

Vilniaus universitetas  
Tarptautinis žinių ekonomikos ir žinių vadybos centras

**Edita Kašėtaitė**

Informacijos vadybos studijų programos studentė

**LISABONOS STRATEGIJA IR JOS ĮGYVENDINIMO PLANAS LIETUVOJE  
ŽINIŲ EKONOMIKOS STRATEGAVIMO PRASME**

MAGISTRO DARBAS

Vadovė dr. G. Steponavičienė

Vilnius, 2007

Editos Kašėtaitės magistro darbas

Tema: **Lisabonos strategija ir jos įgyvendinimo planas Lietuvoje žinių ekonomikos strategavimo prasme**

parengta gynimui.

\_\_\_\_\_

(data) (vadovo parašas)

Darbas įregistruotas \_\_\_\_\_ institute

\_\_\_\_\_

(data) (raštvėdės parašas)

Magistro darbą ginti leidžiu

\_\_\_\_\_ (centro direktoriaus parašas) \_\_\_\_\_

(data)

Recenzentu skiriu \_\_\_\_\_

(data) (Dekano parašas)

Darbą recenzavimui gavau

\_\_\_\_\_

(data) (recenzento parašas)

## **Kašėtaitė, Edita**

Ka 559

Lisabonos strategija ir jos įgyvendinimo planas Lietuvoje žinių ekonomikos strategavimo prasme : magistro darbas / Edita Kašėtaitė ; mokslinė vadovė dr. G. Steponavičienė ; Vilniaus universitetas. Tarptautinis žinių ekonomikos ir žinių vadybos centras. – Vilnius, 2007. - 67 lap. : lent. - Mašinr. – Santr. angl. – Bibliogr. : p. 63-65 (33 pavad.).

UDK 338:316.6(474.5)

**Reikšminiai žodžiai:** *Lisabonos strategija, Lisabonos strategija Lietuvoje, žinių ekonomika, žinių ekonomikos kriterijai, strateginė vadyba, sisteminis strateginis valdymas, Lisabonos strategijos įgyvendinimas.*

*Magistro darbo objektas* – nacionalinė Lisabonos strategija, jos užimtumo, mokslo ir švietimo politikos uždaviniai bei žinių ekonomikos strategavimo kriterijai. *Darbo tikslas* – išanalizuoti ar Lisabonos strategijos užimtumo skatinimo, mokslo ir švietimo politikų išskelti uždaviniai atitinka žinių ekonomikos strategavimo kriterijus. *Magistrinio darbo tikslui įgyvendinti keliami tokie uždaviniai:* išskirti žinių ekonomikos ir industrinės ekonomikos skirtumus; aprašyti strateginės vadybos svarbą žinių ekonomikai; pateikti Lisabonos strategijos atsiradimo motyvus bei įgyvendinimo perspektyvas; apibūdinti atnaujintos Lisabonos strategijos atsiradimo priežastis; aprašyti Lisabonos strategijos įgyvendinimo perspektyvas Lietuvoje; išanalizuoti Lisabonos strategijos užimtumo, mokslo ir švietimo politikos užsibrėžtų uždavinių įgyvendinimą žinių ekonomikos aspektu.

Naudojant bendruosius analitinius ir specialiuosiu *metodus*, prieita išvada, kad Lisabonos strategijos išskelti uždaviniai tik iš dalies atitinka žinių ekonomikos strategavimo kriterijus. Labiausiai žinių ekonomikos strategavimo kriterijus atitinka švietimo ir mokslo politikos išskelti uždaviniai. Kai kurie išskelti uždaviniai dubliuojasi, įtraukiama ir kitų sričių veiklos objektų, trūksta aiškumo, konkretumo. Ne visuomet iškarto suprantama, ką norima tuo tikslu pasakyti. Strategijoje siūlomi uždaviniai dažnai yra skirtingo pobūdžio, apima ir veiksmus, ir jų rezultatus bei norimas pasekmes.

Magistro darbo tema yra aktuali, nes Lisabonos strategijos įgyvendinimas kliūna, todėl yra daromi įvairūs tyrimai bandant išsiaiškinti to priežastis. Daug tyrimų atlikta analizuojant įgyvendinimo klausimus, o Lisabonos strategijos išskeltų uždavinių analizė žinių ekonomikos strategavimo kriterijams yra nauja.

## TURINYS

ĮVADAS .....	5
1. Žinių ekonomikos ir industrinės ekonomikos skirtumai .....	8
1.1. Pokyčiai sąlygojantys žinių ekonomikos atsiradimą .....	8
1.2. Žinių ekonomikos apibrėžimai .....	9
1.3. Žinių ekonomikos ir industrinės ekonomikos bruožai .....	12
1.4. Žinių ekonomika Lietuvoje .....	13
1.5. Sąlygos žinių ekonomikai atsirasti .....	17
2. Strateginė vadyba .....	20
2.1. Sisteminis strateginis valdymas .....	20
2.2. Tradiciniai požiūriai į strateginę vadybą .....	22
2.3. Veiksniai, sąlygojantys strateginės vadybos pokyčius .....	23
2.4. Strateginės vadybos perspektyvos .....	26
3. Lisabonos strategija .....	34
3.1. Lisabonos strategijos atsiradimo motyvai ir įgyvendinimo perspektyvos .....	35
3.2. Lisabonos strategijos atnaujinimas .....	38
3.3. Lisabonos strategija Lietuvoje .....	42
4. Lisabonos strategijos užsibrėžtų uždavinių atitikimo žinių ekonomikos strategavimo aspektu analizė .....	45
4.1. Užimtumo politika siekiant skatinti užimtumą ir investicijas į žmogiškąjį kapitalą .....	47
4.2. Lisabonos strategijos švietimo ir mokslo uždaviniai žinių ekonomikos strategavimo aspektu .....	51
4.3. Užimtumo, mokslo ir švietimo iškeltų uždavinių atitikimo žinių ekonomikos strategavimo kriterijams analizės apibendrinimas .....	58
IŠVADOS .....	61
Naudotos literatūros ir bibliografinių nuorodų sąrašas .....	63
Consistency of Lisbon Strategy in Lithuania With Strategies of Knowledge Economy (summary) .....	66

## IVADAS

Žinių ekonomika tampa svarbiausiu išsivysčiusių šalių ūkio raidą lemiančiu veiksniu. Šiandien žinioms imlios pramonės bei informacinių technologijų plėtotė jau yra būtina bet kurios šalies pažangos, klestėjimo ir gerovės sąlyga. Ilgalaikėje perspektyvoje šalies žinių ekonomikos sėkmė priklauso nuo to, ar šalies mokslo politika teisingai ir laiku reaguoja į pokyčius, ar naudojamos mokslo politikos priemonės yra adekvačios šalies žinių ekonomikos tikslams. Šiandienos valstybėje gebėjimas orientuotis į žinių ekonomikos ir elektroninio verslo poreikius tampa sėkmingą šalies ūkio plėtrą apsprendžiančiu veiksniu, o valstybės užduotis - sukurti tam palankią aplinką taip sudarant sąlygas šalies ūkio plėtrai ir tarptautiniam konkurencingumui.

Žinių ekonomika yra raktas į aukštesnį gyvenimo lygį ir kokybiškesnį darbą. Šalys kurios sugeba rasti tinkamų svirtų skatinti savo bendruomenių įsiliejimą į žinių ekonomiką, sudarydamos sąlygas švietimui ir nepaliaujamam individo mokymuisi bei tikslingai investuodamos į naujų technologijų tyrimo ir plėtros programas, yra tinkamai pasiruošusios pasinaudoti naujos globalios rinkos suteikiamais privalumais.

Siekiant pagerinti Europos Sąjungos ekonomikos būklę, skatinti verslumą, inovacijas bei techninę pažangą 2000 metais Europos Vadovų Taryba patvirtinto Lisabonos strategiją, kurioje nustatė pagrindinį strateginį tikslą - Europos Sąjungą paversti konkurencingiausia ir dinamiškiausia žinių pagrindu augančia ekonomiką pasaulyje spartinant technologinę pažangą, kuriant žinių visuomenę, atliekant būtinas ekonomines reformas ir mažinant socialinę atskirtį. Ši formuluotė atspindi ir pagrindinius strategijos akcentus – konkurencingumą ir ekonominį augimą, užimtumą bei socialinę sanglaudą.

2005 metų kovą Europos Vadovų Taryba, apsvarsčiusi pirmųjų penkerių metų Lisabonos darbotvarkės vykdymą pastebėjo, kad užsibrėžti tikslai pasirodė esantys stipresni nei buvo manyta, nes stiprėjo tarptautinė konkurencija, sulėtėjo ES augimo tempai, todėl užsibrėžtas siekis nebuvo sėkmingai įgyvendintas, todėl iš naujo apsvarstė Lisabonos strategiją ir nusprendė daugiau dėmesio skirti ekonomikos augimui ir užimtumui. Atnaujintoje Lisabonos strategijoje didelis dėmesys skirtas augimui ir darbo vietoms, iškeliamas siekis, kad Europa taptų patrauklesne vieta darbui ir investicijoms, mokslas ir naujovės būtų Europos augimo pagrindas, būtų kuriama politika, leidžianti įmonėms sukurti daugiau ir geresnių darbo vietų. Atnaujintoje Lisabonos strategijoje išryškintas ekonomikos augimo akcentas, atsisakyta deklaratyvaus tikslo būti lyderiu pasaulyje, sumažintas keliamų uždavinių skaičius.

Pasirinkta magistro darbo tema yra aktuali tiek visai Europai, tiek ir Lietuvai. Nes Europos Sąjungos ateitis yra siejama su žiniomis grindžiamos visuomenės bei su žiniomis grindžiamos

ekonomikos sukūrimu. Tai reiškia, kad svarbiausiomis problemomis, kurios reikalauja strateginių sprendimų, yra laikytinos žiniomis grindžiamos visuomenės bei žiniomis grindžiamos ekonomikos sukūrimo problemos, kurios yra ypatingai svarbios Lietuvai.

Lisabonos strategija jau buvo daugybę kartų analizuota įvairių institucijų, analizės vyko bandant padaryti Lisabonos strategijos įgyvendinimo apibendrinimus, siekiant įvardinti kaip vyksta įgyvendinimas ir ką reiktų keisti siekiant užsibrėžtų tikslų įgyvendinimo. Tačiau darbų susijusių su Lisabonos strategijos atitikimo žinių ekonomikos strategavimo kriterijams iki šiol nebuvo, todėl darbe ir bandoma pažvelgti iš žinių ekonomikos strategavimo perspektyvos ir pasižiūrėti ar Lisabonos strategijos išskirti tikslai atitinka žinių ekonomikos kriterijus.

Magistro darbo objektas – nacionalinė Lisabonos strategija, jos užimtumo, mokslo ir švietimo politikos uždaviniai bei žinių ekonomikos strategavimo kriterijai.

Darbo tikslas – išanalizuoti ar Lisabonos strategijos užimtumo skatinimo, mokslo ir švietimo politikų išskirti uždaviniai atitinka žinių ekonomikos strategavimo kriterijus.

Magistrinio darbo tikslui įgyvendinti keliami tokie uždaviniai:

- išskirti žinių ekonomikos ir industrinės ekonomikos skirtumus;
- aprašyti strateginės vadybos svarbą žinių ekonomikai;
- pateikti Lisabonos strategijos atsiradimo motyvus bei įgyvendinimo perspektyvas;
- apibūdinti atnaujintos Lisabonos strategijos atsiradimo priežastis;
- aprašyti Lisabonos strategijos įgyvendinimo perspektyvas Lietuvoje;
- išanalizuoti Lisabonos strategijos užimtumo politikos užsibrėžtų uždavinių įgyvendinimą žinių ekonomikos aspektu;
- išanalizuoti Lisabonos strategijos švietimo ir mokslo politikos užsibrėžtų uždavinių įgyvendinimą žinių ekonomikos aspektu.

Rašant magistro darbą buvo naudoti bendrieji analitiniai ir specialieji metodai: industrinės ir žinių ekonomikos modelis, empiriniai, dokumentų ir šaltinių studijos, lyginamoji analizė, tipologinis grupavimas.

Vertinant Lisabonos strategijos uždavinių aktualumą ir potencialų poveikį buvo naudojama pirminiais ir antriniais informacijos šaltiniais, Lietuvos programiniais dokumentais, praktiniais politiniais sprendimais, priimamais Lietuvos Vyriausybėje ir Seime (kurie neretai prieštarauja strategijų ir programų nuostatomis), bei ekonomine statistika.

Magistro darbas suskirstytas į keturias dalis:

- pirmojoje dalyje išskiriami žinių ekonomikos ir industrinės ekonomikos skirtumai, aprašomi pokyčiai sąlygojantys žinių ekonomikos atsiradimą, įvardinami žinių ekonomikos

apibrėžimai bei pagrindiniai bruožai, žinių ekonomikos bruožai Lietuvoje bei žinių ekonomikos atsiradimo sąlygos;

- antrojoje dalyje aprašomi tradiciniai požiūriai į strateginę vadybą, veiksniai sąlygojantys strateginės vadybos pokyčius, aptariamos strateginės vadybos perspektyvos, bei tradicinių požiūrių į strateginę vadybą trūkumai;
- trečiojoje darbo dalyje pateikiami nacionalinės Lisabonos strategijos atsiradimo motyvai bei įgyvendinimo perspektyvos, nacionalinės Lisabonos strategijos atnaujinimo klausimas, bei strategijos įgyvendinimas Lietuvoje;
- ketvirtojoje dalyje analizuojami Lisabonos strategijos užimtumo, mokslo ir švietimo politikų uždavinių atitikimas žinių ekonomikos strategavimo aspektu.

## 1. ŽINIŲ EKONOMIKOS IR INDUSTRINĖS EKONOMIKOS SKIRTUMAI

Ekonomika, kurios dinamiką lemia investicijos ne į fizinį kapitalą, o į žinių kūrimą ir mokymą, yra žinių ekonomika. Žinios yra pagrindinis ekonomikos plėtros, darbo vietų kūrimo ir socialinės gerovės veiksnys. Produktyviosios žinios, kaip žinių ekonomikos pagrindas, yra kaupiamos ir nuolat atnaujinamos plėtojant mokslinius tyrimus ir praktinę veiklą. Šis ekonomikos išteklius yra unikalus, nes nėra išsemiamas kaip materialieji ištekliai. Šiandienos valstybėje gebėjimas orientuotis į žinių ekonomikos ir elektroninio verslo poreikius tampa sėkmingą šalies ūkio plėtrą apsprendžiančiu veiksniumi.

### 1.1. Pokyčiai sąlygojantys žinių ekonomikos atsiradimą

Paskutiniame dvidešimtojo amžiaus dešimtmetyje buvo stebima Šalto Karo pabaiga, naujas laisvės ir įvairovės vertės pripažinimas, ryškūs darbo metodų pakeitimai, paspartintos kompiuterių ir komunikacijos technologijų plėtra bei vystymai. Šiuo metu egzistuoja organizacinės vadybos era, kur tradiciniai Tailoro ir Fordo požiūriai daugiau nebegali susidoroti su didėjančiomis visuotinės ekonomikos galimybėmis, kurios nuolat kinta.

Už indėlį kuriant ekonomikos plėtros teoriją 1986 metais Nobelio premija ekonomikos mokslo srityje buvo įteikta R. Solovui. R. Solovas matematiškai įrodė, kad stabiliam ekonomikos augimui technologinio progreso greitis yra svarbesnis nei kapitalo kaupimas ir darbo jėgos didėjimas. Buvo prieita išvada, kad naujų technologijų atsiradimas ir žmogaus gebėjimų didėjimas yra svarbesnis nei mechanizmų ir gamyklų skaičiaus didinimas.

Po vėlyvų 80-ųjų metų pasaulio ekonomikos, politikos ir sociologijos istorijoje įvyko labai svarbus posūkis. Tarp tautų, industrijų, ekonomikos sektorių, organizacijų ir tarp organizacinių funkcijų buvo sugriautos sienos. Tai įrodo augantys aljansai, įmonių susijungimai, bendrų įmonių steigimas. Organizacijos, įmonės verčiau realizuoja *tarpusavio priklausomybės* vertę bei privalumus, nei stengiasi akcentuoti skirtumus ir savarankiškumo vertę. Tokiu būdu padidėja sprendimų priėmimo sparta. Sudėtingų procesų supaprastinimas įvyko technologijų vystymosi ir greito kompiuterio ir elektroninių komunikacijų pripažinimo dėka. Industrijos ir rinkos yra formuojamos, reformuojamos ir išardomos kai specializuotų rinkų prekiautojai sukrauna kapitalą iš sujungtų produktų ir paslaugų, tokiais būdais, kokių verslas prieš keletą metų net neišivaizdavo. Stambesnės kompanijos eksperimentuoja su radikaliu diversifikavimu ir visomis aljansų formomis (taip pat ir su konkurentais) tuo tarpu kai smulkesnės, ką tik atsiradusios kompanijos dažnai sugriauna pramonės tradicijas novatoriškų naujo verslo modelių pagalba, dažnai apeidamos



tradicinės industrijos kanalus. Atsiranda poreikis bendradarbiauti tam, kad išlikti ir klestėti naujo svarbaus kliento vertybių plano, paremto naujų technologijų, sukūrimo dėka.

## 1.2. Žinių ekonomikos apibrėžimai

R. Solovo darbai nemažai prisidėjo prie to, kad nuo 1960 metų išsivysčiusių šalių vyriausybės ėmė didinti investicijų į mokslinius tyrinėjimus ir eksperimentinės plėtros (MTEP) apimtį. Visuomenei vis giliau suvokiant žinojimo ir technologijų reikšmę ekonomikos augimui, susiformavo sąvoka *žinių ekonomika*. Ji galutinai prigijo devintojo dešimtmečio pabaigoje [13].

Amerikos mokymo ir raidos draugijos technologijos ir suaugusiųjų švietimo komisijos (Technology & Adult Learning of American Society Training & Development, ASTD) požiūriu, žinių ekonomika yra ekonomika, varoma idėjų ir žinių, o ne materialiujų išteklių; tai ekonomika, kurioje darbo vietų kūrimo ir aukštesnių gyvenimo standartų garantas yra inovacijos bei technologijos, įdiegtos į paslaugas ir produktus. Šioje ekonomikoje rizika, nežinomybė ir nuolatinis pokytis yra taisyklė, o ne išimtis. Neapdoroti žinių ekonomikos ištekliai yra informacija ir žmonės, turintys įgūdžių. Mąstydami naujoviškai, jie nuolat konvertuoja informaciją į naujas žinias, produktus ir paslaugas [6].

Anot E. Vilko žinių ekonomika „nėra joks stebuklas ar kažkas labai skirtingo nuo įprastinės ekonomikos. Ji yra ekonomika visais tradiciniais požiūriais, tik žinios joje vaidina daug didesnę vaidmenį negu anksčiau. Žinių naudojimas (ne pats jų kūrimas!) lemia šalies ar įmonės konkurencingumą, o šis - ekonomikos augimą [32].

Žinių ekonomika nėra nei aukštoji technologija, nei prioritetinga ūkio šaka, nei ekonomikos šaka apskritai. Žinių ekonomika neišreiškiama kompiuterių ar mobiliųjų telefonų skaičiumi tūkstančiui gyventojų ar elektroninių transakcijų skaičiumi. Žinių ekonomika yra ekonomikos kokybinis įvertinimas, rodantis, jog savo ekonominėje veikloje didelė visuomenės dalis naudoja žinias ir taip susitvarko su kintančios aplinkos iššūkiais [26]. Žinių ekonomiką (kaip ir bet kurią kitą) sukuria arba nesukuria konkretūs žmonės.

Literatūroje randama įvairių žinių ekonomikos apibrėžimų:

*Žinių ekonomika – ekonomika, kuri tiesiogiai remiasi žinojimo ir informacijos kūrimu, sklaida ir panaudojimu.*

*Žinių ekonomika – ekonomika, kur žinojimas ir mokymasis yra gamybos produktyvumo (našumo) varomoji jėga [13].*

*Žinių ekonomika – ekonominė veikla kai didžioji pridėtinės vertės dalis sukuriami taikant žinias, naujoves ir mokslo tyrimus [31].*

Pateikti žinių ekonomikos apibrėžimai nebuvo vien tik mados šauksmas. Žinojimas, įkūnytas žmonėse (žmogiškasis kapitalas) ir technologijose, visada buvo pagrindinis ekonomikos augimo veiksnys. Tačiau pastaraisiais metais aiškiai suvokta, kad žinojimo svarba labai sparčiai didėja. Spartėjantis technologinis progresas lėmė tai, kad labai sutrumpėjo gamybos ciklas ir išsivysčiusių šalių ekonomika ėmė vis labiau priklausyti nuo naujų žinių kūrimo, jų sklaidos ir panaudojimo greičio. Išsivysčius informacinėms technologijoms, labai išaugo kodifikuotų žinių (informacijos) kaupimo, perdavimo ir apdorojimo greitis, tačiau palyginti lėtai augo vienos esminės grandies, būtent žinojimo, sukaupto žiniose, perdavimo greitis. Nekodifikuotos žinios visada buvo būtinas ekonomikos faktorius, tik jų svarba anksčiau nebuvo taip akivaizdžiai pastebima ir pakankamai suvokiama. Tai suprantama – kai ekonomikos plėtra buvo lėtesnė, žinojimas suspėdavo su ekonomikos raida [13].

Žinių ekonomikos prasmę sudaro ne naujos technologijos, o kūrybingi žmonės turintys žinių, sugebantys nuolat jas atnaujinti, mokantys naudotis žiniomis bei naujausiomis technologijomis. Tokių žmonių visuomenę galima apibūdinti kaip žinių visuomenę. Mokslinių tyrimų ir aukštojo mokslo institucijos užima esminę vietą žinių ekonomikoje kurdamos naujas žinias, jas perduodamos ir skleisdamos visuomenėje.

Didėjant žinojimo reikšmei, pagrindiniai procesai ekonomikoje yra:

- Informacinių komunikacinių technologijų plėtra;
- Didėjantis mokslo ir technologijų pažangos greitis – vis intensyvesnė mokslinių tyrimų rezultatų paieška ir sklaida;
- Globalinė konkurencija per prekybos liberalizavimą, gerėjantį dalijimąsi informacija ir mažėjančias transporto išlaidas;
- Dėl didėjančių pajamų ir naujų technologijų kintantys vartotojų ir verslo poreikiai [13].

Žinių ekonomika yra nuolat atsinaujinanti naujų žinių pagrindu ir todėl ji yra konkurencinga. Šioje sudėtingoje sistemoje geriausia patirtis, kuri buvo sėkminga ankstesniame versle, pavėluotai perimta ir perkelta į kitą inovacijų sistemą, gali virsti „bloga patirtimi“. Todėl atitinkami veiksmai turi būti gerai pamatuoti ir spartūs. Turi būti kuriamos naujos augimo teorijos, bandant įvertinti žinojimo ir kitų nematerialių faktorių įtaką.

Žinių ekonomika taiko į pasaulį, kuris yra vis labiau susijęs (ir kuriame vis greitėja technologiniai pokyčiai) su naujais klientų vertybiniais pasiūlymais ir sparčiai kylančiais, sklindančiais, mažėjančiais, mirštančiais ir atnaujinamais (ar iš naujo sukuriama) verslo modeliais. Žmonės ir kiti ekonominiai agentai yra ribotai racionalios būtybės, o organizacijos yra dažnai matomos kaip priemonės ribotam racionalumui sutaupyti. Jos sukuria rutinas, kad galėtų sumažinti informacijos ir sudėtingumo apimtį, o šios rutinos turi stiprų pažinimo komponentą, kuris atspindi individualų ar kolektyvinį supratimą ir prasmės suteikimą. Kadangi verslo aplinka tampa vis

sudėtingesnė, firmos turės atsikratyti sudėtingumą mažinančių taisyklių ir strategijų, kurios užtikrino jų sėkmę 20-ame amžiuje, ir svarbą teikti toms, kuris sudėtingumą įsisavintų. Tai reiškia, kad jos turės pereiti nuo biurokratijos prie susijungusių interesų bendruomenių, suteikiant prasnę sociokultūrinei verslo dinamikai, kuris yra esminis strateginis veiksnumas.

Žinių ekonomikoje sėkmingas sisteminis valdymas priklauso nuo efektyvaus žinių panaudojimo sociokultūrinėse verslo sistemose. Žinias atpažįsta praktikuojantys verslininkai ir akademikai, kaip vieni iš svarbiausių naujovių ir klientų vertybinių pasiūlymų šaltiniai, atsirandantys iš individualaus, organizuoto ir kolektyvinio žinių kūrimo ir panaudojimo. Kol seniausia išlikusi žinių valdymo teorija ir jos pritaikymas didžiausią dėmesį skiria organizacijai ir jos konkurencinių privalumų gerinimui, didėja poreikis perkelti šį dėmesį į sociokultūrinę verslo sistemą.

Pagal Pasaulio banką, žinių ekonomikos esmę sudaro:

- **Švietimas ir mokslas** – žinioms kurti ir naudoti reikalingi išsilavinę ir gebantys piliečiai.
- **Informacinė infrastruktūra** – efektyviai komunikacijai, informacijos ir žinių sklaidimui bei apdorojimui reikalinga dinamiška informacinė infrastruktūra.
- **Ekonominė skatinamoji ir institucinė santvarka** – reguliacinė ir ekonominė aplinka, leidžianti žinioms laisvai judėti, palaikanti investicijas į informacijos ir komunikacijos technologijas, o svarbiausia – antreprenerystė, skatinanti žinių ekonomiką.
- **Inovacijų sistemos** – būtini tyrimų centrų, universitetų, „Think Tanks“, privačių kompanijų bei bendruomenių grupių tinklai integruojantis į globalias žinias. Jie turi asimiliuoti ir adaptuoti lokalius poreikius, kurti naujas žinias [6].

Esminiai žiniomis grįstos ekonomikos komponentai yra šie:

- Išsilavinusi ir įgudusi visuomenė, gebanti efektyviai kurti, dalintis ir naudoti žinias.
- Dinamiška informacijos infrastruktūra, palaikanti efektyvią informacijos komunikaciją, sklaidimą ir apdorojimą.
- Veiksminga firmų, tyrimų centrų, universitetų, konsultantų bei kitų organizacijų inovacijų sistema, leidžianti integruotis į globalią žinių išteklių visumą, asimiliuoti ir adaptuoti joje lokalius poreikius bei kurti naujas technologijas.
- Ekonominė ir institucinė struktūra, skirta efektyviam esamų ir naujų žinių naudojimui bei antreprenerystės klestėjimui [6].

### 1.3. Žinių ekonomikos ir industrinės ekonomikos bruožai

Žinių ekonomika yra poindustrinė ekonomika, kaip savo ruožtu industrinės ekonomikos pirmtakė buvo agrarinė ekonomika. Žinių ekonomikai būdinga:

1. Inovacijų sistema, o ne atskira inovacinė grandis;
2. Strateginiai verslo tinklai, kuriais sklinda žinojimas, o ne atskiri verslo vienetai su izoliuotomis žinių bazėmis;
3. Ne tiek konkurencija, kiek kūrybinis bendradarbiavimas su rinka;
4. Bendra kliento, pirkėjo sėkmė, o ne vien atskirų jo poreikių tenkinimas [13].

1 lentelė

#### Industrinės ekonomikos ir žinių ekonomikos bruožai

Industrinė ekonomika	Žinių ekonomika
Vertė gaunama per efektyvumą	Vertė gaunama per kūrybingumą
Investicija į gamybą	Investicija į inovaciją
Inventorius	Informacija
Orientuota į produktą	Orientuota į vartotoją
Vietinė gamyba	Globali gamyba
Planavimas	Pokyčiai ir inovacija
Konkurenciniai santykiai	Kooperaciniai tinklai (klasteriai, branduoliai)

D. Skyrme nurodo tokius žinių ir tradicinės ekonomikos skirtumus:

- Ne nepritekliaus, bet pertekliaus ekonomika. Priešingai tradiciniams ištekliams, kurie naudojami išsenka, informaciją ir žinias galima skleisti ir didinti nuolat.
- Išnyko erdvės efektas. Tam tikromis technologijomis ir metodais kuriamos virtualios rinkos ir virtualios organizacijos, o šitai leidžia veikti greitai ir lanksčiai visame pasaulyje.
- Įstatymai, barjerai ir mokesčiai sunkiai pritaikomi net nacionaliniu lygmeniu. Žinios ir informacija – reiškinys, kurio poreikis yra didelis, o barjerai mažiausi.
- Žinių vertę turintys produktai ar paslaugos gali turėti įtakos papildomiems mokesčiams, palyginti su panašiais produktais, nepagrįstais žiniomis.
- Kainų nustatymas ir vertė priklauso nuo konteksto. Ta pati informacija ar žinios gali turėti iš esmės skirtingą vertę skirtingiems žmonėms ar skirtingu laiku.
- Žinios, įdiegtos į sistemas ar procesus, turi didesnę neatskiriamą vertę nei tos, kurios yra nepritaikytos.

- Intelektinis kapitalas, t.y. kompetencija, yra esminis vertės komponentas žiniomis grįstoje kompanijoje [6].

Reikia pažymėti, kad žinių vadyba skiriasi nuo informacijos vadybos. Informacijos vadyba yra orientuota į kodifikuotų žinių panaudojimą ekonominės vertės kūrimui. Žinių vadyba yra menas kurti ekonominę vertę iš nematerialių organizacijos vertybių. Tai menas pačiam suvokti, ką pats žinai, kol tų žinių dar nesuvokė kiti, ir tai išnaudoti naujų galimybių gauti pelną sukūrimui. Tai valdymas žinojimo, kuri įkūnytas žmonėse, kurį sudėtinga atpažinti ir dar sudėtingiau nukreipti į inovacinę veiklą.

Vis labiau įsitvirtinant šiuolaikinės ekonomikos kaip žinių ekonomikos supratimui, pradeda įsigalėti visuomenės kaip žinių visuomenės apibrėžimas – tai visuomenė, kurioje žinojimas ir mokymasis yra gamybos produktyvumo (našumo) varomoji jėga. Naujoje ekonomikoje žinios intensyviai atnaujinamos, todėl tiek individo tiek ir įmonės sėkmė priklauso nuo to, kaip nuolat bus atnaujinamos žinios ir kaip efektyviai jos bus panaudojamos. Sekanti visuomenė bus nuolat besimokanti, o švietimo ir kvalifikacijos kėlimo rinka sudarys žymią ekonomikos dalį.

#### 1.4. Žinių ekonomika Lietuvoje

Žinių ekonomika yra neišsivaizduojama be kūrybingų, išsimokslinusių ir veržlių žmonių. Savo ruožtu ji skatina nepaliaujamą tokių žmonių skaičiaus didėjimą visuomenėje, o tuo pačiu ir šalies intelektualio potencialo augimą.

Žinių ekonomika yra raktas į aukštesnį gyvenimo lygį ir kokybiškesnį darbą. Šalys kurios sugeba rasti tinkamų svertų skatinti savo bendruomenių įsiliejimą į žinių ekonomiką, sudarydamos sąlygas švietimui ir nepaliaujamam individo mokymuisi bei tikslingai investuodamos į naujų technologijų tyrimo ir plėtros programas, yra tinkamai pasiruošusios pasinaudoti naujos globalios rinkos suteikiamais privalumais.

Nuo dešimtojo dešimtmečio pradžios Lietuvos – kaip ir Estijos bei Latvijos, kur pajamų lygis panašus, - ekonomika, palyginti su kitomis buvusiomis Sovietų Sąjungos narėmis, tokiomis kaip Baltarusija ir Ukraina, radikaliai pakito. Lietuva užbaigė perėjimą nuo planinės į rinkos ekonomiką ir perėmė didžiąją dalį Europos Bendrijos ir Europos Sąjungos teisyno. Be to, Lietuva ėmė daryti pažangą daugelyje sričių, reikšmingų žiniomis pagrįstai ekonomikai [15].

Tačiau neišsprendus atitinkamų problemų, Lietuvos įsijungimas į žinių ekonomika grindžiamą globalinę rinką bus neįmanomas. Pagrindinės problemos yra tokios:

- Interneto naudojimas yra vienas žemiausių Vidurio ir Rytų Europoje;

- Universitetų ir mokslo institucijų sistemos deda desperatiškas pastangas, siekdamas nukreipti valstybės skiriamą finansavimą skurdžios ir stagnacijos apimtos padėties išlaikymui, užuot sutelkdamos lėšas tikslams, atitinkantiems modernios šalies reikmes;
- Visuotinis mokytojų ir mokinių raštingumas informacinių bei ryšių technologijų srityje yra nepavydėtinoje būklėje;
- Nėra tikslingai didinamas perspektyvių specialybių studentų ruošimas universitetuose;
- Neskatinamos verslo institucijos į mokslo tiriamuosius darbus;
- Šalyje praktiškai neegzistuoja rizikos kapitalas, tačiau nepalanki inovacijų diegimui verslo aplinka, neskatina ir užsienio investicijų į žinių ekonomiką;
- Nėra žinių ekonomikai būtinų kvalifikuotų specialistų emigracijos stabdymo ir, atvirkščiai, atitinkamos imigracijos skatinimo strategijos [21].

Lietuvos ekonominė politika didele dalimi tebesiremia įsitikinimu, kad pagrindinė valstybės užduotis, skatinant ekonomikos augimą, yra didinti valstybės išlaidas, tuo skatinant vartotojišką paklausą. Investicijų ir ekonomikos augimą skatintų ženklus mokesčių sumažinimas verslui, sustiprintas reguliacinių varžtų atleidimas bei bendrovių atsakomybės už savo veiksmus palengvinimas. Tačiau šiuo metu Lietuvoje yra tikima, kad pagrindinis valstybės ekonominis uždavinys yra vos ne tiesioginė verslo vadyba. Lietuvos ekonomika vis dar pernelyg priklausoma nuo tradicinės ekonomikos vertybių ir sampratos.

Žinių ekonomikos eroje valstybės ekonominiai svertai turi būti nukreipti į ilgalaikį pajamų augimo išplėtimą, suprantant, kad varomoji augimo jėga išlaisvinama, stiprinant žinių ekonomikos pamatus, t.y.:

- Plėtojant mokslą;
- Plėtojant švietimą, nepaliaujamą darbuotojų lavinimą;
- Puoselėjant technologines inovacijas.

Valstybės politika turi tapti inovacijų sąjungininke ir investuoti bei siekti reformų kertiniuose žinių ekonomikos augimo blokuose: moksle, švietime ir techninio dirbančiųjų lygio kėlime, inovacijų puoselėjime. Ne mažiau svarbu yra ir tai, kad valstybė sukurtų mechanizmą, kuriuo visi šalies gyventojai įgytų galimybę vienaip ar kitaip naudotis žinių ekonomikos sukurtais vaisiais. To neįmanoma padaryti be interneto plėtros, be laisvosios rinkos įgyvendinimo.

Tik nuosekliai puoselėjant šiuos principus, Lietuvos žmonės taptų „apginkluoti“ informacija pačia plačiausia prasme, kas suteiktų jiems nepalyginamai daugiau laisvės, pasirenkant savo gyvenimo būdą. Ignoruodami galimybes, kurias suteikia dalyvavimas globalinėje žinių

ekonomikoje, vargu ar išvengsime niūrios ateities, kuomet pasaulio žemėlapyje išliksime tik kaip užkonservuotas egzotiškos praeities kraštas [21].

Norint to išvengti:

- Reikia iš esmės pakeisti mokslo bendruomenės santykiu su žinių reikalaujančiu verslu;
- Švietimo sistema turi atitikti šiuolaikinės visuomenės ir šiuolaikinio verslo poreikius;
- Būtina skaidri verslo aplinka bei laisva konkurencija;
- Būtinai visuomenės, politikų ir valstybės vadovų dėmesys ir žinių ekonomikos supratimas bei supratimu grindžiami ir į ateitį nukreipti sprendimai.

Ko labiausiai trūksta?

- Ryšio tarp Ilgalaikės ūkio plėtros strategijos ir valstybės biudžeto.
- Planuojant Europos pinigų panaudojimą, išmintingo balanso tarp investicijų “į betoną” ir investicijų “į protą”.
- Efektyvaus žinių visuomenės ir žinių ekonomikos idėjų lobizmo svarstant pinigų klausimus [21].

Pasaulio banko ekspertų, kurie Vyriausybės prašymu atlikta studiją " Žinių ekonomikos plėtra Lietuvoje", yra parengę tris savo studijos dalis (inovacijos, žmogiškieji ištekliai, informacinės technologijos), jų svarstymo metu susidarė bemaž aiškus vaizdas, kokia Lietuvos situacija yra dabar ir ką turėtume daryti, norėdami savo gerokai atsilikusią ekonomiką paversti žinių ekonomika. Anot Pasaulio banko ekspertų - kvalifikuotų ir pažanga suinteresuotų ekspertų buvimas, žinojimas ką daryti ir turėjimas jau parengtus nacionalinius planus yra stiprioji Lietuvos pusė. Prie teigiamybių taip pat galima pridėti sparčiai gerėjančią informacinių technologijų infrastruktūrą ir specialistų rengimą bei keleto nevyriausybinų organizacijų dėmesį žinių ekonomikos problemoms.

Kad žinių ekonomika veiktų t.y., kad žinios būtų plačiai naudojamos ekonominei naudai gauti, reikia:

- kad egzistuočių paskatos efektyviai naudoti esamas ir naujas žinias bei sąlygos verslumui reikštis;
- kad gyventojai būtų pakankamai išsilavinę naudotis žiniomis ir jomis keistis;
- kad dinamiškai būtų tobulinama informacinė infrastruktūra, užtikrinanti informacijos sklaidą ir apdorojimą;
- kad būtų sukurta inovacijų sistema globalinėms žinioms asimiliuoti ir jas pritaikyti vietos reikmėms.

Visa tai buvo svarbu visais laikais, tik žinios tada vaidino mažesnę vaidmenį negu kapitalas. Kita vertus, kapitalo reikšmė ir dabar nedingo, tik kapitalas tapo mažesne problema, negu yra buvęs anksčiau.

Problemiškiausios Lietuvoje yra pirmoji ir paskutinė sąlygos. Paskatų ir verslumo sąlygų tobulinimas yra itin sudėtingas procesas, aprėpiantis kone visas valstybės funkcijas, susijusias su ekonomikos plėtra. O susijusios yra: įstatymo valdžia, nuosavybės teisės, konkurencijos skatinimas, ekonomikos atvirumas, finansų rinka, darbo rinka, socialinis saugumas ir kt. Kad šių funkcijų atlikimas įgytų kondiciją, reikalingą žinių ekonomikai, būtina, kad visas valdžios darbas būtų kondicinis ir jos administraciniai gebėjimai pakankamai išlavinti. Prisiminus, kad mūsų visuomenė visiškai nepasitiki valdžia, optimizmui pagrindo lyg ir nėra. Tačiau reikalas nėra beviltiškas, nes valdžia modernėja ir yra priversta sparčiau veikti. ES finansinė parama judėjimą tinkama kryptimi dar sustiprins. Svarbiausia, ko reikia - kad parama būtų imama perspektyvioms kryptims, priartinančioms žinių ekonomikos atsiradimą [21].

Lietuvoje nėra inovacijų sistemos, nuolat skatinančios inovacijas ir padedančios jas realizuoti. Ne tik todėl, kad neišplėtotas verslas teikti atitinkamas paslaugas. Svarbiausia, kad mokslas neturi paskatų imtis Lietuvai svarbių tyrimų, o verslas - investuoti į inovacinę veiklą ar mokslinius tyrimus. Sąveika tarp mokslo ir gamybos beveik nulinė. Bet net ten, kur sąveika egzistuoja ir jos rezultatai matomi plika akimi, toliau išplėtoti laimėjimus gana sunku. Nes pavyzdžiui aukštųjų technologijų programa, kurią ne tik priimti, bet ir rengti trukdo gajus principas "visiems po lygiai". Valdžiai trūksta politinės valios apsispręsti dėl prioritetų.

Žinių ekonomika tampa svarbiausiu išsivysčiusių šalių ūkio raidą lemiančiu veiksnium. Šiandien žinioms imlios pramonės bei informacinių technologijų plėtotė jau yra būtina bet kurios šalies pažangos, klestėjimo ir gerovės sąlyga. Ilgalaikėje perspektyvoje šalies žinių ekonomikos sėkmė priklauso nuo to, ar šalies mokslo politika teisingai ir laiku reaguoja į pokyčius ir ar naudojamos mokslo politikos priemonės yra adekvačios šalies žinių ekonomikos tikslams. Žinių ekonomikos dinamiką lemia investicijos į žinių kūrimą ir mokymą. Todėl kalbant apie žinių ekonomikos kūrimą Lietuvoje ypač svarbu yra:

- 1.inovacijų skatinimas;
- 2.susijusios teisinės aplinkos tobulinimas,
- 3.mokslo ir tyrimų skatinimas,
- 4.palankių sąlygų investicijoms sudarymas,
- 5.palankių sąlygų mokslo institucijų ir verslo bendradarbiavimui kūrimas,
- 6.elektroninės komercijos plėtros skatinimas.



Kad žinių ekonomikos strategija būtų sėkminga, ji turi būti įgyvendinama tokioje aplinkoje:

- *platus dalyvavimas ir partnerystė.* Reikia sukurti pasitikėjimą plačioje dalyvaujančių veikėjų koalicijoje, tarp jų ir socialiai remtiną grupes, kaimo gyventojus, verslininkus, švietimo ir mokslinių tyrimų įstaigas. Vyriausybė turi tapti gero valdymo ir vadovavimo pavyzdžiu. Didėjant asmens atsakomybei už visą gyvenimą trunkantį mokymąsi, visų lygių ir įvairių pajamų besimokantieji turi turėti galimybę pareikšti apie savo mokymosi poreikius ir pasinaudoti galimybėmis mokytis. Įmonėms tampant pagrindiniais mokslo ir tyrimo darbu užsakovais jos įgis lemiamą reikšmę formuojant mokslo ir technologijų darbotvarkę, remiamą valstybės lėšomis.
- *Bendradarbiavimo tinklų kūrimas.* Norint žengti į priekį reikia daug bendrų veiksmų. Vis didesne žinių ekonomikos varomąja jėga taps bendradarbiavimas, apimantis skirtingas bendruomenes įvairiais lygmenimis.
- *Požiūrio keitimas.* Ėjimas žinių ekonomikos link reikalauja keisti požiūrį. Iš žmonių žinių ekonomika reikalauja, kad jie taptų labiau nepriklausomi, gebantys prisitaikyti ir atsakyti už savo veiksmus. Iš įmonių reikalaujama gebėjimo sistemingai transformuoti žinias į produktus, paslaugas ir pelną. Iš vyriausybės reikalaujama kurti ir remti galimybes, kvestionuojant tradicinę politiką ir vienijant partnerius bendram tikslui – konkurencingumui didinti. Taip pat reikalauja ir didesnio noro bei gebėjimo dalintis informacija su visuomene, akcentuojant viešųjų paslaugų reikšmę, kurti socialinę sanglaudą ir pasitikėjimą [12, p. 25].

### 1.5. Sąlygos žinių ekonomikai atsirasti

Konkretizuojant žinių ekonomikos plėtros politinį reguliavimą, būtina įtvirtinti nuostatą, kad šalies inovacijų sistema yra viena iš svarbiausių veiksnių, užtikrinančių reikalingą kūrybai aplinką, ir kad būtina sukurti reikalingą infrastruktūrą ir įdiegti priemones, kurios stimuliuotų investicijas į mokslinius tyrimus ir darbuotojų mokymą. Tokiu būdu tarp svarbiausių vyriausybės MTEP politikos prioritetų turėtų būti šios veiklos kryptys:

1. **Žinojimo sklaidos valstybėje stiprinimas.** Parama inovacijoms turėtų būti plečiama finansuojant ne tik konkrečius MTEP projektus, o ir į mokslinių žinių sklaidą orientuotas programas. Tai skatintų mokslo ir studijų institucijų, verslo objektų ir vyriausybės bendradarbiavimą, naujų technologijų sklaidą tarp įvairių sektorių ir įmonių bei palengvintų informacinių struktūrų plėtrą.
2. **Žmogiškojo kapitalo atnaujinimas.** Politinės priemonės turi skatinti įmonių suinteresuotumą mokytis savo darbuotojus ir sudaryti sąlygas jiems įgyti naujausių žinių. Tai

turėtų apimti ir švietimą, ir fiskalines priemones (pvz. mokesčių lengvatas), taikomas įmonėms, kurios investuoja lėšas į darbuotojų mokymą.

3. **Organizacinių pokyčių skatinimas.** Siekiant palengvinti įmonių prisitaikymą prie sparčių rinkos pokyčių, reikia sudaryti geresnes sąlygas įsijungti į tarptautinius tinklus, didinti darbuotojų sugebėjimą persikvalifikuoti ir įgyti naujų žinių [13].

Žiniomis grįstos plėtros strategijai būdinga:

1. **Prieinamumas.** Siekimas žmogiškosios, ypač kultūrinės, patirties įvairovės pagrindu kurti ne tik informuotą ir žinančią, bet ir išmintingą visuomenę.
2. **Įgalinimas.** Gebėjimas ir galimybė aktyviai dalyvauti lokaliuose, nacionaliniuose, globaliuose sprendimų priėmimo procesuose.
3. **Valdymas.** Institucinė struktūra, remianti ir skatinanti išmintingą partnerystę [6].

Mokslo tyrimai ir daugelio šalių ekonominė sėkmė pastaruoju metu rodo, kad vis stiprėja ryšiai tarp žinių ir našumo, konkurencingumo bei ekonominio augimo. Siekiant, kad Lietuvoje stiprėtų tokie ryšiai ir būtų einama žiniomis grindžiamomis ekonomikomis link, būtina pasiekti vienalaikės pažangos šiose srityse:

- plėtoti švietimo sistemas ir žmogiškuosius išteklius, kad piliečiai būtų pasirengę įgyti ir taikyti žinias bei jomis dalintis;
- diegti mokslininkus ir įmones jungiančias inovacijų sistemas siekiant geriau komerciškai pritaikyti mokslą ir technologiją;
- kurti informacinės visuomenės infrastruktūrą, užtikrinančią visiems žmonėms prieigą prie nebrangių ir efektyvių informacinių bei ryšių technologijų, palaikančių švietimą, inovacijas ir bendravimą tinkle;
- sukurti ekonominę ir institucijų bazę, užtikrinančią stabilią makroekonominę aplinką, stiprią konkurenciją, lanksčias darbo rinkas ir reikiamą socialinę apsaugą [12, p. 27].

Žinių ekonomikos plėtrai reikalingas viešojo ir valstybinių sektorių, privačių įmonių bei mokslo institucijų bendradarbiavimas. Pati žinių ekonomika kitaip pertvarko ir dalyvių santykius. Visuomenės galimybės įgyti ir panaudoti žinias yra esminis veiksnys, apibrėžiantis šalies ekonominį konkurencingumą. Žinių svarba ekonomikos plėtrai vis didėja ir reiškia skirtumą tarp gerovės ir skurdo, valstybėse ir tarp jų. Gebėjimas įgyti ir panaudoti žinias apima ir galimybes naudotis informacijos ir komunikacijos technologijomis. Šis gebėjimas savo ruožtu reikalauja efektyvių švietimo ir mokslo sistemų, naujų požiūrių į inovaciją, kurios susieja tyrėjus ir antreprenierius, kaip ir ekonomines bei institucines struktūras, skatinančias panaudoti žinias kuriant

naujus konkurencingus produktus ir paslaugas. Šalies gebėjimas siekti, kurti, skleisti ir diegti žinias į produktus ir paslaugas yra kritinis ekonomikos augimo ir produktyvumo didėjimo veiksnys, padedantis šaliai būti konkurencinga šiuolaikinėje globalioje ekonomikoje, kur pigi darbo jėga jau nebėra pakankamas pranašumas.

## 2. STRATEGINĖ VADYBA

Pastaraisiais metais visuotinės ekonomikos klimatas ir verslo pasaulis nuolat sparčiai keičiasi. Sukūrus kažką naujo tuoj pat atsiranda naujos technologijos, procesai, konkurentai kurie neleidžia snausti. Nuolat besikeičiančios, progresuojančios šiandieninės rinkos reikalauja naujų dinamiškų požiūrių į strateginę vadybą ir naujų jos vystymo priemonių.

Sparčiai besikeičiančioje, progresuojančioje, novatoriškoje visuotinėje ekonomikoje, kuri įsibėgėjo paskutiniame dvidešimtojo amžiaus dešimtmetyje matomi ryškūs skirtumai bei akivaizdūs trūkumai tarp tradicinės, palyginti nekintamos strateginės vadybos išsivystymo priemonių ir procesų.

### 2.1. Sisteminis strateginis valdymas

Strateginio valdymo iššūkis yra sukurti struktūrą, kuri leistų suprasti, kaip atsiranda naujoviški verslo modeliai ir naujos pramonės, ir kaip jie atsiranda iš sudėtingų, tariamai chaotiškų sąveikos modelių sociokultūrinėse verslo sistemose. Kaip teigia Normanas, nuolatinis egzistuojančio verslo modelio tobulinimas dažnai tampa spąstais, per kuriuos kompanijos nemato, kad žaidimo taisyklės keičiasi greičiau nei pati kompanija, ar kad žaidimas apskritai pasikeitė. Naujoji strateginio valdymo paradigma dabar tampa *sisteminiu strateginiu valdymu: organizacinių vertybinių pasiūlymų formavimas per sisteminės organizacinės galimybes*. Organizacijos vaidmuo dabar keičiasi nuo vertę suteikiančio organizmo tam tikrose pramonės vertės grandinėse iki vertybių kūrimo, kuris gali privesti prie naujų pramonės konfigūracijų, organizatoriaus.

Organizacijos strategiją sudaro detalus, išsamus, kompleksinis planas pasirinktiems tikslams ir misijai įgyvendinti. Strategiją vysto aukščiausia valdžia, o jos realizavime turi būti numatytas visų valdymo lygių dalyvavimas. Strateginio planavimo prasmė yra vadovybės daromų veiksmų ir sprendimų visuma, padedanti organizacijai įgyvendinti ilgalaikius tikslus. Strateginis planavimas – įrankis valdymo sprendimams priimti, naujovėms įdiegti ir pokyčiams realizuoti. Strateginio planavimo procese išskiriamos keturios pagrindinės strateginės veiklos rūšys:

- Išteklių paskirstymas – apima ribotų išteklių ir jų produktų, pažangių technologijų, kompetentingo, mokančio dirbti personalo paskirstymas;
- Prisitaikymas prie aplinkos – aprėpia visus strateginio pobūdžio veiksmus, kurie gerina organizacijos santykius su aplinka;
- Vidinė koordinacija – atspindi organizacijos stipriąsias ir silpnąsias savybes ir leidžia pasiekti efektyvų vidinių operacijų vyksmą, kokybišką darbą bei gaminius;

- Strateginis išvalgumas – tai sisteminis mąstymas, įgyvendinamas formuojant personalą, sugebantį mokytis iš praeityje sukauptų strateginių sprendimų, pažangios patirties ir klaidų.

Strateginio plano kūrimas – sistemingas ir kruopštus pasiruošimas ateičiai, todėl būtina sutelkti dėmesį esminiems klausimams spręsti, misijai ir tikslams pasirinkti bei sprendimams priimti ir realizuoti. Tikslų pasirinkimas yra ilgas ir sudėtingas procesas. Tikslai turi būti neprieštaraujantys, apibendrinti, daugiapakopiai, perspektyvūs ir orientuoti laiko atžvilgiu.

Strateginis planavimas yra neišvengiamas siekiant efektyviai įgyvendinti įvairių sričių reformas ir spręsti sudėtingas problemas. Strateginio planavimo proceso metu institucija nuolat analizuoja aplinkos veiksnių įtaką institucijos veiklai, svarsto, kaip efektyviausiai panaudoti turimus finansinius, materialinius ir darbo išteklius užsibrėžtiems tikslams pasiekti. Institucijos išteklių ir veikla planuojama taip, kad būtų pasiektas konkretus rezultatas per tam tikrą laikotarpį.

Strateginis planavimas teikia institucijai daug privalumų. Visų pirma, jis leidžia analizuoti ir vertinti instituciją kaip sistemą ir siekti, kad visi jos padaliniai siektų užsibrėžtų tikslų. Tai leidžia aiškiau suvokti institucijos tikslus ir racionaliau paskirstyti finansinius, materialinius ir darbo išteklius. Nuolatos analizuojant situaciją, iškeliant strateginius tikslus bei numatant laukiamus rezultatus, sudaromos sąlygos geriau koordinuoti institucijos padalinių veiklą ir ją koreguoti, atsižvelgiant į institucijos pasikeitimus, taip pat geriau kontroliuoti, kaip įgyvendinami tikslai, vertinti ir skatinti institucijos darbuotojus.

Išskiriami šeši vertybių orientyrai, kurie taikomi valdymo sprendimams priimti:

- teoriniai – tiesa, žinojimas, racionalus mąstymas, mokėjimas ir t.t.
- ekonominiai – turto kaupimas, nauda, efektyvumas, kokybė, praktiškumas;
- politiniai – valdymo menas, valdžia, jos sprendimų pripažinimas ir kt.
- socialiniai – geri žmonių tarpusavio santykiai;
- estetiniai – meninė harmonija, tobula forma, patogus dizainas ir kt.
- religiniai orientyrai – santarvė su pasauliu, visata.

Kad pasirinkti tikslai galėtų būti sėkmingai įgyvendinti jiems būtini tokie bruožai:

- konkretumas,
- realumas,
- orientacija laike,
- savitarpio palaikymas,
- įvertinimas,
- analizė.

## 2.2. Tradiciniai požiūriai į strateginę vadybą

Verslo strategija ir strateginė vadyba ilgą laiką buvo apžvelgiami kaip koncepcija ir procesas, kurie sujungia organizaciją su jos aplinka. Dabartinė turbuliacija ir reikšmingi aplinkos pakeitimai reiškia, jog tradiciniai strategijos artikuliacijos ir strateginės vadybos praktikavimo būdai turi būti rimtai peržiūrėti. Nuo 1950-ųjų metų buvo populiarizuoti įvairūs požiūriai į strateginę vadybą, ir kai kurie iš jų puikiai tarnavo tam tikroje eroje. Atėjus reikšmingai naujai, didelių revoliucinių pakeitimų - žinių ekonomikos erai, kuri prasidėjo vėlyvuose 1990-uose metuose, pasidarė akivaizdu, kad visi tradiciniai požiūriai į strateginę vadybą turi rimtus trūkumus komercinėje srityje su nutrūkstančiais organizacijos ir aplinkos ryšiais. Įprastinis požiūris negali suprantamai kontaktuoti su kūrybiškumu įvairumu, inovacijomis ir išradimais, kurie šiuo metu įgalinami žinių sistematizuotos ekonomikos dėka ir kurie sukelia sparčius pasikeitimus tradicinėje industrijoje.

Tradicioniai požiūriai į strateginę vadybą yra pagrįsti analizės, priežasties ir stabilumo periodų pabrėžimu. Tai labai gerai derinasi su Niutono pasaulio mechanistišku modeliu ir Fajolo analitiniu požiūriu į vadybos funkcijas. Tai yra prezumpcija to, kaip analizės, patirties ir intuicijos kombinacija gali nuvesti prie patikimų ateities prognozių - aplinkos kuri "toli nuo čia" ir kuri turi būti adaptuota [11].

Strateginės vadybos evoliucija daugiau buvo įtakojama verslo praktinių poreikių negu teorijos išsivystymo. Požiūrių į *planavimą* iškilimas asocijavosi su 1950-1960-ais metais verslininkų pripažintomis sprendimų koordinavimo ir kontrolės palaikymo problemomis vis stambesnėse įmonėse. Strateginio plano standartas buvo 5 metų verslo planavimo dokumentas, kuris išdėstė tikslus, uždavinius, pagrindinių ekonomikos tendencijų nuspėjimą, nustatytus kiekvienoje verslo srityje prioritetus ir išskirstytas kapitalo išlaidas. Ansofas, plačiai gerbiamas kaip vienas iš korporacinės strategijos naujas disciplinas kuriančių figūrų, apibūdino strategiją taip: "Strateginiai sprendimai yra pirmiausiai susiję su išorinėmis negu su vidinėmis firmos problemomis ir ypač su produktų mišinio, kurį firma pagamins, pasirinkimu, o taip pat su rinkomis, kuriose bus parduota prekė ar paslauga" [11].

1970-ais metais akcentas buvo nukreiptas į strateginę vadybą ieškant resursų pelningumo balansavimo įvykdymą. Tai buvo naftinės industrijos 1973/4 ir 1979-ųjų metų smūgių, kurie paskelbė naujos eros makroekonominį nestabilumą, rezultatu. Verslas tiesiog daugiau nebegalėjo numatyti 5 metais į priekį kylančius rinkos galimybių pakeitimus nuo *planavimo* iki *balansavimo* ir įvairias verslo stiprybių ir silpnybių (taip vadinamamoji SSGG analizė) grėsmių. Bostono Konsultavimo Grupei pelningumo skirtumų determinantai industrijos viduje - mokslų taikymas pavojingam verslo akcijos vaidmeniui ir ekonominis patyrimas - buvo nagrinėjimo akcentai. Įvairių

tipų “portfelinio” planavimo matricos, tokios kaip Bendra Elektrinė ir Kryptinio Kiauto Politinė Matrica tapo populiarios.

1980-ais metais akcentas buvo nukreiptas į konkurencinį firmos *pozicionavimą* per industrijos struktūros ir konkurencijos analizę. Strateginės vadybos pabrėžimu vyko optimaliausio pozicionavimo ieškojimas - kompanijoms reikėjo įsikurti patrauklių industrijų arba rinkų viduje kur jos turėjo siekti tapti verslo lyderiais. Principialinės pozicionavimo eros koncepcijos ir priemonės tapo industrijos analize (taip vadinamasis „5 veiksnių“ modelis):

1. konkurencijos analize,
2. rinkos analize,
3. vertybių grandinės analize
4. PPRS ( pelningo poveikio rinkos strategijai) analize.

Vėlyvais 1980 ir 1990-ais konkurencijos dėl rinkos vadovavimo padėties pasiekimo suintensyvėjimas nuvedė prie strateginės vadybos pakeitimų vidinės firmos *resursų* ir *galimybių* pabrėžime - skirtumo tarp kompanijų resursų ir poreikiai patobulinti konkurencijos esmę tam, kad įvykdyti konkurencinės pirmenybės unikalią poziciją. Įvairūs autoriai, tokie kaip Grantas, bylojo apie firmos resursus, pajėgumus ir jos unikalią darančią įtaką teoriją kaip apie svarbiausią pelningumo šaltinį ir ilgo termino strategijos pagrindą. Resursų analizė, konkurencijos esmės analizė, sugebėjimų analizė ir verslo proceso reinžinerija tapo populiarius žinomi kaip resursų pagrįsti požiūriai, ir pasireiškė organizacinis reorganizavimo, rekonstravimo, resursų šaltinių atsiradimo ir susivienijimo dėl unikalių sugebėjimų suformavimo pabrėžimas. Nuo vidurinių iki vėlyvų 1990-ųjų dinamiškų galimybių aspektas buvo papildytas resursais pagrįstais požiūriais dėl industrijos aukštos spartos ir rinkos pasikeitimų. Per didelę konkurencija ir aukštos spartos strategijos tvirtino, kad viena firma pralenks kitą pakartotinai formuodama naujus, nors ir ne nuolatinius konkurencinius privalumus, pagrįstus skirtingų negu dabartiniai modeliai resursų kombinacijų. Tokie autoriai kaip D’Aveni, Chakravartis, Eizinhartas ir Braunas, Eizinhartas ir Martinas identifikavo įvairius konkurencijos ir dinamiškų sugebėjimų principus ir teigė, kad korporacinė strategija turi koncentruotis daugiau vadovaujančios strategijos procesuose negu strateginiame pozicionavime.

### **2.3. Veiksniai, sąlygojantys strateginės vadybos pokyčius**

Yra išskiriami šeši pagrindiniai veiksniai, kurie sąlygoja strateginės vadybos mąstymo ir įgyvendinimo pakeitimus. Tai veiksniai, sukeltantys perėjimus nuo:

- **informacijos prie žinių ir išminties.**

Nauju turto šaltiniu tampa žinios, o ne darbas, žemės nuosavybė arba materialinis kapitalas, kuris jau nebėra pagrindinis įmonės išteklius. Žinios yra neapibrėžti intelektualiniai turtai, kuriais reikia vadovautis. Perėjimas nuo informacijos prie žinių nėra tik kosmetinis pakeitimas. Jis reikalauja naujo požiūrio į tuos pačius dalykus. Svarbiausiu dalyku yra žinios, kurias žmonės turi įnešti į verslą, ir jų sugebėjimai tai daryti nuolat. Be to, tai yra sugebėjimas dirbti grupėmis, gebėjimai išmokti dalintis informacija ir bendrai prisidėti prie problemos sprendimo ir naujų verslo galimybių identifikacijos. Nauji sprendimo būdai turi būti pripažinti, kad būtų galima planuoti perspektyvią verslo ateitį, kai tuo tarpu dabartinės technologijos pasiekia tik pusę tendencijos krypties ir formuojasi iš statinio ir augančio strategijos mąstymo. Savo ruožtu tai susiję su rizika ir pasirinkimo analize, kuri reikalauja išminties-žinių su įžvalgumu ir loginiu nuovokumu, pagrįstu tiek patyrimu, tiek eksperimentu su strategijos novatoriškumu ir naujausiais verslo modeliais.

- **Nuo biurokratijos prie tinklo grafikų.**

Tradicinės hierarchiškos konstrukcijos, kurios tarnavo Industrinei Erai, yra nepakankamai lanksčios tam, kad pajungti visus organizacijos intelektualinius sugebėjimus. Daug savanoriškų, nepastovių, sistemizuotų organizacinių formų reikalauja šiuolaikiško efektyvaus sprendimo priėmimo. Alfredo P.Sloano eros *strateginio verslo skyriai* davė kelią *strateginio verslo sistemų* sukūrimui ir efektyviam jų panaudojimui. Progresyvinės organizacijos sukūrė strateginio verslo sistemas su daugybe tarpusavyje susijusių tinklų, sekcijų ir dvigubomis komunikacijomis. Kiti nauji požiūriai, per kuriuos žvelgiama į organizaciją - tai perėjimas nuo hierarchinės valdžios prie paremtos naujomis didžiųjų organizacijų idėjomis ir jų atlikimo sistemos. Priklausoma nuo naujų idėjų gausybės rinka negali apriboti šių idėjų šaltinio. Iš esmės sienos sugriuvo, organizacijos siekia ir vidinių, ir išorinių naudingų įnašų į firmą - partneriai, tiekėjai, kiti tarpininkai, tame tarpe ir klientai, o kartais ir konkurentai yra įskaityti į *Strateginio verslo sistemą*. Būna ir taip, kad neegzistuoja nei hierarchinės, nei sistematizuotos efektyvios organizacijos, tačiau yra abiejų derinys. Paremti kompanijų tradicijomis ir vertybėmis, skirtingi prioritetai galėtų būti įdėti į vadovavimo spektrą. Svarbu tai, kad vadybos sistemoje egzistuoja lankstumas ir jo pagalba galima sukrauti kapitalą visokių galimybių dėka, nepaisant tuo pačiu laiku reikiamo atsakomybės ir atsakingumo garantavimo. Ši *priverstinės laisvės* sąvokos esmė - prasmingas sukūrimas ir inovacijų nauda įmonėms.

- **Nuo mokymo/išsivystymo prie erudicijos.**

Išsilavinimo vaidmuo tapo pirmaeilis ir viešose, ir privačiose organizacijose. Tačiau nuo pasyvios orientacijos, kuriai ypač svarbūs buvo instruktorius ir mokymo programa, įvyko perėjimas prie aktyvios perspektyvos, kuri įtraukia moksleivį į aktyvumo šerdį. Faktiškai mokslas turi pasikartoti realiame laike struktūrizuotais ir neoficialiais būdais. Detalios mokymo programos davė



kryptį veiklos studijavimui grupėmis kaip geriausia žinių bazės patobulinimo būdui. Atsiranda nauja sąvoka – kaip mokymaisi visą gyvenimą. Atsiranda poreikis realizuoti mokymosi vertę realiame laike - auditorijoje, darbe ir visose kliento ir profesionalo interakcijose. Mokymasis yra būtinas išsivystymo procesas. Tai greičiau investicija į organizaciją negu išlaidos. Žinojimas, kad žmogus sukuria ir panaudoja žinias yra svarbesnis negu žinojimas, kad žmogus jas sukaupia. Atsakomybė yra didėjančios žinių sistematizuotos ekonomikos vertybės koncepcija.

- **Nuo lokalizacijos/nacionalizacijos prie transnacionalizacijos/globalizacijos ir metanacionalizacijos.**

Įmonės daugiau nebegali pasikliauti tikrai regioniniais būdais išlaikyti savo pelningą augimą. Vis daugiau kompanijų yra priverstos globalizuotis tam, kad optimizuoti savo pelningumą. Po Antrojo Pasaulinio karo reikėjo sukurti mechanizmus (pavyzdžiui Nacionalinį Banką ir Tarptautinį Valiutos Fondą) tam, kad perkelti kapitalą per visą pasaulį. Tai yra naujos vadybos lėšos, kurios gali reikalauti didžiausių pasikeitimų. Tai yra lėšos, kurios tarnauja bendradarbiavimo prieš konkurenciją strategijai, kurios reikalauja pilno vaizdo tam, kad suprasti visų sudedamųjų dalių tarpusavio ryšius. Tuo tarpu, kai dauguma organizacijų vis dar išsisknijusios savo šalies ribose, kai kurios šiuo metu juda prie tų ribų peržengimo, pasisavindamos *metanacionalinį* požiūrį į plėtros būdą, resursus ir procesus. Komunikacinių technologijų spartus vystymasis išplėtė nacionalinio verslo apibrėžimą. Transnacionaliniai visų formų aljansai yra būtini tam, kad įžengti į visuotinio žaidimo sferą ir ten išlikti. Organizacijos negali lengvai išlikti be būtino sąryšio su partneriais, tiekėjais ir kitais tarpininkais. Kultūriniai skirtumai turi harmonizuotis, ir savitų gebėjimų išsaugojimas yra pagrindinis išlikimo būdas.

- **Nuo konkuruojančio prie bendrojo mąstymo būdo.**

Mes gyvename eroje, kur vyrauja konkuruojančios strategijos mąstymo būdas. Net kooperuojančioje aplinkoje grupės padalina turtus tam, kad sukurtų pergales situaciją. Paskutinis dešimtmetis buvo suartintas įsitvirtintais konkuruojančios strategijos pavyzdžiais. Dabar atėjo laikas pašalinti trukdančius progresui barjerus ir sukurti komunikacijos, bendradarbiavimo ir partnerystės mechanizmus, kurie peržengs dabartinės praktikos ribas. Atsirandanti tarp tradicinių konkurentų bendradarbiavimo praktika (pavyzdžiui tarp Generalinio Direktoriatų, Fordo ir Dainlerio Kraislerio automobilių industrijoje) iliustruoja perėjimą prie bendradarbiavimo išmokymo ir strategijos.

- **Perėjimas nuo pavienių ir multijungiamųjų prie biokorporacinių sistemų sąryšių su individais, organizacijomis ir gamta.**

Dabartinis mąstymas, logika ir kalba yra pagrįsti nuomone kuri puikiai dera prie Industrinės Eros laikotarpio ir leidžia žmonėms lengvai ir efektyviai dirbti visą erą. Daugumai toks organizacijos, veiksmo ar įvykių traktavimo būdas yra vienintelis. Tik retomis aplinkybėmis mes viską nagrinėjome ne linijiniu, mechanistiniu arba analitiniu būdu. Industrinė Era ir jos metu

susiformavę požiūriai šiuo metu sparčiai išstumiami ir atsiranda naujas mąstymo apie pasaulį būdas, kuris labai skiriasi nuo ankstesnio. Šis naujas mąstymo būdas ir jam akompanuojančios teorijos ir traktavimai kyla iš mūsų naujų mąstymo lygių apie *ekosistemą, organizaciją, informaciją ir kalbą* staiga suvokimo. Šių sričių naują suvokimą iš naujo sukelia technologijos, kurios šiuo metu pakerti komercijos pasaulį. Tokios naujos technologijos - tai reikalaujantys daug pastangų pasikeitimai kiekviename organizacinių struktūrų ir vadovavimo praktikos aspekte. Novatoriškus bendradarbiavimo, informacijos panaudojimo ir žinių paplitimo būdus bendrininkai ir konkurentai panaudoja taip, kad užima ir sukuria naujos rinkos teritoriją. Svarbiausias dabartinio išsilavinimo praktikos trūkumas yra toks, kad ji kuria mokymosi gebėjimą (t.y. sugebėjimas sukurti naujas idėjas), bet įsitvirtinusių mechanizmų, kurie galėtų tas idėjas užfiksuoti ir jų pagalba sukurti naujus produktus ir procesus, nėra. Jie dingsta sistemoje. Su sparčiu visuotinių žinių paplitimu mokslai pradeda mokytis vienas iš kito, o savarankiškai susiformuojančių sistemų iškilimo ir koherentiškumo koncepcijos taikomos šiandieninio verslo organizacijose. Perėjimas nuo tradicinio, mąstymo prie *sisteminio* mąstymo, t.y. organizacijos kaip visuotinės sistemos dalies, šiuo metu tampa priimtiniu.

Šie veiksniai stipriai susiję tarpusavyje. Šie perėjimai yra pagrindiniai įrodymai, kad organizacijos sugeba suprasti juos ir patobulinti atitinkamus strateginius būdus ir praktikas norint išlikti dinamiškame ir nuolat besikeičiančiame verslo pasaulyje.

#### **2.4. Strateginės vadybos perspektyvos**

Nuo 1990 metų globalią aplinką veikė tradicinių industrijų, korporacijų ir verslo modelių pokyčiai. Išnyko sienos tarp tautų, industrijų, ekonomikos sektorių, organizacijų ir net vidinių organizacinių funkcijų. Ryšiai, tinklai ir simbiozės tapo kasdiene norma, tai atsispindi atsirandant naujo pobūdžio aljansams, bendroms įmonėms, tarpfunkcinių projektų komandoms ir patyrimo bendruomenėms. Vis labiau įsisąmoninama tarpusavio priklausomybė, o ne skirtumai ir nepriklausomybė. Dėl šių priežasčių tradiciniai strateginės vadybos požiūriai ir būdai jau nebegali tinkamai susidoroti su šių dinamiškų žinių veikiamų pokyčių apimtimi ir spaudimu. Todėl turi pasikeisti strategijos požiūriai, reikia naujų kompetencijų, verslo logika ir modeliai turi būti peržiūrėti iš esmės. Sprendimų priėmimo kompleksškumo greitis didėja kartu su technologiniais pokyčiais bei elektronine komunikacija.

Strategijos inovacija žinių ekonomikoje reikalauja naujos mąstysenos, išsišaknijusios sisteminame (tinkliniame, interaktyviame) požiūryje, o ne tradicinė (mechanistinė) vertės grandinė, aparibota industrijos ar esamų išteklių galimybių orientacija. Organizacijoms nebepakanka koncentruotis į efektyvų tarporganizacinių žinių kūrimą ir dalijimąsi, jos turi apimti ir

tarporganizacinių sričių – jos ekosistemos tarpininkų ir laiku kuriamų sociokultūrinių tinklų aspektus [8]. Naujoje žinių tinklų ekonomikoje reikia visiškai naujo strateginės vadybos mąstymo ir priemonių. Tradiciniai požiūriai nėra visiškai pasenę, tačiau jie vieni yra netinkami nuosekliai veiklai ir išlikimui šiandienėje žinių tinklų ekonomikoje. Strateginė vadyba kintamomis sąlygomis turi būti proaktyvi. Šiandien vis svarbesnė tampa dinamiška, intensyvi strategija, formuojanti naujas vartotojų vertybes, sukelti esminius pokyčius ir net verčianti pergaltoti industrijas. Žinių ekonomikos ir visuomenės plėtra keičia darbo rinkos poreikius kompetencijų ir įgūdžių prasme. Reikalingi įgūdžiai pasikeitė iš esmės dėl atsirandančių technologijų. Tokios kompetencijos kaip komandinis darbas, komunikacijos gebėjimai, problemų sprendimo įgūdžiai tampa kritinėmis žinių darbuotojui. Tokios kompetencijos nepakeičia švietimo ir mokslo bei raštingumo gebėjimų, o juos papildo. Bendrasis išsilavinimas suteikia darbuotojams tik esminių akademinų bei pažintinių kompetencijų, reikalingų efektyviai veikti. Šios esminės kompetencijos sukuria pagrindą toliau tobulinti specifinius įgūdžius ir darbo kompetencijas kurios leidžia ateityje sėkmingai veikti.

Per paskutinius dvidešimt metų daug mąstytojų ieškojo naujų strateginės vadybos būdų suformavimo tam, kad suprasti vis labiau besikeičiančią aplinką ir kad būtų sukurtos priemonės naujų vertybių ištakų ir šių vertybių išnaudojimo identifikavimui. Pagrindinės ankstesnio dešimtmečio temos - akcininkų vertybių išaugimas, resursų paremta teorija ir organizacinių sugebėjimų dinamiškumą - vis dar įtakoja strateginės vadybos teoriją ir tyrinėjimą. Tuo tarpu kai 1980-ais metais vyravo agresyvus konkurencinis strateginis mąstymas, 1990-ieji pasižymėjo produktyvumu kaip svarbiausiu padidėjusio pelningumo šaltiniu: reorganizacijos, kainų sumažinimo, suskaldymo, kompanijų kapitalo išsaugojimo, eksporto ir reinžinerijos.

Kritinis strateginės vadybos išbandymas tapo 21-asis amžius, kuriuo organizacijos nuolat adaptuojasi, modeliuoja veiksmus, atsinaujina, kuria ir nustato kontaktus su virtualesnėmis ir mobilesnes organizacijomis, su revoliucinėmis ir integruojančiomis technologijomis, su nepriklausomais, kategoriškais, mobiliais žmonėmis tam, kad išlikti ir klestėti visuotinės rinkos aplinkoje, kuri sparčiai darosi vis labiau nenuspėjama. Naujas visuotinis organizacinis tikslas, arba strateginė esmė yra organizacinio saviatsinaujinimo, kuris yra inovacijos ir žinių pagrįsto sukūrimo rezultatas.

Trys kombinuoti veiksniai vykdantys svarbius strateginei vadybai poveikius:

- Mokslo ir mokymosi poveikis kliento vertybėms;
- Visuotinio ir metanacionalinio mąstymo poveikis organizaciniams tikslams;
- Mąstysenos perėjimas nuo individualių organizacijų, biurokratijos ir konkuruojančių vertybių grandinės prie sistematizuotų organizacijų, meritokratijos ir bendrų biokorporacinių vertybių sistemos.

Dabartiniame turbulentiame pasaulyje tradiciniai strateginės vadybos procesai ir požiūriai į ją daugiau nebegali susidoroti su naujų poreikių sudėtingumu. Naujos problemos tampa konfrontuotos, reikalaujančios naujų sprendimų, kurie sąlygotų strateginės vadybos mąstymo būdo ir praktikos fundamentalų pakeitimą.

Yra identifikuojami trys strateginės vadybos aspektai:

- kontekstas,
- turinys,
- procesas.

#### **a) Strategijos kontekstas: internacionalinis, industrinis ir organizacinis**

Strategijų tyrinėtojai, rašytojai ir specialistai sutinka su tuo, kad kiekvienos strategijos kontekstas yra unikalus ribų, struktūrų, sistemų ir požiūrių analizei. Atsiradus augančiai globalizacijai, virtualių korporacijų iškilimui ir tradicinių industrinių ribų žlugimui tradiciniais strateginio konteksto traktavimo būdais pradėta abejoti. Vien tik analitiniais būdais negalima apimti globalinės aplinkos daugiamatomumą ir heterogenumą, pavyzdžiui:

*Globalizacija* - pasaulinė rinka naikina ribas tarp kapitalo ir žmogiškųjų išteklių, industrinis kapitalas taip pat tampa mobilesnis. Dauguma įmonių įžengia į globalinę rinką kaip multinacionalinės, transnacionalinės ir metanacionalinės organizacijos. Tradicinės klasifikacijos pagal šalies, industrijos, organizacijos tipą darosi vis labiau nereikšmingos. Pagrindinė priežastis yra tai, kad žinios sparčiai ir lengvai slenka per tradicines ribas ir industrijas.

*Inovacijų* - tyrimo ir plėtros, marketingo (t.y. produkto patobulinimo) ir proceso/technologijos sfera. Šiuo metu visos naujos industrijos sukuriamos dėl sparčiai ir plačiai paplitusių inovacijų kliento vertybių projekto ir vertybių sistemos konfigūracijoje, kuri “peršoka” tradicines industrijas.

*Gamybą pagal užsakymą* - ji liečia klientų kaip organizacijų tikrųjų “vežėjų” ir net vertybių kūrėjų pabrėžimą. Jis yra vertingesnis net už išorinius ar šalutinius šaltinius, kurie sąveikauja su organizacija. Progresyvos technologijos įgalina šiuos reiškinius.

#### **b) Strategijos kontekstas: funkcionalus, komercinis, korporacinis ir sistematizuoto lygio**

Strateginio proceso produktas liečia strateginį turinį - koks jis yra ir kokia turėtų būti įmonės strategija, o taip pat jos sudedamosios dalys. Paprastai išskiriami keturi strategijos turinio lygiai, t.y. funkcionalinis, komercinis, korporacinis ir sistematizuoto lygio.

*Funkcionalinis lygis* - apima organizacines skirtingos veiklos strategijas, kurios yra susijusios su tokiais specializacijos įgūdžiais kaip marketingo strategija, finansinė strategija, operacinė strategija ir t.t. Ši tradicinė kategorizacija dažnai baigiasi internacionaliniais organizaciniais barjeriais, žinių “salomis” ir pasipriešinimu pasikeitimams. Turbulentinėje aplinkoje tokio

funkcionalinio turinio strategija baigiasi nesugebėjimu greitai ir novatoriškai reaguoti į viską nuosekliu būdu.

*Komercinis lygis* - komercinio lygio strategija reikalauja funkcionalinio lygio grupuotės skirtingam numatytų specifinių klientų ar paslaugų rinkimui. Dažnai apibūdinto strateginio verslo sekcijas organizacijos tiksliai akcentuoja savo pačių įmonėse ir rinkos akcijose, todėl kenčia nuo prisitaikomumo ir judrumo stokos.

*Korporacinis lygis* - daugelis įmonių pasižymi skirtingais verslo tipais, t.y. multiverslu arba multipramonės veikla reikalauja korporacinio verslo strategijos. Turbulentinės aplinkos sunkumas yra tame, kad tradicinės sinergijos įvertinimo priemonės (tokios kaip esmės supratimo sugebėjimai) ir tradicinių įvertinimo priemonių galimybės negali susidoroti su žinių sistematizuotos aplinkos dinamišku pobūdžiu.

*Sistematizuoto lygio* - dauguma multikompaninių organizacijų susideda iš keleto sekcijų, tokių kaip strateginiai aljansai, bendra įmonė. Kai strategija formuojama tokių firmų, kurios numeruojasi nuo keleto iki šimtų, ji vadinama sistematizuoto lygio strategija. Tokio suvokimo problema tokia, kad šiandieninės sistematizuoto lygio strategijos yra ne tik multikompanijų lygių, bet ir organizacinio proceso, verslo ir korporacijos lygių. Žinių sfera greitai plinta horizontaliai ir vertikalčiai formaliu ir neformaliu pagrindu ir tradicinės strategijos turinio būdais.

### **c) Strategijos procesas: analizė, formulavimas, įgyvendinimas ir pakeitimas**

Dauguma strateginės vadybos vadovėlių vaizduoja strategijos procesą kaip esmės tiesinį judėjimą per keletą skirtingų etapų. Paprastai išskiriama: *strategijos analizė, strategijos formulavimas, įgyvendinimas ir pakeitimas*.

Analizės stadijoje dažnai atliekama organizacijos SSGG analizė (stiprybių-silpnųjų-galimybių-grėsmių analizė). Formulavimo stadijoje, strategai nusprendžia, kokios strateginės pažiūros jiems prieinamos, įvertina kiekvieną iš svarbiausių ir pasirenka vieną ar daugiau iš jų. Įgyvendinimo stadijoje, pasirinktos strateginės pažiūros paverčiamos konkrečių darbų/programų skaičiumi. Strategijos pakeitimo stadijoje dokumentais patvirtinta strategija (arba strateginis planas) periodiškai patikrinama, rezultatai palyginami ir, jeigu reikia, strategija arba strateginis planas pakeičiami. Šiuo metu tokiu požiūriu į strateginį procesą rimtai abejojama dėl visuotinės ekonomikos žinių išsivystymo ir jos svarbiausių veiksmų. Galima pabrėžti 3 svarbius trūkumus:

*Racionalumo trūkumas*. Tikra strateginio mąstymo būdo esmė šiuo metu paaiškėja kaip holistinė, intuityvi ir kūrybiška daugiau negu kaip analitinė ir racionali. Strategavimas numato galimybes ir grėsmes, suvokia stiprybes ir silpnumus ir kuria arba formuoja tokią ateitį, kurioje supratimas, fantazija ir sveikas protas yra svarbesni negu logika ir analizė. Tai iš esmės keičia stratego nuomonę apie kognityvinius procesus.

*Procesų tiesumo prezumpcija.* Strateginio proceso dalijimas į keletą nuoseklių etapų yra klaidingas, nes iš tikrųjų strategijos procesas yra neapibrėžtas, su progresyvia analizės, formulavimo ir įgyvendinimo veikla. Paprastai strategijos formuojamos per skirtingas interakcijų formas, kurios apima tarpusavyje susijusius procesus to, kaip vadybininkai mąsto ir elgiasi leidžiant atsirasti progresuojančioms strategijoms.

*Strateginio proceso visapusiškumo prielaida.* Tradicinio strategijos proceso prielaida reiškia tai, kad strategija sukurta dėl visos organizacijos ir vieną kartą viskas gali radikaliai pasikeisti. Kol kas beveik neįmanoma pasiekti pasirusios kažką pakeisti organizacijos įvairiausių motyvų. Bet kokio pakeitimo greitis ir kryptys rimtai apribojami kultūrinės, politinės ir kognityvinės firmos istorijos. Strategijos pakeitimas ne visada yra revoliucinis. Ekonomikoje organizacijos gali eksperimentuoti su radikaliais naujo verslo modeliais, o taip pat su palaipsniui pasikeičiančiu dabartinio verslo modeliu. Radikalūs aplinkos pakeitimai dažnai sąlygoja eksperimentavimą.

Gali būti identifikuoti keturi reikšmingiausi sunkumai konvencionalios strateginės vadybos išminčiai:

- Ryškus perėjimas nuo matomų lėšų ir nematomų klientų prie matomų lėšų ir matomų klientų;
- Realybė, jog vertikalios ir horizontalios organizacijos yra išstumiamos intrafirmų, ekstrapirmų ir interfirmų tinklais ir sąveika;
- Konkurencijos akcentavimo (ir konkurencinio „įvykdymo į išorę“) pakeitimas bendradarbiavimo akcentavimu („unikaliu įvykdymu“ ir pastovumu);
- Aprašomieji ir reaktyvūs tradicinės strateginės vadybos požiūriai yra priverčiami pasikeisti į kūrybiškus proaktyvius strateginius požiūrius

### **Link matomų lėšų ir nematomų klientų**

Turėdama geresnės kokybės intelektualinius resursus organizacija gali eksploatuoti ir tobulinti savo tradicinius matomus resursus geriau negu visi konkurentai, net jeigu kai kurie iš šių resursų ar net jie visi nėra unikalūs. Todėl žinios gali skaitytis šiandienės kiekvienos kompanijos svarbiausiu (nematomu) strateginiu resursu, ir galimybė identifikuoti, išugdyti, integruotis, papildyti, dalyti, vartoti ir saugoti jas, tarp kitų tikslų, turi reikšmingą poveikį strateginei vadybai. Nematomų lėšų esmė, jų šaltiniai ir išmatavimų atlikimas radikaliai skiriasi nuo tokių pačių matomų lėšų aspektų ir reikalauja visiškai skirtingų strateginės vadybos būdų ir priemonių.

Taip pat yra ryškus perėjimas nuo nematomų, padalintų į grupes klientų prie matomų, individualizuotų klientų. Išsivystymai, technologijos ir žinių difuzija įgalina ir klientus, ir organizacijas, atsiradus individualiems kliento profiliams, interakcijoms ir gamybai pagal užsakymą. Klientai vis labiau traktuojami kaip individai, o ne kaip objektai, priklausantys

konstruotam segmentui arba klientų klasei, o tai veda prie artimesnių ryšių ir didesnės įvairovės kliento vertybių plano inovacijų per formalius rengimus, neformalias kooperuojančias technologijas, kontroliuojančias technikas, ir individualizuotą gamybą pagal užsakymą.

Pasikeitimas nuo klientų kaip rinkų prie klientų kaip individų simbolizuoja ryškų pakeitimą nuo masinės produkcijos prie gamybos pagal užsakymą. Toks perėjimas reiškia, kad konvencionalios strateginės vadybos priemonėmis ir būdais yra abejojama. Akcentavimas individualizacijos ir koevoliucijos žinių sistematizuotoje ekonomikoje reikalauja strateginės vadybos filosofijos, priemonių ir būdų pakeitimo.

### **Link peržengiančių ribas sistemų**

Vertikalios ir horizontalios organizacinės struktūros yra pagrįstos tradicinio mąstymo apie tai, kaip organizacijos paskirsto resursus tam, kad pasiektumėme pranašumo ir sėkmės. Jos demonstruoja mechanines, dažnai vienakryptes pridėtinės vertės veiksmų ir santykių „grandines“. Perėjimas prie sistematizavimo žinių ekonomikos santykiuose pirmiausiai liudija apie naujos strateginės vadybos mąstysenos atsiradimą, kurioje organizacinė struktūra yra nepastovi ir nuolat kintanti.

Tradiciniai požiūriai į strateginę vadybą negali susitvarkyti su lanksčiais organizacinių projektų ir reprojektų poreikiais, būtinybę sureaguoti į pakeitimus ir taip pat į neišvengiamus pakeitimus. Antra, lėšos tampa aplinkos dalimi ir nėra kontroliuojamos vienintelės kompanijos, ir tai nėra jos nuosavybė. Šiandien daugelyje industrijų kompanijos gali gauti vienodas lėšas, mechanizmus, technikas, žinias ir kapitalą, ir darosi labai sunku išvystyti unikalias lėšas kaip konkurencinį pranašumą. Organizacijos žmoniškasis kapitalas yra traktuojamas kaip specifinė firmos resursų bazė. Skirtumas tarp organizacijų daugiau nebegali būti pasiektas strategijų, kurios yra kontroliuojamos idealios hierarchiško tipo mašinos, bet greičiau gali būti pasiektas to, kaip jos organizuoja klientų ir žmogiškąjį kapitalą ir kaip nepertraukiamai gerina unikalius santykius.

### **Link bendradarbiavimo**

Konkurencinis privalumas, kaip rodo visi tradiciniai požiūriai į strateginę vadybą, atspindi esminio, logiškai išaiškinto mėginimo pasiekti pranašumo prieš konkurentą. Resursų paremta logika pareiškia, kad konkurencinis privalumas yra vertybių kūrimo šaltinis, kad jis pastovus ir gali būti pasiektas nepaprastai retų, vertingų, nepakartojamų ir nepakeičiamų lėšų. Neseniai požiūriai į dinamiškus sugebėjimus tvirtino, kad ilgalaikis konkurencinis privalumas yra neįmanomas per didelės konkurencijos ir aukšto greičio aplinkos pasikeitimų situacijose. Pagal šitą teoriją, firmos turi būti įgalintos pakartotinai kurti naujus, nors ir nepastovius konkurencinius privalumus, pagrįstus lėšų kombinacijomis kurios skiriasi nuo dabartinių modelių.

Tradicinio požiūrio tikslas yra būti greitesniam, geresniam, pigesniam už konkurentą. Visuotinėje žinių ekonomikoje konkurencijos privalumo koncepcija dabar apžvelgiama kitaip: firmos potencialiu santykiu su visais verslo ekosistemos procesais, resursais ir organizacinėmis sistemomis, su konkurencinio privalumo, su bendra koevoliucija balansavimu. Realiu firmos „konkurenciniu privalumu“ yra laikomas jos įnašas į ekosistemą ir sisteminę įmonę. O tradicinis konkurencijos akcentavimas rūpinasi trumparegės dabartinių „industrijos“, „rinkos“ ir „konkurentų“ apžvalgos neatskiriamu pavojumi.

### **Link kūrybingų ir proaktyvių požiūrių**

Tradiciniai požiūriai į strateginę vadybą pavaizduoja mąstyseną atspindėti pasaulį aprašomoje prasmėje - kompleksinį ir turbulentinį pasaulį „toli nuo čia“. Tai indikuoja strateginę vaizduotę, kurios vaizdai yra būtini tam, kad būtų pastebėti faktai, sukurtos analizės ir tam, kad būtų panaudotas sveikas protas ir elgesys, pagrįstiems tyrimams.

Didžiausiu suklydimu aprašomosios strateginės mąstysenos yra nepertraukiamai išsiplečianti naujų aprašymų sfera, tokių kaip skirtingų industrijų analizės, skirtingos konkurencinės analizės, skirtingų scenarijų analizės, skirtingos vertybių grandinės. Visi šitie bandymai nukreipti į idealios strategijos sukūrimą, kuri būtų pagrįsta visada augančių kompleksinių analizių, aprašymų ir alternatyvių reakcijų scenarijais. Ir pranašavimo, ir mokymosi požiūriai į strateginę vadybą akcentuoja analitinę veiklą ir patirties surinkimą, kurie, kaip faktai ir informacija, be abejonės yra svarbiais strategijos sukūrimo resursais.

Taip pat reiktų atkreipti dėmesį į keletą atsargumo priemonių, reikalingų priimant sisteminio strateginio valdymo paradigmą:

- Sistemins strateginis valdymas nereiškia gresiančio ar nedelsiamo atsikratymo egzistuojančiu organizaciniu verslo modeliu – dažniausiai tai reiškia „šešėlinės organizacijos sukūrimą“ viduje ar išorėje inicijuoti, eksperimentuoti su ir vystyti naują (-us) verslo modelį (-ius) greta tradicinio verslo modelio valdymo. Tačiau jis reikalauja radikalaus mąstysenos apie strateginį valdymą pasikeitimo.
- Sistemins strateginis valdymas skatina bendradarbiavimą, santykius ir ilgalaikius santykius – tačiau, kuo tvirčiau yra suauštos įvairios sistemos dalys, tuo sunkiau yra inicijuoti radikalius pokyčius ir tuo lengviau visą sistemą pažeidžia individualių grupių silpnybės. Tai reiškia, kad tiek konkurenciniai, tiek bendri orientavimaisi strateginiame valdyme yra naudingi ir turėtų egzistuoti drauge, nors bendra orientacija turėtų būti dominuojanti.
- Verslo modelių rinkinio, įskaitant tradicinius ir eksperimentinius/novatoriškus modelius, turėjimas kelia klausimus apie vadybos sugebėjimus, organizacinius išteklius, dėmesio sklaidą, atsidavimą ir kultūrą ir kt. gali kilti daug diskusijų dėl pagrindinių sugebėjimų,



stiprių egzistuojančių prekinių ženklų vystymosi, ribotų finansinių ir kitų išteklių, didelės radikalių naujovių rizikos, pagrindinių veiksmingumo ir produktyvumo variklių žlugdymo ir pan. akcentavimo. Galima atsakyti paprastai – reikia ne „*dirbti sunkiau ir sunkiau*“ norint tvirtai išsilaikyti žinių ekonomikoje, o „*dirbti skirtingai*“, nekalbant apie visų veiksmingumo priemonių vykdymą. Toks darbas reikalauja naujų vadovavimo sugebėjimų, išsisknijusių paradoksaliame valdyme, kurį prieš keletą metų nuspėjo Charles Handy. Šie nauji vadybos sugebėjimai peržvelgiami šeštame skyriuje.

Strateginio valdymo tikslas yra suformuoti sisteminės organizacijos galimybes individualiai organizacijai ir verslo sistemai išlikti tamprioms greitai besikeičiančioje žinių ekonomikoje. Sisteminių žinių kūrimas ir panaudojimas yra būtinos sąlygos norint išlaikyti verslo sistemą tampria, teikti pagrindą terpių nuolatiniam atnaujinimui, adaptacijai ir patvirtinimui per atitinkamus klientų vertybinius pasiūlymus.

### 3. LISABONOS STRATEGIJA

2000 metais Europos Vadovų Tarybos patvirtinta Lisabonos strategija nustatė pagrindinį strateginį tikslą – per 10 metų Europos Sąjungą paversti „konkurencingiausia ir dinamiškiausia žinių pagrindu augančia ekonomika pasaulyje, kurioje būtų suderinta darni ekonominė plėtra su didesniu ir geresnės kokybės užimtumu ir tvirtesne socialine sanglauda“ [3, p. 4], spartinant technologinę pažangą, kuriant žinių visuomenę, atliekant būtinas ekonomines reformas ir mažinant socialinę atskirtį. Ši formuluotė atspindi ir pagrindinius strategijos akcentus – konkurencingumą ir ekonominį augimą, užimtumą bei socialinę sanglaudą. Lisabonos strategija – tai keletas plataus pobūdžio, bet tarpusavyje susijusių reformų. Ji grindžiama idėja, kad vienos valstybės narės veiksmai tampa veiksmingesni kitoms valstybėms narėms veikiant išvien.

Lisabonos strategiją sudaro:

1. ekonominė politika,
2. socialinė politika ir
3. aplinkosauga.

Lisabonos strategijos iniciatyvos apima tokias sritis kaip:

1. informacinės visuomenės plėtra,
2. Europos tyrimų erdvės sukūrimas,
3. palankios sąlygų inovacinėms verslo idėjoms kurti,
4. socialinės saugos modernizavimas.

Priimant Lisabonos strategiją buvo nustatyti keturi svarbiausi prioritetai:

1. Klimato kaitos,
2. Darnaus transporto,
3. Visuomenės sveikatos,
4. Gamtinių išteklių.

Lisabonos strategija apima daug tarpusavyje susijusių sričių, kurios pateiktos dviem stambiom grupėm. Tai:

1. Perėjimas prie konkurencingos, dinamiškos žinių ekonomikos:
  - informacinė visuomenė visiems;
  - Europos tyrimų ir inovacijų erdvės sukūrimas;
  - Inovacinio verslo steigimui ir plėtrai palankios aplinkos sukūrimas;

- Ekonominės reformos, skirtos baigti kurti pilnai veikiančią vidaus rinką;
  - Efektyvios ir integruotos finansinės rinkos;
  - Makroekonominės politikos koordinavimas: fiskalinis konsolidavimas, viešųjų finansų kokybė ir gyvybingumas;
2. Europos socialinio modelio modernizavimas, investuojant į žmones ir kuriant aktyvią gerovės valstybę:
- Mokymasis gyventi ir dirbti žinių visuomenėje;
  - Daugiau geresnių darbų Europai: aktyvios užimtumo politikos vystymas;
  - Socialinės apsaugos modernizavimas;
  - Socialinės sanglaudos skatinimas.

### **3.1. Lisabonos strategijos atsiradimo motyvai ir įgyvendinimo perspektyvos**

Lisabonos strategija buvo priimta dėl daugelio priežasčių:

I. prasta ES ekonomikos būklė XX a. pabaigoje lyginant ją su JAV ekonomika. Konkrečiai pateikiami tokie rodikliai kaip BVP vienam gyventojui, užimtumas bei produktyvumas, kuriais ES atsilieka nuo JAV. ES taip pat atsilieka ir verslumu, inovacijomis ir technine pažanga. Atsilikimas nuo JAV bei poreikis šį atsilikimą mažinti yra vienas iš pagrindinių motyvų, kuriuo grindžiamos struktūrinės reformos, skirtos sudaryti geresnes sąlygas rinkai veikti (pavyzdžiui, mažinti įėjimo į rinką kliūtis, sudaryti sąlygas lankstesniems darbo santykiams ir pan.).

II. poreikis reaguoti į pasaulyje vykstančius globalizacijos procesus, augančią konkurenciją bei technologinę pažangą, ypač žinių ekonomikos plėtrą. Pastaroji laikoma viena iš priemonių ES įmonių konkurencingumo augimui. Investicijoms į informacines technologijas bei inovacijų augimui skiriama nemažai dėmesio pačioje strategijoje ir su ja susijusiuose siūlymuose.

III. Žvelgiant į ES vykstančius integracijos procesus, taip pat galima teigti, jog Lisabonos strategijos priėmimas turi svarbią politinę reikšmę, bandant suteikti postūmį tolesnei integracijai. 1999 m. įvedus eurą bei aiškėjant ES plėtros perspektyvoms, ES darbotvarkėje iškilo poreikis naujam projektui, galinčiam sutelkti ES valstybes nares ir interesų grupes, o siekis kelti ES konkurencingumą, kad ir kaip plačiai jis būtų formuluojamas, gerai atitinka tokį poreikį. Be to, Lisabonos strategijos rengimo metu (2000 m.) ES ekonomika augo gana sparčiai, nepaisant santykinai didelio nedarbo bei kai kurių kitų už JAV prastesnių rodiklių. Gera ekonominė padėtis taip pat suteikė tinkamą progą ekonominėms reformoms, kurioms dažnai yra reikalingi papildomi ištekliai.

Pati strategija atspindi ES politinių idėjų ir interesų įvairovę ir šiuo atžvilgiu yra labai tipiškas ES dokumentas, kuriame sau artimų idėjų gali rasti skirtingų pakraipų vyriausybių, interesų grupių

ir pačios Europos Komisijos atstovai. Ekonominio augimo bei konkurencingumo derinys su socialine sanglauda ir darnia plėtra apima pačius įvairiausius tikslus ir ekonominės politikos receptus. Ir nors tai labai padidina tikimybę, kad iškelti tikslai (ar kai kurie iš jų) liks neįgyvendinti, Lisabonos strategijos įvairovė ir platumas suteikia politikams ir Europos Komisijai gerą galimybę naudotis ja patraukiant visuomenės dėmesį ir siekiant valstybių vidaus politikos tikslų – pateisinant reikiamas reformas (pavyzdžiui, darbo santykių srityje) arba nukreipiant dėmesį nuo politiškai jautrių klausimų (pavyzdžiui, Bendrosios žemės ūkio politikos reformos). Kai kurių vertintojų nuomone, šis siekis suderinti ekonomines reformas, skirtas konkurencingumo augimui, su socialinės sanglaudos ir stabilumo išlaikymu, taip pat atspindi norą rasti „trečiąjį kelią“, kurio idėja yra gana populiari tarp savito „Europietiško gerovės kapitalizmo“ modelio propaguotojų. Kitaip sakant, Lisabonos strategiją galima laikyti bandymu politiškai įprasminti norą suderinti ir liberalizavimą bei struktūrines reformas, reikiamas spartesniam ekonominiam augimui, ir išlaikyti esamą dosnų socialinės apsaugos valstybėse narėse lygį. Toks siekis iš karto kelia daug konceptualių klausimų dėl jo pagrįstumo ir įgyvendinamumo, kurie bus aptarti kituose skyriuose [3].

Lisabonos strategijos įgyvendinimo metodas suteikia daug erdvės ekonominės politikos skirtumams kiekvienoje valstybėje narėje. Šiuo atžvilgiu Lisabonos strategiją galima vertinti kaip santykinai naujos ES politikos įgyvendinimo priemonės – atviro koordinavimo metodo – įtvirtinimą. Atvirą koordinavimo metodą sudaro keletas elementų: lyginamųjų gairių ir kiekybinių ekonominės politikos tikslų nustatymas, keitimasis geriausia praktika siekiant iškeltų tikslų, ir reguliarus įgyvendinamos politikos rezultatų vertinimas. Šitai kiekvienos valstybės narės institucijos, siekdamos iškeltų tikslų, keičiasi informacija apie vykdomą politiką su kitomis šalimis, įvertina vienos kitų pasiekimus ir geros praktikos pavyzdžius, o Europos Komisija reguliariai pateikia lyginamuosius valstybių narių politikos rezultatų vertinimus ir teikia rekomendacijas dėl tolesnių priemonių ir uždavinių. Lisabonos strategijos įgyvendinimo pažangą kiekvieną pavasarį yra įvertinama ES viršūnių tarybos, kurios darbotvarkėje tai būna vienas iš svarbiausių klausimų.

Priimant Lisabonos strategiją buvo manoma, kad gana ilgas, dešimties metų, strategijos įgyvendinimo periodas gali suteikti stabilumo valstybių narių ekonominei politikai, keičiantis vyriausybėms. Kai kurių analitikų manymu ilgas Lisabonos strategijos laiko horizontas, kuris yra daug ilgesnis už tipinį periodą nuo rinkimų iki rinkimų, turėtų padėti išvengti trumpalaikių politinių motyvų poveikio ekonominėms reformoms ir sustiprinti jų tęstinumą. Tačiau įvertinant strategijoje įtrauktų klausimų apimtį ir įvairovę, galima teigti, jog galiausiai nuo pačių valstybių narių vyriausybių priklausys, kiek numatytos priemonės ir jų įgyvendinimo grafikas bus naudojami kaip paskata ekonominių reformų vykdymui, o kiek jie liks tik politinės retorikos priemone.

Lisabonos strategija apima labai platų įvairių ekonominės politikos klausimų ratą, kurio specifinės sritys dažnai persidengia tarpusavyje. Pavyzdžiui, užimtumo politika yra priskirtina ir prie ekonominės politikos ir prie socialinės politikos. Tą patį galima pasakyti ir apie vidaus rinkos priemones. Tai apsunkina Lisabonos strategijos klausimų sisteminimą. Tiesa, Europos Komisija kaip analitinį pagrindą dažnai naudoja taip vadinamą „uždarą ratą“ – ekonominė politika, orientuota į augimą ir konkurencingumą, socialinė politika, orientuota į socialinę sanglaudą ir užimtumo politiką, orientuotą į užimtumo lygį ir kokybę. Pasaulio banko komisijos nuomone, šios trys sritys yra pozityviai susijusios tarpusavyje ir veiksmai vienoje iš jų turi teigiamą poveikį kitoms. Pavyzdžiui, ekonominis augimas bei subalansuoti valstybės finansai yra būtini socialinei sanglaudai ir užimtumui, o tikslinė socialinė apsauga padeda geriau prisitaikyti prie pokyčių rinkoje. Kitaip sakant, tai bandymas konceptualizuoti „trečiąją Europos kelią“, kuriuo siūloma eiti Lisabonos strategijoje.

Vis dėlto toks skirtingų ekonominės politikos priemonių derinimas yra panašesnis į norų sąrašą, nei į analitinį modelį. Abejotina, ar galima išvengti prieštaravimų tarp siekio sukurti sąlygas spartesniam ekonominiam augimui (kuris pirmiausia priklauso nuo konkurencijos ir lankstumo), ir tokio socialinės apsaugos modelio išlaikymo, koks šiuo metu egzistuoja daugelyje ES valstybių narių. Ir konceptualiai, ir empiriniu atžvilgiu sunku sutaikyti skirtingus tikslus (ypač ekonominį augimą ir stabilumą), priskiriamus toms pačioms Lisabonos strategijos priemonėms. Esant prieštaravimams tarp siekiamų politikos tikslų, dažnai politikos įgyvendinimas būna nesėkmingas ir apsiriboja tik retorika, kuri neatneša laukiamų rezultatų.

Darbai skirti Lisabonos strategijos įgyvendinimo analizei taip pat paprastai apsiriboja „paukščiukų sudėliojimu“ ties įgyvendintomis priemonėmis (paprastai tai būna priimti teisės aktai) bei pažangos siekiant numatytų rodiklių (kiekybiškai apibrėžtų gairių (riboženklių) – angl. *benchmarks*) laiko atžvilgiu ir santykinės pažangos tarp ES valstybių narių įvertinimu suranguojant šalis į lyderes ir atsilikėles.

Lietuvos laisvosios rinkos instituto prezidentas U. Trumpa įvardija tokius pagrindinius senojo Lisabonos dokumento trūkumus:

- Lisabonos strategijos tikslai nesuderinti ir prieštaringi savo esme;
- Tikėtinas atotrūkis tarp daugelio šalių narių strateginių tikslų ir priemonių;
- Užprogramuotas atotrūkis tarp Lisabonos strategijos ir naujų šalių narių strateginių tikslų ir priemonių;
- Sektorinis požiūris į atskiras strategijos dalis ir aiškios prioritetų sekos nebuvimas sukuria prielaidas instituciniams prieštaravimams šalyse narėse strategijos įgyvendinimo metu;
- Koordinavimo centro nebuvimas ir tarpinių įvertinimų stoka daro beprasmiškais bet kokių apibrėžtų tikslų ir vertinimo priemonių nustatymą;

- Integracijos procesas nebuvo nei įvertintas nei įtrauktas į strategijos formulavimą bei vykdymą [29]

Taip pat reikia paminėti, kad atviro koordinavimo principas, kuriuo paremtas Lisabonos strategijos įgyvendinimas, iš principo yra netinkama valdymo forma bet kokiai strategijai įgyvendinti. Dėl šios priežasties nuo pat pradžių Lisabonos strategijos įgyvendinimas tapo laisvu šalių narių "dreifavimu" politinio kompromiso būdu suderintų ir todėl dažnai prieštaringų tikslų link [30].

Strategijos rengimas visai ES ir detalus nuo valdžios institucijų tiesiogiai nepriklausančių tikslų apibrėžimas taip pat tampa neįveikiama užduotimi, nes ekonominiai ir visuomeniniai procesai negali būti strateginio planavimo objektu, nes didžiaja savo esme yra spontaniški ir nuo valdžios norų ar veiksmų kinta tik netiesiogiai. Jei strateginis planavimas būtų taikomas visuomeniniams ir ekonominiams procesams šalies mastu, toks planavimas pasibaigtų totalitarizmu ir socialine inžinerija. Dėl šios priežasties Lisabonos strategija yra neįgyvendinama iš esmės, nes objektu pasirinkta ne konkreti organizacija (pavyzdžiui, Europos Komisija), o visa ES ir jos ekonomika.

Taip pat strategijos silpnosiomis vietomis yra įvardijama tai, kad ne visos senosios ES šalys pasižymi vienodu ekonominiu pajėgumu pasiekti socialinius tikslus ir konkrečius rodiklius. Portugalijai, Graikijai ir net Ispanijai ekonominis augimas šiandien yra uždavynys numeris vienas, nes siekdamas kitų tikslų jos paprasčiausiai neturės tam reikalingų išteklių. Kadangi strategija buvo kurta neatsižvelgiant į naujų šalių narių stojimą, galime teigti, kad atotrūkis tarp Lisabonos strategijos ir naujų šalių narių strateginių tikslų ir priemonių yra tiesiog užprogramuotas [30].

Kita problema galima įvardinti tai, kad sektorinis požiūris į atskiras strategijos dalis ir aiškios prioritetų sekos nebuvimas sukuria prielaidas instituciniams prieštaravimams šalyse narėse strategijos įgyvendinimo metu, o koordinavimo centro nebuvimas ir tarpinių įvertinimų stoka daro beprasmišką bet kokių apibrėžtų tikslų ir vertinimo priemonių nustatymą.

### **3.2. Lisabonos strategijos atnaujinimas**

2000 metais užsibrėžti tikslai pasirodė esantys stipresni nei buvo manyta, nes stiprėjo tarptautinė konkurencija, sulėtėjo ES augimo tempai, todėl užsibrėžtas siekis nebuvo sėkmingai įgyvendintas. Todėl 2005 metų kovą Europos Vadovų Taryba, apsvarsčiusi pirmųjų penkerių metų Lisabonos darbotvarkės vykdymą, iš naujo apsvarstė Lisabonos strategiją ir nusprendė daugiau dėmesio skirti ekonomikos augimui ir užimtumui. Siekdami aiškiau apibrėžti konkrečius 2005-2008 metų siekius, Europos vadovai 2005 metų birželį pritarė integruotų gairių paketui. Buvo nutarta,

kad vadovaujantis šiomis gairėmis ir atsižvelgiant į šalies situaciją kiekviena ES valstybė narė parengs nacionalinę artimiausių trejų metų reformų programą.

2004 metų lapkritį Vimo Koko (Wim Kok) vadovaujamos grupės ataskaita dėl Lisabonos strategijos pasiekimų konstatavo akivaizdžius faktus: pasiekimų labai mažai, strategijoje iškelta labai daug tikslų, suformuluota nemažai prioritetų ir visa tai dar labiau "užvelta" garsiuoju eurosąjunginiu popierizmu ir politiniu korektiškumu [25].

Atnaujintoje Lisabonos strategijoje didelis dėmesys skiriamas augimui ir darbo vietoms. Anot Europos Komisijos prezidento CH. M. Barosso privalome užtikrinti, kad Europa taptų patrauklesne vieta darbui ir investicijoms, mokslas ir naujovės būtų Europos augimo pagrindas, kurtume politiką, leidžiančią mūsų įmonėms sukurti daugiau ir gerų darbo vietų [1].

Anot Lietuvos laisvosios rinkos instituto viceprezidentės G. Steponavičienės 2005 metų vasario pradžioje atnaujintas Lisabonos strategijos dokumentas atsirado po gana ilgos tylos dėl strategijos gyvybingumo, nors buvo aiškiai matyti, kad įpusėjus numatytam laikui iškelti tikslai nė kiek neartėja. Neatsitiktinai pagrindinis Lisabonos darbotvarkės tikslas - nuo 2010 metų tapti konkurencingusia ekonomika pasaulyje - 2004-aisiais neretai jau skambėdavo ironiškai [25].

Pagrindiniai atnaujintos Lisabonos strategijos uždaviniai, siekiant ekonominio augimo ir darbo vietų kūrimo, buvo išskirti tokie:

- paversti Europą patrauklia vieta investuoti ir dirbti;
- ekonominio augimo varikliu pasitelkti žinias ir inovacijas;
- politiką pakeisti taip, kad verslas galėtų sukurti daugiau ir geresnių darbo vietų.

Esminis atnaujintosios Lisabonos strategijos tikslas yra paspartinti ekonomikos augimą ir darbo vietų kūrimąsi. Įgyvendinus strategiją tikimasi, kad ekonomikos augimas paspartės iki 3 proc. (šiuo metu ES ekonomika auga apie 1 proc.) ir bus papildomai sukurta 6 mln. darbo vietų.

Tam, kad Europa taptų patraukli investuoti ir dirbti, planuojama išplėsti ir pagilinti vidaus rinką, pagerinti Europos ir nacionalinę reguliacinę praktiką, užtikrinti atviras ir konkurencingas vidaus ir užsienio rinkas, pagerinti ir išplėtoti infrastruktūrą. Taip pat planuojama didinti ir gerinti investicijas į mokslą ir technologijas (įskaitant ir ES lėšomis), sudaryti sąlygas inovacijoms, informacinių technologijų ir komunikacijų bei taupiam išteklių naudojimui, prisidėti prie stiprios industrinės Europos bazės kūrimo. Anot G. Steponavičienės šis priemonių blokas yra labiausiai kontraversiškas. Viena vertus, visi žino, kad technologijos didina produktyvumą, taigi ir ekonomikos augimą (nors nebūtinai darbo vietas). Taip pat yra žinoma, kad įmonės, spaudžiamos konkurencijos, savo produktyvumu nuolat rūpinasi ir be jokių papildomų veiksmų iš valdžios pusės investuoja į technologijas [25].

Tam, kad būtų sukurta daugiau ir geresnių darbo vietų, strategijoje žadama patraukti daugiau žmonių dirbti ir modernizuoti socialinės apsaugos sistemas, pagerinti darbuotojų bei įmonių

gebėjimą prisitaikyti ir padidinti darbo rinkų lankstumą, investuoti daugiau į žmogiškąjį kapitalą per geresnį švietimą ir mokymą. Taip pat būtina tęsti pradėtas ir inicijuoti naujas reformas - švietimo, socialinės rūpybos ir sveikatos apsaugos srityse. Toks prioritetas yra visiškai natūralus, nes būtent šios sritys yra didžiulis ekonomikos augimo stabdis ir socialinių įtampų židinyvis praktiškai visose ES šalyse, taip pat ir Lietuvoje. Tačiau gaila, kad atnaujintoje Lisabonos strategijoje nėra pateikta jokių nuorodų, kokiomis kryptimis tos reformos turi būti daromos. Atsižvelgiant į tai, kad socialinė ir švietimo politika yra mažiausiai reglamentuojamos ES lygiu, iniciatyvų šiose srityse belieka laukti iš savos, nacionalinės, valdžios.

Strategijos peržiūrėjimas neabejotinai įnešė gerų pokyčių. Pagrindiniai atnaujintos strategijos privalumai - tai išryškintas ekonomikos augimo akcentas, palyginti su socialinės sanglaudos ir darnios plėtros siekiais. Sveikintina tai, kad atsisakyta deklaratyvaus tikslo būti lyderiu pasaulyje ir kad sumažintas keliamų uždavinių skaičius. Apgailėtini pirmojo "penkmečio" rezultatai davė teigiamų poslinkių ir strategijos administravime. Pagaliau atsitraukta nuo atviro koordinavimo principo ir grįžta prie tiesioginio šalių - narių dialogo su Komisija. Tikėtina, kad tai pagerins administravimo efektyvumą. Kad bus taikomas vienas nacionalinis planas ir viena ataskaita (anksčiau buvo taikomas sektorinis principas), leis lengviau vertinti planų ir pasirinktų priemonių efektyvumą [30].

Todėl galima teigti, kad atnaujintoji Lisabonos strategija turi keletą pagrindinių privalumų:

- išryškintas ekonomikos augimo akcentas lyginant su socialinės sanglaudos ir darnios plėtros siekiais. Vadinasi, ekonomika turi augti ne kartu su socialine sanglauda ir darnia plėtra, bet jų vardan.
- atsisakyta deklaratyvaus tikslo lyderiauti pasaulyje ir sumažintas keliamų uždavinių skaičius.
- atsitraukta nuo atviro koordinavimo principo ir grįžta prie tiesioginio šalių narių dialogo su Komisija.
- konsoliduotas Lisabonos strategijos vykdymo valdymas ir stebėseną - numatomas vienas atsakingas ministras kiekvienoje šalyje narėje, vienas nacionalinis planas ir viena ataskaita (anksčiau buvo taikomas šakinis principas) [25].

Nors Lisabonos strategijos peržiūrėjimas įnešė ir gerų pokyčių, tačiau pagrindiniai trūkumai vis dėlto liko. Pagrindinis atnaujintos strategijos trūkumas yra tas, kad stipriai akcentuojamas ekonomikos augimas nelaikomas pagrindu bet kokiems socialiniams arba gamtosauginiams tikslams. Taigi išlieka tikslų paralelizmas, lygiai taip pat kaip ir ankstesniame strategijos variante deklaruojama pro-aktyvi pozicija tose srityse, kur ekonominiai procesai klostosi spontaniškai (pavyzdžiui, konkurencija, verslo ir mokslo ryšiai) [30]. Kaip dar vieną trūkumą galim įvardinti tai,



kad atnaujintoje strategijoje neatkreipiamas tinkamas dėmesys į struktūrines reformas (pavyzdžiui, bendros žemės ūkio politikos reforma). Taip pat neaišku, ar nuolatos akcentuojamos investicijos į žinias ar inovacijas neiškreips rinkos santykių ir ar šios investicijos bus efektyvios, jei bus naudojamos valstybinių mokslo ar švietimo įstaigų (ypatingai naujosiose narėse).

Taip pat tenka tik apgailestauti, kad išlieka gaji nuostata vertinimu laikyti biudžeto išlaidas, bet ne pasiektų tikslų ir panaudotų priemonių efektyvumą (pavyzdžiui, 3 proc. nuo bendrojo vidaus produkto (BVP) mokslui ir tyrimams). Taip pat deklaruojami ne tik lygiagretūs, bet ir visai priešingi tikslai (pavyzdžiui, darbo vietų išsaugojimas ir darbo rinkos lankstumas). Nors naujojoje strategijoje akcentuojamas socialinių partnerių vaidmuo, pastarojo meto senųjų šalių profsąjungų teroras prieš naujųjų šalių įmones rodo, kad darbo jėgos mobilumui ir konkurencijai bus rimtai priešinamasi [30].

U. Trumpa taip pat įvardina tokius pagrindinius atnaujintos Lisabonos strategijos privalumus ir trūkumus.

Pagrindiniai atnaujintos strategijos privalumai:

- išryškintas ekonominio augimo akcentas lyginant su socialinės sanglaudos ir darnios plėtros siekiais;
- atsisakyta deklaratyvaus tikslo būti lyderiu pasaulyje bei sumažintas keliamų uždavinių skaičius;
- atsitraukta nuo atviro koordinavimo principo ir grįžta prie tiesioginio šalių-narių dialogo su Komisija;
- konsoliduotas Lisabonos strategijos vykdymo valdymas – numatomas vienas atsakingas ministras kiekvienoje šalyje narėje, vienas nacionalinis planas ir viena ataskaita (anksčiau buvo taikomas šakinis principas).

Pagrindiniai atnaujintos strategijos trūkumai:

- Nors akcentuojamas ekonominis augimas, tačiau jis nelaikomas pagrindu siekiant bet kokių socialinių arba gamtosauginių tikslų, todėl išlieka tikslų paralelizmas;
- Deklaruojama pro-aktyvi pozicija tose srityse, kur ekonominiai procesai klostosi spontaniškai (pvz., konkurencija, verslo ir mokslo ryšiai ir t.t.);
- Neatkreipiamas dėmesys į struktūrines reformas;
- Neaišku, ar investicijos į žinias ar inovacijas neiškreips rinkos santykių, ir ar šios investicijos bus efektyvios, jei jas naudos valstybinės mokslo ar švietimo įstaigos (ypatingai naujosiose narėse);
- Išlieka nuostata vertinimu laikyti biudžeto išlaidas, bet ne pasiektų tikslų ir panaudotų priemonių efektyvumą (pvz., 3% nuo BVP skiriamų R&D);

- Deklaruojami ne tik lygiagretūs, bet ir visai priešingi tikslai (pvz., darbo vietų išsaugojimas ir darbo rinkos lankstumas);
- Neaišku, ar vietiniai “Mr./Ms. Lisbon” sugebės iškelti Lisabonos strategijos tikslus virš nacionalinių politinių ar ekonominių interesų;
- Nors akcentuojamas socialinių partnerių vaidmuo, tačiau pastarojo meto senųjų šalių profsajungų teroras prieš naujųjų šalių įmones rodo, kad darbo jėgos mobilumui ir konkurencijai bus rimtai priešinamasi [29].

### 3.3. Lisabonos strategija Lietuvoje

Lietuvoje yra du svarbiausi Lisabonos strategijos įgyvendinimo dokumentai:

- strategijos struktūrinių rodiklių sąrašas ir
- Lietuvos pozicijos dėl Lisabonos strategijos metmenys.

Tačiau jais remtis yra gana sudėtinga, kadangi Lietuvos pozicijos metmenyse yra pritariama daugeliui Lisabonos strategijos prioritetų ir uždavinių, o Lietuvos prioritetų sąrašas yra gana ilgas, apima šešias sritis ir neįvardina jų santykinės svarbos. Pastebėtina, jog šiuo metu darbo grupės iniciatyva buvo parengtas su Lisabonos strategija susijusių Lietuvoje vykdomų politikos priemonių sąrašas, kurį sudarė atsakingos institucijos. Be to, su Lisabonos strategijos įgyvendinimu tiesiogiai susijusi 2003 m. balandžio 1 d. sukurtos Valstybės ilgalaikės raidos strategijos įgyvendinimo analizės ir stebėsenos priežiūros komisijos veikla. Šios komisijos, kuri turi prižiūrėti Valstybės ilgalaikės strategijos įgyvendinimą, atsižvelgiant į Lisabonos strategijos nuostatas, iniciatyva, atsakingos Lietuvos institucijos sudarė įgyvendinamų priemonių sąrašą. Tačiau šie sąrašai yra sudaromi tiesiog perrašant Lietuvoje įgyvendinamas politikos priemones (išvardinant net ir tokias priemones kaip tarptautinius susitikimus), tačiau nevertinant Lisabonos strategijoje numatytų tikslų ir uždavinių aktualumo ir tikėtino poveikio.

Lietuvos ekonominės strategijos pagrindinis tikslas – mažinti šalies ekonominio išsivystymo lygio atsilikimą nuo ES šalių vidurkio. Šis tikslas konkretizuojamas ekonominėje politikoje, kuri grindžiama įsipareigojimais, susijusiais su visateise naryste Ekonominėje ir pinigų sąjungoje. Pagrindinės veiklos kryptys – užtikrinti makroekonominį stabilumą, vykdant darbo rinkos struktūrines reformas, skatinant konkurencingumą, užtikrinant finansinio sektoriaus patikimumą. Tai laiduos sparčią ir tolygią realią konvergenciją su ES šalimis ir stabilią makroekonominę aplinką.

Lietuva yra nustačiusi tokius nacionalinius prioritetus, kurie bus įgyvendinami siekiant ekonominio augimo ir užimtumo didėjimo:

- **makroekonomikos srityje** – išlaikyti spartų ekonomikos augimą, makroekonominį stabilumą ir siekti visateisės narystės Ekonominėje ir pinigų sąjungoje;
- **mikroekonomikos srityje** – skatinti Lietuvos įmonių konkurencingumą;
- **užimtumo srityje** – skatinti užimtumą ir investicijas į žmogiškąjį kapitalą.

Ekonomikos augimo ir fiskalinės politikos prioritetai glaudžiau siejami su socialinės sanglaudos tikslais, apimančiais ne tik bendro užimtumo lygio didinimą, bet ir teigiamus darbo užmokesčio pokyčius. Ilgalaikis tikslas ir toliau – integruotas požiūris į pagrindines visuomeninio gyvenimo sritis, derinant fiskalinės politikos priemones su socialiniais visuomenės poreikiais, strateginių struktūrinių reformų įgyvendinimą, darbo ir kapitalo rinkų stabilumą, naujų technologijų ir mokslinės tiriamosios veiklos aktyvumą.

Ekonominės ir socialinės politikos jungtį užtikrins Lietuvos užimtumo politika, skirta siekti visiško užimtumo, geresnės darbo kokybės ir našumo. Šios politikos esmė – sudaryti teisingas sąlygas lanksčiau organizuoti darbo santykius, tinkamiau reaguoti į neišvengiamus rinkos pokyčius ir palengvinti darbuotojų prisitaikymą prie pokyčių, kartu užtikrinti jų socialinę ir darbo apsaugą.

Vis dėlto kol kas į Lisabonos strategiją Lietuvoje žiūrima labai formaliai. Aišku, ji tėra tik rekomendacinio pobūdžio ir jokių sankcijų dėl jos nevykdymo nėra priimta, tik tai kad valstybė gali būti paskelbta, kaip nevykdanti numatytų uždavinių. Bet Lietuvai dėl to, dar nėra ko bijoti, nes jos ekonomikos augimo lyginant su kitomis ES šalimis dar labai stipriai atsilieka. Tačiau tai nesitęs dešimtmečius, jei nebus gerinamos sąlygos produktyvumui didinti ir konkurencingumui augti, o būtent nuo to priklausys ir kitų tikslų įgyvendinimas, tai atotrūkis nuo kitų ES šalių nemažės, o tik didės.

Lietuva Lisabonos strategiją galėtų panaudoti kaip mokymosi iš kitų patirties priemonę ir kaip reikalingų ekonominės bei socialinės politikos sprendimų pagrindimą (ypač tose srityse, kurios reformuotos mažiausiai – sveikatos apsaugos ir švietimo). Tačiau tam reikia gerai žinoti savo prioritetus, kurie patys niekaip nesusiformuluoja priartėjus prie ilgai vienijusio ir motyvavusio tikslo – narystės ES. Taip pat būtina suprasti prieštaravimus ne tik tarp skirtingų strategijoje keliamų uždavinių, bet ir tarp strategijos siūlymų ir kai kurių Lietuvoje priimamų sprendimų (biudžeto deficito didinimo ar sektorių viešųjų investicijų didinimo). Galiausiai nuo pačios vyriausybės priklausys, kiek numatytos priemonės ir jų įgyvendinimo grafikas bus naudojami kaip paskata ekonominių reformų vykdymui ir ilgalaikiam gerovės augimui, o kiek jie liks tik politinės retorikos priemone, kuria manipuliuos įvairių pakraipų partijos ir interesų grupės savo trumpalaikiais tikslais. Būtų gerai, jei po pusės dešimtmečio kitos šalys geriausią praktiką perimtų iš mūsų, net jei ji apimtų tik vieną ar porą sričių [33].

Lietuvos laisvosios rinkos institutas, įvertinęs Lisabonos strategiją ir atlikęs išsamią jos

poveikio Lietuvai studiją priėjo prie išvados, kad Lisabonos strategijoje mėginama suderinti sunkiai suderinamus siekius – ekonominį augimą ir konkurencingumą, socialines garantijas ir sanglaudą, o kai kurios su stojimu į Europos Sąjungą susijusios Lietuvoje įgyvendinamos priemonės neatitinka šios strategijos rekomendacijų.

#### 4. LISABONOS STRATEGIJOS UŽSIBRĖŽTŲ UŽDAVINIŲ ATITIKIMO ŽINIŲ EKONOMIKOS STRATEGAVIMO ASPEKTU ANALIZĖ

Lisabonos strategijos analizei buvo paimta ne visa strategija, o tik atskiros jos dalys. Analizei iš ekonominės politikos buvo pasirinktas užimtumo klausimas, o iš socialinės politikos - švietimas ir mokslas. Šie klausimai pasirinkti, nes 2005 metais atnaujintoje Lisabonos strategijoje didžiausias dėmesys skiriamas darbo vietų kūrimui ir švietimui. Darbo vietų kūrimas ir švietimas pasirinkti dar ir dėl tos priežasties, kad Lietuva neturi tokių išteklių, kuriais išsiskirtų iš kitų šalių. Neturėdama gausių gamtinių išteklių akivaizdus Lietuvos ekonominis pranašumas yra darbo jėga, jos kvalifikacija, darbo našumas, produktyvumas. Todėl galima teigti, kad Lietuvos pranašumai pasaulio rinkoje ir ekonominėje konkurencijoje glūdi jos žmogiškajame kapitale.

Taip pat reikia paminėti, kad Lietuvos ekonominė politika nėra orientuota į socialinį veiksnį. Prioritetiniais yra laikomi makroekonomikos uždaviniai – subalansuoti valstybės finansus ir pažaboti infliaciją, mažinti valstybės skolą. Valstybė nepakankamai atsižvelgia į grįžtamąjį ryšį – žmogaus įtaką ekonomikai. Be to, Lietuvoje švietimo sritis yra mažiausiai reformuota.

Lisabonos strategijos iškeltų tikslų atitikimą žinių ekonomikos strategavimo aspektu analizei buvo pasirinkti užimtumo, mokslo ir švietimo iškelti uždaviniai. Lisabonos strategijos uždavinių analizei buvo sukurta vertinimo skalė, pagal kurią buvo bandoma įvertinti Lisabonos strategijos uždavinių atitikimą žinių ekonomikos strategavimo aspektu. Pagal sukurta vertinimo skalę - kuo mažesnis balas, tuo Lisabonos strategijos uždavinys labiau atitinka žinių ekonomikos strategavimo kriterijus.

2 lentelė

##### Lisabonos strategijos iškeltų uždavinių analizės vertinimo kategorijos

Balas	Atitikimo kategorija
1.	Atitinka žinių ekonomikos kriterijus
2.	Labiau atitinka žinių ekonomikos kriterijus nei industrinės ekonomikos
3.	Uždavinys vienodai atitinka ir žinių ekonomikos ir industrinės ekonomikos kriterijus
4.	Labiau atitinka industrinės ekonomikos kriterijus nei žinių ekonomikos
5.	Atitinka industrinės ekonomikos kriterijus

Lisabonos strategijos uždaviniai analizuojami pagal pateiktus industrinės ekonomikos ir žinių ekonomikos kriterijus.

### Industrinės ir žinių ekonomikos modelis

	<b>Industrinės ekonomikos eros bruožai</b>	<b>Žinių ekonomikos eros bruožai</b>
<i>Akcentas</i>	Dominuoja materialūs ištekliai	Konstruojamos ir naudojamos naujausios technologijos bei informacija
<i>Tikslai</i>	Prekės ir diferencijuoti produktai	Žinių pagrindas ir inovatyvūs produktai
<i>Sritis</i>	Vietinis, regioninis	Globalus, daugiašalis, tarptautinis
<i>Ateitis</i>	Nuspėjama	Neapibrėžta, nepastovi, remiasi tikimybėmis
<i>Pokyčiai</i>	Cikliškas, pastovus tempas	Greitai vykstantys, nevaldomi, nepastovūs
<i>Taisyklės</i>	Linijiniai veiksmai ir rezultatai	Netiesinis veiksmų kompleksas
<i>Žaidimo planas</i>	Penkerių metų strategijos planas	Trejų metų numanomas scenarijus
<i>Lyderiai</i>	Sugebėjimas strateginį planą įgyvendinti iki pabaigos	Numatomas veiksmų orientyras
<i>Valdžia</i>	Centralizuotas sprendimų priėmimas ir atsakomybė	Išskirstytas sprendimų priėmimas ir atsakomybė
<i>Iššūkiai</i>	Savo pajėgumais (prekių/paslaugų) atitikti paklausą	Pajėgti keistis taip, kaip reikalauja paklausa
<i>Ištekliai</i>	Materialiniai ištekliai ir finansinis kapitalas	Žinių ir intelektualinis kapitalas
<i>Žinių bazė</i>	Specializuota žinių bazė vienakrypčiams įgūdžiams	Tarpdisciplininė žinių bazė skirta visapusiui tobulėjimui
<i>Rizika</i>	Per greitas judėjimas – kontrolės netekimas	Per lėtas judėjimas – iškritimas iš verslo žaidimo
<i>Priartėjimas</i>	Kokybė, žema produkto kaina. Prekės ženklas, kainų standartai, mažėjanti graža.	Būk pirmas, geriausias jeigu įmanoma, aukšta tyrimų ir plėtros kaina, rinkos kraštutinumai, didėjanti graža
<i>Vadovaujančios komandos vaidmuo</i>	Kokybės ir produktyvumo optimizavimas. Neapdirbtos energijos pritaikymas. Nuolat besikartojančios operacijos. Išteklių ir informacijos apdorojimas. Specializuotas ir išskaidytas darbas bei organizavimas.	Kokybė = produktyvumas = pritaikomumas = atsiliepinimai. Idėjų pritaikomumas. Inovacijų paieška. Žinių ir sugebėjimų apdorojimas. Holistinis požiūris ir jo integravimas į darbą ir organizavimą.
<i>Perspektyvos</i>	Dalys sąveikauja nuosekliai numatytais žingsniais. Baigtumų efektyvumas, atsakymų standartizavimas. Hierarchiniai, linijiniai informacijos srautai.	Viskas išaiškėja sąveikaujant atskiroms dalims. Mažų dalių integralumas, grįžtamasis ryšys. Daugialypis, griaunantis sienas žinių tinklas.

\* Strategic Management in the Knowledge Economy: New Approaches and Business Applications

#### 4.1. Užimtumo politika

##### siekiant skatinti užimtumą ir investicijas į žmogiškąjį kapitalą

1 TIKSLAS. *Pritraukti į darbo rinką bei joje išlaikyti daugiau žmonių, užtikrinant kokybišką ir saugų užimtumą, modernizuojant darbo rinkos ir socialinės apsaugos sistemas.*

#### UŽDAVINIAI:

*1. plėtoti bendruomenės nariams teikiamas paslaugas, sudaryti jos nariams galimybes sugrįžti į darbo rinką ir aktyviai joje dalyvauti;*

Šiame uždavinyje jaučiamas neapibrėžtumas. Visų pirma neaišku kokiems visuomenės nariams reikia sudaryti galimybes sugrįžti į darbo rinką. Nes skirtingiems žmonėms reikia skirtingų priemonių, pavyzdžiui vienokios priemonės turėtų būti taikomos moterims, grįžtančioms po motinystės atostogų ir visai kitokios – žmonėms su fizine negalia. Antra, neaišku kaip yra suprantamas aktyvus dalyvavimas darbo rinkoje. Taip pat formuluotė „plėtoti bendruomenės nariams teikiamas paslaugas“ įveda neaiškumą. Gal reiktų ne plėtoti esamas priemones, bet anot žinių ekonomikos antrojo kriterijaus ieškoti naujų, inovatyvių priemonių bei būdų kaip pritraukti kuo daugiau darbuotojų arba kaip skatinti jų verslumą, kad kurdami savo verslą tokiu būdu ištrauktų į darbo rinką. Taip pat šiame uždavinyje neįvardinta kas turėtų būti atsakingas už bendruomenės nariams paslaugų teikimą, trūksta konkretumo, detalumo.

Pastangos skatinti visuomenės narius aktyviai dalyvauti darbinėje veikloje, arba kuo greičiau ir susiduriant su kuo mažesnėmis kliūtimis po tam tikrų pertraukų grįžti į ją yra pagirtinos, tačiau iš šio uždavinio neaišku nei kas, nei ką turėtų daryti, kad būtų galima padidinti darbo rinkos užimtumą bei gerinti ekonominę valstybės padėtį.

Pagal išsiskirtą uždavinių vertinimo sistemą pirmąjį užimtumo politikos uždavinį priskirčiau ketvirtajai kategorijai, kad uždavinys labiau atitinka industrinės ekonomikos kriterijus, nei žinių ekonomikos.

*2. išlaikyti kuo ilgiau darbo rinkoje patyrusius darbuotojus, taikyti lanksčią jų išėjimo į pensiją sistemą;*

Patyrę darbuotojai buvo vertinami industrinėje ekonomikoje, o žinių ekonomikos akcentas yra įvardijamas antrajame žinių ekonomikos kriterijuje – tai naujos žinios, inovatyvus mąstymas bei sprendimai. Pagal devintąjį industrinės ekonomikos ir žinių ekonomikos kriterijų industrinėje ekonomikoje iššūkis yra savo pajėgumais atitikti paklausą, o žinių ekonomika pajėgi keistis taip, kaip reikalauja paklausa. Todėl žinių ekonomikoje ne tiek yra svarbu patirtis, kiek sugebėjimas greitai ir lanksčiai prisitaikyti prie naujų rinkos reikalavimų.

Šis užimtumo politikos uždavinys yra per daug platus: tuo pačiu metu yra kalbama apie patyrusių darbuotojų išlaikymą darbo rinkoje ir tuo pačiu apie lanksčias jų išėjimo į pensiją sistemas. Čia jaučiamas persipynimas su socialiniais uždaviniais.

Pagal išsiskirtą uždavinių vertinimo sistemą šį užimtumo politikos uždavinį priskirčiau ketvirtajai kategorijai, kad uždavinys labiau atitinka industrinės ekonomikos kriterijus, nei žinių ekonomikos.

### *3. tobulinti sveikatinimo veiklą, užtikrinti kuo didesnę gyventojų darbingumą;*

Šis užimtumo politikos uždavinys susipina su socialinės apsaugos uždaviniais. Taip pat šis uždavinys susideda iš dviejų dalių: sveikatinimo veiklos, kurią galima priskirti socialinės apsaugos uždaviniui ir siekio užtikrinti kuo didesnę gyventojų darbingumą. Šiame uždavinyje matoma daugiau industrinės ekonomikos bruožų nei žinių ekonomikos, nes kalbama ne apie darbo rezultatus, bet apie patį darbo procesą, kad gyventojai kuo daugiau dirbtų. O žinių ekonomika yra orientuota į greitus bei efektyvius darbo rezultatus, kurie remiasi ne fizine jėga, bet žinių pagrindu ir intelektiniu kapitalu. Todėl uždavinio formuluotė turėtų užtikrinti ne kuo didesnę gyventojų darbingumą, bet kuo efektyvesnę ir produktyvesnę.

Pagal išsiskirtą uždavinių vertinimo sistemą šį užimtumo politikos uždavinį priskirčiau ketvirtajai kategorijai, kad uždavinys labiau atitinka industrinės ekonomikos kriterijus, nei žinių ekonomikos.

### *4. skatinti ieškančių darbo asmenų, iš jų jaunimo, užimtumą, didinti darbo patrauklumą;*

Pati uždavinio formuluotė yra neteisinga. Kaip galima skatinti ieškančių darbą asmenų užimtumą? Reikia skatinti ne užimtumą, bet priemonių bei būdų darbui susirasti kokybę bei efektyvumą. Tokiu būdu didėtų ir darbo patrauklumas. Kyla dar vienas klausimas. Kas turėtų didinti darbo patrauklumą? Ar pati valstybė mažindama mokesčius, ar darbdavys suteikdamas palankesnes sąlygas darbuotojui. Tačiau ir vienu ir kitu atveju turėtų būti remiamasi skirtingomis priemonėmis. Todėl galima daryti išvada, kad uždavinys nėra strategiškai gerai suformuluotas.

Taip pat kyla klausimas, kodėl uždavinyje yra išskiriamas jaunimas. Remiantis antruoju industrinės ekonomikos kriterijumi galima pastebėti, kad diferenciacija būdinga industrinei ekonomikai. Kai tuo tarpu žinių ekonomikoje ne tiek svarbu yra, šiuo atveju, amžius, kiek asmens sugebėjimas dirbti su informacija, sugebėjimas ją pritaikyti darbinėje veikloje ir gauti kuo geresnius rezultatus.

Pagal išsiskirtą uždavinių vertinimo sistemą šį užimtumo politikos uždavinį priskirčiau ketvirtajai kategorijai, kad uždavinys labiau atitinka industrinės ekonomikos kriterijus, nei žinių ekonomikos.

### *5. skatinti socialinės rizikos asmenų integraciją į darbo rinką – plėtoti paslaugų infrastruktūrą, didinti jų prieinamumą;*



Iš šio uždavinio formuluotės neaišku, kokią paslaugų infrastruktūrą siūloma plėtoti. Kokių paslaugų prieinamumą didinti. Taip pat neaišku kaip pats integracijos skatinimas turėtų vykti. Remiantis antruoju industrinės ekonomikos kriterijumi, matomas diferencijavimas. Kaip ir anksčiau aptartame uždavinyje galima pastebėti, kad žinių ekonomika akcentuoja ne darbuotojo patirtį, socialinę padėtį, o asmens sugebėjimą darbo eigoje gauti naujausią informaciją ir ją tinkamai panaudoti darbo procesuose.

Pagal išsiskirtą uždavinių vertinimo sistemą šį užimtumo politikos uždavinį priskirčiau ketvirtajai kategorijai, kad uždavinys labiau atitinka industrinės ekonomikos kriterijus, nei žinių ekonomikos.

#### *6. modernizuoti darbo rinkos institucijas ir optimizuoti teikiamas paslaugas.*

Žinių ekonomikoje yra akcentuojamas žmogus, kaip žinių, idėjų kūrėjas ir jų vartotojas. Todėl siekiant modernizuoti darbo rinkos institucijas ir optimizuoti teikiamas paslaugas visų pirma reikia pradėti nuo naujoviškai mąstančių žmonių. Pagal dešimtąjį industrinės ekonomikos kriterijų materialiniai ištekliai ir finansinis kapitalas būdingas industrinei ekonomikai. Žinoma darbo rinkos institucijų veiklos gerinimas yra pagirtinas, tačiau visų pirma reikia pradėti nuo strateginių pasikeitimų, naujų idėjų.

Pagal išsiskirtą uždavinių vertinimo sistemą šį užimtumo politikos uždavinį priskirčiau trečiajai kategorijai, kad uždavinys vienodai atitinka ir žinių ekonomikos ir industrinės ekonomikos kriterijus.

## 2 TIKSLAS. Gerinti darbuotojų ir įmonių gebėjimus prisitaikyti.

### UŽDAVINIAI:

#### *1. diegti naujus darbo organizavimo būdus ir mažinti nedeklaruojamą darbą;*

Remiantis antruoju žinių ekonomikos kriterijumi naujovių diegimas visuomet duoda teigiamą naudą. Nes žinių ekonomika remiasi naujais, inovatyviais sprendimais pritaikytais kasdienėje ar darbinėje aplinkoje. Mažinti nedeklaruojamą darbą šalies ekonomikai yra labai svarbu, tačiau užimtumo politikai skatinti šis teiginys nėra tinkamas, nes prie užimtumo didinimo neprisideda.

Pagal išsiskirtą uždavinių vertinimo sistemą šį užimtumo politikos uždavinį priskirčiau pirmajai kategorijai, kad uždavinys atitinka žinių ekonomikos kriterijus.

#### *2. skatinti profesinį ir teritorinį gyventojų mobilumą ir gebėjimus prisitaikyti; tobulinti darbo apmokestinimo sistemą.*

Šis užimtumo politikos uždavinys susideda iš dviejų dalių, kurios tarpusavyje nėra susijusios. Profesinio ir teritorinio mobilumo skatinimas ir sugebėjimas prisitaikyti neturi nieko bendro su darbo apmokestinimu. Remiantis trečiuoju žinių ekonomikos kriterijumi, galima daryti išvadas, kad

gyventojų mobilumas yra teigiamas žinių ekonomikos bruožas. Nes žinių ekonomika skatina regioninį, nacionalinį, tarptautinį bendradarbiavimą, tiek darbo rinkos lygmenyje tiek ir žinių bei informacijos keitimosi lygmenyje. Sugebėjimas prisitaikyti prie naujos aplinkos, naujų darbo sąlygų ar net darbo specifikos leidžia žmogui tobulėti, įgyti naujų įgūdžių, įgauti naujos kompetencijos ar patirties. Tai atspindi ir ketvirtasis žinių ekonomikos kriterijus, kuris kalba apie neapibrėžtą, nepastovią aplinką, taip pat ir sugebėjimus kuo lanksčiau prie jos prisitaikyti.

Pagal išsiskirtą uždavinių vertinimo sistemą šį užimtumo politikos uždavinį priskirčiau pirmajai kategorijai, kad uždavinys atitinka žinių ekonomikos kriterijus.

### 3 TIKSLAS. Mažinti struktūrinį nedarbą daugiau investuojant į žmones.

#### UŽDAVINIAI:

##### *1. restruktūrizuoti švietimo, pasibaigus privalomajam mokymui, sistemą;*

Remiantis septintuoju industrinės ekonomikos kriterijumi uždavinyje yra teigiama, kad visų pirma įgyvendinsim tai kas buvo sumanyta, o tada jau darysim pakeitimus. Planų įgyvendinimas iki pabaigos, neatsižvelgiant į rinkos pokyčius bei poreikius būdingas industrinei ekonomikai. Lietuvoje visų pirma reikia restruktūrizuoti jau esamą studijų sistemą, tuo atveju po formalaus mokymosi reiktų mažiau mokytis. Tačiau Lietuvoje taip pat labai svarbu sukurti mokymosi visą gyvenimą sistemą, nes be tam tikrų specialybių privalomo ir gana formalaus kvalifikacijos kėlimo normalios sistemos dirbančiam žmogui nuolat mokytis ir tobulėti nelabai yra kur.

Pagal išsiskirtą uždavinių vertinimo sistemą šį užimtumo politikos uždavinį priskirčiau ketvirtajai kategorijai, kad uždavinys labiau atitinka industrinės ekonomikos kriterijus, nei žinių ekonomikos.

##### *2. plėtoti pagalbą mokiniams ir mokytojams;*

Uždavinio formuluotė nėra visiškai korektiška, nes pagalba mokiniams ir mokytojams turi būti taikoma pasitelkiant skirtingas priemones bei metodus. Taip pat uždavinyje neaišku kokia pagalba turėtų būti plėtojama, nekonkretizuojama kas konkrečiai turėtų būti daroma. Mokiniam dėl mokinio krepšelio, tinkamų priemonių mokymuisi aprūpinimo ar užklasinės veiklos tobulinimas? Mokytojams: darbo užmokesčio klausimas ar kvalifikacijos kėlimo klausimai? Nors ir yra būtina plėtoti pagalbą švietimo institucijoms, nes žinių ekonomika akcentuoja nuolatinį ir pilnavertišką mokymąsi ir tobulėjimą, tačiau uždavinio formuluotė labai plati ir negalima suprasti ką konkrečiai reiktų daryti norint įgyvendinti šį uždavinį.

Pagal išsiskirtą uždavinių vertinimo sistemą šį užimtumo politikos uždavinį priskirčiau penktajai kategorijai, kad uždavinys atitinka industrinės ekonomikos kriterijus.

##### *3. tobulinti mokyklų materialinės būklės minimumo standartus;*

Remiantis dešimtuoju industrinės ekonomikos kriterijumi materialinis ir finansinis kapitalas yra būdingas industrinei ekonomikai. Todėl galima teigti, kad žinių ekonomikos strategavimo prasme uždavinys nėra visiškai tikslus, nes žinių ekonomikai svarbiau yra ne finansinis kapitalas, o sugebėjimas tinkamai panaudoti žmogiškuosius išteklius ieškant inovatyvių sprendimų. Lietuvoje siekiant kuo geriau atitikti žinių ekonomikos bruožus reikia ne tik didinti finansavimą švietimo srityje, bet ir keisti pačią finansavimo sistemą. Nes šiuo metu Lietuvoje ženkliai padidinti investicijas švietimui nėra galimybių, todėl reikia gaunamas lėšas efektyviau panaudoti. Formuluoant „minimumo standartai“ taip pat yra industrinės ekonomikos bruožas, nes žinių ekonomika stengiasi atsisakyti standartų, o iškilusias problemas spręsti iškarto pagal tuo metu esamas sąlygas bei galimybes. Taip pat iš uždavinio formuluoant neišku kokius būtent minimumo standartus reiktų tobulinti: švietimo sistemos finansavimo, mokytojų atlyginimo ar kokius kitus.

Pagal išsiskirtą uždavinių vertinimo sistemą šį užimtumo politikos uždavinį priskirčiau penktajai kategorijai, kad uždavinys atitinka industrinės ekonomikos kriterijus.

#### *4. aktualinti ugdymo, mokymo ir studijų turinį;*

Remiantis antruoju žinių ekonomikos kriterijumi galima daryti išvadas, kad studijų turinys yra labai svarbus studijų kokybę garantuojantis veiksnys. Žinių ekonomikai svarbu yra net tik skatinti švietimą bei nuolatinį mokymąsi, bet ne mažiau svarbu yra ir studijų kokybė bei turinys. Lietuvoje šiuo metu tai yra viena iš pagrindinių problemų švietimo srityje, kurią reikia spręsti norint kuo greičiau ir efektyviau pereiti prie žinių ekonomikos.

Pagal išsiskirtą uždavinių vertinimo sistemą šį užimtumo politikos uždavinį priskirčiau pirmajai kategorijai, kad uždavinys atitinka žinių ekonomikos kriterijus.

#### *5. didinti mokytojų ir dėstytojų kompetenciją.*

Kompetencijos didinimas yra vienas iš pagrindinių žinių ekonomikos uždavinių, kuris turi didelę įtaką darbo rinkos užimtumui didinti. Žinių ir intelektualinis kapitalas gali būti perduodamas per švietimo sistemas, kuriose dirba kvalifikuoti specialistai. Lietuvoje švietimo sistema turi pakankamai aukštus rodiklius, tačiau pagrindinė problema iškyla kalbant apie studijų kokybę.

Pagal išsiskirtą uždavinių vertinimo sistemą šį užimtumo politikos uždavinį priskirčiau pirmajai kategorijai, kad uždavinys atitinka žinių ekonomikos kriterijus.

## **4.2. Lisabonos strategijos švietimo ir mokslo uždaviniai žinių ekonomikos strategavimo aspektu**

### **Švietimo srityje:**

#### *1. apčiuopiamai padidinti kasmetines investicijas į žmogiškuosius išteklius;*

Remiantis žinių ekonomikos strategavimo pirmuoju kriterijumi akcentas yra informacija ir žmogiškieji ištekliai. Antrasis kriterijus akcentuoja, kad žinių pagrindu turi būti priimami inovatyvūs sprendimai. Tik plėtojant žmogiškuosius išteklius galimi novatoriški sprendimai. Tačiau uždavinyje nėra įvardijama kokios būtent investicijos turima omenyje, o teiginys „apčiuopiamai padidinti“ taip pat konkrečiai neapibrėžia kiek turėtų būti padidintos investicijos į žmogiškuosius išteklius. Šeštasis žinių ekonomikos kriterijus įvardija, kad žinių ekonomikai yra būdingas netiesinis veiksmų kompleksas. Tai reiškia, kad reiktų ne nuolat didinti investicijas į žmogiškuosius išteklius, o esant būtinybei ieškoti naujų sprendimų būdų ar papildomų finansavimo šaltinių, kad ir iš ES struktūrinių fondų. Tai leistų lanksčiau spręsti iškilusias problemas, o ne užsitikrinti konkrečią nuolatinę paramą, kas būdinga industrinei ekonomikai, ir neieškoti naujų idėjų. Todėl galima teigti, kad švietimo išskeltas uždavinys yra abstraktus, jį reiktų konkretizuoti, kiek konkrečiai turėtų būti padidintos investicijos ir iš kokių lėšų tai turėtų būti daroma. Remiantis industrinės ekonomikos pirmuoju kriterijumi yra svarbūs materialūs ištekliai – padidintas finansavimas. O žinių ekonomika kaip tik labiau orientuojasi ne į materialiuosius išteklius, o naujoviškus požiūrius, remiasi žinių ir intelektualio kapitalo pagrindu, inovatyviais sprendimais, kurie leidžia priimti nestandartinius, bet efektyvius sprendimus. Todėl tikslą būtų galima priskirti daugiau industrinei ekonomikai nei žinių. Nors žmogiškieji ištekliai yra žinių ekonomikos pagrindas, tačiau finansinis kapitalas yra būdingas industrinei ekonomikai. Lietuvoje investicijų į žmogiškąjį kapitalą didinimas yra sunkiai tikėtinas, todėl Lietuvai kaip tik yra labai aktualus žinių ekonomikos strategavimas, kuris leistų pasitelkiant inovatyvius sprendimo būdus efektyviau panaudoti turimus išteklius, ieškoti inovatyvių sprendimų. Taip pat reikia paminėti, kad didesnis finansavimas dar nebūtinai užtikrins geresnę švietimo kokybę. Todėl Lietuvoje reiktų kelti ne finansavimo problemą, bet gautų finansų efektyvesnio panaudojimo klausimą. Reiktų ieškoti naujų būdų, kaip pertvarkyti švietimo sistemos finansavimo spragas.

Pagal išsiskirtą uždavinių vertinimo sistemą pirmąjį švietimo uždavinį priskirčiau trečiajai kategorijai, kad uždavinys maždaug vienodai atitinka tiek žinių ekonomikos kriterijus, tiek ir industrinės ekonomikos kriterijus.

*2. iki 2010 m. per pusę sumažinti skaičių 18-24 m. amžiaus jaunuolių, turinčių tik vidurinį išsilavinimą ir nesimokančių profesijos;*

Remiantis antruoju žinių ekonomikos kriterijumi žinios yra pagrindas inovatyviems sprendimams. Todėl yra svarbu įgyti profesiją. Viena pagrindinių priežasčių dėl nepakankamo užimtumo Europos Sąjungos šalyse yra įvardijama nepakankama darbuotojų kvalifikacija, kuri Lietuvai taip pat yra labai aktuali. Tačiau žinių ekonomikos strategavimui labiau yra aktualesnis nuolatinis visapusiškas tobulėjimas bei kvalifikacijų tobulinimas, nes institucinis mokymasis jau nesugeba patenkinti šiandieninės rinkos poreikių. Keturioliktame žinių ekonomikos kriterijuje kaip

tik yra akcentuojama inovacijos, žinios ir sugebėjimai. Todėl ne tik svarbu yra įgyti specializuotas žinias, vienakrypčius įgūdžius, kaip yra įvardijama industrinės ekonomikos vienuoliktame kriterijuje, kaip sugebėti nuolat tobulinti savo įgūdžius ir sugebėti nuolat vykstančių dinamiškų pokyčių pasaulyje juos tinkamai pritaikyti, kuriuos ir įvardija penktasis žinių ekonomikos kriterijus.

Uždavinio įgyvendinimo terminas yra labiau industrinės ekonomikos bruožas, tai įvardija ir septintasis industrinės ekonomikos kriterijus, kuriame yra teigiama, kad strateginiai planai yra kuriami penkeriems metams ir turi būti pilnai įgyvendinti. Kai tuo tarpu žinių ekonomikos septintajame kriterijuje yra teigiama, kad trejų metų laikotarpiui yra numatomas scenarijus, bendros gairės, kurios esant atitinkamoms aplinkybėms gali būti greitai koreguojamos ir gali lengvai prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos.

Uždavinio objektas yra įvardijamas, kaip 18-24 m. amžiaus jaunuoliai, tačiau žinių ekonomika akcentuoja, kad mokymasis ir tobulėjimas turi vykti nuolat, visą gyvenimą, ir kad mokymasis nebūtinai privalo būti institucinis. Todėl šiuo aspektu uždavinį būtų galima priskirti industrinei ekonomikai.

Pagal išsiskirtą uždavinių vertinimo sistemą antrąjį švietimo uždavinį priskirčiau ketvirtai kategorijai, kad uždavinys labiau atitinka industrinės ekonomikos bruožus nei žinių ekonomikos.

*3. mokyklos ir mokymo centrus, turinčius interneto ryšį, paversti daugiafunkciniais mokymo centrais prieinamais visuomenei;*

Pirmasis žinių ekonomikos kriterijus įvardija naujausių informacinių technologijų, bei atitinkamų žinių, sugebėjimų bei įgūdžių svarbą individų gyvenime bei darbo aplinkoje. Tai yra viena iš priemonių kvalifikacijai kelti, tobulėti, gilinti žinias bei gerinti kompetenciją. Vienuoliktame žinių ekonomikos kriterijuje yra įvardinamas nuolatinis tobulėjimas, kurį pasiekti galėtų padėti daugiafunkciniai mokymo centrai prieinami visai visuomenei. Uždavinyje taip pat yra akcentuojamas trečiasis kriterijus, kuris įvardija, kad paslaugos yra teikiamos ne vien tik tos institucijos nariams, bet yra prieinama visai bendruomenei. Tai leistų institucijoms tapti lankstesnėms, greičiau prisitaikančioms prie rinkos poreikių, ką ir įvardija devintasis žinių ekonomikos kriterijus.

Uždavinyje yra nurodoma, kur turėtų steigti daugiafunkciniai mokymo centrai, tačiau nėra detalizuojama, kas turėtų organizuoti ir vykdyti mokymus, nes uždavinyje yra teigiama, kad mokyklas ir mokymo centrus reikia paversti daugiafunkciniais mokymo centrais. Iš to galima daryti išvadą, kad mokyklos ir mokymo centrai, ne tik turėtų teikti patalpas, bet taip pat rūpintis ir mokymu. Todėl galima teigti, kad uždavinys nėra pilnai suformuluotas, nes iš jo neaišku kas turėtų atlikti visuomenės mokymo funkciją.

Pagal išsiskirtą uždavinių vertinimo sistemą trečiąjį švietimo uždavinį priskirčiau antrajai kategorijai, kad uždavinys labiau atitinka žinių ekonomikos bruožus nei industrinės ekonomikos.

*4. steigti visoms pusėms naudingas švietimo iniciatyvų partnerystes tarp švietimo, verslo ir mokslo institucijų;*

Uždavinyje randama daug neapibrėžtumų. Visų pirma iš uždavinio formuluotės neaišku, kas turima omenyje sakant „visoms pusėms“, taip pat neįvardijama kokios turėtų būti partnerystės formos. Ar užtektų formalumų, kaip šiuo metu yra bandoma bendradarbiauti tarp Lietuvos švietimo, verslo ir mokslo institucijų, ar turėtų būti imamasi kažkokių konkrečių priemonių. Todėl šį uždavinį reiktų labiau konkretizuoti.

Pagal žinių ekonomikos vienuoliktąjį kriterijų yra akcentuojamas visapusiškas tobulėjimas, kuris yra įmanomas tik dirbant kartu su švietimo, verslo ir mokslo institucijomis. Uždavinys taip pat atitinka ir žinių ekonomikos antrąjį kriterijų: bendradarbiavimas tarp švietimo, verslo ir mokslo institucijų padėtų žymiai greičiau žinių pagrindu kurti inovatyvius produktus ar paslaugas. Trečiasis žinių ekonomikos kriterijus kalba apie daugiašalį, tarptautinį bendradarbiavimą, kurį ir galėtų įgyvendinti švietimo, verslo ir mokslo institucijos parodydamos iniciatyvą dėl bendros veiklos ar bendrų projektų kūrimo.

Bendradarbiavimo svarba yra akcentuojama tiek žinių ekonomikoje, tiek ir atnaujintoje Lisabonos strategijoje. Žinių tinklas bei informacijos judėjimas turi griauti sienas tarp verslo ir mokslo institucijų tam, kad būtų pasiektas tobulėjimas ne tik institucijos viduje.

Pagal išsiskirtą uždavinių vertinimo sistemą ketvirtąjį švietimo uždavinį, nepaisant ne visai konkrečiai suformuluoto uždavinio, priskirčiau pirmajai kategorijai, kad uždavinys atitinka žinių ekonomikos bruožus.

*5. Europos lygiu apibrėžti naujas svarbiausias kompetencijas, kurias turi suteikti mokymosi visą gyvenimą programos, tokios kaip IT, užsienio kalbos, technologijų kultūra, verslumo ir socialiniai įgūdžiai. Įdiegti Europinį IT įgūdžius žymintį diplomą (su decentralizuotomis sertifikavimo procedūromis);*

Remiantis pirmuoju žinių ekonomikos kriterijumi žinių ekonomikos pagrindas yra žinios, naujausių technologijų naudojimas bei sugebėjimas pritaikyti informaciją tiek darbinėje, tiek ir asmeninėje veikloje. Kaip ir antrame žinių ekonomikos kriterijuje svarbiausios kompetencijos yra įgyjamos žinių pagrindu, skatinami inovatyvūs sprendimai, verslumo ir socialiniai įgūdžiai, kurie leidžia plėtotis žinių ekonomikai kiekvieno individo pasaulyje. Uždavinys atitinka ir vienuoliktąjį žinių ekonomikos kriterijų, kad turi būti siekiama visapusio tobulėjimo. O visapusiškas tobulėjimas yra įmanomas per užsienio kalbos, verslumo ir socialinius įgūdžius, kuriuos padeda įgyti mokymosi visą gyvenimą programos. Todėl turi būti akcentuojamas ne faktų „iškalimas“, bet žinojimas kur ir kaip rasti reikiamą informaciją. Todėl yra ypač svarbus kompiuterinis raštingumas, užsienio kalbų mokėjimas, kurie skatina mokymosi visą gyvenimą iniciatyvas.

Uždavinyje nėra konkrečiai apibrėžta kokias naujas svarbiausias kompetencijas padėtų įgyti šio uždavinio įgyvendinimas – todėl neapibrėžtumo neišvengta ir čia. Uždavinys yra pernelyg ilgas ir jo įgyvendinimą reiktų skaidyti.

Pagal išsiskirtą uždavinių vertinimo sistemą penktąjį švietimo uždavinį priskirčiau antrai vertinimo kategorijai, kad uždavinys labiau atitinka žinių ekonomikos bruožus nei industrinės ekonomikos.

*6. nustatyti priemonės, kuriomis būtų galima padidinti studentų, dėstytojų bei mokslo personalo mobilumą tiek naudojantis esamomis mainų programomis, tiek šalinant kliūtis ir didinant skaidrumą kvalifikacija bei studijų terminus pripažinimui. Imtis priemonių kliūtims mokytojų mobilumui pašalinti;*

Remiantis antruoju žinių ekonomikos kriterijumi galima teigti, kad uždavinyje akcentuojamas žinių pagrindas bei studentų, dėstytojų bei mokslo personalo svarba šalies švietimo sistemai gerinti. Uždavinyje įvardijama, kad studentų, dėstytojų bei mokslo personalo mobilumas yra labai svarbus siekiant visapusiško tobulėjimo, ką ir įvardina vienuoliktasis žinių ekonomikos kriterijus. Pagal žinių ekonomikos strategavimo trečiąjį kriterijų yra akcentuojamas mobilumas, skatinamas bendradarbiavimas ne tik šalies viduje, bet ir tarptautiniame lygmenyje. Sugebėjimas greitai prisitaikyti prie nuolat vykstančių pokyčių, naujų darbo sąlygų atitinka penktąjį žinių ekonomikos kriterijų. Šiuo uždaviniu skatinamas visapusiškas tobulėjimas, kuris yra įmanomas tik keliant kvalifikaciją, tobulinantis įvairiose srityse, plečiant akiratį, o ne koncentracija ties viena sritimi ar institucija, kaip yra akcentuojama industrinėje ekonomikoje. Turėtų būti skatinamas bendradarbiavimas tarp mokslo institucijų, dalinimasis patirtimi, žiniomis ir įgūdžiais - tai žinių ekonomikos sąlyga, kuri yra būtina siekiant pilnavertiško ir nevienakrypčio tobulėjimo.

Šis uždavinys yra pernelyg ilgas, susidedantis iš dviejų dalių: sudaryti priemonės mobilumui skatinti ir imtis priemonių kliūtims mažinti – iš esmės pakartojama tas pat tik kitais žodžiais. Strateginėje žinių ekonomikoje vertėtų vengti dvilypumo, turėtų būti tiksliai ir konkrečiai nusakomi uždaviniai.

Pagal išsiskirtą uždavinių vertinimo sistemą šeštąjį švietimo uždavinį priskirčiau antrai vertinimo kategorijai, kad uždavinys labiau atitinka žinių ekonomikos bruožus nei industrinės ekonomikos.

*7. padidinti mokymosi visą gyvenimą galimybes visiems gyventojų sluoksniams.*

Remiantis keturioliktuoju žinių ekonomikos kriterijumi šiame uždavinyje yra akcentuojama žinių ir naujų sugebėjimų bei įgūdžių svarba. Vienuoliktuoju žinių ekonomikos kriterijumi sakoma, kad žinių ekonomikai labai svarbus nuolatinis ir visapusiškas tobulėjimas. Todėl visuomenė turi turėti galimybes mokytis visą gyvenimą, turėti sąlygas persikvalifikuoti tam, kad sugebėtų prisitaikyti prie nuolat kintančios ir nenuspėjamos žinių ekonomikos aplinkos.

Lietuvai šis uždavinys yra labai aktualus ir galima teigti, kad jis yra žinių ekonomikos strateginis tikslas. Žinių ekonomika deklaruoja, kad pereinant nuo industrinės ekonomikos prie žinių ekonomikos svarbiausia yra naujos žinios, bei naujausia informacija, mokėjimas jomis tinkamai pasinaudoti, pritaikyti darbe bei asmeniniame gyvenime. Žinių ir intelektinis kapitalas yra svarbus kiekvienos įmonės sėkmingam gyvavimui, todėl verslo institucijos taip pat turėtų būti suinteresuotos, kad jų darbuotojai keltų kvalifikaciją, nuolat tobulėtų tokiu būdu skatinant mokymąsi visą gyvenimą. Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą galima traktuoti kaip vieną iš priemonių užimtumui didinti.

### **Mokslo srityje:**

*1. iki 2010 m. padidinti išlaidas mokslui ir tyrimams (MT) iki 3 proc. BVP, iki 2010 m. pasiekti, kad verslo dalis finansuojant MT padidėtų iki dviejų trečiųjų visos sumos;*

Industrinės ekonomikos pirmasis kriterijus pažymi, kad materialūs ištekliai yra būdingi industrinei ekonomikai. Šiame uždavinyje orientuojamasi į materialias išlaidas, o ne į sukuriamą mokslo kokybę. Padidintas finansavimas ne visuomet padeda išspręsti esmines sistemos problemas. Lietuvos atveju efektyviau būtų kalbėti apie sąlygų finansavimui gerinti skatinimą bei pačios sistemos keitimą (pavyzdžiui mokesčių lengvatos).

Pagal išsiskirtą uždavinių vertinimo sistemą pirmąjį mokslo srities uždavinį priskirčiau ketvirtajai vertinimo kategorijai, kad uždavinys labiau atitinka industrinę ekonomikos bruožus nei žinių ekonomikos.

*2. pagerinti aplinką privačioms institucijoms į MT, MT partnerystėms ir aukštųjų technologijų įmonėms atsirasti;*

Remiantis žinių ekonomikos kriterijais galima daryti išvadą, kad tai strateginės žinių ekonomikos uždavinys, kuris numato bendradarbiavimą tarp verslo institucijų ir mokslo įstaigų, kas padėtų skatinti didesnes investicijas į MT. Verslo organizacijos turėtų būti MT užsakovai, kad būtų suinteresuoti atliekamais tyrimais. Tokiu būdu pavyktų užmegzti glaudų bendradarbiavimą tarp mokslo ir verslo organizacijų bei pelnyti vieni kitų pasitikėjimą.

*3. pašalinti mokslininkų migracijos kliūtis; pritraukti ir išlaikyti talentingus mokslininkus Europoje;*

Tai žinių ekonomikos uždavinys, kurio įgyvendinimas skatintų bendradarbiavimą, leistų lanksčiau judėti žinių ir intelektiniam kapitalui, atsirastų galimybės lengviau keistis žiniomis dalytis patirtimi įgyta stažuojančiais ar keliant kvalifikaciją kitose institucijose ar valstybėse. Todėl sąlygų sudarymas lanksčiai judėti ne tik tarp šalies institucijų, bet ir ES viduje leistų tobulintis, gerinti įgūdžius ir kitų šalių praktiką pritaikyti šalies verslo ar mokslo institucijose.

*4. sukurti pasaulinio lygio mokslo komunikacijų infrastruktūrą;*



Remiantis žinių ekonomikos trečiuoju kriterijumi galima teigti, kad uždavinyje akcentuojama globalizacijos, bei daugiašalės partnerystės tendencijos. Todėl galima daryti išvadą, kad tai žinių ekonomikos uždavinys, nes jis skatina globalią, daugiašalę, tarptautinę komunikaciją, kuri skatintų daugiakompleksinį, visapusišką tobulėjimą, keitimąsi idėjomis, inovacijomis, žiniomis ir sugebėjimais. Leistų greičiau dalintis kitų šalių patirtimi, supaprastintų partnerių projektinėms veiklom paiešką, kas akivaizdžiai palengvintų MT veiklą bei padarytų ją labiau judrią, ne tokią statišką. Tačiau šis tikslas nėra pakankamai konkretus, neįvardinta kas turėtų kurti pasaulinio lygio mokslo komunikacijų infrastruktūrą.

Pagal išsiskirtą uždavinių vertinimo sistemą ketvirtąjį mokslo srities uždavinį priskirčiau antrai vertinimo kategorijai, kad uždavinys labiau atitinka žinių ekonomikos bruožus nei industrinės ekonomikos.

*5. įvesti finansiškai efektyvų Bendrijos patentą;*

Šį uždavinį taip pat būtų galima priskirti žinių ekonomikos uždaviniui, nes įvestas Bendrijos patentas sudarytų palankesnes sąlygas registruojant patentus, sumažintų aukštas kainas bei palengvintų registravimo taisykles. Tokiu būdu padidėtų inovatyvių sprendimų bei priemonių plėtrą Lietuvoje.

Pagal išsiskirtą uždavinių vertinimo sistemą penktąjį mokslo srities uždavinį priskirčiau antrai vertinimo kategorijai, kad uždavinys labiau atitinka žinių ekonomikos bruožus nei industrinės ekonomikos.

*6. diegti naujausias technologijas, ypač biotechnologijas ir aplinkos apsaugos technologijas.*

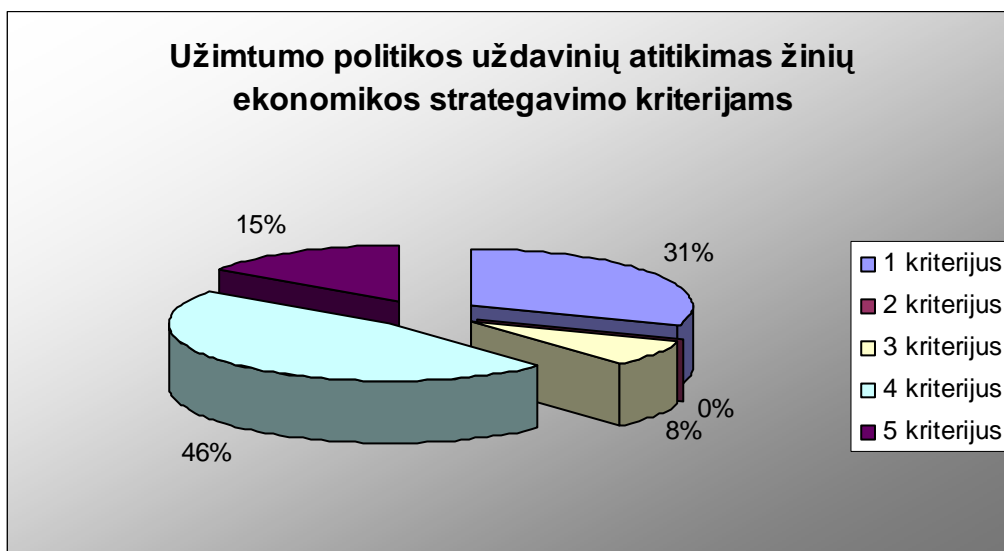
Remiantis žinių ekonomikos pirmuoju kriterijumi naujausios informacinės technologijos akcentuojamos kaip vienas iš pagrindinių žinių ekonomikos bruožų. Tačiau uždavinyje yra įvardijama, kad ypač reiktų skatinti biotechnologijas ir apsaugos technologijas. Todėl galima daryti išvadą, kad šis uždavinys tik iš dalies atitinka žinių ekonomikos kriterijus, nes kažkurios vienos srities subsidijavimas yra pernelyg rizikingas ir nesėkmės atveju turėtų dideles nepalankias pasekmes, o skirtos lėšos nebūtų efektyviai panaudotos.

Pagal išsiskirtą uždavinių vertinimo sistemą šeštąjį mokslo srities uždavinį priskirčiau antrai vertinimo kategorijai, kad uždavinys labiau atitinka žinių ekonomikos bruožus nei industrinės ekonomikos.

#### 4.3. Užimtumo, mokslo ir švietimo iškeltų uždavinių atitikimo žinių ekonomikos strategavimo kriterijams analizės apibendrinimas

Analizuojant Lisabonos strategijos iškeltus užimtumo, mokslo ir švietimo uždavinius buvo remiamasi penkiomis kategorijomis, kurios atitinkamai suskirstytos taip: pagal pirmąją kategoriją uždavinys atitinka žinių ekonomikos kriterijus, pagal antrąją – labiau atitinka žinių ekonomikos kriterijus nei industrinės ekonomikos, pagal trečiąją – uždavinys vienodai atitinka ir žinių ekonomikos ir industrinės ekonomikos kriterijus, pagal ketvirtąją – labiau atitinka industrinės ekonomikos kriterijus nei žinių ekonomikos, o pagal penktąją atitinka industrinės ekonomikos kriterijus.

1 grafikas



Iš pirmojo grafiko galima daryti išvadas, kad užimtumo politikos uždaviniai tik dalinai atitinka žinių ekonomikos kriterijus. Nes pilnai žinių ekonomikos kriterijams (pirmajai kategorijai) atitinka tik keturi užimtumo politikos uždaviniai, tai sudaro 31 proc. Didžiają užimtumo politikos uždavinių dalį, t.y. net šeši uždaviniai iš trylikos labiau atitinka industrinės ekonomikos kriterijus nei žinių ekonomikos, kas sudaro 46 proc. visos užimtumo politikos uždavinių dalies. Ir net du kriterijai visiškai neatitinka žinių ekonomikos kriterijų.



Iš antrojo grafiko galima daryti išvadas, kad švietimo politikos uždaviniai labiau atitinka žinių ekonomikos strategavimo kriterijus nei industrinės ekonomikos. Nes du švietimo politikos uždavimų uždaviniai atitinka žinių ekonomikos strategavimo kriterijų {pirmąją kategoriją} ir sudaro 29 proc. bendros visumos. Tai rodo ir faktas, kad trys iš šešių uždavimų politikos uždavinių atitinka antąją kategoriją, kuri rodo, kad uždaviniai atitinka daugiau žinių ekonomikos strategavimo kriterijus nei industrinės ekonomikos, kas sudaro 43 proc. bendros sumos. Kai tuo tarpu tik vienas uždavinys atitiko kategoriją, kad labiau atitiko industrinės ekonomikos kriterijus nei žinių ekonomikos. O visiškai atitikimo industrinei ekonomikai neatitiko nei vienas uždavinys.



Iš trečiojo grafiko galima daryti išvadas, kad mokslo politikos uždaviniai labiausiai atitinka žinių ekonomikos strategavimo kriterijus. Tokią išvadą galima daryti remiantis faktais, kad visas

uždavinių pasiskirstymas vyksta tarp trijų kategorijų. Visiškai atitikimui žinių ekonomikai priskirti du uždaviniai, o didesniai atitikimui žinių ekonomikai nei industrinei ekonomikai trys uždaviniai iš šešių ir sudaro 50 proc. Ir tik vienas mokslo politikos uždavinys atitinka ketvirtąjį kriterijų – kad uždavinys atitinka labiau industrinės ekonomikos kriterijus nei žinių ekonomikos.

4 lentelė

#### Užimtumo, švietimo ir mokslo iškeltų uždavinių grupavimas pagal kriterijus

	<i>1 kriterijus</i>	<i>2 kriterijus</i>	<i>3 kriterijus</i>	<i>4 kriterijus</i>	<i>5 kriterijus</i>
<b>Užimtumas</b>	4	0	1	6	2
<b>Švietimas</b>	2	3	1	1	0
<b>Mokslas</b>	2	3	1	0	0

Išanalizavus užimtumo, mokslo ir švietimo politikos iškeltus uždavinius galima daryti išvadą, kad iškelti uždaviniai tik iš dalies atitinka žinių ekonomikos strategavimo kriterijus. Remiantis ketvirta lentele, galima teigti, kad labiausiai žinių ekonomikos strategavimo kriterijus atitinka švietimo ir mokslo politikos iškelti uždaviniai. O užimtumo politikos iškeltuose uždaviniuose, dominuoja industrinės ekonomikos bruožai. Tokias išvadas galima padaryti iš statistinių duomenų. Taip pat panašios išvados matomos ir iš vadybinių kriterijų, analizuojant planavimo laikotarpius, linijiniškumus, literacijas planavimo procese, atsakomybės pasiskirstymą.

Analizės metu pastebėta, kad kai kurie uždaviniai dubliuojasi, įtraukiama ir kitų sričių veiklos objektų, trūksta aiškumo, konkretumo. Ne visuomet iškarto suprantama, ką norima tuo tikslu pasakyti. Siekiant Lisabonos strategijos užsibrėžtų uždavinių įgyvendinimo reiktų juos padaryti suprantamesnius.

Uždavinių yra iškelta labai daug, tačiau jie nėra tikslūs, kai kas kartojasi, dubliuojasi. Strategijoje siūlomi uždaviniai dažnai yra labai skirtingo pobūdžio, jie apima ir veiksmus, ir jų rezultatus, ir norimas pasekmes. Kai kuriais atvejais iš uždavinių suformulavimo lieka neaišku, kam konkrečiai adresuotos siūlomos priemonės ir kas atsakingas už tikslų pasiekimą.

## IŠVADOS

Žinių ekonomika, dar kitaip vadinama naująja ekonomika yra žiniomis ir idėjomis paremta ekonomika, kur pagrindiniai darbo vietų kūrimo ir aukštesnių gyvenimo standartų kėlimo veiksniai yra inovacinės idėjos. Tai ekonomika, kur nuolatiniai pokyčiai, rizika, netikrumas yra taisyklė, o ne išimtis. Tradiciniai požiūriai į vadybą daugiau nebegali susidoroti su didėjančiomis visuotinės ekonomikos galimybėmis, kurios nuolat kinta, todėl šiuo metu ypatingai svarbi yra žinių ekonomika.

Žinių ekonomikos plėtrą skatina technologijos, inovacijos, elektroninė komercija ir skaitmeninės transformacijos, kuo aukštesnis išsilavinimas ir įgūdžiai, atvira prekyba ir subalansuotas biudžetas. Naujosios ekonomikos tendencijų esmė yra padidėjęs interesas žiniomis grįstiems darbams, aukštesniems konkurencijos lygmenims, sumažėjusiam laiko tarpui tarp planavimo ir produkcijos rinkoje pasirodymo, padidėjusi produkcijos ir paslaugų įvairovė, nuolatinės technologinės inovacijos, interneto atsiradimas ir informacinių technologijų revoliucija, globalizacija. Todėl galima teigti, kad industrinės ekonomikos įmonių organizacinės formos, kurios savo struktūra ir valdymo formomis iš esmės buvo mašinos skirtos pelno siekimui, šiandien jau atgyveno.

Žinių ekonomika su savo didesnių sisteminio tinklo galimybių už tradicinės industrijos ir organizacijos ribų manifestacija, reikalauja naujų strateginio valdymo įrankių. Tradicinių strateginio valdymo įrankių trūksta greitai besikeičiančiose pramonėse ir verslo modelių perkūrimo. Sisteminio strateginio valdymo įrankiai leidžia atsirasti naujiems verslo modeliams.

Išnykus sienoms tarp tautų, industrijų, ekonomikos sektorių, organizacijų ir net vidinių organizacinių funkcijų, vis labiau išsąmoninama tarpusavio priklausomybė, o ne skirtumai ir nepriklausomybė. Dėl šių priežasčių tradiciniai strateginės vadybos požiūriai ir būdai jau nebegali tinkamai susidoroti su šių dinamiškų žinių veikiamų pokyčių apimtimis. Todėl keičiasi strategijos požiūriai, atsiranda strateginė vadyba, kuri keičia gyvavusią tradicinę strategiją.

Lisabonos Strategija savo turiniu yra tipiškas ES dokumentas, kuriame bandoma suderinti įvairių ideologinių pakraipų ir interesų grupių nuostatas. Čia bandoma suderinti sunkiai suderinamus dalykus, o iškelti tikslai taip ir lieka neįgyvendinti. Todėl reiktų atsisakyti nerealių tikslų ir palikti tik tai, kas šiandien, Europos Komisijos narių nuomone, galėtų būti įgyvendinta.

Lisabonos strategija apima labai platų įvairių ekonominės politikos klausimų ratą, kurio specifinės sritys dažnai persidengia tarpusavyje. Pavyzdžiui, užimtumo politika yra priskirtina ir prie ekonominės politikos ir prie socialinės politikos

Vis dėlto toks skirtingų užimtumo, mokslo ir švietimo politikos uždavinių derinimas yra panašesnis į norų sąrašą, nei į analitinį modelį. Abejotina, ar galima išvengti prieštaravimų tarp siekio sukurti sąlygas spartesniam ekonominiam augimui (kuris pirmiausia priklauso nuo konkurencijos ir lankstumo). Ir konceptualiai, ir empiriniu atžvilgiu sunku sutaikyti skirtingus tikslus (ypač ekonominį augimą ir stabilumą), priskiriamus toms pačioms Lisabonos strategijos priemonėms. Esant prieštaravimams tarp siekiamų politikos tikslų, dažnai politikos įgyvendinimas būna nesėkmingas ir apsiriboja tik retorika, kuri neatneša laukiamų rezultatų.

Strategijoje siūlomi uždaviniai dažnai yra labai skirtingo pobūdžio, jie apima ir veiksmus, ir jų rezultatus, ir norimas pasekmes. Kai kuriais atvejais iš uždavinių suformulavimo lieka neaišku, kam konkrečiai adresuotos siūlomos priemonės ir kas atsakingas už tikslų pasiekimą.

Išanalizavus užimtumo, mokslo ir švietimo politikos iškeltus uždavinius galima daryti išvadą, kad iškelti uždaviniai tik iš dalies atitinka žinių ekonomikos strategavimo kriterijus. Labiausiai žinių ekonomikos strategavimo kriterijus atitinka švietimo ir mokslo politikos iškelti uždaviniai. O užimtumo politikos iškeltuose uždaviniuose, dominuoja industrinės ekonomikos bruožai.

Taip pat reikia paminėti, kad Lisabonos strategijoje švietimas ir mokslas nėra atskirti. Tai taip pat apsunkina jų įgyvendinimą.

Analizės metu pastebėta, kad kai kurie Lisabonos strategijos iškelti uždaviniai dubliuojasi, įtraukiama ir kitų sričių veiklos objektų, trūksta aiškumo, konkretumo. Ne visuomet iškart suprantama, ką norima tuo tikslu pasakyti. Siekiant Lisabonos strategijos užsibrėžtų uždavinių įgyvendinimo reiktų juos padaryti suprantamesnius, kad juos suprastų arba bent jau teigtų suprantą ne tik aukšti vyriausybės pareigūnai, bet ir eiliniai Lietuvos gyventojai, kurie taip pat savo veiksmais gali prisidėti prie Lisabonos strategijos tikslų įgyvendinimo. Taip pat apibendrinus uždavinius neaišku kam yra teikiami prioritetai, kas turėtų būti svarbiausia kelyje link žinių ekonomikos bei informacinės visuomenės. Uždavinių nustatymas turėtų būti kaip geras planas, kuris padėtų pasiekti nacionalinės Lisabonos strategijos užsibrėžtų tikslų, tačiau šiuo metu, tai yra greičiau skambių frazių rinkinys nei padėti galintis dokumentas.

Visi minimi trūkumai (uždavinių neaiškumas, jų neatskyrimas, o suplakimas į bendrą visumą, dubliavimas) sunkina ne tik jų įgyvendinimą bet ir analizę. Taip pat reikia paminėti, kad Lisabonos strategijos įgyvendinimą sunkina ir gana ilgas įgyvendinimo laikotarpis – dešimt metų. Kai tuo tarpu strateginėje žinių ekonomikoje yra akcentuojama, kad strategijos planai, kurios yra daugiau vizijos nei konkretūs planai sudaromos maždaug trejiems metams. Ir esant poreikiui jie nuolat ir lanksčiai gali būti koreguojami.

## NAUDOTOS LITERATŪROS IR BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS

1. BAGDONAITĖ, Daiva; MAUMAVIČIŪTĖ, Giedrė; VAITIEKŪNAITĖ, Lina; vadovė: dokt. GUŽIENĖ, Laura. L BIELIŪNAS, Martynas. Žinių vadybos praktinis taikymas: pokyčiai, kuriuos lemia ekonomikos tendencijos [interaktyvus]. [Žiūrėta 2007 m. kovo 27 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/inf-mok/14/str4.html>
2. EIČAITĖ, Erika; KRIŠČIŪNAS, Kęstutis, NORKUVIENĖ, Auksė. Galimybės plėtoti Lietuvos žinių ekonomiką panaudojant ES struktūrinius fondus. Jaunųjų mokslininkų darbai, 2006, Nr. 2 (9).
3. *Europos Sąjungos Lisabonos darbotvarkės ir jos poveikio Lietuvai įvertinimas: ekonominės ir socialinės politikos sričių integracijos poveikio analizė* [interaktyvus]. Vilnius: Lietuvos laisvosios rinkos institutas, 2003. [Žiūrėta 2007 m. kovo 27 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.lrinka.lt/index.php/analitiniai\\_darbai/studija\\_europos\\_sajungos\\_lisabonos\\_darbotvarkes\\_ir\\_jos\\_poveikio\\_lietuvai\\_ivertinimas/2051](http://www.lrinka.lt/index.php/analitiniai_darbai/studija_europos_sajungos_lisabonos_darbotvarkes_ir_jos_poveikio_lietuvai_ivertinimas/2051)
4. Developing a national Knowledge Economy Strategy in Lithuania. *Informacijos mokslai*, 2002, T. 21, p. 9-33.
5. Dirbti kartu augimo ir darbo vietų labui. Nauja Lisabonos strategijos pradžia: pranešimas pavasario Europos Vadovų tarybai [interaktyvus]. Europos Bendrijų Komisija, 2005. [Žiūrėta 2007 m. balandžio 28 d.]. Prieiga per internetą: [http://ec.europa.eu/growthandjobs/pdf/COM2005\\_024\\_lt.pdf](http://ec.europa.eu/growthandjobs/pdf/COM2005_024_lt.pdf)
6. GUDAUSKAS, Renaldas. Valstybės žinių ekonomikos politika: žinių vadyba ir antreprenerystė. *Informacijos mokslai*, 2004, Nr. 31, p. 18-33.
7. GUDAUSKAS, R.; LUKOŠEVIČIUS, R.; RADVILA, U. Integrated Knowledge Management and the Role of Human Resources: Building a Workforce for the Knowledge Economy. *Informacijos mokslai*, 2005, T. 32, p. 9-19.
8. GUDAUSKAS, Renaldas; RAMANAUSKIENĖ, Silvija. Strateginė vadyba žinių ekonomikoje: žinių auditas. *Informacijos mokslai*, 2004, Nr. 29, p. 46-57.
9. GUDAUSKAS, R. Strateginė vadyba žinių ekonomikoje. Verslo žinios, priedas Karjera ir vadyba.
10. Iššūkio akivaizdoje: Lisabonos augimo ir užimtumo strategija (Wimo Koko vadovaujamos aukšto lygio grupės ataskaita) [interaktyvus]. [Žiūrėta 2007 m. kovo 27 d.]. Prieiga per internetą: [http://ec.europa.eu/growthandjobs/pdf/kok\\_report\\_lt.pdf](http://ec.europa.eu/growthandjobs/pdf/kok_report_lt.pdf)

11. LEIBOLD, Marius; PROBST, Gilbert J.B.; GIBBERT, Michael. *Strategic Management in the Knowledge Economy: New Approaches and Business Applications*. PUBLICIS and WILEY, 2005, Second Edition.
12. *Lietuva. Žinių ekonomikos plėtra*. Vilnius, 2003.
13. *Lietuvos mokslo politika Europos kontekste*. Vilnius, 2002, p. 18-30.
14. *Lietuvos Respublikos ūkio ministerija: internetinė svetainė [interaktyvus]*. Prieiga per internetą: <http://www.ukmin.lt/lt/>
15. *Lietuvos Respublikos užimtumo ir darbo rinkos vystymo siekiant Lisabonos tikslų įgyvendinimo 2005-2008 programa*. Vilnius, 2005.
16. *Lisabonos strategija: daugiau ir geresnių darbų konkurencingesnėje Europoje [interaktyvus]*. [Žiūrėta 2007 m. balandžio 18 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.europarl.europa.eu/highlights/lt/1001.html>
17. *Lisabonos strategijoje derinami nesuderinami siekiai [interaktyvus]*: Lietuvos laisvosios rinkos instituto pranešimas spaudai. [Žiūrėta 2007 m. kovo 27 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.lrinka.lt/index.php/meniu/spaudai/pranesimai\\_spaudai/lisabonos\\_strategijoje\\_derinami\\_nesuderinami\\_siekiai\\_teigia\\_lri/1215](http://www.lrinka.lt/index.php/meniu/spaudai/pranesimai_spaudai/lisabonos_strategijoje_derinami_nesuderinami_siekiai_teigia_lri/1215)
18. Lithuania: Starting Knowledge Economy Assesment. *Informacijos mokslai*, 2002, T. 22, p. 9-19.
19. LUPEIKIENĖ, Audronė; VASILECAS, Olegas. Žinių valdymas integruotoje verslo, informacinėje ir programų sistemose. *Informacijos mokslai*, 2003, Nr. 26, p. 141-145.
20. MELNIKAS, Borisas. Žinių ekonomikos plėtojimas ES erdvėje: regioninė specializacija ir tarptautiniai klasterių tinklai. *Ekonomika ir vadyba – 2005: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Kauno technologijos universitetas, 2005.
21. NAKTINIS, Vytautas. Žinių ekonomika Lietuvoje: problemos ir perspektyvos [interaktyvus]. Žiūrėta 2007 m. kovo 27 d. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/owa-bin/owarepl/inter/owa/U0037010.ppt>
22. Nutarimas dėl nacionalinės Lisabonos Strategijos įgyvendinimo programos [interaktyvus]. Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2005 [Žiūrėta 2007 m. vasario 27 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.ukmin.lt/lt/strategija/doc/n.lis.pr.-2005-11-22,nr.1270.doc>
23. RAKAUSKIENĖ, Ona, Gražina. Valstybės ekonominė politika. Vilnius, 2006.
24. SNITKA, Valentinas. *Mokslinių tyrimų, technologijų, inovacijų politika ir žinių ekonomikos plėtra (nacionalinio plano metmenys)*. Kaunas, 2002.
25. STEPNAVIČIENĖ, Guoda. Lisabonos strategija iš naujo [interaktyvus]. Lietuvos laisvosios rinkos institutas, 2005. [Žiūrėta 2007 m. kovo 27 d.]. Prieiga per internetą:



- [http://www.lrinka.lt/index.php/meniu/spaudai/straipsniai\\_ir\\_komentarai/lisabonos\\_strategija\\_is\\_naujo/1513](http://www.lrinka.lt/index.php/meniu/spaudai/straipsniai_ir_komentarai/lisabonos_strategija_is_naujo/1513)
26. STEPONAVIČIENĖ, Guoda. Žinių ir kitos ekonomikos: „ieškokite žmogaus“ [interaktyvus]. Lietuvos laisvosios rinkos institutas. [Žiūrėta 2006 m. gruodžio 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.lrinka.lt/Straipsn/Ziniuek.phtml>
  27. Strateginio planavimo diegimas Lietuvos viešojo administravimo institucijose [interaktyvus]. [Žiūrėta 2007 m. kovo 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.lrvk.lt/main.php?cat=303&d=3004>
  28. The World Bank: internetinė svetainė [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www.worldbank.lt/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/ECAEXT/LITHUANIAEXTN/0,,menuPK:304961~pagePK:141159~piPK:141110~theSitePK:304956,00.html>
  29. TRUMPA, Ugnius. Lisabonos darbotvarkė: strategija ar deklaracijų rinkinys?: prezentacija [interaktyvus]. Lietuvos laisvosios rinkos institutas, 2005. [Žiūrėta 2007 m. kovo 27 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.lrinka.lt/index.php/temos/kitos\\_temos/bendroji\\_ekonomine\\_politika/pranesimai\\_prezentacijos/lisabonos\\_darbotvarke\\_strategija\\_ar\\_deklaraciju\\_rinkinys/2267](http://www.lrinka.lt/index.php/temos/kitos_temos/bendroji_ekonomine_politika/pranesimai_prezentacijos/lisabonos_darbotvarke_strategija_ar_deklaraciju_rinkinys/2267)
  30. TRUMPA, Ugnius. Europos Sąjungos ateitis: Lisabonos strategija ar Lisabonos tragedija?: komentaras naujienu agentūrai „ELTA“ [interaktyvus]. Lietuvos laisvosios rinkos institutas, 2005. [Žiūrėta 2007 m. kovo 27 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.lrinka.lt/index.php/meniu/spaudai/straipsniai\\_ir\\_komentarai/europos\\_sajungos\\_ateitis\\_lisabonos\\_strategija\\_ar\\_lisabonos\\_tragedija/1526](http://www.lrinka.lt/index.php/meniu/spaudai/straipsniai_ir_komentarai/europos_sajungos_ateitis_lisabonos_strategija_ar_lisabonos_tragedija/1526)
  31. VAINIENĖ, Rūta. Ekonomikos terminų žodynas. Vilnius, 2005.
  32. VILKAS, Eduardas. Žinių ekonomika pirmiausia yra ekonomika [interaktyvus]. Veidas, 2002 m. spalio 3 d., Nr. 40. [Žiūrėta 2007 m. kovo 27 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.veidas.lt/lt/leidinys.nrfull/3d9c05a8e57f4>
  33. VILPIŠAUSKAS, Ramūnas. Lisabonos strategija – imituosim ar pasinauosim? [interaktyvus]. Lietuvos laisvosios rinkos institutas, 2004. [Žiūrėta 2007 m. kovo 27 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.lrinka.lt/index.php/meniu/spaudai/straipsniai\\_ir\\_komentarai/lisabonos\\_strategija\\_imituosim\\_ar\\_pasinauosim/1450](http://www.lrinka.lt/index.php/meniu/spaudai/straipsniai_ir_komentarai/lisabonos_strategija_imituosim_ar_pasinauosim/1450)
  34. ZEMLICKAS, Gediminas. Ar Lisabonos strategija aktuali Lietuvai? [interaktyvus]. Mokslo Lietuva, 2005 m. vasario 17 d. - kovo 9 d. [Žiūrėta 2007 m. kovo 27 d.]. Prieiga per internetą: [http://ml.lms.lt/index.php?option=com\\_content&task=view&id=178&Itemid=46](http://ml.lms.lt/index.php?option=com_content&task=view&id=178&Itemid=46)

## CONSISTENCY OF LISBON STRATEGY IN LITHUANIA WITH STRATEGIES OF KNOWLEDGE ECONOMY (SUMMARY)

I, Edita Kašėtaitė, am writing master thesis on the topic “Consistency of Lisbon Strategy in Lithuania With Strategies of Knowledge Economy”. In the summary I would like to discuss the topicality of the thesis, its object, purpose, goals and the methods of the research.

The theme of the master thesis is topical for the whole Europe and Lithuania as well. The future of the European Union is related to the establishment of the society and economy based on knowledge. Therefore, it means that the major problems which require strategic decisions are the problems of the establishment of the knowledge based society and economy, the problems which are particularly important to Lithuania.

Object of the master thesis – the National Lisbon Strategy, its goals of employment, science and education policy as well as the criteria of knowledge economy strategy.

Purpose of the thesis – to analyse if the Lisbon Strategy goals of employment stimulation and the goals established by science and education policy correspond with the criteria of economy strategy.

The following goals have been established to fulfil the purpose of the master thesis: to highlight the differences between knowledge economy and industrial economy; to explain the importance of strategic management to knowledge economy; to present the causes for the origin of the Lisbon Strategy and its implementation prospect; to present the causes for the origin of the revised Lisbon Strategy; to describe the prospect of the Lisbon Strategy implementation in Lithuania; to analyse the achievement of the employment, science and education policy goals of the Lisbon Strategy in the aspect of knowledge economy.

The following common analytical and special methods of research have been employed while writing the master thesis: the model of industrial and knowledge economy; empirical study; document and source study; comparative study and typological grouping.

After having analysed the goals established by the policy of employment, science and education, a conclusion can be drawn that the established goals only partly correspond with the criteria of economy strategy. The closest correspondence can be observed between the goals of the science and education policy and the criteria of economy strategy. It has been observed that some of the goals are duplicated, objects from other fields of work are included, there is a lack of clarity and specification. In order to fulfil the goals of the Lisbon Strategy implementation, there is necessity to make these goals more explicit. The goals provided in the Strategy are often of a different complexion, include actions, their results and desirable outcomes. The establishment of the goals

should be like a good plan which could enable to reach the goals of the National Lisbon Strategy; however, at the moment it is rather a collection of well-turned phrases than a weighty document.