

REGIONAI IR JŲ STRATEGINIS VALDYMAS LIETUVOJE

Margarita Išoraitė

Mykolo Romerio Universitetas

Margarita Išoraitė. Mykolo Romerio Universiteto Strateginio valdymo ir politikos fakulteto, Strateginio valdymo katedros docentė. Mokslinių tyrimų kryptis- veiklos auditas, strateginis planavimas ir valdymas, veiklos auditas.

Anotacija

Straipsnyje, aptariama regionų samprata, regionų plėtros politika, regioninės ekonomikos plėtros teorijos, regionų strateginis valdymas. Mėginta pagrįsti strateginio valdymo tikslingumą, reikšmės Lietuvos regionams tikslingumą ir įgyvendinimo galimybę. Straipsnyje akcentuojama, kad regioninių strateginių valdymą būtina tobulinti taip, kad regionų inovacijos būtų skirtos ne siauram nacionalinėje inovacijų sistemoje numatomam plėtoti aukštųjų technologijų sektoriui, bet visoms vidutinėms ir žemoms technologijoms, vadinamiesiems tradiciniams verslo sektoriams ir kitai veiklai. PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: regionas, regiono strateginis valdymas

Abstract

The aim of this paper is to outline the substance of strategic management in relation to regional development with focus on the basic indicators that evaluate regional competitive advantage in Lithuania. Strategic management presents the collection of methods and approaches that are applicable to the regulation of regional development. The basic requirement of this process is to increase competitive advantage of the regions. It is possible to define regional competitive advantage as the ability of regions to generate revenues and keep employment rate at a level corresponding to national and international competition.

KEY WORDS: region, strategic management of region

Įvadas

Nežiūrint į tai, kad egzistuoja daug teritorinių, geografinių, technologinių, intelekto išteklių ir kitų apribojimų, kai kurie regionai vis dėlto tampa pirmaujančiais, sugeba prisitaikyti prie nuolat besikeičiančių aplinkos sąlygų, efektyviai naudoja vietos išteklius ir sukuria naujų. Daug autorių, kurie nagrinėja regionus nurodo, kad visi šie regionai, siekdami tvarios plėtros, rengia įvairius interaktyvius mokymosi procesus, kuria ir diegia naujoves, kūrybiškai naudoja IT galimybes. Didžioji dalis pirmaujančių regionų dažnai peržiūri veiklos strategijas ir jų efektyvumą, rengia naujus plėtros projektus ir jiems būtiną dokumentaciją, stiprina bendradarbiavimą ir partnerystę, per tinklo struktūras įtraukdami visus socialinius ir ekonominius veikėjus į regiono plėtros veiklos įgyvendinimą.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti regionų strateginį valdymą Lietuvoje.

Tyrimo objektas – regionai.

Tyrimo dalykas – regionų strateginis valdymas Lietuvoje.

Tyrimo metodai – mokslinės literatūros analizė, dokumentų analizė.

1. Regionų ekonominė plėtra

1.1. Regiono samprata

Kadangi visuotinai priimta, kad šis terminas yra susijęs su erdve, galima išskirti kelias su erdve susijusias reikšmes: teritorinę erdvę; politinę erdvę ir socialinę sąveikos erdvę, ekonominę erdvę, funkcinę erdvę. Regio-

nas yra įvairių erdvės koncepcijų susidūrimo rezultatas. Tai yra ir institucinė sistema, kaip regioninio valdymo forma, arba kaip grupė institucijų, veikiančių tam tikroje teritorijoje. Dauguma valstybių nepripažįsta regiono kaip naujos valdžios pakopos, kitos skirtingai apibrėžia regiono prigimtį ir paskirtį. ES plėtimasis į Rytų ir Centrinę Europą dar labiau išryškina "regiono" sąvokų įvairovę. Šios priežastys sukėlė diskusijas apie tinkamos regiono koncepcijos pasirinkimą. Pirmoji grindžiama griežtu apibrėžimu: regionas yra teritorinis vienetas tiesiogiai pavaldus centrinei vyriausybei. Jis turi politinę reprezentavimo galią, kurią vykdo renkama taryba, o jos nesant, kiti regioninio lygio valdžios organai. Tačiau, regioninių institucijų, kurioms galima pritaikyti šį apibrėžimą yra labai nedaug (pvz.: Vokietijos *Žemės*, Olandijos provincijos, Prancūzijos regionai), todėl jis yra beveik bevertis. Į šį apibrėžimą nepatenka administraciniai regionai. Kaip alternatyva turėtų būti sukurtas standartizuotas apibrėžimas, kuris būtų priimtinas ES šalims narėms. Tokią išeitį pasirinko Europos Parlamentas kai priėmė Regionų Chartiją, kurioje regionas traktuojamas kaip institucinis teritorinis vienetas tarp centrinės valdžios ir vietos savivaldos. Tokio regiono pagrindinė atsakomybė yra ekonomikos plėtros skatinimas ir nacionalinio konkurencingumo stiprinimas.

Lietuvoje regionu yra laikoma apskrities teritorija. Lietuvos Respublikos regioninės plėtros įstatymo pakeitimo įstatyme nurodoma, kad nacionalinė regioninė politika yra įgyvendinama apskrityse. Šiuo metu Lietuvos apskrities teritorija suskirstyta į 10 apskričių ir 60 savivaldybių. Kaip pažymi M. Keating, regionai – tai politinės arenos, kuriose susitinka įvairūs politiniai, socialiniai, ekonominiai veikėjai; kuriose diskutuojama ir priimami sprendimai tokiais svarbiomis temomis, kaip ekonominė plėtra. Kar-

tu jie tampa nacionalinių ir bendrųjų politinių arenų veikėjais, siekiančiais savo specifinių interesų. Taigi regionai yra svarbūs šalies, Europos ir tarptautiniai veikėjai, priimančys šaliai svarbius sprendimus.

1.2. Regioninės ekonomikos plėtros teorijos

Regioninės ekonomikos augimo teorijos regiono tarptautinį konkurencingumą aiškina skirtingais būdais. Pavyzdžiui, neoklasikinėse teorijose įmonių konkurencingumas yra išvedamas iš darbo jėgos ir kapitalo prieinamumo, o tuo tarpu Porterio šalių konkurencinio pranašumo teorijoje yra daugybė papildomų veiksnių, tokių kaip pasitikėjimas, vertybės ir pan.

Kai išreiškiame ryšius tarp konkurencingumo veiksnių ir gamybos apimtį naudodami gamybos funkciją $Y=f(X, W, Z)$, galime padalinti regioninės ekonomikos augimo teorijas į keturias pagrindines grupes, priklausomai nuo gamybos funkcijos veiksnių: tradiciniai modeliai, grynos aglomeracijos modeliai, vietinės aplinkos modeliai ir teritorinių inovacijų modeliai.

Pirmoje regioninės ekonomikos augimo teorijų grupėje – vadinamojoje tradicinių modelių grupėje – gamybos apimtį yra darbo jėgos ir kapitalo sąnaudų funkcija. Pagrindiniai šios teorijų grupės atstovai yra neoklasikinė augimo teorija (regioniniu aspektu) ir eksportu paremta teorija.

Neoklasikinėje augimo teorijoje regionų skirtingumo plėtotė priklauso nuo darbo jėgos ir kapitalo prieinamumo ir tarpregioninio mobilumo. Visišką regiono išteklių panaudojimą užtikrina lanksčios regiono rinkų kainos ir darbo užmokesčiai. Esant vienodoms gamybos funkcijoms, t.y. pastovi mąsto grąža, kapitalas turi tendenciją judėti į regionus, kuriuose darbo jėga yra perteklinė ir pigi, o darbo jėga juda priešinga kryptimi. Šie srautai nesustodami juda tol, kol kapitalo grąža ir darbo užmokestis regionuose susilygina. Regionuose susilygina pajamos vienam gyventojui, jei kapitalas juda greičiau nei kinta darbo jėgos užmokesčiai.

Eksporto bazės teorija padalina ekonomines veiklas į svarbias eksportui veiklas ir nesvarbias vidinio vartojimo veiklas. Ši teorija yra kildinama iš eksporto paklausą lemiančių veiksnių, skirtingai negu iš pasiūlos veiksnių išvestos neoklasikinės teorijos. Pagal eksportu paremtą teoriją, regioninės ekonomikos pokyčius nulemia ekonominių veiklų, gaminančių prekes ar paslaugas eksportui, santykis regione.

Antroje regioninės ekonomikos augimo teorijų grupėje – grynos aglomeracijos modeliuose – produkcijos išeiga priklauso nuo darbo jėgos ir kapitalo prieinamumo bei išorinių efektų ar masto ekonomijos, kurie gali atsirasti dėl darbo jėgos ar kapitalo koncentracijos kurioje nors konkrečioje vietovėje. Pagrindinės grynos aglomeracijos modelių sudėtinės dalis – augimo polių teorija ir augančio priežastinio ryšio teorija.

Pagrindinė *augimo polių – augimo centrų* teorijos idėja yra lyderiaujančios ar stumiančios (skatinančios judėjimą) įmonės egzistavimas, kuri veikia kaip augimo polius ir skatina kitus pramonės sektorius ir verslo dalyvius per multiplikatoriaus efektą. Augimo poliaus plėtra tam tikrame teritoriniame vienetuose yra traktuojama kaip

augimo centras. Pramonės sektoriaus įmonės lyderės yra nustatomos pagal jų naujumą, naudojamas aukštesias technologijas ir stiprius ryšius su kitais sektoriais, o stumiančios įmonės dažniausiai yra gana didelės, priklauso augančiam sektoriui ir turi galimybes bei sąlygas inovacijomis ir augimo skatinimui. Regioninė politika yra nukreipta į augimo centrų periferiniuose regionuose skatinimą.

Augančio priežastinio ryšio teorijos pagrindinė mintis teigia, kad, kai tik atsiranda regioniniai skirtumai, prasideda savęs stiprinimo procesas, kuris, jei nebūna kokių nors katastrofiškų įvykių, išlaiko teritoriją augimo procese. Priešingai negu neoklasikinėse teorijose, kur vyrauja konvergencija, čia laukiama rezultatas yra divergencija. Ekonominių veiklų ir žmonių aglomeracija sukelia tolesnę išsivysčiusių regionų plėtrą, o atsiliekantys regionai susiduria su vis didėjančiu ekonominiu nuosmukiu ir migracija.

Teorijose, nagrinėjančiose vietinės aplinkos modelius, vietinė aplinka suvokiama kaip smulkaus ir vidutinio verslo konkurencingumo sustiprėjimas tokiais elementais: kooperacija tarp įmonių, darbo jėgos įgūdžiai, sektoriai klasteriai, techninės ir organizacinės gamybos technologijos (know-how) bei socialinės ir institucinės struktūros. Galima išskirti dvi šių modelių grupes - tai endogeniniai augimo modeliai ir teorijos, pagrįstos darbo jėgos organizavimo pokyčiais.

Teorijos, **nagrinėjančios teritorinių inovacijų modelius** skiriasi nuo vietinės aplinkos modelių tuo, kad pirmieji teigia, jog ne tik darbo jėgos, kapitalo ir vietinės aplinkos veiksniai, bet ir inovacijų sklaida yra labai svarbus faktorius, sąlygojantis augimą. Inovacijos turi būti suprantamos plačiąja prasme: jos susideda iš produkto, proceso ir organizacinės inovacijos įmonės viduje, o taip pat ir socialinės ir institucinės inovacijos pramonės, regiono ir šalies lygiu.

1.3. Regioninės plėtros politikos raida

Europos šalių regioninės plėtros politika 6-7 dešimtmetyje buvo nukreipta į atsiliekančių regionų industrializacijos paramą: finansinį privačių įmonių skatinimą mokesčių nuolaidomis, o vėliau pereita daugiau į netiesioginę paramą - investicijas į infrastruktūrą, industrinius augimo polius.

Europa 8 dešimtmetyje modernizavo regioninės plėtros politiką į ją įtraukdama universitetus ir kitas aukštojo mokslo institucijas. Universitetams be tradicinio tarptautinio lygio specialistų rengimo ir mokslinio tyrimo užduočių vykdymo patikėta trečioji regioninės plėtros misija. Universitetų dalyvavimas regiono plėtroje tampa jų veiklos dalimi ir universitetai besimantys regioninių darbų gauna daugiau lėšų, kurios gali būti investuojamos į jų tarptautinės reputacijos gerinimą, o regiono verslas atsinaujina ir pagerina savo konkurencingumą. Devintame dešimtmetyje Europoje pastangos vis labiau mobilizuojamos regioninių inovacijų sistemų plėtrai, jų efektyvumo didinimui. Regioninių inovacinių sistemų pagrindinis sėkmės veiksnys yra ilgalaikių kooperacijos ryšių tarp sistemos dalyvių sukūrimas ir tuo pagrindu regiono socialinio kapitalo plėtojimas. Tai reikalauja daug regioninės

valdžios pastangų. Sėkmingi ES regionai, tam kad suartinti universitetus ir verslo įmones, jungtinėmis universitetų, verslo ir kitų dalyvių pastangomis vertina strateginę situaciją regione, rengia jų inovacijų strategijas, jas įgyvendinančias technologijų programas, numatant įmonėms kokybiškus inovatyvių paslaugų rinkinius, identifikuojami konkurencingumo poliai, ekspertizės centrai. Visa tai taip pat skatina verslą jungtis į kooperaciją su universitetais. Todėl dažnai regioninės plėtros politika kartais jau apibūdinama kaip regioninė inovacijų politika, o negalint centriniai valdžiai išspręsti tokių regioninių problemų, daugelyje Europos valstybių regioninių inovacijų plėtros skatinimo procesas paremiamas vykdomais regioninės decentralizacijos procesais. Ankstesnis vyraujantis “iš viršaus į apačią” plėtros požiūris vis labiau perorientuojamas į “iš apačios į viršų”, kuomet regionams nuleidžiama daugiau atsakomybės nusistatyti geriausius kelius kaip kiekvienam iš jų tapti labiau konkurencingais ir kaip tai įgyvendinti. Žymus strateginio valdymo specialistas M. Porter (1987) yra pasakęs, kad makroekonomika, politika, teisinė ir socialinė aplinka remianti sėkmingą ekonomiką yra svarbi, bet nepakankama sąlyga, o nuolatinį konkurencinį pranašumą vis labiau suteikia vietiniai, regioniniai aspektai – žinios, motyvacija ir ypač santykiai, tai ko tolimi konkurentai negali atkurti.

6 – 7 dešimtmetyje Lietuvoje mokslininkai remiantis to meto pagrindine centrinių vietų teorija, įvertinę to meto sąlygas ir regioninės plėtros uždavinius, išskyrė 10 regionų. Pagrindinis tikslas buvo tolygus Lietuvos gyventojų aptarnavimas, tai yra, kad kiekvienas kaimo gyventojas pagal to meto sąlygas per 1,5 val. galėtų atvykti į miestą – centrą, turinti pilną kompleksą paslaugų. Buvo numatyta 10 aptarnavimo – regionų centrų, iš kurių 5, tai yra Alytus, Marijampolė, Utena, Telšiai ir Tauragė buvo išskirti kaip naujai vystomi.

Šiuo metu mūsų šalyje iš esmės tebevykdoma tų pačių 10 regionų (apskričių) atžvilgiu 6 – 7 dešimtmetyje Europoje vykdyta regioninės plėtros politika pagrindinai nukreiptą į probleminių teritorijų gelbėjimą, laisvų ekonominių, pramoninių zonų plėtrą, tolygesnę infrastruktūros teritorinę plėtrą bei kitais būdais bandant sušvelninti regioninius netolygumus. Būtent 2007–2013 m. perspektyvai Lietuva panaudodama Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšas sanglaudos programoje numato skirti dalį lėšų minėtų priemonių įgyvendinimui, pirmą kartą suteikdama santykinai menką vietinės infrastruktūros projektų atrankos iniciatyvą regionų plėtros taryboms. Deja, pigi darbo jėga ir pigios vietovės, pagerinta infrastruktūra, jau yra nebepakankami veiksniai regionų ekonomikos konkurencingumui didinti, investicijoms pritraukti, o tuo pačiu ir regioninei sanglaudai bei ilgalaikiam Lietuvos ekonomikos augimui palaikyti. Tuo labiau, kad dalis įmonių jau savo verslą iškelia į kitas mažesnių kaštų šalis. Dabartiniu metu pirmaeiliais veiksniais tampa žmogiškasis kapitalas ir inovacijos. Ir jei valstybiniame lygmenyje prioritetas jau suteiktas nacionalinei inovacijų sistemai, tai regionuose reikėtų koncentruoti pastangas į regionines inovacines sistemas, jų pagrindinius komponentus: žinių naudotojus – verslo, ypač smulkaus ir vidutinio verslo

sektorių, žinių gamintojus – universitetus ir kitus mokslo sektoriaus dalyvius bei ypač ilgalaikių partnerystės ryšių stiprinimą tarp šių dviejų sektorių, kuriant ir perduodant inovacijas.

Lietuvos regionų inovacijų pastangos turėtų būti nukreipiamos ne į siaurą nacionalinėje inovacijų sistemoje numatomą plėtoti aukštųjų technologijų sektorių, bet į inovacijas visuose vidutinių ar žemų technologijų, taip vadinamus tradicinius verslo sektorius ir veiklas. Būtent, dėka šių sektorių dabartiniu metu didėja eksportas ir auga Lietuvos ekonomika. Jiems bent minimaliai turėtų būti palaikomas kitose šalyse naujai sukurtų technologijų perdavimas ir atnaujinimas. Regioninėse inovacinėse sistemose, kurios galėtų būti laikomos žemesne nacionalinės inovacijų sistemos versija, daug labiau nei kitos mokslo ir švietimo institucijos turėtų būti įtraukiami universitetai. Lietuvos universitetų tinklas bei inovacijų paramos infrastruktūra yra pakankamai tolygiai išsidėsčiusi penkiuose pagrindiniuose Lietuvos miestuose. Labai svarbu, kad universitetai imtųsi deramo vaidmens tarnauti regioninei ekonomikai. Regionų strateginis valdymas turėtų būti tobulinamas mokslo ir verslo partnerystės pagrindu pradedant rengti ir įgyvendinti regionų inovacijų strategijas, technologijų programas. Taip pat akivaizdu, kad 6 – 7 dešimtmetyje pradėtas formuoti Lietuvos regionų tinklas, kuris buvo išskirtas ir plėtojamas pagal tam laikotarpiui būdingus regioninės plėtros uždavinius neatitinka šių dienų realybės ir nesudaro sąlygų “naujai” regioninės plėtros politikai vykdyti.

2. Strateginis regionų valdymas

Pagrindinė regionų plėtros strategija yra steigti institucijas, fizinę infrastruktūrą ir numatyti veiklos kryptis, užtikrinančias ilgalaikę plėtrą. Plėtra – tai ne tik padidėjęs vartojimas. Tai ir augantis gyventojų skaičius, ir geriau patenkinti jų socialiniai, politiniai, kultūriniai ir materialiniai poreikiai.

Regionai turi palaikyti žinių ir patirties kaupimą bei ne-nutrūkstamą mokymąsi, iš esmės tapdami žinias, inovacijas ir patirtį kuriančiais regionais. Tam reikia sukurti organizacinę sistemą, kuri palengvina idėjų, žinių ir patirties srautus. Regionas turi būti konkurencingas ne tik vietinėje, bet ir tarptautinėje rinkoje, o tam reikalingas strateginis regiono valdymas.

Strateginis regionų valdymas apima:

- ❖ Regiono potencialių sektorių identifikavimą, prioritetinių kryptių nustatymą;
- ❖ Svarbiausių konkurentų ne tik vietinėje, bet ir tarptautinėje rinkoje identifikavimą;
- ❖ Regiono bendrai ir atskirų sektorių SWOT analizės;
- ❖ Įmonių tinklų ir SVV klasterių kūrimą;
- ❖ Pramoninių ir technologinių kompetencijos centrų vystymą;
- ❖ Tinklų tarp universitetų ir pramonės vystymą;
- ❖ Inkubatorių technologinėms įmonėms kūrimą ir vystymą;
- ❖ Inovacijų ir pažangių technologijų skatinimą;
- ❖ Specializuotų finansavimo būdų kūrimą.

1 lentelė. Nuo masinės gamybos į žinias ir technologijas kuriantį regioną

	Masinės gamybos regionas	Žinias kuriantis regionas
KONKURENCIJA	Lyginamieji pranašumai remiasi: ❖ Gamtiniai ištekliai, ❖ Fiziniu darbu	Palaikomieji pranašumai remiasi: ❖ Inovacijų kūrimu, ❖ Nenutrūkstamu gerinimu
GAMYBA	Masinė gamyba: ❖ Vertybių pagrindas-fizinis darbas, ❖ Inovacijos atskirtos nuo gamybos	Inovacinė gamyba: ❖ Nenutrūkstama kūryba, ❖ Vertybių pagrindas žinios, kūrybiškumas, ❖ Inovacijų ir gamybos sintezė.
ŽMOGIŠKIEJI IŠTEKLIAI	Žemos kvalifikacijos, mažo atlygio darbuotojai	❖ Aukštos kvalifikacijos darbininkai, ❖ Nenutrūkstamas kadrų gerinimas, ❖ Nenutrūkstamas švietimas ir kvalifikacijos kėlimas

Steigiant inovacines įmones būtina palaikanti ekonominė ir verslo aplinka, kad užtikrinant regioninį lankstumą, taikant žinias, diegiant naujas technologijas būtų galima atgaivinti ekonominę veiklą regione.

Regioniniai klasteriai per pastaruosius dešimtmečius patraukė tiek politikų, tiek mokslininkų dėmesį. 1970 ir 1980 metais klasteriai įtvirtino stipriais pozicijas tiek tradicinių produktų („trečioji Italija“), tiek aukštųjų technologijų produktų (Silikono slėnis) pasaulio rinkose. 1990 metais klasteriai pripažinti kaip svarbi aplinka skatinant kompanijų produktyvumą ir novatoriškumą bei formuojant naujus verslus. Svarbūs M.E.Porterio darbai pirmiausiai apie pramonės šakų klasterius (1990), o paskui ir apie regioninius klasterius (1998) būtent pažymi tamprų ryšį tarp klasterio bendradarbiavimo ir įmonių bei pramonės šakų konkurencingumo. Iš tikrųjų, „ilgalaikis ir patvarus konkurencinis pranašumas globalioje ekonomikoje yra dažniausiai vietinis, kylantis iš specializuotų sugebėjimų ir žinių, institucijų, konkurentų, susijusių verslų, išprususių klientų koncentracijos“ (Porteris, 1998). Regioninio klasterio koncepcija turi pagrindines dinamiško pramonės vystymosi mechanizmo dalis. Taip pat klasterių sąvoka naudinga kuriant regionines plėtojimo strategijas, pritaikytas prie šiuolaikinės konkurencingos ir globalios ekonomikos.

Regioninis klasteris – tai geografiškai apibrėžtas nepriklausomų įmonių susitelkimas (OECD, 2001), ir gali būti naudojama kaip apibendrinanti sąvoka senesnėms sąvokoms, tokioms kaip, pramoninis rajonas, specializuoti pramonės šakų susiliejimai ir vietinės gamybos sistemos. Regioninė inovacijų sistema (RIS) apima specializuotus įmonių klasterius, remiamus išvystytos tiekėjų, mokslo-žinių bei technologijų sklaidos organizacijų infrastruktūros, kurios pajungia savo paslaugas būtent to specifinio regiono dominuojančiai pramonės šakai.

Išaugęs susidomėjimas regioniniais klasteriais ir inovacijų sistemomis atspindi daugelio akademikų suvokimą, kad labai svarbus yra regioninis lygis, o taip pat svarbūs specifiniai vietiniai ir regioniniai ištekliai stimuliuojant įmonių novatoriškumą, pajėgumą bei konkuren-

cingumą. Specifiniai regionų ištekliai tokie kaip sunkiai sklindančios žinios, mokymosi galimybės, verslininkų požiūris ir pan. yra labai svarbus įmonėms siekiant išlikti pasauliniame konkurencingame lygyje. Regioninių klasterių kūrimas gali būti kaip būdas konkuruoti pasauliniu mastu arba kaip ekonominė specializacija, kuri yra vienintelis kelias išvengti globalizacijos spąstų, t.y. pabėgti nuo kitų šalių nukonkuravimo.

Klasteriai nuolat atsiranda, auga, mažėja ir transformuojasi. Nors individualūs klasteriai vystosi skirtingai, yra šeši pagrindiniai etapai kaip klasteriai vystosi:

Pirmas etapas, klasterio gimimas, kuris dažniausiai kyla iš istorinių aplinkybių, tokių kaip: žaliavų buvimas, specifinių žinių tyrimų ir plėtros organizacijose, tradicinis žino-kaip (*know-how*), specifiniai ar įmantrūs tam tikros vartotojų ar įmonių grupės poreikiai, tam tikrų įmonių ar verslo buvimas, kurių naudojamos naujos technologijos ir inovacijos stimuliuoja kitų šalia esančių augimą. Tam tikros atsitiktinės priežastys taip pat gali nulemti klasterio atsiradimą ir augimą. Vis dėlto, klasterio atsiradimas ir augimas dažniausiai sąlygojamas tam tikrų aiškių vietos faktorių, būtent, ilgalaikio tam tikrų žinių vystymo, kuris gali būti produktyviai panaudojamas. Klasterių atsiradimas gali dažnai siekti istorinius įvykius, kurie vedė prie staigaus klasterio augimo paskutiniiais metais. Ši pirmą klasterio formavimosi stadiją dažnai apima naujų firmų šalutinę, papildomą naudą gaunamą iš geografinės įmonių, veikiančių toje pačioje gamybos stadijoje, koncentracijos. Toks susikaupimas yra lydimas vietinės konkurencijos, kuri yra inovacijų ir verslininkystės variklis.

Antras etapas, kai įgyvendintas įmonių susitelkimas, daugiau išorinio ekonomiškumo sukuriamas, formuojant augantį procesą. Išorinis ekonomiškumas dažniausiai apima (1) specializuotų tiekėjų ir aptarnavimo firmų sukūrimą, dažnai atsirandančių iš vertikalios įmonių dezintegracijos, ir (2) specializuotos darbo jėgos rinkos sukūrimą. Toks vystymasis gali sumažinti įmonių kaštus, kadangi specializuoti tiekėjai aptarnaudami daug vietinių firmų tiekia daug pigiau, taip gamybos kaštai sumažėja. Todėl tokios įmonės įgyja pranašumą prieš panašias įmo-

nes, kurios veikia ne taip stipriai koncentruotoje aplinkoje. Kaštų mažėjimas taip pat atsiranda dėl patyrusios ir kvalifikuotos darbo jėgos egzistavimo.

Trečias žingsnis, tai naujos organizacijos, kuri aptarnauja keletą įmonių augančiame klasterioje, formavimas, pavyzdžiui, mokslo-žinių organizacijos, specializuotos švietimo įstaigos bei verslo asociacijos. Šios organizacijos skatina vietinį bendradarbiavimą, mokymosi procesą ir technologinių žinių pasklidimą, taip pat sukuriama vietinės žinios, kurias turi sukaupę pagrindiniai vietinės pramonės darbuotojai. Pavyzdžiui, Italijoje 1980 m. buvo įkurti centrai, kurie teikė paslaugas tam tikruose pramoniniuose rajonuose. Šie centrai turi specialias sugebėjimus, kompetencijas (rinkos vystyme, technologijose, strategijoje ir pan.) ir teikia įmonių tinklui profesionalias paslaugas, kurias mažos firmos retai kada galėtų įsigyti pačios, bet kurios yra labai svarbios įgyvendinant didelius inovacinius projektus. Bruscas (Brusco, 1990) teigia, kad toks centų įkūrimas pakėlė mažų gamintojų inovacinį pajėgumą vietiniame rajone.

Ketvirtas etapas, išorinio ekonomiškumo vystymas ir naujų vietinių organizacijų atsiradimas padidina klasterio matomumą, prestižą ir patrauklumą. Tai gali sąlygoti kitų firmų ir kvalifikuotų darbuotojų atsikėlimą į šį klasterį, taip dar labiau keliant patrauklumą ir kuriant derlingą ir vaisingą aplinką naujoms vietinėms kompanijoms.

Penktas etapas susijęs su ne rinkos, santykinio turto sukūrimu, kuris skatina neprekybinį informacijos ir žinių plitimą per neformalų bendradarbiavimą ir padeda koor-

dinuojant ekonominę veiklą. Taigi subrendę regioniniai klasteriai gali turėti visumą specifinių, diferencijuotų ir vietinių ryšių tarp žmonių ir organizacijų, kurie yra sudėtingi nusistovėjusios tvarkos ar susitarimų (Storperis, 1998). Bendravimas, apimantis nesisteminių žinių srautus, yra sudėtingas ir neaiškus, jis dažnai apima ir tankius žmonių ryšius, kurie paeiliui yra stimuliuojami artimumo tarp individų, įmonių ir organizacijų.

Šeštas etapas, nors klasteris gali atnaujinti savo sėkmę dešimtmečius ar tapti naujo klasterio dalimi, dauguma regioninių klasterių anksčiau ar vėliau pereina į mažėjimo etapą. Klasterio mažėjimas dažniausiai atspindi technologinį, institucinį, socialinį ar kultūrinį užstrigimą versle. Regioninės pramonės vystymasis gali užstrigti ir sustingti dėl tų pačių socialinių-ekonominių sąlygų, dėl kurių šis klasteris anksčiau tapo sėkmingu. Pagrindinė regioninė klasterio stiprybė praeityje – gerai išsimokslinusių, patyrusių darbuotojų turėjimas, unikalus *know-how*; stipriai išvystytos ir specializuotos įmonių infrastruktūros, mokslo-žinių organizacijos, švietimo ir mokymo įstaigos; artimi įmonių ryšiai; stipri politinė parama iš regioninių institucijų – ateityje gali pavirsti nelanksčia kliūtimi stabdančia inovacijas. Klasteris gali pakliūti į „nelanksčios specializacijos“ spąstus. Klasterio vystymasis kartais linkęs sustiprinti iš seniau buvusį elgesį ir nuslopinti naujas idėjas, tai kelia pavojų tolimesniam klasterio gyvavimui, ypač kai technologinės ir globalios ekonomikos sąlygos nuolat kinta.

2 lentelė. Klasterio atsiradimo ir vystymosi žingsniai; „idealus-tipinis“ modelis

1. Įmonių pradininkų formavimasis, dažnai paremtas specifinėmis vietinėmis žiniomis, sekamas naujų įmonių šalutinės, papildomos naudos.
2. Specializuotų tiekėjų ir aptarnaujančių įmonių tinklo bei specializuotos darbo jėgos rinkos sukūrimas
3. Naujų klasterių aptarnaujančių organizacijų kūrimas.
4. Firmų, kvalifikuotų darbuotojų pritraukimas iš išorės bei vaisingos aplinkos sukūrimas naujoms vietinėms įmonėms.
5. Ne rinkos, santykinio turto sukūrimas, kuris skatina vietinį informacijos ir žinių sklidimą.
6. Mažėjimo periodas atsiradęs dėl klasterio sustingimo.

Pirmiausia klasterio įmonės tampa vis labiau susijusios su nacionalinėmis ir pasaulinėmis tiekimo grandinėmis negu vien tik su regioniniais tiekėjais ar klientais. Klasterioje esančios įmonės vis dažniau randa produktų, detalių ir paslaugų tiekėjų už klasterio ribų, kadangi tiekėjai už klasterio ribų turi didesnius pasaulinius išteklius. Taip pat šios įmonės tampa pasaulinių tinklų vadovaujamą didelių tarptautinių kompanijų dalimi, tiekdamos prekes klientams kitose pasaulio dalyse ar įsiliesdamos į strateginę sąjungą.

Antra, yra tiriama regioninio klasterio „institucinio storumo“ laipsnis. Yra teigiama, kad vietinės ekonomikos pasirodymas globaliame pasaulyje priklauso nuo „institucinio storumo“. Tik tam tikros institucinio storumo formos, kurios nėra visuotinai prieinamos, gali būti produktyvaus augimo, paremto vietiniais šaltiniais, pagrindu. Kai kuriems tokiems regionams gresia „užstrigimas“, kuris pasireiškia būtent tada, kai anksčiau buvę sėkmę garantuojantys technologiniai ir organizaciniai klasterio

požymiai tampa nelanksčiais inovacijų trukdžiais. Tarpusavio priklausomybė tarp klasterio viduje esančių įmonių gali sukelti tokį vietinių technologijų plėtojimąsi, kad anksčiau ar vėliau jis bus nukonkuruotas. Atitinkamai, augantis ar sėkmingas regioninis klasteris plėtoja produktyvų „institucinį storumą“, kuris stimuliuoja dideles pažangumo galimybes kaip regiono savybę. Vis dėlto, tai nereiškia, kad vietinių ekonomikų augimui būtinai reikia vietinio „institucinio storumo“, kadangi yra ir kitokių būdų kaip stimuliuoti augimą ir plėtojimąsi.

Sąvoka „institucinis storumas“ gali būti interpretuojama dviem būdais. Pirmas, tai formalių organizacijų su aukštu bendradarbiavimo lygiu egzistavimas, kurios remia įmones įvairiais būdais, t.y. egzistuoja perteklius įvairių institucijų, kurių dalis ar visos gali suteikti reikiamą pagrindą vietinių veiklų augimui. Antra, „institucinis storumas“ apima socialines institucijas, kurios skatina tankų, neformalų bendradarbiavimą tarp asmenų, dirbančių įmonėse ir organizacijose. Institucijos eina nuo įmo-

nės-lygio ar tinklų-lygio tvarkos prie visuomenės-lygio normų ir susitarimų, taip palengvinant ekonomikos koordinavimą. Vietiniai dalyviai žino, kad jie įtraukti į bendrą verslą, turi bendrą tikslą ir dalinasi bendromis kultūros normomis ir vertybėmis. Žemas „institucinio storumo“ lygis klasteryje rodo, kad klasteris yra skurdus kolektyvumo, remiančių institucijų ir produktyvios socialinės infrastruktūros prasme. Aukštas „institucinio storumo“ lygis klasteryje reiškia, kad klasteris turi daug organizacijų ir remiančių socialinių institucijų.

Išvados

1. Regionai tampa patraukliais, kai jiems galima priskirti tokius kriterijus:

- 1) mokymosi ir informacinių tinklų sukūrimas tam, kad būtų galima pasidalinti patirtimi tiek regione, tiek su kitais regionais,
- 2) inovacinės aplinkos per tyrimų, mokymų, komunikacinės aplinkos rėmimą sukūrimas,
- 3) įmonių specializacija, paremta ir paskatinta privataus ir viešojo sektoriaus partnerystė,
- 4) smulkaus ir vidutinio verslo kooperacija, ypač periferiniuose regionuose,
- 5) jaunimo, pagyvenusių žmonių, žmonių su negalia įtraukimas į socialinius procesus,
- 6) vystoma ir tobulinama žinių sistema vietinėje bei regioninėje darbo rinkoje,
- 7) kuriama bendruomenė ir regioninė aplinka tobulinant infrastruktūrą, regioninį marketingą, kuriant informacinę sistemą,
- 8) sukuriamos ir nustatomos veikimo sąlygos privačioms iniciatyvoms remiantis vietiniu bei regioniniu potencialu ir ištekliais.

2. Regionai tampa patraukliais, kai jiems galima priskirti tokius kriterijus: Regionų ekonomikos plėtros strategijai parengti, be praktinės patirties, reikia mokslinių žinių ir gebėjimų jas pritaikyti, t. y. mokslinės kompetencijos. Todėl, įgyvendinant regionų ekonomikos plėtros strateginio valdymo funkciją, turi kartu dalyvauti ir glaudžiai bendradarbiauti regionų valdžios ir valdymo institucijos bei mokslinė visuomenė.

3. Didėjantis susidomėjimas regioniniais klasteriais ir inovacijų sistemomis atspindi daugelio akademikų suvokimą, kad labai svarbus yra regioninis lygis, o taip pat svarbūs specifiniai vietiniai ir regioniniai ištekliai stimu-

liuojant įmonių novatoriškumą, pajėgumą bei konkurencingumą. Specifiniai regionų ištekliai tokie kaip sunkiai sklindančios žinios, mokymosi galimybės, verslininkų požiūris ir pan. yra labai svarbus įmonėms siekiant išlikti pasauliniame konkurencingame lygyje. Regioninių klasterių kūrimas gali būti kaip būdas konkuruoti pasauliniu mastu arba kaip ekonominė specializacija, kuri yra vieningas kelias išvengti globalizacijos spąstų, t.y. pabėgti nuo kitų šalių nukonkuravimo.

Literatūra

1. Brusco Enico (1990) in F Pyke and W. Sengenberger, *Industrial Districts and Interfirm Cooperation in Italy*, Geneva, International Institute of Labour Studies, 1990.
2. Maddison Angus, *The World Economy: A Millennial Perspective* (Paris: OECD, 2001), Chapter 1, "Introduction and Summary," pp. 17-25
3. Porter, M. How competitive forces shape strategy. *Harvard business Review*, March/April 1979.
4. Porter, M. *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980.
5. Porter, M. *Competitive Advantage*, Free Press, New York, 1985.
6. Porter, M. From Competitive Advantage to Corporate Strategy, *Harvard Business Review*, May/June 1987, pp 43-59.
7. Porter, M. What is Strategy, *Harvard Business Review*, Nov/Dec 1996.
8. Storper, M., Thomadakis, S. B., and Tsipouri, L. J., (eds) *Latecomers in the Global Economy*, London: Routledge, 1998, 334.

REGIONS AND THEIR STRATEGIC MANAGEMENT IN LITHUANIA

S u m m a r y

The aim of this paper is to outline the substance of strategic management in relation to regional development with focus on the basic indicators that evaluate regional competitive advantage. Strategic management presents the collection of methods and approaches that are applicable to the regulation of regional development. The basic requirement of this process is to increase competitive advantage of the regions. It is possible to define regional competitive advantage as the ability of regions to generate revenues and keep employment rate at a level corresponding to national and international competition. The selection of industrial clusters as focal points for development policies is a complex process. Ultimately, it needs to be demand-driven, if it is to be an effective public-private partnership, but both intuition and analytical approaches can provide some direction. Intuition, based on a general knowledge of the economy and investment and performance trends, can be valuable.