

LUDZAS NOVADA ATTĪSTĪBAS STRATĒGIJAS IEVIEŠANAS IZPĒTE TŪRISMA ATTĪSTĪBAS KONTEKSTĀ

RESEARCH OF LUDZA COUNTY DEVELOPMENT STRATEGY IMPLEMENTATION IN THE CONTEXT OF TOURISM DEVELOPMENT

Irēna Silineviča

Dr.sc.ing., profesore, Rēzeknes Augstskola
E-pasts: irena.silinevica@ru.lv, tel.: +371 2903480,
Latvija

Abstract. *This research analyses how the development programme provides its implementation in the context of Tourism development. The aim of this study is to research Ludza county Development Strategy related to Tourism development, to reveal potential implementation problems, and to make proposals for successful Strategy implementation. The offered proposals for successful implementation of strategic direction 'Tourism development' were developed by taking into account development of distinctive competencies.*

Keywords: *Regional development, Distinctive Competencies, Strategy Implementation, Specialisation*

JEL code: *O15, O2, R11*

Ievads

Reģiona attīstības politika nosaka gan attīstības mērķi, gan attīstības vadlīnijas. Tās uzdevums ir stimulēt reģiona ekonomisko izaugsmi. Reģiona attīstības stratēģija ietver mērķus, vīziju un attīstības virzienus. Stratēģijai vajadzētu piedāvāt reģionam visizdevīgāko ilglaicīgu ekonomikas attīstības modeli, kas veicina ekoloģiski, sociāli un ekonomiski sabalansētu pieeju reģiona attīstībai.

Evans N, u.c. (5.) stratēģiju definē kā projektu, kurā ir mēģinājums sasniegt nospraustos mērķus, ievērojot ekonomiskās intereses un iespējas. Autori atzīmē, ka stratēģija ir dokuments, kas satur arī nepieciešamās ieviešanas aktivitātes, lai nodrošinātu nosprausto mērķu sasniegšanu.

Stratēģijas ieviešana ir viena no nozīmīgākām stratēģiskā menedžmenta sastāvdaļām. Apskatot Latvijas stratēģiskos dokumentus, kas attiecas uz reģionālo politiku un ekonomiku, var konstatēt faktu, ka šajos dokumentos nospraustie mērķi netiek īstenoti (8.).

Latvijas teritorija sadalīta piecos plānošanas reģionos. Viens no tiem ir Latgale, kas savukārt ir sadalīts 19 novados. Tūrisms, kā specializācija, nedefinēts Latgales reģiona attīstības programmā (12.). Katram novadam ir sava attīstības programma. Jāatzīmē, ka dažiem novadiem šīs

programmas vēl atrodas attīstības stadijā. Novadu attīstības programmas satur analītisko daļu, kurā nedefinēta arī novada specializācija, un stratēģisko daļu (turpmāk - stratēģiju), kurā nedefinēti novadu attīstības stratēģiskie mērķi, vīzija, ilgtermiņa un vidējā termiņa prioritātes, rīcības plāni.

Latgales programmā 2010 -2017 (12.) nedefinētas Latgales pilsētu specializācijas reģiona ekonomikas perspektīvajās nozarēs saskaņā ar ekonomikas profila analīzi. Ludzas pilsētas specializācijā tūrismam piešķirta vadošā loma reģionā. Tāpēc par pētījuma objektu autore izvēlējās Ludzas novada attīstības programmu.

Darba mērķis ir izpētīt Ludzas novada attīstības programmas īstenošanas iespējas un problēmas tūrisma attīstības kontekstā.

Lai sasniegtu nosprausto mērķi, ir izvirzīti šādi uzdevumi:

- dažu teorētisko aspektu apskate par attīstības stratēģiju ieviešanu;
- Ludzas novada attīstības programmas izpēte;
- Ludzas novada attīstības stratēģijas ieviešanas mehānismu, kas attiecas uz tūrisma attīstību, izpēte;
- priekšlikumu izstrāde sekmīgai tūrisma attīstības virziena ieviešanai.

Pētījuma hipotēze: stratēģijas sekmīga ieviešana iespējama tikai tad, ja tiek nodrošināti un izmantoti atbilstoši stratēģijas ieviešanas instrumenti.

Pētījuma objekts ir Ludzas novada attīstības programma.

Pētījuma priekšmets ir faktori, kas iespaido stratēģijas īstenošanu tūrisma attīstības jomā..

Pielietojamās pētījuma metodes: kontentanalīze, analīze, sintēze, loģiskās un abstraktās konstruktīvās metodes.

Pamatteksts

Daži teorētiskie aspekti par attīstības stratēģiju ieviešanu

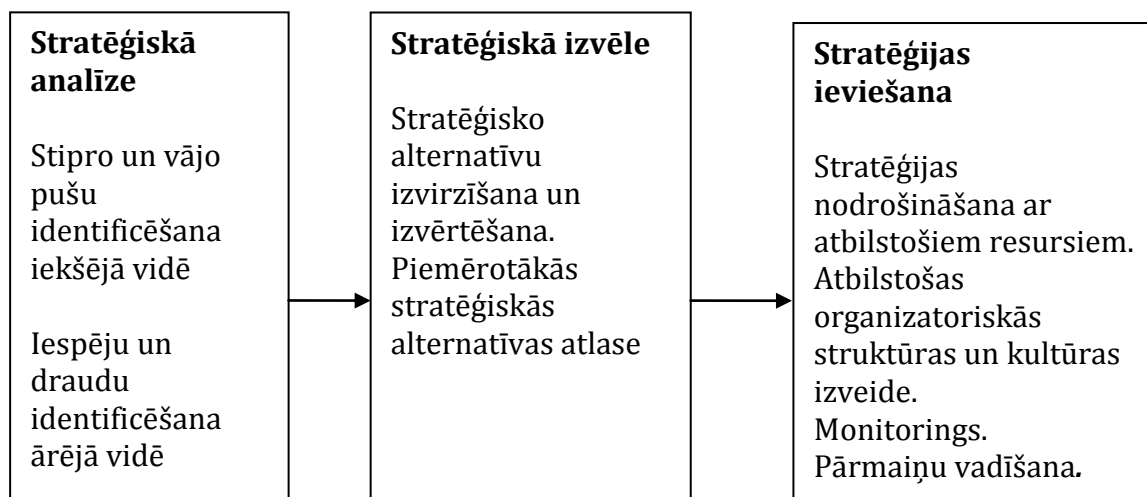
Savos pētījumos *Hitt* u.c.(6.) uzsver, ka stratēģija ir instruments, kas saista organizācijas ar vidi, kurā tās darbojas. Svarīgi izvēlēties tādas līdzekļus, kas nodrošina stratēģijas īstenošanu.

Dabas resursi un kultūras mantojuma resursi ir nozīmīgi reģiona kokurēspējas attīstībā. Pastāv cieša korelācija starp dabas resursu esamību un reģiona attīstību, starp reģionālo attīstības stratēģiju un reģiona konkurētspējīgo priekšrocību. Savā pētījumā *Robert Barro* (1.) pasvīturo, ka cilvēkkapitāls ir nozīmīgs ekonomiskās izaugsmes avots.

Kā atzīmē Eiropas parlamenta deputāts *G. Stavrakakis* (7.), Lisabonas stratēģijas ieviešanas instrumenti nebija sekmīgi, lai attīstītu Eiropā viskonkurētspējīgāko uz zināšanām balstītu ekonomiku pasaulē,

spējīgu nodrošināt ilgtspējīgu ekonomisko izaugsmi, palielinot darba vietu skaitu un attīstot labāku sociālo kohēziju. Viena no būtiskākajām vājām pusēm Lisabonas stratēģijā bija skaidru un mērķtiecīgu ieviešanas mehānismu trūkums.

Sekmīga stratēģijas atlase un ieviešana balstās uz nozīmīgu stratēģisko analīzi un konsekventu sapratni par organizācijas iekšējiem resursiem, stiprām un vājām pusēm, kā arī par iespējām un draudiem ārējā vidē. Stratēģijas ieviešanas process redzams 1. attēlā.



1. attēls. Stratēģiskais process (autores veidots pēc (5.))

Galvenie šī procesa posmi ir stratēģiskā analīze, stratēģijas izvēle un stratēģijas ieviešana.

Stratēģiskajā procesā nozīmīga vieta ir monitoringam, tāpēc autore to iekļāva kā stratēģijas ieviešanas sastāvdaļu. Monitoringu izmanto:

- lai palīdzētu novērtēt, vai ieviešana notiek iecerētā un stratēģijā nedefinētā virzienā;
- lai gūtu pārlicību, ka sasniegtie rezultāti ved uz nospraustā mērķa sasniegšanu;
- lai nepieciešamības gadījumā palīdzētu veikt korekcijas un izmaiņas stratēģijā.

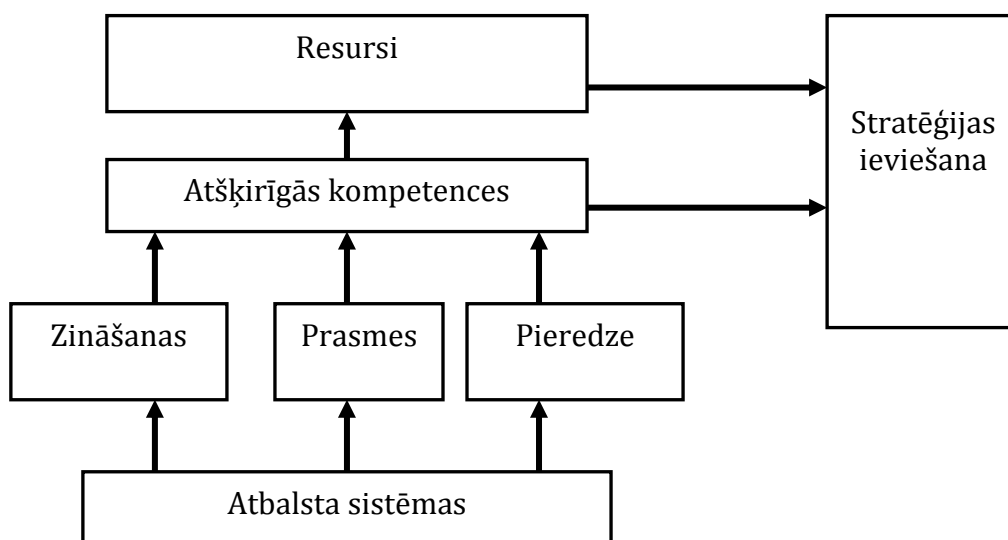
Monitorings uzlabo stratēģijas izpildi, jo veic arī kontroles funkcijas. Monitorings nodrošina būtisku saiti starp pieņemto stratēģiju un tās ikdienas īstenošanas aktivitātēm.

Tara Duggan (4.) pētījumu rezultāti apliecināja, ka sekmīga stratēģijas ieviešana atkarīga no organizācijas struktūras, ko jāveido tādā veidā, lai izpildītāji varētu visefektīvāk veikt tiem uzticētās funkcijas, prasmīgi izmantojot visus viņu rīcībā esošus resursus un instrumentus, tādā veidā ražojot kvalitatīvas preces un attīstot kvalitatīvus pakalpojumus. Pētījumā autors atzīmē, ka vēl pirms jaunas stratēģijas

uzsākšanas korporatīvajiem vadītājiem jābūt pārliecinātiem, ka visam personālam, kas ietverts organizatoriskajā struktūrā, ir vajadzīgās zināšanas, iemaņas un pieredze, kā arī ir visi nepieciešamie resursi, kas nodrošina paredzēto uzdevumu izpildi. Lai ieviestu stratēģiju, nepieciešama visa personāla saskaņota darbība, kas virza uz stratēģijā nosprausto mērķu (specifisku, izmēramu, būtisku, sasniedzamu, laikā ierobežotu) sasniegšanu.

Kā norāda *Wendel Clark* (3.) stratēģijas ieviešana ir visgrūtākais posms stratēģiskajā vadīšanā. Iespējamo ieviešanas problēmu izpratne ļauj menedžeriem tās novērst, lai varētu sekmīgi īstenot stratēģiju.

Stratēģijas ieviešana atkarīga no esošajiem un pieejamajiem resursiem, no stratēģijas menedžmenta un tā atbalstošām struktūrām. Lai sekmīgi īstenotu stratēģiju, vajadzīgi resursi. Resursi ir galvenais faktors jebkuras stratēģijas ieviešanā. Cilvēkresursi ir visvērtīgākie resursi, viņi attīsta atšķirīgās kompetences, veido konkurētspējīgās priekšrocības un nodrošina visu stratēģiskā menedžmenta procesu. Tāpēc cilvēkresursiem ir galvenā loma stratēģijas ieviešanā. Tas nozīmē, ka sekmīga stratēģijas ieviešana ir atkarīga no personāla zināšanām, prasmēm un kompetencēm. Lai nodrošinātu vajadzīgo personāla kompetences līmeni, šo procesu nepieciešams vadīt. Tāpat nepieciešams izmantot atbilstošus instrumentus un avotus, kas garantē stratēģijas ieviešanu. Stratēģijas ieviešanas modeli, ko piedāvā autore, skat. 2. att.



2. attēls. Stratēģijas ieviešanas modelis

Atbalsta sistēmas attiecas uz cilvēkresursiem, kuri iekļauti stratēģijas īstenošanā. Šo sistēmu mērķis ir nodrošināt cilvēkresursu atšķirīgo prasmju attīstību.

Atbalsta sistēmas ietver:

- cilvēkresursu attīstības programmu;
- sadarbību ar zinātniskiem centriem, pētnieciskām un izglītības institūcijām;
- izglītības un pilnveides programmas, lai nodrošinātu vajadzīgo kvalifikācijas līmeni speciālistiem, kuri iekļauti stratēģijas īstenošanā;
- pētniecisko iemaņu attīstību tiem cilvēkiem, kuri iekļauti stratēģijas īstenošanā.

Yavitz u.c. (9.) pētījumu rezultāti apliecināja korelācijas starp atšķirīgo kompetenču attīstību un veiksmīgu stratēģijas ieviešanu.

Arī *Hitt, M.A.* un *R.D.Ireland* (6.) pētījumu rezultātā secināja, ka pastāv tieša saite starp korporatīvām atšķirīgām kompetencēm un firmas sekmīgu darbību.

Ludzas novada attīstības programmas izpēte

Latgales stratēģijas 2030 (13.) vispārējais mērķis ir panākt straujāku reģiona ekonomisko attīstību, lai palielinātu cilvēku ienākumus, saglabātu un vairotu Latgales bagātīgo potenciālu un padarītu Latgali par pievilcīgu dzīves vidi arī nākamajām paaudzēm. Šajā dokumentā piedāvāts Latgales stratēģijas ieviešanas modelis, kas balstīts uz Latgales novadu un pilsētu atbildību par darbības programmu attīstīšanu un realizāciju. Latgales plānošanas reģionam ir noteikta koordinējošā loma. Stratēģiskās prioritātes, kas nodefinētas Latgales programmā 2010 -2017 (12.), ir šādas:

- reģiona konkurētspējas paplašināšana;
- infrastruktūras attīstība;
- tūrisma attīstība;
- administratīvās kapacitātes paaugstināšana.

Latgales programmā 2017 (12.) nodefinētas Latgales pilsētu specializācijas reģiona ekonomikas perspektīvajās nozarēs saskaņā ar ekonomikas profila analīzi. Ludzas pilsētas specializācijā tūrismam piešķirta vadošā loma reģionā. Ludzas novada attīstības programma izstrādāta atbilstoši šādiem dokumentiem: ES 2020, Latvijas ilgtspējīgās attīstības stratēģija līdz 2030. gadam, Nacionālais attīstības plāns 2007 – 2013, Latgales plānošanas reģiona teritoriālais plānojums 2006 – 2026, Latgales stratēģija 2030.

Ludzas novads ir pierobežas novads un atrodas Latgales reģiona austrumu daļā. Tā kopējā teritorija aizņem 966 km² (pagastu platība – 955 km², pilsētas – 11 km²). 2010.gada 1.janvārī pašvaldības teritorijā dzīvoja 15 844 iedzīvotāji, vidējais iedzīvotāju blīvums – 16,4 iedzīvotāji uz km². Novada administratīvais centrs ir Ludzas pilsēta. Tā atrodas 267

km attālumā no valsts galvaspilsētas Rīgas, 122 km attālumā no Daugavpils un 30 km attālumā no Rēzeknes. Ludzas novads robežojas ar Krievijas federāciju (14,7 km gara robeža), tas uzskatāms par vārtiem starp austrumiem un rietumiem. No 2004.gada 1.maija novada robeža ir kļuvusi par Eiropas Savienības robežu. Novada teritoriju šķērso valsts galvenais autoceļš A12 Jēkabpils – Rēzekne – Ludza – Krievijas robeža (Terehova), starptautiskās automaģistrāles E22 Rīga – Maskava daļa, un dzelzceļa līnija Rīga - Maskava. Novada lauku teritorijā dominē Latgalei raksturīgās tautsaimniecības nozares – zemkopība, lopkopība, graudkopība, mežizstrāde un kokapstrāde. Ludzas novada ekonomiskās izaugsmes potenciāls vidējā termiņā balstās uz esošo uzņēmumu attīstību, neizmantojot cilvēku un dabas resursiem, relatīvi zemām darbaspēka izmaksām, labu ģeogrāfisko un loģistikas situāciju (ātru piekļuvi Krievijas un Baltkrievijas tirgiem (16.)). Tūrisms ir viens no būtiskākajiem segmentiem novada attīstības nodrošināšanai. Ludzas novadā ir daudz kultūrvēsturisku objektu, daudzveidīgi dabas resursi. Amatniecība un tradīciju mantojums paver plašas iespējas tūrisma attīstībai novadā. Ludzas novada kā tīras, drošas un bez stresa dabas vietas tēls perspektīvā labi saderas ar aktīvās atpūtas un dabas tūrismu. Bioloģisko saimniekošanas metožu pielietošana lauksaimniecībā un zivsaimniecībā, kā arī dziedniecisko dūņu iegūšanas iespējas stimulēs ekotūrisma un rekreatīvā tūrisma attīstību. Kultūras un vēstures mantojuma efektīva izmantošana novada tūrisma attīstībā iespējama, nodrošinot ērtu teritorijas un atsevišķu objektu sasniedzamību un kvalitatīvu pakalpojumu pieejamību (16.)). Ludzas novada teritorijā ir daudz ezeru un stabila, ekoloģiski tīra vide, kas sekmē akvakultūras attīstību. Attīstības programmā norādīts, ka ilgtspējīgas tūrisma nozares attīstībai jāizmanto pierobežas novada priekšrocības, sadarbību ar kaimiņu pašvaldībām un kaimiņvalstu reģioniem.

Ludzas novada vīzijā 2035 īpaša vērība tiek veltīta tūrisma attīstībai. Novadā iespējama konkurētspējīgas un drošas uzņēmējdarbības vides attīstība, vides, kurā dzīvo izglītoti, radoši, veselīgi, aktīvi un materiāli nodrošināti iedzīvotāji. Tas ir tūristiem ērti sasniedzams novads ar bagātu dabas, kultūrvēsturisko un tradīciju mantojumu (16.)).

Ludzas novada stratēģijā nodefinēti šādi stratēģiskie mērķi (SM):

- SM1: Izglītota, veselīga, kulturāla, sociāli aktīva un materiāli nodrošināta sabiedrība;
- SM2: Droša, dabiska un pieejama vide dzīvošanai, darbam un atpūtai;
- SM3: Konkurētspējīga un droša uzņēmējdarbības vide.

Stratēģiskiem mērķiem atbilst ilgtermiņa prioritātes un vidējā termiņa prioritātes (1.tab.).

Ilgtermiņa prioritātes un tām atbilstošās vidējā termiņa prioritātes
Ludzas novada attīstības stratēģijā
(autores veidota pēc (16.))

Ilgtermiņa prioritātes (ITP)	Vidējā termiņa prioritātes (VTP)
IP1: Pieejami izglītības, ārstniecības, kultūras un sociālie pakalpojumi, efektīva publiskā pārvalde	VTP1: Sociālās infrastruktūras attīstība un pakalpojumu kvalitāte
IP2: Attīstīta transporta, sakaru, ūdenssaimniecības sistēmas, vides un enerģētikas infrastruktūra	VTP2: Tehniskās infrastruktūras attīstība un pakalpojumu kvalitāte
IP3: Investīciju piesaistes un nodarbinātības veicināšana, attīstīts tūrisms, aktīvi uzņēmēji	VTP3: Novada konkurētspējas palielināšana

Vidēja termiņa prioritāte VTP3 "Novada konkurētspējas palielināšana" atbilst Latgales programmas 2011-2017 rīcības virzienam RV2, kas definēts kā "Tūrisma attīstība ar tajā iekļautajām darbības programmām: „Ezeri” (tūrisma un dabas programma) un „Latgales reģiona pievilcība” (mārketinga programma caur pasākumiem) (16.).

Novada konkurētspēju veido cilvēki, izmantojot savas zināšanas, iemaņas, pieredzi, prasmes, spējas, kas kopā ar izmantojamiem resursiem veido atšķirīgās kompetences. Atšķirīgo kompetenču izveidošana ir pamats gan kvalitatīva un ilgtspējīga tūrisma produkta attīstībai, gan arī konkurētspējīgās priekšrocības attīstībai visā novadā kopumā. Tātad, lai iegūtu šīs kompetences, rīcības plānā nepieciešams iekļaut pasākumus, kas nodrošina cilvēkresursu, kas darbojas tūrisma industrijā, un atšķirīgo prasmju attīstību. Ludzas novada attīstības programmas rīcības plāna un investīciju plāna izpēte ļauj secināt, ka tie nesatur pasākumus, kas nodrošinātu cilvēkresursu attīstību tūrisma industrijas jomā. Vidējā termiņa prioritāte VTP3 "Novada konkurētspējas palielināšana" ietver attīstības virzienus, kas attiecas uz tūrisma infrastruktūras attīstību un tūrisma produkta attīstību (2.tab.). Kolonā "paredzētais rezultāts" autore nav norādījusi vienību skaitu.

2. tabula

Uzdevumi (U) un paredzētais rezultāts, kas attiecas uz tūrisma attīstību
Ludzas novadā
(autores veidota pēc (16))

Uzdevumi (U)	Paredzētais rezultāts
U1: Tūrisma infrastruktūras uzlabošana un izveide	Renovēto vecpilsētas ielu kopgarums Jaunu tūrisma produktu veidošana un attīstība Izveidotas/ labiekārtotas atpūtas vietas pie ūdeņiem Naktsmītņu/ vietu skaits Nakšņojošo tūristu skaits Dalība starptautiskās tūrisma izstādēs Izstrādāta tūrisma attīstības stratēģija Izdots informatīvais materiāls
U2: Tūrisma produktu izveide un attīstība	Izveidoti un attīstīti aktīvās atpūtas un ūdenstūrisma produkti. Sekmēta jaunu tūrisma produktu veidošana un attīstība
U3: Mārketinga attīstība	Novada tēla veidošana - izstrādāti tūrisma attīstības plānošanas dokumenti

Rezultāti, ko paredzēts sasniegt, veicot augstāk nedefinētos uzdevumus, kā arī šo uzdevumu īstenošanas iespējamības izvērtēšana attēlota 3. tabulā.

3. tabula

Uzdevumu īstenošanas izvērtējums (autores veidota pēc (16))

Uzdevumi	Iespējamie draudi uzdevumu izpildē
Jaunu tūrisma produktu veidošana un attīstība	Jaunu konkurētspējīgu tūrisma produktu veidošanai un attīstībai nepieciešama stratēģiska pieeja, jaunas zināšanas, atšķirīgās kompetences, kas var nodrošināt konkurētspējīgu priekšrocību.
Tūrisma attīstības stratēģijas izveide	Bez cilvēkresursu kapacitātes attīstības tūrisma attīstības stratēģijas īstenošana varētu būt apdraudēta.
Novada tēla veidošana - tūrisma attīstības plānošanas dokumentus izstrāde	Novada tēla apzinātai veidošanai nepieciešama mārketinga attīstības stratēģija, kā arī investīciju plānā būtu jāparedz līdzekļi, kas sekmētu tās īstenošanu. Šādas stratēģijas neesamība neveicina pozitīva novada tēla veidošanu.

Kā liecina 3. tabulas dati, Ludzas novada stratēģijā nedefinēto uzdevumu īstenošana ir apšaubāma, ja netiks nodrošināta cilvēkresursu, kas darbojas tūrisma jomā, kapacitātes un atšķirīgo kompetenču attīstība.

Diskusijas jautājumi

Dažādu stratēģisko dokumentu, kas attiecas uz reģionālo ekonomiku un politiku ES valsts nacionālā un reģionālā līmenī izpēte ļauj secināt, ka to ieviešanā ir problēmas. Nevienmērīga reģionu attīstība un ekonomiskās atšķirības starp reģioniem nemazinās. Cik lielā mērā reģionālā attīstības politika var stimulēt reģionu izaugsmi?

Attīstības stratēģiju ieviešana ir atkarīga no kontroles, monitoringa, motivēšanas sistēmu efektivitātes. Vai novadu administratīvā kapacitāte var ietekmēt atšķirīgo kompetenču attīstību? Cik lielā mērā novadu vadība ir atbildīga par konkurētspējīgo priekšrocību attīstību un attīstības stratēģiju īstenošanu? Vai stratēģiju īstenošana atkarīga tikai no ieinteresēto pušu interesēm? Cik lielā mērā stratēģiju īstenošanu var iespaidot iedzīvotāji, kas dzīvo noteiktā reģionā?

Secinājumi

1. Stratēģijas ieviešana atkarīga no esošajiem un pieejamajiem resursiem, no stratēģijas menedžmenta un tā atbalstošām struktūrām.
2. Cilvēkresursi ir visvērtīgākie resursi attīstības stratēģiju ieviešanā.
3. Sekmīga stratēģijas ieviešana ir atkarīga no personāla zināšanām, prasmēm un kompetencēm.
4. Cilvēkresursu attīstību nodrošina atbalsta sistēmas. Atbalsta sistēmu mērķis ir nodrošināt atšķirīgo prasmju attīstību. Tās ietver cilvēkresursu attīstības programmas, sadarbību ar zinātniskiem centriem, pētnieciskām un izglītības institūcijām, izglītības un pilnveides programmas, kas nodrošina vajadzīgo kvalifikācijas līmeni speciālistiem, kuri iekļauti stratēģijas īstenošanā, kā arī pētniecisko iemaņu attīstību stratēģijas īstenošanā iekļautajiem cilvēkiem
5. Ludzas novada attīstības programmas stratēģiskajā daļā liela vērība tiek veltīta tūrisma infrastruktūras un tūrisma produkta attīstībai.
6. Neviens no Ludzas novada attīstības programmā nodefinētajiem uzdevumiem neparedz cilvēkresursu attīstību tūrisma jomā.
7. Ludzas novada attīstības programmā nav instrumenti, kas nodrošinātu tās stratēģijas ieviešanu.

Priekšlikumi Ludzas novada domei.

1. Izstrādāt ilgtermiņa cilvēkresursu attīstības programmu, ievērojot novada specializāciju. Šī programma veidos daļu no atbalsta sistēmas, kas nodrošinās gan novada konkurētspējīgās priekšrocības attīstību, gan novada stratēģijas ieviešanu kopumā.

2. Izstrādājot novada attīstības stratēģiskos dokumentus, pastiprināt uzmanību jauniešu izglītošanas problēmām, apsvērt iespējas, kā motivēt jauniešus izglīties novada specializācijas virzienos.
3. Ievērojot to, ka viens no Ludzas novada stratēģiskās attīstības virzieniem ir tūrisms, meklēt veidus, kā paplašināt izglītības iespējas tūrisma specializācijā. Kā risinājums varētu būt sadarbība ar Rēzeknes Augstskolu, kas īsteno 2. līmeņa profesionālā bakalaura Uzņēmējdarbības vadības programmu tūrisma un viesnīcu uzņēmējdarbības vadības specializācijā.
4. Attīstības stratēģiju ieviešanai, nepieciešams veidot atbalsta sistēmas, kas nodrošinātu stratēģijas īstenošanā iekļauto cilvēkresursu zināšanu, iemaņu un atšķirīgo prasmju kopumā attīstību.

Izmantotā literatūra un avoti

1. Barro Robert J. (1997). Education and Economic growth. Pieeja: <http://www.oecd.org/innovation/research>. skat. 12.03.2013.
2. Bower, J.L. (1982). Business policy in the 1980s. Academy of management review, 7. 1982, pp.630-638
3. Clark W. (2012). Why Is Strategy Implementation Often Considered the Most Difficult Stage in Strategic Management? Reviewed:<http://www.ehow.com>. Access: 05.01.2013.
4. Duggan T. (2011). Structural-considerations-strategic-implementation .Reviewed: [htmlhttp://www.ehow.com/info](http://www.ehow.com/info) . Access: 14.11.2012.
5. Evans N., Campbell D., Stonehouse G. (2010). *Strategic Management for Travel and Tourism*.UK:Oxford:Butterworth Heinemann.,p.289
6. Hitt,M.A.,R.D.Ireland(1985).Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance. *Strategic Management Journal*,Vol.6,273-293
7. Mechanism for implementing the 'Europe 2020' strategy .Question for written answer to the Commission Rule 117 Georgios Stavrakakis: Reviewed: <http://www.europarl.europa.eu>.Access: 20.12.2012.
8. Silineviča, I. (2013). Implementation problems of Development strategies: Case study of Dagda county. Economics Development Opportunities and Problems, 2013: International scientific conference.-Jelgava, LLU(Latvia)
9. Yavitz,B., Newman,W.H (1982).What the corporation should provide its business units., *Journal of Business Strategy*, Vol.2, 1982, pp.14-19
10. Reģionālās attīstības likums (2002). Pieeja: <http://www.likumi.lv/>, skat. 01.12.2012.
11. Latgales plānošanas reģiona teritoriālais plānojums 2006 – 2026. Pieeja:www.latgale.lv. skat. 02.03.2012.
12. Latgales programma 2010 – 2017. Pieeja: <http://www.latgale.lv> skat. 01.12.2012
13. Latgales stratēģija 2030 Pieeja:www.latgale.lv.skat. 02.03.2012
14. Latvijas ilgtspējīgās attīstības stratēģija līdz 2030. gadam Pieeja:www.latgale.lv.skat. 02.03.2012
15. Latvijas nacionālā reformu programma „ES 2020” stratēģijas īstenošanai. Pieeja www.lm.gov.lv. skat. 02.03.2012.

16. Ludzas novada attīstības programma 2011-2017. Pieeja: www.ludzasnovads.lv/. skat.: 11.12.2012
17. Reģionālās attīstības politikas koncepcija (1996).Pieeja: <http://www.varam.gov.lv>. skat.: 01.12.2012.
18. Nacionālais attīstības plāns 2007 – 2013. Pieeja: <http://www.em.gov.lv>, skat. 01.12.2012

Summary

This research is devoted to strategy implementation problems in the context of tourism development. The aim of this study is to research Ludza county Development Strategy related to tourism development, to reveal potential implementation problems, and to make proposals for successful Strategy implementation. The offered proposals for successful Implementation of strategic direction 'Tourism development' were developed by taking into account development of distinctive competencies.

Hypothesis of this research: It is possible to implement Strategy only by establishing an appropriate Strategy implementation mechanism taking into account the major role of human resources development.

Research object: Ludza County Development Strategy

Research subject: Factors influencing the Strategy implementation.

To accomplish the objectives of this study, the following research methods were used: content analysis, analysis and synthesis, logical and abstract constructive methods.

The main findings of this research are as follows:

Successful county Strategy Implementation requires well-educated and highly skilled Human resources, who are involved in Implementation of county Development Strategy.

Distinctive competencies serve as the main instrument for implementation of the Strategy.

Distinctive competencies depend on people's knowledge, skills, and experience. In order to develop these factors the action plan should involve activities which provide them. The support systems play a very important role in improving distinctive competencies. It is necessary to include these support systems in the county's strategy. Creation and development of distinctive competencies build the base for qualitative and sustainable development of tourism products and services.

The findings of analysis of Ludza county Development Strategy allow to establish a fact that the action plan related to tourism does not foresee any activity for ensuring human resources development in the tourism industry.

Development Strategy does not foresee improvement of county's competitiveness by Human resources management related to people who are involved in the Tourism Development programme.

It is necessary to manage improvement of distinctive competencies. To carry out this management the human resources development plan should be worked out in compliance with the county's specialisation. This plan should work as a part of the support system to implement county development Strategy.