

**Mokslinė konferencija
„Iššūkiai vadybos moksle ir studijose“
skirta prof. habil. dr. Antanui Seiliui atminti**

TEZIŲ RINKINYS

Nr. 5

Konferencija organizuota Klaipėdos universiteto Socialinių ir humanitarinių mokslų fakulteto vadybos katedros
2024 lapkričio 17 d.

Leidinio sudarytoja: Ligita Šimanskienė

Techninės redaktorės: Edita Lenkauskaitė, Aušra Pacevičiūtė

Mokslinis komitetas:

Pirmininkė

Prof.dr.Ligita Šimanskienė (KU)

Nariai:

Prof. dr. Vilma Atkočiūnienė (VDU),
Prof. dr. Irena Bakanauskienė (VDU),
Dr. Aleksandra Batuchina (KU),
Prof. habil. dr. Remigijus Čiegis (VU),
Prof. dr. Vida Davidavičienė (VGTU),
Prof. dr. Jaroslav Dvorak (KU),
Dr. Maria Giannacourou (Graikija),
Doc. dr. Algirdas Giedraitis (KU),
Prof. dr. Daiva Labanauskaitė (KU),
Doc. dr. Galyna Mishenina (KU),
Doc. dr. Jurgita Paužuolienė (KU),
Prof. dr. Nijolė Petkevičiūtė (VDU),

Prof. habil. dr. Julius Ramanauskas (KU),
Prof. dr. Vainius Smalskys (MRU),
Prof. dr. Rimantas Stašys (KU),
Doc. dr. Agnė Šneiderienė (KU),
Prof. dr. Angelina Taneva-Veshoska (Šiaurės
Makedonija),
Doc. dr. Violeta Valiulė (KU),
Doc. dr. Daiva Verkulevičiūtė-Kriukienė (KU),
Dr. Theodora Voivonta (Graikija),
Doc. dr. Rasa Žilienė (KU),
Prof. habil. dr. Pranas Žukauskas (VDU),
Prof. dr. Erika Župerkienė (KU).

Organizacinis komitetas:

Pirmininkas:

Prof. dr. Rimantas Balsys (KU),

Nariai:

Julija Šešeika (ŠTKC),
Edita Lenkauskaitė (KU),
Aušra Pacevičiūtė (KU),
Birutė Paulikienė (KU),
Loreta Petravičienė (KU),
Indrė Razbadauskaitė-Venskė (KU).

Kiekviena tezė recenzuota slapto recenzento

Recenzantai/Reviewers:

Assoc. prof. dr. Giedraitis Algirdas
Prof. dr. Labanauskaitė Daiva
Dr. Mishenina Halyna
Assoc.prof. dr. Šneiderienė Agnė
Prof. dr. Stašys Rimantas
Assoc. prof. dr. Verkulevičiūtė-Kriukienė Daiva
Prof. dr. Župerkienė Erika

© Klaipėdos universitetas, 2025

© KU SHMF Vadybos katedra, 2025

ISSN 2783-8439

TURINYS/CONTENT

Valdas Bernotas. INOVACIJOMS PALANKIOS KULTŪROS TEORINĖS IŠTAKOS IR PRITAIKYMAS SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ORGANIZACIJOSE: ORGANIZACIJŲ TEORIJŲ PERSPEKTYVA / 4

Lina Gedrimė. KOMUNIKACIJA, KAIP VEIKSNYS DARANTIS ĮTAKĄ PASLAUGŲ KOKYBEI SVEIKATOS PRIEŽIŪROS SEKTORIUJE / 9

Aurimas Labanauskas. INOVATYVIOS LYDERYSTĖS STRATEGIJOS, SKATINANČIOS AUKŠTOS KOKYBĖS VADYBĄ ŠVIETIMO ĮSTAIGOSE / 11

Birutė Paulikienė, Julius Paulikas. KŪRYBIŠKUMO VEIKSNIAI KOMANDINIAME DARBE / 14

Gediminas Radzevičius, Julius Ramanauskas. ŠALTALANKIUS AUGINANČIŲ ŪKININKŲ KOOPERACIJOS PERSPEKTYVOS / 16

Julius Ramanauskas, Šarūnas Banevičius. TURIZMO INFORMACINIŲ CENTRŲ SVETAINIŲ IŠMANUMO GERINIMO PRIEMONĖS / 18

Daiva Verkulevičiūtė-Kriukienė. IŠMANIEJI MIESTAI: VYSTYMOSI TENDENCIJOS IR IŠŠŪKIAI / 21

Kristupas Žegunis, Rimantas Stašys. PROBLEMOS IR IŠŠŪKIAI SKATINANT SVEIKATOS PREVENCIJĄ LIETUVOJE: KODĖL PROGRAMOS NEPASIEKIA TIKSLŲ? / 25

Rui Alexandre Castanho, Arian Behradfar. CROSS-BORDER COOPERATION AND LAND-USE: STUDYING TWO EUROPEAN CITIES IN THE PERIOD 2000–2018 / 27

Rima Karsokienė, Algirdas Giedraitis. NAVIGATING THE FUTURE OF ENDURING DESTINATIONS: ENHANCING SUSTAINABILITY AND RESILIENCE IN TOURISM SUPPLY CHAIN MANAGEMENT / 32

Inna Koblianska. SPATIAL APPROACH TO TRANSFORM THE REGIONAL MANAGEMENT THEORY / 37

Lesya Kolinets, Oleksandr Dluhopolskyi. ASSESSING THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON ECONOMIC GROWTH / 39

Edita Lenkauskaitė, Vilma Žydzionaitė. SUSTAINABLE ORGANISATIONAL NETWORKS: MANAGERIAL ATTITUDE / 42

Halyna Mishenina, Yevhen Mishenin. APPLYING LEAN IN PPP TO FOSTER RECONSTRUCTION AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT INFRASTRUCTURE IN POST-WAR UKRAINE / 45

Olegs Nikadimovs. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A FACTOR OF SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE / 50

Ortiz María Lidón Lara. PHYSICALLY ACTIVE LEARNING APPLIED TO THE DEGREE IN LAW / 52

Indrė Razbadauskaite Venske. BRAND LOVE: EXPLORING ANTECEDENTS AND EMOTIONAL CONNECTIONS THROUGH NEUROMARKETING / 54

David Shakarishvili. INSTITUTIONAL LEADERSHIP AND ACCOUNTABILITY IN THE IMPLEMENTATION OF THE UN'S 16TH GOAL / 57

Liubov Spivak. IMPACT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON MENTAL HEALTH OF UNIVERSITY STUDENTS IN STRESSFUL CONDITIONS / 59

INOVACIJOMS PALANKIOS KULTŪROS TEORINĖS IŠTAKOS IR PRITAIKYMAS SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ORGANIZACIJOSE: ORGANIZACIJŲ TEORIJŲ PERSPEKTYVA

Valdas Bernotas

Klaipėdos universitetas, Lietuva

El. paštas: valdasbernotas@gmail.com

Aktualumas. Šiuolaikinės sveikatos priežiūros organizacijos veikia pastoviai besikeičiančioje, įvairialypėje ir kompleksiškoje aplinkoje. Taigi inovacijų diegimas tampa ne tik konkurenciniu pranašumu, bet ir neišvengiama būtinybe siekiant užtikrinti efektyvias sveikatos paslaugas pacientams bei tvarią sistemos veiklą (Christensen, Grossman, & Hwang, 2009). Vis dėlto, inovacijų įgyvendinimas sveikatos sektoriuje dažnai susiduria su kultūriniais barjeriais – nuo hierarchinių struktūrų ir biurokratinių procedūrų, iki profesinio identiteto ir pasipriešinimo pokyčiams (Greenhalgh et al., 2004).

Įvadas. Viena iš esminių prielaidų, leidžiančių organizacijoms sėkmingai įgyvendinti inovacijas, yra joms palanki organizacinė kultūra (Schein, 2010). Organizacinė kultūra lemia, kaip darbuotojai suvokia pokyčius, kaip jie reaguoja į riziką, bei koku mastu skatinamas kūrybiškumas ir bendradarbiavimas. Inovacijoms palanki kultūra pasižymi atvirumu naujovėms, mokymosi skatinimu, darbuotojų įtraukimu ir vertybinėmis nuostatomis, palaikančiomis eksperimentavimą (Dobni, 2008). Nagrinėjant organizacinę kultūrą itin svarbus E. Scheino (2010) išskirtas trijų lygmenų modelis. Kuris apima artefaktus, deklaruojamas vertybes ir pagrindines prielaidas, kurios formuoja darbuotojų elgseną ir organizacinį identitetą. Kaip teigia Hatch (2018), šie faktoriai dinamiškai sąveikauja – „organizacinė kultūra yra ne statiška, o nuolat besikeičianti struktūra, kurią formuoja kasdienės praktikos ir narių interpretacijos“. Simbolinė organizacijų teorijos perspektyva leidžia pažvelgti į kultūrą ne tik kaip į normų sistemą, bet ir kaip į prasmų kūrimo procesą. O šis procesas vyksta per ritualus, istorijas, simbolius ir bendrą kalbą. „Kultūra simbolinėje interpretacijoje veikia kaip organizacinio identiteto šaltinis ir kaip kolektyvinės prasmės forma, leidžianti nariams susiorientuoti neapibrėžtumo sąlygomis“ (Hatch, 2018). Interpretatyvus požiūris, buvo išsamiai nagrinėtas Hatch ir Yanow (2005), kurie akcentuoja, kad kultūra yra ne išorinis elgsenos kintamasis, o prasmų erdvė. Šioje erdvėje formuojasi socialinė realybė, svarbi inovacijų priėmimui. Taip pat organizacinės kultūros poveikį inovacijoms padeda suvokti klimato ir kultūros sąveikos analizė. Ehrhart, Schneider ir Macey (2014) pabrėžia, kad nors organizacinis klimatas – tai darbuotojų suvokiamas „kaip dalykai veikia organizacijoje“, o kultūra – „kodėl dalykai vyksta būtent taip“. O jų sąveika nulemia, ar darbuotojai vertins inovacijas kaip vertingas ir palaikytinas iniciatyvas, ar kaip grėsmingus pokyčius. Inovacijoms palankus klimatas – tai darbuotojų įsitikinimas, kad organizacija vertina kūrybiškumą, skatina mokymąsi ir toleruoja klaidas. O tai gali veikti tik tuo atveju, jei šį klimatą palaiko giluminės kultūrinės nuostatos (Ehrhart et al., 2014).

Tarp daugelio inovacijas palaikančių veiksnių, išsiskiria organizacijos gebėjimas integruoti kultūrinius aspektus su strateginiais pasirinkimais. Hambrick ir Fredrickson (2005) mano, kad viena iš dažniausių organizacinės strategijos klaidų – fragmentiškumas. Organizacijos neretai turi atskiras iniciatyvas ar strategijas, kurios nėra susietos su bendru tikslingu veikimo planu. Strategija, pasak autorių, turi būti integruotas pasirinkimų rinkinys, apimantis šiuos komponentus: veiklos arenas, veikimo priemonės, konkurencinius diferenciatorius, etapų seką ir ekonominę logiką. Šie elementai formuoja vadinamąjį „strategijos deimantą“, kuris įgalina veiksmų vientisumą, nuoseklumą ir kryptingą kultūros vystymą (Hambrick & Fredrickson, 2005). Inovatyvios kultūros plėtra be strateginio pagrindo dažnai tampa paviršutiniška – tikrosios transformacijos įvyksta tik tada, kai kultūra ir strategija veikia vieningai. Paminėčiau, kad inovatyvioms organizacijoms būdingas gebėjimas derinti stabilumą su gebėjimu prisitaikyti. O šis gebėjimas glaudžiai susijęs su struktūros ir kultūros darna. „Struktūrinės kontingencijos teorija grindžiama prielaida, kad organizacijos struktūra turi atitikti aplinkos reikalavimus, siekiant efektyvumo“ (Donaldson, 2001). Tai rodo, kad kultūrinės transformacijos sveikatos priežiūros įstaigose, turėtų būti derinamos su platesniais sisteminiais pokyčiais, įskaitant vadovavimo stilių, sprendimų priėmimo decentralizavimą ir atvirą komunikaciją. Sveikatos priežiūros sektoriuje, ypač viešosiose gydymo įstaigose, inovacijų kultūros kūrimas susiduria su iššūkiais. Tai yra dėl tradiciškai įsitvirtinusio valdymo

praktikų, kurios dažnai kyla iš klasikinių vadybos teorijų (pvz., Weberio biurokratijos ar Taylor mokslinės vadybos principų), ir kurių transformacija reikalauja tiek struktūrinių, tiek gilių kultūrinių pokyčių (Mintzberg, 1996; Walshe & Smith, 2011). Paminėčiau, kad Lietuvos sveikatos sektoriuje didžiulį šleifą paliko „postsovietinė“ era.

Tyrimo problema: inovacijoms palanki organizacinė kultūra sveikatos priežiūros sektoriuje.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti inovacijoms palankios kultūros teorines ištakas ir pritaikomumą sveikatos priežiūros organizacijų kontekste, pasitelkiant organizacijų teorijas.

Tyrimo metodika. Atlikta literatūros apžvalga pasitelkiant mokslinių tyrimų metodus: lyginamąją mokslinės literatūros analizę, kritinę analizę, sisteminimą ir apibendrinimą.

Rezultatai. Organizacinė kultūra, šiandien laikoma vienu iš svarbiausių veiksnių, lemiančių organizacijų gebėjimą prisitaikyti prie išorinės aplinkos, norint įgyvendinti strateginius pokyčius ir, svarbiausia, – diegti inovacijas. Organizacinė kultūra apibrėžiama kaip giliai įsišaknijusių normų, vertybių, simbolių, istorijų, kasdienių veiksmų bei neformalių praktikų visuma, kuri formuoja organizacijos narių elgseną, požiūrius bei jų tarpusavio sąveiką (Hatch, 2018). Ji veikia kaip tam tikra „kolektyvinė sąmonė“, kuri leidžia organizacijos nariams suvokti, kas organizacijoje yra laikoma priimtina, kaip elgtis nežinomose situacijose ir kaip vertinti pokyčius.

Schein (2010) pateikia klasikinių organizacinės kultūros modelį, kuriame jis išskiria tris kultūros lygius. Pirmasis – tai matomi artefaktai: technologijos, architektūra, kalba, elgesio manieros. Antrasis – deklaruojamos vertybės: misija, vizija, strateginiai prioritetai. Trečiasis – pagrindinės prielaidos: neabejotamos tiesos, kurios dažnai net nebūna įvardijamos, tačiau jos lemia organizacijos narių reakcijas į naujoves, sprendimus ar iššūkius. Būtent šios prielaidos turi didžiausią įtaką organizacijų elgsenai, nes jos veikia nesąmoningame lygmenyje. Hatch (2018), plėtodama Schein modelį, siūlo kultūrą suprasti kaip dinamišką ir simbolinį procesą. Ji išskiria keturis kultūros kūrimo elementus: artefaktų kūrimą, vertybių išaiškinimą, tapatybės formavimą ir kultūrinės reikšmės interpretavimą. Tai leidžia suprasti, kad kultūra ne tik perduodama ar paveldima, bet ir kuriama – per simbolius, kalbą, bendras reikšmes, ritualus. Tai labai svarbu organizacijose, siekiančiose inovatyvumo, nes inovacijos reikalauja ne tik naujų procesų, bet ir naujų prasmų, kurias turi priimti ir įsisavinti organizacijos nariai. Interpretatyvistinė organizacijų teorija, kurią išsamiai nagrinėja Hatch ir Yanow (2005), kultūrą traktuoja kaip reikšmių kūrimo procesą. Ši teorinė kryptis prieštarauja objektyvistiniam požiūriui, kad kultūra yra fiksuotas, išmatuojamas reiškinys. Priešingai – ji tvirtina, kad kultūra yra subjektyvi, priklausoma nuo interpretacijos, patirties ir konteksto. Organizacijos čia suprantamos kaip „tekstas“, o tyrėjas tampa „skaitytoju“, bandančiu suprasti giluminę struktūrą, kuri slypi po paviršiuje matomais artefaktais. Tai leidžia geriau suprasti, kodėl net toje pačioje organizacijoje skirtingos profesinės grupės – gydytojai, slaugytojai, vadybininkai – gali skirtingai reaguoti į inovacijas: jų prielaidos, kalba ir profesiniai identitetai lemia skirtingą inovacijų suvokimą.

Šią teorinę įvairovę papildo pozityvistinė (funkcionalistinė) organizacijų analizės kryptis. Jos vienas žymiausių atstovų – Donaldson (2005). Jis siūlo žvelgti į kultūrą kaip į adaptacinį organizacijos atsaką į aplinkos reikalavimus. Šiame požiūryje organizacijos kultūra nėra nepriklausomas ar simbolinis reiškinys, bet struktūrinė funkcija, kuri padeda organizacijai veikti efektyviai tam tikroje išorinėje aplinkoje. Kultūros kaita atsiranda tada, kai pasikeičia aplinka – pvz., technologinės naujovės ar pacientų poreikiai, todėl organizacija turi atitinkamai keistis, kad išliktų konkurencinga. Šis požiūris ypač aktualus viešajame sveikatos sektoriuje, kuriame organizacijos dažnai veikia griežtų biurokratinių struktūrų ribose, bet tuo pačiu metu turi prisitaikyti prie nuolatinių reformų ir efektyvumo reikalavimų. Kitas svarbus teorinis pagrindas analizuojant inovacijoms palankią kultūrą yra „Competing Values Framework“ (CVF), kurį sukūrė Cameron ir Quinn (2011). Šis modelis leidžia suskirstyti organizacines kultūras į keturias rūšis: klaninę (vidinė orientacija, lankstumas), hierarchinę (vidinė orientacija, stabilumas), rinkos (išorinė orientacija, stabilumas) ir adhokratinę (išorinė orientacija, lankstumas). Tyrimai rodo, kad būtent adhokratinė kultūra yra labiausiai tinkama inovacijoms. Tai yra todėl, nes ji grindžiama kūrybiškumo, eksperimentavimo, rizikos toleravimo ir lankstumo principais. Tokių organizacijų lyderiai skatina individualų indėlį, greitą sprendimų priėmimą ir žinių mainus tarp komandų, o tai leidžia greitai prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų (Cameron & Quinn, 2011). Empirinį pagrindą šiai teorijai suteikia Dobni (2008).

Jis siūlo matuoti organizacijos inovatyvumą per penkis pagrindinius elementus: strateginį aiškumą, darbuotojų įgalinimą, mokymosi orientaciją, vidinę komunikaciją ir rizikos toleranciją. Anot jo, inovatyvios organizacijos pasižymi tuo, kad jų darbuotojai jaučia turį balsą, gali dalyvauti sprendimų priėmime, turi aiškią viziją ir gauna grįžtamąjį ryšį. Visi šie aspektai ne tik skatina idėjų generavimą, bet ir didina pasitikėjimą organizacija kaip erdve, kurioje verta inicijuoti pokyčius. Nacionalinės kultūros aspektas taip pat negali būti ignoruojamas. Hofstede (2011) kultūros dimensijų modelis parodė, kad tokie veiksniai kaip galios distancija ir neapibrėžtumo vengimas turi esminės reikšmės organizacijų inovatyvumui. Šalyse, kuriose galios distancija žema, o neapibrėžtumo vengimas silpnas – t. y. labiau skatinama darbuotojų iniciatyva ir eksperimentavimas – šios organizacijos dažniau išvysto inovacijoms palankią vidinę kultūrą. Tačiau, kaip pažymi Koen (2005), kultūrinių skirtumų poveikis neturi būti vertinamas vien matuojant „skirtumus“ – būtina suprasti, kaip konkretus kultūrinis kontekstas formuoja vadybines praktikas ir darbuotojų lūkesčius. Šiuo požiūriu, sveikatos priežiūros sektorius turi išskirtinių bruožų, kurie daro stiprią įtaką inovatyvios kultūros formavimuisi. Greenhalgh ir kt. (2004) sisteminė analizė parodė, kad viešojo sektoriaus sveikatos organizacijose dominuoja biurokratinė struktūra, stiprūs profesiniai identitetai ir konservatyvios nuostatos, kurių šaknys glūdi giliai įsitvirtinusiuose normose. Šiame kontekste naujovių įgyvendinimas dažnai suvokiamas kaip „grėsmė sistemai“, o ne galimybė tobulėti. Be to, inovacijos dažnai siejamos su padidinta atsakomybe ir papildomu krūviu, o ne su asmeniniu ar kolektyviniu pripažinimu. O tai trukdo darbuotojų įsitraukimui. Šiame kontekste svarbu atsižvelgti į Mintzberg, Ahlstrand ir Lampel (2005) pateiktą „kultūros mokyklą“ strategijos formavimo teorijoje. Pagal šią koncepciją strategija atsiranda ne per formalius analizės ar planavimo procesus, bet iš pačios organizacijos kultūros, jos vertybių, praeities, simbolių, istorijų. Organizacija tarsi „gyvena“ strategiją kaip natūralų savo tapatybės ir bendruomenės tęstinumo išraišką. Tai reiškia, kad inovacijos, kurios prieštarauja dominuojančiai kultūrai, gali būti atmestos. Atmetamos net jei jos strategiškai pagrįstos. Ši išvada itin svarbi sveikatos priežiūros sektoriuje, kur dauguma darbuotojų jaučiasi profesionaliai autonomiškai ir jautriai reaguoja į iš išorės primetamus pokyčius. Šias išvagas papildė Hambrick ir Fredrickson (2005), kurie savo darbe „Are you sure you have a strategy?“ pažymi, kad strategija negali būti laikoma vientisa, jei ji nesuderinta su organizacijos kultūra. Yra siūloma penkių elementų sistemą (arena, diferenciacija, gebėjimai, vadybos logika ir ekonominis modelis), kurioje kultūra nubrėžia strategijos ribas. Kitaip tariant, jei kultūra nenumato vietos eksperimentavimui, bendradarbiavimui ar decentralizacijai, inovacijų strategijos nebus veiksmingos. Analizuojant inovacijų kultūrą sveikatos priežiūros organizacijose, būtina atsižvelgti į institucinio konteksto įvairovę. Ją nagrinėja tarptautinė lyginamoji vadyba (Koen, 2005). Tai leidžia suvokti, kad ne tik organizacijos vidinė kultūra, bet ir šalies socialinės normos, vertybių sistema bei kapitalizmo modelis (pvz., valstybinis vs. mišrus vs. rinkos pagrindu grindžiamas sveikatos sektorius) turi didelės įtakos inovatyvumo prielaidoms. Organizacijos, veikiančios griežtai reguliuojamoje aplinkoje (pvz., valstybinių ligoninių sistemoje), dažnai pasižymi didesniu atsparumu inovacijoms, kurios keičia įprastas hierarchijas, atsakomybės ribas ar vertės kūrimo logiką. Kessler (2013) „Encyclopedia of Management Theory“ pažymi, kad šiuolaikinė vadybos teorija vis dažniau pereina nuo struktūrinio organizacijų vertinimo prie prasminio lygmens analizės. Čia kultūra suprantama kaip darbuotojų kasdienybėje veikiantis normatyvinis filtras. Inovacijų kontekste tai reiškia, kad organizacinė kultūra nėra tik „aplinka“, kurioje vyksta pokyčiai – ji tampa aktyviu pokyčių veikėju, kuris gali skatinti arba slopinti naujoves per prasmų kūrimą, emocinius naratyvus ir kolektyvinę tapatybę. Svarbu paminėti, kad kultūros kaita nėra greita ar linijinė. Ji reikalauja nuoseklaus ir simbolinio darbo, kurio metu lyderiai tampa ne tik sprendimų priėmėjais, bet ir „prasmų kūrėjais“. Kaip pažymi Hatch (2018), efektyvus kultūros keitimas apima tris etapus: 1) senų prielaidų refleksiją ir problematizavimą, 2) naujų vertybių bei elgesio modelių kūrimą ir testavimą, 3) jų institucinį įtvirtinimą per simbolius, naratyvus ir ritualus. Tai ypač aktualu sveikatos priežiūros sektoriuje, kur kultūra dažnai yra stipriai susijusi su profesiniu identitetu, etinėmis normomis ir atsakomybės jausmu. Todėl inovacijoms palankios kultūros kūrimas čia negali būti grindžiamas vien formaliais vadybiniais metodais. Būtina plėtoti organizacinį dialogą, kurio metu darbuotojai ne tik priima pokyčius, bet ir dalyvauja jų formavime. Apibendrinant galima teigti, kad organizacinė kultūra yra daugialypis ir gyvybiškai svarbus veiksnys. Kuris sąlygoja organizacijų gebėjimą kurti, įgyvendinti ir palaikyti inovacijas. Kultūra veikia kaip prasmų sistema, elgesio rėmas ir strategijos filtras. Siekiant, kad inovacijos taptų ilgalaikė organizacijos

praktika, būtina ne tik deklaruoti pokyčius, bet ir juos įkūnyti per vertybes, simbolius bei kasdienes veiksmus. Ir tai turi atliepti tiek individualų darbuotojų identitetą, tiek bendrą organizacijos tikslą.

Išvados. Organizacinė kultūra yra vienas svarbiausių, tačiau dažnai sunkiai valdomų veiksnių, lemiančių organizacijos gebėjimą kurti, įsisavinti ir plėtoti inovacijas. Organizacinės kultūros poveikio inovatyvumui sudėtingumą lemia tai, kad kultūra veikia ne tiesiogiai, bet per simbolines reikšmes, normas, vertybes ir kasdienę praktiką (Hatch, 2018).

Organizacijų teorijos leido giliau pažvelgti į organizacijų kaip socialinių sistemų funkcionavimą. Interpretatyvistinis požiūris, kaip jį apibrėžia Hatch ir Yanow (2005), ypač reikšmingas siekiant suprasti, kaip simboliai, naratyvai ir neformalūs santykiai formuoja organizacinę kultūrą ir jos atvirumą inovacijoms. Tai ypač aktualu sveikatos priežiūros sektoriuje, kuriame kultūra dažnai grindžiama profesiniu identitetu, atsakomybe ir saugumo reikalavimais, o sprendimų priėmimas neatsiejamas nuo vertybių interpretacijos.

Sveikatos priežiūros organizacijoms būdinga hierarchinė, profesionalumo kultūra, kuri dažnai riboja eksperimentavimą, rizikavimą ir neapibrėžtumo toleravimą – pagrindinius inovacijoms palankios kultūros bruožus. Hatch (2018) teigia, kad tokio tipo kultūros yra grindžiamos stabilumo, kontrolės ir aiškių vaidmenų poreikiu. Tačiau kintanti išorinė aplinka – didėjantis poreikis efektyvumui, kokybei, pacientų patirčiai bei technologiniam progresui – verčia sveikatos priežiūros organizacijas keistis. Ši transformacija įmanoma tik per kultūros kaitą, kurią galima pagrįsti tiek interpretatyvinėmis, tiek pozityvinėmis teorijomis (Donaldson, 2005).

Pasitelkiant empirinius modelius, tokius kaip Denison, CVF (Cameron & Quinn, 2011) ar Dobni (2008), galima įvertinti organizacinės kultūros būklę ir identifikuoti pokyčių kryptis. Denison modelis pabrėžia keturias pagrindines dimensijas – įsipareigojimą, nuoseklumą, adaptaciją ir misiją. Šios dimensijos, esant balansui, sukuria sąlygas inovatyvumui. CVF modelis savo ruožtu klasifikuoja organizacijas pagal dominuojančius vertybinius archetipus (klano, adhokratinį, hierarchinį ir rinkos), ir leidžia strateguoti kultūros transformacijas. Tuo tarpu Dobni (2008) siūlo matuoti inovacijų kultūrą kaip bendrą organizacijos kolektyvinės elgsenos išraišką, susijusią su inovacijų gebėjimais ir jų pritaikymo praktika.

Vertinimas turėtų būti holistinis – tai reiškia, kad vien kiekybinės apklausos ar diagnostiniai įrankiai yra nepakankami. Reikalinga integruoti kokybines analizes, kurios, kaip pabrėžia Hatch (2018) ir Koen (2005), leidžia identifikuoti gilesnius kultūrinius naratyvus, paslėptus pasipriešinimo modelius ir neformalią lyderystę. Darbuotojų įtraukimas į dialogą apie vertybes, misiją ir inovacijų reikšmę yra būtina sąlyga efektyviems pokyčiams (Ehrhart, Schneider & Macey, 2014).

Literatūra.

1. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
2. Christensen, C. M., Grossman, J. H., & Hwang, J. (2009). *The Innovator's Prescription: A Disruptive Solution for Health Care*. McGraw-Hill Education.
3. Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539–559. <https://doi.org/10.1108/14601060810911156>
4. Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Sage.
5. Donaldson, L. (2005). Organization theory as a positive science. In C. Knudsen & H. Tsoukas (Eds.), *The Oxford Handbook of Organization Theory* (pp. 39–62). Oxford University Press.
6. Ehrhart, M. G., Schneider, B., & Macey, W. H. (2014). *Organizational Climate and Culture: An Introduction to Theory, Research, and Practice*. Routledge.
7. Greenhalgh, T., Robert, G., Macfarlane, F., Bate, P., & Kyriakidou, O. (2004). Diffusion of innovations in service organizations: Systematic review and recommendations. *Milbank Quarterly*, 82(4), 581–629.
8. Hambrick, D. C., & Fredrickson, J. W. (2005). Are you sure you have a strategy? *Academy of Management Executive*, 19(4), 51–62.

9. Hatch, M. J. (2018). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives* (4th ed.). Oxford University Press.
10. Hatch, M. J., & Yanow, D. (2005). Organization theory as an interpretive science. In C. Knudsen & H. Tsoukas (Eds.), *The Oxford Handbook of Organization Theory* (pp. 63–87). Oxford University Press.
11. Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
12. Kessler, E. H. (Ed.). (2013). *Encyclopedia of Management Theory*. SAGE Publications.
13. Koen, C. I. J. M. (2010). *Comparative International Management*. McGraw-Hill Higher Education.
14. Mintzberg, H. (1996). *The Structuring of Organizations*. Prentice Hall.
15. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Simon and Schuster.
16. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
17. Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2011). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388.
18. Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.
19. Walshe, K., & Smith, J. (2011). *Healthcare Management* (2nd ed.). Open University Press.
20. Weber, M. (1978). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology* (Vol. 1). University of California Press.
21. Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619–654.
22. Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223.

KOMUNIKACIJA, KAIP VEIKSNYS DARANTIS ĮTAKĄ PASLAUGŲ KOKYBEI SVEIKATOS PRIEŽIŪROS SEKTORIJE

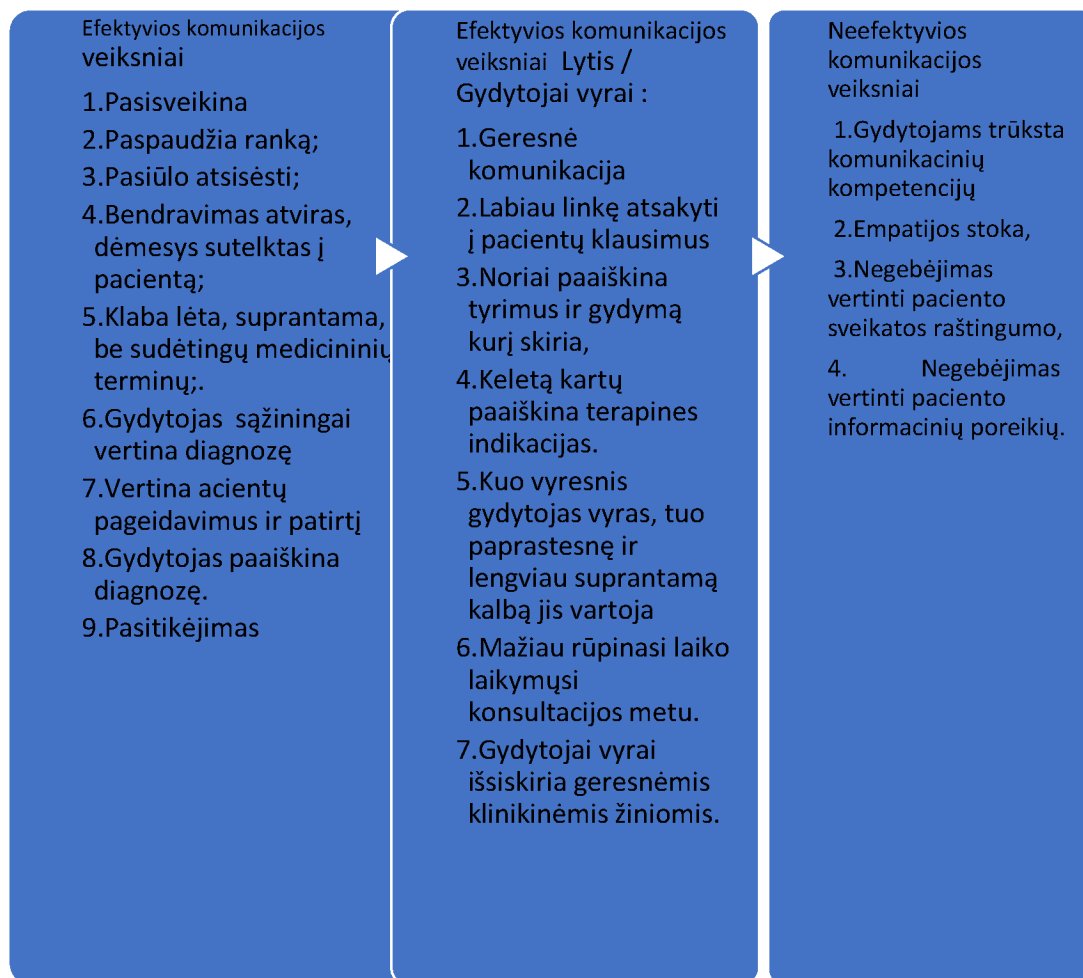
Lina Gedrimė

Klaipėdos universitetas, Lietuva

El. paštas: linagedrimaite@gmail.com

Aktualumas. 2022-2030 m. Sveikatos kokybės ir efektyvumo didinimo plėtros programoje nurodyta pagrindinė sprendžiama problema - didelis gyventojų mirtingumas nuo ligų, kurių galima išvengti gydymo priemonėmis, patvirtina – priežasčių analizė, kuri atskleidė sisteminius sveikatos priežiūros kokybės, veiksmingumo ir organizavimo trūkumus: - neefektyvi pirminė sveikatos priežiūra; - ribotas ir netolygus specializuotos pagalbos prieinamumas; - sveikatos sistema nepajėgi lanksčiai reaguoti į grėsmes ir besikeičiančias demografines tendencijas; - ribota inovacijų plėtra; - sveikatos priežiūra per mažai orientuota į pacientus; - nepakankama sveikatos priežiūra ir rizikų valdymas; - neracionalus vaistų vartojimas. Gydytojo ir paciento bendravimas tai yra toks galingas sveikatos priežiūros kokybės rodiklis, kuris kad gali nulemti pacientų ligos valdymą, elgesį ir sveikatos rezultatus (Matusitz and Spear) Šiose tezėse formuluojame **problemą**: kaip komunikacija tarp gydytojo ir paciento daro įtaką sveikatos priežiūros paslaugų kokybei. Formuluojamas **tikslas** – pateikti efektyvią komunikaciją tarp gydytojo ir paciento sveikatos priežiūros sektoriuje įtakančius veiksniai. Naudoti **tyrimo metodai**: mokslinės literatūros apžvalga, sisteminimas, apibendrinimas, palyginimas. Duomenų rinkimas. Šiame straipsnyje buvo išanalizuota mokslinė literatūra, kur straipsnių paieškai buvo naudotas EBSCO mokslinių duomenų bazių paketas.

Rezultatai. Autoriai Couto, Filipa (2024) su bendraautorais atliko tyrimą, kurio tikslas buvo išanalizuoti amžiaus ir lyties įtaką jų polinkiui komunikuoti su pacientais. Tyrimo rezultatai rodo, kad kuo vyresnės gydytojos moterys, tuo jos labiau linkusios bendrauti su pacientu. Gydytojai vyrai, nepriklausomai nuo amžiaus, linkę geriau komunikuoti daugumoje dimensijų: vyrai gydytojais labiau linkę atsakyti į pacientų klausimus, labiau nori paaiškinti tyrimus ir gydymą kurį skiria, ir linkę keletą kartų paaiškinti terapines indikacijas. Kuo vyresnis gydytojas vyras, tuo paprastesnę ir lengviau suprantamą kalbą jis vartoja ir mažiau rūpinasi laiko laikymusi konsultacijos metu. Nors gydytojos moterys išsiskiria atvirumu klausimams, didesniu noru rūpintis pacientais ir draugiškumu, gydytojai vyrai išsiskiria savo klinikinėmis žiniomis, kurios pacientams atrodo labiausiai vertinamos (Couto and Barreto). Autorė Paternotte su bendraautorais (2017) tyrė pacientų patirtis apie tarpkultūrinį bendravimą, kuris galėtų turėti įtakos į pacientą orientuotą komunikacijos procesą. Tyrimo rezultatai parodė, kad efektyvi komunikacija, žinant pacientų poreikius gali pagerinti gydymo rezultatus, išeitis, pacientų pasitenkinimą. Pacientams trūksta žinių, informaciniai poreikiai nėra patenkinami, nes sveikatos specialistams trūksta komunikacinių kompetencijų kurios gali būti siejasi su empatijos stoka, negebėjimu vertinti pacientų sveikatos raštingumo, informacinių poreikių. Pacientai konsultacijų metu jaučiasi gerai, kai gydytojas kalba prieinamu būdu: kalba lėtai, naudoja trumpus sakinius, aiškiai aiškina temas ir vengia medicininių, sunkiai suprantamų terminų. Be to, pacientų nuomone gydytojas turi aiškiai paaiškinti pacientui diagnozę, išklausti pacientus, skirti pakankamai laiko, reikalui esant paguosti pacientą, duoti pacientui patarimų ir informacijos. Pacientų nuomone gydytojas turėtų iš anksto paruošti konsultacijai. Pacientai pirmenybę teikė atviram ir draugiškam gydytojo bendravimui – t.y kuris savo dėmesį sutelkia į pacientą, o ne į kompiuterio ekraną. Pacientai gero gydytojo pavyzdžiu laikė gydytoją, kuris sąžiningai vertina diagnozę. Nedraugiškas gydytojas buvo apibūdinamas kaip žmogus, kuris sveikindamasis nespaudžia rankos ir turi šaltą neverbalinį komunikacijos būdą, pavyzdžiui, atsilošia kėdėje. Be to, pacientus gerai nuteikia kai gydytojas paprašo paciento atsisėsti, prieš prasidedant tikrajai konsultacijai (Paternotte et al.). Ėiğdem Karakaya(2021) su bendraautorais atliko tyrimą kurio tikslas buvo ištirti gydytojo bendravimo kompetencijos poveikį pacientų pasitikėjimui. Tyrimo rezultatai rodo, kad bendravimo kompetencija kaip visuma turi stiprų teigiamą ir statistiškai reikšmingą poveikį pacientų pasitikėjimui.



1 pav. Veiksniai darantys įtaką komunikacijai.

Išvados. Komunikacija ir pacientų pasitenkinimas paslaugomis tiesiogiai įtakoja sveikatos paslaugų kokybę. Esant efektyviai komunikacijai didėja pacientų pasitenkinimas sveikatos priežiūros paslaugomis, mažėja pakartotinių apsilankymų pas specialistus. Efektyvios komunikacijos veiksniai (1 pav.) yra įvardijami, kaip pasitikėjimas, empatija, atviras bendravimas, lėta suprantama kalba, paciento sveikatos raštingumo vertinimas, paciento informacinio poreikio vertinimas. Taip pat atliktas tyrimas rodo, kad vyrai gydytojai turi geresnes bendravimo kompetencijas, nei moterys gydytojos. Taip pat svarbu analizuojant veiksnius įtakančius efektyvią komunikaciją asmens sveikatos priežiūros įstaigose svarbu neužmiršti, kad skirtingose šalyse yra skirtinga kultūra, todėl, veiksniai gali skirtis.

Literatūra.

1. Couto, Filipa, and Ana Margarida Barreto. "An Assessment of Portuguese Health Service Patients' Perceptions of Whether Physicians' Age and Gender Affect Their Willingness to Communicate with Patients." *Observatorio*, vol. 18, no. 2, 2024, pp. 137–61, doi:10.15847/obsOBS18220242395.
2. Karakayama Çiğdem, et al. "Is Communication A Receipt For Doctors? The Relationship Between Communication Competence And Trust: A Research On Breast Patients." *Türkiye İletişim Araştırmaları Dergisi*, no. 37, 2021, pp. 92–108, doi:10.17829/turcom.861934.
3. Matusitz, Jonathan, and Jennifer Spear. 2014. Effective Doctor-Patient Communication: An Updated Examination." *Social Work in Public Health*, Vol. 29, No. 3, pp. 252–66, doi:10.1080/19371918.2013.776416.
4. Paternotte, Emma, et al. "Intercultural Communication through the Eyes of Patients: Experiences and Preferences." *International Journal of Medical Education*, vol. 8, 2017, pp. 170–75, doi:10.5116/ijme.591b.19f9.

INOVATYVIOS LYDERYSTĖS STRATEGIJOS, SKATINANČIOS AUKŠTOS KOKYBĖS VADYBĄ ŠVIETIMO ĮSTAIGOSE

Aurimas Labanauskas
Klaipėdos universitetas, Lietuva
aurimas.labanauskas@edu.ku.lt

Aktualumas. Švietimo įstaigos susiduria su iššūkiu nuolat tobulinti savo vadybines kompetencijas, kad besimokantiems būtų užtikrintas kokybiškas rezultatas. Tačiau trūksta visapusiško supratimo ir tyrimų apie veiksmingas novatoriškas lyderystės strategijas, kurios gali paskatinti aukštos kokybės valdymą šiose institucijose.

Tyrimo problema. Kokios yra veiksmingos inovatyvios lyderystės strategijos, galinčios skatinti kokybišką valdymą švietimo įstaigose?

Tyrimo tikslas – išanalizavus lyderystės, inovacijų ir kokybės vadybos sankirtą teoriniu lygmeniu, pateikti veiksmingas strategijas, metodus ir geriausią praktiką, kurią švietimo lyderiai ir politikos formuotojai gali panaudoti siekdami skatinti inovacijų kultūrą, gerinti administracinius procesus ir kelti bendrą švietimo kokybę institucijose.

Tyrimo metodika. Atlikta literatūros apžvalga ir analizė apie inovatyvios lyderystės teorijas, aukštos kokybės vadybos principus ir jų taikymą švietimo įstaigose, pasitelkiant teoriniams tyrimams taikytinus mokslinės literatūros analizės, sisteminimo, sintezės, apibendrinimo ir lyginimo metodus.

Rezultatai

Lyderystė švietime – mokslinių tyrimų sritis, kuriai pastaruosius metus skiriama nemažai dėmesio. Tai negali kelti nuostabos, atsižvelgiant į lyderystės temos aktualumą viso pasaulio kontekste ir tarptautinių tyrimų, skirtų įvairiems šios problemos aspektams, poreikį. Analizuojant lyderystės sampratą, galima išskirti kelis šio reiškinio apibūdinimus: a) lyderystė yra procesas; b) lyderystė susijusi su įtaka; c) lyderystė atsiranda grupės kontekste; d) lyderystė susijusi su tikslo siekimu, žmonės, kurių veikla apima lyderystę, vadinami lyderiais, o tie, į kuriuos lyderystė nukreipta, vadinami sekėjais (Northouse, 2009, p. 14-15). Mokslinių tyrimų lauke esama įvairių samprotavimų apie lyderystės teorijas. Northouse (2009) lyderystės teorijas skirsto į bruožų, įgūdžių, stiliaus, situacijų, aplinkybių, kelio-tikslo, lyderio-nario mainų, transformacinę, komandinę ir psichodinaminę. Toks skirstymas leidžia pamatyti, koks lyderystės reiškinys yra daugiaaspektis. Svarbu pastebėti, kad lyderystės teorijų sąrašas nėra baigtinis, t. y. jis nuolat pildomas naujais tyrimais ir sąvokomis. Atkočiūnienės, Siudikienės ir Girmienės (2019) supratimu, adaptyvioji, ugdomoji, demokratiškoji, dalyvaujamoji, darnioji ir tvarioji lyderystė – tai tik keletas iš pastaruoju metu ryškėjančių naujų lyderystės apibrėžčių, kurias iš esmės vienija siekis suformuoti holistinį lyderystės modelį.

Švietimo paslaugų pasiekiamumas ir jų kokybė yra vienas iš prioritetų, kuris yra pabrėžiamas *Lietuvos Respublikos Švietimo įstatyme* (2011) ir *2013-2022 m. Valstybinėje švietimo strategijoje* (2014). Švietimo organizacijos valdymo ypatumai gvildenami šiai temai ir susijusiems iššūkiams skirtoje 2015 m. publikuotoje *Švietimo problemos analizėje*, kur vardijami pagrindiniai šiuolaikišką mokyklą nuo tradicinės skiriantys bruožai. Taigi moderni mokykla yra besimokanti ir prisitaikanti prie besikeičiančio pasaulio poreikių, atitinkanti mokinių ir visuomenės lūkesčius (Šiuolaikinės mokyklos valdymas, 2015). Svarbu akcentuoti, kad švietimo kokybė susideda iš atskirų elementų: indėlio, lyderystės ir vadybos, mokymo ir mokymosi procesų, rezultatų, švietimo poveikio ir pasekmės bei konteksto, o atitinkamų švietimo kokybei vertinti reikalingų kriterijų ir standartų paskirtis – įvertinti veiklą, užtikrinti nuoseklumą, efektyvumą ir kokybę. Taigi Lietuvoje, siekiant šių tikslų, vykdoma švietimo stebėseną, mokyklų veiklos įsivertinimas ir išorinis vertinimas, mokyklų vadovų ir mokytojų atestacija, mokinių mokymosi pasiekimų vertinimas (Švietimo kokybė, 2013).

Lietuvos tyrėjai jau ne pirmą dešimtmetį analizuoja inovacijų, technologijų ir kūrybiškumo reikšmingumą, siekdami atliepti kintančius šiuolaikinės visuomenės ir darbo rinkos poreikius. Atkočiūnienė, Siudikienė ir Girmienė (2019) rašo apie organizacijų, regionų ir valstybių konkurencingumo išsaugojimo galimybes, kurios, autorių teigimu, itin glaudžiai susijusios su pasirengimu kurti inovacijas ir plėtoti tam

palankias sąlygas. Kompetetingi lyderiai šiame kontekste pateikiami kaip būtina plėtros sąlyga, be kurios neįsivaizduojama jokia organizacija, siekianti įveikti iššūkius, kylančius neapibrėžtumų kupiname ir nuolat besikeičiančiame mūsų dienų pasaulyje. Domėjimasis lyderystės tema pastarąjį dešimtmetį gerokai didėjo dėl kelių esminių priežasčių: organizacijos siekė rasti naujų būdų konkurentų spaudimui mažinti; ieškota galimybių reaguoti lanksčiai į greitai kintančias aplinkos diktuojamas sąlygas ir naujų technologijų plėtrą; siekta didinti darbuotojų įsitraukimą į organizacijoje vykstančius procesus priimant efektyvius sprendimus didėjančios rizikos akivaizdoje (Atkočiūnienė, Siudikienė, Girmienė, 2019). Lyderystė, anot Ruževičiaus (2005), gali tapti reikšmingu įrankiu, siekiant efektyvaus švietimo procesų valdymo ir aukštos kokybės rezultatų. Analizuojant švietimo įstaigų valdymą, neišvengiamai prieinama prie kokybės sąvokos kaip būtinos kokybės vertinimo sąlygos, atsižvelgiant į kokybės termino daugialypiškumą ir netgi subjektyvumą, jį analizuojant moksliniame lygmenyje (Vyšniauskienė, 2014). Trakšėlys ir Martišauskienė (2016) dar labiau kelia švietimo sektoriaus rezultatų reikšmingumą teigdami, kad būtent pagal šiuos rezultatus gali būti ir paprastai yra matuojama valstybės socialinė raida. Martišauskienė (2010) rašo apie būtinybę švietimo įstaigai užtikrinti aukštos kokybės paslaugas, atitinkančias tiek vaikų, tiek ir jų tėvų poreikius ir lūkesčius.

Pasauliniame kontekste taip pat netrūksta įžvalgų apie lyderystės reikšmingumą organizacijos veiklos sėkmingumui, sąsajas su pokyčiais ir technologinėmis naujovėmis, inovacijų įgyvendinimu, inovacijų diegimo strategijomis. Weiss ir Molinaro (2005) teigia, kad organizacijų investicijos į lyderystės ugdymą yra naudingos dėl tokių investicijų atsipirkimo įgyjant tvarų konkurencinį pranašumą, prisidedantį prie judėjimo pirmyn. Akcentuojamas poreikis stabilumui išlaikyti organizacijos viduje organizuojant darbo procesus nuolat vykstančių pokyčių ir technologinių naujovių kontekste. Anot Kahn (2018), inovacijos gali būti traktuojamos kaip tam tikras mąstymo tipas, kaip procesas arba kaip rezultatas. Žvelgiant į inovacijas kaip į tam tikrą mąstymo tipą, vertėtų akcentuoti asmenų turimą savybę galvoti ir vertinti dalykus jiems įprastu, giliai šaknis jų mąstyme įleidusiu būdu. Taigi tokiems asmenims būtina patekti į palankią aplinką, kurioje jų mąstymas pasikeistų ir jie pradėtų į inovacijas pažvelgti palankiai. Požiūris į inovacijas kaip į procesą numato atitinkamus žingsnius, būtinus atlikti tam, kad būtų pasiektas tikslas. Galiausiai, inovacijų kaip rezultato akcentas – produkcija, įprastai reiškianti naujų produktų ar paslaugų sukūrimą (Kahn, 2018). Alharbi (2021) pateikia inovatyvaus lyderio apibrėžimą teigdamas, kad tai yra asmuo, žinantis, kada būtina įsitraukti į problemų sprendimo procesą ar imtis iniciatyvos, o kada vertėtų suteikti galimybę komandos nariams susidoroti su kylančiais iššūkiais. Kilic (2022) gilinasi į inovacijų strategijas, itin reikšmingas tam, kad organizacijos galėtų prisitaikyti prie pokyčių ir pasiruošti ateičiai.

Išvados.

Matyti, kad inovatyvūs lyderiai, skirtingai nuo organizacinės struktūros vaidmens, skatina darbuotojų kūrybiškumą ir įsitraukimą į tiesiogines veiklas, efektyviai prisideda prie siekio veiksmingai tobulinti organizacijas, kas ir yra esminė sąlyga aukštos kokybės švietimo paslaugų įsitraukimui. Lyderystės prieigų – transformacinės, ugdomosios, adaptyviosios ir kt. – įvairovė suteikia galimybę lanksčiai pritaikyti strategijas prie specifinių aplinkos sąlygų ir tikslų. Atliepdama skirtingus ugdytinių poreikius, šiuolaikiška švietimo organizacija pasižymi gebėjimu lanksčiai reaguoti į nuolat kintančias aplinkos sąlygas, o struktūrinių padalinių lyderių veiklose yra aktyviai remiamasi inovacijos vadybos principais. Kokybės vadybos elementai ir jų praktinis siekis horizontaliai paplitę per visas organizacines struktūras, apima vadovavimo ir vadybos procesus, mokymo kokybę, organizacijos rezultatus bei jų poveikį visuomenei, todėl kompleksinis požiūris į jų tobulinimą yra vertinamas kaip vienas iš pagrindinių akcentų. Lyderystė, orientuota į lankstumą, kūrybiškumą ir paremta kokybės vadybos principais, tampa pagrindiniu elementu šiuolaikinėje švietimo organizacijoje, kurios siekis – užtikrinti gebėjimą prisitaikyti prie kintančių sąlygų, atliepti skirtingus ugdytinių poreikius, kurti tvarią ir visuomenei reikšmingą vertę.

Literatūra

1. Alharbi, I., B., A. (2021) Innovative Leadership: A Literature Review Paper. *Open Journal of Leadership*, Vol.10 No.3. Prieiga internete: https://www.scirp.org/pdf/ojl_2021092715123675.pdf#page=14&zoom=100,72,610 [Žiūrėta: 2024-12-18].
2. Atkočiūnienė Z. O., Siudikienė D., Girnienė I. (2019). The Role of Leadership in the Knowledge Management and Innovation Processes in a Modern Organization. Prieiga internete: <https://doi.org/10.15388/Im.2019.86.27> [Žiūrėta: 2024-12-18].
3. Išvados dėl veiksmingos lyderystės švietimo srityje. Europos Sąjungos Tarybos pranešimas, (2013), Briuselis. Prieiga internete: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52014XG0201\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52014XG0201(01)&from=EN) [Žiūrėta: 2024-12-18].
4. Kahn, K., B. (2018). Understanding Innovation. *Business Horizons*, 61, 453-460. Prieiga internete: <https://fardapaper.ir/mohavaha/uploads/2018/08/Fardapaper-Understanding-innovation.pdf> [Žiūrėta: 2024-12-20].
5. Kilic, F. (2022). The Role of Strategic Leadership in Innovation Performance. *Open Journal of Business and Management*, 10, 654-669. Prieiga internete: https://www.scirp.org/pdf/ojbm_2022030815493320.pdf [Žiūrėta: 2024-012-18].
6. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. (2011). Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.395105> [Žiūrėta: 2024-12-27].
7. Martišauskienė, D. (2010). Ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo modeliavimas tiriant tėvų-vartotojų poreikius. Daktaro disertacija. *Šiaulių universitetas: Lucilijus*.
8. Marzano, R. J., Waters, T., McNulty, B. A. (2011). *Veiksminga mokyklų lyderystė: nuo mokslinių tyrimų iki rezultatų*. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas.
9. Miniotaitė, A., Staškevičius, I. (2019). Lyderystė. Vilnius: Tyto alba.
10. Northouse, P. G. (2009). Lyderystė: teorija ir praktika. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
11. Ruževičius, J. (2005). Kokybės vadybos modeliai ir jų taikymas organizacijų veiklos tobulinimui. Vilnius: VU leidykla. Prieiga internete: <http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/KNYGA-2-JR.pdf> [Žiūrėta: 2024-12-18].
12. Tabrizi, S., Rideout, G. (2019). Exploring Situational Leadership in the Education System: Practices for Multicultural Societies. *International Journal of Innovative Business Strategies*, p. 234-244. Prieiga internete: https://www.researchgate.net/publication/338226717_Exploring_Situational_Leadership_in_the_Education_System_Practices_for_Multicultural_Societies [Žiūrėta: 2024-12-10].
13. Traškelys, K., Martišauskienė, D. (2016). Švietimo paslaugų kokybė: efektyvumas, rezultatyvumas, prieinamumas. *Tiltai*, Klaipėda. Prieiga internete: <https://etalpykla.lituanistika.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2016~1491582812674/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content> [Žiūrėta: 2024-12-18].
14. Šiuolaikinės mokyklos valdymas: Švietimo problemos analizė, (2015), Nr. 2 (126). Prieiga internete: https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/vlm_SPA-2015-sausis-Nr2-126.pdf [Žiūrėta: 2024-12-20].
15. Švietimo kokybė. Švietimo problemos analizė, (2013), Nr. 10 (96). Prieiga internete: <https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2020/07/Svietimo-kokybe-2013-11.pdf> [Žiūrėta: 2024-12-21].
16. Valstybinė švietimo 2013–2022 metų strategija. (2014). Prieiga internete: https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2018/04/Valstybine-svietimo-strategija-2013-2020_svietstrat.pdf [Žiūrėta: 2024-12-27].
17. Vyšniauskienė, L. (2014). Kokybės vadybos sistemų diegimo Lietuvos organizacijose motyvai ir nauda. Prieiga internete: <http://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:2186412/datastreams/MAIN/content> [Žiūrėta: 2024-12-22].

KŪRYBIŠKUMO VEIKSNIAI KOMANDINIAME DARBE

Birutė Paulikienė, Julius Paulikas

Klaipėdos universitetas, Lietuva

El. paštas: paulikiene.b@gmail.com, jpaulikas@gmail.com

Aktualumas. Šių dienų technologijų ir dirbtinio intelekto įsigalėjimo laikotarpiu vis aktualesnė tampa kūrybiškumo organizacijose tematika, kadangi be kūrybiško mąstymo nevyksta pažanga. Artimiausiu metu technologijos vis daugiau žmonių privers pasitraukti iš darbo rinkos. Todėl, anot Pasaulio ekonomikos forumo¹ viena svarbiausių kompetencijų, kuri bus reikalinga ateities darbo rinkoje yra kūrybiškumas. Darbai, reikalaujantys kūrybiškumo, yra atsparesni automatizavimo procesui.

Šiuolaikinėse organizacijose darbas vyksta ne pavieniui, rezultatai galima pasiekti visos komandos ar padalinio bendrų pastangų dėka. Todėl kūrybiškos aplinkos komandose ar padaliniuose formavimas yra aktuali problema tiek mokslui tiek praktiniam požiūriui.

Tyrimo problema. Kokie veiksniai lemia kūrybiškumą organizacijų komandų/padalinių lygmenyje?

Tyrimo tikslas. Išanalizavus kūrybiškumo sampratą bei aplinkos veiksniai, darančius įtaką komandos/padalinio kūrybiškumui, pateikti kūrybiškumo didinimo komandoje gaires.

Tyrimo metodika. Tyrimo probleminiam klausimui atsakyti, atlikta mokslinės literatūros analizė.

Rezultatai. Išanalizavus mokslinius šaltinius nustatyta, jog bendraja prasme kūrybiškumo samprata siejasi su gebėjimu kurti naujas idėjas (Csikszentmihalyi, 1996; Batey et al., 2010). Kalbant apie kūrybiškumą organizacijose, jis aiškinamas, kaip vertingo, naudingo naujo produkto, paslaugos, idėjos, procedūros ar proceso sukūrimas, kai asmenys dirba kartu sudėtingoje sistemoje (Woodman et al., 1993). Kūrybiškumo sąvokų analizėse pabrėžiamas kontekstualumo aspektas (Klijn & Tomic, 2010; Fernández-Díaz et al. 2021) ta prasme, kad naujos idėjos kuriamos arba pritaikomos tam tikroje aplinkoje. Kaip daugelis vadybinių kategorijų, kūrybiškumas gali būti analizuojamas kaip procesas, t. y. – kūrybinis protinis procesas, kurio metu sugeneruojamos naujos idėjos, arba kaip rezultatas.

Mokslininkai tiria įvairius kūrybiškumą lemiančius veiksniai - asmeninius, kontekstinius, socialinius-organizacinius, fizinius (Oldham & Cummings, 1996; Zhou & Shalley, 2003; Dul & Ceylan, 2011). Rhodes (1961) sukurtas vienas pirmųjų ir labiausiai pripažintų modelių vadinamasis 4P. Jame teigiama, kad kūrybiškumas yra keturių aspektų sintezė: i) kūrybingo asmens; ii) kūrybinio proceso; iii) kūrybinio produkto; iv) aplinkos. Andriopoulos (2001) išskyrė penkis pagrindinius organizacinius veiksniai, skatinančius kūrybiškumą darbo aplinkoje tiek komandos tiek individualiu lygmeniu: organizacinis klimatas; vadovavimo stilius; organizacinė kultūra; ištekliai ir įgūdžiai; organizacijos struktūra ir sistemos. Išanalizavus mokslinę literatūrą nustatyti veiksniai, darančius didžiausią įtaką komandos/padalinio kūrybiškumui.

Lentelė Nr. 1. Grupės/komandos kūrybiškumo veiksniai

Grupės/komandos kūrybiškumo veiksniai	Šaltiniai
- atviros darbo grupės su rotacine sistema; - neformalus ryšiai tarp komandos narių; - palankus kūrybiškumui klimatas; - Lyderių palaikymas, bendradarbiavimas; - Psichologinis saugumas; - sudarytos galimybės saviraiškai; - konfliktų ir kritikos mažinimas; - grupės iš skirtingų funkcinių ar specialistų sričių.	Woodman et al. (1993); Choi and Thompson (2005); Mathisen et al. (2004); Nemeth et al. (2004); Kratzer et al. (2005); Wilkins and London (2006).

¹ <https://www.weforum.org/videos/this-is-why-creativity-and-empathy-will-be-as-important-as-ai-in-the-jobs-of-the-future/>

Išvados:

1. Iš šių dienų perspektyvos, naujų idėjų generavimas organizacijose yra būtinas sėkmės veiksnys, kuris yra neatsiejamai susijęs su supančia darbo aplinka. Siekiant skatinti organizacijos kūrybiškumą, tikslinga gerinti komandos/padalinio kūrybinį potencialą.
2. Komandos kūrybiškumas didinamas šiomis priemonėmis: dinamiškų darbo grupių su rotacine sistema, skirtingų darbuotojų specializacijų organizacijoje diegimas; neformalių ryšių tarp komandos narių skatinimas; komandos lyderių palaikymo bei bendradarbiavimo kultūros kūrimas; psichologinio saugumo užtikrinimas; galimybių saviraiškai sudarymas; konfliktinių situacijų prevencija ir tinkamas valdymas.

Naudota literatūra:

1. Andriopoulos, C. (2001). Determinants of organisational creativity: a literature review. *Management decision*, 39(10), 834-841.
2. Batey, M., Furnham, A., & Safiullina, X. (2010). Intelligence, general knowledge and personality as predictors of creativity. *Learning and individual differences*, 20(5), 532-535.
3. Choi, H-S. and Thompson, L. (2005), "Old wine in a new bottle: impact of membership change on group creativity", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 98 No. 2, pp. 121-32.
4. Csikszentmihalyi, M. (1996), *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*, HarperCollins, New York, NY.
5. Dul, J., & Ceylan, C. (2011). Work environments for employee creativity. *Ergonomics*, 54(1), 12-20.
6. Fernández-Díaz, J. R., Gutiérrez-Ortega, M., Llamas-Salguero, F., & Cantón-Mayo, I. (2021). Creativity and resilience as predictors of career success. *Sustainability*, 13(8), 4489.
7. Klijn, M., & Tomic, W. (2010). A review of creativity within organizations from a psychological perspective. *Journal of Management Development*, 29(4), 322-343.
8. Kratzer, J., Leenders, R.Th.A.J. and Van Engelen, J.M.L. (2005), "Informal contacts and performance in innovation teams", *International Journal of Manpower*, Vol. 26 No. 6, pp. 513-28
9. Mathisen, G.E., Einarsen, S., Jørstad, K. and Brønnick, K.S. (2004), "Climate for work group creativity and innovation: Norwegian validation of the team climate inventory (TCS)", *Scandinavian Journal of Psychology*, Vol. 45 No. 5, pp. 383-92.
10. Nemeth, C.J., Personnaz, B., Personnaz, M. and Goncalo, J.A. (2004), "The liberating role of conflict in group creativity: a study in two countries", *European Journal of Social Psychology*, Vol. 34 No. 5, pp. 365-74.
11. Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of management journal*, 39(3), 607-634.
12. Rhodes, M. (1961). An analysis of creativity. *The Phi delta kappan*, 42(7), 305-310.
13. Wilkins, R. and London, M. (2006), "Relationships between climate, process, and performance in continuous quality improvement groups", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 69 No. 3, pp. 510-23.
14. Woodman, R.W., Sawyer, J.E. and Griffin, R.W. (1993), "Toward a theory of organizational creativity", *Academy of Management Review*, Vol. 18 No. 2, pp. 293-321.
15. Zhou, J., & Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. *Research in personnel and human resources management*, 165-217.

ŠALTALANKIUS AUGINANČIŲ ŪKININKŲ KOOPERACIJOS PERSPEKTYVOS

Gediminas Radzevičius, Julius Ramanauskas

Klaipėdos universitetas, Lietuva.

El. paštas gedirad@yahoo.de; juliuss.ramanauskas@gmail.com

Aktualumas. Paklausa šaltalankių produkcijai auga Lietuvos ir pasaulio rinkose. Šios produkcijos auginime Lietuvos gamintojai turi ilgametę tradiciją. Šaltalankių augintojų kooperatyvai sukuria galimybę tenkinti augančią šaltalankių produkcijos paklausą, sustiprinti savo pozicijas rinkoje, įgyti didesnę prekių judėjimo grandinėje sukuriamos pridėtinės vertės dalį, racionaliau panaudoti pagal Europos Sąjungos teikiamas paramos priemones, tvariau atlaikyti klimato kaitos sąlygojamus iššūkius.

Tyrimo problema. Kokios yra šaltalankius auginančių ūkininkų bendradarbiavimo plėtros kryptys, ir kokios specializacijos kooperatyvų atsiradimas turi geriausias perspektyvas?

Tyrimo tikslas – pasiūlyti organizacinės sistemos modelį, parodantį šaltalankių augintojų galimybę jungtis į kooperatyvus.

Tyrimo metodika.

Darbe atlikta ekonominės literatūros ir teisinės dokumentacijos analizė žemės ūkio rinkų reguliavimo ir ūkininkų kooperatinės veiklos klausimais. Tyrimo metu buvo naudojami interviu su Lietuvos kooperatyvų ir kaimyninių šalių – Latvijos ir Lenkijos – kooperatyvų vadovais. Nagrinėjama produktų pardavimo tvarka, ES ir valstybės teikiama parama, nagrinėjamos kooperatyvų ir GO kūrimo problemos, organizavimo ir valdymo ypatumai.

Rezultatai. Naujausi šaltalankių rinkos tyrimai pagrindė, kad 2023–2031 m. laikotarpyje yra prognozuojamas šaltalankių rinkos augimas apie 2,4 karto, arba vidutiniškai 10,4 proc. kas metai (May ir kt., 2023, Deore, 2024). Tokia tendencija atveria naujas galimybes ir Lietuvos šaltalankių augintojams ir produkcijos iš jų gamintojams.

Nors Lietuvoje auginama daugiau nei 2300 hektarų šaltalankių, vyrauja smulkūs ūkiai (nuo 10 iki 100 hektarų, vidutinis ūkio dydis apie 30 hektarų). Atstumai tarp augintojų ir gamintojų yra dideli, todėl sunku kurti kooperatyvus. Be to, smulkieji gamintojai dažniausiai neturi pakankamai lėšų kooperatyvui kurti ir išlaikyti (sunku išstisus metus išlaikyti administraciją ir patalpas), kooperatyvo apyvarta būtų maža, tad jis nepajėgtų išlikti rinkoje. Panaši situacija ir Latvijoje, Estijoje ir Lenkijoje (Chlebicka ir kt., 2008).

Vystant šaltalankių augintojų ir gamintojų kooperaciją, būtina atsižvelgti į derliaus ėmimo ir produkcijos gamybos technologinę specifiką. Tad siūloma skatinti kooperatyvų kūrimąsi ir jų susijungimą teritoriniu pagrindu. Gali būti kuriami vietiniai (arba pirmojo lygio), zoniniai (arba antrojo lygio) ir nacionaliniai (arba trečiojo lygio).

Šaltalankių augintojų lygmenyje pirmo lygio *vietinių* kooperatyvų veikla –bendrai naudojant uogynų įveisimo, dirvos paruošimo, uogynų priežiūros (mulčiavimas, tręšimas, kova su kenkėjais ir ligomis) techniką. kooperatyvai taip pat surenka iš augintojų šviežias uogas ant šakelių, jas talpina į dėžutes ant palečių ir tiekia jas *zoniniams* kooperatyvams.

Zoninio kooperacijos lygmuo – augintojų ir perdirbėjų jungimasis įsigyjant ir bendrai naudojant santykinai brangius šaltalankių uogų užšaldymo pajėgumus (nuskintos produkcijos ant šakelių užšaldymas, sandėliavimas, aprūpinimas skynimui reikalinga tara) bei uogų prekinio paruošimo (uogų atskyrimas nuo šakelių, uogų išvalymas nuo nešvarumų ir spyglių, rūšiavimas, įpakavimas) įrengimus. Kaip taisyklė, tokie kooperatyvai pateikia augintojams nuskintoms uogoms ant šakelių transportuoti pritaikytą tarą, transportavimo/pakrovimo įrenginius ir mechanizmus. Čia įmanomas tiek stambesnių tiek ir smulkių augintojų bendradarbiavimas. Zoniniai kooperatyvai brandesnėje savo paslaugų vystymo stadijoje taip pat gali užsiimti ne tik sušaldytų uogų pardavimais, bet ir gilesniu uogų perdirbimu (sultys, aliejus, arbatos, skaidulos, ekstraktai ir pan.), taip gaunant didesnę pajamų ir pelno dalį produkto vertės kūrimo grandinėje (Erdős, 2018; Tsering ir kt. 2017).

Perspektyvą turi ir *nacionalinio* lygmens kooperatyvų kūrimasis, kurie rūpintųsi šaltalankių produkcijos (sušaldytos uogos, pagaminti gaminiai) pardavimu pasaulinėje rinkoje. Šie kooperatyvai taip pat turėtų teikti konsultavimo paslaugas vietiniams gamintojams, formuojant šaltalankių plantacijų plėtros kryptis,

patariant veislių parinkimo ir agrotechniniais klausimais. Perdirbėjams patarti pasirenkant gamybos vystymo prioritetus, įvertinus pasaulinėje ir Europos rinkoje vykstančius vartojimo/paklausos pokyčius. Šio tipo kooperatyvai gali patenkinti globalios šaltalankių rinkos poreikius didesniai šaltalankių produkcijos kiekiui, taip pat svariai atstovauti Lietuvą tarptautiniu mastu.

Tyrimas taip pat parodė, kad gamintojų organizacijų atsiradimas šaltalankių augintojų ir gamintojų tarpe artimoje perspektyvoje mažai tikėtinas, nes šiame segmente praktiškai neįmanoma pasiekti šaltalankių produkcijos realizacijos apimtis, kurios numatytos EB Reglamente (EB) Nr. 1234/2007.

Išvada.

Siūloma įvairaus dydžio šaltalankių ūkių jungimo į hierarchines kooperatines struktūras sistema leidžia struktūrizuoti vietinių, zoninių/teritorinių ir nacionalinių kooperatyvų kūrimosi procesą, geriau įvertinti jų poreikius ir numatyti jų rėmimo schemas.

Literatūra.

1. Chlebicka, A., Fałkowski, J., Wołek, T. (2008). Powstawanie grup producentów rolnych a zmienność cen. – Warszawa.
2. Deore N., (2024) Sea Buckthorn Juice Market Report 2024 (Global Edition), Cognitive Market Research, Report ID: CMR931840.
3. Erdős, A. D. & Szöllősi, L. (2018) Economics of sea buckthorn production and processing in Hungary. - International Journal of Horticultural Science 2018, 24 (3–4): 21–25.
4. Gulbe, I., Gailitis, M. L., Grazdins, N. (2013). The future and Need for Producer Organizations in Horticultural Sector of Latvian Agriculture // Economic Science for Rural Development. International Scientific conference reports (proceedings): II part, Jelgava.
5. Mei, D., Ma, X.; Fu, F., Cao, F. (2023) Research Status and Development Prospects of Sea buckthorn (*Hippophae rhamnoides* L.) Resources in China. – Forests 2023, 14, 2461.– <https://doi.org/10.3390/f14122461>.
6. Ramanauskienė, J., Vaznonis, V. (2007). Uwarunkowania rozwoju organizacji i grup producentów owoców i warzyw na Litwie // Grupy producentów w wybranych gałęziach produkcji rolnej. Monografia. Nr. 90. – Siedlce: Wydawnictwo Akademii Podlaskiej.
7. Tsering S., Tsewang P. (2017). Value Chain Analysis of Seabuckthorn (*Hippophae rhamnoides* L.) in Leh Ladakh – Directorate of Arecanut and Spices Development Ministry of Agriculture and Farmers Welfar, 2017.

TURIZMO INFORMACINIŲ CENTRŲ SVETAINIŲ IŠMANUMO GERINIMO PRIEMONĖS

Julius Ramanauskas

Klaipėdos universitetas, Lietuva

E. paštas juliuss.ramanauskas@gmail.com

Šarūnas Banevičius

Lietuvos verslo kolegija, Lietuva

E. paštas sarunas.banevicius@ltvk.lt

Aktualumas. Vietos turizmo informacinių centrų (toliau TIC) svetainės yra pagrindinės komunikacijos platformos, padedančios keliautojams priimti sprendimus dėl kelionių ir apgyvendinimo vietų. Šiuolaikinėje sparčiai besivystančioje informacinėje visuomenėje išmaniųjų miestų koncepcija, skatinama telekomunikacijomis pagrįstų informacinių ir ryšių technologijų, keičia miesto kraštovaizdį. Išmanusis miestas, orientuotas ne tik į veiklos efektyvumą, bet ir į bendros vertės didinimą bei gyventojų gyvenimo kokybės gerinimą, yra itin svarbus tvariam miesto vystymuisi. Šioje sistemoje turizmo sektorius atlieka svarbų vaidmenį, ypač dėl pažangių turizmo ekosistemų įtakos.

Išmanumo sąvoka atsirado 1990-aisiais ir nuo to laiko atkreipia žmonių tyrėjų dėmesį (Hollands, 2015). Išmaniųjų technologijų taikymas vis dažniau pripažįstamas kaip perspektyvus sprendimas turizmo kryptių konkurencingumui didinti. Kai kurios iš jų yra mobiliosios technologijos, QR kodai, rekomendacijų sistemos, socialinė žiniasklaida, daiktų internetas, Big data, dirbtinis intelektas (AI), papildyta realybė (AR), blokų grandinė ir kt., paplitimas iš esmės pakeitė pasaulio miestų konstravimo, vartojimo ir dalijimosi tarp lankytojų ir gyventojų patirtį (Hamid ir kt., 2021; Gretzel ir kt., 2021).

Išmaniosios turizmo svetainės, kurias palaiko išmaniosios IKT, sudaro galimybę aktyviai identifikuoti aplinką, filtruoti tinkamą informaciją ir mokytis iš procesų, kad vartotojams būtų teikiama aiški ir pritaikyta informacija ir paslaugos. Šios svetainės turėtų aktyviai teikti vartotojams suasmenintą informaciją, identifikuojant poreikius ir prisitaikant. Informacijos srautai tarp įvairių susietų svetainių leidžia keistis informaciją iš vienos svetainės į kitą svetainę (-es), kurios yra tarpusavyje susijusios. Toks vienalaikis pakeitimas užtikrina, kad informacija išmaniojo turizmo svetainėse būtų kuo tikslesnė ir atnaujinta.

Pasak F. Femenia-Serra ir kt., (2022) išmaniojo turizmo diskursas grindžiamas hipoteze, kad naudojant technologijas, kurios palengvina turizmo suinteresuotųjų šalių sąveiką, ir iš šių sąveikų gaunami duomenys leidžia pagerinti sprendimų priėmimo procesus ir geriau valdyti paskirties vietas. Kaip pažymi J. A. Ivars-Baidal (2022), teoriškai sumanios turizmo sistemos kūrimas skatina didesnę informacijos srautą tiek kiekybės, tiek kokybės požiūriu, o tai palengvina stebėjimo, informavimo, komunikacijos ir dalyvavimo procesus, taip pat kelionės paskirties valdymo skaidrumą. Be to, nauji duomenų šaltiniai ir IRT taikymas turėtų leisti efektyviau naudoti išteklius, valdyti realiu laiku, personalizuoti paslaugas, plėtoti inovacijų ekosistemą ar kurti modeliavimo modelius numatymo tikslais.

Tyrimo problema. Kokia yra Klaipėdos regiono TIC situacija išmanaus turizmo kontekste ir kaip tobulinti TIC svetainių išmanumą.

Tyrimo tikslas – išnagrinėjus išmanaus turizmo konceptą ir įvertinus Klaipėdos regiono TIC svetainių išmanumą, pateikti išmanumo tobulinimo kryptis.

Tyrimo metodika. Tyrimo metu buvo vertinamas Klaipėdos regiono 7 savivaldybių: Klaipėdos, Klaipėdos rajono, Palangos, Neringos ir Kretingos, Šilutės bei Skuodo rajonų TIC svetainių išmanumas. Remiantis Huang ir kt., (2017), Zhang ir kt., (2018), Lee ir kt., (2018). Choi ir kt., (2021) buvo išskirtos keturios išmanumo kategorijos: 1. Informatyvumas; 2. Funkcionalumas; 3. Inovatyvumas; 4. Pasiekiamumas.

Tyrimui atlikti pasirinktas kiekybinio tyrimo tipas, grupinės apklausos metodas. Generalinę visumą sudarė Lietuvos verslo Kolegijos Klaipėdos skyriaus pirmojo nuolatinio kurso studentai.

Siekiant išsiaiškinti reikiamą apklausti respondentų kiekį pasinaudota „Raosoft“ apklausos anketų skaičiuokle (*internetinė nuoroda: <http://www.raosoft.com/samplesize.html>*), nustatyta, kad norint gauti rezultatus 97 proc. patikimumo lygiu ir toleruojant 3 proc. paklaidą, minimalus respondentų kiekis turi siekti 33.

Tinkamai buvo užpildyti 28 klausimynai, 2 sugadinti ir 3 neatsakyti, taigi buvo pasiekta ≈ 85 proc. tyrimui reikalingos imties.

Rezultatai. Nustatyta (Ramanauskas ir kt., 2024), kad visos tiriamos svetainės turi aukštus balus informatyvumo kategorijoje, o žemiausi reitingai yra funkcionalumo ir inovacijų kategorijose.

Informatyvumas atspindi pateikiant informaciją apie turistų lankomas vietas, apgyvendinimo ir maitinimo įstaigas, taip pat prekybos vietas, turizmo produktus ir paslaugas. Aukščiausi balai yra susiję su informacija apie turistų lankomas vietas, toliau seka informacija apie maitinimo ir apgyvendinimo įstaigas. Žemiausi balai priskiriami informacijai apie prekybos vietas. Šioje kategorijoje lyderiauja Palangos ir Klaipėdos krypčių TIC svetainės.

Funkcionalumo parametras atspindi turistinių vietų svetainių sinchronizavimo ir jungiamumo lygį su interneto paieškos sistemomis, viešojo transporto sistema, kelionių organizatoriais/kelionių agentais. Kitas svarbus šios kategorijos parametras – galimybė stebėti turizmo duomenis realiu laiku. Galiausiai, turistinių vietų svetainėse turi būti nuorodos į orų prognozę realiuoju laiku. Tai leidžia daryti išvadą, kad turizmo krypčių svetainės atsilieka savo funkcionalumu, ypač turizmo duomenų stebėjimo ir susisiekiimo su atitinkamų turistinių vietų viešuoju transportu srityje. Kiek aukštesnius balus šioje kategorijoje surinko Palangos ir Klaipėdos miestų svetainės.

Inovacijos. Žemiausias balas, kuriame buvo reitinguojamos visos paskirties vietos svetainės, yra virtualios realybės elementų taikymas inovacijų kategorijoje. Kartu su lankytojų patirties ir mobiliųjų programų matavimu šie parametrai nurodo pagrindines tobulinimo sritis. Tačiau Klaipėdos ir Palangos miestų savivaldybės demonstruoja lyderystę realiu laiku galimybe gauti turistų atsiliepimus ir galimybe kurti turistinį maršrutą srityse.

Pasiekiamumas. Šis parametras atspindi įvairių paslaugų, kurias galima užsisakyti arba pasiekti tiesiogiai iš turistinės paskirties svetainės. Turistų lankomų objektų, įskaitant muziejus, informacijos prieinamumas taip pat išsiskyrė Klaipėdos ir Palangos savivaldybėse. Prieiga prie turizmo produktų ir paslaugų rezervavimo galimybių taip pat buvo įvertintos 9,16 ir 8,64 balo. Vertinimo rezultatai parodė, kad trūksta vieningos miesto kortelės, leidžiančios vietos gyventojams ir lankytojams patekti į viešąjį transportą ir muziejus. Tačiau žemiausia vieta buvo įvertinta pagal informacijos prieinamumą klausos ir regos negalią turintiems asmenims, išskyrus Šilutės rajono savivaldybę, kuri surinko 7,52 balo ir išsiskyrė iš kitų vertinamų Klaipėdos regiono savivaldybių.

Išvados ir pasiūlymai. TIC Klaipėdos regione svetainių tyrimai atskleidė šias išmanumo tobulinimo kryptis:

- TIC svetainėse parengti prieigą, siekiant užtikrinti informacijos prieinamumą visiems vartotojams, nepaisant jų fizinių galimybių;
- sukurti paskirties vietos duomenų stebėjimo sistemą, kuri palengvintų turistų planavimo procesą, užtikrintų efektyvų srautų valdymą ir sudarytų galimybę įvertinti lankytojų patirtį;
- integruoti mobiliąsias aplikacijas, tobulinant vieningą lankomos vietos atsiskaitymo sistemą;
- sinchronizuoti TIC svetainės su viešojo transporto sistema;
- pritaikyti TIC svetainių prieinamumą klausos ir regos negalią turintiems asmenims.

Literatūra.

1. Choi, Il. Y., Ryu, Y. U., & Kim, J. K. (2021). A recommender system based on personal constraints for smart tourism city. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 26(4), 440–453, DOI: 10.1080/10941665.2019.1592765.
2. Femenia-Serra, F., Ioannou, A., & Tussyadiah, I. P. (2022) Is smart scary? A mixed-methods study on privacy in smart tourism. *Current Issues in Tourism*, 25(14), 2212–2238, DOI:10.1080/13683500.2021.1987399.
3. Gretzel, U., Werthner, H., Koo, C., & Lamsfus, C. (2015). Conceptual foundations for understanding smart tourism ecosystems. *Computers in Human Behavior*, 50, 558–563, <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.03.043>.
4. Hamid, R. A., Albahri, A. S., Alwan, J. K., Al-Qaysi, Z. T., Albahri, O. S., Zaidan, A. A., Alnoor, A., Alamoodi, A. H., & Zaidan, B. B. (2021). How smart is e-tourism? A systematic review of

- smart tourism recommendation system applying data management. *Computer Science Review*, 39, 100337, <https://doi.org/10.1016/j.cosrev.2020.100337>.
5. Hollands, R. G. (2015). Critical Interventions into the Corporate Smart City. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 8(1): 61–77, <https://doi.org/10.1093/cjres/rsu011>.
 6. Huang, C. D., Jahyun G., Kichan N., & Chul W. Y. (2017). Smart Tourism Technologies in Travel Planning: The Role of Exploration and Exploitation. *Information & Management*, 54(6), 757–770, <https://doi.org/10.1016/j.im.2016.11.010>.
 7. Ivars-Baidal, J. A., Vera-Rebollo, J. F., Perles-Ribes, J., Femenia-Serra, F., ir Celdrán-Bernabeu, M. A. (2022). Sustainable tourism indicators: what’s new within the smart city/destination approach? *Journal of Sustainable Tourism*, DOI: 10.1080/09669582.2021.1876075.
 8. Lee, H., Lee, J., Namho, Ch., & Culmo K. (2018). Tourists’ Happiness: Are There Smart Tourism Technology Effects? *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 23(5), 486–501, <https://doi.org/10.1080/10941665.2018.1468344>.
 9. Ramanauskas, J., Banevičius, Š., Bielskis, P. (2024). Evaluation of Smartness of the Tourism Destination Websites of the Klaipeda Region // *Baltic Journal of Economic Studies*. ISSN (Print): 2256-0742, ISSN (Online): 2256-0963. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742>. Emerging Sources Citation Index (ESCI) by Web of Science). (Spaudoje).
 10. Zhang, T., Cheung, C., & Law, R. (2018). Functionality Evaluation for Destination Marketing Websites in Smart Tourism Cities. *Journal of China Tourism Research*, 14(3), 263–278, DOI: 10.1080/19388160.2018.1488641.

IŠMANIEJI MIESTAI: VYSTYMO SI TENDENCIJOS IR IŠŠŪKIAI

Daiva Verkulevičiūtė-Kriukienė

Klaipėdos universitetas, Lietuva

El. paštas: daiva.verkuleviciute-kriukiene@ku.lt

Aktualumas. Mokslo ir technologijų vystymasis skatina visuomenės pažangą. Tačiau tuo pačiu auga miestai, spartėja urbanizacijos procesai (Pasaulio banko duomenimis, 2023 m. pasaulio miestuose gyveno 57 % visų gyventojų, o 2050 m. beveik 7 iš 10 žmonių gyvens miestuose) (World Bank Group, 2024). Viena vertus, tai didina miesto konkurencingumą, ekonomikos augimą, verslo plėtrą. Kita vertus, daugėja miestų plėtros problemų bei iššūkių.

Tyrimo problema. Augant miestų skaičiui ir gyventojų skaičiui juose, didėja eismo kamščiai, atsiranda erdvės trūkumo, aplinkos taršos, augančios socialinės atskirties problemos, viešųjų išteklių trūkumas (Tao, Liu, at al., 2020). Lokalūs pokyčiai perauga į platesnio masto – globalius pokyčius, ir apima ištisas valstybes, regionus bei tampa globalinėmis problemomis, kurios pasireiškia šiltėjančiu klimatu, kylančiu vandens lygiu Pasauliniame vandenyne, vis dažniau pasikartojančiais ir stiprėjančiais potvyniais ar karščio bangomis, uraganais, ar sausromis. Ypač jautrūs ir labiau pažeidžiami šiems pokyčiams yra miestai, įsikūrę pakrantės zonoje. Todėl šių miestų ir valstybių institucijoms iškyla sudėtingas uždavinys – suvaldyti tokius tarpusavio sąveikos tarp visuomenės ir gamtos sukeltus lokalius ir globalius pokyčius ir didinti miestų atsparumą.

Šių iššūkių sprendimui labiausiai prisitaiko išmanūs miestai, kuriuose socialiniai, verslo ir technologiniai sprendimai yra paremti informacinių ir ryšių technologijų taikymu. Tokiuose miestuose viešųjų ir privačiųjų paslaugų teikimas yra integruotas ir tvarus (Gade, 2019).

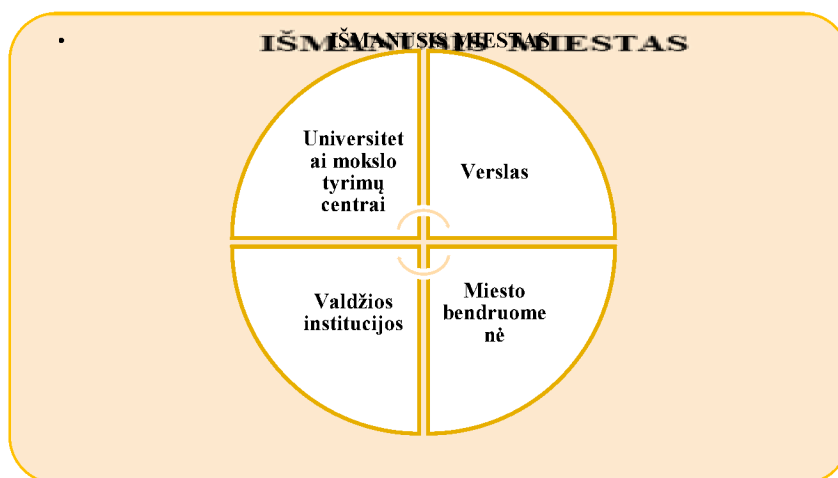
Tyrimo tikslas – išanalizavus dabartinės išmaniųjų miestų vystymosi tendencijas, pateikti tolimesnio vystymo kryptis, kurios didintų jų atsparumą ir efektyvesnį problemų sprendimą, susiduriant su iššūkiais.

Tyrimo metodai. Darbe naudoti teorinės analizės ir sintezės, sisteminimo, dokumentų analizės bei grafinis metodai. Remiantis įvairių mokslinių tyrimų duomenimis, nustatytos dabartinio išmaniųjų miestų vystymosi tendencijos, o išanalizavus gerąją išmaniųjų miestų vystymosi patirtį, teikiami siūlymai dėl tolimesnio jų vystymosi.

Rezultatai.

Išmanieji miestai integruoja daugelį įvairių pažangiausių technologijų (debesų kompiuterija, daiktų internetas, belaidis plačiąjuostis ryšys, dirbtinis intelektas ir kt.). Šios technologijos ne tik padeda mieste veikiančioms įmonėms teikti paslaugas ir gerinti jų kokybę, bet ir matyti situaciją realiu laiku, kontroliuoti ją ir, esant reikalui, skubiai priimti sprendimus. Šių technologijų panaudojimas prisideda miesto gyventojų saugumo užtikrinimo, energijos ir kitų išteklių taupymo, taršos mažinimo, įmonių veiklos efektyvumo didinimo. Išmaniųjų technologijų pagalba greičiau ir efektyviau sprendžiamos viešosios paslaugos (švietimo, sveikatos priežiūros, socialinės ir komunalinės paslaugos). Šias funkcijas padeda įgyvendinti daugybė jutiklių, kurie gali būti integruoti įvairiose miesto erdvėse. Išmanieji įrenginiai diegiami ne tik viešosiose erdvėse ar darbo vietose. Jie jau plačiai naudojami gyventojų asmeniniame gyvenime (išmanieji skaitikliai ir pan.).

Kad išmanusis miestas efektyviai funkcionuotų, būtina keturių pagrindinių miesto elementų (suinteresuotų šalių: verslo, universitetų ir mokslo tyrimų centrų, miesto bendruomenių bei valdžios institucijų) bendra ir suderinta tarpusavio sąveika (1 pav.).



1 pav. Suinteresuotosios šalys, dalyvaujančios išmaniojo miesto vystyme
Sudaryta autorės

Svarbi sąlyga, būtina išmaniojo miesto atsiradimui ir plėtrai – universitetų ir mokslinių tyrimų institucijų įsitraukimas. Dalyvaujant universitetams, verslui ir vietos valdžios institucijoms, kuriama miestų ir regionų inovacijų ekosistema. Tai esminis veiksnys, norint efektyviai panaudoti mokslo žinias verslo ir visuomenės poreikiams. Esant palankiai verslo aplinkai ir inovacijų ekosistemai, šalies pažanga transformuojasi į aukštos pridėtinės vertės ekonomiką (Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerija, 2024).

Verslas yra ne tik universitetų ir mokslinių tyrimų institucijų vykdomos mokslinių tyrimų veiklos finansuotojas. Jis gali naudoti mokslo bendruomenės sukurtas inovacijas ir skatinti verslo iniciatyvas taip pat tapti pirmuoju sukurtą naujo produkto vartotoju. Be to, verslo įmonės kuria išmaniesiems miestams reikalingas technologijas, taip įgyvendindamos savo verslo strategijas. Technologijų taikymas joms atveria naujų rinkos galimybių, kuriomis verslininkai gali pasinaudoti. Surinkti duomenys teikia verslininkams informaciją, leidžia analizuoti mieste vykstančius procesus, o gautus didžiulius duomenų masyvus verslininkai gali naudoti įgyvendindami rinkos tikslus. Naudodamos didžiulius duomenis, įmonės gali tarpusavyje bendradarbiauti, sudaryti aljansus, optimizuoti savo veiklą. Išmaniuosiuose miestuose verslumo lygis paprastai yra aukštesnis, nei kituose miestuose. Išmanūs miestai lengviau pritraukia žmogiškąjį kapitalą, o tai skatina spartesnę verslo vystymąsi (Kummitha, 2019; Radu, Voda, 2022).

Miesto valdžios institucijos priima svarbiausius planavimo ir miesto plėtros sprendimus, formuoja miesto strategiją. Taigi, nuo jų sprendimų priklauso miesto vystymosi kryptys. Tačiau priimant esminius miesto vystymosi sprendimus, neapsiribojama vien valdžios institucijų veikla.

Labai svarbus ir miesto gyventojų įsitraukimas bei dalyvavimas priimant sprendimus. Jau keletas metų tiek pasaulyje, tiek ir Lietuvoje įgyvendinama iniciatyva, kuria vietos gyventojai gali aktyviai prisidėti prie sprendimų priėmimo. Tai *Dalyvaujamojo biudžeto* iniciatyvos, skatinančios gyventojus būti aktyviais, kūrybiškais ir atsakingais piliečiais, gerinančiais savo miesto aplinką ir naudojančiais biudžeto lėšas (Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija, 2024).

Šiuo metu pasaulyje ypatingai didelis dėmesys skiriamas energetinių išteklių tausojimui, kuris būtinas ne tik dėl mažėjančio išteklių kiekio, bet ir dėl iškastinio kuro naudojimo metu išsiskiriančios didelės teršalų apimtys. Išmanieji miestai įgyvendina įvairius projektus, kurių metu diegiamos inovatyvios technologijos ir įgyvendinami efektyvūs sprendimai, apimantys: atsinaujinančių išteklių energijos panaudojimą pastatuose, išmaniųjų energijos tausojimo sistemų diegimą, išmaniojo apšvietimo sistemų plėtrą, išmaniųjų jutiklių ir matavimo prietaisų naudojimą, atliekų perdirbimo į energiją technologijų taikymą, elektrinių transporto priemonių krovimo infrastruktūros plėtrą, lokalių mikro tinklų diegimą ir pan. Visa tai gali būti integruojama į bendradarbiavimo platformas, kur suinteresuotos šalys keičiasi informacija. Tačiau vien technologiniai sprendimai nebūtų tokie efektyvūs be gyventojų švietimo ir sąmoningumo ugdymo. Dėl to išmanieji miestai kuria programas, kur gyventojai įgyja žinių ne tik apie energijos taupymą, bet ir įsijungia į išmaniosios energijos iniciatyvų įgyvendinimą (Pandiyana, Saravanan, Usha at al., 2023).

Dar viena išmaniųjų miestų vystymo kryptis – transporto ir tvaraus judumo įgyvendinimas. Daugeliui miestų susiduriant su prieinamumo, spūsčių ir oro taršos problemomis, jų mažinimas tampa vienu iš svarbiausių miestų vystymo tikslų. Europos Komisija primygtinai rekomenduoja visų dydžių Europos miestams įgyvendinti darnaus judumo mieste koncepciją (Vaičekauskienė, Spiriajevas, 2021). Naujausių technologijų (išmaniųjų transporto sistemų, miesto duomenų iš išmaniųjų telefonų ir jutiklių ir kt.) naudojimas suteikia galimybių išmaniai spręsti šiuos uždavinius ir taip prisidėti prie darnaus judumo.

Išmanaus miesto vystymas turi būti pagrįstas išmaniuoju planavimu, kuris susieja miestų infrastruktūrą su piliečių žmogiškuoju, intelektiniu ir socialiniu kapitalu bei aplinka. Jis yra būtinas mieste teikiamų paslaugų ir aplinkos gerinimui. Ypatingas dėmesys skiriamas miestų anglies pėdsako sumažinimui taikant pažangiomis technologijomis pagrįstus sprendimus. Tai holistinis požiūris, kuriame labai svarbu atsižvelgti į vietos gyventojų poreikius, verslus, aplinkos ypatybes, kuriant miesto kraštovaizdį. Tai ateities miesto kūrimo strategija. Išmaniuoju planavimu numatoma, kaip visos miesto sistemos veiks darnioje ir atsparioje ekosistemoje. Iniciatyvos turi ateiti „iš apačios į viršų“: pavieniai piliečiai, vietos įmonės ir NVO turėtų vienytis ir teikti siūlymus priimant efektyvius sprendimus išmaniuose miestuose. Miestų valdžios institucijos neturėtų būti biurokratinis barjeras, dėl kurio griežtų institucinių reglamentų stotų iniciatyvos. Priešingai – jos turėtų tapti katalizatoriumi, skatinančiu aktyviai į miesto vystymą ir gyvenimo kokybės gerinimą įsitraukti kitus suinteresuotus dalyvius: akademinę visuomenę, verslą ir gyventojus. Miestų valdžia turėtų imtis lyderystės formuojant miesto ateitį, diegiant inovacijas ir technologijas (Kalenyuk, Tsymbal, Uninetsi, 2022).

Išvados. Pasaulio miestams vis dažniau susiduriant su gamtos ir visuomenės veiklos sukeltais iššūkiais, jie turi tapti atsparesni ir prisitaikantys prie kintančių sąlygų. Naujausios technologijos padeda įgyvendinti šiuos tikslus, o jas diegdami, išmanieji miestai ne tik gerina viešųjų bei privačiųjų paslaugų kokybę, bet ir prisideda prie tvarumo didinimo.

Šiuo metu išmaniuose miestuose pagrindiniai pokyčiai siekiant darnumo yra įgyvendinami energetikos, judumo, saugumo, viešųjų ir privačiųjų paslaugų teikimo sektoriuose.

Norint išmaniuose miestuose užtikrinti veiklų efektyvumą, būtinas keturių suinteresuotų šalių: verslo, universitetų ir mokslo tyrimų centrų, miesto bendruomenių bei valdžios institucijų – bendra ir suderinta tarpusavio sąveika. Išmanaus miesto vystymas turi būti pagrįstas išmaniuoju planavimu, kuris susieja miestų infrastruktūrą su piliečių žmogiškuoju, intelektiniu ir socialiniu kapitalu bei aplinka.

Literatūra.

1. Gade, D. 2019. Introduction to smart cities and selected literature review. *International Journal of Advance and Innovative Research*. Vol. 6, Issue 2 (VI), part 4, 7–15. <https://iqac.quantumuniversity.edu.in/media/docs/c3/3.4.4/papers/92.pdf>
2. Kalenyuk, I., Tsymbal, L., Uninetsi, I. 2022. Smart-City Development Management: Goals and Instruments. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, Vol. 22, No.1, p. 324.
3. Kummitha, R. K. R (2019). Smart cities and entrepreneurship: An agenda for future research. *Technological Forecasting & Social Change*, 149. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119763>.
4. Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerija. 2024. Verslo aplinka ir inovacijų ekosistema. <https://eimin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/lietuvos-pazanga/verslo-aplinka-ir-inovaciju-ekosistema/>
5. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. 2024. Dalyvaujamas biudžetas. <https://vrm.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/vietos-savivalda/dalyvaujamas-biudzetas/>
6. Pandiyan, P., Saravanan, S., Usha, K., Kannadasan, R., Alsharif, M. H., Kim, M. 2023. Technological advancements toward smart energy management in smart cities. *Energy Reports*, Vol. 10, 648-677. <https://doi.org/10.1016/j.egy.2023.07.021>.
7. Radu, L. D., Voda, A. I. 2022. The Role of Smart Cities in Stimulating and Developing Entrepreneurship. In *Managing Smart Cities Sustainability and Resilience Through Effective Management* (ed. Visvizi, A., Troisi, O.). Springer. 142.

8. „Transparency International“ Lietuvos skyrius. 2024. Dalyvaujamas biudžetas. <https://transparency.lt/tema/dalyvaujamas-biudzetas/>.
9. Tao, S., Liu, H.B., Wang, S.T., Li, C.H., 2020. Construction of smart coastal cities based on digital government. In: Al-Tarawneh, O. and Megahed, A. (eds.), Recent Developments of Port, Marine, and Ocean Engineering. *Journal of Coastal Research, Special Issue*, No. 110, 154–158. DOI: 10.2112/JCR-SI110-037.1.
10. Vaicekauskienė, V., Spiriajevas, E. 2021. The Concept of Sustainable Urban Mobilities and Their Practically Applied Outcomes. In: Gawryluk, D., Krawczyk, D. A. (eds). *Future of the city*. Publishing House of Białystok University of Technology, Vol. 2, 95–107. DOI: 10.24427/978-83-66391-62-8_8.
11. World Bank Group. 2024. <https://data.worldbank.org/indicator/SP.URB.TOTL.IN.ZS>.

PROBLEMOS IR IŠŠŪKIAI SKATINANT SVEIKATOS PREVENCIJĄ LIETUVOJE: KODĖL PROGRAMOS NEPASIEKIA TIKSLŲ?

Kristupas Žegunis; Rimantas Stašys

Klaipėdos Universitetas, Lietuva

Kristupas.zegunis@gmail.com; rimantas.stasys@ku.lt

Įvadas

Lėtinės neužkrečiamosios ligos (Toliau - LNL) yra pagrindinė pasaulinio mirtingumo priežastis, kuri lemia 74 proc. visų mirčių ir daro didelę įtaką sveikatos priežiūros sistemoms (Pasaulio sveikatos organizacija, 2024). Lietuvoje neužkrečiamosios ligos turi didelę įtaką mirtingumo rodikliams – 2024 m. atliktas tyrimas atskleidė, kad 399,4 mirčių iš 100 tūkst. 0–74 metų amžiaus gyventojų buvo galima išvengti taikant sveikatos priežiūros intervencijas (Skripkaitis, Našlėnė, 2024). Antrinių statistinių duomenų analizė rodo, jog vidutinis visuomenės dalyvavimo prevencijos programose lygis siekia tik apie 50 proc. (Valstybinė ligonių kasa prie Sveikatos apsaugos ministerijos, 2024). Siekiant sušvelninti neužkrečiamųjų ligų sukeltą naštą, būtina skubiai kurti veiksmingas prevencijos strategijas (Bloom ir kt., 2011).

Teorinis pagrindas

Siekiant sušvelninti neužkrečiamųjų ligų poveikį, labai svarbi prevencinė sveikatos priežiūra (Bauer ir kt., 2014). Tyrimai rodo, kad taikant tikslines prevencijos programas galima gerokai sumažinti su šiomis ligomis susijusias komplikacijas ir mirtingumą. Pavyzdžiui, ankstyvas vėžio nustatymas ir pirminės prevencinės priemonės gali padėti išvengti iki 30 proc. vėžio atvejų (Alwan, 1997). Tačiau, remiantis tyrimo rezultatais, veiksmingai naudotis prevenciniais ištekliais trukdo kelios kliūtys, tokios kaip nepakankamas sąmoningumas, socialinės ir ekonominės problemos bei psichologiniai veiksniai.

Metodologija

Atliekant tyrimą, buvo taikomas tarpdisciplininis požiūris, apimantis tiek visuomenės sveikatos, tiek valdymo perspektyvas. Taikytas kokybinis tyrimo metodas, įtraukiantis interviu ir teminę analizę. Siekiant išsiaiškinti, su kokiais iššūkiais susiduriama prevencinės sveikatos priežiūros srityje, buvo apklausta šešiolika pagrindinių Lietuvos sveikatos priežiūros sektoriaus suinteresuotųjų šalių, tokių kaip Vyriausybės pareigūnai ir sveikatos priežiūros paslaugų teikėjai. Rezultatų analizė buvo atlikta taikant kodavimo metodą (Charmaz, 2006).

Rezultatai

Tyrimo nustatytos pagrindinės kliūtys, trukdančios naudotis prevencinėmis sveikatos priežiūros paslaugomis: regioniniai skirtumai, bendravimo spragos ir psichologinės kliūtys, tokios kaip baimė ir neigimas. Taip pat buvo pabrėžtas itin svarbus sveikatos priežiūros paslaugų teikėjų vaidmuo palengvinant dalyvavimą programoje ir nustatyta, kad finansinės ir socialinės paskatos yra veiksmingos įsitraukimo didinimo strategijos. Pabrėžiama, kad norint pagerinti prevencinę priežiūrą, labai svarbu veiksmingai valdyti išteklius ir vykdyti sveikatos švietimą, pritaikytą konkrečiai kultūrai.

Diskusija

Duomenys rodo, jog didinant visuomenės sąmoningumą, gerinant sveikatos priežiūros paslaugų prieinamumą ir stiprinant paslaugų teikėjų vaidmenį, galima žymiai padidinti dalyvavimą prevencinėse programose. Siekiant remti prevencijos pastangas, rekomenduojama taikyti veiksmingą politiką, strategiškai paskirstyti išteklius ir panaudoti skaitmeninius sveikatos sprendimus. Siekiant sumažinti neužkrečiamųjų ligų sukeltą naštą ir pagerinti Lietuvos visuomenės sveikatos būklę, politikos formuotojai, sveikatos priežiūros paslaugų teikėjai ir bendruomenės turi bendradarbiauti.

Išvados

Norint išspręsti sudėtingas problemas, susijusias su prevencinių sveikatos priežiūros paslaugų naudojimu, labai svarbu atpažinti psichologinius, kultūrinius ir sisteminius veiksniai, darančius įtaką dalyvavimui. Skatindama suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimą, Lietuva gali sustiprinti savo prevencinę

sveikatos priežiūros sistemą, galiausiai pagerinti gyventojų sveikatą ir sumažinti socialinę bei ekonominę neužkrečiamųjų ligų sukeltą naštą.

Literatūra

1. Alwan, A. D. (1997). Noncommunicable diseases: a major challenge to public health in the Region. *EMHJ-Eastern Mediterranean Health Journal*, 3(1), 6-16.
2. Bauer, U.E., Briss, P.A., Goodman, R.A. and Bowman, B.A. (2014) 'Prevention of chronic disease in the 21st century: elimination of the leading preventable causes of premature death and disability in the USA', *The Lancet, The Health of Americans*, 384(9937), pp. 45-52.
3. Bloom, D.E., Cafiero, E.T., Jané-Llopis, E., Abrahams-Gessel, S., Bloom, L.R., Fathima, S., Weinstein, C. (2011) *The Global Economic Burden of Noncommunicable Diseases*. Geneva: *World Economic Forum*.
4. Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. Sage.
5. Skripkaitis, M., Našlėnė, Ž. (2024) Prevencinėmis priemonėmis išvengiamas mirtingumas Lietuvos ir savivaldybių lygiu bei šių mirčių įtaka vidutinei tikėtina gyvenimo trukmei 2019–2023 m. *Visuomenės sveikata*, 106(3). doi:10.47458/VS.2024.3(106)-7.
6. Valstybinė ligonių kasa prie Sveikatos apsaugos ministerijos. (2024) *Ligų prevencijos programos*. Available at: <https://ligoniukasa.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/informacija-gyventojams/ligu-prevencijos-programos/>
7. World Health Organization. (2024) *Noncommunicable diseases: Mortality*. Available at: <https://www.who.int/data/gho/data/themes/topics/topic-details/GHO/ncd-mortality>

CROSS-BORDER COOPERATION AND LAND-USE: STUDYING TWO EUROPEAN CITIES IN THE PERIOD 2000–2018

Rui Alexandre Castanho ^{a,b,c} & Arian Behradfar ^{b,d}

^a Department of Management, Faculty of Applied Sciences, WSB University, Dąbrowa Górnicza, Poland; ^b VALORIZA—Research Centre for Endogenous Resource Valorization, Portalegre Polytechnic University, Portalegre, Portugal; ^c Advanced Research Centre, European University of Lefke, Northern Cyprus, Mersin, Turkey; ^d Department of Geomatics and Spatial Information Engineering, College of Engineering, University of Tehran, Tehran, Iran.
acastanho@wsb.edu.pl – arianbehradfar@ut.ac.ir

Introduction

In this study, we aim to investigate the relationship between Cross-Border Cooperation (CBC) and Land Use (LU) dynamics in two European cities—Newry-Dundalk and Aachen-Liège—over the period from 2000 to 2018. It emphasizes the role of collaborative governance in achieving sustainable development, particularly in regions facing socio-economic and environmental challenges. The research employs a four-stage methodology to analyze the relationship between CBC and LU, providing insights into how these dynamics can be leveraged for sustainable development.

Cross-Border Cooperation (CBC) refers to collaborative efforts between neighboring countries or regions to address shared challenges and promote mutual benefits. This cooperation spans various domains, including economic, political, social, and environmental issues. The goal is to enhance stability, security, and prosperity for communities on both sides of the border. Land Use (LU) dynamics are critical for sustainable development, particularly in areas with significant socio-economic and environmental concerns. Accurate mapping and analysis of LU are essential for addressing challenges such as climate change, biodiversity loss, and urban sprawl.

Methodology

The authors employed a four-stage methodology:

1. **Data Collection:** Gathering existing data and conducting interviews with stakeholders involved in CBC initiatives.
2. **Case Study Selection:** Choosing relevant case studies based on previous research that identified critical factors for successful CBC projects.
3. **Analysis of Case Studies:** Examining the selected case studies—Newry-Dundalk and Aachen-Liège—to understand their CBC and LU dynamics.
4. **Assessment of CBC and LU Relationship:** Evaluating how CBC initiatives can enhance sustainable land use practices.

Case Studies Overview

1. **Newry-Dundalk:** This region has a long history of cooperation dating back to the 1970s. The Newry-Dundalk Twin City Project aims to integrate spatial planning, economic development, and environmental preservation. Key initiatives include improving transport infrastructure and managing shared landscapes. The project addresses socio-economic challenges by enhancing connectivity and fostering joint economic development.
2. **Aachen-Liège:** The cities of Aachen (Germany) and Liège (Belgium) are part of the Euregion Meuse-Rhine, which has a history of cross-border cooperation since the 1960s. The region faces similar socio-economic challenges, including low GDP per capita and peripheral location relative to national economic centers. The Euregion has developed cooperative strategies to enhance spatial planning and address shared environmental concerns.

Findings

The study reveals significant trends in LU changes in both case studies:

- **Newry-Dundalk:** There has been an increase in artificial surfaces (urban development) and a decrease in agricultural land. The region faces challenges related to environmental preservation, particularly concerning coastal areas and natural habitats.

- **Aachen-Liège:** Similar trends are observed, with increases in urban areas and decreases in agricultural land. The region's planning efforts focus on enhancing green infrastructure and managing shared natural resources.

Results

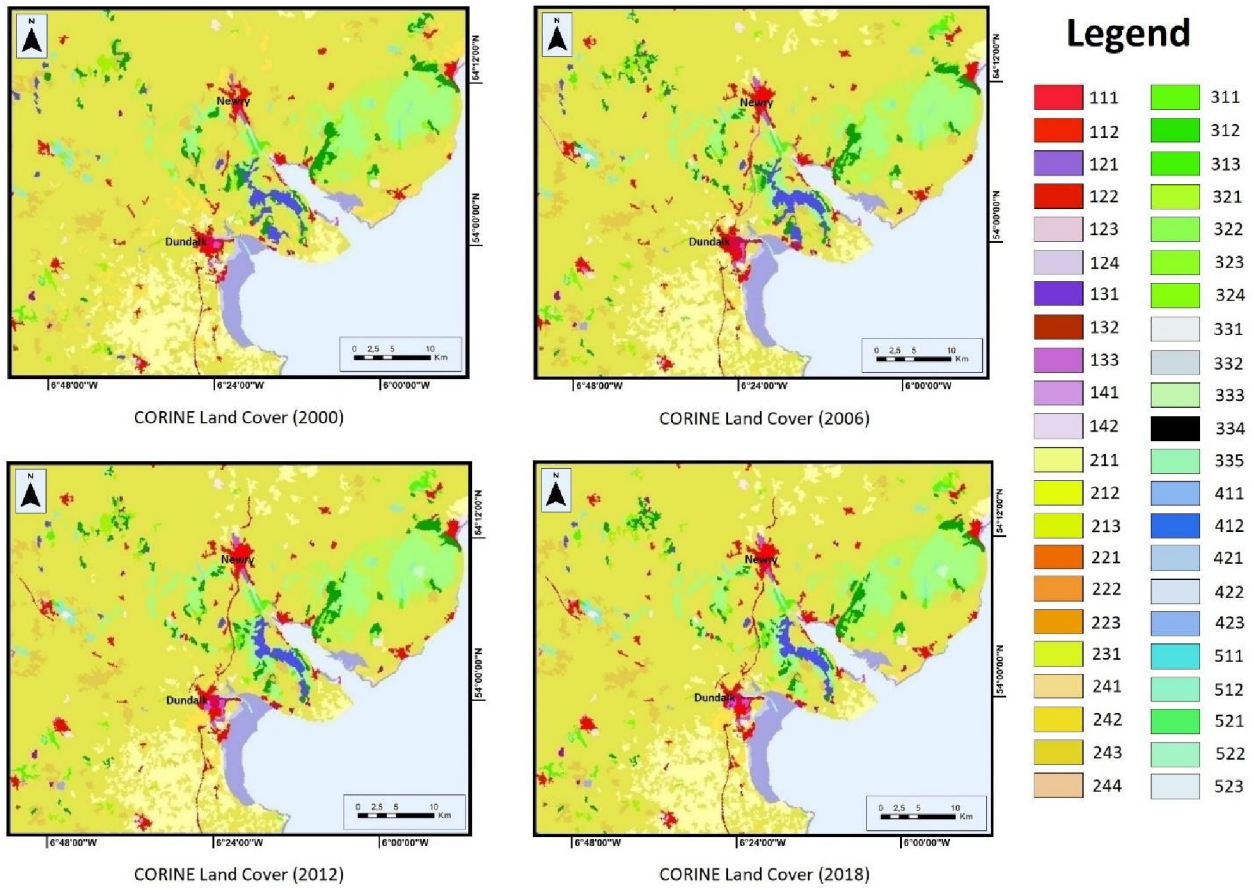


Figure 1 - Land Use Changes, in the Period 2000–2018, in the Cities of Newry and Dundalk. (Source: Authors).

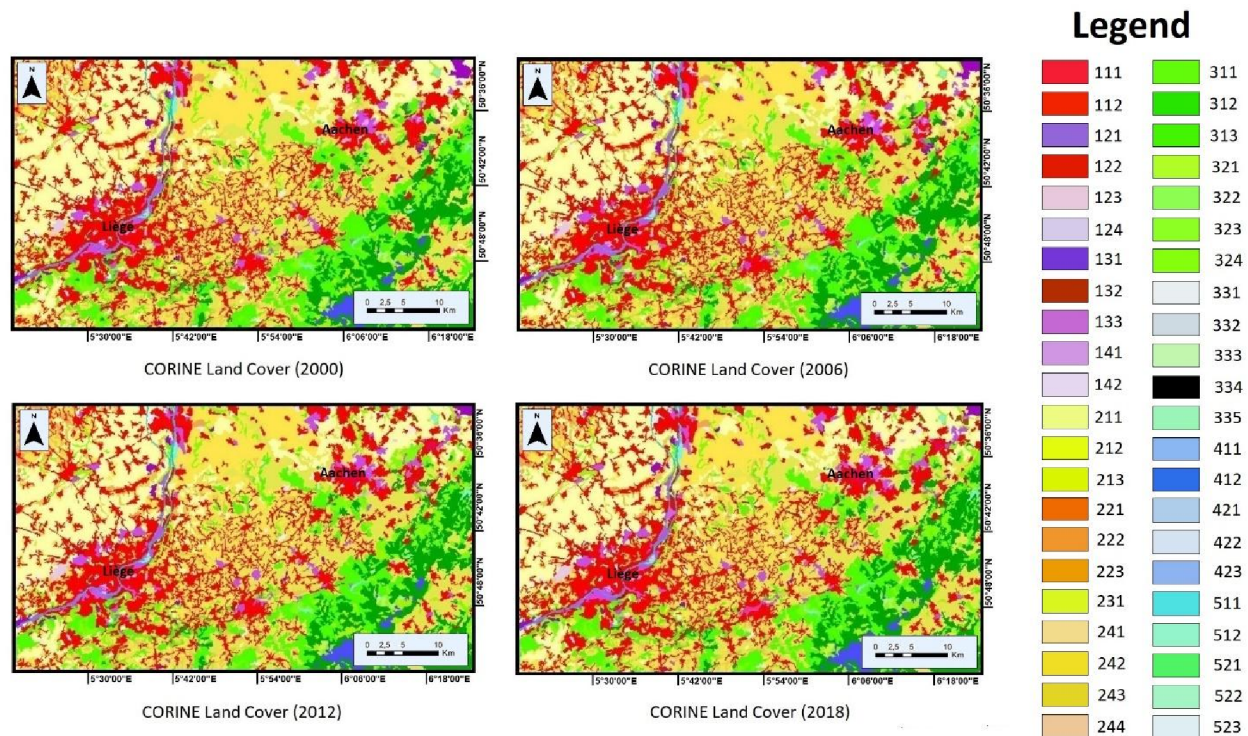


Figure 2 - Land Use Changes, in the Period 2000–2018, in the Cities of Aachen and Liège. (Source: Authors).

Discussion

The findings underscore the importance of integrated approaches to CBC and LU planning. Effective CBC can lead to improved resource management, economic development, and environmental protection. The authors highlight several critical aspects of CBC and LU planning:

- **Environmental Protection:** Collaborative efforts are essential for preserving shared natural resources and ecosystems.
- **Infrastructure Development:** Coordinated planning can enhance transportation networks and reduce congestion.
- **Shared Resources Management:** Effective management of cross-border resources, such as water bodies and forests, is crucial for sustainability.
- **Disaster Risk Reduction:** Joint planning can enhance resilience to natural disasters that affect multiple regions.
- **Economic Development:** CBC can stimulate economic growth by identifying suitable areas for development and tourism.

Recommendations

The authors propose several actions to enhance CBC and LU planning:

- Promote knowledge sharing and best practices among successful cities.
- Offer capacity-building programs to improve skills in sustainable land use planning.
- Foster collaboration on common projects and establish communication networks for regular interaction.
- Strive for policy alignment and provide financial support for implementation.
- Engage stakeholders in the planning process to ensure inclusivity and transparency.

Conclusion

The study concludes that CBC initiatives in European territories can significantly benefit from assessing LU trends to achieve sustainable development. By leveraging successful experiences and fostering collaboration, regions can address shared challenges and create mutual benefits. The authors call for further research to explore additional case studies and indicators to deepen the understanding of CBC and LU dynamics.

Limitations and Future Research

The authors acknowledge limitations in their study, including the need for more comprehensive data and additional case studies. Future research could explore common spatial trends across different territories and their implications for CBC and city-to-city cooperation.

Table 1: Land Use Changes in Newry-Dundalk (2000-2018)

Land Use Class	CLC 2000	CLC 2006	CLC 2012	CLC 2018
Continuous Urban Fabric	1.71%	1.95%	2.42%	2.58%
Discontinuous Urban Fabric	1.58%	1.93%	2.1%	2.1%
Non-irrigated arable land	4.9%	4.6%	3.2%	3.5%
Pastures	2.3%	1.4%	1.2%	0.9%
Natural Grassland	10%	9.8%	8.9%	8.3%

Table 2: Land Use Changes in Aachen-Liège (2000-2018)

Land Use Class	CLC 2000	CLC 2006	CLC 2012	CLC 2018
Continuous Urban Fabric	3.93%	4.23%	4.47%	4.51%
Discontinuous Urban Fabric	5.7%	5.4%	5.4%	5.3%
Non-irrigated arable land	9.9%	9.9%	9.8%	9.6%
Pastures	0.88%	0.92%	0.9%	0.76%
Natural Grassland	1.4%	2.1%	2%	2%

Final Thoughts

This article provides valuable insights into the relationship between CBC and LU dynamics in European border regions. By emphasizing collaborative governance and integrated planning, the authors highlight pathways for achieving sustainable development in areas facing socio-economic and environmental challenges. The findings and recommendations serve as a foundation for future research and practical applications in cross-border cooperation initiatives.

References

1. Castanho, R.A., L. Loures, J. Cabezas, and L. Fernández-Pozo. 2016. Identifying Critical Factors for Success in Cross Border Cooperation (CBC) Development Projects. *Habitat International*, doi:10.1016/j.habitatint.2016.10.004.
2. Castanho, R.A. 2019. Identifying Processes of Smart Planning, Governance and Management in European Border Cities. Learning from City-to-City Cooperation (C2C). *Sustainability* 11: 5476. doi:10.3390/su11195476.
3. Castanho, R.A. 2020. The Relevance of Political Engagement and Transparency in Cross-Border Cooperation (CBC) Environments: Analyzing Border Cities in Europe. *Lex Localis – Journal of Local Self-Government* 18, no. 3: 487–502. doi:10.4335/18.3.487-502(2020).
4. Jurado Almonte, J., F. Pazos-Garcia, and R.A. Castanho. 2020. Eurocities of the Iberian Borderland: A Second Generation of Border Cooperation Structures. An Analysis of Their Development Strategies. *Sustainability* 12, no. 16: 6438. doi:10.3390/su12166438.

5. Loures, L., R.A. Castanho, A. Vulevic, J. Naranjo Gómez, J. Cabezas, and L. Fernández-Pozo. 2018. The Multi-Variated Effect of City Cooperation in Land Use Planning and Decision-Making Processes – a European Analysis. In *Urban Agglomerations*, 87–106. Mustafa Ergen, London: InTech.
6. Loures, L., R.A. Castanho, J. Naranjo Gómez, J. Cabezas, and L. Fernández- Pozo. 2019. The Influence of Cross-Border Cooperation (CBC) in the Fostering of Entrepreneurship and Regional Development – A Step Closer to Achieve Major Structural Changes and Sustainable Cities Within European Territory. Series: Entrepreneurship and Structural Change in Dynamic Territories. In *New Paths of Entrepreneurship Development*, eds. Luísa Cagica Carvalho, Conceição Rego, Maria Raquel Lucas, M. Isabel Sánchez-Hernández, Adriana, 371–85. New York: Springer
7. Ulucak, R., R. Sari, S. Erdogan, and R. Castanho. 2021. Bibliometric Literature Analysis of a MultiDimensional Sustainable Development Issue: Energy Poverty. *Sustainability* 13, no. 17: 9780. doi:10.3390/su13179780.
8. Vulevic, A., R.A. Castanho, N. Naranjo Gómez, and L. Quinta-Nova. 2022. Tendencies in Land Use and Land Cover in Serbia Towards Sustainable Development in 1990-2018. *Acadlore Transactions in Geosciences*, doi:10.56578/atg010106.
9. Vulevic, A., V. Obradovic, R.A. Castanho, and D. Djordjevic. 2020. Cross-Border Cooperation (CBC) in a Multi-Level Governance System in Southeastern Europe Territories: How to Manage Territorial Governance Processes in Serbia-Romania Border Space. In *Cross-Border Cooperation (CBC) Strategies for Sustainable Development*, ed. R. A. Castanho, 70–85. New York: IGI GLOBAL. ISBN13: 9781799825135.

NAVIGATING THE FUTURE OF ENDURING DESTINATIONS: ENHANCING SUSTAINABILITY AND RESILIENCE IN TOURISM SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Rima Karsokienė, Algirdas Giedraitis

Klaipeda University, Lithuania

rima.karsokiene@ku.lt, algirdas.giedraitis@ku.lt

Relevance of the study. Tourism remains a powerful engine for economic growth, creating opportunities for social advancement and contributing significantly to national prosperity. However, its rapid expansion has exposed vulnerabilities that threaten the stability of tourism destinations (Bai, & Ran, 2022). These vulnerabilities stem from various factors, including environmental degradation, political instability, and the impacts of global phenomena such as climate change and over-tourism. As a result, tourism management must increasingly prioritize sustainability and resilience to ensure the sector's longevity and effectiveness.

The interconnectedness of stakeholders within tourism supply chain (TSCM) emerges as a central theme. Stakeholders such as destination management organizations (DMOs), tour operators (TOs) and travel agencies (TAs) depend on robust collaborative relationships to create seamless tourist experiences (Gonzalez-Torres, Rodríguez-Sanchez & Pelechano-Barahona, 2021). This interdependence underscores the necessity of fostering trust, clear communication, and mutual accountability. Strong partnerships among these stakeholders not only enhance operational efficiency but also ensure that destinations are equipped to respond to unforeseen disruptions, such as natural disasters or socio-economic shifts.

According to M. Novelli, an integrated approach to TSCM combines sustainability and resilience to address the challenges of an increasingly complex tourism environment (2024). Sustainability emphasizes minimizing the negative impacts of tourism while maximizing its benefits for local communities and ecosystems. Meanwhile, resilience focuses on a destination's ability to adapt to disruptions and recover swiftly. Together, these paradigms enhance a destination's competitiveness and viability, ensuring its capacity to thrive despite evolving challenges (Bo, Rong, Liang & Xi, 2022).

Research problem. The study focuses on optimizing tourism supply chain management to better support sustainability and resilience at destinations. It specifically addresses the research question: *How can tourism supply chain management strategies be optimized to effectively enhance sustainability and resilience within a specific destination?* By answering this question, the research seeks to offer practical solutions that enable destinations to navigate evolving challenges while ensuring long-term viability and competitiveness.

Research aim. Study aims to demonstrate the importance of sustainability and resilience in tourism destinations, focusing on identifying and optimizing TSCM strategies that bolster these attributes. By creating a conceptual framework and analysing case-specific dynamics, the research seeks to guide stakeholders in adopting practical approaches to improve destination adaptability and strategic advantage.

Methodology. A qualitative approach was employed, centered on expert interviews with stakeholders in selected destination chosen for its dynamic tourism sector (Plakoyiannakia & Stavarakis, 2022). Twelve representatives from key stakeholder groups, including DMOs and TOs, participated in semi-structured interviews. The 16 questions covered four domains: strategy and policy, stakeholder engagement and collaboration, advocacy and implementation, and communication management, with insights gathered from 12 expert interviews. The interviews provided in-depth insights into the barriers, opportunities, and mechanisms of TSCM practices. This data was used to explore themes related to sustainability and resilience and identify practical strategies. Limitations include potential context-specific biases, as findings may not be generalizable to other destinations.

Results. The study's findings delve deeply into the operational aspects of TSCM, revealing both strengths and significant gaps that must be addressed to enhance sustainability and resilience and, as proposed by M. Nematpour, M. Khodadadi, M. Makian & M. Ghaffari are categorized into four strategic domains - strategy and policy, stakeholder engagement and collaboration, advocacy and implementation,

and communication management (2024). Together, these domains provide a comprehensive understanding of the factors influencing sustainability and resilience within tourism supply chain management (Figure 1).

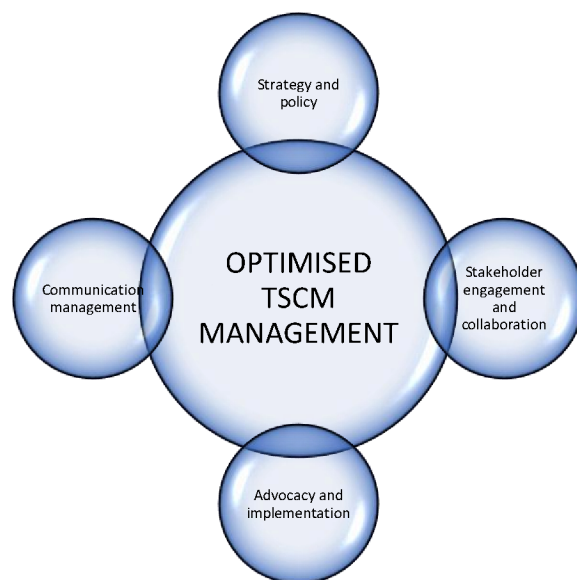


Figure 1. TSCM operational domains. Source: Nematpour, Khodadadi, Makian & Ghaffari, 2024; Joshi, 2022; Zhang, Song & Huang, 2019

Strategy and policy. Strategy and policy are the cornerstones of sustainable tourism development, with destination management organizations playing a pivotal role in formulating and enforcing these frameworks. The findings highlight that while many destinations emphasize high-level sustainability goals, there is a significant lack of integration between these policies and practical considerations such as service quality, visitor experience, and crisis preparedness. The absence of robust policies addressing crisis management, such as responses to natural disasters or economic shocks, leaves destinations vulnerable to disruptions. Moreover, policies often fail to prioritize the enhancement of destination branding through sustainable practices, thereby missing opportunities to align environmental stewardship with competitive differentiation. Strengthening these areas is critical to building a policy framework that promotes resilience and long-term destination viability

Stakeholder engagement and collaboration. The study underscores the centrality of stakeholder relationships in achieving sustainable and resilient TSCM. Tour operators and travel agencies play a critical role as intermediaries, facilitating coordination among diverse stakeholders. However, the findings reveal insufficient collaboration between TOs and DMOs, resulting in fragmented approaches to sustainability initiatives. For example, TOs often lack access to comprehensive sustainability evaluations of accommodations, limiting their ability to guide consumers toward environmentally responsible choices. Additionally, the study highlights inadequate mechanisms for incorporating stakeholder feedback into decision-making processes, which stifles opportunities for innovation and adaptive management. Addressing these gaps requires fostering stronger partnerships across the supply chain, creating unified strategies that align with shared sustainability goals, and ensuring that every stakeholder's voice is represented.

Advocacy and implementation. Advocacy and implementation are integral to embedding sustainability and resilience into TSCM practices. The findings show that many stakeholders lack the necessary training and awareness to effectively advocate for sustainable tourism practices. For instance, there is limited emphasis on educating travel agents and tour operators about sustainability principles, reducing their capacity to promote responsible tourism to travellers. Similarly, DMOs often fall short in implementing policies that actively engage local communities or emphasize authentic cultural and natural experiences, which are vital for long-term destination resilience. Strengthening advocacy efforts, particularly through

targeted education programs and workshops, can bridge these gaps. Simultaneously, implementing actionable measures such as setting performance benchmarks for waste reduction, energy efficiency, and wildlife conservation can enhance the effectiveness of sustainability strategies.

Communication management. Effective communication is a critical enabler of successful TSCM strategies, facilitating transparency, trust, and shared understanding among stakeholders. The study identifies substantial shortcomings in communication management, including inconsistent messaging about sustainability objectives and limited public engagement in tourism planning processes. Many destinations lack structured channels for disseminating information about sustainable practices or collecting input from stakeholders, which hinders collaboration and innovation. Furthermore, communication strategies often overlook the importance of storytelling in enhancing consumer awareness and fostering emotional connections with sustainable tourism initiatives. By developing clear, consistent communication plans that prioritize stakeholder involvement and promote the value of sustainability, destinations can create a culture of shared responsibility. These efforts must also include proactive outreach to travellers, educating them about responsible tourism practices and encouraging them to participate in sustainable behaviours during their visits.

Implications. These findings reveal a critical need to bridge the gap between theoretical aspirations and practical implementation. By addressing the deficiencies in strategy and policy, improving stakeholder collaboration, and enhancing advocacy efforts, destinations can foster a more integrated approach to sustainability and resilience. The conceptual framework provides a valuable tool for guiding these efforts, enabling stakeholders to navigate the complexities of tourism management and build enduring destinations. As destinations increasingly face global pressures, such as climate change and shifting consumer expectations, the integration of these findings into practice will be essential for securing the long-term success of the tourism industry.

Conceptual framework. The proposed conceptual framework offers a structured approach to optimizing TSCM strategies for sustainability and resilience. It begins with defining the roles and missions of stakeholders, ensuring clarity in their contributions to the supply chain. Goal formation follows, with stakeholders collaborating to establish measurable objectives and operational benchmarks. Once goals are defined, stakeholders outline operational conditions, specifying the resources, timelines, and constraints necessary to achieve desired outcomes. Finally, results evaluation involves systematically assessing outcomes, identifying trends, and comparing them against initial goals. This iterative process ensures that TSCM strategies remain adaptive and effective, responding to emerging challenges and opportunities (Figure 2).

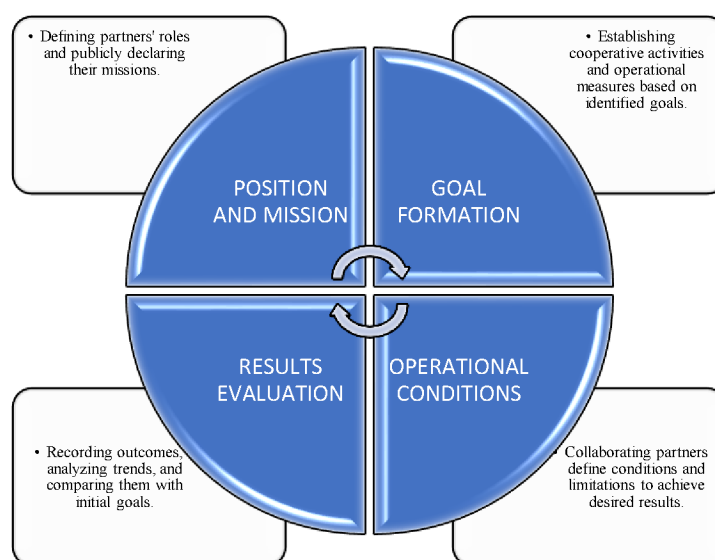


Figure 2. Conceptual framework. *Source:* Chen, Chan, Mehraliyev, Law & Choi, 2024; Soratana, Landis, Jing & Suto, 2021; Vargas, 2020

The conceptual framework is a practical roadmap for transforming how tourism destinations approach sustainability and resilience. By clearly defining stakeholder roles and establishing shared goals, it mitigates the confusion and inefficiencies that often plague collaborative efforts in TSCM. The iterative nature of results evaluation ensures that strategies are not static but evolve in response to real-world challenges, such as environmental degradation or shifting market demands. This adaptability is crucial in an industry marked by volatility and rapid change. Ultimately, the framework empowers stakeholders to make data-driven decisions, foster innovation, and align efforts toward creating tourism destinations that are not only more sustainable but also competitive and resilient over the long term.

Conclusions. The study identifies the dual challenges of sustaining economic growth through tourism while mitigating vulnerabilities such as environmental degradation and the effects of over-tourism. Addressing these issues requires integrating sustainability and resilience into tourism supply chain management. The research underscores the critical need for collaborative relationships among stakeholders to enhance adaptability and ensure the long-term viability of tourism destinations.

The research effectively demonstrates the necessity of optimizing TSCM strategies to enhance sustainability and resilience. By focusing on the roles of stakeholders and analysing case-specific challenges, the study provides actionable insights and guidance for improving destination management practices. The conceptual framework developed through this aim serves as a blueprint for achieving competitive and adaptable tourism destinations.

The qualitative approach, relying on semi-structured interviews with key stakeholders, provided deep insights into the operational dynamics of TSCM. This methodology revealed nuanced challenges and opportunities, enabling a focused exploration of strategies to enhance sustainability and resilience. While offering rich data, the context-specific nature of this approach highlights the need for broader validation across different destinations.

The findings highlight critical gaps in strategy and policy, stakeholder collaboration, advocacy, and communication. While DMOs play a central role in formulating sustainable policies, they often fail to address service quality, visitor experience, and crisis preparedness. Stakeholder collaboration is hindered by inadequate coordination and feedback mechanisms. Advocacy efforts are limited by insufficient training and awareness among stakeholders, while communication management suffers from inconsistent messaging and underutilized channels. Addressing these gaps through structured frameworks and targeted interventions is essential for achieving the dual goals of sustainability and resilience.

The proposed framework is a transformative tool for optimizing TSCM strategies. By clearly defining roles, setting measurable objectives, and iteratively evaluating outcomes, it ensures adaptability and effectiveness in addressing evolving challenges. This structured approach not only streamlines stakeholder collaboration but also empowers data-driven decision-making, fostering innovation and long-term destination competitiveness.

The study provides actionable recommendations to bridge the gap between theoretical aspirations and practical implementation. Enhancing inter-stakeholder communication, prioritizing environmental sustainability, and expanding education initiatives are key to fostering an integrated approach to TSCM. These efforts will enable destinations to remain resilient amidst global pressures, securing their sustainability and competitive edge in the tourism industry.

References

1. Bai, H. & Ran, W. (2022). Analysis of the Vulnerability and Resilience of the Tourism Supply Chain under the Uncertain Environment of COVID-19: Case Study Based on Lijiang. *Sustainability* 14, 2571. <https://doi.org/10.3390/su14052571>
2. Bo, L., Rong, H., Liang, T. & Xi, Ch. (2022). An object–pressure–endurance–resilience system for assessing the vulnerability of coastal zone ecosystems. *Ecological Indicators*, Volume 141, 109105, ISSN 1470-160X. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2022.109105>
3. Chen, Z., Chan, I. C. C., Mehraliyev, F., Law, R. & Choi, Y. (2024). Typology of people–process–technology framework in refining smart tourism from the perspective of tourism academic experts. *Tourism Recreation Research*, 49(1), 105–117. <https://doi.org/10.1080/02508281.2021.1969114>

4. Gonzalez-Torres, T., Rodríguez-Sánchez, J.L. & Pelechano-Barahona, E. (2021). Managing relationships in the Tourism Supply Chain to overcome epidemic outbreaks: The case of COVID-19 and the hospitality industry in Spain. *International journal of hospitality management*. (92) 10273, Madrid, Spain. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102733>
5. Joshi, S. (2022). *Sustainable Tourism Supply Chain Management; influences, drivers, strategies and performance*. Springer publishing. ISBN 3030209938. <https://www.researchgate.net/publication/332674882>
6. Nematpour, M., Khodadadi, M., Makian & Ghaffari, M. (2024). Developing a Competitive and Sustainable Model for the Future of a Destination: Iran's Tourism Competitiveness. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 25(1), 92–124. <https://doi.org/10.1080/15256480.2022.2081279>
7. Novelli, M. (2024). Building tourism ecosystems for sector sustainability and resilience through peer-to-peer collaboration and open innovation. *Current Issues in Tourism*, 27(7), 1003–1007. <https://doi.org/10.1080/13683500.2023.2191837>
8. Plakoyiannakia, E. and Stavrakis, G. (2022). Qualitative research for tourism. Edward Elgar Publishing <https://doi.org/10.4337/9781800377486>
9. Soratana, K., Landis, A.E., Jing, F. & Suto, H. (2021). *Supply Chain Management of Tourism towards Sustainability*. Springer publishings, Switzerland. ISBN978-3-030-58225-8. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-58225-8>
10. Vargas, A. (2020). Covid-19 crisis: a new model of tourism governance for a new time. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes Vol. 12* (6), pp. 691-699. Emerald Publishing Limited 1755-4217 <https://doi.org/10.1108/WHATT-07-2020-0066>
11. Zhang, X., Song, H. & Huang, G.Q. (2019). Tourism supply chain management: a new research agenda. *Tourism Management* 30 (3), p.345–358. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.12.010>

SPATIAL APPROACH TO TRANSFORM THE REGIONAL MANAGEMENT THEORY

Inna Koblianska

Sumy State University, Ukraine

E-mail: koblianska@protonmail.com

Relevance. The spatial (territorial) approach to managing socio-economic systems is becoming dominant in modern post-crisis conditions (Pike et al., 2024). This is a characteristic feature of decentralisation and administrative-territorial transformations. Ensuring the effectiveness of the implemented reforms requires a clear understanding of the purpose, content, and essence of the necessary transformations to form appropriate and effective mechanisms for their implementation.

Research problem. Analysis of scientific research on this issue (Zaucha et al., 2013; Medeiros, 2017; Yanbo et al., 2023; Pike et al., 2024) testifies to the lack of a single point of view regarding the interpretation of the spatial development concept.

Research purpose. The paper aims to outline the main features of the spatial approach in regional management.

Research methodology. The research is conducted via a thorough qualitative analysis of selected papers on spatial regional management and territorial governance approaches, resulting in the generalisation of findings.

Results. It is possible to single out several features that generally allow us to characterise the essence of the spatial approach and determine the regional governance efforts (Schindler & Kanai, 2021; MacKinnon et al., 2022; Yanbo et al., 2023):

- the endogeneity means recognising the need to mobilise all local resources through effective political and institutional mechanisms of governance and administration. It is local resources that are the source and driver of spatial regional development, determining at the same time its nature and direction;
- the ability to contribute to the formation of a synergistic effect on a national scale, that is, to ensure the effective development of the country as a whole;
- policy development and implementation of governance mechanisms in the context of spatial integration;
- prevention of "township" thinking focused exclusively on one's interests in local politics through the understanding and forming relationships between all participants in development processes (at the local, regional and national levels) based on partnership, participation and dialogue.

Accordingly, the governance system capable of ensuring endogeneity, synergy, spatial integration and contextuality of territorial development processes should acquire new essential features. Thus, management of territorial dynamics, assessment of impact, and delineation of the boundaries of political intervention - are the features that distinguish spatial governance from its exclusively hierarchical attachment within the framework of the general concept of governance. Another, no less important feature of the transformation of the management approach is the requirement to ensure its integrated nature, which is implemented by substantiating the priority areas for integration through the formation and implementation of appropriate mechanisms and management tools (Medeiros, 2017; Grillitsch et al., 2020). The spatial approach is opposed to sectoral regulation, which, as a rule, fails to provide the necessary synergy of political intervention in various spheres of activity, which ultimately complicates the integration of multiple policies (social, economic, environmental, etc.) at the local and regional levels (Zaucha et al., 2013; Schindler & Kanai, 2021; Yanbo et al., 2023).

The spatial approach focuses on ways to ensure territorial integrity. In this context, the ability of institutions to adapt to the dynamics of external conditions (economic, ecological, social), combined into a single whole with an understanding of the degree of compliance of the applied management mechanisms with the specific features of the territories, acquires particular importance. Thus, the degree of effectiveness of the system and mechanisms of territorial management directly depends on the ability of local institutions to transform the understanding of the complexity of territorial problems and the potential of

their solution, using existing experience and knowledge, into policies, programs, projects and other activities (Medeiros, 2017; Pike et al., 2024).

Finally, the spatial approach's advantages for regional governance include the following: ensuring the complex, sustainable development of territories, taking into account their specificities, through linking elements (institutions, interactions, resources) and mechanisms by which territorial features are considered and displayed; and enhancing the efficiency of local, regional, and national policies (Koblianska, 2023).

Conclusion(s). The spatial approach is the quintessence of a locally oriented, territorially specific understanding of the development processes of regional systems and their governance model. In this context, a new vision of policy and governance is being formed, which is considered through the prism of creating and providing institutional conditions for the sustainable development of territories based on the full use of their potential. The implementation of such an approach requires not only the provision of an adequate number of powers to local self-government bodies but also awareness of the relationship between the implemented reforms and the specific results of local development, which are a consequence of inequality conditioned in nature, social, economic, infrastructural and institutional features of the territories. The spatial regional governance approach should focus on balancing local government's powers and institutional capabilities and regional and national efficiency of development processes.

References

1. Grillitsch, M., & Sotarauta, M. (2020). Trinity of change agency, regional development paths and opportunity spaces. *Progress in Human Geography*, 44(4), 704–723. <https://doi.org/10.1177/0309132519853870>
2. Koblianska, I. (2023). Comprehensive evaluation of eco-economic processes efficacy in a regional landscape from the lens of sustainable development. *Economy and Society*, 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-18>
3. MacKinnon, D., Kempton, L., O'Brien, P., Ormerod, E., Pike, A., & Tomaney, J. (2022). Reframing urban and regional 'development' for 'left behind' places. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 15(1), 39–56. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsab034>
4. Medeiros, E. (Eds.). (2017). *Uncovering the Territorial Dimension of European Union Cohesion Policy: Cohesion, Development, Impact Assessment and Cooperation*. Taylor & Francis.
5. Pike, A., Béal, V., Cauchi-Duval, N., Franklin, R., Kinossian, N., Lang, T., Leibert, T., MacKinnon, D., Rousseau, M., Royer, J., Servillo, L., Tomaney, J., & Velthuis, S. (2024). 'Left behind places': A geographical etymology. *Regional Studies*, 58(6), 1167–1179. <https://doi.org/10.1080/00343404.2023.2167972>
6. Schindler, S., & Kanai, J. M. (2021). Getting the territory right: Infrastructure-led development and the re-emergence of spatial planning strategies. In *Planning Regional Futures*. Routledge. ISBN 9781003147008
7. Zaucha, J., Świątek, D., Stańczuk-Olejek, K. (2013). *Place-based Territorially Sensitive and Integrated Approach: report*. Ministry of Regional Development. Poland. ISBN 978-83-7610-451-5

ASSESSING THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON ECONOMIC GROWTH

Lesya Kolinets

Vilnius Gediminas Technical University, Lithuania

E-mail: lesya.kolinets@viniustech.lt

Oleksandr Dluhopolskyi

West Ukrainian National University, Ukraine

WSEI University, Poland

Email: dluhopolsky77@gmail.com

Relevance. Digitalization is widely recognized as a major technological megatrend, shaping various sectors and driving transformative changes (Reis et al., 2020; Gajdzik et al., 2021). The impact of digitalization on the economic landscape and financial market mechanisms is a critical issue in modern academic discourse Zeverte-Rivza, S. et al, 2023, Kolinets&Homotiuk, 2022. As digital technologies become embedded in the core of global economic operations, it is essential for scholars, practitioners, and policymakers to understand the diverse implications of this transformation. The acceleration of digitalization across various sectors has catalyzed significant changes in economic structures, heralding the emergence of new business models, the disruption of traditional industries, and the creation of new value chains. These transformations necessitate a reassessment of existing economic theories and models to account for the dynamics of the digital economy.

The European Union (EU) has positioned itself at the forefront of digital transformation, acknowledging its critical role in driving economic growth, enhancing global competitiveness, and improving societal welfare. The EU's digital strategy, which aims to make the Digital Single Market a tangible reality, reflects a multifaceted approach that integrates policy, investment, and regulatory measures. Supported by cornerstone frameworks such as the Digital Europe Programme and the Europe 2020 strategy, the EU's digital agenda underscores the importance of removing cross-border digital barriers and fostering an innovation-friendly ecosystem. Key political figures, including Andrus Ansip, former Vice President for the Digital Single Market, have been instrumental in these efforts, advocating for unified digital policies and advancing initiatives to encourage cross-EU digital integration (European Commission, 2020a). The Digital Services Act and Digital Markets Act stand as recent regulatory milestones, aiming to ensure transparency, fairness, and competition within the EU's digital landscape (European Commission, 2020b). The EU has anchored its digital agenda in substantial investments, with digital infrastructure and innovation forming its core. Programs like the Connecting Europe Facility and Horizon Europe exemplify the EU's dedication to strengthening digital capabilities by promoting high-speed internet access, advancing research in digital technologies, and supporting the digitalization of public services (European Commission, 2021). These efforts aim to solidify the EU's stance as a competitive force in the global digital economy, ensuring that its digital infrastructure aligns with the evolving demands of the Digital Single Market.

Despite marked progress, the EU's digital transformation journey is met with challenges. There are notable disparities in digital readiness across member states, raising issues of digital inclusivity and uniformity.

Research problem. As the global economy becomes increasingly digital, European countries exhibit significant disparities in both economic performance and digital integration. While some nations have advanced digital infrastructure and stable economic growth, others face challenges in establishing robust digital economies and maintaining consistent growth. Understanding these variations and identifying patterns among European countries can provide valuable insights into the relationship between digitalisation and economic growth.

Research purpose. After analyzing European countries based on GDP per capita growth and Digital Economy and Society Index (DESI) scores over a six-year period, submit a categorization of these countries into distinct clusters with similar economic and digital characteristics and assess the digitalisation process among EU member states examining its relationship with economic growth, research and development.

Research methodology. This study employed a quantitative research methodology, utilizing cluster analysis to group European countries based on two key indicators: GDP per capita growth and the Digital Economy and Society Index (DESI) scores, collected over a six-year period (2017-2022). We used the Pearson correlation method to investigate the relationship between digitalization (measured by the DESI score) and economic growth (measured by GDP per capita growth) within each cluster. This approach allowed us to assess whether higher levels of digitalization are significantly associated with stronger economic performance across different groups of European countries.

Results. In our research, we used K-Means Clustering to group EU countries based on similar patterns in GDP per capita growth and DESI scores. This analysis utilized statistical data from the World Bank (2023) and the European Commission (2023). We calculated the average GDP growth and DESI score for each country over a six-year period, and then performed clustering based on these averages. The analysis yielded the following four clusters, each with distinctive characteristics (Table 1):

Table 1. Summary of European Clusters Based on Digitalization (DESI) and Economic Growth (GDP per capita growth)

Cluster	Description	Countries
0	These countries have high DESI scores, indicating strong digital economies and advanced digital infrastructure. The GDP per capita growth rates in these countries are generally moderate, suggesting stable but not extremely high economic growth. These nations are typically recognized as developed economies with high standards of living and robust digital ecosystems.	Austria, Belgium, Denmark, Finland, France, Germany, Luxembourg, Netherlands, Spain, Sweden
1	Countries in this cluster show moderate DESI scores, pointing to developing digital sectors, though they may not be as digitally advanced as Cluster 0. GDP growth rates are moderate to low, reflecting relatively steady economic performance with some variance. Many of these are Eastern and Southern European countries, likely making advancements in digital integration while maintaining steady growth.	Czech Republic, Estonia, Italy, Latvia, Lithuania, Malta, Portugal, Slovakia, Slovenia
2	This cluster has countries with lower DESI scores and relatively varied GDP growth. The lower DESI scores suggest these nations may face challenges in digital transformation or have room for improvement in digital infrastructure and accessibility. Economically, these countries often show variable growth, potentially driven by recovery, structural reforms, or economic policy adjustments.	Bulgaria, Croatia, Cyprus, Greece, Hungary, Poland, Romania
3	Ireland stands alone in this cluster, likely due to unique characteristics in both high GDP growth and a strong DESI score. The high GDP growth rate is often attributed to Ireland's favourable corporate tax policies, which attract multinational companies, especially in the tech sector. Its strong DESI score and rapid economic expansion place it distinctively apart from other countries, warranting its own cluster.	Ireland

We received such correlations' results: cluster 0 - moderate positive correlation, cluster 1 - low or insignificant correlation, cluster 2 - weak or negative correlation, cluster 3 – strong correlation.

Conclusions. The weak correlation between DESI (Digital Economy and Society Index) scores and GDP per capita growth among EU countries could stem from several nuanced economic and social factors. Highly developed digital economies (often seen in wealthier EU nations) may experience diminishing returns on GDP growth from further increases in DESI scores. When countries reach a certain level of digital maturity, additional digitalization may enhance quality of life, productivity, or innovation without necessarily leading to rapid GDP growth. Digital advancements have a more immediate economic impact in industries reliant on high-tech, data-intensive processes. However, GDP growth in sectors like agriculture or tourism may be less sensitive to digitalization, particularly in countries where these sectors contribute significantly to the economy.

Many EU economies are heavily service-oriented, which might benefit from digitalization in terms of efficiency and productivity but not always in direct GDP growth.

Countries with more diversified economies may show less correlation between DESI and GDP growth, as digitalization benefits some sectors more than others. In a diversified economy, growth rates might be influenced more by international trade, manufacturing, or agriculture rather than solely by advancements in digital sectors.

Some countries may have high DESI scores due to strong infrastructure but may lack the widespread skills or business adoption necessary to convert this digital infrastructure into substantial economic growth.

References

1. Digital Economy and Society Index (DESI). (2022) European Commission. Retrieved from: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-economy-and-society-indexdesi-2022>.
2. European Commission. (2020a). *Shaping Europe's digital future*. Retrieved from <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en>.
3. European Commission. (2020b). *The Digital Services Act package*. Retrieved from <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/digital-services-act-package>.
4. European Commission. (2021). *Connecting Europe Facility: Digital*. Retrieved from <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/cef-digital>.
5. Gajdzik, B., Grabowska, S., & Saniuk, S. (2021). Key socio-economic megatrends and trends in the context of the industry 4.0 framework. *Forum Scientiae Oeconomia*, 9(3), 5–21. https://doi.org/10.23762/FSO_VOL9_NO3_1.
6. Reis, J., Amorim, M., Melao, N., Cohen, Y., & Rodrigues, M. (2020). Digitalization: A literature review and research agenda. In Z. Anisic, B. Lalic, D. Gracanin (Eds.). *Proceedings on 25th international joint conference on industrial engineering and operations management – IJCIEOM. IJCIEOM 2019. Lecture notes on multidisciplinary industrial engineering*. Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-43616-2_47.
7. World Bank. (n.d.). *GDP per capita*. Retrieved from <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD>.
8. Zeverte-Rivza, S., Rivza, P., & Gudele, I. (2023). Impact of digitalisation and R&D on the economies of EU member states. In *Engineering for Rural Development*, Jelgava, 24-26 May 2023 p. 413-419. DOI: 10.22616/ERDev.2023.22.TF088.
9. Колінець, Л., & Гомотюк, А. (2024). Роль цифровізації у зміні економічного ландшафту та механізмів фінансового ринку. *Економіка та суспільство*, (59). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-121>.

SUSTAINABLE ORGANISATIONAL NETWORKS: MANAGERIAL ATTITUD

Edita Lenkauskaitė

Klaipeda University, Lithuania

Edita.lenkauskaite@ku.lt

Vilma Žydžiūnaitė

Vytautas Magnus University

Vilma.zydziunaite@vdu.lt

Relevance

Sustainability is often considered an environmental issue that causes our planet to sustain itself and our future generation to use resources as freely as our generation does. The core of sustainability refers to maintaining a particular entity (unit), result or process over time (Basiago, 1999). This gives us the stimulus to research the sustainability of entities as the ability to remain and flourish over time. For instance, we put in the centre the phenomenon of the creation of European University alliances, which raises more questions than answers: will they cross the border of project-based creatures; will they find a purpose and a way to remain over time; or will they end their journey as soon as the financial support fill finish.

European Higher Education Institutions were organically gathered into the networks for many years to tackle their challenges in resources, innovation, education, research, internationalisation, finances, knowledge, political lobbying, and many others. This paper is based on a new phenomenon – the European Universities Alliances, which began to be established in 2019 by the European Commission. With generous funding for their creation, the process ended in 2024 with 64 European Universities Alliances connecting 560 Higher Education Institutions in Europe, which is about 20% of all European Higher Education Institutions. This might be the new evolutionary stage of the HEI international organisations, or it could appear as devolution – a loss of complexity or functionality.

Research problem

The United Nations Department of Economic and Social Relations stated in 2018 that the ultimate goal of the concept of sustainability is basically to ensure the proper compatibility and balance of society, economy and environmental protection in terms of the regenerative capacity of the planet's life-supporting ecosystems (The Sustainable Development Goals Report 2017, 2017). When we take into consideration the organisational network, its sustainability covers planning, organisation strategies, management, control, and many other managerial elements that could ensure its sustainability. There is a lack of research on organisational sustainability from a managerial and organisational attitude, especially in higher education institutions' organisational networks. However, when talking about European Universities Alliances, this research gap becomes more visible and forms the research problem: What are the managerial sustainability approaches of HEI organisational networks?

Research purpose

After theoretically inducing and deducing different sustainability attitudes, the managerial sustainability approach will be analysed to clarify and excerpt sustainability elements that describe HEI organisational networks, for instance, European University Alliances' ability to sustain.

Research Methodology

The article is based on theoretical conceptualisation and problem analysis of the sustainability approach of European University Alliances using systematic and comparative analysis of scientific literature, synthesis and generalisation methods. Applying these methods aimed to uncover different approaches to the HEI organisational network's sustainability and examine the factors influencing their ability to sustain.

One methodology of this article is abstraction, which rejects the “noise” of the information presented in the collected literature and refines the analysed material. The deduction method worked for this. The comparative analysis compared the purified material with theoretical knowledge and a specific research object. An inductive approach was used to look for repetitions to provide generalizable conclusions.

Results

As a result, we matched that sustainability has many different faces, and we shouldn't focus on one fading others. From the managerial point of view, sustainability covers resource dependence theory, process sustainability, organisational resilience, power dynamics, inheritance, sustainable investments, economic growth, organisational, legal (Eciu, n.d.) face and many others. Today, many European Universities Alliances are still in the project mode. Project-based organisational networks are considered informal networks and seem to have almost no institutional embedding and social effect (Kallinikos, 2003).

Sustainability and sustainable development are not the same and should be used responsibly with the correct meaning. However, some sustainable development goals (SDG could be adopted by researching European Universities' alliances:

- SDG 4 - Quality education. The European Universities initiative aims to transform higher education by increasing mobility and cooperation.
- SDG 17 - Partnership for achieving the goals. The European Universities Alliances strive for a harmonious partnership between the Alliance members and the Alliances' joint units.
- SDG 8—decent work and economic growth. Both higher education institutions and their Alliances focus on employment opportunities in education, strive for economic productivity through creation, support, and innovation, contribute to development-oriented policy-making, and significantly reduce non-learning and non-working youth (Publications Office of the European Union, 2023c). Alliances are an additional powerful tool for higher education institutions seeking to implement decent work within the institution.

Institutional sustainability includes resilience, adaptability, viability, persistence, durability, longevity, and stability. The same is applied to HEI networks. Process sustainability is one of the keys to institutional sustainability and is highly influenced by legal sustainability because informal networks do not have such power to create sustainable processes.

The Resource Dependence Theory (RDT) says that the prosperity of organisational networks depends on outsourcing resources, like various financial instruments. The Institutional theory claims that organisational networks should turn to their values and norms if they want to cross the border of the structural unit and act for the joint needs. These theories show the need to collaborate in all directions: resource sharing, knowledge and innovation ideas sharing, institutional reputation and prestige growth, talent growth and the ability to keep them, and others.

Conclusions

In the ocean of sustainability approaches, we see the gap of studies that reveals the ability to sustain higher education institutions' organisational networks from a managerial perspective. An option is to gather indicators from different sustainability measurement systems and model a new system of sustainability indicators to measure the sustainability of HEI organisational networks, possibly emphasising the European Universities' alliances.

The European Universities Alliances are still in the dynamic evolutionary stages. We are noticing universities changing or leaving the alliances, the Alliances widening their composition, the change in juridical approach and many other dynamic elements. The controversial messages from the HEI networks, which are not considered European Universities Alliances by the European Commission, could also be researched for power use identification. This dynamic raises the curiosity for further research where our findings could be used as a basis. This research gives us the green light to research European Universities' alliances' sustainability indicators as well.

References

1. Basiago, A. D. (1999). Economic, social, and environmental sustainability in development theory and urban planning practice. *The Environmentalist*, 19(2), 145–161. <https://doi.org/10.1023/a:1006697118620>
2. Craciun, Daniela, Frans Kaiser, Andrea Kottmann, and Barend van der Meulen. 2023. 'Research for CULT Committee - The European Universities Initiative: First Lessons, Main Challenges and

- Perspectives'. PE733.105. Brussels: European Parliament. <https://research4committees.blog/2023/01/18/publication-the-european-universities-initiative-first-lessons-main-challenges-and-perspectives/>
3. Eciu. (n.d.). *A roadmap on a European legal instrument for transnational higher education cooperation*. <https://www.eciu.eu/news/a-roadmap-on-a-european-legal-instrument-for-transnational-higher-education-cooperation>
 4. Fuchs, Lukas, Carlos Cuevas-Garcia, and Gunter Bombaerts. 2023. 'The Societal Role of Universities and Their Alliances: The Case of the EuroTeQ Engineering University'. *Tertiary Education and Management*, September. <https://doi.org/10.1007/s11233-023-09126-x>
 5. Hák, T., Janoušková, S., & Moldan, B. (2016). Sustainable development goals: A need for relevant indicators. *Ecological Indicators*, 60(2), 565–573. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2015.08.003>
 6. Jannis Kallinikos. (2003, January 1). *Networks as alternative forms of organisation: some critical remarks*. https://www.researchgate.net/publication/30527492_Networks_as_alternative_forms_of_organization_some_critical_remarks#fullTextFileContent
 7. Kircher, Volkmar, Susanne Feiel, Jan C. Bongaerts, Julia Sishchuk, Carsten Drebenstedt, Michail Lagoudakis, Konstantina Fragkedaki, et al. 2022. 'Eight Become One: The EURECA-PRO University Network'. *BHM Berg- Und Hüttenmännische Monatshefte* 167 (10): 462–71. <https://doi.org/10.1007/s00501-022-01286-4>
 8. Lambrechts, Agata A., Marco Cavallaro, and Benedetto Lepori. 2024. 'The European Universities Initiative: Between Status Hierarchies and Inclusion'. *Higher Education*, January. <https://doi.org/10.1007/s10734-023-01167-w>
 9. Stoddart, H., Schneeberger, K., Dodds, F., Shaw, A., Bottero, M., Cornforth, J., & White, R. (2011). A pocket guide to sustainable development governance. *Stakeholder Forum 2011*.
 10. *The European Commission's contribution to the Leaders' meeting in Gothenburg, 17 November 2017*. (n.d.). European Commission. https://commission.europa.eu/publications/european-commissions-contribution-leaders-meeting-göthenburg-17-november-2017_en
 11. *The European Universities alliances in action*. (n.d.). European Education Area. <https://education.ec.europa.eu/education-levels/higher-education/european-universities-initiative/about?>
 12. *The Guild publishes its 2023-2024 Annual Report*. (n.d.). <https://www.the-guild.eu/news/2024/the-guild-publishes-its-2023-2024-annual-report.html>
 13. United Nations Statistics Division. (n.d.). — *SDG indicators*. <https://unstats.un.org/sdgs/report/2017/>
 14. *Universities in Europe*. (n.d.). <https://www.4icu.org/Europe/>
 15. Van Hellemont, Elke, and Sadia Vancanwenbergh. 2022. 'Hasselt University's Roadmap to a European University'. *BHM Berg- Und Hüttenmännische Monatshefte* 167 (10): 472–76. <https://doi.org/10.1007/s00501-022-01279-3>
 16. Villán-Vallejo, Ainhoa, Abir Zitouni, Paula García-Llamas, María Fernández-Raga, Adriana Suárez-Corona, and Roberto Baelo. 2022. 'Soft Skills and STEM Education: Vision of the European University EURECA-PRO'. *BHM Berg- Und Hüttenmännische Monatshefte* 167 (10): 485–88. <https://doi.org/10.1007/s00501-022-01275-7>

APPLYING LEAN IN PPP TO FOSTER RECONSTRUCTION AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT INFRASTRUCTURE IN POST-WAR UKRAINE

Mishenina Halyna

Klaipeda University, Lithuania

e-mail: halyna.mishenina@ku.lt

Mishenin Yevhen

Institute of Agroecology and Environmental Management of NAAS, Ukraine

e-mail: eugeniy_mishenin@yahoo.com

Relevance Published by the World Bank and its partners RDNA3 (Rapid Damage and Needs Assessment) in February 2024, estimated the cost of rebuilding Ukraine over the next decade at \$486 billion. As of April 2024, the total direct documented damage to Ukraine's infrastructure as a result of a full-scale Russian invasion was more than \$157 billion. At the same time, damage to infrastructure reached \$36.8 billion (Report on damage, 2024; Government of Ukraine, 2022). And this amount is constantly growing.

One of the important tasks of the post-war reconstruction of Ukraine is not only the physical reconstruction of the destroyed infrastructure, but also its modernization, as well as the transition to European standards (Herbst et al., 2024; Integrated Approaches, 2021).

Integration into the EU zone and further full membership imply bringing Ukraine's infrastructure facilities into compliance with EU standard requirements. This means full integration into ENTSO-E (The European energy network), into the single transport network TEN-T (The Trans-European Transport Network), and the development of public infrastructure standards. Therefore, total infrastructure rehabilitation needs may well exceed current estimates and require significant investment in relatively short timeframes. Meanwhile, the total costs reflected in the recovery and reconstruction figure - \$486 billion - include the measures needed to rebuild for a modern, low-carbon, inclusive and climate-resilient future (Updated Ukraine Recovery, 2024; Integrated Approaches 2021). The post-war reconstruction plan presented by the government in Lugano last year envisaged that \$250 billion would come from private investors.

However, Ukraine needs to create transparent and understandable mechanisms to attract businesses to the area. One of the options is public-private partnership (PPP). In turn, the application of lean principles in PPP projects can significantly improve the quality and reliability of infrastructure facilities, contributing to the achievement of global sustainable development goals, and create the necessary prerequisites for compliance with EU standards (Herbst et al., 2024; Casady et al., 2024). It is expected that the application of lean construction principles will be important to improve the performance of PPP projects as Ukraine recovers from post-war reconstruction. The urgent need to build and renovate infrastructure with minimal environmental impact is in line with lean construction's emphasis on sustainability and environmental responsibility. For example, experts believe that off-site and modular construction methods will become increasingly popular as they naturally reduce waste and increase efficiency, which is important given the challenges of post-war reconstruction (Ceranica et al., 2018; Kolosky, 2024)

Research problem The research problem is to determine how LEAN can help prioritise PPP projects, allocate financing and materials efficiently, ensure that all participants in the partnership (government, private companies) work at full capacity, and identify the potential of LEAN principles to optimise the timing of PPP projects in the context of infrastructure rehabilitation and reconstruction.

Research purpose of this study is to analyse and evaluate the impact of LEAN principles on sustainable and resilient infrastructure development in Ukraine in the context of long-term public-private partnership projects. The study aims to identify practical recommendations and strategies to help achieve global sustainable development goals and meet local recovery needs.

Methods of the research Given the interdisciplinary features of this research, which intertwines aspects of management, public administration, social and economic sciences, a mixed approach was chosen: document and literature analysis - to study existing scientific publications, reports and regulatory documents related to LEAN principles and their application in infrastructure projects; case studies to examine

in detail successful and unsuccessful PPP projects in order to identify the key factors of effective application of the LEAN concept; analysis of expert opinions in the field of infrastructure construction, PPP and lean manufacturing to obtain a deep understanding of the practical application of LEAN principles; SWOT analysis - to assess the strengths and weaknesses, opportunities and threats of LEAN-principles in the context of implementation of infrastructure PPP projects in Ukraine.

Results The general theoretical framework for this study is provided by the underlying theories of lean manufacturing and public-private partnerships (PPPs) related to sustainable infrastructure development. So, Woetzel & Pohl (2014) emphasize that the implementation of lean principles in PPPs can improve efficiency by reducing redundant processes, thereby increasing the resource efficiency of infrastructure projects (Woetzel & Pohl, 2014). Lean methodologies in PPPs act as catalysts in achieving long-term sustainability, especially in the construction and infrastructure sectors. This approach is in line with the framework introduced by Ceranic et al. (2018) to include sustainability as a guiding criterion in PPPs (Ceranic et al., 2018). Also, Wright et al. (2018) emphasize in their work that this approach is crucial for sustainable infrastructure investments (Wright et al., 2018). Effective implementation of Lean principles in PPPs requires flexible collaboration with stakeholders, as outlined in the work of Eweje et al. (2021). The work argues that a multi-stakeholder approach in Lean PPPs significantly improves the ability to achieve sustainability goals (Eweje et al., 2021).

International experience shows that the most frequent projects are roads, bridges, airports, pipelines and stadiums. These are the facilities that were damaged in Ukraine and need to be restored as a priority. But there are many more social infrastructure facilities (kindergartens, hospitals, schools) that also need rehabilitation and sometimes even construction.

Ukraine's post-war reconstruction presents unique challenges and opportunities. The devastation caused by military conflict requires rapid infrastructure development that is not only functional, but also sustainable and flexible. LEAN principles can organise a structured approach to achieving these goals by:



Source: created by the authors based on (Wright et al., 2018; Cruz Villazón et al., 2020; United Nations, 2021)

In addition to the many advantages that PPPs offer, one of the main ones is the opportunity to attract domestic business and international investors to rebuild Ukraine. Turkey, for example, has managed to increase its GDP by 4% a year thanks to public-private partnerships. Ukraine, which is forced to spend huge amounts of money on the war, cannot expect to increase its GDP in the short term, but it is important to strengthen its investment attractiveness in light of its upcoming accession to the European Union. Applying LEAN principles throughout the lifecycle of a PPP project will increase efficiency, reduce waste and accelerate the reconstruction of Ukraine's infrastructure. By integrating methods such as VSM (Value Stream Mapping), Standard Work and Just-In-Time, stakeholders can optimise each stage of the process. This approach not only speeds up rehabilitation efforts, but also ensures that the rebuilt infrastructure maximises benefits (tab.1).

Table 1 - Use of LEAN principles in the implementation stages of PPP infrastructure projects

Stage	Application of LEAN principles
1. Initiating a partnership and submitting a proposal	Apply “just-in-time” approach to concept note and feasibility study preparation, ensuring that the required information is provided in an optimal timeframe. Use of visual management (e.g. mapping) to transparently track all stages of proposal preparation.
2 Analysing the effectiveness of PPPs	Applying the value stream principle to identify and eliminate inefficient processes in analysis, ensuring accuracy and timeliness of findings. Utilising the Kaizen method to continuously improve the analysis process.
3. Making a decision on PPP and holding a tender	Applying process standardisation to the development of tender documents, which reduces the possibility of errors and speeds up the process. Use of “5S” (Sort, Set in Order , Shine, Standardising, Sustain) to organise the tender process.
4. Organisation of the competition	Applying Lean Manufacturing to minimise wasted time and resources in setting up the panel, developing documentation, publishing advertisements, receiving and evaluating proposals. Utilising the “Just-in-Time” (JIT) method to manage and evaluate incoming proposals in a timely manner.
5. Approval of the results and conclusion of the contract with the private partner	Use of visual management and kanban system to clearly track approval and contracting milestones for transparency and efficiency. Use of “Poka-Yoke” (error prevention method) to minimise errors in contracting.

Source: created by the authors based on (Alghamdi et al., 2022; Bigwanto et al., 2024; Casady et al., 2024; Solaimani et al., 2019)

SWOT analysis showed that the use of LEAN principles and PPP models can significantly improve infrastructure development through increased efficiency, risk sharing and innovation. However, there are challenges and limitations. (tab.2)

Table 2 - SWOT-analysis of the application of LEAN-principles in the context of PPP infrastructure projects in Ukraine in the post-war recovery period

Strengths	Weaknesses
1) Professionalism and efficiency: LEAN principles contribute to process optimisation. This allows for faster implementation of infrastructure projects and lower costs. 2) Risk sharing: PPPs share risks between private and public partners, making projects more resilient to economic and operational changes. 3) Attracting private capital reduces the fiscal burden on public budgets, which is especially important in the context of resource scarcity in the post-war period. 4) The application of LEAN principles encourages innovation and new management methods, which improves the overall efficiency and quality of projects.	1) Complex regulatory frameworks can make it difficult to implement PPP projects based on LEAN principles. 2) Uneven distribution of resources. The attractiveness of more profitable projects can leave less profitable but vital projects without the necessary attention and funding. 3 Dependence on external factors, such as political and economic stability in the country, can make it difficult to implement infrastructure PPP projects. 4) The introduction of new approaches and technologies can face resistance from state and local authorities that are accustomed to traditional ways of working.

Opportunities	Threats
1) Attracting the expertise and investment of foreign partners can increase the speed and quality of realisation of infrastructure projects. 2) Successful PPP projects can make a certain contribution to the socio-economic development of the country, create jobs and improve living standards in post-war Ukraine. 3) The use of innovative technologies and approaches can make infrastructure more efficient and sustainable. 4) Green initiatives. Opportunities to integrate environmentally friendly technologies and solutions into PPP infrastructure projects will contribute to the sustainable development of the country.	1) Economic and social instability, possible fluctuations in international financial markets may affect the attraction and retention of investments 2) Political instability and changes may disrupt the implementation of long-term PPP projects. 3) Corruption and lack of transparency in processes may reduce investor confidence and, as a result, reduce the effectiveness of projects. 4) Uneven distribution of financial and other resources, as well as possible inconveniences for the population (for example, toll roads) may cause social tension and protests

Source: created by the authors based on (Solaimani et al., 2019; Cruz Villazón et al., 2021; Alghamdi et al., 2022; Bigwanto et al., 2024; Casady et al., 2024)

For example, PPP bureaucratic procedures currently take about two years. This significantly affects the willingness of private partners to participate in project implementation. The National Recovery Council of Ukraine proposes to reform the legislation. In particular, it proposes to speed up the approval of projects worth up to \$5.3 million through the use of an electronic procurement system. This will guarantee transparency and allow the community to monitor project implementation.

Conclusions. The integration of LEAN principles into PPP infrastructure projects for post-war Ukraine has significant potential in the context of improving efficiency and accelerating reconstruction. However, successful implementation requires overcoming regulatory and social barriers and striving to ensure political and economic stability.

Focus of the study will be on assessing the impact of LEAN principles on optimising resource allocation in PPP projects and exploring how to improve this process to ensure efficient and timely implementation of these projects in the context of Ukraine's rehabilitation needs, as well as on developing practical recommendations and strategies for the integration of LEAN principles in PPP projects that will increase their contribution to Ukraine's sustainable development and compliance with European infrastructure standards.

References

1. Alghamdi, F., Tatari, O., & Alghamdi, L. (2022). Enhancing the decision-making process for public-private partnerships infrastructure projects: A socio-economic system dynamic approach. *Journal of Engineering Applied Science*, 69, 67. <https://doi.org/10.1186/s44147-022-00117-0>
2. Bigwanto, A., Widayati, N., Wibowo, M. A., & Sari, E. M. (2024). Lean construction: A sustainability operation for government projects. *Sustainability*, 16(8), 3386. <https://doi.org/10.3390/su16083386>
3. Casady, C. B., Cepparulo, A., & Giuriato, L. (2024). Public-private partnerships for low-carbon, climate-resilient infrastructure: Insights from the literature. *Journal of Cleaner Production*, 470, 143338. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024>
4. Ceranic, B., Beardmore, J., & Cox, A. (2018). Rapid deployment modular building solutions and climatic adaptability: Case-based study of a novel approach to “thermal capacity on demand.” *Energy and Buildings*, 167, 124 -135. <https://doi.org/10.1016/j.enbuild.2018.01.044>

5. Cruz Villazón, C., Sastoque Pinilla, L., Otegi Olaso, J. R., Toledo Gandarias, N., & López de Lacalle, N. (2020). Identification of key performance indicators in project-based organisations through the lean approach. *Sustainability*, 12, 5977. <https://doi.org/10.3390/su12155977>
6. Eweje, G., Sajjad, A., & Nath, S. D. (2021). Multi-stakeholder partnerships: A catalyst to achieve sustainable development goals. *Marketing Intelligence & Planning*, 39(5), 587–601. <https://doi.org/10.1108/MIP-04-2020-0135>
7. Government of Ukraine (2022). *Ukraine's national recovery plan*. Retrieved from <https://www.urc-international.com/urc2022-recovery-plan>
8. Herbst, J. E., Khakova, O., & Lichfield, C. (2024) *Reconstructing Ukraine at war: The journey to prosperity starts now*. Retrieved from: <https://www.atlanticcouncil.org/in-depth-research-reports/report/reconstructing-ukraine-at-war-the-journey-to-prosperity-starts-now/#section4>
9. Integrated Approaches in Action: A Companion to the International Good Practice Principles for Sustainable Infrastructure. (2021). Retrieved from: <https://www.unep.org/resources/publication/integrated-approaches-action-companion-international-good-practice-principles>
10. Kolosky, C. (2024). Lean construction: Maximizing value and streamlining the construction process. *Knack*. <https://www.knack.com/blog/what-is-lean-construction/>
11. Report on damages to infrastructure from the destruction caused by Russia's military aggression against Ukraine as of January. (2024). Retrieved from: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/05/Eng_01.01.24_Damages_Report.pdf
12. Solaimani, S., Van der Veen, J. A. A., Sobek, D. K. II, & Venugopal, V. (2019). On the application of Lean principles and practices to innovation management: A systematic review. *The TQM Journal, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2018-0208>
13. United Nations Environment Programme (2021). International Good Practice Principles for Sustainable Infrastructure. Retrieved from <https://www.unep.org/resources/publication/international-good-practice-principles-sustainable-infrastructure>
14. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. (2024). Retrieved from <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/02/15/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>
15. van Wieringen, K., & Zajontz, T. (2023). From loan-financed to privatised infrastructure? Tracing China's turn towards public-private partnerships in Africa. *Journal of Current Chinese Affairs*, 52(3), 434–463. <https://doi.org/10.1177/18681026231188140>
16. Woetzel, J., & Pohl, H. (2014). Infrastructure: Doing more with less. *World Bank Policy Research Working Paper No. 6882*. <https://ssrn.com/abstract=2439703>
17. Wright, H., Dimsdale, T., Healy, C., Orozco, D., Williamson, S., & Mabey, N. (2018). Sustainable infrastructure and the multilateral development banks: Changing the narrative. *E3G*. Retrieved from <http://www.jstor.com/stable/resrep21743>

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A FACTOR OF SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE

Oļegs Nikadimovs

University of Latvia, Latvia

E-mail: olegs.nikadimovs@lu.lv

Relevance. The concept of corporate social responsibility (CSR) is not new to the business world, it has been known since the 1950s and has been recognised and has continuously evolved, discovering new uses across many sectors and organisations. Nevertheless, more studies are needed to assess CSR as a factor of sustainable competitive advantage. The research gap can be covered by evaluating various aspects and dimensions of CSR and linking it to a sustainable competitive advantage. When strategically linked, CSR may enhance a company's sustainable competitive advantage by distinguishing it from competitors and improving its reputation, customer loyalty, and operational efficacy.

Research problem. Although CSR is acknowledged for enhancing business reputation, bringing value to society, and creating a common public good, empirical data about its particular contribution to sustained competitive advantage across many industries remains limited. The primary research problem is to assess which CSR initiatives and practices effectively enhance long-term competitive advantage, and what factors facilitate or impede CSR's influence on sustainable performance.

Research purpose. The pilot study aims to assess the viability and significance of measuring CSR's influence on sustainable competitive advantage, which is essential to improving the methodology for a larger study. The study also aims to provide preliminary results into the CSR practices most frequently linked to competitive advantage across various industries, ascertain impeding and facilitating factors for CSR implementation, and assess or improve key variables and metrics for measuring CSR's contribution to attaining sustainable competitive advantage.

Research methodology. The survey approach was used for data gathering customers' perceptions, utilising convenience and snowball sampling strategies to target a selected population. The survey consists of 31 questions focused on CSR domains and competitive advantage, the Likert scale and multiple-choice format are used to collect quantitative data, and the sample size is $n=73$. Data processing encompassed descriptive statistics, cross-tabulation, Cronbach's alpha is used to assess internal consistency, indicating the degree of reliability between the scale items: Scale A – economic responsibilities, Scale B – legal responsibilities, Scale C – ethical responsibilities, Scale D – philanthropic responsibilities.

Results. The instrument has high reliability, which is supported by an overall Cronbach's alpha coefficient of $\alpha \sim 0.913$, indicating strong internal consistency among the items. The individual scale reliability results indicate the following: Scale A $\alpha = 0,910$; Scale B $\alpha = 0,883$, Scale C $\alpha = 0,921$, Scale D $\alpha = 0,937$.

Conclusion(s). The preliminary analysis results indicate that the majority of respondents support the implementation of CSR principles and assert that these values enhance the competitive advantage of the companies. All of the four facets of CSR, namely, economic responsibilities, legal responsibilities, ethical responsibilities, and philanthropic responsibilities positively influence the perceptions of the customers concerning the company's competitive advantage, there was no significant difference between them in their effect on creating competitive advantage, with no substantial differences existed between them. Furthermore, this study adds to the academic discussion on CSR and strategic management while providing practical insights for the creation of a competitive advantage.

References

1. Carroll, A. B., (2021). Corporate Social Responsibility (CSR) and the COVID-19 Pandemic: Organizational and Managerial Implications. *Journal of Strategy and Management*, 14, 315-330. <https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2021-0145>
2. Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B., (2019). A Literature Review of the History and Evolution of Corporate Social Responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1). <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y>

3. Lee, E.-M., Lee, H. J., Pae, J.-H., & Park, S.-Y., (2016). The Important Role of Corporate Social Responsibility Capabilities in Improving Sustainable Competitive Advantage. *Social Responsibility Journal*, 12(4), 642–653. DOI: 10.1108/SRJ-11-2015-0163
4. Porter, M. & Kramer, M., (2007). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. 84. 78-92, 163.
5. Xuetong, W., Hussain, M., Rasool, S.F. et al., (2024). Impact of corporate social responsibility on sustainable competitive advantages: The mediating role of corporate reputation. *Environmental Science and Pollution Research*, 31, 46207–46220 <https://doi.org/10.1007/s11356-023-28192-7>

PHYSICALLY ACTIVE LEARNING APPLIED TO THE DEGREE IN LAW²

María Lidón Lara Ortiz

Jaume I University, Spain

E-mail: mlara@uji.es

Relevance. The relevance of this research is huge, since it has an international and global scope, because the problem that we pretend to solve is general and common for all countries.

Research problem. The wellbeing of professors and students is compromised by long and sedentary days of classes. The main problem of this research is to introduce some teaching methodology that could enhance the learning process and, at the same time, that would be beneficial for their personal wellbeing.

Research purpose. This abstract aims to provide a concentrated view of the benefits that can be provided by the methodology based on Physically Active Learning, which main objective is the reduction of the long periods of sedentary lifestyle found in different studies during the school day. The benefits are not only shown at a purely physical level, but also have an impact on a better learning process.

Research methodology. In contrast to superficial learning, physical activity-based learning techniques generally lead to the acquisition of deep learning, since they are based on memories of an activity performed, or even physically active repetitions. The methodology of this study is therefore based on the exploration of different proposals for physically active teaching and their contrast in relation to the acquired learning outcomes. Active learning can consist of a wide variety of activities. One of them that is feasible in relation to the learning of Law is to make breaks every forty-five minutes with a duration of about five minutes, so that the students either change places, or leave the classroom for a moment and return to continue. One of the possibilities that can be applied to various legal subjects is to visit to public organizations and entities so that their administrative functions and other theoretical questions would be explained while a moving tour of the facilities is made. Other activities are also possible where simple physical tests are combined to answer theoretical questions, this is the formula that involves more complexity but that brings benefits by creating memories related to the process of learning.

Results. The proposals that have worked best are those that allow previous knowledge to be related and connected with new knowledge. Thus, the creation of activities that encourage thinking about real contexts or familiar situations allows new knowledge to be added to existing knowledge, which is already deeply rooted in students. Working memory has its limitations, so after a period of time transmitting new knowledge, it is more effective to carry out some activity that involves movement to establish the new knowledge. To this end, it is useful to break the dynamic and divide the new knowledge, using different techniques: writing a reflection or opinion, discussing ideas with classmates, solving puzzles, taking a break, or any other different activity that can serve this purpose. Retrieving information from long-term memory is also useful. To support this technique, questions or tasks can be designed involving the thinking about relevant ideas in multiple contexts, and providing feedback always. In this context, visiting public bodies and institutions creates useful memories, and applying simple physical tests to answer theoretical questions in the classroom is very productive because these memories are created and, at the same time, students review new knowledge with physical activity that oxygenates the brain. This combination is beneficial for the learning process because it increases performance and long-term memory.

Conclusion(s). With the physically active methodology, through which short periods of physical activity are carried out in the classroom or in the work space, we can break the dynamic, and, if the physical activities are related to the new knowledge explained in the academic session, it allows to oxygenate the brain, and rest it from the contribution of new knowledge, to avoid reaching saturation. In addition to the usefulness of this technique to improve academic performance, other results are achieved that have good results on the physical health of students and professors, since this allows them to avoid absolute sedentary lifestyle during academic sessions.

² This work has been carried out within the framework of the PRACTIUS educational innovation project, reference 52079/2024, "Materials innovadors per a la pràctica jurídica" (Innovative materials for legal practice), funded by UFIE-UJI, Main researcher: María Lidón Lara Ortiz.

References

1. Gobet, F. y Lane, P. (2012). *Encyclopedia of the sciences of learning*, p. 541-544.
2. Karpicke, J. D. y Roediger, H. L. (2008). *Science*, 319, 966–968.
3. Ruiz Martín, H. (2020). ¿Cómo aprendemos? p. 63-78
4. Salmon, J. et al. (2020). *The Routledge Handbook of Youth Physical Activity*, p. 523–540.
5. Thalmann, M. et al. (2019). *J. Exp. Psychol. Learn. Mem. Cogn*, 45 (1), 37-55.

BRAND LOVE: EXPLORING ANTECEDENTS AND EMOTIONAL CONNECTIONS THROUGH NEUROMARKETING

Indre Razbadauskaite Venske

Klaipėda University, Lithuania

E-mail: indre.razbadauskaite-venske@edu.ku.lt

In the ever-evolving marketing landscape, "**brand love**" has emerged as a significant concept, capturing the attention of industry professionals and academic researchers. This emotional bond between consumers and brands has become essential for cultivating customer loyalty and fostering long-lasting relationships. (Patro & Raghunath, 2017; Akgün et al., 2013; Garg et al., 2015)

Despite the growing research interest, there is a need to understand better how the emotional connections between consumers and brands translate into measurable marketing outcomes. Remarkably, the underlying processes by which brand love drives customer loyalty, advocacy behaviors, and other measurable business outcomes deserve further investigation. By gaining a deeper understanding of the neural and physiological correlates of brand love, marketers can develop more targeted strategies to cultivate and leverage this powerful emotional connection between consumers and brands.

This research aims to review the existing literature on brand love systematically. It will identify the key antecedents, mechanisms, and outcomes associated with the emotional connections between consumers and brands, focusing on how these connections influence customer loyalty and advocacy.

The research tasks include:

1. Conduct a systematic literature review to gather and analyze peer-reviewed articles on brand love.
2. Identifying the key antecedents that contribute to the development of brand love.
3. Investigating how neuromarketing can be utilized to measure and understand brand love quantitatively.

A systematic literature review is employed to analyze the existing research on brand love comprehensively.

The theoretical foundations of brand love

The theoretical foundations of brand love are rooted in various psychological theories and empirical studies exploring consumer-brand relationship dynamics. Researchers have proposed a comprehensive causal model of brand love, identifying several key antecedents and consequences. These antecedents include functional and sensory brand uniqueness, brand satisfaction, personal experiences, and the alignment between the brand and the consumer's self-concept. This model suggests that emotional connections to brands are shaped by both intrinsic and extrinsic factors, ultimately leading to outcomes such as brand loyalty and a willingness to pay a premium. (Fournier, 1998)

The triangular theory of love, originally proposed by Sternberg (1986), has been adapted to conceptualize brand love as a psychological construct. This framework suggests that brand love has three key components: intimacy, passion, and commitment. These elements capture the emotional bond consumers develop with brands, mirroring the dynamics of interpersonal relationships. (Carroll & Ahuvia, 2006; Joshi & Garg, 2021)

Drawing on Bowlby's attachment theory, researchers have investigated how the emotional connections between consumers and brands can resemble interpersonal attachments. Constructs such as passion, emotional attachment, and separation distress are crucial in understanding the dynamics of brand love relationships. This perspective highlights the importance of emotional involvement in cultivating robust bonds between consumers and brands. (Thomson et al., 2005). Emerging empirical research using neuroimaging techniques has explored the neural basis of brand love. These studies indicate a potential overlap between the brain regions activated during brand love experiences and those involved in interpersonal romantic love, suggesting a shared emotional foundation. Understanding these neural mechanisms can provide deeper insights to help marketers cultivate brand love through targeted strategies. (Gumparathi et al., 2021) In general, neuromarketing offers valuable insights into consumer emotions and preferences, with techniques like eye-tracking, facial coding, and brain imaging providing insights

into how consumers emotionally respond to branding efforts. Researchers have developed scales incorporating interpersonal love aspects, such as passion and affection, to measure brand love effectively. These scales aim to capture the emotional intensity of the consumer-brand relationship and its link with loyalty metrics. For example, a novel scale introduced in recent studies exhibits predictive solid validity for brand commitment and loyalty.

Antecedents of brand love

According to Rahman et al.(2021), functional and sensory brand uniqueness indirectly contribute to forming emotional bonds between consumers and brands. These distinctive brand characteristics enhance the brand's appeal and distinctiveness, creating a favorable environment that encourages deeper emotional involvement from consumers. While these factors do not directly result in brand love, they are crucial in establishing the conditions for such emotional attachments to develop. In addition, brand satisfaction is identified as a direct antecedent of brand love. Consumers are more inclined to form strong emotional attachments when they are pleased with product quality, customer service, and the overall brand experience. (Rahman et al., 2021)

Furthermore, the alignment between a brand's image and the consumer's self-concept plays a crucial role in fostering brand love. When consumers perceive that a brand reflects their identity or values, they are more likely to form an emotional attachment. (Rahman et al., 2021) Rahman et al.(2021) highlight that meaningful personal experiences with a brand, such as nostalgic memories or significant life events associated with the brand, can significantly contribute to the development of brand love. These experiences can potentially create lasting emotional bonds that enhance consumer loyalty. Additionally, when consumers trust a brand to deliver on its promises consistently, it strengthens their emotional connection and loyalty. (Albert & Merunka, 2013; Joshi & Garg, 2021)

It is essential to mention that brands allow consumers to express their identities and contribute positively to brand love. Self-expressive brands resonate with consumers on an emotional level, reinforcing their attachment to the brand. (Carroll & Ahuvia, 2006) Finally, brands that provide enjoyable experiences (hedonic value) or evoke positive emotions are likelier to foster strong attachments among consumers. (Kang, 2015)

Conclusion

Brand love is influenced by various antecedents, including functional and sensory brand uniqueness, brand satisfaction, trust, personal experiences, and alignment with the consumer's self-concept. Understanding these factors can guide marketers in designing strategies that foster deeper emotional connections. Additionally, emotional engagement is fundamental to brand love, as consumers develop emotional solid attachments based on personal experiences, satisfaction, and self-expressive brand qualities. This emotional bond enhances customer loyalty and encourages positive word-of-mouth behaviors. To sum up, incorporating a neuromarketing perspective can provide valuable insights into the neural mechanisms underlying brand love, allowing marketers to tailor their strategies based on how consumers emotionally connect with brands at a neurological level.

References

1. Akgün, A E., Koçoğlu, İ., & İMAMOĞLU, S Z. (2013, November 1). An Emerging Consumer Experience: Emotional Branding. Elsevier BV, 99, 503-508. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.519>
2. Albert, N., & Merunka, D. (2013). The role of brand love in consumer-brand relationships: An empirical study in the luxury market. *Journal of Brand Management*, 20(5), 388-402. [10.1108/07363761311328928](https://doi.org/10.1108/07363761311328928)
3. Carroll, B. A., & Ahuvia, A. (2006). Some antecedents and outcomes of brand love. *Marketing Letters*, 17(2), 79-89. <https://doi.org/10.1007/s11002-006-9015-6>
4. Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343-373. <https://doi.org/10.1086/209515>
5. Garg, R., Mukherjee, J., Biswas, S., & Kataria, A. (2015, September 7). An investigation of antecedents and consequences of brand love in India. Emerald Publishing Limited, 7(3), 174-196. <https://doi.org/10.1108/apjba-09-2014-0112>

6. Gumparathi, S., Sinha, A., & Kaur, H. (2021). Neural mechanisms of brand love relationship dynamics: Is the development of brand love relationships the same as that of interpersonal romantic love relationships? *Frontiers in Neuroscience*. <https://doi.org/10.3389/fnins.2020.534671>
7. Joshi, A., & Garg, R. (2021). Brand Love: Role of Online Customer Experience, Value Co-Creation, and Relationship Quality in Emerging Markets Contexts. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.897933>
8. Kang, A. (2015). Brand Love – Moving Beyond Loyalty: An Empirical Investigation of Perceived Brand Love of Indian Consumers. *Arab Economic and Business Journal*, 10(2), 90-101. <https://doi.org/10.1016/j.aebj.2015.04.001>
9. Patro, C S., & Raghunath, K M K. (2017, September 13). Emotional Branding as a Strategy in Promoting Customer Loyalty. IGI Global, 225-246. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-2921-7.ch013>
10. Rahman, R., Langner, T., & Temme, D. (2021). Brand love: Conceptual and empirical investigation of a holistic causal model. *Journal of Brand Management*, 28(5), 577-594. <https://doi.org/10.1057/s41262-021-00237-7>
11. Thomson, M., MacInnis, D. J., & Park, C. W. (2005). The ties that bind: Measuring the strength of consumers' emotional attachments to brands. *Journal of Consumer Psychology*, 15(1), 77-91. https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1501_10

INSTITUTIONAL LEADERSHIP AND ACCOUNTABILITY IN THE IMPLEMENTATION OF THE UN'S 16TH GOAL

David Shakarishvili

Klaipėda university, Lithuania

Dato.shakarishvili@ku.lt

Relevance. The UN's 16th Sustainable Development Goal focuses on promoting peace, justice, and strong institutions. Institutional leadership and accountability are critical in its execution, particularly under European governance frameworks. Understanding how leadership fosters institutional improvements and maintains accountability can help solve issues like corruption, justice access, and public participation. This research is extremely relevant to establishing global peace and justice, as it addresses contemporary challenges such as political instability and rising authoritarianism, both of which endanger democratic institutions. The UN's 16th Sustainable Development Goal (SDG) focuses on promoting peace, justice, and strong institutions. Institutional leadership and accountability are critical in its execution, particularly under European governance frameworks. Understanding how leadership fosters institutional improvements and maintains accountability can help solve issues like corruption, justice access, and public participation. This research is extremely relevant to establishing global peace and justice, as it addresses contemporary challenges such as political instability and rising authoritarianism, both of which endanger democratic institutions.

Research problem. Despite widespread adoption of SDG 16, significant hurdles remain in maintaining effective leadership and accountability within European institutions. Corruption, poor governance, and ineffective leadership jeopardize efforts to promote peace and justice. This study investigates how institutional leadership promotes or hinders accountability and openness in European countries, focusing on specific cases where SDG 16 targets have been difficult to fulfill owing to leadership failures.

Research purpose. The goal of this study is to examine the role of institutional leadership in implementing SDG 16 in Europe, with an emphasis on how accountability measures might improve governance. The study aims to:

1. Identify impediments and opportunities to improve leadership accountability;
2. Investigate the tactics and best practices that European institutions use to increase transparency, minimize corruption, and maintain public trust;
3. Examine case studies to determine what elements contribute to success or failure in meeting SDG 16 targets.

Research methodology. The research methodology developed using both quantitative and qualitative tools. Data on corruption levels, transparency, and institutional strength are collected from various European countries using governance indices including Transparency International's Corruption Perceptions Index and the World Justice Project Rule of Law Index. Case studies of chosen European countries demonstrating varying levels of effectiveness in SDG 16 implementation. Interviews with legislators, civil society leaders, and institutional heads will delve into their experiences with leadership and accountability issues. Content analysis of policy texts, legal frameworks, and institutional reform activities will be used to supplement these findings.

Results. Preliminary findings imply that nations with strong institutional frameworks and transparent leadership practices do better in meeting SDG 16 targets. Countries with proactive leadership, clear accountability mechanisms, and involved civil society report lower corruption rates and more effective legal systems. Countries dealing with leadership crises, bureaucratic inefficiencies, and inadequate public monitoring, on the other hand, are making slower progress toward reaching peace and justice goals.

Conclusion. The study concludes that institutional leadership is an important driver of successful SDG 16 implementation. Strong leadership, when combined with robust accountability procedures, can dramatically improve institutional transparency and decrease corruption. To keep leaders accountable, recommendations include boosting leadership development within public institutions, establishing independent oversight organizations, and encouraging civic engagement. Collaboration among government, civil society, and international organizations is critical for establishing resilient, just institutions that fit with SDG 16.

References

1. United Nations (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. Retrieved from: <https://sdgs.un.org/2030agenda>
2. Transparency International (2023). *Corruption Perceptions Index*. Retrieved from: <https://www.transparency.org/en/cpi>
3. World Justice Project (2023). *Rule of Law Index*. Retrieved from: <https://worldjusticeproject.org>
4. Fukuyama, F. (2014). *Political Order and Political Decay: From the Industrial Revolution to the Globalization of Democracy*. Farrar, Straus and Giroux.
5. Grindle, M. S. (2017). *Good Governance: The Inflation of an Idea*. *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, 25(2), 199-221;
6. Andrews, M., Pritchett, L., & Woolcock, M. (2017). *Building State Capability: Evidence, Analysis, Action*. Oxford University Press.
7. Rothstein, B., & Teorell, J. (2008). *What is Quality of Government? A Theory of Impartial Government Institutions*. *Governance*, 21(2), 165-190.
8. Bovens, M., Schillemans, T., & Hart, P. T. (2008). *Does Public Accountability Work? An Assessment Tool*. *Public Administration*, 86(1), 225-242.
9. Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2010). *The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues*. World Bank Policy Research Working Paper No. 5430.
10. Cingolani, L. (2013). *The State of State Capacity: A Review of Concepts, Evidence, and Measures*. *European Journal of Development Research*, 25(1), 5-30.
11. UNDP (2022). *Governance for Peace: Securing the Social Contract*. United Nations Development Program Report.
12. Ahrens, J., & Meurers, M. (2020). *Institutional Quality and Its Impact on Peace and Development: Implications for Sustainable Development Goal 16*. *Journal of Economics and Political Economy*, 7(3), 228-242

IMPACT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON MENTAL HEALTH OF UNIVERSITY STUDENTS IN STRESSFUL CONDITIONS

Liubov Spivak

Berdiansk State Pedagogical University (temporarily moved to Zaporizhzhia), Ukraine

E-mail: lubov_spivak@ukr.net

Relevance

The need to maintain a people's mental health in emergency situations is an important task of WHO (World Health Organization, 2022). Creating conditions for maintaining mental health stability of all citizens is an important task of each state in emergency situations (hostilities, pandemics, natural disasters, etc.). The level of mental health of citizens, as evidence of their psychological and social well-being, determines the effectiveness of the functioning of the state social sphere.

Research problem

In order to develop effective psychological means of maintaining the stability of human mental health in stressful conditions, it is important to investigate the factors of human mental health in stress. An important moderator of the connection between mental health and stress is emotional intelligence of personality (Ciarrochi, Deane & Anderson, 2002). University students have been proven most vulnerable to psychological factors that affect their mental health in stressful conditions (Campbell, et al., 2022). At the same time, the influence of emotional intelligence on the academic success of university students (Mohzan, Hassan, & Abd Halil, 2013) is determined. Studying the impact of emotional intelligence on the mental health of university students in stressful conditions offers potential to find coping strategies, which will allow them to overcome the problems of higher education.

Research purpose – empirically investigate the impact of emotional intelligence on the mental health of Ukrainian university students in stressful conditions.

Objectives: 1. Empirically investigate the university students' mental health. 2. Empirically investigate the university students' emotional intelligence. 3. Determine the impact of emotional intelligence on the mental health of university students.

Research methodology. The mental health of the personality without psychopathological characteristics determines his psychological, social and subjective well-being. The availability of well-being confirms the frequency of personality experiences of positive functioning during the short and recent period – two weeks or one month. Psychological well-being of personality attests to a clear awareness and consistent realization of life goals. Social well-being of personality is confirmed by the openness to new experience in society and the willingness and need to acquire new social competences (Keyes, 2002).

Emotional intelligence is an integrated complex of personality ability to know, understand, differentiate and realize both personal emotions and emotions of other people; apply emotions to intensify one's own thinking; use personal knowledge of emotional manifestations by other people to succeed in social interactions with them; consciously regulate one's own emotions (Salovey & Mayer, 1990).

The mental health of Ukrainian university students was researched with the help of an adapted questionnaire "The Mental Health Continuum – A Short Form" (Keyes, 2002; Nosenko & Chetveryk-Burchak, 2014). The questionnaire contains statements that begin with the words "How often for two weeks (a month) you have felt..." happiness, interest in life, joy, your social significance, confidence, etc. The questionnaire is determined by high, average and low personality mental health.

The emotional intelligence of university students was researched by Emotional intelligence test (Hall, 2007). The test contains statements regarding emotional awareness, management of own emotions, self-motivation, empathy and recognition of other people's emotions. The test determines the high, average and low levels of personality emotional intelligence.

The empirical research in compliance with ethical standards was conducted online during the 2023-2024 academic year. It was a period of martial law in the country. The research was attended by 118 Ukrainian university students aged 17-23. The studied are students of universities located in the cities of Kyiv and Zaporizhzhia.

Results

Quantitative data on the levels of studied university students' mental health is presented in Figure 1.

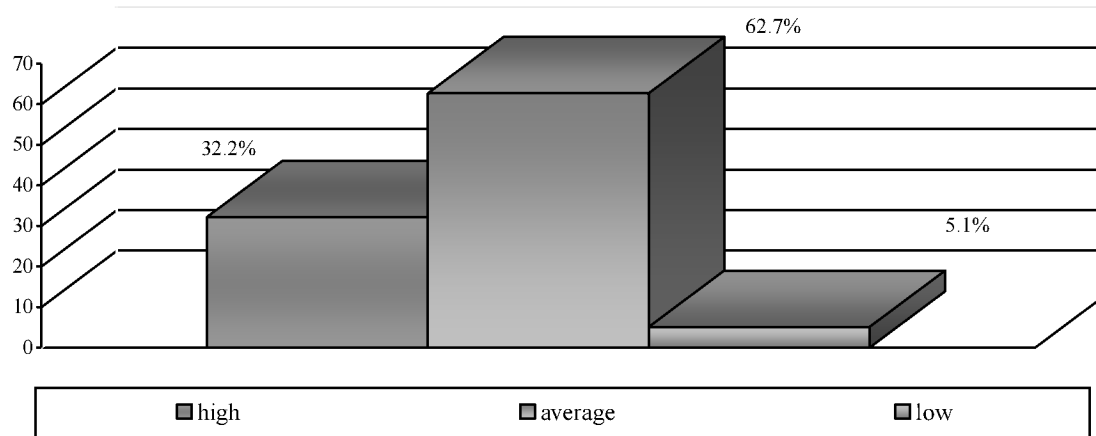


Figure 1. Levels of studied university students' mental health

Figure 1 shows that most of the studied university students revealed an average level (62.7%) of mental health, in a much smaller amount – a high level (32.2%) and in the smallest – low level (5.1%). The studied university students with average mental health have experienced either happiness, or pleasure, or interest in life approximately once or two or three times a week for the last two weeks. High level mental health studied university students have experienced either happiness, or pleasure, or interest in life almost every two weeks. Studied university students with low mental health experienced either happiness or pleasure or interest in life once or twice over the last two weeks.

Quantitative data obtained as a result of an empirical study of the levels of studied university students' emotional intelligence is presented in the figure 2.

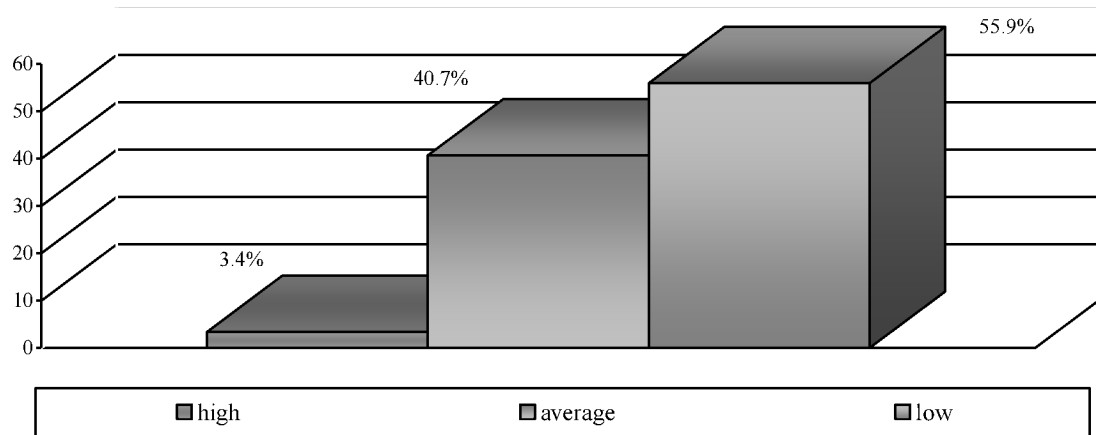


Figure 2. Levels of studied university students' emotional intelligence

As can be seen from Figure 2, a larger number of studied university students under study revealed low level (55.9%) and average level (40.7%) of emotional intelligence. A small number of studied university students is determined by a high level (3.4%) of emotional intelligence.

Below are presented empirical results concerning emotional awareness, management of own emotions, self-motivation, empathy and recognition of other people's emotions in the studied university students. Quantitative data obtained as a result of an empirical study of the levels of studied university students' emotional awareness is presented in the figure 3.

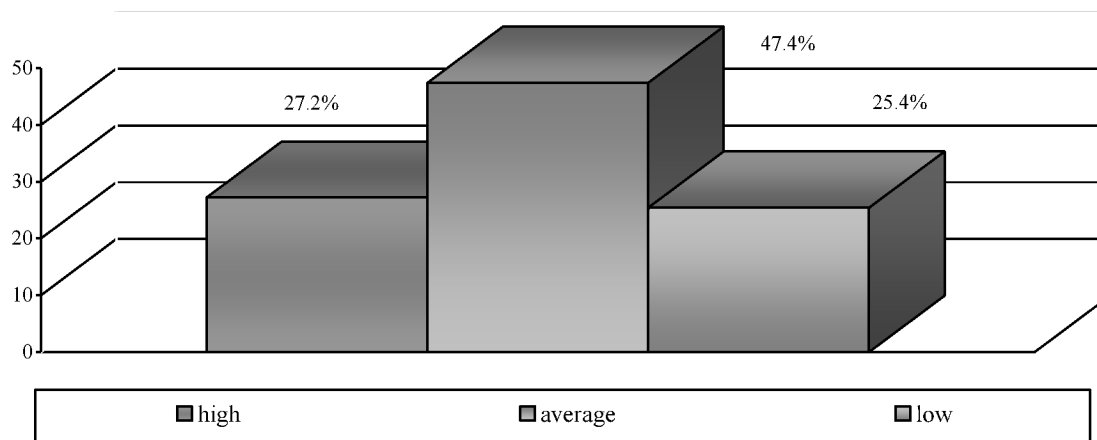


Figure 3. Levels of studied university students' emotional awareness

As can be seen from Figure 3, a largest number of studied university students has determined own emotional awareness at an average level (47.4%). They believe that they are sufficiently aware of emotions and their types. They are well aware of the need to change themselves, given their own negative emotions. They are often noticed and aware of changes in their emotional states. A much smaller number of studied university students believe that their emotional awareness is low level (25.4%) and high level (27.2%). Accordingly, they think that very little or much know about emotions and their types; vaguely or clearly aware of the need to change themselves, given their own negative emotions; rarely or constantly notice and aware of changes in their emotional states.

Quantitative data obtained as a result of an empirical study of the levels of studied university students' management of own emotion is presented in the figure 4.

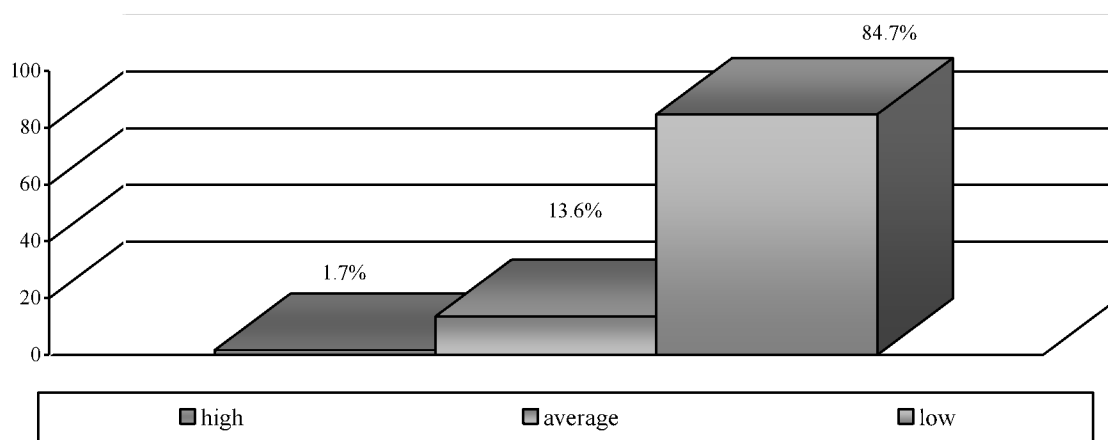


Figure 4. Levels of studied university students' management of own emotion

As can be seen from Figure 4, a largest number of studied university students believe that their level of management of own emotion is low (84.7%). According to a small number of studied university students, their level of management of own emotions is average (13.6%) or high (1.7%). Studied university students with low, average and high levels, respectively, in some, half or all life situations can remain calm when external pressure, monitor their well-being, easy to quench their emotions and disconnect from negative emotions.

Quantitative data obtained as a result of an empirical study of the levels of studied university students' self-motivation is presented in the figure 5.

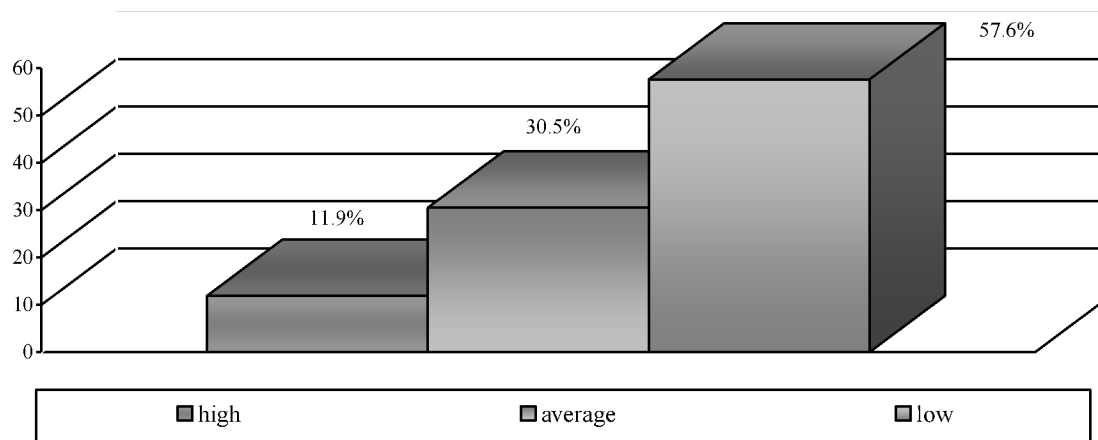


Figure 5. Levels of studied university students' self-motivation

As can be seen from Figure 5, according to more studied university students, their self-motivation level is low (57.6%). A much smaller number of studied university students rated their self-motivation level as average (30.5%) or high (11.9%). Studied university students with low, average and high levels, respectively, in some, half or all life situations, can remain calm and focused, maintain resistance to obstacles, show positive emotions and get rid of negative emotions.

Quantitative data obtained as a result of an empirical study of the levels of studied university students' empathy is presented in the figure 6.

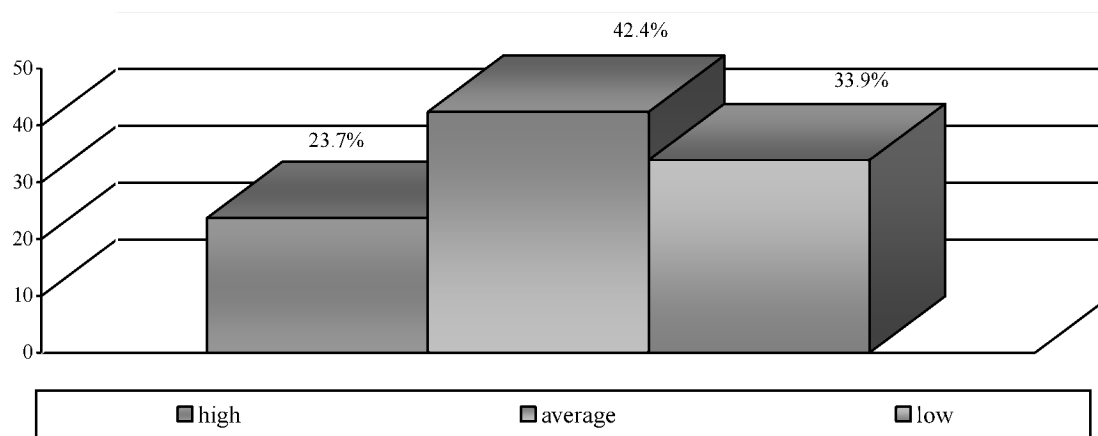


Figure 6. Levels of studied university students' empathy

As can be seen from Figure 6, according to more of the studied university students, their level of empathy is average (42.4%) and low (33.9%). The smaller number of university students studied determined their level of empathy as high (23.7%). Studied university students with low, average and high levels, respectively, in individual, half or all life situations are able to correctly recognize other people's emotions by verbal and non-verbal manifestations, to show sensitivity to other people's emotions.

Quantitative data obtained as a result of an empirical study of the levels of studied university students' recognition of other people's emotions is presented in the Figure 7.

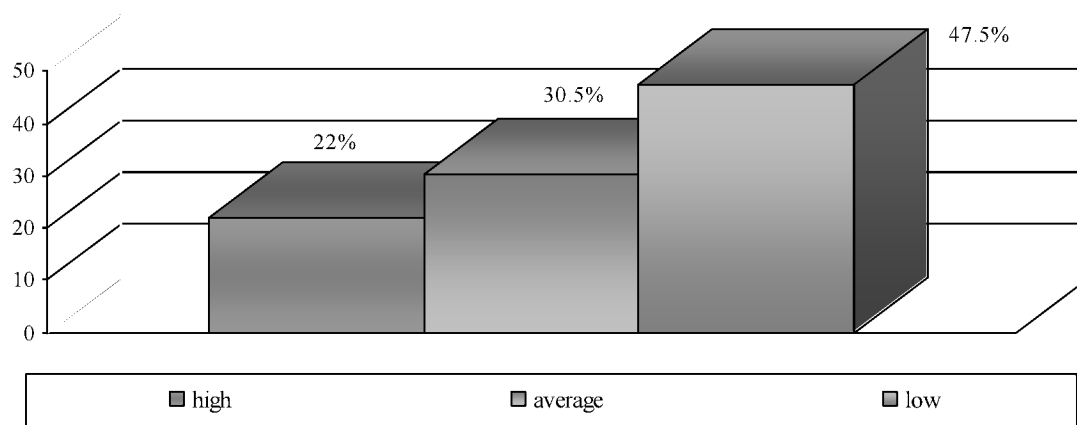


Figure 7. Levels of studied university students' recognition of other people's emotions

As can be seen from Figure 7, more than the studied university students revealed a low level (47.5%) of recognition of other people's emotions. In fewer studied university students, an average (30.5%) and high (22%) level of recognition of other people's emotions were established. The studied university students with low, average and high levels, respectively, in some, half or all life situations, are able to adequately respond to the emotions and mood of other people, as well as to reassure and direct them to achieve their goals.

As a result of correlation analysis using the Pearson correlation coefficient, it is determined that the mental health of studied university students is statistically significantly influenced by emotional intelligence ($r=0.430223$; $p \leq 0.01$), management of own emotions ($r=0.414191$; $p \leq 0.01$), self-motivation ($r=0.316056$; $p \leq 0.01$), empathy ($r=0.256686$; $p \leq 0.01$).

Conclusions

Therefore, the statistically significant impact of emotional intelligence on the mental health of the studied university students in stressful conditions is confirmed. The studied university students with low emotional intelligence have low mental health (almost twentieth part). The studied university students with average emotional intelligence have an average level of mental health (almost two fifth parts). The studied university students with high levels of emotional intelligence have a high level of mental health (almost thirty-third part). The question of effective psychological means of developing emotional intelligence in university students to maintain the stability of their mental health in stressful conditions is promising for scientific search.

References.

1. Campbell, F., Blank, L., Cantrell, A., Baxter, S., Blackmore, C., Dixon, J., Goyder, E. (2022). Factors that Influence Mental Health of University and College Students in the UK: a Systematic Review. *BMC Public Health*, 22, 1778. <https://doi.org/10.1186/s12889-022-13943-x>
2. Ciarrochi, J. V., Deane, F. P., Anderson, S. (2002). Emotional Intelligence Moderates the Relationship between Stress and Mental Health. *Personality and Individual Differences*, 32, 197-209.
3. Hall, N. (2007). Positive Psychology and Emotional Intelligence. Positive Psychology News Daily, NY (Editor S. M.) <https://positivepsychologynews.com/news/nicholas-hall/20071110483>
4. Keyes, C. L. M. (2002). The Mental Health Continuum: From Languishing to Flourishing in Life. *Journal of Health and Social Behavior*, 43(2), 207-222. <https://doi.org/10.2307/3090197>
5. Mohzan, M. A. M., Hassan, N., Abd Halil, N. (2013). The Influence of Emotional Intelligence on Academic Achievement. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 90, 303-312.
6. Nosenko, E. L., Chetveryk-Burchak, A. G. (2014). Stability of Mental Health Questionnaire – Short Form: Description, Adaptation, Application. *Visnyk Dnipropetrovskogo universytetu. Series: Pedagogy and Psychology*, 22(20), 89-97.
7. Salovey, P., Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.
8. World Health Organization (2022). Mental Health in Emergencies. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-in-emergencies>

Klaipėdos universiteto leidykla

Iššūkiai vadybos moksle ir studijose. Nr. 5

Tezių ir straipsnių rinkinys

Konferencija organizuota Klaipėdos universiteto Socialinių ir humanitarinių mokslų fakulteto vadybos katedros

Klaipėda, 2025

SL 1335. 2025 09 25. Apimtis 8 sąl. sp. l. Tiražas 50 egz.

Klaipėdos universiteto leidykla, Herkaus Manto g. 84, 92294 Klaipėda

Tel. (8 46) 398 891, el. paštas: leidykla@ku.lt, interneto adresas: <http://www.ku.lt/leidykla/>

Spausdino UAB „Vita Litera“, Savanorių per. 137, 44156 Kaunas