



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VIEŠOJO VALDYMO MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

EVELINA VAIDELAUSKAITĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

**TURIZMO KLASTERIŲ VYSTYMAS
SIEKiant REGIONŲ SOCIO-EKONOMINĖS PLĖTROS**

Darbo vadovė: doc. dr. Vita Juknevičienė

Šiauliai, 2026

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį
darbą, GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Evelina Vaidelauskaitė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Viešasis valdymas <i>Public Governance</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Turizmo klasterių vystymas siekiant regionų socio-ekonominės plėtros <i>Development of tourism clusters for the socio-economic development of regions</i>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

Garantuojau, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.

Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.

Aš, Evelina Vaidelauskaitė, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)

I, Evelina Vaidelauskaitė, by submitting this paper confirm (check)



**Embargo laikotarpis
Embargo Period**

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:
I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:



_____ mėnesių / *months*

(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).



Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested*.

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / *Reason for embargo period:*

VILNIAUS UNIVERSITETO ŠIAULIŲ AKADEMIJOS DIRBTINIO INTELEKTO ĮRANKIŲ NAUDOJIMO RAŠTO DARBUOSE DEKLARACIJA

Vardas, pavardė: Evelina Vaidelauskaitė

Studijų programa, kursas: viešojo valdymo magistro studijų programa, 3 kursas

Rašto darbo pavadinimas: baigiamasis darbas

Rašto darbo tipas (pvz., referatas, kursinis darbas, baigiamasis darbas):

Modulio / dalyko pavadinimas (išskyrus baigiamojo darbo atvejų):

Deklaracijos pateikimo data: 2025-12-14

Patvirtinu, kad vertinimui pateiktas savarankiškai atliktas rašto darbas yra parengtas laikantis Vilniaus universiteto Akademinės etikos kodekso¹, Vilniaus universiteto studijuojančiųjų rašto darbų rengimo, gynimo ir kaupimo nuostatai², Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos rašto darbų rengimo ir gynimo tvarkos³ ir Dirbtinio intelekto naudojimo Vilniaus universitete gairių⁴.

Pažymiu, kad rašto darbo rengimui buvo naudojami / nebuvo naudojami (pabraukti tinkamą variantą) generatyvinio dirbtinio intelekto (toliau - DI) įrankiai.

Tuo atveju, jei darbo rengimui buvo pasitelkti DI įrankiai, pateikiu tikslią ir išsamią informaciją apie jų naudojimo tikslus ir apimtį:

1. DI įrankiai:

- Naudoti įrankiai (pvz.: Connected Papers, Midjourney, GitHub Copilot ar kiti, *įrašyti*): ChatGPT
- Naudojimo tikslas (duomenų rinkimas, redagavimas, vertimas, priedų generavimas ar kitas, *įrašyti*): sakinių redagavimas peržiūrint klaidas nekeičiant sakinių struktūros, šaltinių sąrašo pagal APA sudarymą.

2. Esminiai DI panaudojimo atvejai:

Darbo dalis/vieta (puslapis, pastraipa)	Naudojimo tikslas	Užklausų pavyzdžiai
Literatūros sąrašas (p. 71-76, bet ne visi)	Patikslinti šaltinį pagal APA sudarymą	Kaip šitas šaltinis būtų APA stiliumi
Rekomendacijos (p. 68-69)	Kalbos tvarkymas, sakinio struktūros pataisymas	„Sutvarkyk sakinio stilių, bet nekeisk sakinių prasmės“

3. Savarankiškumas ir autorystė:

¹ Vilniaus universiteto akademinės etikos kodeksas, https://www.vu.lt/site_files/Akademines_etikos_kodeksas_suvestine_redakcija.pdf

² Vilniaus universiteto studijuojančiųjų rašto darbų rengimo, gynimo ir kaupimo nuostatai, [2024-05-21 Studijuojančiųjų RD rengimo gynimo ir kaupimo nuostatai.pdf](https://www.vu.lt/site_files/2024-05-21_Studijuojanciuju_RD_rengimo_gynimo_ir_kaupimo_nuostatai.pdf)

³ Vilniaus universiteto Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos rašto darbų rengimo ir gynimo tvarka, https://www.sa.vu.lt/external/sa/files/Studiju_skyrius/VUSA_Rasto_darb%C5%B3_rengimo_ir_gynimo_tvarka_2024.pdf

⁴ Dirbtinio intelekto naudojimo Vilniaus universitete gairės, https://www.vu.lt/site_files/SPN-54_2024_priedas.pdf

- Patvirtinu, kad esu atsakingas(-a) už rašto darbo savarankiškumą ir autorystę: visos DI sugeneruotos rašto darbo dalys mano atidžiai patikrintos, patikslintos, pataisytos ir pažymėtos literatūros nuorodose. Darbas parengtas užtikrinant jame pateikiamų DI įrankiais sugeneruotų teksto dalių ir (ar) priedų tikslumą, patikimumą ir korektiškumą;
- Patvirtinu, kad DI įrankiai nenaudoti darbe pateikiamų duomenų, informacijos, autorių minčių klastojimui, iškraipymui ar kitokio pobūdžio klaidinančiam pateikimui.

4. Akademinė etika:

- Patvirtinu, kad pateikta informacija apie DI įrankių naudojimą yra tiksli ir išsami;
- Patvirtinu, kad DI įrankiai naudoti savarankiško duomenų rinkimo, tyrimo, analizės, teksto ar priedų (*pabraukti tinkamą; jei reikia, įrašyti papildomą informaciją _____*) (pa)pildymui, o ne kaip savarankiško darbo pakaitalas;
- Suprantu, kad nenurodytas DI įrankių naudojimas gali būti laikomas draudimo plagijuoti pažeidimu, kuris numatytas Vilniaus universiteto Akademinės etikos kodekse.

Vaidelauskaitė, E. (2026). Turizmo klasterių vystymas siekiant regionų socio-ekonominės plėtros. Viešojo valdymo magistro studijų programos baigiamas darbas. Darbo vadovė – doc. dr. Vita Juknevičienė. Vilniaus universitetas, Šiaulių akademija, Regionų plėtros institutas, 83 p.

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojama turizmo klasterių vystymas siekiant regiono socio-ekonominės plėtros.

Turizmas šiandien laikomas viena reikšmingiausių priemonių regionų socio-ekonominėi plėtrai, galinčia skatinti vietos ekonomiką, užimtumą, socialinį aktyvumą ir regionų konkurencingumą. Vis dėlto Lietuvos regionuose, ypač mažesnėse savivaldybėse, turizmo potencialas dažnai nėra sistemiskai išnaudojamas, o turizmo klasterių plėtra išlieka fragmentiška ir nepakankamai integruota į regioninę politiką. Tyrimo tikslas – atskleisti turizmo klasterių vystymo situaciją ir jų stiprinimo galimybes regionų socio-ekonominės plėtros kontekste, remiantis Radviliškio rajono atveju. Teorinėje dalyje atskleista, kad turizmo klasterių vystymas yra kompleksinis ekonominių, socialinių ir teritorinių veiksnių sąveikos procesas, kuris gali tapti reikšmingu regionų plėtros dalimi. Turizmo klasteriai suprantami kaip geografiškai koncentruotos ir funkciškai susijusios organizacijų sistemos, kurias jungia konkurencijos ir bendradarbiavimo esmė, žinių mainai, pasitikėjimu grįsti ryšiai ir bendra strateginė vizija. Analizuota literatūra parodė, kad klasteriai prisideda ne tik prie produktyvumo augimo ir inovacijų skatinimo, bet ir prie socialinės sanglaudos, vietos stiprinimo bei tvaraus turizmo plėtros. Regionų socio-ekonominė plėtra nagrinėjama kaip daugialypis procesas, kuriame derinami ekonominiai, socialiniai, infrastruktūriniai ir aplinkosauginiai aspektai. Šiuolaikinė regioninė politika grindžiama mišriuju egzogeninių ir endogeninių veiksnių modeliu, pabrėžiant vietos išteklių mobilizavimą, socialinį kapitalą ir inovacijų kūrimą. Lietuvos regioninės politikos principai – tvari ir tolygi plėtra, konkurencinių pranašumų stiprinimas ir teritorinių netolygumų mažinimas – sudaro palankų institucinį pagrindą turizmo klasterių plėtrai. Tyrimo metodologija grindžiama kokybinio tyrimo strategija, derindama tris metodus: dokumentų turinio analizę, PESTEL analizę ir iš dalies struktūruotą interviu. Dokumentų turinio analizė leido įvertinti nacionalinius ir regioninius strateginius bei teisės aktus, apibrėžiančius turizmo ir klasterių plėtros kryptis Radviliškio rajone. PESTEL analizė atskleidė politinius, ekonominius, socialinius, technologinius, aplinkos ir teisės veiksnus, darančius įtaką turizmo klasterių vystymui. Iš dalies struktūruoti interviu su 6 tikslinė atranka pasirinktais informantais (savivaldybės, turizmo informacijos centro, gidavimo ir turizmo tarybos atstovais) suteikė galimybę gauti gilesnių įžvalgų apie praktinius klasterių kūrimo, bendradarbiavimo, socio-ekonominio poveikio ir plėtros perspektyvų aspektus. Duomenys analizuoti taikant teminę ir kokybinę turinio analizę, užtikrinant etikos principų laikymąsi. Tyrimo metu nustatyta, kad Radviliškio rajone turizmo klasteriai kaip veikiantys organizaciniai dariniai dar nėra sukurti – jie egzistuoja strateginiuose dokumentuose kaip planuojama plėtros kryptis, tačiau praktinis jų įgyvendinimas dar nepradėtas. Nacionaliniai ir regioniniai dokumentai formuoja palankią institucinę, teisinę ir finansinę aplinką klasteriams, tačiau praktinis įgyvendinimas rajone išlieka fragmentiškas. PESTEL analizė atskleidė, kad palankiausi yra politiniai, socialiniai ir technologiniai veiksniai (strateginis palaikymas, stiprus vietos identitetas, bendruomenių aktyvumas, skaitmenizacijos kryptis), o pagrindiniai ribojantys veiksniai – nepakankama turizmo infrastruktūra, ribota apgyvendinimo ir maitinimo bazė, ribotos investicijos ir žemas verslo aktyvumas. Interviu rezultatai atskleidė, kad turizmo klasteriai Radviliškio rajone egzistuoja daugiau kaip strateginė idėja, o ne veikiantis modelis: trūksta aiškaus iniciatoriaus, koordinuojančios institucijos vaidmens, verslo motyvacijos ir ilgalaikės bendradarbiavimo vizijos. Nors regionas pasižymi turtingu kultūriniu, religiniu, kariniu, dvarų ir geležinkelio paveldu, šie ištekliai nėra sistemiskai sujungti į teminius maršrutus ar klasterinius produktus. Ypač pabrėžiamas Radviliškio miesto muziejaus poreikis kaip bazinio traukos objekto ir potencialaus klasterio ašies. Tyrimas leidžia daryti išvadą, kad, sukūrus aiškų klasterio valdymo modelį, sustiprinus institucijų lyderystę, verslo ir bendruomenių įtrauktį, turizmo infrastruktūrą ir rinkodarą, turizmo klasteriai Radviliškio rajone galėtų tapti reikšmingu regiono socio-ekonominės plėtros instrumentu: skatinti vietos verslo augimą, kurti darbo vietas, didinti bendruomenių įsitraukimą ir stiprinti regiono konkurencingumą.

Raktiniai žodžiai: regionas, regioninė plėtra, regionų socio-ekonominė plėtra, turizmo klasteris.

Vaidelauskaitė, E. (2026). Development of tourism clusters for the socio-economic development of regions. Master's Thesis of the Public Governance program. Supervisor – assoc. Prof. Dr. Vita Juknevičienė. Vilnius University, Šiauliai Academy, Institute of Regional Development, 83 pages.

SUMMARY

This Master's thesis analyses the development of tourism clusters as a tool for regional socio-economic development.

Tourism is increasingly recognised as one of the key drivers of regional development, contributing to local economic growth, employment creation, social engagement, and regional competitiveness. However, in Lithuanian regions – particularly in smaller municipalities – the tourism potential is often not utilised in a systematic manner, while the development of tourism clusters remains fragmented and insufficiently integrated into regional policy frameworks. The aim of the research is to reveal the current situation of tourism cluster development and to identify opportunities for their strengthening in the context of regional socio-economic development, based on the case of Radviliškis district. The theoretical analysis demonstrates that tourism cluster development is a complex process resulting from the interaction of economic, social, and territorial factors, which can become a significant component of regional development. Tourism clusters are understood as geographically concentrated and functionally interconnected systems of organisations characterised by competition and cooperation, knowledge exchange, trust-based relationships, and a shared strategic vision. The reviewed literature indicates that clusters contribute not only to productivity growth and innovation, but also to social cohesion, place-based development, and sustainable tourism. Regional socio-economic development is examined as a multidimensional process integrating economic, social, infrastructural, and environmental dimensions. Contemporary regional policy is based on a mixed model of exogenous and endogenous development factors, emphasising the mobilisation of local resources, social capital, and innovation. The principles of Lithuanian regional policy – sustainable and balanced development, strengthening of competitive advantages, and reduction of territorial disparities – create a favourable institutional framework for tourism cluster development. The research methodology is based on a qualitative research strategy combining three methods: document content analysis, PESTEL analysis, and semi-structured interviews. Document analysis was used to assess national and regional strategic and legal documents defining tourism and cluster development directions in Radviliškis district. PESTEL analysis revealed political, economic, social, technological, environmental, and legal factors influencing tourism cluster development. Semi-structured interviews with six purposively selected informants (representatives of the municipality, tourism information centre, guiding sector, and tourism council) provided in-depth insights into practical aspects of cluster formation, cooperation, socio-economic impact, and development prospects. Data were analysed using thematic and qualitative content analysis, ensuring compliance with ethical research principles. The findings indicate that tourism clusters in Radviliškis district have not yet been established as functioning organisational structures; they exist primarily as a strategic development idea reflected in planning documents, while practical implementation has not commenced. Although national and regional policy documents create a favourable institutional, legal, and financial environment, implementation at the local level remains fragmented. PESTEL analysis identified political, social, and technological factors as the most favourable (strategic support, strong local identity, community engagement, and digitalisation trends), while the main constraints include insufficient tourism infrastructure, limited accommodation and catering facilities, restricted investment, and low business activity. Interview results confirm that tourism clusters in the district currently represent a strategic vision rather than an operational model, highlighting the lack of a clear initiator, coordinating institution, business motivation, and long-term cooperation strategy. Despite the region's rich cultural, religious, military, manor, and railway heritage, these resources are not systematically integrated into thematic routes or cluster-based tourism products. The Radviliškis City Museum is identified as a potential core attraction and a possible anchor for cluster development. The study concludes that by establishing a clear cluster governance model, strengthening institutional leadership, enhancing business and community involvement, and developing tourism infrastructure and marketing, tourism clusters in Radviliškis district could become an effective instrument for regional socio-economic development by stimulating local entrepreneurship, creating jobs, increasing community engagement, and enhancing regional competitiveness.

Keywords: region, regional development, regional socio-economic development, tourism cluster.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Klasterių klasifikacija	19
2 lentelė. Klasterių tipologijos teorinės prieigos	20
3 lentelė. Turizmo klasterio požymiai.....	21
4 lentelė. Sėkmingo turizmo klasterio charakteristikos	26
5 lentelė. Nacionalinės regioninės politikos įgyvendinimo teritorijos.....	32
6 lentelė. Regionų klasifikacija Lietuvos regioninėje politikoje	32
7 lentelė. Ganto grafikas.....	39
8 lentelė. Informantų charakteristika	42
9 lentelė. Turizmo klasterių vystymo siekiant regionų socio-ekonominės plėtros klausimyno gairės	43
10 lentelė. Turizmo klasterių vystymo nuostatos nacionaliniuose dokumentuose	45
11 lentelė. Turizmo klasterių vystymo nuostatos regioninio lygmens dokumentuose	48
12 lentelė. PESTEL analizė: turizmo klasterių vystymo sąlygos Radviliškio rajone (2020–2024 m.)	49
13 lentelė. Turizmo klasterių formavimasis ir veikimo principai.....	50
14 lentelė. Klasterių vystymo veiksniai ir sąlygos	54
15 lentelė. Turizmo klasterių poveikis regiono socio-ekonominei plėtrai.....	57
16 lentelė. Klasterių plėtros perspektyvos ir rekomendacijos	61

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Klasterinės plėtros analizės privalumai	24
2 pav. Problemų medis	37
3 pav. Nacionalinių dokumentų poveikio turizmo klasterių vystymui schema.....	47
4 pav. Radviliškio turizmo klasterio modelis	65
5 pav. Radviliškio turizmo klasterių plėtros stiprinimo kryptys	66

TERMINŲ ŽODYNAS

Klasteris – tai geografinė tarpusavyje susietų įmonių, specializuotų tiekėjų, paslaugų teikėjų, susietų pramonės šakų įmonių ir tam tikros krypties asocijuotų institucijų (prekybinių/gamybinių asociacijų, universitetų, mokymo įstaigų), kurios konkuruoja, bet taip pat ir bendradarbiauja (Porter, 2000).

Regionas – yra tam tikra vietovė, kuri tam tikru būdu skiriasi nuo kitų vietovių ir kuri tęsiasi tiek, kiek tęsiasi tas skirtumas (Hartshorne, 1958).

Regioninė plėtra – tai daugialypė sąvoka, apimanti didelę socialinę ir ekonominę įvairovę, kurią lemia daug veiksnių, pavyzdžiui, gamtiniai ištekliai, darbo jėgos kokybė ir kiekis, kapitalo prieinamumas ir galimybės jį gauti, investicijos į gamybą ir pridėtinės išlaidas, verslumo kultūra ir požiūris, fizinė infrastruktūra, sektorių struktūra, technologinė infrastruktūra ir pažanga, atvirumas, viešosios paramos sistemos ir kt., (Becker, Kaiser-Jovy, 2022).

Regioninė politika – (sanglaudos politika) yra Europos Sąjungos politika, kurios tikslas yra sumažinti įvairių ES valstybių regionų ekonominio ir socialinio išsivystymo skirtumus (Dumčiuvienė, 2011).

Regioninė sanglauda – apibrėžia kaip politiką, kurios tikslas – mažinti regioninius skirtumus ir skatinti subalansuotą vystymąsi visoje ES erdvėje (Nakrošis, 2003).

Regionų socio-ekonominė plėtra – regionų vystymasis kuris yra daugialypis procesas, atspindintis ekonominio, socialinio ir aplinkos aspektų sąveiką. Regionų vystymąsi lemia ne tik ekonomikos augimo lygis, bet ir gyventojų gyvenimo kokybė, socialinė įtrauktis ir galimybės naudotis viešosiomis paslaugomis (Smolińska-Bryza ir kt., 2025; Milek, 2018).

Socialinė ir ekonominė (socio-ekonominė) plėtra – reiškia gerovės – žmogaus gyvenimo sąlygų ir reikmenų visumos – sklaidą visuomenėje. Socialinės-ekonominės plėtros tikslas – sukurti palankias sąlygas ilgam, sveikam ir kūrybingam žmogaus gyvenimui (Laurėnas, 2003).

Turizmas – tai laikinas žmonių judėjimas į vietas, esančias už jų įprastos gyvenamosios ir darbo aplinkos ribų, veiklos, vykdomos šiose vietovėse buvimo metu, ir paslaugos, skirtos turistų poreikiams tenkinti (Mason, 2020).

Turizmo klasteriai – tai geografiniai regionai, kuriuose sutelkti turizmo paslaugų teikėjai, kurie bendradarbiauja ir dalijasi ištekliais, siekdami pagerinti paslaugų kokybę ir efektyvumą (Porter, 1998).

Turizmo plėtros strategija – priemonė siekti pageidaujamo rezultato, pavyzdžiui, tikslų, nustatytų turizmo išteklių valdymui. Tvaraus turizmo planavimo ir plėtros atveju „strategija“ suprantama kaip tinkamų lankytųjų valdymo, rinkodaros, vadybos ir planavimo praktikų taikymas (Hall, 2008).

Turizmo pramonė – vienas didžiausių pasaulio pramonės sektorių, kuris skatina ekonomikos augimą, kuria darbo vietas, gerina socialinę plėtrą ir skatina taiką, bei yra sudarytas iš įvairių įmonių bei darbdavių – nuo didžiausių pasaulinių kelionių prekės ženklų iki smulkių kelionių operatorių ir svečių namų savininkų (Sofronov, 2018).

Turizmo produktas – suprantamas kaip tarpusavyje susijusių materialių ir nematerialių elementų visuma, apimanti gamtinius, kultūrinius ir žmogaus sukurtus išteklius, paslaugas, veiklas ir infrastruktūrą, kurios kartu formuoja bendrą turistinę patirtį (Middleton ir Clarke, 2001).

Turizmo sektorius – prisideda prie vietos bendruomenių gerovės didinimo: kuria naujas socialines iniciatyvas, skatina kultūrinio paveldo išsaugojimą, stiprina vietos identitetą ir skatina bendruomenių įsitraukimą į regiono vystymą (Kol'vecková ir kt., 2019; Sabalenka ir kt., 2021).

TURINYS

IVADAS	10
1.TURIZMO KLASTERIŲ VYSTYMO SIEKiant REGIONŲ SOCIO-EKONOMINĖS PLĖTROS TEORINĖS PRIEIGOS	15
1.1.Turizmo klasterių vystymo samprata	15
1.1.1.Turizmo klasterio apibrėžtis ir bruožai.....	15
1.1.2.Turizmo klasterių tipologija.....	19
1.1.3.Turizmo klasterių vystymo apibrėžtis	23
1.2.Regiono socio-ekonominės plėtros samprata ir reikšmė	27
1.2.1.Regionų apibrėžtis ir bruožai	27
1.2.2. Regionų plėtros modeliai	28
1.2.3.Regioninė politika ir jos reikšmė turizmo klasterių formavimui	31
1.2.4.Socio-ekonominės plėtros procesų regionuose detalizavimas	33
1.3.Turizmo klasterių, prisidedančių prie regiono vystymo siekiant socio-ekonominės plėtros, pavyzdžiai užsienio valstybėse	34
2.TURIZMO KLASTERIŲ VYSTYMO SIEKiant REGIONŲ SOCIO-EKONOMINĖS PLĖTROS TYRIMO METODOLOGIJA	37
2.1.Tyrimo metodologinis pagrindimas	37
2.2.Dokumentų turinio analizės metodas ir jo taikymas tyrime	39
2.3.PESTEL analizės metodas ir jo taikymas.....	41
2.4.Iš dalies struktūruoto interviu metodas ir jo taikymas	42
3.TURIZMO KLASTERIŲ VYSTYMO SIEKiant REGIONŲ SOCIO-EKONOMINĖS PLĖTROS TYRIMO REZULTATAI	45
3.1.Turizmo klasterių vystymo siekiant regionų socio-ekonominės plėtros teisinio reglamentavimo analizė	45
3.2.Radviliškio rajono turizmo klasterių vystymo siekiant regionų socio-ekonominės plėtros PESTEL analizės rezultatai.....	48
3.3.Radviliškio rajono turizmo klasterių vystymo siekiant regionų socio-ekonominės plėtros iš dalies struktūruoto interviu rezultatai	49
3.4.Radviliškio rajono turizmo klasterių vystymo siekiant regionų socio-ekonominės plėtros stiprinimo kryptys	64
IŠVADOS	67
REKOMENDACIJOS	69
LITERATŪRA.....	71
PRIEDAI.....	77

IVADAS

Tyrimo aktualumas. Turizmas, kaip ir daugelis kitų pasaulio ekonomikos šakų, sparčiai auga ir daro reikšmingą poveikį regionų plėtrai, užimtumui ir pan. Turizmo reikmėms sukurta infrastruktūra prisideda prie vietos ir regionų plėtros, o sukurtos ar išsaugotos darbo vietos gali padėti kovoti su pramonės ar vietovės ekonomikos nuosmikiu (Eurostatas, 2021). Į turizmą orientuoti regionai yra labai svarbūs šalies turizmo sistemai, nes vietovės ir jų įvaizdis pritraukia turistus, skatina juos lankytis ir aktyvina visą regiono socialinę ir ekonominę sistemą (Prokopenko ir kt., 2019; Haviernikova ir kt., 2017), taip prisidedami ir prie šalies gerovės.

Krizės ir neapibrėžtumai, tokie kaip COVID-19 pandemija, ypač parodė turizmo sektoriaus pažeidžiamumą. Moksliniai tyrimai atskleidžia, kad pandemija lėmė reikšmingą turizmo srautų sumažėjimą, finansinius nuostolius ir itin nevienodą poveikį Europos regionams (Roman ir kt., 2022). Be to, pasauliniai sukrėtimai bei administraciniai ir logistiniai apribojimai krizių metu daro tiesioginę įtaką turizmo klasterių veikimui, mažina jų konkurencingumą ir apsunkina paslaugų teikimą (Dukhovnaya ir kt., 2023). Todėl pandemijos kontekstas verčia permąstyti tolimesnę turizmo sektoriaus plėtrą ir ieškoti naujų krypčių, kad būtų sukurtas konkurencingas nacionalinis turizmo produktas, kuris galėtų patenkinti turistų poreikius ir užtikrinti visapusišką regionų plėtrą, išsaugant ekologinę pusiausvyrą ir kultūrinį paveldą (Lytvyn ir kt., 2025).

Daugelyje šalių egzistuoja tarpregioniniai ekonominiai disbalansai. Juos galima įveikti pasitelkiant turizmo sektorių. Turizmo sektorius ir jo ekonominė veikla gali paveikti regionų ekonominę nelygybę, t. y. efektyviai panaudojant turizmo išteklius galima prisidėti prie ekonominės regiono plėtros (Yalçinkaya, Güzel, 2019). Dėka turizmo veiklos geoekonominiai ir sociokultūriniai turtai bei kai kurios specifinės paslaugos, kurių eksportuoti neįmanoma, į šalį atneša užsienio investicijas (Ayrapetyan ir kt., 2022). Asmelash ir Kumar (2019) savo tyrime nurodo, kad nors turizmas yra svarbi regiono plėtros priemonė, jo poveikis nacionaliniu lygmeniu yra neabejotinas. Jo potencialas ir poveikis ekonomikai yra galimybė daugeliui regionų ir organizacijų.

Be ekonominės plėtros, turizmas daro reikšmingą įtaką ir regionų socialinei raidai. Tyrimai rodo, kad turizmo sektorius prisideda prie vietos bendruomenių gerovės didinimo: kuria naujas socialines iniciatyvas, skatina kultūrinio paveldo išsaugojimą, stiprina vietos identitetą ir skatina bendruomenių įsitraukimą į regiono vystymą (Kol'vecková ir kt., 2019; Sabalenka ir kt., 2021). Turizmas taip pat plečia socialinę infrastruktūrą – gerėja paslaugos, viešojo erdvė, mobilumas, o tai tiesiogiai veikia gyvenimo kokybę regionuose (Ivancsóné, Printz-Markó, 2018). Socialinė plėtra apima ir darbo rinkos stiprinimą: naujos darbo vietos turizmo sektoriuje mažina socialinę atskirtį ir suteikia galimybes vietos gyventojams įsitraukti į ekonominę veiklą, ypač mažesniuose regionuose (Labanauskaitė, Baranskaitė, 2019).

Pastaraisiais dešimtmečiais vis daugiau dėmesio skiriama ne tik turizmo srautų didinimui, bet ir tvariems turizmo plėtros modeliams, grindžiamiems bendradarbiavimu, inovacijomis ir vietos išteklių efektyviu panaudojimu. Tvarūs turizmo modeliai remiasi ekonominės, socialinės ir aplinkosauginės dimensijų pusiausvyra, siekiant ilgalaikio sektoriaus atsparumo ir atsakingo vietos išteklių naudojimo. Tyrėjai pabrėžia, kad tvari turizmo plėtra apima vietos bendruomenių įtraukimą, neigiamo poveikio aplinkai mažinimą, kultūrinio paveldo apsaugą ir socialinės gerovės stiprinimą (Vasanicova ir kt., 2021; Kol'vecková ir kt., 2019). Be to, tvarumo principai tampa vis svarbesni formuojant turizmo politiką ir vertinant turizmo veiklos poveikį regionams – tvarumo indikatoriai leidžia įvertinti turizmo sektoriaus atsparumą ekonominiams sukrėtimams ir socialiniams pokyčiams (Asmelash, Kumar, 2019).

Viena iš tokių naujoviškų turizmo sektoriaus plėtros būdų yra klasterizavimas, kuris turėtų užtikrinti horizontalios integracijos plėtrą ir tinklo struktūrų formavimąsi (Asmelash, Kumar, 2019). Tai pagerina įvairias organizacines vadybos formas ir jų bendradarbiavimą, užtikrins tvarų vidaus turizmo vystymąsi, grindžiamą ekonominio savarankiškumo principais (Dukhovnaya ir kt., 2023). Klasterių vystymasis taip pat prisideda prie tvarumo tikslų įgyvendinimo, nes koordinuotas veikėjų bendradarbiavimas didina išteklių naudojimo efektyvumą, mažina dubliavimąsi ir skatina

atsakingesnę turizmo paslaugų planavimą (Sabalenka ir kt., 2021). Klasterių vystymasis yra vienas iš regionų konkurencingumo veiksnių, susijęs su konkurencingų vietos tiekėjų ir konkurencingų vietos pramonės šakų dalyvavimu regioninėje ekonomikoje. Pastebima, kad klasteriai geriau veikia ir būna labiau išsivystyti konkurencingesniuose regionuose (Zeibote, 2022).

Nors klasterinės bendradarbiavimo formos turizmo sektoriuje plačiai taikomos tarptautinėje erdvėje kaip vienas iš regioninės plėtros instrumentų (Asmelash, Kumar, 2019), Lietuvos kontekste jų taikymas ir poveikis regionams dar lieka gana ribotas. Analizuojant klasterizacijos procesus Lietuvoje, nė vienas tyrimas nepateikia išsamaus vaizdo, kaip būtent turistinių klasterių kūrimas mažesniuose rajonuose prisideda prie regioninės socio-ekonominės plėtros – t. y. darbo vietų kūrimo, vietinės verslo veiklos diversifikavimo, bendruomenės įsitraukimo ir regioninės konkurencingumo stiprinimo. Klasterizacija Lietuvos regionuose atsilieka nuo didžiųjų miestų, t. y. klasteriai dažniausiai susitelkia didžiuosiuose miestuose, o mažesniuose regionuose procesai vyksta pasyviau arba tik mikro lygmeniu (Staniulienė, Dičkutė, 2017).

Lietuvos tyrėjai taip pat pastebi ryškius turizmo plėtros skirtumus tarp skirtingų šalies regionų. Narkūnienė ir Gražulis (2017) pabrėžia, kad Lietuvos savivaldybėse turizmo plėtros galimybės labai nevienodos ir dažnai priklauso nuo vietos infrastruktūros, paslaugų kokybės bei bendruomenių įsitraukimo. Šie pastebėjimai išlieka aktualūs ir naujesniuose tyrimuose: Narkūnienė (2024) nustatė, kad vartotojų požiūris į tvarų turizmą Lietuvos regionuose labai skiriasi, o mažesni rajonai dažniau susiduria su ribotu paslaugų prieinamumu ir vangiu tvarumo priemonių diegimu. Stanaitis ir Stanaitis (2017) akcentuoja, kad Lietuvos turizmo geografijoje ryškiausiai vystosi didžiųjų miestų ir pajūrio regionai, o mažesnės savivaldybės susiduria su išteklių, investicijų ir koordinuoto bendradarbiavimo trūkumu. Šią tendenciją patvirtina ir Šileikienė, Krivoguzovas ir Kalinovienė (2025) nurodo, kad tvaraus turizmo pažanga ryškiausiai pastebima didžiuosiuose miestuose, ypač Vilniuje, kuriame aktyviai diegiamos žaliosios iniciatyvos ir inovacijos. Žuromskaitė ir Dačiulytė (2017) teigia, kad regioninių turizmo produktų potencialas Lietuvoje dažnai išnaudojamas nepakankamai dėl strateginės partnerystės stokos, o tai riboja ir klasterių formavimąsi. Naujesni tyrimai papildė, kad partnerystės stiprinimas tampa esminiu regioninės turizmo plėtros veiksniu: Landauskienė (2025) pabrėžia, jog efektyvios bendradarbiavimo priemonės tarp savivaldos, verslo ir vietos bendruomenių gali ženkliai padidinti turizmo produktų kokybę ir regionų konkurencingumą. Be to, Sakalauskaitės, Šaparnienės ir Reinholdės (2020) tyrimas rodo, kad prieinamumo didinimas, ypač pajūrio regionuose, tampa svarbiu veiksniu skatinant tvarų ir įtraukiantį turizmą. Galiausiai, kaip pažymi Labanauskaitė ir Baranskaitė (2019), turizmo ekonominio poveikio rodikliai Lietuvos regionuose labai skirtingi, o mažesniuose rajonuose turizmo indėlis į užimtumą ir verslo plėtrą išlieka menkesnis. Šios išvados ir naujesni tyrimai rodo, kad regionų turizmo plėtra Lietuvoje vis dar pasižymi dideliais teritoriniais netolygumais, kuriuos lemia infrastruktūros, partnerystės, investicijų ir tvarumo sprendimų skirtumai.

Temos ištirtumas ir naujumas. Turizmo klasteriai yra tarptautiniu mastu plačiai analizuojama tema, nes jie laikomi vienu iš svarbiausių instrumentų regionų konkurencingumui didinti, inovacijoms skatinti ir ekonominei plėtrai. Tarptautiniai tyrimai rodo, kad klasterizaciją turizmo sektoriuje prisideda prie verslo inovatyvumo, darbo vietų kūrimo ir vietos bendruomenių įsitraukimo (Michael, 2000; Lytvyn ir kt., 2025; Akbulaev ir kt., 2020; Vasanicova ir kt., 2021). Porter (1998) teigia, kad klasteriai didina regionų ekonominį atsparumą ir konkurencingumą, o jų veiklos sinergija skatina tvarų vystymąsi. Yalçinkaya ir Güzel (2019) taip pat apibrėžia klasterį kaip geografinę pramonės šakų, susijusių žiniomis, įgūdžiais, sąnaudomis, paklausa ir kitais ryšiais, koncentraciją. Naujausi tyrimai papildė, kad klasterizacija vis dažniau derinama su skaitmenizacijos procesais, o tai ypač aktualu turizmo inovacijų plėtrai. Akhtursunova, Shokhamanova ir Angelov (2025) pabrėžia, kad klasterių ir skaitmenizacijos sinergija laisvosiose ekonominėse zonose sudaro prielaidas spartesniam inovatyvaus turizmo vystymuisi. Tuo tarpu Tokbergenova ir kt. (2025) nustatė, kad besiformuojančiose turizmo rinkose klasteriai reikšmingai prisideda prie suvokiamos regionų konkurencingumo stiprinimo ir ilgalaikio ekonominio tvarumo užtikrinimo. Lytvyn ir Kyriliuk (2025) pažymi, kad turizmo klasteriai tampa svarbiu įrankiu tvariai bendruomenių plėtrai, nes skatina vietos partnerystes, žinių mainus ir socialinį kapitalą. Papildomai Lytvyn, Sushchenko ir kt. (2025)

išskiria specifinius klasterių vystymo mechanizmus, lemiančius turizmo sektoriaus konkurencingumo augimą nacionaliniu lygmeniu, pabrėždami valdymo, inovacijų ir regioninių partnerystių svarbą. Atsižvelgiant į šias tendencijas, nagrinėjama tema išlieka aktuali ir šiuolaikinė, o naujausi moksliniai tyrimai leidžia nauju kampu analizuoti turizmo klasterių vaidmenį tvarios regionų plėtros kontekste.

Lietuvos kontekste tyrimų apie turizmo klasterių poveikį regionų socio-ekonominę plėtrą yra gerokai mažiau, nors pats turizmo sektorius yra plačiai analizuotas. Nacionaliniu ir regioniniu lygmeniu vyraujantys tyrimai dažniausiai nagrinėja bendrus klasterių kūrimo principus (Išoraitė, 2019; Giedraitis ir kt., 2009), tačiau specifinis turizmo klasterių poveikis mažesnių regionų raidai išlieka menkai ištirtas. Tyrėjai pažymi, kad klasterizaciją prisideda prie regionų konkurencingumo didinimo, tačiau vis dar stinga empirinių duomenų, leidžiančių įvertinti turizmo klasterių efektyvumą rajonuose ar mažesniuose miesteliuose, kur šie procesai dažnai vyksta fragmentiškai (Staniulienė, Dičkutė, 2017). Lietuvos autoriai taip pat atkreipia dėmesį, kad turizmo plėtros galimybės savivaldybėse yra labai nevienodos ir priklauso nuo infrastruktūros, paslaugų kokybės, partnerystės bei vietos bendruomenių įsitraukimo (Narkūnienė, Gražulis, 2017; Stanaitis, Stanaitis, 2017). Nepakankamas tarp organizacinis bendradarbiavimas riboja regioninių turizmo produktų potencialo išnaudojimą (Žuromskaitė, Dačiulytė, 2017), o geografiniai turizmo klasteriai daugelyje Lietuvos regionų nėra pakankamai gyvybingi, priešingai nei funkciniai klasteriai. Todėl kyla poreikis stiprinti verslo subjektų gebėjimus bendradarbiauti, kurti bendras iniciatyvas ir integruoti klasterių veiklą į strateginius regionų plėtros dokumentus (Rukuižienė, 2017). Taigi, nors klasterizacijos procesai Lietuvoje buvo analizuoti skirtingų autorių (Makalauskaitė, Navickas, 2010; Libkovska ir kt., 2015; Hopeniene, Rutelione, 2016; Rukuižienė, 2017; Grumadaitė, 2020; Grumadaitė, Jucevičius, 2022), ankstesnėse studijose pasigendama gilesnės analizės, kaip turistinių klasterių kūrimas mažesniuose regionuose prisideda prie socio-ekonominės plėtros – darbo vietų kūrimo, vietinės verslo veiklos diversifikavimo, bendruomenės įsitraukimo ir regioninės konkurencingumo stiprinimo.

Šiuo metu akademinėje ir praktinėje literatūroje vis dar trūksta detalesnės informacijos apie tai, kaip turizmo klasteriai veikia mažesnių regionų socio-ekonominę situaciją. Taip pat nepakanka sisteminių instrumentų ir metodikų, leidžiančių įvertinti klasterių poveikį regionų plėtrai, o praktinis klasterių bendradarbiavimo modelis daugelyje regionų lieka neintegruotas į strategines plėtros kryptis. Ypač stokojama empirinių tyrimų konkrečiuose rajonuose ir mažesniuose miesteliuose, kuriuose klasterizacijos procesai dažnai vyksta lėčiau arba fragmentiškai. Taigi, pasigendama empirinių tyrimų, nagrinėjančių turizmo klasterių vystymo situaciją siekiant regioninės socio-ekonominės plėtros, ypač Lietuvos atskirų regionų kontekste. Analizuojant konkretaus regiono turizmo klasterių vystymą galima ne tik papildyti mokslinį žinojimą naujomis žiniomis, bet ir pateikti praktines išvagas, naudingas regioninės bei turizmo politikos formuotojams bei sprendimų priėmėjams. Empirinis tyrimas konkretaus regiono atveju leidžia nustatyti turizmo klasterių įtaką regiono socio-ekonominę plėtrai bei identifikuoti klasterio vystymo stiprybes ir silpnybes, suponuojančias išvagas dėl tolesnių turizmo klasterio vystymo ir regiono socialinės ir ekonominės plėtros kryptių, galinčių sustiprinti regioninį konkurencingumą. Dėl šių priežasčių šis magistro darbe pristatomas tyrimas yra reikšmingas: jis prisideda prie papildymo naujomis žiniomis, suteikia galimybę geriau suprasti klasterių veikimo ypatumus mažesniuose regionuose, parengti pagrįstas rekomendacijas sektoriaus dalyviams ir regionų valdžios institucijoms.

Radviliškio rajonas šiame tyrime įvardijamas kaip regionas (turintis konkrečias geografines ribas ir pasižyminti atitinkamu socialiniu, ekonominiu ir kitais ypatumais). Radviliškio rajonas, esantis Šiaulių apskrityje, turi reikšmingą turizmo plėtros potencialą: palanki geografinė padėtis, įvairūs kultūros paveldo objektai, išvystyti gamtiniai ištekliai bei aktyvios vietos bendruomenių iniciatyvos sudaro prielaidas kurti patrauklius turizmo produktus ir plėtoti regiono konkurencingumą. Strateginiai dokumentai, tokie kaip Radviliškio rajono turizmo plėtros programa 2024–2030 m. (Radviliškio rajono savivaldybė, 2024) ir Lietuvos klasterių plėtros koncepcija (LR Ekonomikos ir inovacijų ministerija, 2014), pabrėžia, kad klasterių modelis galėtų būti viena iš priemonių stiprinant regiono socio-ekonominę raidą bei gerinant turizmo paslaugų kokybę ir bendradarbiavimą tarp sektoriaus dalyvių. Vis dėlto esami duomenys rodo, kad Radviliškio rajone ši galimybė kol kas nėra

visiškai išnaudota: 2023 m. atliktoje apklausoje turizmo paslaugų ir produktų įvairovė įvertinta 2,7 balo penkiabalėje skalėje – tai žemiausias rodiklis tarp vertintų kriterijų (Radviliškio rajono savivaldybės administracija, 2024), atskleidžiantis ribotą realios turizmo pasiūlos išplėtojamą. Darbo autorė pažymi, kad nors rajonas turi aiškų pradinį potencialą, trūksta nuoseklaus bendradarbiavimo tarp vietos verslo, savivaldos ir kitų suinteresuotųjų grupių, kuris yra būtinas klasterių veikimui ir tvariam regionų vystymuisi. Šie identifikuoti tiek teigiami, tiek neišnaudoti aspektai suponuoja poreikį detaliau tirti, koku mastu ir kokiomis formomis turizmo klasteriai galėtų prisidėti prie Radviliškio rajono socio-ekonominės plėtros.

Tyrimo problemą galima išreikšti šiais **problemينiais klausimais**:

1. Kuo pasižymi turizmo klasterių vystymas siekiant regiono socio-ekonominės plėtros?
2. Kuo pasižymi turizmo klasteriai ir jų vystymas Radviliškio rajono savivaldybėje?
3. Kokias turizmo klasterių vystymo kryptis galima identifikuoti siekiant Radviliškio rajono socialinės ir ekonominės plėtros ?

Tyrimo tikslas – atskleisti turizmo klasterių vystymo situaciją ir stiprinimo galimybes regionų socio-ekonominės plėtros kontekste.

Tyrimo objektas – turizmo klasterių vystymas regionų socialinės ir ekonominės plėtros kontekste.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizavus turizmo klasterių sampratą ir vaidmenį regioninės plėtros kontekste, nustatyti turizmo klasterių vystymo ypatumus siekiant regionų socio-ekonominės plėtros.
2. Išnagrinėjus Radviliškio rajono dokumentų turinio analizės rezultatus bei politinę, ekonominę, socialinę, technologinę, ekologinę ir teisinę aplinkas (PESTEL analizė), atskleisti turizmo klasterių vystymo situaciją regione.
3. Atskleisti Radviliškio rajono suinteresuotų šalių (verslo, valdžios) požiūrį į turizmo klasterių vystymo galimybes ir iššūkius.
4. Remiantis empirinio tyrimo rezultatais, pagrįsti turizmo klasterių vystymo, kaip priemonės regiono socio-ekonominėi plėtrai skatinti, stiprinimo kryptis.

Tyrimo metodai:

Tyrimas grindžiamas **kokybinio tyrimo strategija**, taikant šiuos metodus:

1. **Literatūros analizė.** Sistemingai nagrinėjami moksliniai straipsniai, knygos, ataskaitos ir kiti šaltiniai, susiję su regionų socio-ekonominė plėtra, tvarumu ir turizmo klasterių vaidmeniu šiame procese. Šis metodas padėjo nustatyti teorinį pagrindą ir gerąsias praktikas.
2. **Dokumentų turinio analizė.** Analizuoti nacionaliniai ir regioniniai strateginiai bei teisės aktų dokumentai, susiję su turizmo ir klasterių plėtra, siekiant įvertinti institucinę, teisinę ir strateginę aplinką turizmo klasterių vystymui Radviliškio rajone.
3. **PESTEL analizė:** PESTEL analizė taikyta kaip duomenų analizės metodas, siekiant sistemiškai įvertinti politinius, ekonominius, socialinius, technologinius, aplinkos ir teisės veiksnius, darančius įtaką turizmo klasterių vystymui Radviliškio rajone.
4. **Pusiau struktūruotas interviu,** parengta klausimyno gairės, skirta turizmo sektoriaus dalyviams. Pagrindinis tikslas – surinkti duomenis apie regiono socio-ekonominę plėtrą ir nustatyti, kaip turizmo klasterių vystymas paveiktų regiono socio-ekonominę plėtrą.

Tyrimo mokslinis naujumas ir praktinis reikšmingumas. Atliktas tyrimas prisideda prie gilesnio turizmo klasterių fenomeno suvokimo, akcentuojant jų vystymo vaidmenį regiono socio-ekonominėi plėtrai. Nors turizmo klasteriai yra nagrinėti skirtinguose kontekstuose, šiame tyrime išskirtinis dėmesys skiriamas jų poveikiui regionų ekonominei, socialinei ir kultūrinei dinamikai. Tyrimas taip pat prisideda prie naujų empirinių duomenų apie turizmo klasterių vystymo situaciją Radviliškio rajone surinkimo, o jų analizė padeda geriau suprasti jų veikimo ypatumus bei suinteresuotų šalių požiūrį. Remiantis gautomis įžvalgomis pagrįstos turizmo klasterių stiprinimo kryptys regiono socio-ekonominėi plėtrai skatinti. Praktinis tyrimo reikšmingumas atsiskleidžia per galimybę taikyti tyrimo

rezultatus formuojant regioninės politikos priemones bei planuojant turizmo sektoriaus plėtrą Radviliškio rajone.

Darbo struktūra. Magistro darbą sudaro šios dalys: įvadas, trys pagrindinės dalys (teorinė, metodologinė ir empirinė), išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas ir priedai. Teorinėje dalyje analizuojamas regiono socio-ekonominės plėtros konceptas vystant turizmo klasterius, aptariama regiono socioekonominės plėtros samprata ir reikšmė, pateikta regionų apibrėžtis ir bruožai, socio-ekonominės plėtros procesų regionuose detalizavimas, pristatyti regionų plėtros modeliai, taip pat pateikta turizmo klasterių vystymo samprata bei įvardinti regionų socio-ekonominės plėtros vystant turizmo klasterius pavyzdžiai Lietuvoje ir užsienio valstybėse. Antrojoje darbo dalyje pagrįsta regiono socio-ekonominės plėtros vystant turizmo klasterius tyrimo metodologija, pristatyti taikyti tyrimo metodai ir instrumentai, aprašytas tyrimo organizavimas ir eiga. Trečioje magistro darbo dalyje pateikiami empirinio tyrimo rezultatai, atliekama išsami turizmo klasterių vystymo siekiant regionų socio-ekonominės plėtros teisinio reglamentavimo analizė, Radviliškio turizmo klasterių vystymo siekiant regionų socio-ekonominės plėtros PESTEL analizės rezultatai ir iš dalies struktūruoto interviu rezultatai bei pateikiamos Radviliškio turizmo klasterių vystymo siekiant regionų socio-ekonominės plėtros stiprinimo kryptys

1. TURIZMO KLASTERIŲ VYSTYMO SIEKIANČIŲ REGIONŲ SOCIO-EKONOMINĖS PLĖTROS TEORINĖS PRIEIGOS

Šiame skyriuje teoriškai pagrindžiama, kaip turizmo klasterių formavimas, veikimas ir vystymasis siejasi su regiono socio-ekonominės plėtra. Pirmiausia aptarta regiono, kaip teritorinės – socialinės sistemos, samprata, jų bruožai ir veiksniai, lemiantys skirtingą regionų išsivystymo lygį, taip pat išskiriami socialinės ir ekonominės plėtros procesai regionuose. Toliau nagrinėjama turizmo klasterių koncepcija – jų apibrėžtis, struktūra, dalyviai, viešojo ir privataus sektoriaus sąveika bei klasterizavimo privalumai regioninei plėtrai, išskiriant ir turizmo klasterių tipologiją pagal jų mastą, valdymo formą, gyvavimo ciklą ir teritorinį kontekstą. Galiausiai pateikiami užsienio šalių pavyzdžiai, rodantys, kaip praktiškai taikomas klasterinis požiūris turizmo sektoriuje prisideda prie regionų konkurencingumo, užimtumo, inovacijų ir tvarumo didinimo.

1.1. Turizmo klasterių vystymo samprata

Analizuojant turizmo klasterių vystymo sampratą, pateikiama turizmo klasterio apibrėžtis ir bruožai, taip pat turizmo klasterių tipologija bei pateikta turizmo klasterių vystymo apibrėžtis.

1.1.1. Turizmo klasterio apibrėžtis ir bruožai

Šiuolaikinėmis sąlygomis, kai intensyvėja globalizacijos procesai, vyksta socialiniai, ekonominiai ir politiniai pokyčiai, turizmas kaip ekonomikos komplekso sudėtinė dalis atlieka daug socialiai svarbių funkcijų, įskaitant: ekonominę, rekreacinę, dvasinę, humanitarinę, sociokultūrinę, socialinę, švietimo ir aplinkosaugos. Pavyzdžiui, dėl COVID-19 pandemijos ir Rusijos visapusiško karinio įsiveržimo į Ukrainą sukeltos krizės turizmo pramonė patyrė didelių nuostolių, o tai smarkiai paveikė jos veiklą pasauliniu ir nacionaliniu lygmenimis. Krizės reiškiniai verčia permąstyti tolesnę pramonės plėtrą ir ieškoti naujų kryptių, kad būtų sukurtas konkurencingas nacionalinis turizmo produktas, kuris galėtų visiškai patenkinti turistų poreikius ir užtikrinti visapusišką šių krizių paveiktų regionų plėtrą, išsaugant ekologinę pusiausvyrą ir kultūrinį paveldą (Lytvyne ir kt., 2025).

Turizmas – tai laikinas žmonių judėjimas į vietas, esančias už jų įprastos gyvenamosios ir darbo aplinkos ribų, veiklos, vykdomos šiose vietovėse buvimo metu, ir paslaugos, skirtos turistų poreikiams tenkinti (Mason, 2020). Turizmas vaidina svarbų vaidmenį daugelio šalių ekonomikoje, ypač atokiuose ar periferiniuose regionuose, kuriose turizmo veikla gali tapti viena iš pagrindinių socialinės ir ekonominės raidos priemonių. Turizmo reikmėms kuriama infrastruktūra prisideda prie vietos ir regionų plėtros, o sukuriamos ar išsaugomos darbo vietos gali padėti mažinti pramonės ar kaimo vietovių nuosmukį (Eurostatas, 2021). Turizmo vietovės ir jų įvaizdis yra itin svarbūs visai turizmo sistemai, nes pritraukia turistus, skatina jų mobilumą ir aktyvina regiono ekonominį bei socialinį gyvenimą (Prokopenko ir kt., 2019; Haviernikova ir kt., 2017). Statistiniai duomenys taip pat patvirtina reikšmingą turizmo indėlį: iki pandemijos turizmas sudarė 10,3 proc. pasaulio BVP ir 1 iš 4 naujų darbo vietų, o 2021 m. sektorius pradėjo atsigauti, atkuriant milijonus darbo vietų ir didinant ekonominį poveikį (WTTC, 2022).

Siekiant užtikrinti tolygią ekonominę plėtrą, regioninė plėtra tampa ypač aktuali mažiau išsivysčiusiems regionams. Tokiuose regionuose turizmas gali atlikti svarbų vaidmenį, nes leidžia išnaudoti vietos išteklius ir prisidėti prie ekonomikos augimo. Daugelyje šalių, egzistuoja tarpregioniniai ekonominiai disbalansai. Juos galima įveikti pasitelkiant turizmo sektorių, nes turizmo sektorius yra tiesiogiai susijęs su ekonomikos plėtra. Turizmo sektorius ir jo ekonominė veikla gali ištaisyti regionų ekonominę nelygybę ir efektyviai panaudojant turizmo išteklius labai prisidėti prie ekonominės plėtros (Yalçınkaya ir Güzel, 2019). Dėka turizmo veiklos, geoekonominiai ir sociokultūriniai turtai bei kai kurios specifinės paslaugos, kurių eksportuoti neįmanoma, į šalį atneša užsienio valiutą (Ayrapetyan ir kt., 2022). Asmelash ir Kumar (2019) savo tyrime nurodo, kad nors turizmas yra svarbi regionų ir regioninės plėtros priemonė, jo poveikis nacionaliniu lygmeniu yra neabejotinas. Jo potencialas ir poveikis ekonomikai yra galimybė daugeliui regionų ir organizacijų.

Turizmo klasterių apibrėžimų yra keletas. Pavyzdžiui, Porter (1998) klasterius apibūdina kaip geografiškai artimas tarpusavyje susijusių įmonių grupes, susijusių pramonės šakų organizacijų ir

institucijų (universitetų, standartų agentūrų, prekybos asociacijų), kurioje konkurencija derinama su bendradarbiaujančiais ryšiais. Tai reiškia, kad klasteris nėra vien teritorinė koncentracija, bet socialinis ir ekonominis ryšių tinklas, jungiantis skirtingų sektorių, tačiau tą pačią vertės grandinę sudarančias organizacijas. Yalçinkaya ir Güzel (2019) papildo šią sampratą, klasterį suprasdami kaip geografinę pramonės šakų koncentraciją, siejamą bendromis žiniomis, įgūdžiais, sąnaudomis, paklausa ar kitais tarpusavio ryšiais. Odinkova (2019) pabrėžia, kad klasteryje įmonės tuo pačiu metu konkuruoja ir bendradarbiauja: konkurencija skatina inovacijas ir nuolatinį tobulėjimą, o bendradarbiavimas leidžia klientams pasiūlyti integralų produktą, sukurtą sąveikaujant įvairiems klasterio nariams. Taigi klasterio esmė yra konkurencijos ir bendradarbiavimo derinys, sukuriantis sinerginį efektą ir padedantis įmonėms geriau pozicionuoti savo veiklą platesniame ekonominiame kontekste. Ši loginė struktūra pagrindžia ir turizmo klasterių sampratą. Hjalager (2000) išplėtė klasterio teoriją turizmo sektoriuje, pabrėždama, kad turizmo klasteriai remiasi įvairių paslaugų teikėjų sąveika ir integruotos turistinės patirties kūrimu. Jackson ir Murphy (2002) pastebi, kad klasterių modelis suteikia platesnį analizės lauką nei tradiciniai pramonės rajonai, nes leidžia identifikuoti platesnius tarpsektorinius ryšius. Šiuolaikinėje literatūroje turizmo klasteris suprantamas kaip sudėtinga organizacija, kuriai būdinga daugelio sistemų ir institucijų sąveika; nors klasterio nariai išlaiko savo teisinį subjektiškumą ir ekonominį savarankiškumą, jie sudaro lanksčią integracijos formą, orientuotą į bendrus tikslus ir konkurencingos turistinės patirties kūrimą.

Mokslininkai (Jackson & Murphy, 2006) pažymi, kad klasteriai gali apimti įvairius juridinius subjektus:

1. nepriklausomas įmonės (įskaitant specializuotus turizmo produktų gamintojus);
2. mokslo įstaigas (universitetus, mokslinių tyrimų institutus); kitas įstaigas (brokerius, konsultantus); finansines struktūras ir vartotojus, susijusius tarpusavyje gamybos ir pardavimo grandine.

Šiame darbe remiamasi Hjalager (2000) ir Jackson bei Murphy (2002) pateikiamu požiūriu, pagal kurį **turizmo klasteris** – tai teritorinis tarpusavyje susijusių turizmo paslaugų teikėjų ir institucijų tinklas, kuriame konkurencija ir bendradarbiavimas veikia kartu, kurdami integruotą turistinį produktą ir didindami regiono konkurencingumą.

Plačiąja prasme turizmo pramonė gali būti apibrėžta kaip tarpsektorinis kompleksas, apimantis transporto ir turizmo įmones, su turizmu susijusias įmones ir platų turizmo paslaugų spektrą. Turizmo klasterių formavimas yra įmonių, firmų, organizacijų ir institucijų, kurių veikla vykdoma toje pačioje verslo srityje, ekonominė integracija, grindžiama ekonominiais interesais ir regiono ypatumais. Turizmo klasteris gali būti laikomas intensyvios gamybos, technologinės ir informacinės turizmo įmonių, pagrindinių ir papildomų paslaugų teikėjų, skirtų turizmo produktui kurti, sąveikos sistema (Pasioka, 2021). Taigi, klasteris atsiranda kaip organizacinė struktūra, leidžianti koordinuoti įvairių veikėjų indėlį į bendrą turizmo produktą. Turizmo sektorių galima laikyti sudarančiu įvairius gamintojus, platintojus ir tarpininkus. Nors anksčiau ribos tarp skirtingų rinkos dalyvių buvo aiškos, vertikali ir horizontali integracija turizmo sektoriuje lėmė šių ribų susiliejamą (Luo, 2019). Skirtingai nuo kitų gamybos ar paslaugų įmonių siūlomų produktų, turizmo produktai yra nevienalytiniai: jie yra sudėtingi ir susideda iš daugybės papildomų komponentų, kuriuos teikia įvairių viešojo ir privačiojo sektorių tiekėjai. Turizmo produkto pirkimas ir vartojimas yra išskirstytas laike ir erdvėje (Kachniewska, 2006a, p. 16).

Naujoviškas turizmo sektoriaus plėtros būdas yra klasterizavimas, kuris laikomas vienu iš mechanizmų, galinčių skatinti horizontalios integracijos plėtrą ir tinkle struktūrų formavimąsi (Asmelash ir Kumar, 2019). Klasterizavimas sustiprina organizacines vadybos formas, skatina bendradarbiavimą ir gali užtikrinti tvarų vidaus turizmo vystymąsi, grindžiamą ekonominio savarankiškumo principais (Dukhovnaya ir kt., 2023). Turizmo sektoriaus specifika lemia, kad turizmo produktai yra nevienalyčiai, todėl turizmo klasteriai išsiskiria iš kitų ekonomikos sektorių klasterių: jie apima daug komponentų ir veikėjų ne tik iš privataus sektoriaus, bet ir iš viešųjų institucijų, vietos bendruomenių, kultūros ir gamtos paveldo organizacijų. Klasterių samprata turizmo

sektoriuje kyla iš bendresnio klasterių teorinio pagrindo, kuris apibrėžia teritoriniu pagrindu susiformavusias tarpusavyje susijusių veikėjų grupes, bendradarbiaujančias siekiant didesnio konkurencingumo ir inovatyvumo. Turizmo veikla pasižymi daugiasektoriniu pobūdžiu – apgyvendinimas, maitinimas, paveldas, kultūra, pramogos, transportas ir kiti elementai yra glaudžiai tarpusavyje susiję ir reikalauja koordinuotos sąveikos. Todėl klasterių modelis turizmo sektoriuje tampa reikšmingu instrumentu stiprinant regioninę turizmo ekosistemą, skatinant žinių mainus, bendras iniciatyvas ir tinklinių ryšių kūrimą. Tokie procesai leidžia turizmo veikėjams veikti efektyviau ir kurti pridėtinę vertę tiek regiono ekonomikai, tiek vietos bendruomenėms (Ayrapetyan ir kt., 2022).

Klasterinis požiūris gali tapti nauju turizmo plėtros aspektu tiek regioniniu, tiek nacionaliniu lygmeniu. Turizmo klasterių veikla ne tik padeda atkurti turistų srautus, bet ir skatina inovacijas, gerina turizmo paslaugų kokybę bei užtikrina glaudesnę rinkos dalyvių bendradarbiavimą, o tai padeda stiprinti pramonės konkurencingumą net ir krizės laikais (Lytvyn ir kt., 2025). Konceptualus požiūris į turizmo klasterių veiklą reikalauja naudoti novatoriškus sprendimus, siekiant padidinti produktų patrauklumą, pagerinti veiklą ir valdymą (Adamovskiy ir Dorozh, 2023). Turizmo sektoriaus klasterizavimo klausimai yra ypač aktualūs šiuolaikinių krizių, kurios susijusios su pandemija, sankcijomis ir prekybos karais, sąlygomis, nes tokios struktūros skatina klasterio įmonių veiklą, racionalų regiono gamtinio, rekreacinio, materialinio, techninio, finansinio ir žmogiškojo potencialo naudojimą (Ayrapetyan ir kt., 2022). Todėl svarbu pagrįsti ir spręsti regioninę turizmo plėtrą novatorišku pagrindu, kuris apima integracijos mechanizmą, pagrįstą klasterizavimu, naudojimą.

Pasak Yalçinkaya ir Güzel (2019), turizmo sektorius gali būti naudojamas pasaulinei plėtrai. Turizmo plėtros strategija, taikoma potencialiam regionui su klasterizavimo sistema, galėtų padidinti regiono konkurencingumą. Savo tyrime Lade (2010) bandė paaiškinti klasterio apibrėžimą ir turizmo klasterio ypatybes. Tyrime daroma išvada, kad turizmo plėtros strategija klasterizavimo sistemoje yra maksimaliai padidinti sukurtą vertę kiekvienoje klasterio grandyje. Mokslininkai (Lade, 2010; Trusova ir kt., 2020; Yalçinkaya ir Güzel, 2019) teigia, kad turizmo klasterio plėtra turi būti sutelkta į pajamų nuostolius, pvz., platinimą, turizmo paslaugų ir produktų reklamą, informacines paslaugas ir pan. Visi šie nuostoliai galėtų būti sumažinti klasterio struktūroje. Apibendrinant, išsivysčiusių šalių, kuriose veikia klasterizavimo sistemos, patirtis rodo, kad klasterizavimo procesai yra pagrindas tvaraus dialogo tarp pramonės atstovų, viešųjų institucijų, turizmo įmonių, švietimo žiniasklaidos, informacinių paslaugų ir kt. Tai leidžia turizmo įmonėms gerinti tarpusavio santykių plėtrą tarp inovacijų procesų, vadybos praktikos ir specializuotų darbuotojų įgūdžių.

Turizmo plėtra yra nevienoda, o tai susiję su socialiniu ir ekonominiu išsivystymu, istorinių ir kultūrinių procesų ypatumais, teritorijos, kurioje veikia kelionių agentūros ir kelionių organizatoriai, gamtos ir išteklių turtingumu ir kt. (Akbulaev ir kt., 2020; Vasanicova ir kt., 2021). Taigi susidaro disbalansas nuolatiniam ekonominių interesų formavimui ir realizavimui visais ekonomikos sistemos lygiais – nuo mikro iki makro ir mega lygių (Ivancsóné ir kt., 2018). Dėl šių priežasčių vis dažniau ieškoma būdų, kaip sujungti skirtingus turizmo sektoriaus dalyvius į labiau koordinuotas sistemas, didinančias vietovės konkurencingumą ir patrauklumą.

Daugelis mokslininkų siūlo nustatyti turizmo rinkos struktūrą remiantis erdvinės poliarizacijos principu, vertinant pagrindinius kiekybinius parametrus, kurie apibūdina užimtumo, darbo užmokesčio ir įmonių skaičiaus augimo tempus (Yang ir kt., 2023), apgyvendinimo bazę, turizmo srautus, su turizmu susijusias išlaidas ir pajamas (Roman ir kt., 2020). Mokslininkai aprašo skurstantiems žmonėms skirtų turizmo kaimų erdvės pasiskirstymo Kinijoje charakteristikos, naudodant disbalanso indeksą, branduolio tankio analizę ir erdvės autokoreliaciją. Pasirinkus metodą, skirtą regionų nevienodam vystymuisi tirti, turėtų būti įmanoma objektus paskirstyti ne pagal vieną parametą, o pagal visą savybių rinkinį (Reznakova ir kt., 2022). Nepakankami, nepatikimi ar žemos kokybės duomenys, naudojami analizei, neleidžia objektyviai įvertinti ir taip sumažina viso tolesnio valdymo proceso veiksmingumą. Atsižvelgiant į daugybę ekonominių ryšių tarp turizmo rinkos subjektų, būtina atsižvelgti į rodiklių rinkinį, kuris atspindėtų visus turizmo plėtros regione aspektus

ir svarbiausių veiksmų įtaką. Tačiau šis principas ne visada laikomasi moksliniuose tyrimuose. Remdamiesi subalansuota rodiklių sistema, mokslininkai (Kozel ir kt., 2017; Zheng ir kt., 2022) siūlo finansinius rodiklius, socialinę naudą, vidinius procesus ir mokymą bei augimą turizmo plėtros lygiui vertinti. Ši analizės perspektyva taip pat pabrėžia poreikį suvokti turizmo klasterį kaip dinamišką ir kompleksinę sistemą, kurioje ekonominiai ryšiai įgauna teritorinę išraišką.

Turizmo paskirties vietovės socialinės, ekonominės ir aplinkosaugos strategijos negali būti tinkamai parengtos be viešojo ir privačiojo sektorių partnerystės. Viešasis sektorius paprastai kenčia nuo lėšų trūkumo ir nesugebėjimo prisiimti rizikos, o privatusis sektorius negali suformuoti sudėtingo ir išsamaus kokybiško vietovės pasiūlymo. Viešojo ir privačiojo sektorių bendradarbiavimas gali padėti įveikti šias spragas ir užtikrinti tvarų turizmo vystymąsi (Zheng ir kt., 2022).

1990-aisiais MVI⁵ parama buvo išplėsta, kad apimtų paramą įmonių ryšių ir aglomeracijų kūrimui kaip būdą sukurti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą dalyvaujančioms įmonėms ir regionams. Dauguma tyrėjų, atrodo, pripažįsta, kad horizontalios ar vertikalios įmonių sąsajos ir vienoje vietoje esančių sektorių buvimas yra svarbūs veiksniai, prisidedantys prie įmonių regioninio konkurencingumo ir produktyvumo (Porter 1990, 1998; Inkpen ir Tsang, 2005). Šie teoriniai pagrindai sudaro turizmo klasterio veikimo logikos pamatus. Atskiros turizmo įmonės nesugebėjimas pasiūlyti visapusiško kokybiško turizmo produkto, kurio klientas tikisi turizmo pirkimo – vartojimo proceso pradžioje, vėlgi veda prie turizmo klasterio idėjos. Dar vienas argumentas už turizmo sektoriaus klasterio kūrimą yra mažas MVI konkurencingumas. Didelės sandorių sąnaudos ir gana prasti su ištekliais susiję veiksniai galėtų būti kompensuojami ekonomikos lankstumu, gebėjimu prisitaikyti prie nuolat kintančių paklausos sąlygų ir plačiu bendradarbiavimo ryšių tinklu (Prokopenko ir kt., 2019). Globalizacijos pasekmės turi labai didelį poveikį tipinėms MVI. Tradicinių turizmo vietovių MVI dar nėra pasirengusios plačiu mastu bendradarbiauti su pasaulinės turizmo sektoriaus žaidėjais ir kurti tarptautiniu mastu konkurencingas vietas. Didelės įmonės, kurios gauna naudos iš standartizacijos ir masto ekonomijos, gali savo klientams pasiūlyti patrauklesnes paslaugas labai konkurencingomis kainomis. Kitas iššūkis mažoms turizmo įmonėms yra didėjantis informacinių technologijų vaidmuo turizme. Tinkamai valdomas klasteris galėtų padėti įveikti šiuos trūkumus.

Klientai negali stebėti didžiausių pramonės klasterių dalyvių, t. y. tiekėjų, pardavėjų, agentūrų, logistikos įmonių ir pan., o turizmo klasteriuose yra kitaip: klientai (turistai) susiduria su dauguma dalyvių, kol naudojami turizmo paslaugomis ir produktais. Pasioka ir kt. (2021) teigia, kad vienos savaitės turistų viešnagė tolimame krašte reiškia kontaktus su maždaug 30–50 skirtingų subjektų (kelionių organizatoriumi, draudimo bendrove, vežėju, viešbučiu, restoranu, turizmo atrakcija, valiutos keitykla, taksi vairuotoju, suvenyrų parduotuve, vietos valdžios institucijomis ir kt. Kitas pavyzdys, rodantis turizmo klasterio skirtumą nuo daugumos pramonės klasterių, yra tai, kad turizmo sektoriuje klientai (turistai) kreipiasi į turizmo produktą ar paslaugą.

Apibendrinant, turizmo klasteris gali būti apibrėžtas kaip geografiškai koncentruotas ir funkcinis požiūriu tarpusavyje susijęs įmonių, institucijų ir organizacijų, veikiančių turizmo vertės grandinėje, tinklas. Tai lanksti nepriklausomų subjektų bendradarbiavimo sistema, kurioje subjektai tuo pačiu metu konkuruoja ir bendradarbiauja, siekdami teikti visapusišką turizmo produktą. Dėl turizmo produktų unikalaus heterogeniškumo būtina integruoti daugelį dalyvių, įskaitant transporto paslaugų teikėjus, apgyvendinimo įstaigas, kultūrinius objektus ir viešąsias institucijas. Ši tarpusavio priklausomybė sukuria sinerginį efektą, didinantį klasterio narių konkurencingumą, inovacijų pajėgumą ir gebėjimą veikti koordinuotai. Skirtingai nuo tradicinių pramonės klasterių, turizmo klasteriai pasižymi stipriu orientavimusi į klientą, teritoriniu įsitvirtinimu ir nuolatine turistų bei paslaugų teikėjų sąveika.

⁵ MVI - (smulkios ir vidutinės įmonės), tai įprasta santrumpa akademinėje literatūroje ir ekonomikos politikoje Lietuvoje, taip pat atitinka tarptautinę sąvoką SME (Small and Medium-sized Enterprises)

1.1.2. Turizmo klasterių tipologija

Klasterinė analizė yra populiari administracinių-teritorinių vienetų (objektų) grupavimui pagal turizmo plėtros rodiklius. Ferreira ir Castro (2020) sugrupavo 46 Europos šalis pagal veiksnius, lemiančius konkurencingumą turizmo srityje, o Roman ir kt. (2022) sugrupavo 31 Europos šalį pagal turizmo sektoriaus pokyčius 2019–2020 m., siekdami įvertinti COVID-19 pandemijos poveikį Europos šalims. Tačiau tyrėjai naudojo hierarchinę klasifikaciją, kad sugrupuotų šalis, toliau nenustatydami tam tikros klasifikacijos savybės įtakos stebėjimų pasiskirstymui.

Skirtingomis sąlygomis egzistuoja įvairūs klasterių tipai ir modeliai. Kiekvienu atveju turėtų būti nustatytas individualus koordinavimo ir paramos priemonių rinkinys. Turizmo klasterių savybių formulavimas turėtų remtis skirtingomis klasterių klasifikacijomis. Klasteriai klasifikuojami pagal (Odinokova, 2019; Ababkova ir Vasileva, 2020) pateiktos 1 lentelėje:

1 lentelė

Klasterių klasifikacija

Klasterių klasifikacija	Kategorijos / tipai
Ekonomikos sektorius	Gamybos ir paslaugų klasteris.
Pramonės modernumas	Modernios technologijos ir tradicinės pramonės šakos.
Įkūrimo motyvus	Tradicinių pramonės šakų atgaivinimas, modernių technologijų plėtra, geresni/stipresni bendradarbiavimo ryšiai, virtualus bendradarbiavimas, tiksliniai klasteriai (pvz., klasteriai, įkurti siekiant gauti ES plėtros fondų lėšų.
Valdymo sistemos	Be centrinės institucijos, viena centrinė/koordinuojanti institucija.
Bendradarbiavimo formos	Formalus (draugijos, ribotos atsakomybės bendrovės, konsorciumai, kooperatyvai, fondai) ir neformalus klasteris.
Pažinimo lygis	Esami klasteriai, paslėpti klasteriai ir potencialūs klasteriai.
Apimtis	Tarptautiniai, tarpvalstybiniai, nacionaliniai, regioniniai ir vietiniai klasteriai.
Gyvavimo ciklo etapas	Embrioninis, augantis, brandus, nykstantis.
Klasterio struktūros	Itališkas tipas – horizontalūs ryšiai, daniškas modelis – su vadinamuoju klasterio tarpininku, olandiškas klasteris – su centre MTEP subjekto vaidmeniu, suomiškas – su vyraujančia vietos valdžios pozicija.

Šaltinis: sudarytas darbo autorės pagal Odinokova, 2019; Ababkova ir Vasileva, 2020

Klasterių klasifikavimas yra daugialypis ir grindžiamas skirtingomis dimensijomis, atspindinčiomis tiek jų struktūrinius, tiek funkcionavimo aspektus. Literatūroje išskiriama, kad klasteriai gali būti skirstomi pagal sektorių, modernumo lygį, steigimo motyvus, valdymo sistemų brandą, bendradarbiavimo intensyvumą, žinių lygį, geografinę aprėptį, gyvavimo ciklo etapą bei struktūrinius ryšius. Atliktas sisteminimas leidžia matyti, jog nepaisant autorių vartojamų skirtingų terminų, klasterių tipai dažniausiai remiasi tais pačiais pagrindiniais požymiais – jų ekonomine paskirtimi, technologine pažanga, valdymo organizavimu ir tarpusavio sąveikų pobūdžiu. Toks susisteminimas suteikia galimybę kompleksiskai vertinti klasterių įvairovę ir taikyti klasifikaciją praktiniame jų analizės ar vystymo kontekste.

Ekonomistai dažnai klasifikuoja klasterius pagal skirtingus požiūrius, remdamiesi jų struktūra, funkcijomis ar teritoriniu pasiskirstymu. 2 lentelėje pateikiami pagrindiniai klasterių tipai, identifikuoti pagal literatūrą.

Klasterių tipologijos teorinės prielaidos

Šaltinis	Klasterių tipų klasifikavimo požiūrio esmė
Fernando & Long (2012)	Klasterių tipai pagal teritorinį, sintetinės ar kitokios sąjungos tarp įmonių pobūdį.
Jackson, Murphy (2006), Yalçinkaya, Güzel (2019)	Klasterių tipai pagal turizmo traukos objektus, įmonių ar apgyvendinimo paslaugų specializacijos kryptis teritorijoje.
Odinokova (2019), Lee ir kt. (2021)	Klasterių tipų skirstymas pagal laikines, tinklinės struktūros ar regioninių organizacijų ryšius.
Delgado ir kt. (2015), Capone (2016)	Klasteriai klasifikuojami pagal gamybos struktūrą ir modulių sistemas.
Martínez-Pérez, Beauchesne (2018)	Klasterių tipai pagal ekonominių subjektų specializacijos lygį ir agregacijos intensyvumą.
Da Cunha (2005), Luo (2019)	Klasterių tipai pagal įmonių tarpusavio sąveikos sistemos pobūdį.
Peiró-Signes ir kt. (2015)	Klasterių tipai pagal įmonių grupių ryšį ir bendrą verslo sistemų formą.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis nurodytais autoriais.

Apibendrinus įvairių autorių požiūrius, matyti, kad klasterių tipai literatūroje klasifikuojami pagal skirtingas, tačiau tarpusavyje susijusias dimensijas. Atliekant sisteminimą buvo išgryninti bendriausi klasifikavimo kriterijai: teritorinis pagrindas, organizacinė struktūra, įmonių sąveikos pobūdis, veiklos specializacija bei ekonominių subjektų agregacijos lygis. Šių kriterijų suvienodinimas leido sudaryti vientisą klasterių tipų klasifikavimo schemą, kuri parodo, kaip skirtingi autoriai interpretuoja klasterio struktūrą ir jos formavimosi logiką.

Keletas tyrimų (Jackson, Murphy, 2006; Yalçinkaya, Güzel, 2019) pateikia klasterį kaip turistų traukos objektų, įmonių ir apgyvendinimo įstaigų asociaciją. Jo struktūrą sudaro turistų traukos objektų, įmonių ir apgyvendinimo įstaigų sintetinė asociacija su novatorišku ekonomikos sektoriumi, keletu susijusių sričių ir reguliavimo institucijomis (Yalçinkaya, Güzel, 2019).

Apskritai, klasteris kaip įmonių asociacija apibrėžiamas šiuose mokslo darbuose (Fernando & Long, 2012; Peiró-Signes ir kt. 2015). Tuo pačiu metu klasteris suprantamas kaip savanoriška nepriklausomų juridinių asmenų asociacija, kuri išlaiko savo autonomiją teisinį statusą, bet bendradarbiauja siekdama gaminti konkurencingus produktus ir gauti bendrą bei asmeninę ekonominę naudą (Luo, 2019). Tačiau pagal šį požiūrį klasterio esmė nėra siejama su jo geografinė aprėptimi. Vietoj to, šis supratimas pabrėžia jo organizacinę sanglaudą.

Požiūris į klasterius kaip į laikinas tinklo struktūras (organizacijas) buvo suformuotas mokslininkų (Ababkova ir Vasileva, 2020; Lee ir kt., 2021; Odinokova, 2019), kurie klasterių esmę apibūdino kaip ekonominių subjektų, kurie laikinai bendradarbiauja partnerystės pagrindu, siekdami sumažinti sąnaudas arba sutelkti dėmesį į tam tikros vertės grandinės, leidžiančios pristatyti naujus produktus, kūrimą ir įgyvendinimą, rinkinį (Odinokova, 2019).

Atsižvelgiant į tai, kaip klasteriai veikia ir formuojasi, svarbu identifikuoti turizmo klasterių struktūrinius elementus ir išskirti pagrindinius tipologinius požymius, leidžiančius atskirti vienus klasterius nuo kitų. Šie požymiai leidžia aiškiau suprasti, kokiomis sąlygomis klasteriai veikia efektyviausiai ir kas lemia jų vidinę dinamiką. Pagrindiniai turizmo klasterio požymiai žr. 3 lentelę (Prokopenko ir kt., 2019; Zheng ir kt., 2022; Pasička ir kt., 2021):

Turizmo klasterio požymiai

Požymis	Apibūdinimas
Erdvė	Subjektai veikia apibrėžtoje teritorijoje (turizmo paskirties vietovėje) ir savo pasiūlą orientuoja į griežtai atrinktą (vidaus ir užsienio) tikslinę rinką.
Subjektų skaičius ir struktūra	Įvairių subjektų kritinė masė ir gerai išvystyta infrastruktūra yra pagrindinės turizmo klasterio sėkmės sąlygos. Įvairinimas susijęs su verslo įmonių ir kitų vienetų (ne pelno organizacijų, vietos valdžios institucijų, mokslinių tyrimų ir plėtros institucijų, universitetų) teisine forma, nuosavybe ir profiliu iš bendros turizmo vertės grandinės, kurie konkuruoja ir bendradarbiauja, koordinuojami klasterio tarpininko ar animatoriaus.
Bendradarbiavimo kontekstas	Klasterių steigimo ir būsimo veiksmingumo prielaida yra pasitikėjimas (ribotas oportunistinio polinkis), taip pat specializacija, žinių dalijimasis ir informacijos srautas (ribotos sandorių sąnaudos).
Santykiai	Formalūs ir neformalūs, intensyvūs verslo ir socialiniai ryšiai, tiek bendradarbiavimo, tiek konkurencijos pobūdžio, kuriuos charakterizuoja stipri sąveika, žinių ir informacijos sklaida.
Įkūrimo taisyklės	Klasterio įkūrimo procesas turėtų būti grindžiamas sisteminiu požiūriu ir atvira naryste.
Vizija ir misija	Bendra plėtros trajektorija (didesnės įmonės skatina mažesnių partnerių veiklą, verslumas plečiasi į ne verslo subjektus) ir kolektyvinės procedūros, skirtos turistų pasitenkinimo didinimui ir turizmo paskirties vietovės konkurencingumo stiprinimui.
Privalumai	Palankios plėtros sąlygos, daugialypiai ir pagreitinimo efektai, išskirtinis konkurencingumas ir novatoriškumas, masto ekonomija ir sinergija, didelė plėtros dinamika, naujos verslo galimybės ir galimybė gauti (Europos Sąjungos ir kitus) fondus.

Šaltinis: sudarytas darbo autorės, pagal Prokopenko ir kt., 2019; Zheng ir kt., 2022; Pasička ir kt., 2021 autorius

Apibendrinant išskirtus turizmo klasterio požymius matyti, kad šio tipo klasteriai pasižymi aiškia teritorine orientacija, kritine įvairovės ir dydžio subjektais mase bei intensyvia jų tarpusavio sąveika. Turizmo klasteryje itin svarbūs tiek formalūs, tiek neformalūs verslo ir socialiniai ryšiai, kurie formuoja nuolatinį žinių, informacijos ir inovacijų mainų procesą. Bendradarbiavimą palaiko pasitikėjimu grįstas kontekstas, žemos sandorių sąnaudos ir specializacija, o veiklą nukreipia bendra vizija bei misija, susijusi su turizmo paskirties vietovės konkurencingumo stiprinimu ir turistų pasitenkinimo didinimu. Sisteminis klasterio kūrimo požiūris, atvira narystė ir stipri klasterio tarpininko (ar animatoriaus) rolė sudaro sąlygas efektyviam veikimui. Tokia struktūrinė ir funkcinė dėmė lemia turizmo klasterių privalumus: sinergiją, masto ekonomijos efektus, spartesnę plėtrą, išskirtinį konkurencingumą bei didesnes galimybes pritraukti finansavimą.

Siekiant užtikrinti ilgalaikį klasterių efektyvumą, būtina suprasti, kad jų vystymas yra nuoseklus procesas, o ne vienkartinė iniciatyva. Turizmo klasterio kūrimo procesas turėtų būti tęstinis, nes teigiamus rezultatus galima pastebėti tik ilgalaikėje perspektyvoje: turizmo pasiūlos specializacija ir diferenciacija; pajamų augimas, skatinantis vietos gyventojus užsiimti verslu turizmo ar susijusiose srityse; verslumo skatinimas ir dinamiškas naujų verslų kūrimas bei turizmo produktų novatoriškumas; darbo vietų kūrimas ir geresnė turizmo pasiūlos kokybė; socialinio kapitalo kaupimas ir mažesnės sandorių sąnaudos; turizmo paskirties vietovės ir visų klasterio narių konkurencinis pranašumas; mažesnė verslo rizika ir atsakomybės pasiskirstymas; daugelio regiono dalyvių verslumo įgūdžių panaudojimas; geresnė komunikacija ir organizacinio mokymosi efektas. Šiuos rezultatus lemia tiek klasterio vidaus sąveikos, tiek platesnė institucinė ir ekonominė aplinka (Yalçınkaya ir Güzel, 2019).

Pagrindinė strateginė prielaida, sudaranti klasterio pagrįsto turizmo plėtros pagrindą, yra teigiamo poveikio (masto ekonomijos ir sinergijos) sukūrimas visai turizmo paskirties vietai (ne tik klasterio nariams). Sėkmingų klasterių iniciatyvų veiksniai yra: vyraujantis privačiojo sektoriaus įsipareigojimas; viešųjų institucijų katalizinė funkcija (investicijų politika, novatoriškumo ir verslumo skatinimas); ilgalaikis viešojo sektoriaus vaidmens mažinimas; skaidri inovacijų ir klasterių politika (pvz., bendrų iniciatyvų finansavimas); platus naudos gavėjų ratas ir veiksmingi konsultavimo bei vertinimo mechanizmai. Kadangi skirtingos turizmo paskirties vietovės pasižymi

nevienodais resursais ir valdymo praktikomis, natūralu, kad nėra vieno universalus klasterio modelio, tinkamo visiems kontekstams (Heintel, 2018).

Benner (2017) tiria vadinamąjį rekreacinį klasterio modelį kaip turizmo įmonių teritorinės organizacijos formą, kuri skatina regiono ekonomikos augimą, tačiau mažai dėmesio skiriama klausimams, susijusiems su naudos klasterio nariams nustatymu. Fernando ir Long (2012) analizuoja turizmo klasterius, taip pat pagrindžia mokslinius ir praktinius jų įgyvendinimo kaip nacionalinių įmonių turizmo veiklos organizavimo formos pagrindus. Miller ir Gibson (2005) tiria veiksmingą turizmo klasterio veikimą kaip veiksnį, didinantį turizmo produkto konkurencingumą. Atsižvelgdami į mokslinius tyrimus (Benner, 2017; Boja, 2011; Fernando ir Long, 2012), kuriuose apibrėžiamos dominuojančios integracijos dalyvių vaidmenys ir tarpusavio įtaka, mes nustatėme keturis klasterių modelius.

Ne pagrindinis klasterio modelis apima įmones, kurių dydis ir galia leidžia kontroliuoti klasterį, o bendras rinkos ir klasterio dinamiškumas lemia jo formą ir plėtrą. Visi klasterio nariai yra daugiausia smulkūs verslo subjektai, lygiaverčiai savo apimtimi ir įtaka. Šis modelis yra aiškus pavyzdys, kaip veikia mažas turizmo klasteris, pagrįstas saviorganizacijos principais ir apimantis turizmo paslaugų gamybos sektorių bei pagalbinį sektorių. Klasterio ribos yra gana santykinės, paprastai jos sutampa su tam tikros teritorijos (gyvenvietės) ribomis, o turizmo objektai, kurie nėra susiję su šia teritorija, bet yra netoliese, gali būti klasterio dalis (Benner, 2017). Šio klasterio pavyzdys yra Kalifornijos vyno klasteris, susiformavęs Napa slėnyje į šiaurę nuo San Francisko (Kalifornija, JAV). Kiekvienais metais jis sulaukia iki 5 milijonų turistų, kurie daugiausia atvyksta aplankyti vynuogynų ir paragauti vyno (Aleksandrova, 2007).

Aksialiniame klasteryje dominuojančios įmonės turi visas reikiamas sąlygas poilsiui ir turizmui, dažnai sudaro papildomas sąlygas turistų poreikiams tenkinti. Tokios įmonės atsiranda jau esamuose klasteriuose ir prisiima lyderių vaidmenį. Dauguma klasterio įmonių teikia apgyvendinimo paslaugas. Mažos įmonės priklauso nuo stiprių partnerių klientų strategijos (Fernando & Long, 2012). Šio klasterio pavyzdys gali būti Norvegijos turizmo klasteris Svalbardo salyne, apimantis septynis nacionalinius parkus, kuriuose paslaugas teikia 16 turizmo produktų tiekėjų ir daugiau nei 20 kelionių operatorių. Klasterį taip pat sudaro 13 viešbučių, 10 restoranų ir aštuonios kruizinių laivų kompanijos, susivienijusios į asociaciją (Fundeanu, 2015).

Apibendrinant galima teigti, kad turizmo klasteriai yra kompleksiškos, struktūros, kurių klasifikavimas priklauso nuo skirtingų autorių pasirinktų kriterijų – nuo ekonominės paskirties ir veiklos modernumo iki valdymo, bendradarbiavimo formų, žinių lygio ar geografinės aprėpties. Literatūra rodo, kad nėra vieno universalus klasterio modelio, tinkančio visoms turizmo paskirties vietovėms, nes klasterių formavimą lemia vietos ištekliai, institucinis kontekstas ir dalyvių sąveika. Turizmo klasterių veiksmingumą užtikrina kritinė subjektų masė, intensyvūs formalūs ir neformalūs ryšiai, atvira narystė, pasitikėjimu grįstas bendradarbiavimas ir aiški bendra vizija. Toks organizacinis pagrindas leidžia kurti sinergiją, didinti regiono konkurencingumą, skatinti inovacijas ir pritraukti investicijas. Įvairių mokslininkų pateikti modeliai bei tipologijos patvirtina, kad klasteriai veikia efektyviausiai tada, kai jų struktūra, valdymas ir sąveikos yra nuosekliai vystomos ilgalaikėje perspektyvoje.

1.1.3. Turizmo klasterių vystymo apibrėžtis

Turizmo pramonė šiuolaikinėmis sąlygomis turi ypatingą strateginę reikšmę ES valstybių narių ir jų regionų, turinčių didelį potencialą ir visas prielaidas turizmo ir poilsio plėtrai, kuri gali veiksmingai paskatinti greitą valstybių transformaciją į kultūrinį paveldą ir ekonominį stabilumą, vystymuisi (Trusova ir kt., 2020). Formuojant regionų turizmo ir poilsio klasterių potencialą, svarbūs yra socialiniai, ekonominiai ir organizaciniai įrankiai. Kelionių ir turizmo srityje konkurencingumo indeksą sudaro rodiklių rinkinys, suskirstytas į 14 komponentų ir sujungtas į keturis subindeksus, kurie apibūdina palankią viešosios politikos aplinką regionų turizmo ir poilsio klasterių

Pasieka ir kt. (2021) mano, kad tikslinga nustatyti regioninio turizmo klasterių potencialo konkurencingumą pagal rodiklių rinkinį. Nustatyti turizmo plėtros problemą, sudaryti sąlygas turizmo subjektams visapusiškai veikti, didinti investicijas, kurti konkurencingą turizmo produktą, kuris atitiktų vidaus ir tarptautinio (atvykstamojo) turizmo poreikius. Pažymėtina, kad regioninis turizmo klasterių potencialas formuojasi trijų atskirų posistemų – gamtos, gyventojų, gamybos ir paslaugų teikimo – sankirtoje. Jie apima tokias sudedamąsias dalis: gamtinius turizmo ir poilsio išteklius; poilsiautojus (formalią laikiną socialinę grupę), turistus ir darbo išteklius (poilsio ir turizmo sistemos palaikymą); turizmo logistikos, energetikos ir informacinės priemonės (Trusova ir kt., 2020a).

Verslo ryšiai turizmo srityje pasireiškia įvairių partnerystės sistemų forma: strateginėmis sąjungomis, bendromis įmonėmis, konsorciūmais, holdingais, koalicijomis, frančizės sutartimis ir pan. Vis dažniau verslo ryšiai plečiasi į bendradarbiavimą su vyriausybe, vietos valdžios institucijomis, vietos gyventojais, mokslinių tyrimų ir plėtros institucijomis, taip pat verslo paramos institucijomis. ES teikia pirmenybę tarpsektorinėms regioninėms ir vietos partnerystėms, nes endogeniniai procesai, kuriantys konsensuą tarp vietos subjektų, sudarantys sąlygas bendroms strategijoms ir veiklos koordinavimui, prieigai prie pagrindinių kompetencijų, skatina ir kuria inovacijas, stiprina vietos veikėjų identifikavimą vietos socialinėje, kultūrinėje ir gamtinėje aplinkoje, didina regionų ir vietos verslo konkurencingumą (Dziembała, 2019).

Beveik kiekviena turizmo vietovė turi aglomeracijos požymių, todėl geografinė koncentracija gali būti laikoma svarbia sudedamąja dalimi. Tačiau ne kiekviena geografiškai koncentruota turizmo įmonių grupė gali būti vadinama turizmo klasteriu, nes joms reikia laiko susiorganizuoti, sukurti tarpusavio bendradarbiavimo tinklus ir tinkamai valdyti šią organizaciją. Dėl šios priežasties Odínokova, (2019) teigia, kad turizmo klasteris yra geografiškai koncentruotas įmonių ir institucijų, susijusių su turizmo veikla, tinklas. Turizmo klasteriai grindžiami papildomų savybių, kurios tenkina vartotojų poreikius, rinkiniu, sukuriant vis daugiau galimybių įmonėms, kurios nusprendžia įsikurti vienoje vietoje. Todėl teigiama, kad turizmo klasterių formavimas gali padidinti daugiklio ir išorinio poveikio efektus ir paspartinti naujų ekonomikos gerovės formų atsiradimą, sukuriant paklausą daugeliui papildomų veiklų, kurios savo ruožtu sukuria savo poveikį (Duarte-Duarte ir kt., 2021).

Klasterio metodo privalumas yra tai, kad jis orientuotas į mikroekonomikos komponentą, taip pat į teritorinius ir socialinius ekonominės plėtros aspektus. Tuo pačiu metu klasterio veikla yra susijusi su tam tikra rizika: prasti atskirų narių įmonių finansiniai rezultatai gali sumažinti viso klasterio efektyvumą; nepakankama narių įmonių motyvacija diegti inovacijas dėl menkos konkurencijos konkrečiame klasterio srityje; sunkumai koordinuojant darbą ir valdymo veiklą (Lytvyn ir kt., 2025).

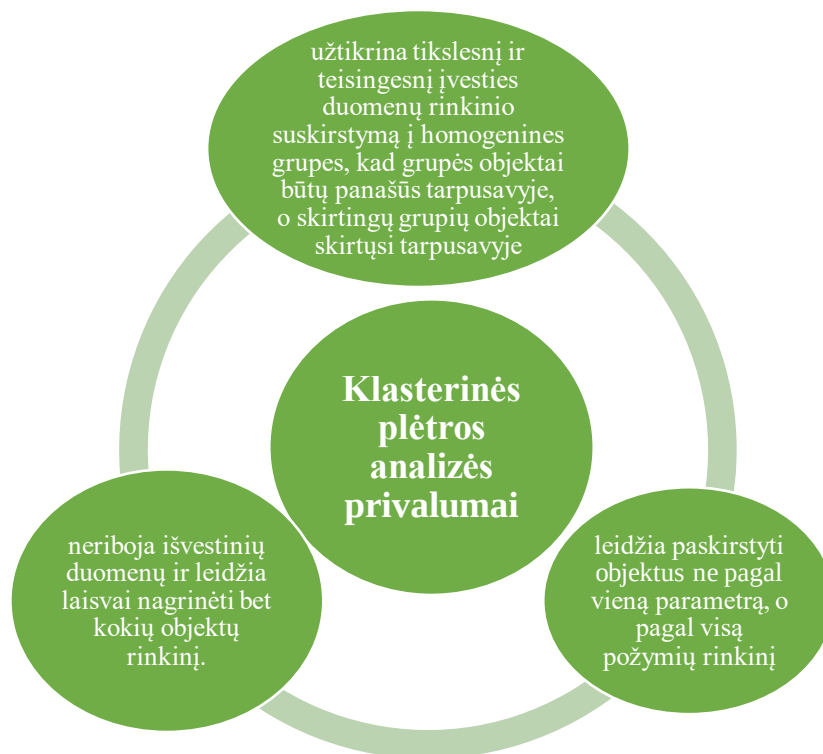
Ferreira ir Estevão (2009) pateikė konceptualų modelį, skirtą analizuoti, kaip turizmo klasteris prisideda prie regiono konkurencingumo. Ulinuha ir kt. (2024) pabrėžia klasterių metodo veiksmingumą kuriant konkurencingus turizmo produktus, ypač bendruomeninio kaimo turizmo kontekste, kur veiklos segmentacija atlieka pagrindinį vaidmenį. Klasterizavimo poveikį turizmo vietovių plėtrai ir jo vaidmenį skatinant regionų plėtrą, skatinant organizacijų bendradarbiavimą, skatinant inovacijas, skatinant verslumą ir remiant vietos bendruomenės tyrė Sohn ir Beni (2023). Nurjannah ir kt. (2019) savo tyrime nagrinėja turizmo klasterių veiksmingumo vertinimo klausimą ir siūlo jo nustatymo metodiką.

Atsižvelgiant į tai, kad turizmo verslo organizavimo problema, atsižvelgiant į poveikį aplinkai ir kultūrai, šiandien tampa vis aktualesnė, Sabalenka ir kt. (2021) tiria galimybes integruoti kultūrinius

veiksnius į regioninių turizmo klasterių socialinio ir ekonominio tvarumo modeliavimo procesą. Duarte-Duarte ir kt. (2021) siūlo metodiką, leidžiančią nustatyti turistinius maršrutus konkrečiame regione, naudojant grupavimo metodus. Šis požiūris padeda paspartinti sprendimų priėmimo procesą, susijusį su maršrutų projektavimu ir kūrimu, bei maksimaliai padidina turizmo potencialą. Turizmo klasterių formavimas prisideda prie regioninių turizmo prekių ženklų kūrimo ir stiprina gerai žinomas geografines sąvokas, diferencijuotą klasterių pozicionavimą rinkoje, siekiant pagerinti kelionių tikslų patrauklumą, rinkodarą, produktyvumą ir valdymą (Mirčetić ir kt., 2019).

Klasterizavimas prisideda prie regionų konkurencingumo didinimo, nes leidžia efektyviai naudoti išteklius ir kurti novatorišką ekosistemą, kuri sujungia pagrindinius turizmo rinkos dalyvius. Mazur ir Galko (2022) atliktame tyrime pabrėžiama turizmo klasterių kaip priemonės, skatinančios regionų vystymąsi ir ekonomikos augimą Ukrainoje, svarba. Shpak ir kt. (2022) sukūrė mokslinį ir metodologinį požiūrį, leidžiantį pagal tam tikrus kriterijus identifikuoti regionų grupes, kurios yra panašios turizmo plėtros požiūriu. Merylova (2024), kurdama regioninio klasterio erdvinį modelį, pabrėžia būtinybę atsižvelgti į poilsio išteklių tipologiją, siekiant užtikrinti integruotą požiūrį į materialių ir nematerialių išteklių naudojimą, kad būtų sukurta tvari turizmo infrastruktūra ir padidintas regiono patrauklumas.

Moksliniai tyrimai (Shiller ir kt., 1991; Yermak, 2017) leidžia išskirti šiuos klasterinės plėtros analizės privalumus (žr. 1 pav.):



1 pav. Klasterinės plėtros analizės privalumai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, pagal autorius Shiller ir kt., 1991; Yermak, 2017

Tai ypač svarbu vertinant regionus pagal turizmo plėtros lygį, jei rodikliai yra skirtingo dydžio, masto ir matavimo vienetų, o tai apsunkina tradicinių ekonometrinių metodų taikymą.

Klasterizavimas yra ilgalaikis procesas, kurio kiekvienas etapas reikalauja kruopštaus pasiruošimo. Dėl šios priežasties regionai, norintys pagerinti savo konkurencingumą, turi vadovauti klasterizavimo procesui, turėdami tinkamą strateginį planą. Geriausia praktika rodo, kad miestai ir regionai siekia kurti pramoninius klasterius, nes jie sudaro palankias sąlygas inovacijoms, konkurencingumui, masto

ekonomijai, sparčiam technologijų perdavimui ir efektyvumui, pasinaudojant ištekliais (Sohn, Beni, 2023). Be to, būtina sukurti duomenų tinklą, kuris turėtų būti sudarytas iš tikslios informacijos. Dėka prieigos prie duomenų bazės klasteryje, klasterio narės gali gauti rinkos analizės rezultatus ir, atsižvelgdamos į šiuos rezultatus, nustatyti savo rinkos strategijas. Konkurentai susiburia bendram tikslui, o tai didina socialinį kapitalą. Kita vertus, vidaus ir užsienio sąžininga ekonominė parama bei mokymo ir sertifikavimo programos, atitinkančios poreikius, galėtų padidinti įmonių kompetenciją ir konkurencingumą (Eraslan ir Dönmez, 2017).

Yra keletas veiksnių, susijusių su infrastruktūros trūkumais, kapitalo ir patyrusių darbuotojų stoka, organizacinių struktūrų trūkumu ir informacinių tinklų bei jų kanalų nebuvimu; tačiau vienas iš didžiausių iššūkių, su kuriais susiduria turizmo sektorius, yra ribotas naujų technologijų naudojimas (Tian ir kt., 2024). Siekiant išspręsti šiuos neigiamus aspektus, klasterizacijos procesas turėtų būti valdomas teisingai. Yra tam tikri veiksniai, kuriuos klasterio valdymas gali panaudoti aplinkai palankios klasterizacijos strategijos procese. Vienas iš svarbiausių veiksnių šiame procese yra lyderystė, suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimas, komunikacija ir informacija.

Anksčiau turizmo veikloje vyravo jūra, smėlis ir saulė, tačiau dėl pažangių informacinių technologijų pagrindinis dėmesys dabar skiriamas interaktyviems santykiams, t. y. pramogų parkams, išmaniųjų miestų programoms, lėto gyvenimo miestams ir pan. Tai padidina turizmo klasterių svarbą, kad turizmo įmonės galėtų būti konkurencingesnės. Tradiciniai turizmo ištekliai, lyginamieji pranašumai (klimatas, kultūra ir kt.) tampa mažiau svarbūs, palyginti su kitais turizmo konkurencingumo veiksniais; informacija (arba, tiksliau, strateginis informacijos valdymas), intelektas (įmonės komandos gebėjimas kurti naujoves), žinios (žinios ar kultūra) yra nauji ištekliai ir pagrindiniai veiksniai, lemiantys turizmo įmonių konkurencingumą (Yang, Smith, 2023).

Yalçinkaya ir Güzel (2019) teigia, kad klasteriai daro įtaką konkurencijai trimis būdais:

- didindami įmonių produktyvumą tam tikroje srityje;
- nustatydami inovacijų kryptį ir tempą, kurie turės įtakos ateities produktyvumui;
- ir skatindami naujus verslus, kurie plėtos ir stiprins tą klasterį.

Sprendimas bendradarbiauti paprastai priklauso nuo tikėtinai naudos: mažesnės su verslo veikla susijusios rizikos; mazo ekonomijos; mažesnių sandorių ir veiklos sąnaudų; didesnio saugumo nestabilioje aplinkoje; apsaugos nuo pasaulinės konkurencijos; pasiūlos įvairinimo; papildomų lėšų; žinių ir informacijos sklaidos; didesnio lankstumo; lobizmo ir didesnio spaudimo vietos valdžios institucijoms; veiksmingesnės plėtros; ribotas sezoninis pobūdis; geresnis prieinamumas prie unikalių kompetencijų, lėšų ir išteklių; mokesčių optimizavimas; platesnė vertės grandinė; didesnis vietos verslumas; didesnis turizmo novatoriškumas (tiek produktų, tiek procesų) (Yermak, 2017).

Didžioji dalis inovacijų atsiranda dėl sąveikos procesų (organizacinio mokymosi ir bendro verslumo) tarp kartu dirbančių ir bendradarbiaujančių subjektų grupių. Be grynai laisvalaikio veiklos, tokios kaip plaukimas, slidinėjimas ar deginimasis saulėje, svarbos įgijo ir kiti turizmo veiklos tipai, pvz., kultūrinis ir gamtos turizmas. Šie sudėtingi turistų poreikiai tenkinami ne tik vienu produktu ar paslauga, bet ir trimis regiono patrauklumo elementais (3A): prieinamumu, pramogomis ir patogumais (Yalçinkaya ir Güzel, 2019).

Turizmo klasteryje suinteresuotosios šalys iš visų vertės grandinės segmentų (viešbučių savininkai, turizmo operatoriai, restoranų savininkai, parduotuvių savininkai, muziejai ir kt.) siekia bendro tikslo – konkurencingos turizmo sektoriaus, orientuotos į strateginį augimą ir pridėtinę vertę, plėtros. Net jei atskira įmonė kelionės vietoje jaučiasi savarankiška, ji yra tik viena iš visos turizmo produkcijos sudedamųjų dalių. Turizmo produkcijos vertė tiek klientui, tiek teikėjui atsiranda, kai klientas atvyksta į gamybos vietą, kelionės vietą (Klóska ir kt., 2020). Taigi, klasterizavimas turėtų būti iš esmės susijęs su identišku konkrečios turizmo kelionės vietos erdviu užfiksavimu.

Turizmo paslaugų teikėjų bendradarbiavimas turizmo klasteryje turėtų būti grindžiamas oficialiai nustatytais ryšiais, kad būtų pasiekta sinergijos nauda. Kadangi kiekviena turizmo paskirties vieta yra

verslo įmonių, turinčių savo darbotvarkę ir prioritetus, aglomeracija, tai yra sudėtinga pramonės šaka, kurią sunku koordinuoti ir valdyti paskirties vietos lygmeniu. Sudėtingo turizmo produkto kūrimo procesas reikalauja sinergetinio įvairių ekonominių ir neekonominių veiksnių, dalyvaujančių jo formavime per vertikalią ir horizontalią integraciją, veikimo. Turint tai omenyje, klasteris atrodo esąs akivaizdžiausia turizmo produkto kūrimo forma turizmo paskirties vietoje. Jokia kita reguliavimo forma neleidžia sujungti tiek daug skirtingų pelno nesiekiančių ir verslo profilio subjektų (Yermak, 2017).

Lade (2010) išanalizavo keturis *Australijos regionus* – *Mildura, Swan Hill, Echuca ir Albury–Wodonga* – pagal jų klasterių charakteristikas, kurios pateiktos 4 lentelėje, kur X žymi aiškių charakteristikos buvimą, o O – silpną pasireiškimą arba vystymosi stadiją.

4 lentelė

Sėkmingo turizmo klasterio charakteristikos

Klasterio charakteristikos	Mildura regionas	Swan Hill regionas	Echuca regionas	Albury Wodonga regionas
Įmonių tarpusavio priklausomybė	X	X	X	X
Lankstūs įmonių veiklos ribų modeliai	X	X	X	X
Kooperacinė konkurencija (coopetition)	X	X	X	X
Bendruomenės kultūra ir palaikančios viešosios politikos	X	X	X	X
Bendras supratimas apie konkurencinio verslo etiką	X	X	X	X
Privačiojo sektoriaus lyderystė	X	X	X	O
Platus klasterio dalyvių įsitraukimas	X	X	O	X
Tinkamos klasterio ribos	X	O	X	O
Santykių institucionalizavimas	X	O	O	O
Socialinė struktūra ir dėmesys asmeniniams santykiams	X	O	X	O
Gyvavimo ciklai	O	O	O	O

Šaltinis: pagal autorių Lade, C. (2010, p. 656-657).

Internetinė registracija, 2D brūkšninių kodų programėlės, virtualūs turai ir pan. gali būti inovacijų turizmo sektoriuje pavyzdžiai. Lade (2010) daugiausia dėmesio skyrė keturių regionų, esančių palei Australijos Murray upę, požiūriui į konkurenciją ir klasterių plėtrą: Mildura, Swann Hill, Echuch, Albury Wodonga. Lade atliko anketines apklausas 85–100 turizmo įmonių kiekviename tiriamame regione. Šių apklausų pagalba kiekviename regione buvo tiriamas bendradarbiavimas, kuris yra viena iš pagrindinių sėkmingos klasterių plėtros charakteristikų. Rezultatai rodo (4 lentelė), kad Echuca regione bendradarbiavimo lygis yra palyginti aukštas, nes regione yra susijusių ir vienas kitą papildančių įmonių, kurios bendradarbiaudamos tarpusavyje didina regiono konkurencingumą (Yermak, 2017).

Ferreira ir Estevao (2009) pasiūlė turizmo klasterių koncepcinį modelį, kuris gali atlikti svarbų vaidmenį regioninės plėtros strategijoje. Jie sukūrė modelį, remdamiesi keliais elementais, kuriuos analizavo Porterio, Croucho ir Ritchie konkurencingumo modelyje bei Dwyerio ir Kim konkurencingumo modelyje. Jame ieškoma atsakymo į klausimą, ar yra suderinamumas tarp trijų pagrindinių komponentų: turizmo produkto, turizmo paskirties vietos ir turizmo klasterio. Jų nuomone, jei pirmųjų dviejų komponentų tarpusavio ryšys yra veiksmingas, turizmo klasteris veiks produktyviai. Turizmo klasterių konkurencingumo modelis, skirtas geresnei regionų plėtrai, gali padėti nustatyti spragas ir konkurencingo vystymosi potencialą.

Apibendrinant, turizmo klasterių plėtrą galima suprasti kaip laipsnišką, strategiškai koordinuojamą procesą, kurio tikslas – teritoriniu požiūriu koncentruotą turizmo išteklių, įmonių, institucijų ir bendruomenės veikėjų rinkinį paversti integruota, konkurencinga ir tvari sistema. Nepakanka, kad

turizmo įmonės būtų įsikūrusios toje pačioje teritorijoje – norint sukurti tikrą klasterį, būtinas tikslingas bendradarbiavimas, bendri standartai, bendras rinkodaros, duomenų mainai ir palanki viešoji politika. Tinkamai valdomas klasterizavimas sumažina sandorių sąnaudas, stiprina inovacijas, gerina paslaugų kokybę ir padeda regionams sukurti atpažįstamą turizmo prekės ženklą. Tuo pačiu metu kuriant klasterius būtina atsižvelgti į aplinkos ir kultūrinius apribojimus, užtikrinti vietos bendruomenių įtrauktį ir remtis patikima informacine infrastruktūra. Todėl turizmo klasterių plėtra yra tiek ekonominis, tiek valdymo procesas, kuris sieja verslo interesus su regioninės plėtros tikslais ir, jei yra sėkmingas, tampa galingu įrankiu, padedančiu didinti regiono socialinį ir ekonominį atsparumą bei patrauklumą.

1.2. Regiono socio-ekonominės plėtros samprata ir reikšmė

Analizuojant regiono socio-ekonominės plėtros sampratą ir reikšmę, siekiama pateikti jos apibrėžties ypatumus bei bruožus, detalizuoti socio-ekonominės plėtros procesus regionuose, aptarti regionų plėtros modelius bei aptarsiu regioninę politiką ir jos reikšmę turizmo klasterių formavimui.

1.2.1. Regionų apibrėžtis ir bruožai

Regionas akademinėje literatūroje apibrėžiamas kaip teritorinis vienetas, pasižymintis vidiniu vientisumu ir tam tikrais geografiniais, ekonominiais, socialiniais ar kultūriniais bruožais, kurie jį skiria nuo kitų teritorijų ir lemia savitas jo vystymosi galimybes (Tomaney, 2017; Paasi, 1986). Regionų bruožai paprastai apima teritorinę struktūrą, gyventojų socialinę dinamiką, ekonominės veiklos pasiskirstymą bei identiteto formavimąsi, o šie elementai lemia, kaip regionai funkcionuoja ir vystosi. Regionų plėtra yra nuolat vykstanti ir evoliucionuojanti diskusija, nes plėtros skatinimas ir palaikymas išlieka vienu iš pagrindinių bet kurios ekonomikos tikslų. Šiuolaikinėje plėtros sampratoje svarbi vieta tenka tvarumui: Jungtinių Tautų Tvaraus vystymosi tikslai (SDG) akcentuoja, kad regionų raida turi apimti ekonominius, socialinius ir aplinkosauginius aspektus, sprendžiant tokias globalias problemas kaip skurdas, klimato kaita, nepakankamas išsivystymas ar tvarus išteklių naudojimas (United Nations Department of Economic and Social Affairs, 2024). Regionų vystymosi procesus veikia ir socialinė bei ekonominė namų ūkių elgsena, taip pat aplinkos rizikos, kurios laikomos svarbiais veiksniais analizuojant teritorinę raidą (Ton ir kt., 2024). Europos Sąjungoje regioninė politika grindžiama ekonominės, socialinės ir teritorinės sanglaudos principais, kuriais siekiama mažinti tarpreiginius skirtumus ir sudaryti sąlygas regionams visapusiškai išnaudoti savo potencialą.

Žodis „regionas“ kilęs iš lotynų kalbos veiksmažodžio regio, kuris reiškia „valdyti“. Taigi, pirminė regio reikšmė buvo susijusi su valdymu, o ne su erdvės ribojimu sienomis. Vėliau jis tapo siejamas su regere, reiškiančiu „vadovauti“. Šiandien šis sąvoka yra daugiareikšmė, o terminas „regionas“ gali reikšti, pavyzdžiui, geografinę erdvę, ekonominę sąveiką, institucinę ar vyriausybinių jurisdikciją arba socialines ar kultūrines charakteristikas. Todėl regionų apibrėžimų yra daug, ir, priklausomai nuo tyrimų srities, apibrėžimai skiriasi ir netgi prieštarauja vieni kitiems. Pavyzdžiui, Nye (1971, p. vii) pateikia klasikinį apibrėžimą, pagal kurį tarptautinis regionas apibrėžiamas kaip „ribotas valstybių skaičius, kurias sieja geografiniai santykiai ir tam tikras tarpusavio priklausomybės laipsnis“. Akivaizdu, kad šis apibrėžimas neapima daugelio sričių, kurios taip pat laikomos regionais, nes jame dėmesys skiriamas valstybėms kaip regionų sudedamosioms dalims. Kitas apibrėžimas yra pateiktas Hartshorne (1959, p. 130): „...„regionas“ yra tam tikra vietovė, kuri tam tikru būdu skiriasi nuo kitų vietovių ir kuri tęsiasi tiek, kiek tęsiasi tas skirtumas“. Ši apibrėžtis taikoma valstybių vidaus arba tarpvalstybinėms teritorijoms. Paasi (1986, p. 105) pateikia šiek tiek panašią apibrėžtį: „Regionas paprastai laikomas Žemės paviršiaus dalimi, kuriai būdingas sanglaudos bruožas, kylantis iš nuoseklių ryšių tarp susijusių savybių“. Apibendrinant, regionas suprantamas kaip teritorinė – socialinė visuma, jungiama bendrų ekonominių, kultūrinių ar institucinių ryšių ir pasižyminti vidiniu integralumu.

Regionai dažniausiai suprantami kaip tam tikra teritorija arba teritorijos savybė, kurią galima apibrėžti pagal geografinius, administracinius, kultūrinius ar funkcinus kriterijus. Regionai gali būti įvairaus dydžio, apimti vienos valstybės dalį arba jungti kelias valstybes, o jų ribos gali būti tiek

aiškiai apibrėžtos, tiek neapibrėžtos. Dėl šios priežasties praktiškai bet kuri geografinė erdvė dalis gali būti įvardijama regionu, įskaitant tokias teritorijas kaip Viduržemio jūros regionas. Tačiau valstybė nėra traktuojama kaip regionas, nes valstybės statusas reiškia politinį suverenitetą, o regiono samprata paprastai siejama su teritoriniu vienetu, neturinčiu savarankiškos valstybingumo galios. Van Langenhove (2013) pažymi, kad ta pati geografinė vieta gali būti priskiriama keliems skirtingo tipo regionams (pvz., kultūriniais, ekonominiais ar administraciniais), todėl regionai apima daugiau nei tik geografinę realybę. Dėl to regiono apibrėžtis neturėtų būti siejama vien tik su plotu ar fizinėmis sienomis, bet turėtų atspindėti ir funkcinius bei socialinius ryšius, kurie apibrėžia regiono vidinį integralumą.

Regionai pasižymi tam tikru juos apibūdinančių savybių pasiskirstymu ir dažnai turi aiškesnes ar mažiau aiškias teritorines ribas. Kai kurie regionai gali būti iš anksto apibrėžti pagal geografinius ar fizinius kriterijus, todėl jų ribos yra lengviau nustatomos. Tokie regionai vadinami formaliaisiais, nes jų identifikavimas grindžiamas objektyviai išmatuojamomis savybėmis, pavyzdžiui, reljefo formomis, upių baseiniais, kalnų grandinėmis ar kitais gamtiniais požymiais (Fonseca, 2022). Šiuo atveju regiono priklausomumas yra aiškiai apibrėžiamas pagal teritorinę ribą, o regiono vienetai priskiriami remiantis jų geografinė padėtimi, o ne socialinėmis ar funkcinėmis struktūromis.

Regionas yra pagrindinė kategorija, padedanti suprasti erdvės padalijimą (Tomaney, 2017). Regionas yra pagrindinė geografijos sąvoka (Dickinson, 1969). Šiuolaikinės disciplinos pradininkai, tokie kaip Alfredas Hettneris Vokietijoje, remdamiesi ankstesniais Kanto ir fon Humboldto darbais, siekė apibrėžti vietų pobūdį, giliai suprasdami jų žmogiškąsias ir fizines savybes bei vidinius santykius, kurie suteikė joms charakterį (Hartshorne, 1958). Ankstyvieji geografijos tyrimai Prancūzijoje, ypač Élisée Reclus ir Paul Vidal de la Blache darbuose, taip pat buvo susiję su regionų apibrėžimu pagal jų chronologines savybes. Anglijoje Halford Mackinder propagavo panašią regioninės geografijos idėją. Nors vėliau ši idėja buvo kritikuojama ir išėjo iš mados, šių ankstyvųjų indėlių svarba buvo ta, kad jie pabrėžė žmogiškąsias ir fizines savybes, kurios skiria vieną regioną nuo kito (Tomaney ir kt., 2019).

Regiono samprata mokslinėje literatūroje traktuojama kaip daugialypė ir kontekstinė, apimanti tiek geografinius, tiek socialinius, kultūrinius ar funkcinius elementus. Nepaisant skirtingų tyrėjų pateiktų apibrėžčių, regionas paprastai suprantamas kaip teritorinė – socialinė visuma, pasižyminti vidiniu integralumu ir tam tikru savybių pasiskirstymo nuoseklumu, kuris leidžia atskirti jį nuo kitų teritorijų (Paasi, 1986; Hartshorne, 1959). Regionai gali būti nustatomi pagal fizinius, administracinius ar funkcinius kriterijus, o jų ribos gali būti tiek aiškiai apibrėžtos, tiek kintančios priklausomai nuo pasirinktų analizės parametrų. Ši įvairovė rodo, kad regionas nėra tik geografinė erdvė, bet ir socialinių, ekonominių bei institucinės sąveikos ryšių sistema, kuri suteikia pagrindą regionų analizei ir jų plėtros vertinimui.

1.2.2. Regionų plėtros modeliai

Plėtra nėra vien ekonominis procesas, bet daugialypė visuomenės transformacija. Paprasčiau tariant, ją galima suprasti kaip teigiamų pokyčių procesą, apimantį tiek kiekybinį augimą, tiek kokybinę pažangą, kur kiekybinis aspektas apima ekonominio augimo sąvoką, o kokybinis aspektas – socialinių ir ekonominių struktūrų transformaciją, kurios rezultatas yra naujų savybių įgijimas (Churski ir kt., 2021). Kiekybiniu požiūriu **ekonominė plėtra** yra kritinis nacionalinės pažangos aspektas, apimantis procesus, kuriais šalis gerina savo piliečių ekonominę, politinę ir socialinę gerovę. Be to, **šalies ekonominė plėtra** apibrėžiama kaip socialinio ir ekonominio gyvenimo pokyčių tęstinumas, gerinantis piliečių gyvenimo lygį, taip pat struktūrų organizavimą ir vykstančius procesus šalyje (Smolińska-Bryza ir kt., 2025).

Socialinė ir ekonominė plėtra mokslinėje literatūroje dažniausiai suprantama kaip procesas, apimantis visuomenės gerovės augimą, pajamų didėjimą, infrastruktūros gerėjimą ir gyvenimo kokybės kilimą, todėl šis reiškinys sulaukė didelio mokslininkų dėmesio. Tyrimuose analizuojama, kaip įvairūs veiksniai lemia socialinės ir ekonominės plėtros pokyčius: tarpusavio priklausomybė ir finansinių išteklių įsisavinimas (Spychala, 2020), miesto žaliųjų erdvių poveikis socialinėms ir

ekonominėms struktūroms (Wu ir Kim, 2021), kultūrinio turizmo indėlis į valstybių socialinę ir ekonominę raidą bei aplinkos tvarumo sąsajos su plėtros rodikliais (Jie ir kt., 2023). Socialinė ir ekonominė plėtra regionų kontekste traktuojama kaip teritorinis procesas, kuriam būdingi vietos ekonomikos, socialinės sanglaudos ir bendruomenių gerovės pokyčiai, todėl regionų plėtros analizė remiasi platesne – tvaraus vystymosi – samprata. Tvarus regionų socialinis ir ekonominis vystymasis apima ne tik augimą, bet ir ilgalaikį stabilumą, efektyvų išteklių naudojimą bei socialinę įtrauktį, kurie laikomi esminiais tvarumo kriterijais (Smolińska-Bryza ir kt., 2025). Taigi tvarus vystymasis yra platesnė koncepcija, apimanti socialinę ir ekonominę plėtrą, o jo įgyvendinimas reikalauja vyriausybių, verslo ir bendruomenių bendradarbiavimo siekiant užtikrinti gyvybingas ir atsprias teritorijas ateities kartoms.

Regioninė plėtra suprantama kaip kompleksinis, daugiapakopis procesas, apimantis teritorijų ekonominių, socialinių ir infrastruktūrinių sąlygų gerinimą, kurį įgyvendina viešosios valdžios institucijos, vietos bendruomenės ir rinkos dalyviai. Ji laikoma viešąja užduotimi, susijusia su nacionalinės ir Europos Sąjungos sanglaudos politikos administravimu, koordinavimu ir įgyvendinimu, tačiau kartu apima ir tarpinį – tarp institucijų ir vietos veikėjų – bendradarbiavimą grindžiamą planavimą bei paslaugų teikimą. Regioninė plėtra gali būti vykdoma tiek centralizuotai, tiek endogeniškai, kai patys regiono veikėjai inicijuoja ir organizuoja plėtros procesus „iš apačios į viršų“. Viešųjų institucijų struktūra ir atsakomybės lygis (pvz., federalinė ar unitarinė sistema) lemia, kiek nacionalinė švietimo, infrastruktūros ar ekonominė politika daro įtaką regioninės plėtros kryptčiai ir rezultatams. Heintel (2018) pažymi, kad regioninės plėtros apimtis, mastelis, trukmė ir kokybiniai skirtumai tarp teritorijų rodo, jog ši sąvoka nėra vienareikšmiškai apibrėžta nei teisiniu, nei materialiu požiūriu, o jos interpretacijos ir poveikio mechanizmai kinta priklausomai nuo šalies institucinės sistemos ir suinteresuotųjų šalių interesų. Todėl regioninė plėtra laikoma dinamišku procesu, kurio turinys ir prioritetai kinta priklausomai nuo konkretaus regiono konteksto.

Regioninė plėtra yra įtraukta į politikos formavimą Europos, nacionaliniu, federaliniu ir savivaldybių lygmenimis, taip pat regioninių suinteresuotųjų šalių (pvz., regioninės ekonomikos, asociacijų, kooperatyvų ir konsultacinių institucijų) veiklą. Nors anksčiau regioninė plėtra dažnai buvo vertinama iš sektorių perspektyvos, dabar veiksmai daugiausia yra sisteminiai arba integruoti tarp atitinkamų veikėjų ir veiksmų lygmenų. Taigi, regioninė plėtra yra intervencija į kontekstą atitinkančią sistemą (Heintel, 2018).

Norint skatinti bet kokią vystymąsi, reikia atskirti sritis, kurios turėtų būti vystomos, ir priemonės, kurios naudojamos tokiame vystymuisi inicijuoti. Regioninė plėtra paprastai susijusi su gerovės geografija ir jos raida. Tai daugialypė sąvoka, apimanti didelę socialinę ir ekonominę įvairovę, kurią lemia daug veiksnių, pavyzdžiui, gamtiniai ištekliai, darbo jėgos kokybė ir kiekis, kapitalo prieinamumas ir galimybės jį gauti, investicijos į gamybą ir pridėtinės išlaidas, verslumo kultūra ir požiūris, fizinė infrastruktūra, sektorių struktūra, technologinė infrastruktūra ir pažanga, atvirumas, viešosios paramos sistemos ir kt. (Becker, Kaiser-Jovy, 2022). Apibendrinant, regioninės plėtros srityje pagrindinės interesų sritys yra: tvarumas ir atsparumas, socialinė kultūra ir socialinė ekonomika, suinteresuotųjų šalių įtrauktis ir tikslai.

Anh (2021) atkreipia dėmesį į vien ekonominio požiūrio į regionų plėtrą ribotumą, nes yra nemažai neekonominių veiksnių. Be to, šie veiksniai atlieka svarbų vaidmenį siekiant teigiamų plėtros rezultatų. Regionui ar bet kuriam kitam erdviniam vienetui būdinga tam tikrų neekonominių veiksnių, įskaitant socialinius ir kultūrinius santykius, pasireiškiančius, be kita ko, socialiniu kapitalu, pasitikėjimu ir abipusiškumu, įpročiais ir normomis, kurie visi atlieka svarbų vaidmenį regioninėje plėtroje, įsitvirtinimas. Ekonominių ir neekonominių veiksnių atskyrimas automatiškai lemia ekonominių ir neekonominių tikslų įvairovę. Be to, regioninės plėtros tikslai paprastai yra daugialypiai, nes regioninės plėtros tikslai apima ne tik augimą (Li ir kt., 2021).

Siekiant spręsti iššūkius ir atlikti regioninės plėtros projektų planavimo ir vertinimo užduotis, reikalinga holistinė strateginė sistema. Ši sistema turi apimti ekonominius ir socialinius veiksnius, atspindinčius įvairiuose skirtingų suinteresuotųjų šalių tiksluose. Nėra vieno strateginio požiūrio,

kuris būtų tinkamas tokiam uždaviniui atlikti. Norint sukurti kelių strateginių modelių sistemą, reikalinga centrinė sistema, kuri sujungtų skirtingus sistemos elementus. Šis centrinis elementas ir labai geras atspirties taškas yra vadinamasis loginis modelis (Anh, 2021).

Endogeninė regioninės plėtros modelio dinamika laikoma natūraliai susiklosčiusiomis sąlygomis, susijusiomis su išteklių fonu ir geografine padėtimi, pačių žemės išteklių vartojimo modeliu, taip pat žemės tiekimo vidaus subjektų elgsena ir strategijomis miesto ir kaimo plėtros bei išteklių naudojimo srityse. Pirma, dėl žemės retumo, ne atnaujinamumo, nejudamumo ir teritorinio pobūdžio, regione natūraliai turimų žemės išteklių kiekis nulemia žemės tiekimo viršutinę ribą ir formuoja daugialypę žemės naudojimo elgseną. Antra, žemės tipų skirtumai taip pat skatina žemės tiekėjus taikyti įvairius „būdus ir priemones“ turtui iš žemės generuoti, o žemės tiekimą taip pat riboja žemės išteklių kokybė, kuri yra glaudžiai susijusi su žemės geografine padėtimi, klimatu, geologija, hidrologija, topografija, natūraliais cikliniais pavojais, aplinka ir kraštovaizdžiu, naudojimo būkle, žemės teisių statusu, infrastruktūros išbaigtumo laipsniu, žemės išlyginimo lygiu, transporto sąlygomis ir kt. Žemės trūkumo ir žemės kainos lūkesčiai yra glaudžiai susiję su socialinės ir ekonominės pažangos etapu, o įvairūs socialinės ir ekonominės plėtros etapai pasižymi skirtingomis išteklių naudojimo savybėmis ir modeliais, kurie yra svarbūs veiksniai, darantys įtaką regionų plėtrai (Tian ir kt., 2024).

Regioninės plėtros modeliai yra sudėtingos ir daugiapakopės sistemos, integruojančios ekonominius, socialinius ir aplinkos veiksnius į bendrą teritorinės pažangos mechanizmą. Literatūroje pabrėžiama, kad regioninė plėtra formuojasi derinant „iš viršaus į apačią“ formuojamas valstybių ar ES institucines strategijas ir „iš apačios į viršų“ kylantį vietos potencialą, paremtą bendruomenių įtrauktimi, vietos išteklių mobilizavimu ir endogeninėmis iniciatyvomis (Becker, Kaiser-Jovy, 2022; Ayrapetyan ir kt., 2022). Šiuose modeliuose atsiskleidžia pusiausvyra tarp ekonominio augimo ir platesnių neekonominių veiksnių, tokių kaip socialinis kapitalas, kultūrinė tapatybė ar aplinkos tvarumas, todėl regioninė plėtra suprantama kaip platesnė socioerdvinė sąveikų sistema, o ne tik ekonominis procesas.

Egzogeniniai regioninės plėtros modeliai remiasi išoriniais stimulais, tokiais kaip nacionalinė politika, ES sanglaudos investicijos, infrastruktūros projektai ar valdymo reformos. Šių modelių esmė – mažinti regioninius teritorinius skirtumus pasitelkiant institucinių sprendimų koordinavimą, finansavimo instrumentus ir ilgalaikes investicijas (Dziembala, 2019; Heintel, 2018). Valstybiniu lygmeniu regionai tampa politikos įgyvendinimo erdvėmis, o egzogeniniai modeliai laikomi tinkamiausiais, kai reikia suvienodinti bazinės vystymosi sąlygas, sustiprinti institucinius pajėgumus ar sukurti infrastruktūrinius pagrindus ekonominei veiklai.

Tuo tarpu endogeniniai regioninės plėtros modeliai orientuoti į pačių regionų vidinės aplinkos potencialą: žmoniškuosius išteklius, vietos verslus, inovacijas, socialines struktūras ir bendruomenių gebėjimą generuoti pokyčius. Tokiuose modeliuose pabrėžiama, kad tvarus regiono augimas priklauso nuo gebėjimo kurti vietines iniciatyvas, mobilizuoti socialinį kapitalą ir formuoti regiono identitetą (Filipek, Tarczyńska-Luniewska, 2020). Turizmo kontekste endogeniniai modeliai dažnai siejami su klasterizacija, kuri remiasi vietos verslų tarpusavio bendradarbiavimu, žinių apykaita, paslaugų integracija ir konkurencingumo stiprinimu (Capone, 2016; Asmelash, Kumar, 2019; Jackson, Murphy, 2006). Šių modelių esmė – regiono pajėgumas pačiam formuoti savo plėtros trajektoriją.

Šiuolaikinėje regionų vystymosi teorijoje vis labiau įsitvirtina mišrieji regioninės plėtros modeliai, kurie sujungia egzogeninius ir endogeninius elementus. Remiantis Porterio (1998, 2000) teritorinių sistemų logika, regionų konkurencingumas formuojasi ten, kur išoriniai politiniai ir finansiniai sprendimai susilieja su vidinėmis socialinėmis ir ekonominėmis iniciatyvomis, o regionas veikia kaip integruota žinių, inovacijų, infrastruktūros ir žmoniškųjų išteklių sistema. Turizmo sektoriuje šis derinys ypač reikšmingas, nes sėkmingiems turizmo regionams būtina tiek išorinė investicinė parama, tiek vietos klasteriai, bendradarbiavimas ir paslaugų tinklų plėtra (Mazur, Galko, 2022; Sabalenka ir kt., 2021). Mišrieji modeliai laikomi adekvačiausia šiuolaikine regioninės plėtros schema, gebančia darniai sujungti ekonomines, socialines ir aplinkos dimensijas.

Apibendrinant galima teigti, kad regioninės plėtros modeliai skiriasi savo logika, priemonėmis ir taikymo sritimis, tačiau visi jie orientuoti į tą patį tikslą – stiprinti regionų gyvybingumą ir konkurencingumą. Egzogeniniai modeliai daugiausia remiasi valstybės ir tarptautinių institucijų iniciatyvomis, endogeniniai – pačių regionų vidiniu potencialu, o mišrieji modeliai siekia suderinti šiuos du požiūrus, pripažindami, kad tvari plėtra įmanoma tik tuomet, kai išorinė parama ir vidaus ištekliai veikia kaip viena sistema. Todėl regioninė plėtra nėra vien tik ekonominių rodiklių augimas – tai kompleksinis procesas, kuriame susipina institucinis efektyvumas, socialinis aktyvumas, kultūriniai bruožai, vietos iniciatyvos ir gebėjimas prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkos sąlygų.

1.2.3. Regioninė politika ir jos reikšmė turizmo klasterių formavimui

Regioninė politika yra viena svarbiausių viešosios politikos sričių, kurios tikslas – mažinti teritorinius socio-ekonominius skirtumus, skatinti subalansuotą regionų plėtrą ir didinti jų konkurencingumą. Šiuolaikinėje regioninės plėtros paradigmoje vis didesnis dėmesys skiriamas ne tik finansinių išteklių perskirstymui, bet ir institucinių gebėjimų stiprinimui, vietos išteklių mobilizavimui bei tarpsektorinio bendradarbiavimo skatinimui (Rodríguez-Pose ir Ketterer, 2020; OECD, 2020). Šiame kontekste turizmo klasteriai laikomi viena iš efektyvių regioninės politikos įgyvendinimo priemonių, galinčių prisidėti prie ekonominės, socialinės ir teritorinės sanglaudos stiprinimo. Regioninė politika daro tiesioginę įtaką klasterių formavimuisi, nes ji apibrėžia institucinę aplinką, finansavimo mechanizmus, strategines kryptis ir bendradarbiavimo modelius tarp viešojo, privataus ir bendruomeninio sektorių.

Regioninė politika daro tiesioginę įtaką klasterių formavimuisi, nes ji apibrėžia institucinę aplinką, finansavimo mechanizmus, strategines kryptis ir bendradarbiavimo modelius tarp viešojo, privataus ir bendruomeninio sektorių. Pagrindinis regioninės politikos tikslas – mažinti ekonominius, socialinius ir teritorinius skirtumus, skiriant didžiausią paramą struktūriškai silpniesiems ir atsiliekantiems regionams (Allain-Dupré ir kt., 2025).

Moksliniai tyrimai pabrėžia, kad regioninė politika, orientuota į klasterizaciją, leidžia pereiti nuo tradicinio subsidijų modelio prie struktūrinių sprendimų, skatinančių inovacijas, žinių mainus ir verslo konkurencingumą (Capello ir Cerisola, 2021; OECD, 2021). Turizmo sektoriuje tai ypač aktualu, nes turizmo produktas yra kompleksinis ir reikalauja skirtingų veikėjų – apgyvendinimo, maitinimo, transporto, kultūros, pramogų ir vietos bendruomenių – koordinuoto veikimo. Regioninė politika, palaikanti klasterinį bendradarbiavimą, sudaro prielaidas šiems veikėjams jungtis į funkciškai susietus tinklus ir kurti integruotus turizmo produktus.

Europos Sąjungos regioninės politikos dokumentuose klasteriai įvardijami kaip svarbus teritorinės plėtros instrumentas, ypač mažesniuose ir ekonomiškai silpniesniuose regionuose. Europos Komisija (2021) pabrėžia, kad klasteriai prisideda prie vietos ekonomikos diversifikavimo, darbo vietų kūrimo ir regionų atsparumo ekonominiams sukrėtimams. Turizmo klasteriai šiuo požiūriu turi papildomą vertę, nes jie ne tik generuoja ekonominę naudą, bet ir stiprina vietos identitetą, kultūrinį paveldą bei bendruomenių įsitraukimą.

Turint regioninės politikos apibrėžtį, galima išskirti kuriuose teritorijose įgyvendinama nacionalinė regioninė politika (žr. 5 lentelė):

5 lentelė

Nacionalinės regioninės politikos įgyvendinimo teritorijos

Teritorijos tipas	Aprašymas
Regionų teritorijose	Apskrityse, kuriose yra įsteigta regiono plėtros taryba, arba iš vienos ar kelių bendras ribas turinčių apskričių ar kelių bendras ribas turinčių savivaldybių Vyriausybės sudarytose teritorijose.
Tikslinėse teritorijose	Teritorijose, išskirtose pagal Vyriausybės ar jos įgaliotos institucijos nustatytus kriterijus, siekiant bent vieno iš šių tikslų: 1) papildomai skatinti palankių socialinės ir ekonominės plėtros sąlygų neturinčios teritorijos vystymąsi, mažinant socialinius ar ekonominius skirtumus tarp regionų arba regiono vidinius socialinius ar ekonominius netolygumus; 2) išnaudoti išskirtinį teritorijos plėtros potencialą; 3) padėti prisitaikyti prie iš esmės pasikeitusių ekonominės ar socialinės aplinkos sąlygų.
Funkcinėse zonose	Dviejų ar daugiau savivaldybių tarybų bendru sutarimu suformuotose Lietuvos Respublikos administracinių vienetų ribų nesaistomose vientisose teritorijose, pasižyminčiose esamais ar kuriamais ekonominiais ir (arba) socialiniais ryšiais, skirtose viešosioms paslaugoms bendrai teikti ir (arba) esamos ir (ar) būsimos viešosios infrastruktūros objektams bendrai steigti ir (ar) naudoti.
Prie sienos esančios teritorijos	Teritorijos, esančios prie Lietuvos ir kaimyninių valstybių sausumos arba jūros sienos.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Lietuvos Respublikos Seimo kanceliariją (2025).

Apibendrinant galima teigti, kad nacionalinė regioninė politika grindžiama teritorijų diferencijavimu, leidžiančiu nukreipti intervencijas ten, kur jos gali sukurti didžiausią socio-ekonominę poveikį. Skirtingų tipų teritorijos apibrėžiamos pagal jų funkcines, socialines, ekonomines ir geopolitines savybes, todėl regioninė politika gali būti labiau pritaikyta konkrečiam kontekstui. Toks požiūris sudaro prielaidas efektyviau mažinti regioninius skirtumus ir skatinti subalansuotą šalies vystymąsi.

Regiono sąvoka Lietuvos regioninės politikos Baltojoje knygoje „Darniai ir tvariai plėtrai 2017–2030 m.“ (2017) apibrėžiama šiek tiek kitaip nei Regionų plėtros įstatyme, t. y. „teritorija, pasižyminti geografiniu, socialiniu ir ekonominiu vientisumu ar valdymo principais, kurie išskiria ją iš kitų teritorijų“. Pagal skirtingus apibrėžimo kriterijus gali būti išskiriami įvairių tipų regionai (žr. 6 lentelė).

6 lentelė

Regionų klasifikacija Lietuvos regioninėje politikoje

Regiono tipas	Apibrėžimas
Administracinis regionas	Tiksliai apibrėžta, ribas turinti teritorija, kurioje vykdoma viešojo administravimo veikla: administracinių sprendimų priėmimas, sprendimų įgyvendinimo kontrolė, administracinių paslaugų teikimas, viešųjų paslaugų teikimo administravimas.
Funkcinis regionas	Lietuvos administracinio suskirstymo nepaisanti regioninės politikos priemonėmis remiama ekonominės plėtros, dirbančiųjų judėjimo, miesto, kaimo vietovių sąveikos sistema, naudojanti bendrą infrastruktūrą, transporto ir paslaugų tinklą.
Statistinis regionas	Tiksliai apibrėžtas ribas turintis teritorinis vienetas, priskirtas atitinkamam teritorinių statistinių vienetų klasifikatoriaus lygmeniui, pagal kurį ES renkama, rengiama ir skleidžiama suderinta regioninė statistika.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Lietuvos Respublikos Seimo kanceliariją (2025).

Lentelėje pateikti pagrindiniai regionų tipai Lietuvos regioninėje politikoje. Administraciniai regionai atspindi oficialų teritorinį padalijimą ir viešojo administravimo vykdymą, funkciniai regionai orientuoti į ekonominę, socialinę ir infrastruktūrinę sąveiką tarp savivaldybių, o statistiniai regionai skirti duomenų rinkimui ir analizei pagal Europos Sąjungos regioninės statistikos standartus. Toks regionų skirstymas leidžia tiksliau planuoti ir įgyvendinti regioninės politikos priemones bei spręsti teritorinės raidos problemas.

Apibendrinant galima teigti, kad regioninė politika sudaro esminį institucinį ir strateginį pagrindą turizmo klasterių formavimuisi ir plėtrai regionuose. Klasterinis bendradarbiavimas leidžia efektyviau mobilizuoti vietos išteklius, skatinti inovacijas ir kurti integruotus turizmo produktus, ypač mažesniuose ir struktūriškai silpnesniuose regionuose.

1.2.4. Socio-ekonominės plėtros procesų regionuose detalizavimas

Plėtra šiuolaikinėje literatūroje suprantama kaip kompleksinis procesas, apimantis tiek ekonominį augimą, tiek visuomenės struktūrinius pokyčius. Churski ir kt. (2021) pabrėžia, kad plėtra nėra vien pajamų ar gamybos didėjimas – ji apima ir kokybinius visuomenės transformacijos aspektus, kurie lemia naujų socialinių bei ekonominių funkcijų atsiradimą. Tam, kad būtų aiškiau atskirti šio proceso komponentus, mokslinėje literatūroje įprasta diferencijuoti ekonominę ir socialinę plėtrą. Ekonominė plėtra šiame kontekste suprantama kaip ilgalaikis ekonominių struktūrų stiprėjimas ir gyventojų gerovės kilimas; ji susijusi su socialinio ir ekonominio gyvenimo pokyčių tęstinumu ir visapusišku gyvenimo lygio gerėjimu (Smolińska-Bryza ir kt., 2025). Socialinė plėtra papildo ekonominę dimensiją, nes apima švietimo, sveikatos, socialinių paslaugų ir kultūrinio gyvenimo pokyčius, kurie lemia gyventojų gebėjimą visapusiškai dalyvauti ekonominėje veikloje. Kubiczek ir Bieleń (2021) teigia, kad būtent socialinės galimybės ir visuomenės gebėjimai nulemia, ar ekonominiai pokyčiai tampa tvarūs, todėl socialinė ir ekonominė plėtra yra neatsiejamos.

Atsižvelgiant į glaudų ekonominių ir socialinių procesų ryšį, mokslinėje literatūroje plačiai taikoma integruota socioekonominės plėtros samprata, kuri sujungia abi dimensijas į vieningą analitinę visumą. Ši samprata leidžia išvengti dirbtinio plėtros skirstymo ir kartu paaiškina, kodėl dauguma regioninių procesų negali būti aiškinami vien tik ekonomine ar vien tik socialine perspektyva. Filipiak ir Tarczyńska-Łuniewska (2020) pažymi, kad regionų socio-ekonominė plėtra priklauso nuo tarpusavyje susijusių ekonominių, socialinių, infrastruktūrinių ir aplinkos veiksnių, kurie kartu lemia teritorijų pažangą. Kadangi socialiniai ir ekonominiai procesai visuomet vyksta konkrečioje erdvėje, vystymasis įgyja ryškų regioninį pobūdį: Miłek (2018) pabrėžia, kad nacionaliniu, regioniniu ir vietos lygmenimis plėtros dinamika skiriasi dėl geografinių, socialinių ir infrastruktūrinių ypatybių, lemiančių nevienodą teritorijų pažangą. Dėl šių priežasčių šiame darbe nuosekliai vartojama socioekonominės plėtros sąvoka, nes ji tiksliausiai apibūdina kompleksiską regionų vystymosi procesą ir leidžia analizuoti tarpusavyje susijusius ekonominius bei socialinius pokyčius viename teoriniame rėme.

Regionų lygiu socialinės ir ekonominės plėtros skirtumai išlieka reikšmingi, todėl daugelyje šalių siekiama plėtros konvergencijos, t. y. mažesnių ir mažiau išsivysčiusių teritorijų priartėjimo prie labiau pažengusių regionų (Miłek, 2018). Ši konvergencijos idėja yra neatsiejama nuo klausimo, kodėl regioniniai skirtumai apskritai atsiranda. Siekiant paaiškinti, kodėl regioniniai skirtumai atsiranda ir kodėl jie išlieka ilgą laiką, mokslinėje literatūroje dažnai akcentuojamas istorinių veiksnių vaidmuo. Istorinis paveldas gali lemti infrastruktūrinius, socialinius ir ekonominius netolygumus, kurie persiduoda per kelias dešimtis metų. Tai ypač aiškiai matyti Vidurio ir Rytų Europos šalyse, kur regionų raidos trajektorijos buvo formuojamos skirtingų politinių ir ekonominių sistemų. Pavyzdžiui, Lenkijos atveju giliai įsišaknijusi priklausomybė nuo istorinių veiksnių lėmė, kad regionų socioekonominė padėtis iki šiol yra nevienoda, nors per pastaruosius tris dešimtmečius šalis patyrė spartų virsmą iš atsilikusios pokomunistinės valstybės į vieną sparčiausiai augančių Europos Sąjungos narių (Herodowicz ir kt., 2021). Todėl Lenkijos pavyzdys parodo, kad istorinis kontekstas yra viena iš pagrindinių priežasčių, lemiančių dabartinius regioninius skirtumus ir jų sunkiai išnykstančią prigimtį.

Nors socialinis ir ekonominis vystymasis yra daugialypė problema dėl savo sudėtingos struktūros, jis yra esminis reiškinys siekiant suprasti regionų veiklos rezultatus. Šis teiginys ypač svarbus vertinant faktą, kad regionų socialiniai ir ekonominiai rezultatai skiriasi (Klóska ir kt., 2020). Mokslinėje literatūroje plačiai aptariami skirtumai tarp šalių ir regionų turtingumo atžvilgiu (Kubiczek, Bieleń, 2021). Todėl vertinant, kiek jie skiriasi pagal tam regionui būdingus socialinius ir ekonominius rodiklius, galima toliau tirti, mobilizuoti ir skirti išteklius regionams, kurių veiklos rezultatai yra

prasti, ir geriau informuoti apie politikos įgyvendinimą ir plėtrą regionuose, kurių veiklos rezultatai yra geri. Šios analizės skatina subalansuotą augimą, mažina nelygybę ir skatina tvarų vystymąsi (Ullah ir kt., 2024; Gorzelak ir kt., 2018). Tai atitinka Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) pabrėžiamą regioninės plėtros politiką, kuria siekiama mažinti regioninius skirtumus remiant verslo veiklą visuose regionuose (Dziembała, 2019; Dziembała ir Kłos, 2021). Šiuo tikslu regioninė analizė suteikia gilesnių įžvalgų į nacionalinę plėtros politiką.

Socialinis ir ekonominis regionų vystymasis yra daugialypis procesas, atspindintis ekonominio, socialinio ir aplinkos aspektų sąveiką. Regionų vystymąsi lemia ne tik ekonomikos augimo lygis, bet ir gyventojų gyvenimo kokybė, socialinė įtrauktis ir galimybės naudotis viešosiomis paslaugomis. Remiantis analize, „regionų vystymosi procesai yra sudėtingi ir daugialypiai reiškiniai, apimantys tiek materialius, tiek nematerialius komponentus, pavyzdžiui, infrastruktūrą, švietimą, inovacijas ir socialinį kapitalą“. Šie veiksniai kartu lemia regionų ekonomikų konkurencingumą ir tvarumą bei jų gebėjimą prisitaikyti prie struktūrinių pokyčių nacionaliniu ir pasauliniu mastu (Smolińska-Bryza ir kt., 2025; Miłek, 2018).

Be to, „regionų socialinė ir ekonominė plėtra priklauso nuo veiksmingo endogeninių išteklių naudojimo ir gebėjimo pritraukti išorės investicijas“. Regionų skirtumai dažnai atsiranda dėl nevienodos prieigos prie šių išteklių ir skirtingo institucinio efektyvumo lygio. Smolińska-Bryza ir bendraautorė (2025) tyrime pabrėžiama, kad „regionų skirtumus galima sumažinti taikant tikslingas politikos priemones, kurios stiprina inovacijų potencialą, darbo našumą ir aplinkos tvarumą“. Taigi, išsamus socialinių ir ekonominių procesų aprašymas leidžia geriau suprasti, kaip vietos dinamika ir valdymo mechanizmai formuoja regionų vystymosi trajektorijas laikui bėgant.

Apibendrinant galima teigti, kad regionų socialinės ir ekonominės plėtros procesai yra labai dinamiški ir tarpusavyje susiję, atspindėdami sudėtingą ekonominio augimo, socialinės įtraukties, institucinių gebėjimų ir aplinkos tvarumo sąveiką. Regioniniai skirtumai atsiranda dėl istorinių, struktūrinių ir erdvinės padėties veiksnių, kurie lemia plėtros tempą ir kryptį. Norint suprasti šiuos procesus, reikia analizuoti ne tik kiekybinius rodiklius, pavyzdžiui, BVP ar užimtumą, bet ir kokybinius aspektus, pavyzdžiui, inovacijų potencialą, socialinę gerovę ir valdymo kokybę. Veiksmingas endogeninių išteklių naudojimas kartu su gebėjimu pritraukti išorės investicijas išlieka labai svarbus ilgalaikiam regionų konkurencingumui. Todėl išsamus regionų socialinių ir ekonominių procesų tyrimas suteikia vertingos informacijos, reikalingos tikslinėms politikos priemonėms, skatinančioms subalansuotą augimą, mažinančioms nelygybę ir remiančioms tvarią regionų transformaciją nacionalinių ir pasaulinių vystymosi sistemų kontekste, kurti.

1.3. Turizmo klasterių, prisidedančių prie regiono vystymo siekiant socio-ekonominės plėtros, pavyzdžiai užsienio valstybėse

Siekdama kompetenciją, Europos Komisija 2009 m. pagal Konkurencingumo ir inovacijų programą pradėjo Europos klasterių kompetencijos iniciatyvą (EKKI). Siekiant tęsti sėkmingą šios visos Europos iniciatyvos, kurioje dalyvavo 13 partnerių iš devynių Europos šalių, darbą, buvo įsteigtas EKKI – Europos klasterių analizės sekretoriatas, kuris teikia praktinius patarimus klasterių valdymo organizacijoms. EKKI skatina klasterių valdymo kompetenciją, taikydamas klasterių ir klasterių valdymo organizacijų lyginamąją analizę ir kokybės ženklavinimą. Yra trys ženklavimo tipai: auksinis, sidabrinis ir bronzinis (Yalçinkaya, Güzel, 2019). Kadangi EKKI modelis remiasi Porter (1998; 2000) konkurencingumo logika, šis standartas ne tik sertifikuoja klasterius, bet ir padeda regionams metodiškai vertinti savo strategiją, valdymo struktūrą ir inovacijų potencialą. Tai reiškia, kad klasteriai, gaunantys EKKI ženklus, atitinka griežtus vadybos, partnerystės, augimo ir tarptautinimo kriterijus, kurie laikomi būtinais siekiant ilgalaikės regioninės socio-ekonominės plėtros.

Tarp EKKI aukso ženklu apdovanotų klasterių, kurių gauti yra tikrai sudėtinga, turizmo sektoriuje yra tik vienas – 2012 m. Prancūzijoje įkurtas klasteris „Cluster Montagne“. Klasterio organizacija yra įsikūrusi Prancūzijos Alpėse. Jos įkūrėjų žodžiais, vienas iš tikslų yra atstovauti ir skatinti prancūzų žinias apie tvarų kalnų turizmo vystymą visame pasaulyje. Kitas tikslas – organizuoti struktūrizuotą

turizmo sektorių, taikant „French Travel“ strategiją užsienio rinkose, siekiant parduoti Prancūzijos kompetenciją infrastruktūros kūrimo, nakvynės namų, renginių organizavimo srityse. Klasteris daugiausia bendradarbiauja su tokiomis šalimis kaip Čilė, Kinija, Iranas ir Jungtinės Valstijos per tarptautines organizacijas (Yalçinkaya, Güzel, 2019). „Cluster Montagne“ yra vienas geriausių pavyzdžių, kaip turizmo klasteris formuoja aukštos pridėtinės vertės paslaugas, nes jungia infrastruktūros kūrimą, žinių eksportą ir tarptautinių tinklų plėtrą. Šio klasterio veiklos modelis patvirtina Capone (2016) teiginį, kad sėkmingi turizmo klasteriai ne tik sutelkia įmones, bet ir formuoja regiono kaip specializuotos vietos identitetą, o Fernando ir Long (2012) pabrėžia, jog tokie klasteriai gali tapti konkurencingumo platforma, skatinančia inovacijas ir ilgalaikį augimą.

Turizmas vaidina svarbų vaidmenį daugelio šalių ekonomikoje ir gali būti ypač svarbus atokiuose ar periferiniuose regionuose, pavyzdžiui, pakrančių, kalnuotose ar kitose atokiausiose vietovėse. Turizmo reikmėms sukurta infrastruktūra prisideda prie vietos ir regionų plėtros, o sukurtos ar išsaugotos darbo vietos gali padėti kovoti su pramonės ar kaimo nuosmikiu. Buvo atskleista nevienoda turizmo sektoriaus plėtra Ukrainos regionuose. Todėl, remiantis 2020 m. Ukrainos regionų turizmo plėtros rodikliais, buvo išskirti šeši klasteriai ir nustatyti kiekvieno klasterio ypatumai. Kijevo ir Dnipropetrovsko regionai atstovauja Ukrainos centrą, Lvovo regionas – vakarus, Odesos regionas – pietus, o Charkovo regionas – rytus. Istoriskai šie regionai yra labiausiai išsivystę socialiniai, ekonominiai ir kultūriniai centrai, todėl jie turi privilegijų ir papildomų galimybių turizmo plėtrai. Šie rezultatai gali leisti valdžios institucijoms užtikrinti visapusišką teritorijų plėtrą, kurti ir įgyvendinti konkurencingus regioninius turizmo produktus bei skatinti perspektyviausių turizmo vietovių plėtrą (Shpak ir kt., 2022). Šis pavyzdys patvirtina Gorzelak, Bachtler ir Smętkowski (2018) pastebėtą tendenciją, kad posovietinių regionų plėtra priklauso nuo gebėjimo mobilizuoti vietinius išteklius ir panaudoti turizmo potencialą kaip struktūrinės transformacijos katalizatorių.

Dukhovnaya ir kt. (2023) tyrime buvo analizuojama tvari socialinė ir ekonominė agroturizmo klasterių plėtra Rytų Europoje, remiantis Baltarusijos Gardino srities pavyzdžiu. Ši sritis buvo pasirinkta dėl jos subalansuoto ekonominio augimo, turtingo gamtinio ir kultūrinio potencialo bei ilgalaikių statistinių duomenų prieinamumo. Tyrime buvo nustatyti keturi pagrindiniai latentiniai rodikliai, darantys įtaką regiono tvarumui: agroturizmo plėtra, socialinis komfortas, ekologinis pasirengimas ir ekonominis stabilumas. Rezultatai parodė, kad socialinis ir ekologinis tvarumas turi didžiausią įtaką agroturizmo klasterių plėtrai, o ekonominis tvarumas turi silpnesnę įtaką. Tai rodo, kad tvarus agroturizmo klasterių vystymas yra pasiekiamas tiek ekonomiškai išsivysčiusiuose, tiek besivystančiuose regionuose. Tokie veiksniai kaip aplinkos apsauga, bendruomenės gerovė ir vietos gyventojų įtrauktis vaidina lemiamą vaidmenį. Sukurtas dalinių mažiausių kvadratų kelio modeliavimo (PLSPM) modelis patvirtino, kad socialinio komforto ir ekologinės atsakomybės gerinimas tiesiogiai didina agroturizmo klasterių tvarų socialinį ir ekonominį vystymąsi Gardino regione. Šis rezultatas atitinka Ayrapetyan ir kt. (2022) nuostatą, kad tvarumas tampa pagrindine naujos kartos klasterių vystymo kryptimi.

Turizmo klasteriai Vidurio ir Rytų Europoje tapo svarbiu regionų socialinės ir ekonominės plėtros varikliu. Tyrimas buvo sutelktas į 54 NUTS 2 lygio regionus tokiose šalyse kaip Čekija, Slovakija, Vengrija, Lenkija, Estija, Lietuva, Latvija, Slovėnija, Rumunija ir Bulgarija. Klasterių analizės rezultatai atskleidė šešias regionų grupes, kurių turizmo ir ekonominiai rodikliai yra panašūs. Tokie regionai kaip Praha, Vidurio Vengrija ir Lenkijos Małopolska regionas išsiskyrė didele turizmo infrastruktūros, užimtumo ir investicijų koncentracija. Šie klasteriai rodo, kad gerai išvystytos turizmo tinklų buvimas skatina ekonomikos augimą, kuria darbo vietas ir stiprina regionų konkurencingumą per viešojo ir privačiojo sektorių bendradarbiavimą. Be to, tvarūs turizmo klasteriai padeda išlaikyti socialinę ir aplinkos pusiausvyrą, susiedami ekonominę plėtrą su ilgalaikę regionų gerove (Kol'čevová ir kt., 2019). Šie duomenys sutampa su Zeibote (2022) įžvalga, kad klasteriai didina regionų konkurencingumą būtent dėl sinergijos tarp įmonių, institucijų ir vietos bendruomenių.

Turizmo klasteriai tapo pagrindiniu regionų socialinės ir ekonominės plėtros varikliu įvairiose šalyse. Turizmo klasteriai prisideda prie vietos užimtumo didinimo, infrastruktūros gerinimo ir inovacijų

skatinimo bendradarbiaujant mažoms ir vidutinėms įmonėms. Pavyzdžiui, Kroatijoje pakrančių turizmo klasterių plėtra sustiprino regioninę ekonomiką, integruodama apgyvendinimo, gastronomijos ir kultūrinio paveldo paslaugas. Panašiai Ispanijoje turizmo klasterių politika sėkmingai diversifikavo regioninę ekonomiką, skatindama tvarias praktikas ir pratęsdama turizmo sezoną. Tyrimo rezultatai rodo, kad turizmo klasterių kūrimas didina regionų konkurencingumą ir skatina subalansuotą regionų augimą, mobilizuojant vietos išteklius, stiprinant bendruomenės dalyvavimą ir kuriant sinergiją tarp turizmo ir kitų ekonomikos sektorių (Kol'vecková ir kt., 2019; Yalçınkaya, Güzel, 2019). Šie pavyzdžiai taip pat atitinka Johnson ir kt. (2017) strateginę nuostatą, kad regionai gali stiprinti savo ilgalaikę padėtį rinkoje per aišką specializavimąsi ir tikslingą partnerystę.

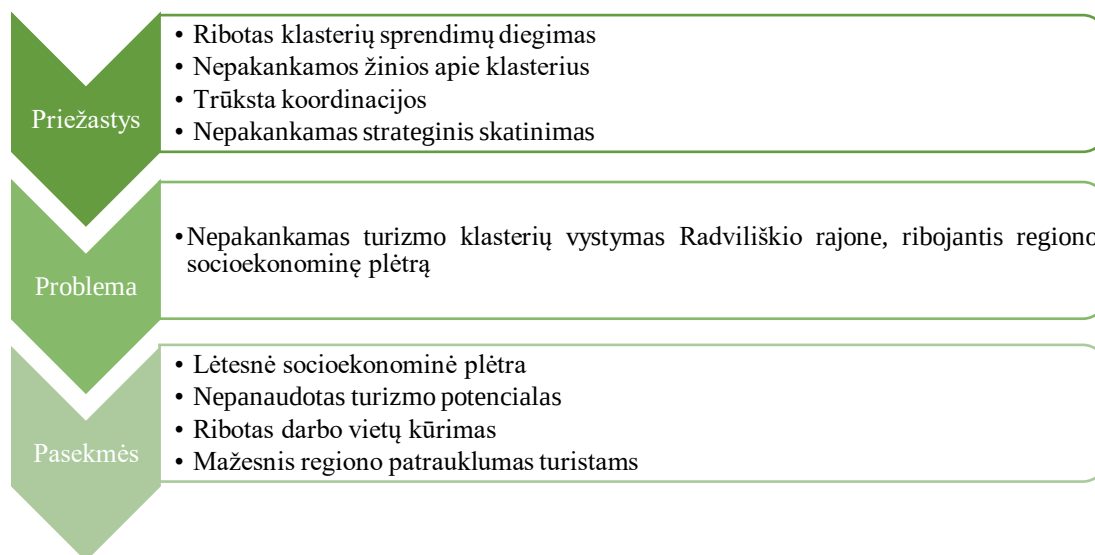
Pakistano Rawalpindi regiono regioninės plėtros planas (The Urban Unit, 2024) iliustruoja, kaip turizmo klasterių iniciatyvos gali paskatinti socialinį ir ekonominį augimą. Plane pabrėžiama miestų planavimo, paveldo išsaugojimo ir ekoturizmo integracija siekiant stiprinti vietos ekonomiką ir kurti darbo vietas. Jame taip pat pabrėžiamas tvaraus infrastruktūros, bendruomeninio turizmo ir tarpsektorinio bendradarbiavimo vaidmuo skatinant integracinę regioninę plėtrą. Šis pavyzdys rodo, kaip koordinuotas regioninis planavimas ir turizmo klasterių plėtra gali prisidėti prie subalansuotos socialinės ir ekonominės pažangos besivystančiose šalyse.

Apibendrinant, pasaulinė patirtis rodo, kad turizmo klasteriai žymiai skatina regionų socialinę ir ekonominę plėtrą, skatindami inovacijas, darbo vietų kūrimą ir tvarų augimą. Sėkmingi pavyzdžiai, tokie kaip Prancūzijos „Cluster Montagne“, Rytų Europos agroturizmo klasteriai ir regioniniai tinklai Kroatijoje, Ispanijoje ir Pakistane, rodo, kad verslo, vyriausybių ir bendruomenių bendradarbiavimas didina konkurencingumą, pritraukia investicijas ir stiprina vietos ekonomiką. Esant veiksmingam valdymui ir tvarumu orientuotoms strategijoms, turizmo klasteriai tampa pagrindiniais subalansuoto regionų augimo varikliais, o jų veiklos modeliai leidžia suprasti, kaip klasterizacija gali tapti tvarios socioekonominės plėtros pagrindu skirtinguose regioniniuose kontekstuose.

2. TURIZMO KLASTERIŲ VYSTYMO SIEKIANČIŲ REGIONŲ SOCIO-EKONOMINĖS PLĖTROS TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo metodologinis pagrindimas

Tyrimo problema: Tyrimo problemą atspindi šie probleminiai klausimai: kuo pasižymi turizmo klasterių vystymas siekiant regiono socioekonominės plėtros, koks yra turizmo klasterių sprendimų diegimo poreikis ir praktika Radviliškio rajono savivaldybėje, bei kokias turizmo klasterių plėtros stiprinimo kryptis galima identifikuoti siekiant maksimalaus socioekonominio poveikio. Galimos problemos priežastys ir pasekmės pateiktos problemos medyje (žr. 2 pav.)



2 pav. Problemų medis
Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Pagrindinės problemos – nepakankamo turizmo klasterių vystymo Radviliškio rajone – priežastys yra daugialypės. Pirmą, ribotas klasterių sprendimų diegimas kyla dėl finansinių resursų stokos, nepakankamos savivaldybės ir valstybės paramos bei menko vietos verslo susidomėjimo bendradarbiavimu. Antra, žinių apie turizmo klasterių naudą trūkumas lemia, kad tiek verslas, tiek savivaldybės institucijos nėra pakankamai informuoti apie galimas naudas ir sėkmingus nacionalinius ar tarptautinius pavyzdžius, o tai riboja naujų iniciatyvų diegimą. Trečia, koordinacijos tarp verslo, savivaldybės ir turizmo organizacijų stoka dažnai kyla dėl silpnos bendradarbiavimo kultūros, neaiškių atsakomybių ir skirtingų interesų tarp suinteresuotųjų šalių. Galiausiai, nepakankamas strateginis skatinimas atsiranda dėl aiškios ilgalaikės turizmo klasterių plėtros vizijos stokos, regioninės politikos orientacijos į kitus sektorius bei trūkstamos analizės, kuri leistų identifikuoti kryptis maksimaliam socio-ekonominiam poveikiui. Visos šios priežastys kartu lemia, kad Radviliškio rajone turizmo klasterių plėtra yra ribota, o regiono potencialas nėra pilnai išnaudojamas.

Teorinis pagrindimas: Metodologiniu požiūriu turizmo klasterių ir regioninės plėtros tyrimai dažniausiai grindžiami mišrių metodų taikymu. Daugelis autorių analizuoja turizmo klasterių poveikį regionų plėtrai naudodami kiekybinius statistinius metodus, kokybinę analizę, klasterių tipologizavimą ar erdvinius ekonominius modelius. Tyrimai, kurie nagrinėjo turizmo klasterių poveikį regionų plėtrai, dažniausiai taikė mišrius metodus. Pavyzdžiui, Raišutienė ir Abromavičiūtė (2018) taikė statistinę regresinę analizę, siekdamos nustatyti socio-ekonominių rodiklių (užimtumo, pajamų, turistų srautų) priklausomybę nuo turizmo klasterių veiklos. Šis metodas pasiteisino, nes leido gauti aiškius kiekybinius įrodymus apie klasterių įtaką užimtumui ir vietos ekonomikai. Tačiau tyrimas turėjo trūkumą – nebuvo vertinama socialinė ar kultūrinė dimensija, todėl rezultatai parodė tik ekonominį poveikį. Tuo tarpu Asmelash ir Kumar (2019), nagrinėdami turizmo sektoriaus klasterizavimą, rėmėsi tinklo analizės metodais, kurie padėjo atskleisti horizontalius ryšius tarp

klasterio narių ir jų bendradarbiavimo struktūrą. Ši metodika yra tinkama vertinant, kaip klasteriai funkcionuoja kaip organizaciniai tinklai ir kaip formuojasi partnerystės, pateikia naujoviškas turizmo sektoriaus plėtros būdą klasterizavimą, kuris užtikrins horizontalios integracijos plėtrą ir tinklo struktūrų formavimąsi. Taip pat autoriai: Fernando ir Long (2012), Jackson ir Murphy (2006), Yačinkaya ir Güzel (2019), Odínokova (2019), Li ir kt. (2021), Delgado ir kt. (2015), Capone (2016), Martinez-Perez, Beauchesne (2018), Da Cunha (2005), Luo (2019), Peiro-Signes ir kt. (2015), Nurjannah ir kt. (2019) išryškina klasterių kategorizavimo metodus, kuriuose naudojami lyginamosios analizės principai. Tokie metodai ypač naudingi siekiant nustatyti, kuriam tipui priskirtinas analizuojamas klasteris ir kokie jo struktūriniai bruožai. Dukhovnaya ir kt. (2023) analizavo tvarią agroturizmo klasterių plėtrą Rytų Europoje, remiantis Baltarusijos Gardino sritimi taikydami indikatorių sistemą ir tvarumo vertinimo metodiką, kurioje vertinami keturi rodikliai: socialinis komfortas, ekologinis pasirengimas, ekonominis stabilumas ir agroturizmo plėtra. Ši metodika rodo, kad, vertinant klasterių poveikį regionui, būtina apimti ne tik ekonominius, bet ir socialinius bei ekologinius rodiklius. Duarte-Duarte ir kt. (2021) pasitelkė klasterinės analizės ir erdvinio grupavimo metodus, kurie leidžia nustatyti turistų elgsenos trajektorijas ir sudaryti optimalias maršrutų struktūras konkrečiuose regionuose.

Apibendrinant galima teigti, kad ankstesni tyrėjai dažniausiai taikė:

- regresinę ir koreliacinę analizę (ekonominiam poveikiui vertinti),
- tinklo analizę (klasterių struktūrai ir partnerystei tirti),
- indikatorių ir tvarumo vertinimo metodus,
- klasterizavimo (grouping, clustering) metodus,
- lyginamąją analizę (klasterių tipologijai).

Šių metodų taikymas pagrindžia ir šio darbo tyrimo prieigą. Atsižvelgiant į Radviliškio rajono turizmo klasterio specifiką, šiame tyrime naudojami trys metodai: **dokumentų turinio analizė**, leidžianti sistemingai nagrinėti teisės aktus ir strateginius dokumentus; **PESTEL analizė**, vertinanti išorinius politinius, ekonominius, socialinius, technologinius, ekologinius ir teisinius veiksnius; bei **iš dalies struktūruoti interviu**, siekiant gauti kokybinę informaciją iš klasterio narių, turizmo informacijos centro ir vietos savivaldos atstovų. Tokiu būdu gaunamas visapusiškas Radviliškio rajono turizmo klasterio veiklos ir regioninės plėtros vertinimas.

Tyrimo strategija. Tyrimo strategija grindžiama aprašomuoju ir analitiniu požiūriu, derinant kokybinius ir kiekybinius metodus, siekiant identifikuoti turizmo klasterių vystymo situaciją ir stiprinimo galimybes regionų socio-ekonominės plėtros kontekste ir jų poveikį Radviliškio rajono socio-ekonominėi raidai. Tyrime taikyta dokumentų turinio analizė, leidusi sistemingai įvertinti savivaldybės strateginius planus, oficialias ataskaitas ir statistinius duomenis, nustatyti esamus sprendimus, jų įgyvendinimo praktiką bei galimybes tobulinti turizmo klasterių vystymą. Siekiant įvertinti išorinius veiksnius, buvo atlikta PESTEL analizė, identifikavusi politinius, ekonominius, socialinius, technologinius, ekologinius ir teisinius aspektus, galinčius skatinti arba riboti klasterių plėtrą. Papildomai surinkta informacija iš dalies struktūruotų interviu su turizmo sektoriaus, savivaldybės ir verslo atstovais, siekiant atskleisti praktinius klasterių plėtros poreikius, ribotumus ir galimybes. Tokiu būdu tyrimo strategija leidžia integruoti teorines įžvalgas ir empirinius duomenis, suteikiant tyrimui tiek gilumo, tiek praktiškumo, ir formuluoti rekomendacijas regiono turizmo klasterių plėtrai bei socioekonominio poveikio didinimui.

Ganto grafikas tyrime naudojamas siekiant efektyviai planuoti ir organizuoti tyrimo etapus. Jis leidžia vizualiai matyti, kurios užduotys turi būti atliktos pirmiausia. Toks planavimo įrankis užtikrina sistemingą tyrimo eigą, efektyvų laiko panaudojimą bei palengvina informacijos perdavimą tarp tyrimo dalyvių ir vadovų.

Ganto grafikas

Mėnuo	Rugsėjis				Spalis					Lapkritis				Gruodis					Sausis
Diena	01-07	08-14	15-21	22-28	29-05	06-12	13-19	20-26	27-02	03-09	10-16	17-23	24-30	01-07	08-14	15-21	22-28	29-04	05-11
Veikla																			
Teorinė dalis																			
Metodologinė dalis																			
Empirinė dalis																			
Išvados ir rekomendacijos																			
Rekonstrukcija																			
Darbo gynimas																			

Šaltinis: sudarytas darbo autorės

Ganto grafike pavaizduota tyrimo veiklų seka ir jų trukmė, atspindinti darbo planą nuo rugsėjo iki sausio mėnesio. Grafikas rodo, jog 2025 m. rugsėjo ir spalio mėnesiais atliekama teorinė dalis, spalio pabaigoje – rengiama metodologinė dalis, lapkričio–gruodžio mėnesį vykdoma empirinė tyrimo dalis, o gruodžio pradžioje – išvadų ir rekomendacijų formulavimas. Gruodžio pabaigoje numatyta darbo rekonstrukcija (peržiūra ir tobulinimas), o sausio pradžioje – darbo gynimas. Šis grafikas leidžia vizualiai stebėti tyrimo eigą, planuoti laiką ir užtikrinti nuoseklų visų etapų įgyvendinimą.

2.2. Dokumentų turinio analizės metodas ir jo taikymas tyrime

Dokumentų turinio analizės metodas yra vienas iš kokybinių tyrimo metodų, leidžiantis sistemškai ir objektyviai nagrinėti įvairių rašytinių šaltinių turinį. Tyrimuose jis dažnai taikomas kaip papildomas duomenų rinkimo būdas. Tai – santykinai nebrangus arba visiškai nekainuojantis duomenų rinkimo metodas, nereikalaujantis derinti duomenų rinkimo laiko, vietos ar trukmės (Rupšienė, 2007). Dokumentų turinio analizė suprantama kaip formalizuotas dokumentų tyrimo būdas, numatantis jų turinio vertinimą remiantis tyrėjui aktualiais ir apibendrinamais požymiais (Kardelis, 2016). Šis metodas atlikto tyrimo kontekste suteikė galimybę analizuoti institucinius, strateginius ir normatyvinius dokumentus, siekiant nustatyti, kaip juose atspindimos turizmo klasterių plėtros problemos, kryptys ir galimi sprendimai.

Atliekant tyrimą buvo analizuojami dokumentai, susiję su turizmo bei ekonominės plėtros politika: Radviliškio rajono savivaldybės strateginis plėtros planas, Turizmo plėtros programos dokumentai, Lietuvos Respublikos turizmo plėtros strategija; regioninės plėtros tarybos veiklos ataskaitos bei kiti teisės aktai ir planavimo dokumentai. Šių dokumentų analizė sudarė sąlygas įvertinti turizmo klasterių vystymo kryptis, jų įgyvendinimo praktiką bei sąsajas su regiono socio-ekonominiais tikslais. Dokumentų analizės metodas pasirinktas siekiant atskleisti, kaip turizmo klasterių plėtra atspindima nacionaliniuose ir regioniniuose strateginiuose dokumentuose bei kokie politikos prioritetai lemia jų vystymosi kryptis. Šis metodas remiasi Bowen (2009) bei Krippendorff (2018) įžvalgomis, kad turinio analizė leidžia sistemingai identifikuoti, klasifikuoti ir interpretuoti dokumentuose esančią informaciją, susijusią su tiriamu reiškiniu.

Tyrimo instrumentu tapo klausimų sąrašas, leidžianti dokumentuose išskirti reikšmingas kategorijas: ekonominė plėtra, socialinė sanglauda, inovacijos, partnerystė ir tvarumas – pasirinktos remiantis **turizmo klasterių teorija** ir ankstesniais tyrimais (pvz., Asmelash ir Kumar, 2019; Fernando ir Long, 2012; Raišutienė ir Abromavičiūtė, 2018), kurie išskiria šiuos aspektus kaip pagrindinius klasterių veiklos vertinimo kriterijus. Kiekviena kategorija tiesiogiai susijusi su klasterių funkcijomis: ekonominė plėtra – klasterių poveikis regiono ekonomikoms; socialinė sanglauda – bendradarbiavimas tarp narių ir vietos bendruomenės; inovacijos – naujų produktų, paslaugų ar procesų diegimas; partnerystė – institucijų ir verslo subjektų sąveika; tvarumas – ilgalaikė veiklos nauda socialiniu, ekonominiu ir ekologiniu požiūriu. Tokiu būdu kategorijos yra tiesiogiai susietos su turizmo klasterių veikla ir padeda struktūruotai analizuoti gautus duomenis. Tokios analizės instrumentas grindžiamas Mayring (2014) kokybinės turinio analizės modeliu, kuris padeda struktūruotai sisteminti turinį ir išvengti interpretacijos subjektyvumo. Analizės metu gauti duomenys

pateikiami lentelėse ir tekstiniu pavidalu, nurodant, kaip dažnai dokumentuose pasitaiko tam tikros temos ar sąvokos. Rezultatai padeda identifikuoti politinius prioritetus, susijusius su turizmo klasterių plėtra, bei pagrindines institucinio reguliavimo kryptis.

Tyrimo dokumentų turinio analizė buvo orientuota į atsakymų paiešką į šiuos pagrindinius klausimus:

1. Kaip strateginiuose ir programiniuose dokumentuose apibrėžiama turizmo klasterių reikšmė ir vaidmuo regionų socio-ekonominėje plėtroje?
2. Kokie tikslai, uždaviniai ir priemonės numatomi turizmo klasterių vystymui ir jų potencialui stiprinti?
3. Kaip dokumentuose apibrėžiamas savivaldybių vaidmuo ir atsakomybė įgyvendinant turizmo klasterių iniciatyvas regioniniu lygmeniu?
4. Kokie finansiniai, organizaciniai ir instituciniai ištekliai numatomi turizmo klasterių plėtrai skatinti?
5. Kaip dokumentuose vertinamas turizmo klasterių poveikis regionų socio-ekonominės plėtros rodikliams (pvz., užimtumui, investicijoms, paslaugų pasiūlai)?

Dokumentų atrankos kriterijai. Dokumentų atranka atlikta taikant tikslinį atrankos principą, siekiant užtikrinti, kad analizuojami šaltiniai būtų tiesiogiai susiję su tyrimo objektu – turizmo klasterių vystymu ir jų reikšme regionų socio-ekonominės plėtrai. Į analizę įtraukti dokumentai atitiko šiuos kriterijus:

- **Turinio aktualumas** – dokumentai susiję su turizmo, regioninės ar ekonominės plėtros klausimais;
- **Institucinis patikimumas** – dokumentai parengti arba patvirtinti oficialių institucijų (ministerijų, savivaldybių, regioninių plėtros tarybų);
- **Laiko aktualumas** – dokumentai galiojantys arba susiję su 2014–2030 m. laikotarpiu, apimančiu dabartinius strateginius planavimo ciklus;
- **Teritorinis atitikimas** – dokumentai apima Radviliškio rajono, Šiaulių regiono ar nacionalinio lygmens politikos kontekstą.

Analizė apėmė nacionalinius dokumentus: Lietuvos turizmo plėtros strategiją „Lietuvos turizmo kelrodė“(2024), Lietuvos Respublikos regioninės plėtros įstatymas (galiojanti suvestinė redakcija nuo 2025-01-15), Lietuvos Respublikos turizmo įstatymas (galiojanti suvestinė redakcija (nuo 2025-11-01), ES struktūrinių fondų 2021–2027 m. veiksmų programa (redakcija 2025-03-04 Nr. C(2025) 1502). Regioninio lygmens dokumentus: Radviliškio rajono savivaldybės turizmo plėtros programa 2024–2030 m. (patvirtinta 2024 02 01), Radviliškio rajono savivaldybės 2021–2030 metų strateginis plėtros planas (2021).

Analizės procesas grindžiamas kokybinės turinio analizės principais – dokumentuose identifikuotos temos ir teiginiai buvo grupuojami į kategorijas, atspindinčias pagrindinius tyrimo aspektus: **turizmo klasterių reikšmę regionų socio-ekonominės plėtrai, jų vystymo priemones, institucines sąlygas bei numatomą poveikį regioninei raidai**. Ši struktūra leido sistemingai palyginti dokumentuose pateikiamą informaciją ir nustatyti, kaip nacionaliniu ir regioniniu lygmeniu apibrėžiamos turizmo klasterių vystymo kryptys ir jų indėlis į regionų plėtrą.

Analizės procesas grindžiamas **kokybinės dokumentų turinio analizės principais**. Dokumentuose identifikuoti teiginiai buvo sisteminami ir grupuojami į **analitines kategorijas**, atspindinčias pagrindinius tyrimo aspektus: **turizmo klasterių reikšmę regionų socio-ekonominės plėtrai, jų vystymo priemones, institucines sąlygas ir numatomą poveikį regioninei raidai**. Tokia analizės struktūra leido palyginti dokumentuose pateikiamą informaciją ir nustatyti, kaip nacionaliniu ir regioniniu lygmenimis apibrėžiamos turizmo klasterių vystymo kryptys bei jų indėlis į regionų plėtrą.

Tyrimo etikos laikymasis: atliekant dokumentų turinio analizę buvo laikomasi visų tyrimo etikos reikalavimų. Naudoti tik viešai prieinami, oficialūs dokumentai, todėl nebuvo pažeisti konfidencialumo, privatumo ar duomenų apsaugos principai. Visi nagrinėti šaltiniai – strateginiai

planai, įstatymai, ataskaitos ir programiniai dokumentai – cituojami bei interpretuojami atsakingai, nurodant jų kilmę ir publikavimo metus.

Tyrimo metu buvo siekiama užtikrinti informacijos patikimumą ir interpretacijų objektyvumą, vengiant šališkumo ar selektyvaus duomenų pasirinkimo. Analizės rezultatai grindžiami faktiniais dokumentų duomenimis ir neprieštaruja jų turiniui. Tokiu būdu buvo laikomasi akademinio sąžiningumo, skaidrumo ir atsakomybės principų, užtikrinančių tyrimo rezultatų patikimumą bei atitiktį magistro darbo rengimo etikos standartams.

2.3. PESTEL analizės metodas ir jo taikymas

PESTEL analizės metodas pasirinktas siekiant išsamiai įvertinti išorinius veiksnius, darančius įtaką turizmo klasterių formavimuisi ir jų potencialui skatinti regioninę plėtrą. Pagal Johnson, Scholes ir Whittington (2017), PESTEL analizė yra vienas efektyviausių įrankių makroaplinkos tyrimui, nes leidžia sistemškai išnagrinėti politinius, ekonominius, socialinius, technologinius, aplinkos ir teisinius aspektus. PESTEL analizės metodas pasirinktas siekiant išsamiai įvertinti išorinius veiksnius, darančius įtaką turizmo klasterių formavimuisi ir jų potencialui skatinti regioninę plėtrą. Pagal Johnson, Scholes ir Whittington (2017), PESTEL analizė yra vienas efektyviausių įrankių makroaplinkos tyrimui, nes leidžia sistemškai išnagrinėti politinius, ekonominius, socialinius, technologinius, aplinkos ir teisinius aspektus.

Analizė apima šešias pagrindines dimensijas:

- **P (political) politiniai** – ES ir nacionalinis finansavimas turizmo projektams, turizmo reguliavimas, vietos valdžios politika, klasterių vystymą skatinančios iniciatyvos;
- **E (economic) ekonomiai** – ekonominė situacija regione, investicijų aplinka, verslumo lygis, turizmo sektoriaus pajamų augimas, darbo rinkos sąlygos;
- **S (social) socialiniai** – gyventojų demografija, migracijos tendencijos, bendruomenių įsitraukimas į turizmo veiklas, darbo jėgos prieinamumas, gyventojų požiūris į turizmą, kultūrinės tradicijos, socialinės inovacijos;
- **T (technological) technologiniai** – skaitmenizacija, inovacijų diegimas turizmo sektoriuje, informacinių technologijų naudojimas, virtualūs turizmo produktai;
- **E (environmental) aplinkosauginiai** – gamtinės vertybės, aplinkos apsaugos politika, tvarumo iniciatyvos, ekologinis turizmas;
- **L (legal) teisiniai** – teisės aktai turizmo srityje, darbo teisės, klasterių veiklą reglamentuojantys dokumentai.

Ši analizė leidžia nustatyti išorinius galimybių ir grėsmių veiksnius, kurie lemia klasterių plėtros potencialą bei tvarumą. PESTEL metodas naudojamas kartu su atvejo analizės duomenimis, siekiant pateikti visapusišką regiono aplinkos įvertinimą.

Tyrimo instrumentu tapo **PESTEL analizė**, kurioje kiekvienas makroaplinkos veiksnys vertinamas pagal jo poveikio stiprumą ir kryptį (teigiamą ar neigiamą). Šis instrumentas pagrįstas strateginio valdymo literatūroje taikomais makroaplinkos analizės principais (Porter, 2008; Kotler, 2016).

Tyrimo imtis apima pasirinkto regiono turizmo sektoriaus makroaplinkos kontekstą. Analizei pasitelkti antriniai duomenys – regioniniai plėtros dokumentai, taip pat interviu metu gautos įžvalgos. Ši duomenų trianguliacija leidžia užtikrinti analizės išsamumą ir rezultatų patikimumą.

Tyrimo organizavimas vyko dviem etapais. Pirmajame etape duomenys buvo surinkti ir susisteminti pagal šešias PESTEL dimensijas, antrajame – įvertinti ekspertiniu būdu, siekiant nustatyti svarbiausius regioninės aplinkos veiksnius. Kadangi naudoti vieši šaltiniai ir apibendrintos įžvalgos, tyrimas nepažeidė etinių normų, susijusių su asmens duomenų apsauga.

Analizės rezultatai pateikiami lentelėje, kurioje nurodyti reikšmingiausi išoriniai veiksniai, jų poveikio kryptis ir intensyvumas. Vėliau duomenys interpretuojami, siejant juos su turizmo klasterių plėtros galimybėmis, iššūkiais bei ilgalaikėmis regiono plėtros tendencijomis.

2.4. Iš dalies struktūruoto interviu metodas ir jo taikymas

Siekiant gauti duomenų apie turizmo klasterių veiklos situaciją, taikomas *iš dalies struktūruoto interviu metodas*. Šis metodas pasirinktas, norint gauti duomenų apie turizmo klasterių veiklos praktikas, jų poveikį vietos ekonomikai bei bendruomenės gerovei. Kaip pažymi Brinkmann ir Kvale (2018), šis metodas suteikia galimybę derinti struktūruotą klausimų turinį bei lankstumą, sudarant galimybę gilinti pokalbį pagal informanto patirtį ir kompetenciją.

Tyrimo imtį sudarė 6 informantai, atrinktų taikant tikslinės atrankos principą. Į imtį įtraukti analizuojamo regiono – Radviliškio rajono turizmo tarybos 4 nariai: trijų iš jų patirtis su turizmu – 2–3 metai, o vieno turizmo tarybos nario patirtis su turizmu 35 metai, jis nuo 1990 metų iniciavo ir kūrė veiklas, panašias į klasterį. Vieno informanto – turizmo informacijos centro darbuotojo darbo patirtis apie 3 metus. Vieno informanto – vietos verslo subjekto atstovo – gido patirtis – virš 1 metų. Tokia imtis pasirinkta siekiant aprėpti skirtingas klasterių suinteresuotų grupių perspektyvas ir norint užtikrinti duomenų įvairovę.

Interviu duomenys analizuoti taikant **teminę turinio analizę**, išskiriant pasikartojančias temas ir kategorijas pagal klausimų blokuose esančius klausimus.

8 lentelė

Informantų charakteristika

Atstovaujama institucija	Patirtis	Sąsaja su turizmu
Savivaldybės taryba	3 m.	Turizmo taryba
Turizmo informacijos centras	2,5 m.	Turizmo informacijos centro veiklos ir turizmo paslaugų koordinavimas.
Savivaldybės taryba	2 m.	Turizmo taryba
Verslo turizmo srityje organizacija	1 m.	Gidas
Savivaldybės taryba	2 m.	Turizmo taryba
Savivaldybės taryba	35 m.	Turizmo taryba

Šaltinis: sudarytas darbo autorės

Analizuojant informantų charakteristikas matyti, kad dauguma jų atstovauja savivaldybės sektorių, taip pat dalyvauja TIC ir ekskursijų sektoriaus atstovai. Informantų patirtis turizmo ar su juo susijusiose veiklose yra labai įvairi – nuo 1 metų iki 35 metų, todėl tyrime atsiskleidžia tiek naujai įsitraukusių, tiek ilgametę patirtį turinčių specialistų požiūriai. Informantų sąsajos su turizmu apima darbą turizmo taryboje, turizmo informacijos centre, turizmo paslaugų koordinavimą bei gidavimo veiklą. Tokia imties sudėtis leidžia surinkti skirtingų lygių ir funkcijų specialistų išvalgas, užtikrinant visapusiškesnį tyrimo temos nagrinėjimą.

Iš dalies struktūruoto interviu *instrumentą – klausimyno gaires* – sudarė 19 klausimų, suskirstytų į 4 klausimų blokus. Jie apėmė tokias klausimų grupes: turizmo klasterių formavimasis ir veikimo principai; klasterių vystymo veiksniai ir sąlygos; turizmo klasterių poveikis regiono socio-ekonominei plėtrai; klasterių plėtros perspektyvos ir rekomendacijos. Kiekvienoje klausimų grupėje buvo pateikta nuo 4 iki 6 klausimų (žr. 9 lent.).

Turizmo klasterių vystymo siekiant regionų socio-ekonominės plėtros klausimyno gairės

Šaltiniai	Klausimų blokai	Klausimų gairės
Porter (1998, 2000); Capone (2016); Hjalager (2000)	Turizmo klasterių formavimasis ir veikimo principai	1. Kuo, Jūsų nuomone, pasižymi turizmo klasteriai Radviliškio rajone? Kuo jie unikalūs, išskirtiniai, kitokie? 2. Kaip Jūsų organizacija prisideda prie turizmo klasterio „Šeduvos istorinis ir religinis turizmo klasteris“; „Radviliškio rajono dvarų sodybų kelio klasteris“? 3. Ar esate girdėję (gal dalyvavote) 2024 m. gruodžio 3 d. „Šeduvos turizmo klasterio“ konferencijoje? Jei taip, ar Jūs žinote dabartinę situaciją, galbūt žinote artimiausius planus ar vizijas dėl šio klasterio? 4. Kuo pasižymi bendradarbiavimas tarp skirtingų veikėjų šiame turizmo klasteryje? 5. Kaip vyksta turizmo klasteryje dalijimasis informacija, ištekliais ar žiniomis? 6. Kokie veiksniai, Jūsų nuomone, labiausiai prisideda prie turizmo klasterio veiklos sėkmės/nesėkmės?
Capone (2016); Hjalager (2000)	Klasterių vystymo veiksniai ir sąlygos	7. Kokios sąlygos labiausiai lemia turizmo klasterio vystymąsi? finansinės, institucinės, organizacinės? Gal galite iliustruoti pavyzdžiu? 8. Su kokiais didžiausiais iššūkiais, Jūsų nuomone, susiduria turizmo klasteris ir jo plėtra? 9. Kokie veiksniai, Jūsų nuomone, labiausiai skatina klasterio plėtrą?
Eurostat (2021); Prokopenko ir kt. (2019); Haviernikova ir kt. (2017)	Turizmo klasterių poveikis regiono socio-ekonominiai plėtrai	10. Kuo, Jūsų nuomone, labiausiai turizmo klasteris prisideda prie regiono ekonominės plėtros? 11. Kuo, Jūsų nuomone, labiausiai turizmo klasteris prisideda prie regiono socialinės plėtros? Užimtumo, gyvenimo kokybės, bendruomenės įtraukties ir pan.? 12. Kokius teigiamus pokyčius pastebėjote regione, kai atsirado turizmo klasteris? 13. Kokias ilgalaikes naudas, Jūsų nuomone, duoda turizmo klasteris? Kuo jis prisideda prie regiono konkurencingumo? 14. Kiek turizmo klasterio veiklos prisideda prie vietos gyventojų gyvenimo kokybės gerinimo? Pateikite pavyzdžių. 15. Kiek turizmo klasterio veiklos skatina vietos bendruomenės įsitraukimą į turizmo sektorių? Pateikite pavyzdžių.
Porter (2008)	Klasterių plėtros perspektyvos ir rekomendacijos.	16. Kokios turizmo sritys ar veiklos, Jūsų nuomone, Radviliškio rajone, turėtų būti stiprinamos, siekiant stiprinti klasterį? 17. Kaip matote turizmo klasterio plėtros galimybes ateityje? 18. Ko, Jūsų manymu, reikėtų papildomai sėkmingesnei klasterio plėtrai? Partnerystės, finansavimo, inovacijų ar kt.? 19. Ką rekomenduotumėte turizmo klasterio dalyviams ir/ar Radviliškio rajono savivaldybei, kad padidinti turizmo socio-ekonominį poveikį?

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Interviu klausimai buvo orientuoti į klasterio struktūrą, bendradarbiavimo formas, inovacijų taikymą, socio-ekonominį poveikį ir ateities perspektyvas. Esant poreikiui, klausimai buvo papildomi, vykstant diskusijai, paprašyta tyrimo dalyvių paaiškinti, detalizuoti atsakymus.

Tyrimo organizavimas vyko trimis etapais: pasirengimo (klausimyno rengimo, informuoto sutikimo procedūrų); duomenų rinkimo (interviu atlikimo bei transkribavimo), duomenų analizės (temų identifikavimas, iliustravimas tyrimo duomenimis). Su informantais buvo susisiekiama gyvai arba per elektroninį pašta bei telefonu. Jie buvo supažindinti su informuoto asmens sutikimu ir klausimų gairėmis. Interviu vyko su kiekvienu informantu atskirai informantų darbo vietose. Vidutinė interviu trukmė siekė apie 21 minutę. Interviu metu buvo daromas garso įrašas ir daryti tyrėjos užrašai. Surinkti duomenys buvo dalinai sutranskribuoti, t. y. užrašytos tos interviu citatos, kurios buvo išbaigtos, turiniu svarbios tyrimo temai atskleisti. Po pokalbio transkribavimo garso įrašai buvo ištrinti.

Tyrimo etika. Tyrimo dalyviams buvo užtikrintas konfidencialumas, t. y. asmeniniai duomenys apie informantus nėra atskleisti, jų atsakymams buvo suteikti kodai – I1–I6. Taip pat siekiant užtikrinti

savanorišką dalyvavimą, kiekvienas dalyvis prieš tyrimą turėjo susipažinti su informuotu sutikimu (žr. 2 priedą) ir patvirtinti, kad sutinka dalyvauti tyrime. Jiems buvo suteikta teisė bet kada pasitraukti iš tyrimo. Duomenų analizės metu siekta išlaikyti informantų teiginių autentiškumą, jų neiškraipant ir nekeičiant prasmės, bei tiksliai atspindėti tyrimo dalyvių pozicijas nagrinėjamais klausimais.

Duomenų analizė. Gauti duomenys buvo analizuojami taikant teminės analizės metodą, leidžiantį identifikuoti pagrindines tendencijas, iššūkius ir sėkmės veiksnius, išskiriant dažniausiai pasikartojančias temas ir motyvus. Interviu medžiaga apdorota pasitelkiant kokybinio turinio analizės metodą, apibūdinamą kaip empirinių duomenų transformavimas į tyrimo išvadas (Patton, 2002). Remiantis Braun ir Clarke (2006), tokia metodika sudaro prielaidas sistemingai išskirti pasikartojančius modelius duomenų rinkiniuose. Tyrimo rezultatai pateikiami tekstine forma, papildant juos autentiškomis informantų citatomis, kurios pagrindžia analitinės išvadas ir suteikia tyrimui empirinio svorio. Duomenų analizės procesą sudarė duomenų sutvarkymas, jų sąsajų identifikavimas, apibendrinimų formulavimas ir interpretacija (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). Taikant indukcinę logiką, empiriniai duomenys tapo naujų įžvalgų pagrindu. Analizuojant ir interpretuojant informaciją, buvo dirbama tik su tyrimo dalyvių pateiktais duomenimis, kurie atskleidė turizmo klasterių vystymo galimybes siekiant stiprinti regionų socio-ekonominę plėtrą.

3. TURIZMO KLASTERIŲ VYSTYMO SIEKIAMT REGIONŲ SOCIO-EKONOMINĖS PLĖTROS TYRIMO REZULTATAI

Šiame skyriuje analizuojama Radviliškio turizmo klasterių vystymo reikšmė regionų socio-ekonominėi plėtrai, taikant tris tyrimo metodus. 3.1 skyriuje pateikiama teisinio reglamentavimo analizė, apžvelgiant pagrindinius teisės aktus ir strateginius dokumentus, reglamentuojančius turizmo klasterių vystymą siekiant regionų socio-ekonominės plėtos, 3.2 skyriuje pristatomi Radviliškio turizmo klasterių PESTEL analizės rezultatai, kurie leidžia įvertinti išorinius politinius, ekonominius, socialinius, technologinius, ekologinius ir teisinius veiksnius, darančius įtaką klasterių vystymui siekiant regiono socio-ekonominės plėtos ir 3.3 skyriuje aptariami iš dalies struktūruoto interviu metodologijos rezultatai, remiantis klasterio narių, turizmo informacijos centro, vietos savivaldos ir verslo atstovų nuomonėmis. Galiausiai, 3.4 skyriuje išryškinamos pagrindinės kryptys, kaip galima stiprinti Radviliškio turizmo klasterių plėtrą, siekiant skatinti regioninę socio-ekonominę plėtrą.

3.1. Turizmo klasterių vystymo siekiant regionų socio-ekonominės plėtos teisinio reglamentavimo analizė

Siekiant nustatyti, kaip nacionaliniu, regioniniu ir lygmenimis reglamentuojama bei skatinama turizmo klasterių plėtra, buvo atlikta *strateginių ir norminių dokumentų turinio analizė*. Šis metodas leido įvertinti, kokią reikšmę suteikiama turizmo klasterių vystymui regionų socio-ekonominės plėtos kontekste, kokios teisinės prielaidos sudaromos klasterių iniciatyvoms plėtoti, kokios priemonės ir tikslai įtvirtinti siekiant skatinti bendradarbiavimą tarp viešojo ir privataus sektorių.

Nacionalinio lygmens dokumentų turinio analizė atlikta, siekiant nustatyti kaip valstybės strateginiai, programiniai ir teisiniai dokumentai apibrėžia turizmo sektoriaus plėtos kryptis bei turizmo klasterių vaidmenį regionų socio-ekonominėje raidoje. Tyrimas leido identifikuoti nacionalinius prioritetus, reguliacines nuostatas, finansines galimybes ir institucinius pagrindus, kurie lemia klasterių formavimosi sąlygas ir jų potencialą stiprinti regionų konkurencingumą. Ši informacija padeda suprasti, kaip nacionalinė politika skatina turizmo klasterių vystymą regionuose.

10 lentelė

Turizmo klasterių vystymo nuostatos nacionaliniuose dokumentuose

Tema (kategorija)	Dokumentų nuostatos (subkategorijos)	Dokumentas
Turizmo potencialą ribojantys veiksniai	• Neefektyvus turizmo valdymas ribojantis efektyvų sektoriaus vystymą; • Lėta turizmo sektoriaus transformacija trukdanti inovacijoms ir klasterių kūrimuisi; • Nepakankama viešoji ir privati turizmo infrastruktūra silpninanti turizmo kokybę ir regionų patrauklumą; • Mažas Lietuvos žinomumas tarptautinėje rinkoje mažinantis konkurencingumą; • Prastas pasiekiamumas ir junglumas silpninantis regionų integraciją.	Lietuvos turizmo plėtos strategija „Lietuvos turizmo kelrodis“ (iki 2030 m.)
Turizmo klasterių formavimo prielaidos	• Viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimo skatinimas stiprinantis galimybes; • Klasterizacijos diegimas kaip inovatyvus valdymo modelis palengvinantis jungimąsi į tinklus; • Turizmo sektoriaus pripažinimas kaip darbo rinkos, inovacijų ir socialinės gerovės didinantis veiksnys; • Regionų konkurencingumo stiprinimas sudarantis prielaidas teminių ir geografinių klasterių atsiradimui.	Kelrodis 2030, Regioninės plėtos įstatymas
Institucinės prielaidos klasterių vystymui	• Savivaldybių atsakomybė už turizmo verslo skatinimą didinanti vietos iniciatyvų; aktyvumą • Savivaldybių pareiga vystyti infrastruktūrą palengvinanti klasterių veiklos sąlygas; • Turizmo informacijos centrų steigimas ir rėmimas stiprinantis vietos turizmo; pasiekiamumą	Lietuvos Respublikos turizmo įstatymas

	• Rekreacinių teritorijų apsauga ir darnaus turizmo principai nukreipiantys klasterių veiklą į tvarumą.	
Regioninės plėtros kryptys ir politika	• Regioninės politikos tikslas mažinti ekonominius ir socialinius skirtumus skatindamas teritorinę sanglaudą; • Regioninių plėtros planų finansavimas ES ir valstybės lėšomis sudarantis prielaidas klasterių plėtrai; • Savivaldybių vaidmuo koordinuojant regionines iniciatyvas stiprinantis integruotą teritorinę plėtrą.	Lietuvos Respublikos Regioninės plėtros įstatymas
Finansinės galimybės turizmo klasteriams	• Investicijų į infrastruktūrą didinimas palengvinantis klasterių kūrimą ir augimą; • Parama inovatyvioms socialinėms, kūrybinėms ir bendro naudojimo iniciatyvoms skatinanti tarpsektorinį bendradarbiavimą; • Turizmo infrastruktūros modernizavimas stiprinantis regionų patrauklumą; • Įrangos ir kompetencijų formavimo finansavimas didinantis klasterių narių profesionalizavimą.	2021-2027 metų Europos Sąjungos fondų investicijų programa

Šaltinis: sudarytas darbo autorės, pagal lentelėje nurodytus dokumentus.

Nacionaliniu mastu formuojamos turizmo klasterių vystymo nuostatos sudaro tvirtą pagrindą regionų socio-ekonominę plėtrą. Dokumentuose identifikuoti turizmo potencialą ribojantys veiksniai – neefektyvus valdymas, lėta sektoriaus transformacija, infrastruktūros trūkumai ir nepakankamas šalies žinomumas – rodo būtinybę kryptingai stiprinti regioninį konkurencingumą. Šių kliūčių mažinimas tiesiogiai prisideda prie regionų ekonomikos augimo, nes pagerina investicinę aplinką, skatina paslaugų kokybės didėjimą ir didina turizmo sektoriaus grąžą vietos verslams.

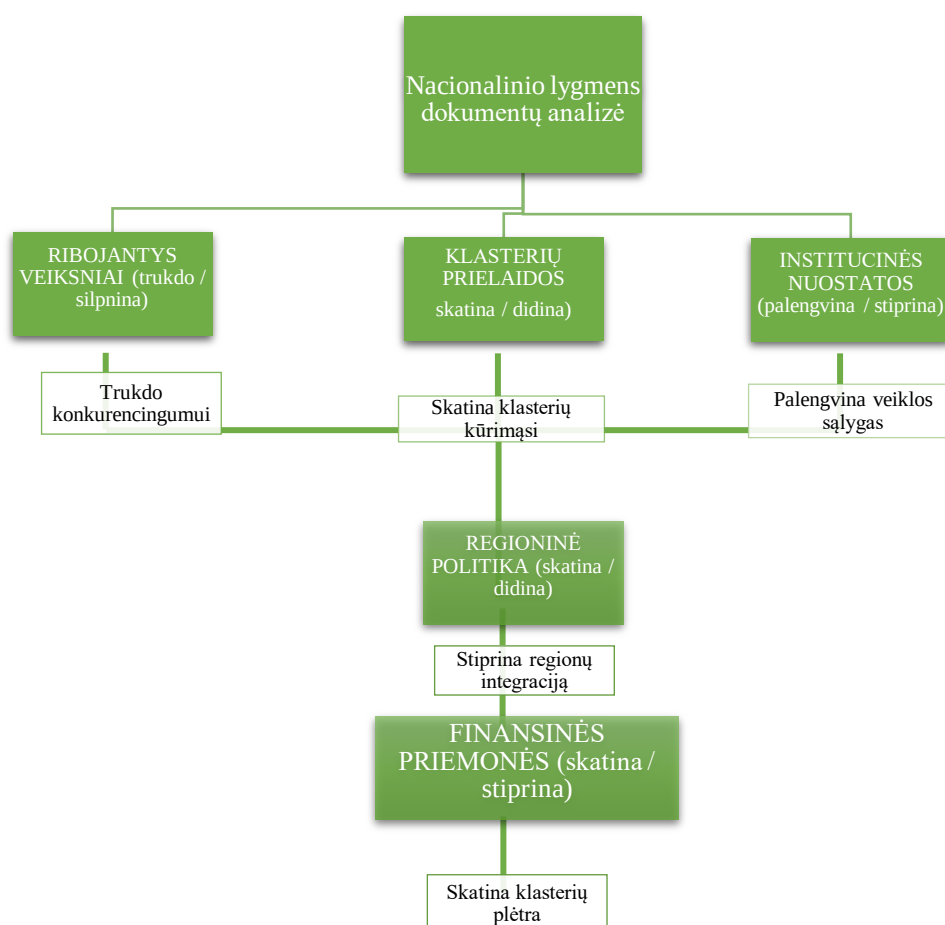
Klasterių formavimo prielaidos, tokios kaip viešojo ir privataus sektorių partnerystės, inovatyvių valdymo modelių diegimas ir regioninės specializacijos skatinimas, padeda regionams kurti aukštesnės pridėtinės vertės turizmo produktus. Tai prisideda prie darbo vietų kūrimo, didesnių vietos pajamų ir inovacijų plėtros, o kartu stiprina regiono ekonomiką ir socialinį aktyvumą.

Institucinės nuostatos, akcentuojančios savivaldybių vaidmenį turizmo infrastruktūros plėtroje, informacijos centrų veikloje ir darnaus turizmo įgyvendinime, sustiprina regionų galimybes savarankiškai valdyti savo turizmo ekosistemas. Tai gerina vietos gyventojų gyvenimo kokybę, skatina vietos iniciatyvas ir stiprina bendruomenių socialinį kapitalą.

Regioninės plėtros politika, orientuota į socialinių ir ekonominių skirtumų mažinimą, suteikia papildomą impulsą turizmo klasteriams, nes integruotas požiūris į teritorinę plėtrą užtikrina subalansuotą infrastruktūros, paslaugų ir investicijų paskirstymą. Tai leidžia regionams veikti kaip visumai ir kurti tarpinstitucinius tinklus, kurie yra būtini klasterių tvarumui.

Galiausiai, ES fondų investicijos į infrastruktūrą, inovacijas, kompetencijas ir paslaugų modernizavimą didina regionų patrauklumą turistams bei verslui. Finansinės priemonės didina klasterių narių profesionalizaciją, kuria tvirtesnę ekonominę bazę ir didina regiono konkurencingumą nacionaliniame bei tarptautiniame kontekste.

Apibendrinant, nacionalinė dokumentų sistema formuoja palankią aplinką turizmo klasterių kūrimuisi ir augimui, o tai tiesiogiai prisideda prie regionų socioekonominės plėtros: skatina užimtumą, verslo plėtrą, inovacijas, infrastruktūros stiprinimą ir socialinę sanglaudą. Nacionalinių dokumentų turinio analizė galima pavaizduoti schemeje (žr. 3pav.).



3 pav. Nacionalinių dokumentų poveikio turizmo klasterių vystymui schema

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Remiantis nacionalinių dokumentų turinio analize, galima teigti, kad turizmo klasterių vystymas Lietuvoje formuojamas per penkias tarpusavyje susijusias sritis: ribojančius veiksnius, klasterizacijos prielaidas, institucinį reguliavimą, regioninę politiką ir finansines priemones. Šios dimensijos tarpusavyje kuria tiek kliūtis, tiek galimybes klasterių formavimuisi, o jų visuma apibrėžia sisteminį pagrindą, nuo kurio priklauso turizmo sektoriaus konkurencingumas ir regioninė socio-ekonominė plėtra.

Regioninio lygmens dokumentų nagrinėjimas atliekamas siekiant įvertinti, kaip Radviliškio rajono strateginiai dokumentai formuoja turizmo plėtros kryptis ir sudaro prielaidas turizmo klasterių vystymui. Tai leidžia nustatyti regiono prioritetus, savivaldybių atsakomybę, planuojamas priemones bei numatomus rezultatus, kurie yra reikalingi siekiant regionų socio-ekonominės plėtros, konkurencingumo didinimo ir turizmo paslaugų pasiūlos stiprinimo. Remiantis šia informacija sudaryta žemiau pateikta regioninio lygmens dokumentų analizės lentelė.

Turizmo klasterių vystymo nuostatos regioninio lygmens dokumentuose

Tema (kategorija)	Dokumentų nuostatos (subkategorijos)	Dokumentas
Turizmo infrastruktūros plėtra	- Kultūrinio turizmo infrastruktūros atnaujinimas skatina lankytojų pritraukimą. - Turizmo informacijos centro veiklos gerinimas didina lankytojų pasitenkinimą ir informuotumą. - Apgyvendinimo, maitinimo ir kitų turizmo paslaugų plėtra palengvina turizmo paslaugų prieinamumą. - Kultūros paveldo objektų tvarkymas ir pritaikymas turizmui stiprina turistinę infrastruktūrą.	Radviliškio rajono savivaldybės 2021–2030 metų strateginis plėtros planas (patvirtintas 2021 m.)
Turizmo klasterių formavimas	- Turizmo iniciatyvų skatinimas didina klasterių kūrimo galimybes. - Šeduvos istorinio ir religinio turizmo klasterio formavimas palengvintu lankytojų pritraukimą ir patogumą. - Radviliškio rajono dvarų sodybų kelio klasterio kūrimas skatino regioninį bendradarbiavimą. - Gastronominio turizmo paslaugų paketo kūrimas stiprintu lankytojų patirtį. - Klasterių sujungimas su kitais regioniniais, nacionaliniais ir tarptautiniais tinklais didintu turizmo produktų žinomumą.	Radviliškio rajono savivaldybės turizmo plėtros programa 2024–2030 m. (patvirtinta 2024-02-01)

Šaltinis: sudarytas darbo autorės, pagal lentelėje nurodytus dokumentus.

Apibendrinus regioninio lygmens dokumentų turinį matyti, kad turizmo infrastruktūros plėtra ir klasterių formavimas Radviliškio rajone suvokiami kaip priemonės, tiesiogiai prisidedančios prie regiono socio-ekonominės raidos. Infrastruktūros atnaujinimas, paslaugų prieinamumo didinimas, kultūros paveldo objektų pritaikymas ir turizmo informacijos paslaugų gerinimas dokumentuose įvardijami kaip veiklos, kurios *skatina vietos ekonomikos augimą, didina užimtumą ir gerina regiono patrauklumą investicijoms*.

Tuo tarpu teminių turizmo klasterių kūrimas, gastronominio ir kultūrinio turizmo iniciatyvų vystymas bei klasterių integravimas į platesnius tinklus dokumentuose pateikiami kaip veiksniai, *stiprinantys regioninį bendradarbiavimą, didinantys paslaugų įvairovę ir skatinantys naujų verslų atsiradimą*. Tokios nuostatos rodo, kad klasterizaciją laikoma ne tik turizmo sektoriaus priemone, bet ir *platesniu socio-ekonominės plėtros mechanizmu*, kuris geba generuoti ekonominę naudą, kultūrinį gyvybingumą ir socialinį įtrauktumą.

Bendrai vertinant, regioniniai dokumentai atskleidžia, kad turizmo infrastruktūros modernizavimas ir klasterių vystymas yra tarpusavyje susijusios ir regiono plėtrai reikšmingos kryptys, kurios *stiprina vietos ekonominę potencialą, mažina regioninius skirtumus ir didina Radviliškio rajono konkurencingumą tiek nacionaliniame, tiek tarptautiniame kontekste*.

3.2. Radviliškio rajono turizmo klasterių vystymo siekiant regionų socio-ekonominės plėtros PESTEL analizės rezultatai

Turizmo klasteriai – tai geografiniai regionai, kuriuose sutelkti turizmo paslaugų teikėjai, kurie bendradarbiauja ir dalijasi ištekliais, siekdami pagerinti paslaugų kokybę ir efektyvumą, kartu kuria turizmo produktus ir infrastruktūrą. Skatina regiono ekonominę plėtrą, darbo vietų kūrimą, inovacijas, vietos identiteto stiprinimą ir bendruomenės įsitraukimą.

Norint įvertinti, kokios sąlygos Radviliškio rajone yra palankios ar ribojančios klasterių kūrimą, taikoma PESTEL analizė, nagrinėjanti politinius, ekonominius, socialinius, technologinius,

aplinkosauginius ir teisės veiksnius. Išsami PESTEL analizė, apimanti konkrečius ekonominius, socialinius, technologinius ir kitus rodiklius 2020–2024 m. laikotarpiu, pateikiama 2 priede.

12 lentelė

PESTEL analizė: turizmo klasterių vystymo sąlygos Radviliškio rajone (2020–2024 m.)

PESTEL dimensija	Konkretus veiksnys	Duomenys / tendencija (2020–2024 m.)	Poveikis turizmo klasterių vystymui	Šaltinis
Politiniai	Regioninės turizmo ir kultūros plėtros strategijos	Galioja savivaldybės turizmo plėtros programa 2024–2030 m., numatanti klasterių ir bendradarbiavimo skatinimą	Palankus – sudaro institucinį pagrindą klasterių formavimui	Radviliškio r. savivaldybės strateginiai dokumentai
Ekonominiai	BVP vienam gyventojui regione	Žemesnis nei šalies vidurkis, augimas lėtesnis nei didmiesčiuose	Dvilypis – ribota paklausa, bet didelis plėtros potencialas	Lietuvos statistikos departamentas (OSP STAT), 2020–2024 m.
	Investicijos į turizmo infrastruktūrą	Ribotos, daugiausia priklausomos nuo ES ir viešųjų lėšų	Ribojantis trumpuoju laikotarpiu	Radviliškio r. savivaldybės turizmo plėtros programa 2024–2030 m.
Socialiniai	Gyventojų skaičiaus dinamika	Gyventojų skaičius mažėja	Ribojantis vidaus paklausai	Lietuvos statistikos departamentas (OSP STAT), 2020–2024 m.
	Bendruomenių ir NVO aktyvumas	Aktyvios vietos bendruomenės, kultūros organizacijos	Palankus – sudaro prielaidas klasteriniam bendradarbiavimui	Radviliškio r. savivaldybės turizmo plėtros programa 2024–2030 m.
	Kultūrinis identitetas	Stiprus geležinkelio, kultūros ir istorinis paveldas	Labai palankus teminių klasterių kūrimui	Radviliškio r. savivaldybė (2022). Radviliškio miesto bendrojo plano keitimo sprendiniai.
Technologiniai	Turizmo objektų ir paslaugų skaitmenizacija	Numatyta strateginiuose dokumentuose, įgyvendinimo lygis – pradinis	Potencialiai palankus , jei bus realizuotas	Radviliškio rajono savivaldybės turizmo plėtros programa 2024–2030 m. (patvirtinta 2024-02-01)
Aplinkosauginiai	Gamtos ir kultūros paveldo objektų koncentracija	Didelė paveldo objektų koncentracija regione	Dvilypis – galimybės turizmui ir plėtros ribojimai	Radviliškio r. savivaldybė (2022). Radviliškio miesto bendrojo plano keitimo sprendiniai.
Teisiniai	Turizmo veiklos reglamentavimas	Aiškus nacionalinis teisinis reglamentavimas (Turizmo įstatymas)	Palankus – užtikrina veiklos stabilumą ir skaidrumą	LR Turizmo įstatymas (Galiojanti suvestinė redakcija (nuo 2025-11-01))

Šaltinis: sudarytas darbo autorės, pagal lentelėje nurodytus dokumentus.

Atlikta PESTEL analizė parodė, kad išorinė aplinka Radviliškio turizmo klasterių vystymui pasižymi **mišriu, tačiau potencialiai palankiu poveikiu**, ypač politiniu, socialiniu ir technologiniu požiūriais. Politinis kontekstas yra vienas stipriausių, nes Radviliškio rajono turizmo plėtros programa (2024–2030 m.) sukuria aiškų strateginį ir institucinį pagrindą klasteriams, remia jų koordinavimą ir sudaro prielaidas investicijų pritraukimui. Ekonominio požiūriu situacija yra mišri: nors turizmo sektorius rajone dar nėra išplėtotas, tai sudaro reikšmingą augimo potencialą – klasteriai galėtų tapti vietinės ekonomikos stiprinimo ašimi, tačiau tam būtinos investicijos į infrastruktūrą ir paslaugų pasiūlos plėtrą. Socialiniai veiksniai itin palankūs, nes bendruomenių įsitraukimas, stiprus kultūrinis identitetas ir kultūros paveldo gausa sudaro natūralią terpę klasteriams formotis ir augti. Technologiniai veiksniai vertinami kaip potencialiai palankūs – strateginiuose dokumentuose numatyta turizmo išteklių skaitmenizacija ir bendros informacinės sistemos kūrimas, leidžiantis

klasteriui veikti kaip vieningam regioniniam produktui. Aplinkosauginiai aspektai suteikia tiek galimybių, tiek ribojimų: natūralūs ir kultūriniai ištekliai yra patrauklūs klasterio plėtrai, tačiau reikalauja atsakingo ir tvaraus naudojimo. Teisinė aplinka yra stabili ir aiški – Turizmo įstatymas ir savivaldybės sprendimai sudaro tvirtą reguliacinį pagrindą klasterių veiklai. Apibendrinant galima teigti, kad Radviliškio rajonas turi svarbiausias prielaidas turizmo klasteriui formuotis – politinį palaikymą, socialinį ir kultūrinį pagrindą, technologinę kryptį ir teisinį stabilumą. Didžiausi iššūkiai siejami su ekonomine infrastruktūra ir paslaugų pasiūlos ribotumu, tačiau šie veiksniai kartu atveria galimybes verslo plėtrai ir regiono socio-ekonominiam augimui.

3.3. Radviliškio rajono turizmo klasterių vystymo siekiant regionų socio-ekonominės plėtros iš dalies struktūruoto interviu rezultatai

Šiame tyrimo etape buvo taikytas iš dalies struktūruoto interviu metodas, siekiant atskleisti Radviliškio rajono suinteresuotų šalių (verslo, valdžios, bendruomenių) požiūrį į turizmo klasterių vystymo galimybes ir iššūkius. Interviu klausimai buvo suskirstyti į keturias temines grupes: *Turizmo klasterių formavimasis ir veikimo principai*; *Klasterių vystymo veiksniai ir sąlygos*; *Turizmo klasterių poveikis regiono socio-ekonominei plėtrai*; *Klasterių plėtros perspektyvos ir rekomendacijos*.

Atlikus pusiau struktūruoto interviu turinio analizę, identifikuotos pagrindinės temos, kurios suskirstytos į kategorijas ir subkategorijas. Analizė atlikta taikant teminę (kategorijų) analizę, leidusią susisteminti informantų įžvalgas. Žemiau pateikiamose lentelėse pristatomos iš atliktos pusiau struktūruoto interviu analizės išryškėjusios kategorijos ir subkategorijos, iliustruojamos informantų pateiktais teiginiais. Interviu gairės buvo sudarytos iš keturių teminių blokų, todėl ir duomenų analizė struktūruojama į keturias atskiras lenteles. Pirmiausia nagrinėjami informantų požiūriai į turizmo klasterių formavimosi procesus ir jų veikimo principus, kurie apibendrinti 13 lentelėje.

13 lentelė

Turizmo klasterių formavimasis ir veikimo principai

Kategorija	Subkategorija	Informantų atsakymai
Klasterių unikalumas	• Klasterizaciją istorinis paveldas; skatina	„Vienas iš klasterio unikalumo bruožų, tam tikri dvarai, kuriems būdinga išskirtinė architektūra ir savita jų susikūrimo istorija, būdinga tik mūsų rajonui. Tačiau didžiausia problema ta, kad dalis šių dvarų yra apleisti. Todėl atvykęs turistą dažnai mato tik griuvėsius, kas tampa blogoji ta reikalo pusė.“ (I1)
	• Klasterizaciją turimo verslo specifika; skatina	„Rajone yra unikalių objektų, nuo dvarų iki Šeduvos Šteto, malūno, retromobilių muziejaus ar žirgyno, kurie gali sudominti turistus kaip išskirtinės vietos.“ (I1)
	• Klasterizaciją strateginis planavimas. skatina	„Šiuo metu Radviliškio rajone turizmo klasterių dar nėra, tačiau jų kūrimas yra numatytas Radviliškio turizmo strateginiame plane iki 2030 metų. Plane suplanuota steigti du klasterius, taip siekiant sukurti naują, rajonui būdingą turizmo plėtros modelį.“ (I2)
		„Šiuo metu klasterių išskirtinumas nėra išryškėjęs, nes jų veikla dar neprasidėjusi. Tik pradėjus realią veiklą bus galima kalbėti apie jų unikalumą ir pridėtinę vertę.“ (I3)
		„Kuriamas turizmo klasteris galėtų būti išskirtinis tuo, kad atspindėtų būtent mūsų rajono savitumą – turimus dvarus, vietas įmones, siūlančias degustacinius patiekalus, taip pat unikalius objektus, tokius kaip molinė saulėgrąža ar Panekelių kaimas, kurių neturi kiti regionai.“ (I4)
		„Turizmo klasteriai Radviliškio rajone šiuo metu egzistuoja labiau teoriniu lygmeniu – kaip formaliai nesusiformavusios iniciatyvos, neturinčios juridinio statuso. Klasterio potencialas dar nėra tinkamai išnaudojamas, o bendradarbiavimas tarp organizacijų ir įstaigų vyksta daugiau lokaliu lygiu.“ (I5)
		„Radviliškio rajono išskirtinumas slypi tame, kad jame šiuo metu nėra oficialiai įregistruotų turizmo klasterių, todėl

Kategorija	Subkategorija	Informantų atsakymai
		<i>klasterių modelis šiame regione yra unikalus būtent savo nebuvimu. “ (I6)</i>
Institucinis klasterių vystymo palaikymas	• Strateginis planavimas formaliai apibrėžia atsakomybes, tačiau neužtikrina realaus įgyvendinimo; • Savivaldybės administracijos vaidmuo apsiriboja stebėseną ir kontrole, o ne aktyviu įgyvendinimu; • Numatyti klasteriai neatitinka realių teritorinių ir infrastruktūrinių galimybių; • Fizinė kultūros paveldo objektų būklė riboja organizacijų įsitraukimą į klasterius; • Informacijos sklaida ir viešinimas stiprina turizmo matomumą, bet nepakeičia klasterinio bendradarbiavimo; • Klasterių idėjos palaikomos strateginiu lygmeniu, tačiau jų praktinė realizacija vertinama kritiškai.	„Rajone yra parengta Turizmo plėtros programa, kuria vadovaujantis kiekviena institucija turi aiškiai apibrėžtas atsakomybes: TIC atsakingas už vieną dalį, kultūros centras – už kitą, o savivaldybės administracija prižiūri plano įgyvendinimą.“ (I1) „Savivaldybės administracija daugiau prisideda prie plano vykdymo kontrolės ir stebėsenos, nes realius veiksmus įgyvendina pavaldžios įstaigos.“ (I1) „Veikia Turizmo taryba, į kurią įtraukti muziejų atstovai, administracijos darbuotojai ir tarybos nariai; ji turėtų rinktis keturis kartus per metus, tačiau realiai renkasi rečiau, bet aptaria pagrindinius turizmo klausimus.“ (I1) „Strateginiame plane buvo numatyti Šeduvos ir dvarų klasteriai, tačiau jų įgyvendinimą riboja objektyvios sąlygos. Šeduvos teritorija yra per maža tradiciniam klasteriui, o dvarų klasterio atveju, nors rajone registre fiksuojama apie 28 dvarus, realiai turistams yra pritaikyti tik 2–3. Dalis dvarų yra prastos būklės, kiti, privatūs ir neprieinami lankytojams, todėl organizacijų galimybės pilnavertiškai įgyvendinti klasterio idėją yra ribotos.“ (I2) „Kiek leidžia galimybės, prisidedu prie turizmo veiklos skatinimo tiek savivaldybės taryboje, tiek turizmo komitete, siekiant plėtoti turizmą ir skatinti ekonominius procesus regione.“ (I3) „Prisidedu prie turizmo veiklos vykdydama gido funkcijas – vedu ekskursijas ir tiesiogiai dalyvauju turizmo paslaugų teikime.“ (I4) „Informacija, viešinimas, institucinis palaikymas.“ (I5) „Aktyviai dalyvauju svarstant Radviliškio rajono turizmo plėtros klausimus. Abu planuoti turizmo klasteriai – Šeduvos istorinis–religinis ir dvarų sodybų kelio klasteris – yra įtraukti į Radviliškio rajono turizmo perspektyvinį planą iki 2030 metų. Vis dėlto šių klasterių realias įgyvendinimo galimybes vertinu kritiškai, nes Šeduvos teritorija yra per siaura tokio masto klasteriui, o dvarų klasterio plėtrą riboja tai, kad tik nedidelė dalis dvarų yra išsaugoti ir pritaikyti lankymui (Burbiško ir Baisogalos dvarai).“ (I6)
Informuotumas ir pasirengimas klasterio planavimui	• Egzistuoja aiškus klasterio kūrimo siekis ir idėjos; • Informacijos sklaida apie klasterius vykdoma per pavienes iniciatyvas (konferencijas); • Verslo subjektų pasirengimas klasterio kūrimui yra nepakankamas; • Dalyvavimas informavimo renginiuose didina motyvaciją, bet nelemia realių veiksmų; • Ne visi potencialūs klasterio dalyviai buvo įtraukti į informavimo procesą;	„Yra aiškus noras įkurti klasterį. Buvo svarstoma, kad Pirklių ir pašto kelias per Radviliškio rajoną galėtų tapti tokio klasterio pagrindu.“ (I1) „Pagal turizmo strateginį planą klasterių iniciavimas pavestas Radviliškio turizmo informacijos centrui. 2023 m. gruodžio 3 d. Šeduvoje buvo organizuota konferencija, kurios tikslas – supažindinti vietos verslo ir turizmo atstovus su kitų regionų klasterių patirtimi bei išsiaiškinti, ar vietos subjektai pasirengę kurti klasterį. Nors buvo pristatyta Biržų klasterio patirtis, diskusijų metu paaiškėjo, kad vietiniai verslininkai kol kas nėra pasirengę aktyviai įsitraukti, todėl klasteris taip ir nebuvo įkurtas.“ (I2) „Dalyvavimas klasterių pristatymo veiklose paskatino susidomėjimą ir sustiprino motyvaciją tokią patirtį pritaikyti kuriant klasterius Radviliškio rajone.“ (I3) „Apie klasterio planavimą esu girdėjusi, tačiau pati šiame procese nedalyvavau.“ (I4) „Girdėjau, tačiau konferencijoje nedalyvavau.“ (I5) „Dalyvavau klasterių konferencijoje, kurioje buvo pristatyta Biržų klasterio patirtis ir diskutuota apie galimus klasterius Šeduvoje ar visame Radviliškio rajone. Konferencija buvo

Kategorija	Subkategorija	Informantų atsakymai
	• Informuotumas dažniau teorinis nei praktinis.	<i>informatyvi ir naudinga teoriniu požiūriu, kurį laiką paskatino idėjas, tačiau vėliau realių veiksmų nesiimta ir iniciatyva išblėso.</i> “ (I6)
Bendradarbiavimo vaidmuo turizmo klasterių vystyme	• Bendradarbiavimas suvokiamas kaip pagrindinė klasterio kūrimo prielaida; • Bendradarbiavimas tarp paslaugų teikėjų galėtų didinti turistų srautus ir buvimo trukmę; • Tarpusavio koordinavimas sudaro prielaidas kompleksinių turizmo paslaugų kūrimui; • Bendradarbiavimas skatina vietos ekonominę naudą ir smulkiojo verslo plėtrą; • Klasterio struktūroje išryškėja pagrindinio traukos objekto svarba; • Bendradarbiavimas šiuo metu egzistuoja tik teoriniame lygmenyje.	„Bendradarbiavimas grindžiamas siekiu susieti lankomus objektus ir paslaugų teikėjus, sudarant tarpusavio jungtis. Aplankius vieną objektą, turistai gali būti nukreipiami į kitą, taip išryškinant rajono specifiką ir įtraukiant kuo daugiau vietų, kad būtų parodytas visas regiono potencialas.“ (I1) „Bendradarbiavimas klasteryje turėtų reikštis bendrų veiklų organizavimu: verslo subjektai galėtų siūlyti skirtingas edukacijas ir paslaugas, panašiai kaip Biržų alaus kelio modelyje. Tarpusavio koordinavimas tarp veiklų teikėjų – edukacijų, maitinimo ir apgyvendinimo – leistų turistus išlaikyti ilgiau vietovėje, kad jie ne tik trumpai apsilankytų, bet ir praleistų daugiau laiko bei paliktų didesnę ekonominę naudą regionui.“ (I2) „Skirtingi subjektai, veikdami kartu ir papildydami vieni kitus, gali padėti pritraukti daugiau turistų į Radviliškį. Tai skatina užimtumo augimą, maitinimo ir apgyvendinimo paslaugų plėtrą, taip pat smulkaus verslo, pavyzdžiui, kavinių ir kulinarijos veiklų, atsiradimą.“ (I3) „Klasterio veikla grindžiama tarpusavio paslaugų papildomumu ir bendradarbiavimu.“ (I4) „Šiame klasteryje labiausiai akcentuojamas vienas pagrindinis traukos objektas, prie kurio savo veiklas derina tiek vietos verslai, tiek kiti dalyvaujantys subjektai.“ (I5) „Apie bendradarbiavimą galima kalbėti tik teoriniu lygmeniu, nes praktikoje klasterio šiuo metu nėra, todėl faktinio bendradarbiavimo patirties įvertinti negalima.“ (I6)
Informacijos ir išteklių dalijimosi vaidmuo klasterių vystyme	• Turizmo informacijos centras veikia kaip pagrindinis informacijos ir koordinavimo mazgas; • Informacijos sklaida ir rinkodara stiprina klasterio matomumą; • Skaitmeniniai kanalai skatina informacijos ir žinių mainus; • Konferencijos ir susitikimai skatina patirties mainus, bet nekuria pastovios struktūros; • Rašytinių ir naujienų šaltinių naudojimas palaiko informuotumą; • Praktiniai maršrutų projektai sudaro sąlygas tarpusavio informacijos dalijimuisi	„Turizmo informacijos centras yra pagrindinis subjektas, jungiantis visus dalyvius: jis dalijasi informacija ir duomenimis, koordinuoja susitikimus, organizuoja ekskursijas. Iš esmės klasterio veikla pradeda suktis būtent TIC iniciatyva ir teikiamais ištekliais.“ (I1) „Informacijos sklaida ir reklama vykdoma per įvairias turizmo parodas Lietuvoje ir užsienyje, taip pat miesto ir regionų švenčių metu, kur pristatoma reklaminė medžiaga, lankstinukai ir suvenyrai. Be to, aktyviai naudojami skaitmeniniai kanalai – interneto svetainės, socialiniai tinklai. Šiais būdais dalijasi informacija, žiniomis ir savo ištekliais.“ (I2) „Konferencijos skatina informacijos sklaidą, patirties mainus ir iniciatyvų plėtrą.“ (I3) „Informacija dalijamasi per rašytinius šaltinius ir naujienų stebėjimą.“ (I4) „Informacija dalinamasi tiek susitikimo metu, tiek per asmeniškai.“ (I5) „Nors oficialaus klasterio Radviliškio rajone nėra, praktinis informacijos ir išteklių dalijimosi pavyzdys buvo įgyvendintas kuriant Pirklių ir pašto kelių kultūros maršrutą. Maršrute sujungti 14 skirtingų objektų – dvarai, bažnyčios, bendruomenės, maitinimo įstaigos, archeologiniai ir mitologiniai objektai. Kiekviename taške lankytojams teikiama informacija apie kitus maršruto objektus, naudojami ženklai, antspaudai, atvirlaiškiai, QR kodai, taip sudarant sąlygas tarpusavio informacijos sklaidai ir paslaugų sąveikai.“ (I6)
Turizmo klasterio sėkmę ir nesėkmę lemiantys veiksniai	• Asmeninė dalyvių motyvacija ir noras bendradarbiauti lemia klasterio sėkmę;	„Svarbiausias klasterio sėkmės veiksnys yra geranoriškas noras bendradarbiauti: jei subjektai nenori tarpusavyje dirbti, klasteris lieka popierinis. Didelę reikšmę turi ir reklama, būtina parodyti turimus objektus ir sudominti turistą, nes tai skatina tarpusavio ryšį bei sveiką konkurenciją tarp objektų. Klasterio

Kategorija	Subkategorija	Informantų atsakymai
	• Tarpusavio pasitikėjimas ir partnerystė stiprina klasterio veikimą; • Klasterio sėkmę didina aktyvus ir nuoseklus dalyvių įsitraukimas • Bendradarbiavimo stoka ir nenoras įsitraukti lemia klasterio nesėkmę • Aiškiai suvokiama nauda didina motyvaciją bendradarbiauti • Nuosekli rinkodara ir matomumas socialiniuose tinkluose prisideda prie sėkmės • Lyderystės trūkumas silpnina klasterio iniciatyvas • Formalus, bet neaktyvus dalyvavimas lemia klasterio neefektyvumą • Papildomų paslaugų ir maršrutų trūkumas riboja klasterio plėtrą	<i>funkcionavimą palaiko ir TIC, atliekantis jungiamąją funkciją.</i>“ (I1) „Klasterio sėkmę lemia labai geras tarpusavio susiklausimas ir bendradarbiavimas tarp skirtingų sričių partnerių, kurie kartu kuria bendras programas, edukacijas ir veiklas turistams. Jei visos pusės laikosi susitarimų ir aktyviai dalyvauja, klasteris gali sėkmingai veikti. Tačiau jei iniciatyva remiasi tik vieno ar dviejų asmenų noru, klasterio veikla tampa neefektyvi ir pasmerkta nesėkmei.“ (I2) „Klasterio sėkmę daugiausia priklauso nuo to, kas imasi iniciatyvos ir kaip aktyviai vystoma klasterio veikla. Nesėkmę lemia bendradarbiavimo stoka ir dalyvių nenoras įsitraukti, tačiau atsiradus apčiuopiamai naudai, didėja ir bendradarbiavimo motyvacija.“ (I3) „Klasterio sėkmei itin svarbūs didelis viešumas, aktyvi reklama ir nuoseklus darbas socialiniuose tinkluose, kuriose auditorija dažniausiai ieško informacijos.“ (I4) „Klasterio sėkmę labiausiai lemia dalyvių noras bendradarbiauti ir palaikyti tarpusavio ryšius, o nesėkmę skatina individualistinis požiūris, kai siekiama tik asmeninės naudos ir vengiama bendrų tikslų.“ (I5) „Klasterio sėkmę pirmiausia lemia lyderystė ir asmeninis entuziazmas – reikalingas žmogus, kuris degtų šia idėja ir ją nuosekliai vystytų. Svarbus ir dalyvių tarpusavio susitarimas, abipusė reklama bei informacijos dalijimasis. Nesėkmę lemia iniciatyvos stoka, formalaus įteisinimo nebuvimas ir nepakankamas turistų srautų išnaudojimas, kai po pagrindinio objekto lankymo negebama pasiūlyti papildomų maršrutų ar veiklų.“ (I6)

Šaltinis: sudarytas darbo autorės

Remiantis informantų atsakymais, galima teigti, kad *Radviliškio rajone turizmo klasterių formavimasis šiuo metu vyksta labiau teoriniu, nei praktiniu lygmeniu*. Nors strateginiuose dokumentuose iki 2030 metų yra numatyta steigti Šeduvos istorinį–religinį ir dvarų sodybų kelio klasterius, realiai nė vienas jų kol kas nėra pilnai institucionalizuotas ar veikiantis kaip juridinis vienetas. Tai patvirtina ir informantų teiginiai, jog klasteriai egzistuoja daugiau kaip idėjos ar formalios iniciatyvos, tačiau *trūksta praktinio įgyvendinimo ir pastovaus dalyvių įsitraukimo*.

Analizuojant *klasterių unikalumą*, išryškėja, kad Radviliškio rajonas turi reikšmingą potencialą – dvarai, Šeduvos muziejus „Dingęs Štetlas“, malūnas, retromobilių muziejus, žirgynas, Panekėlių kaimas, molinė saulėgrąža ir kiti objektai sudaro prielaidas išskirtiniam turizmo produktui. Tačiau informantai pabrėžia ir problemas: *dalis dvarų yra apleisti, privatūs ar nepritaikyti lankymui, o pats klasterių išskirtinumas kol kas nėra susiformavęs dėl realios veiklos nebuvimo*. Kai kurių informantų vertinimu, Radviliškio rajono klasterių „unikalumas“ šiuo metu yra būtent jų nebuvimas.

Organizacijų indėlis klasterių formavimosi procese daugiausia siejamas su strateginiu planavimu ir koordinavimu. Turizmo informacijos centras, kultūros įstaigos, savivaldybės administracija ir Turizmo taryba atlieka planavimo, priežiūros ir konsultavimo funkcijas. Tačiau informantai pabrėžia, kad *praktinis klasterių įgyvendinimas stringa dėl objektyvių sąlygų – per mažos Šeduvos teritorijos, riboto turistams pritaikytų dvarų skaičiaus, infrastruktūros ir paslaugų trūkumo*.

Kalbant apie *informuotumą apie klasterių planavimą*, nustatyta, kad dauguma informantų yra girdėję apie klasterių kūrimo iniciatyvas, dalis jų dalyvavo 2024 m. Šeduvoje vykusioje konferencijoje, kur buvo pristatyta Biržų klasterio patirtis. Nors ši konferencija sustiprino susidomėjimą klasterių idėja, *tolimesni praktiniai veiksmai nebuvo nuosekliai tęsiami, todėl iniciatyva palaipsniui išblėso*.

Bendradarbiavimas, informantų teigimu, suprantamas kaip tarpusavio paslaugų papildomumas ir jungtys tarp lankytinų objektų, maitinimo, apgyvendinimo ir edukacinių veiklų. Teoriškai klasteris

turėtų sudaryti sąlygas turistą ne tik pritraukti, bet ir išlaikyti regione ilgesniam laikui. Vis dėlto praktikoje *bendradarbiavimas vyksta fragmentiškai, lokaliu lygiu, be vienijančios struktūros*.

Vertinant *informacijos ir išteklių dalijimąsi*, išryškėja svarbus Turizmo informacijos centro vaidmuo kaip pagrindinio koordinatoriaus. Informacijos sklaida vykdoma per parodas, miesto šventes, socialinius tinklus ir skaitmeninius kanalus. Kaip vienas sėkmingas praktinis pavyzdys išskiriamas *Pirklių ir pašto kelių kultūros maršrutas, kuris realiai atspindi klasterinio bendradarbiavimo principą – tarpusavyje sujungti 14 skirtingų objektų, naudojami ženklai, QR kodai, bendra informacijos sistema*.

Sėkmę ir nesėkmę lemiantys veiksniai informantų vertinimu yra labai aiškūs: esminiai sėkmės veiksniai – *lyderystė, entuziazmas, dalyvių tarpusavio susitarimas, aktyvus bendradarbiavimas, viešinimas ir reklama*. Nesėkmę lemia *iniciatyvos trūkumas, individualistinis požiūris, formalaus įteisinimo nebuvimas, fragmentiškas dalyvavimas ir neefektyvus turistų srautų išnaudojimas*, kai nesugebama pasiūlyti papildomų maršrutų po pagrindinių objektų lankymo.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad *turizmo klasterių formavimasis Radviliškio rajone yra ankstyvojoje, parengiamojoje stadijoje*, kurioje dominuoja planavimo, diskusijų ir pavienių iniciatyvų lygmuo, tačiau trūksta sistemingo organizacinio pagrindo, aktyvios lyderystės ir nuoseklaus veiksmų įgyvendinimo. Nepaisant to, rajonas turi didelį neišnaudotą klasterinės plėtros potencialą, kurio realizavimas priklausys nuo institucinio palaikymo, vietos verslo įsitraukimo ir nuoseklios koordinuotos veiklos.

Įvertinus turizmo klasterių formavimosi ir veikimo principus Radviliškio rajone, atsiskleidė, kad klasteriai šiuo metu egzistuoja daugiau teoriniame ir planavimo lygmenyje, o praktinis jų įgyvendinimas susiduria su įvairiais organizaciniais, instituciniais ir motyvaciniais iššūkiais. Siekiant detaliau atskleisti, *kokios sąlygos ir veiksniai lemia klasterių vystymąsi bei trukdo jų plėtrai, toliau analizuojami informantų atsakymai apie klasterių vystymo veiksnius ir sąlygas* (žr. 14 lentelę). Ši analizė leidžia nustatyti pagrindines finansines, organizacines, institucines aplinkos bei žmoniškųjų išteklių prielaidas, kurios yra būtinos sėkmingam turizmo klasterių funkcionavimui Radviliškio rajone.

14 lentelė

Klasterių vystymo veiksniai ir sąlygos

Kategorija	Subkategorija	Informantų atsakymai
Finansinės ir organizacinės sąlygos klasterio vystymui	• Savivaldybė suteikia pradinę finansinę paskatą klasterio veikloms;	„Finansinę paskatą klasteriui suteikia savivaldybė, prisidedama per Turizmo informacijos centrą, taip pat finansuodama viešinimo veiklas, renginių ir kitų priemonių įgyvendinimą.“ (I1)
	• Viešosios investicijos sudaro pagrindą klasterio iniciatyvoms ;	„Turizmo plėtros planas pats buvo investicija, o jo įgyvendinimui finansiškai prisideda savivaldybei pavaldžios biudžetinės įstaigos, įdėdamos savo dalį.“ (I1)
	• Privataus sektoriaus įsitraukimą skatina apčiuopiama ekonominė nauda;	„Privatus sektorius prisideda tiek, kiek jam naudinga ekonomiškai, jo įsitraukimą dažniau lemia verslumo skatinimas ir finansinė nauda iš turistų srautų.“ (I1)
	• Finansinė parama yra būtina, bet nepakankama klasterio sėkmei;	„Klasterio veiklai būtinas aiškus organizatorius, kuris planuotų ir koordinuotų veiklas, tačiau be finansinės paskatos to padaryti nepakanka. Nors iniciatyva turėtų kilti iš savanoriškumo, o ne iš institucinių nurodymų, finansinė parama yra būtina sąlyga sėkmingam klasterio funkcionavimui.“ (I2)
	• Aiškaus organizatoriaus ir koordinavimo trūkumas riboja klasterio veiklą;	„Klasterio plėtrai būtina iniciatorių aktyvi veikla, tačiau dalyvių įsitraukimą labiausiai skatina apčiuopiama ekonominė nauda. Pajutę finansinę grąžą, klasterio dalyviai tampa labiau motyvuoti ir aktyviau įsitraukia į veiklą.“ (I3)
	• Ekonominė grąža didina dalyvių motyvaciją ir aktyvumą;	„Klasterio sėkmingam vystymuisi yra būtinos visos sąlygų grupės – organizacinės, institucinės ir finansinės. Net ir turint pakankamai finansinių išteklių, be tinkamos organizacijos
	• Klasterio sėkmė priklauso nuo finansinių, organizacinių ir institucinių sąlygų visumos;	
	• Motyvacija ir iniciatyva išlieka svarbesnės nei vien finansiniai ištekliai.	

Kategorija	Subkategorija	Informantų atsakymai
		klasterio veikla nebūtų efektyvi, todėl visos šios sąlygos tarpusavyje glaudžiai susijusios ir vienodai reikšmingos.“ (14) „Klasterio sėkmę lemia ne vien finansiniai ištekliai, bet ir dalyvių idėjos, gebėjimas išnaudoti regiono stipriąsias puses, aiškiai apibrėžti bendri tikslai, susitarimas tarp dalyvių, organizacinė kultūra bei kompetentingas vadovavimas.“ (15) „Finansinės sąlygos yra svarbios formaliems klasterio poreikiams – bendram viešinimui, informacinės medžiagos rengimui, tačiau pagrindiniu veiksmu išlieka organizacinis aspektas ir entuziastų iniciatyva. Kol vyksta aktyvus bendravimas, dalyvių motyvacija išlieka, tačiau jai nutrūkus, entuziazmas silpnėja.“ (16)
Institucinės ir organizacinės sąlygos	• Regiono turizmo objektai ir nauji traukos centrai sudaro klasterio branduolį; • Institucijų įsitraukimas skatina klasterio augimą ir veiklą įgyvendinimą; • Aiškaus organizatoriaus ir koordinavimo buvimas yra būtina klasterio funkcionavimo sąlyga; • Organizacinė struktūra lemia klasterio veiklos tęstinumą; • Iniciatorių lyderystė skatina dalyvių įsitraukimą; • Institucinės ir organizacinės sąlygos yra būtinės sėkmingam klasterio vystymui; • Organizacinė kultūra, aiškūs tikslai ir kompetentingas vadovavimas stiprina klasterio sėkmę; • Organizacinės iniciatyvos ir nuolatinis bendradarbiavimas palaiko dalyvių motyvaciją.	„Klasterio formavimuisi labai svarbūs rajono turizmo objektai, o ypač tokie naujai atsirandantys traukos centrai kaip Šeduvos žydų muziejus „Dingęs Štetlas“, kuris laikomas būtina naujo klasterio dalimi.“ (11) „Institucijų įsitraukimas lemia klasterio augimą: pavaldžios įstaigos prisideda prie plano įgyvendinimo ir veiklų organizavimo, o tai stiprina visos sistemos augimą.“ (11) „Klasterio veiklai būtinas aiškus organizatorius, kuris planuotų ir koordinuotų visas veiklas. Pavieniui veikiant klasteris negali funkcionuoti – reikalingas nuoseklus organizacinis valdymas. Ši veikla turėtų būti grindžiama savanorišku įsitraukimu, o ne institucinių nurodymų vykdymu, tačiau be organizacinės struktūros klasterio veikla nėra įmanoma.“ (12) „Klasterio vystymui būtina aktyvi iniciatorių lyderystė ir veiklų koordinavimas, skatinantis dalyvių įsitraukimą.“ (13) „Esminės yra organizacinės sąlygos, tačiau institucinės ir finansinės sąlygos taip pat būtinės sėkmingam klasterio vystymuisi.“ (14) „Klasterio sėkmę lemia organizacinė kultūra, aiškūs tikslai, gebėjimas susitarti ir kompetentingas vadovavimas.“ (15) „Esminis veiksnys – organizacinė iniciatyva ir nuolatinis bendravimas; jiems nutrūkus, silpnėja dalyvių motyvacija.“ (16)
Turizmo klasterio plėtos kliūtys	• Verslo subjektų nenoras įsitraukti riboja klasterio plėtrą; • Finansinės grąžos neapibrėžtumas silpnina verslo motyvaciją; • Motyvuotų iniciatorių ir dalyvių stoka riboja klasterio vystymą; • Nepakankamai išvystytas turizmo paslaugų sektorius stabdo klasterizaciją; • Privataus sektoriaus dalyvavimas nėra užtikrinamas instituciškai; • Aiškos bendros vizijos ir nuolatinio susitarimo trūkumas stabdo klasterio kūrimą; • Lyderystės trūkumas silpnina klasterio iniciatyvas.	„Didžiausia klasterio plėtos kliūtis, verslo subjektų nenoras įsitraukti. Praktikoje pasitaiko atvejų, kai verslininkai atsisako prisidėti prie teminių turizmo programų, nes nemato tiesioginės finansinės naudos ar bijo papildomų išlaidų. Skirtingai nei savivaldybei pavaldžios įstaigos, kurios gali būti įpareigtos dalyvauti, privatūs subjektai gali laisvai atsisakyti įsitraukti į klasterio veiklą.“ (11) „Viena didžiausių klasterio plėtos kliūčių, dalyvių motyvacijos stoka. Tiek Šeduvoje, tiek ir kitų rajonų, pavyzdžiui, Biržų, praktika rodo, kad norinčių aktyviai dalyvauti klasterio vystyme yra nedaug. Verslo subjektai pirmiausia orientuojasi į nuolatinę ekonominę grąžą, o turizmo veikla dažnai vertinama kaip nepastovus pajamų šaltinis.“ (12) „Klasterio plėtrą labiausiai riboja potencialių dalyvių iniciatyvos stoka.“ (13) „Klasterio plėtrą riboja nepakankamai išvystytas verslas – trūksta kaimo turizmo sodybų, viešbučių ir maitinimo įstaigų, taip pat nepakankamas verslininkų įsitraukimas į turizmo veiklas.“ (14) „Klasterio plėtrą riboja nepakankamai išreikštas dalyvių noras įsitraukti, bendro sutarimo ir aiškos bendros vizijos stoka. Nors apie klasterio kūrimą kalbama, realių veiksmų kol kas trūksta, taip pat jaučiamas lyderystės šiame procese stygius.“ (15)

Kategorija	Subkategorija	Informantų atsakymai
		„Pagrindine klasterio plėtros kliūtimi laikomas nepakankamas privačių verslų įsitraukimas, dažniausiai grindžiamas jų abejonėmis dėl ekonominės naudos. Vis dėlto dalis verslo subjektų ir bendruomenių rodo geranoriškumą ir suinteresuotumą bendradarbiauti, o sėkmingam įsitraukimui esminę rolę turi nuolatinis dialogas ir tarpusavio susitarimas.“ (I6)
Turizmo klasterio vystymą skatinantys veiksniai	• Bendri susitikimai ir konferencijos skatina tarpusavio ryšių kūrimą; • Tarpusavio ryšiai sudaro pagrindą bendradarbiavimui ir veiklų plėtrai; • Turizmo informacijos centras atlieka jungiamąją ir koordinuojančią funkciją; • Aktyvi rinkodara ir dalyvavimas turizmo parodose didina klasterio matomumą; • Viešinimas stiprina klasterio dalyvių žinomumą ir paslaugų paklausą; • Aiškiai juntama ekonominė nauda skatina dalyvių įsitraukimą; • Bendras susitarimas, aiškus veiksmų planas ir vizija stiprina klasterio vystymą; • Verslo aktyvumas ir infrastruktūros plėtra sudaro prielaidas klasterio augimui.	„Klasterio formavimąsi skatina bendri susitikimai ir konferencijos, kurių metu verslo subjektai, muziejai ir savivaldybės atstovai gali užmegzti tarpusavio ryšius. Būtent ryšio atsiradimas yra pagrindas tolimesniam bendradarbiavimui ir veiklų plėtrai. Svarbiausią jungiamąją funkciją atlieka Turizmo informacijos centras, kuris koordinuoja ryšius tarp verslo, biudžetinio sektoriaus, muziejų ir kitų suinteresuotų subjektų.“ (I1) „Klasterio veiklą skatina aktyvi reklama, leidžianti pasiekti platesnes auditorijas Lietuvoje ir užsienyje per dalyvavimą turizmo parodose. Tokiu būdu viešinami klasterio dalyviai, tiek maitinimo paslaugų teikėjai, tiek apgyvendinimo įstaigos ir stiprinamas viso klasterio žinomumas.“ (I2) „Klasterio plėtrą labiausiai skatinę aiškiai juntama nauda kiekvienam klasterio dalyviui.“ (I3) „Didžiausi klasterio plėtros iššūkiai susiję su nepakankamu verslo aktyvumu ir nepakankamai išvystyta turizmo infrastruktūra – Radviliškio rajone trūksta apgyvendinimo paslaugų, viešbučių ir maitinimo įstaigų, todėl regionas dar nėra pilnai pasirengęs priimti didesnius turistų srautus.“ (I4) „Susitarimas, bendro, aiškaus veiksmų plano turėjimas ir vizija.“ (I5) „Pagrindinis veiksnys, skatinantis verslo subjektus įsitraukti į klasterio veiklą, yra aiškiai matoma ekonominė nauda. Ypač privačiam verslui svarbu matyti realų turistų srautą ir didėjančias pajamas – jei naudos nėra, motyvacija dalyvauti taip pat neatsiranda.“ (I6)

Šaltinis: sudarytas darbo autorės

Informantų atsakymai atskleidžia, kad klasterių vystymasis Radviliškio rajone yra priklausomas nuo glaudžios finansinių, institucinių ir organizacinių sąlygų sąveikos, tačiau lemiamu veiksmu laikomas būtent organizacinis ir žmogiškasis aspektas.

Finansinės sąlygos informantų vertinamos kaip būtina, tačiau ne vienintelė klasterio vystymosi prielaida. Savivaldybės parama per Turizmo informacijos centrą, strateginių dokumentų rengimas, viešinimo veiklų finansavimas ir biudžetinių įstaigų indėlis sudaro pagrindą klasterio iniciatyvoms. Vis dėlto pabrėžiama, kad *privataus sektoriaus įsitraukimą lemia tik aiškiai juntama ekonominė nauda*, todėl be realių turistų srautų ir pajamų augimo verslo subjektų motyvacija išlieka silpna. Taip pat išryškėja nuostata, jog *net ir esant finansiniams ištekliams, be tinkamos organizacijos klasteris negali veikti efektyviai*.

Institucinės ir organizacinės sąlygos vertinamos kaip esminė klasterio vystymosi ašis. Informantai akcentuoja aiškaus koordinatoriaus, lyderystės, nuoseklaus veiklų planavimo ir tarpusavio komunikacijos svarbą. Turizmo informacijos centras išskiriamas kaip pagrindinis jungiantis subjektas, o institucijų įsitraukimas – kaip būtinas klasterio augimo katalizatorius. Tačiau kartu pabrėžiama, kad *formalūs institucijų vaidmenys nepakankami, jei nėra aktyvios organizacinės iniciatyvos, entuziazmo ir savanoriško dalyvių įsitraukimo*. Motyvacijos silpnėjimas siejamas su nutrūkstančiu bendravimu ir veiklų koordinavimo stoka.

Analizuojant klasterių plėtros kliūtis, išryškėja kelios struktūrinės problemos. Pagrindinė kliūtis – *verslo subjektų nenoras aktyviai įsitraukti*, kuris dažniausiai siejamas su abejonėmis dėl ekonominės grąžos ir turizmo sezoniškumo. Taip pat identifikuojamas *nepakankamai išvystytas apgyvendinimo*

ir maitinimo sektorius, kaimo turizmo sodybų ir viešbučių trūkumas, silpna turizmo infrastruktūra. Kitos reikšmingos kliūtys – *bendros vizijos nebuvimas, lyderystės trūkumas ir menka dalyvių iniciatyva*, dėl ko klasterių kūrimas apsiriboja diskusijomis, bet ne realiais veiksmais.

Kalbant apie *klasterių plėtros veiksnis*, informantai išskiria keletą svarbiausių skatinančių elementų. Pirmiausia tai – *bendri susitikimai, konferencijos ir nuolatinis tarpusavio dialogas*, kurie padeda užmegzti ryšius tarp verslo, institucijų ir kultūros sektoriaus. Taip pat reikšmingą vaidmenį atlieka *aktyvi reklama, dalyvavimas turizmo parodose ir viešinimas skaitmeninėje erdvėje*, leidžiantys didinti klasterio ir atskirų jo dalyvių matomumą. Vis dėlto stipriausiu motyvaciniu veiksmu įvardijama *aiškiai juntama ekonominė nauda*, ypač privataus sektoriaus atveju. Be to, kaip svarbūs veiksniai minimi *bendras veiksmų planas, aiški vizija ir tarpusavio susitarimas*.

Apibendrinant galima teigti, kad *klasterių vystymasis Radviliškio rajone šiuo metu labiausiai priklauso ne nuo finansinių išteklių stokos, bet nuo organizacinio pajėgumo, lyderystės, verslo motyvacijos ir bendros strateginės krypties trūkumo*. Nors institucinė aplinka ir planavimo dokumentai sudaro prielaidas klasteriams atsirasti, praktinis jų įgyvendinimas stringa dėl nepakankamo suinteresuotų pusių aktyvumo, silpnos turizmo infrastruktūros ir neapibrėžtos ilgalaikės bendradarbiavimo vizijos.

Todėl toliau analizuojamas turizmo klasterių poveikis Radviliškio rajono ekonominei raidai, socialinei aplinkai, užimtumui, gyvenimo kokybei, verslumo skatinimui bei regiono patrauklumui. Ši analizė leidžia atskleisti, kaip potenciali klasterių veikla gali prisidėti prie ilgalaikio regiono vystymosi ir kokias pridėtines vertes klasteriai gali sukurti vietos bendruomenei bei savivaldybei (žr. 15 lentelę).

15 lentelė

Turizmo klasterių poveikis regiono socio-ekonominei plėtrai

Kategorija	Subkategorija	Informantų atsakymai
Turizmo klasterio kuriama ekonominė nauda regionui	- Turistų srautų augimas tiesiogiai didina regiono ekonominę naudą; - Turistų išlaidos skatina vietos paslaugų sektoriaus augimą; - Nuosekliai veikiantis klasteris didina ekonominę naudą visiems dalyviams; - Didėjant turistų srautams auga vietos verslo pajamos ir pelnas; - Turizmo klasteriai stiprina vietos ekonomiką ir skatina ekonominę plėtrą; - Klasterio veikla prisideda prie naujų darbo vietų kūrimo; - Turistų srautai didina savivaldybės biudžeto pajamas; - Trumpalaikiai turistų apsilankymai taip pat generuoja reikšmingą ekonominę naudą.	„Turistų pritraukimas tiesiogiai prisideda prie ekonominės naudos, atvykę turistai leidžia pinigus maitinimo, apgyvendinimo, lankytinų objektų ir muziejų paslaugoms. Tai skatina vietos verslo augimą ir kuria papildomą ekonominę vertę regionui. Jei klasteris veikia nuosekliai, yra parengti aiškūs turistiniai maršrutai ir formuojamas pastovus turistų srautas, ekonominė nauda tampa aktuali visiems klasterio dalyviams.“ (I1) „Kuo daugiau turistų atvyksta į regioną, tuo didesnė ekonominė nauda sukurama, nes jų išleidžiamos lėšos lieka vietos ekonomikoje ir skatina ekonominę plėtrą.“ (I2) „Klasterio dalyviai, aptarnaudami didesnius klientų srautus, gali generuoti didesnes pajamas ir pelną, o didėjant turistų skaičiui auga ir jų išleidžiamos lėšos regione, taip prisidedant prie bendros vietos ekonomikos stiprinimo.“ (I3) „Kadangi klasterio tikslas yra skatinti turizmą ir vietinį verslą, didėjant turistų srautams ir vietos verslo užimtumui, auga paslaugų vartojimas, mokamų mokesčių apimtys ir savivaldybės biudžeto pajamos, todėl stiprėja regiono ekonomika.“ (I4) „Klasterio veikla galėtų reikšmingai prisidėti prie rajono ekonominės plėtros – ne tik skatindama turizmą ir didindama turistų srautus, bet ir kurdama naujas darbo vietas, skatindama vietos verslus, plečiant paslaugų įvairovę vietos gyventojams, didinant užimtumą ir praturtinant laisvalaikio galimybes.“ (I5) „Kiekvienas turistų srautas tiesiogiai generuoja ekonominę naudą regionui. Net vieno 50 vietų autobuso atvykimas gali reikšmingai prisidėti prie vietos ekonomikos per maitinimo, apgyvendinimo, prekybos ir kitų paslaugų vartojimą –

Kategorija	Subkategorija	Informantų atsakymai
		minimaliomis sąnaudomis per parą regione gali likti keli tūkstančiai eurų.“ (I6)
Turizmo klasterio kuriama socialinė nauda regionui	• Klasterio veikla didina gyventojų užimtumą; • Klasteriai skatina naujų darbo vietų kūrimą; • Turizmo klasteriai gerina gyventojų gyvenimo kokybę; • Klasterių plėtra didina gyventojų pajamas ir socialinį saugumą; • Klasteriai skatina bendruomenių įsitraukimą ir aktyvumą; • Klasterių vystymas prisideda prie socialinių problemų sprendimo; • Turizmo plėtra skatina vietos gyventojų verslumą; • Klasteriai skatina infrastruktūros ir viešųjų erdvių plėtrą; • Didėja kultūros ir paveldo objektų pažinimas bei prieinamumas; • Klasterių veikla plečia laisvalaikio paslaugų pasiūlą gyventojams; • Skatinamas socialinis verslas, savanorystė ir NVO įsitraukimas; • Turizmo klasteriai didina regiono socialinį atsparumą krizių laikotarpiams.	„Klasterių veikloje aktyviai dalyvauja vietos bendruomenės, ypač per vietos veiklos grupių projektus, vykdydamos įvairias veiklas ir prisidedamos prie turizmo paslaugų kūrimo. Veikiantis klasteris gali didinti užimtumą, atsiranda papildomų darbo vietų tiek biudžetinėse įstaigose, tiek verslo sektoriuje. Be to, klasterio veikla prisideda prie regiono gyventojų gyvenimo kokybės gerėjimo, plečia jų akiratį, skatina pažinti savo krašto kultūros ir paveldo objektus.“ (I1) „Įkūrus turizmo klasterį ir vykdant įvairias veiklas, didėja vietos gyventojų užimtumas – atsiranda poreikis gidams, maitinimo įstaigų darbuotojams, kepėjams ir kitiems specialistams. Didėnis užimtumas gerina gyventojų pajamas ir gyvenimo sąlygas. Be to, turistų atvykimas atneša naujų patirčių, žinių ir įgūdžių, kurie prisideda prie socialinės plėtros regione.“ (I2) „Aktyvus klasterių vystymas prisideda prie socialinių problemų sprendimo ir gyventojų įtraukties.“ (I3) „Atvykstantys turistai skatina gyventojus imtis įvairių verslų, o turizmo plėtra didina savivaldybės dėmesį infrastruktūros, parkų ir lankytinų vietų vystymui bei jų pritaikymui kokybiškam lankymui, taip prisidedant prie regiono socialinės aplinkos gerinimo.“ (I4) „Klasterio plėtra prisideda prie įvairesnio laisvalaikio formavimo, platesniam gyventojų ratui prieinamų paslaugų atsiradimo, bendruomenių ir nevyriausybinių organizacijų įtraukimo, socialinio verslo plėtros bei savanorystės skatinimo.“ (I5) „Didėjant turistų srautams, klasterio dalyviai plečia savo veiklas, o vietinis turizmas, ypač sustiprėjęs COVID-19 laikotarpiu, prisideda prie ekonominės paramos vietos subjektams, didesnio jų žinomumo, naujų darbo vietų kūrimo ir aktyvesnio bendruomenių įsitraukimo.“ (I6)
Regiono pokyčiai, siejami su turizmo klasterių vystymu	• Turizmo veiklos aktyvėjimas įsteigus Turizmo informacijos centrą • Didėjantis turizmo veiklų struktūrizavimas • Maršrutų ir paslaugų integracijos stiprėjimas • Turizmo paslaugų pasiūlos plėtra • Turizmo infrastruktūros stiprėjimas • Pokyčių vertinimas kaip teorinis / planavimo lygmens • Lūkesčiai dėl teigiamų pokyčių ateityje • Augantys turistų srautai kaip pirmasis matomas pokytis • Numatoma ilgalaikė socio-ekonominė nauda regionui • Pokyčių priklausomybė nuo faktinio klasterio įgyvendinimo	„Ilgą laiką Radviliškio rajonas turizmo srityje stagneravo, tačiau įsteigus Turizmo informacijos centrą pradėjo aktyvėti turizmo veikla, pradėtos organizuoti ekskursijos, atvykti turistų grupės, atsirado gidai. Klasterio formavimas leidžia dar labiau struktūruoti veiklą, nustatyti maršrutus, sujungti paslaugas – šalia lankomų objektų atsiranda maitinimas, edukacijos, degustacijos. Taip plečiama turizmo paslaugų pasiūla ir stiprėja regiono turizmo infrastruktūra.“ (I1) „Šiuo metu klasterio dar nėra, todėl realių pokyčių regione įvertinti negalima – galimi pokyčiai kol kas išlieka tik teorinio svarstymo lygmens.“ (I2) „Šiuo metu reikšmingų pokyčių dar nepastebima, tačiau tikimasi, kad ateityje turizmo plėtra duos teigiamų rezultatų, kuriuos pajus ne tik pavieniai dalyviai, bet ir visi rajono gyventojai.“ (I3) „Vienas iš teigiamų pokyčių regione – padidėjęs turistų srautas.“ (I4) „Tikimasi teigiamų pokyčių regione ateityje.“ (I5) „Apčiuopiamų pokyčių regione kol kas nepastebima, nes turizmo klasteris faktiškai dar nėra įsteigtas ir neveikia.“ (I6)
	• Klasterio veikla ilgai skatina vietos verslo aktyvumą	„Klasterio veikla ilgalaikėje perspektyvoje skatina vietos verslo aktyvumą ir konkurencingumą, verslo subjektai vis labiau įsitraukia į veiklas, siekia geriau pristatyti savo

Kategorija	Subkategorija	Informantų atsakymai
Ilgalaiškės turizmo klasterio naudos regionui	• Didėja verslo konkurencingumas ir paslaugų kokybė • Formuojasi konkurencinė aplinka turizmo ir kultūros sektoriuose • Stiprėja regiono konkurencingumas nacionaliniu ir regioniniu mastu • Didėja regiono žinomumas ir patrauklumas turistams • Auga turistų srautai ilgalaikėje perspektyvoje • Didėja vietos verslų pajamos ir ekonominė nauda • Formuojasi nauji paslaugų teikėjai ir verslo iniciatyvos • Kuriamos naujos darbo vietos • Plečiasi paslaugų įvairovė ir jų prieinamumas • Stiprinamas regiono įvaizdis • Didėja regiono patrauklumas gyventi ir dirbti • Prisidedama prie ilgalaikės socialinės ir ekonominės gerovės	paslaugas. Konkurencija formuojasi ir tarp kultūros sektoriaus atstovų, pavyzdžiui, muziejų. Tačiau pastebima ir struktūrinė problema, Radviliškyje vis dar trūksta miesto muziejaus, kuris galėtų sustiprinti regiono identitetą ir ilgalaikį turizmo patrauklumą.“ (I1) „Turizmo klasterio veikla ilgalaikėje perspektyvoje gali didinti regiono konkurencingumą – atsiranda naujų įmonių ir paslaugų teikėjų, formuojasi konkurencinė aplinka. Didėjanti konkurencija tarp maitinimo, apgyvendinimo ir kitų paslaugų įstaigų skatina paslaugų kokybės gerėjimą ir viso regiono patrauklumo augimą.“ (I2) „Išplėtojant klasterio veiklos informacijos sklaidą, didėtų klasterio žinomumas, augtų turistų srautai, o miestas ir rajonas taptų patrauklesni tiek lankytojams, tiek vietos gyventojams. Tai sukurtų ilgalaikę socialinę ir ekonominę naudą regionui.“ (I3) „Ilgalaikėje perspektyvoje regionas gali klestėti, tapti labiau žinomas, o vietos verslininkai gauti didesnę ekonominę naudą.“ (I4) „Klasterio plėtra ilgalaikėje perspektyvoje skatina verslumą, didina paslaugų įvairovę ir jų prieinamumą, kuria darbo vietas, formuoja turizmui patrauklaus regiono įvaizdį, stiprina Radviliškio rajono žinomumą ir teigiamą jo vertinimą.“ (I5) „Didėjant turistų srautams Radviliškio rajone, generuojama ilgalaikė ekonominė nauda per apgyvendinimo, maitinimo ir kitų paslaugų plėtrą, stiprinamas rajono žinomumas ir patrauklumas. Klasterio veikla gali prisidėti ir prie gyventojų pritraukimo – gerėjantis regiono įvaizdis skatina jaunų šeimų bei reikalingų specialistų (mokytojų, medikų ir kt.) apsisprendimą kurtis regione.“ (I6)
Gyvenimo kokybės gerėjimas regione	• Klasterio veikla gerina gyventojų gyvenimo kokybę; • Didėja bendruomenių įsitraukimas ir tarpusavio bendradarbiavimas; • Plečiasi gyventojų socialiniai ryšiai ir socialinė įtrauktis; • Gyventojai įgyja naujų žinių ir kompetencijų; • Gerėja profesinio tobulėjimo galimybės; • Didėja užimtumas ir kuriamos naujos darbo vietos; • Didėja gyventojų pajamos • Plečiasi laisvalaikio ir savanorystės galimybės; • Stiprėja bendruomeniškumas ir vietos tapatumas; • Didėja regiono patrauklumas gyventi; • Gyvenimo kokybės poveikis trumpuoju laikotarpiu ribotas; • Ilgalaikėje perspektyvoje tikimasi reikšmingo gyvenimo kokybės gerėjimo.	„Klasterio veiklos prisideda prie vietos gyventojų gyvenimo kokybės gerinimo, nes bendruomenių atstovai tiesiogiai įsitraukia į turizmo veiklas, rengia edukacijas, teikia paslaugas atvykstantiems turistams. Tai skatina bendruomeninį bendradarbiavimą, tarpusavio sąveiką tarp skirtingų bendruomenių, plečia gyventojų akiratį ir didina jų socialinę įtrauktį.“ (I1) „Asmenys, dirbantys turizmo klasterio veikloje, įgyja naujų žinių ir kompetencijų, nuolat bendraudami su skirtingais turistais, taip pat įgyja naujų įgūdžių ar net kitokio amato patirties. Tai prisideda prie jų profesinio tobulėjimo ir gyvenimo kokybės gerėjimo.“ (I2) „Šiuo metu poveikis gyvenimo kokybei yra minimalus, tačiau ateityje, atsiradus klasteriams, tikėtina, kad didės užimtumas ir bus kuriamos papildomos darbo vietos, kas prisidės prie gyventojų gyvenimo kokybės gerėjimo.“ (I3) „Didėjant lankytinų vietų skaičiui ir plėtojantis vietos verslui, kuriamos naujos darbo vietos, o tai prisideda prie gyventojų gyvenimo kokybės gerėjimo.“ (I4) „Klasterio veikla galėtų reikšmingai prisidėti prie gyvenimo kokybės gerinimo per užimtumo didėjimą (darbo, laisvalaikio ir savanoriškos veiklos galimybes), socialinio verslo skatinimą, bendrystės stiprinimą ir bendradarbiavimą su bendruomenėmis bei nevyriausybinėmis organizacijomis.“ (I5) „Prisideda prie gyvenimo kokybės gerėjimo per didėjančias gyventojų pajamas, naujų darbo vietų kūrimą, informacijos sklaidą ir didesnę regiono matomumą.“ (I6)
Bendruomenės įsitraukimas	• Vietos bendruomenės aktyviai įsitraukia per smulkų bendruomeninį verslą	„Bendruomenės aktyviai įsitraukia į klasterio veiklą per vietos objektus ir paslaugas – pavyzdžiui, Panekelpiuose, Pociūnėliuose ar šeimos versle veikiančioje kavinėje. Taip pat

Kategorija	Subkategorija	Informantų atsakymai
	- Bendruomenės teikia turizmo paslaugas ir produktus - Bendruomenės prisideda prie edukacinių veiklų organizavimo - Bendruomenės tampa aktyviais turizmo veiklų dalyviais; - Bendruomenių įsitraukimas skatina turizmo paslaugų plėtrą; - Bendruomenių įsitraukimas didina vietos ekonominį aktyvumą; - Bendruomenių dalyvavimas plečia turistams siūlomų paslaugų įvairovę; - Bendruomenių įsitraukimas natūraliai auga plečiantis turizmo veikloms; - Bendruomenių įsitraukimas šiuo metu nėra pakankamai skatinamas; - Institucijų vaidmuo svarbus bendruomenių įtraukimui stiprinti.	<i>prisideda ir Baisogalos dvaro bendruomenė, kuri veda ekskursijas ir pristato dvaro istoriją. Tokiu būdu bendruomenės tampa aktyviais turizmo veiklų dalyviais.</i>“ (I1) <i>„Vietos bendruomenės gali aktyviai įsitraukti į klasterio veiklą vykdydamos smulkų bendruomeninį verslą, priimdamos turistus ir organizuodamos edukacines veiklas. Tokiu būdu bendruomenės tiesiogiai dalyvauja turizmo procesuose.“</i> (I2) <i>„Šiuo metu bendruomenių skatinimas apsiriboja tik minimalia informacijos sklaida, tačiau bendruomenių įsitraukimą reikėtų plėtoti aktyviau. Didesnį vaidmenį šiame procese galėtų prisimti Turizmo informacijos centras ir savivaldybė, kryptingai skatindami bendruomenių dalyvavimą klasterio veiklose.“</i> (I3) <i>„Vietos bendruomenės noriai įsitraukia į turizmo veiklas vykdydamos smulkų bendruomeninį verslą – gamina ir parduoda turistams maisto produktus, tokius kaip duona ar kiti skanėstai. Tokiu būdu bendruomenės prisideda prie turizmo plėtros, pačios save išsilaiko ir kuria naujas darbo vietas.“</i> (I4) <i>„Turizmo klasterio plėtra skatina bendruomenių įsitraukimą, nes daugelis jų jau vykdo įvairias verslo ir paslaugų veiklas, kurias gali pasiūlyti atvykstantiems turistams – nuo maisto produkcijos, edukacijų iki maitinimo ir apgyvendinimo paslaugų tiek vietiniams, tiek atvykstantiems iš kitų regionų ar užsienio.“</i> (I5) <i>„Plėtojantis turizmo veikloms bendruomenės įsitraukia natūraliai – kaimo turizmo sodyboms reikalingos maitinimo paslaugos, vietos bendruomenės gamina produkciją iš uogų ir vaisių, o edukacinių veiklų organizavimas muziejuose ar kituose objektuose taip pat tiesiogiai įtraukia vietos gyventojus.“</i> (I6)

Šaltinis: sudarytas darbo autorės

Apibendrinus informantų pateiktus duomenis apie turizmo klasterių poveikį Radviliškio rajono socio-ekonominei plėtrai, galima teigti, *kad klasteriai vertinami kaip reikšmingas potencialus ekonominės, socialinės ir bendruomeninės plėtros veiksnys, tačiau realus jų poveikis šiuo metu daugiausia suvokiamas kaip ateities perspektyva, nes klasteriai dar nėra pilnai įsteigti ir funkcionuojantys. Ekonominis poveikis informantų vertinimu yra vienas svarbiausių – turistų pritraukimas tiesiogiai prisideda prie vietos ekonomikos augimo per apgyvendinimo, maitinimo, lankytinų objektų, prekybos ir kitų paslaugų vartojimą.* Didėjant turistų srautams, auga vietos verslų pajamos, plečiasi paslaugų spektras, kuriamos naujos darbo vietos, didėja savivaldybės biudžeto įplaukos. I6 informantas pateikia konkretų pavyzdį, kad net vienos turistų grupės apsilankymas gali reikšmingai padidinti regiono ekonomines pajamas, todėl turizmo klasteriai vertinami kaip efektyvi vietos ekonomikos skatinimo priemonė.

Socialinis klasterių poveikis siejamas su užimtumo didėjimu, naujų darbo vietų kūrimu, gyventojų pajamų augimu ir socialinės įtraukties stiprėjimu. Informantų teigimu, klasterių veikla sudaro prielaidas atsirasti gidų, maitinimo sektoriaus darbuotojų, įvairių paslaugų teikėjų, edukatorių ir kitų specialistų poreikiui. Be to, nuolatinis bendravimas su turistais leidžia gyventojams įgyti naujų žinių, kompetencijų ir patirčių, kurios prisideda prie socialinės plėtros. Klasterių veikla taip pat skatina savanorystę, socialinio verslo vystymąsi, bendruomenių aktyvumą ir infrastruktūros gerinimą, todėl turi reikšmingą poveikį ir socialinei aplinkai.

Vertinant pokyčius regione, išryškėja, kad nors po Turizmo informacijos centro įkūrimo jau pastebimas turizmo aktyvėjimas – didėja ekskursijų skaičius, atvyksta turistų grupės, atsiranda naujų gidų, – tačiau dėl to, kad klasteriai faktiškai dar nėra įsteigti, esminių struktūrinių pokyčių regione kol kas nejaučiama. Dalis informantų teigia, kad šiuo metu klasterių poveikis tebėra daugiau teorinis ir prognozuojamas, o ne realiai patiriamas. *Vis dėlto tikimasi, kad ateityje klasterių veikla galėtų*

reikšmingai pakeisti regiono turizmo sistemą, sustiprinti paslaugų tarpusavio sąveiką ir paskatinti kryptingą turizmo plėtrą

Ilgalaikėje perspektyvoje turizmo klasteriai siejami su regiono konkurencingumo didėjimu, naujų verslų atsiradimu, paslaugų kokybės gerėjimu dėl augančios konkurencijos, Radviliškio rajono žinomumo stiprėjimu ir teigiamo įvaizdžio formavimu. Informantai pabrėžia, kad klasteriai gali prisidėti ne tik prie ekonominio augimo, bet ir prie regiono patrauklumo gyvenimui didinimo, skatinti jaunų šeimų ir reikalingų specialistų apsisprendimą kurtis regione. Taip klasteriai vertinami kaip ilgalaikė ir tvari regiono vystymosi priemonė.

Gyvenimo kokybės gerėjimas siejamas su didėjančiu užimtumu, naujų darbo vietų kūrimu, platesnėmis laisvalaikio galimybėmis, socialinio verslo skatinimu ir bendruomeniškumo stiprėjimu. Nors dalis informantų pažymi, kad šiuo metu klasterių poveikis gyvenimo kokybei dar yra minimalus, ateityje jis prognozuojamas kaip reikšmingas veiksnys, galintis prisidėti prie gyventojų socialinės ir materialinės gerovės didėjimo.

Bendruomenių įsitraukimas į turizmo veiklas vertinamas kaip natūralus klasterių plėtros rezultatas. Bendruomenės dalyvauja vykdydamos edukacijas, gamindamos ir parduodamos vietinius produktus, teikdamos maitinimo ir apgyvendinimo paslaugas, vystydamos bendruomeninį ir socialinį verslą. Tačiau informantas I3 pabrėžia, kad šis įsitraukimas dar nėra pakankamai sistemingas ir koordinuotas, o didesnę vaidmenį bendruomenių aktyvinyje turėtų prisiimti Turizmo informacijos centras ir savivaldybė.

Apibendrinant galima teigti, kad turizmo klasteriai Radviliškio rajone turi didelį, tačiau šiuo metu dar tik iš dalies realizuotą socio-ekonominį potencialą. Informantų vertinimu, klasteriai gali tapti svarbiu ekonomikos skatinimo, socialinės integracijos, gyvenimo kokybės gerinimo ir regiono konkurencingumo augimo instrumentu, tačiau realiam šio poveikio pasireiškimui būtinas aktyvus klasterių įgyvendinimas, nuosekli institucinė parama, verslo ir bendruomenių motyvacija bei aiški ilgalaikė turizmo plėtros kryptis.

Ekonominės ir socialinės naudos dažniausiai įvardijamos kaip perspektyvinės, todėl tolesnei turizmo klasterių plėtrai būtina įvertinti ne tik esamą situaciją, bet ir ateities galimybes bei pagrindines tobulinimo kryptis. Atsižvelgiant į tai, toliau pateikiama lentelė apibendrina informantų išskirtas klasterių plėtros perspektyvas, reikalingus resursus bei rekomendacijas savivaldybei ir kitiems suinteresuotiems subjektams (žr. 16 lentelę).

16 lentelė

Klasterių plėtros perspektyvos ir rekomendacijos

Kategorija	Subkategorija	Informantų atsakymai
Prioritetinės turizmo sritys	• Muziejaus kūrimas įvardijamas kaip pagrindinis turizmo prioritetas; • Muziejaus nebuvimas riboja miesto turistinį patrauklumą; • Muziejaus kūrimas vertinamas kaip ilgalaikė neišspręsta problema; • Muziejaus kūrimas laikomas pirmuoju žingsniu turizmo plėtrai; • Esamų kultūros ir paveldo objektų išnaudojimas laikomas prioritetu; • Teminio turizmo plėtra laikoma perspektyvia kryptimi; • Kultūrinio turizmo stiprinimas;	„Prioritetine turizmo sritimi laikomas Radviliškio miesto muziejaus įkūrimas, nes šiuo metu mieste muziejaus nėra. Būtent nuo jo galėtų prasidėti tolimesnė turizmo plėtra. Anksčiau buvo svarstyta muziejų gatvės idėja prie geležinkelio – su garvežiu, senais pastatais ir istorine grindinio gatve, kuri galėtų tapti traukos centru. Tačiau svarbiausias pirmasis žingsnis išlieka Radviliškio muziejaus sukūrimas kaip bazinio turizmo objekto.“ (I1) „Prioritetinė turizmo problema Radviliškio mieste – muziejaus nebuvimas. Turistai, atvykstantys į Šeduvos žydų muziejų „Dingęs Štetlas“, dažnai domisi, ką dar galima aplankyti Radviliškyje, tačiau miestas šiuo metu neturi krašto muziejaus. Muziejaus įkūrimas planuojamas jau daugiau nei dešimtmetį, buvo svarstomos ir konkrečios vietos, įskaitant geležinkelio stotį, tačiau sprendimas iki šiol neįgyvendintas. Todėl Radviliškio muziejaus įkūrimas laikytinas prioritetine turizmo plėtros kryptimi.“ (I2) „Prioritetine turizmo plėtros kryptimi laikomas esamų turizmo išteklių išnaudojimas Radviliškio rajone, ypač Šeduvos regione –

Kategorija	Subkategorija	Informantų atsakymai
	• Geležinkelio paveldo panaudojimas turizmui; • Turizmo plėtra siejama su regiono patrauklumo didinimu; • Turizmo plėtra skatina vietos verslą ir turistų pritraukimą.	plėtojant Burbiškio dvarą, Kleboniško muziejų ir išnaudojant Šeduvos žydų muziejus „Dingęs štetlas“ atsiradimo teikiamas galimybes.“ (I3) „Turėtų būti stiprinamos visos turizmo sritys, skatinama vietos verslų plėtra ir remiamos visos veiklos, kurios didina regiono patrauklumą ir pritraukia turistus.“ (I4) „Radviliškio rajone tikslinga plėtoti tiek kultūrinį, tiek gamtinį ir rekreacinį turizmą. Ypač perspektyvios yra istorinės ir kultūrinės tematikos maršrutų plėtos kryptys, pavyzdžiui, geležinkelio tematikos turizmas. Rajonas pasižymi gausiais gamtiniais ištekliais – pelkėmis, piliakalniais ir kitais objektais, kurie sudaro geras sąlygas turizmo plėtrai.“ (I5) „Radviliškio rajone ypač perspektyvios teminės turizmo kryptys: geležinkelio paveldas (geležinkelio infrastruktūra, lokomotyvų depas, istoriniai objektai), karinė istorija (partizanų vietos, bermontininkų mūšių istorija, Minaičiai, Linkaičių karinis miestelis), kultūros paveldas (dvarai, bažnyčios, piliakalniai), taip pat aktyvusis turizmas – dviračių žygiai, pažintiniai takai ir teminiai maršrutai.“ (I6)
Klasterio augimo perspektyvos	• Didesnis verslo subjektų įtraukimas skatina klasterio augimą; • Įvairesnių turizmo paslaugų paketų kūrimas didina augimo potencialą; • Privataus ir bendruomeninio verslo įsitraukimas sudaro augimo prielaidas; • Dvarų klasterio plėtrą riboja didelės restauravimo sąnaudos; • Privačių savininkų nenoras riboja klasterio plėtrą; • Vietos subjektų pasyvumas mažina augimo galimybes; • Naujų traukos objektų atsiradimas skatina klasterio plėtrą; • Didelis, bet neišnaudotas klasterio potencialas; • Augimą riboja išteklių stoka ir iniciatoriaus trūkumas; • Nuoseklaus įgyvendinimo stoka stabdo klasterio augimą.	„Klasterio augimo perspektyvos siejamos su didesniu verslo subjektų įtraukimu ir jų motyvavimu dalyvauti. Siūloma kurti įvairesnius, tačiau realistiškus turizmo paslaugų paketus, turistams siūlant skirtingas alternatyvas. Taip būtų galima į veiklą įtraukti daugiau privataus ir bendruomeninio verslo subjektų, nes rajone yra ir daugiau potencialių dalyvių, kurie galėtų pasiūlyti įdomių patirčių turistams.“ (I1) „Šiuo metu klasterio augimo galimybės vertinamos gana pesimistiškai, nes stinga suinteresuotumo. Dvarų klasterio plėtrą riboja didelės restauravimo sąnaudos ir tai, kad dauguma dvarų yra privati nuosavybė, kurios savininkai nėra linkę įsitraukti. Tam tikros viltys siejamos su Šeduva, tačiau ir ten kol kas nematyti ryškaus vietos subjektų noro aktyviai dalyvauti.“ (I2) „Klasterio kūrimas yra viena iš priemonių skatinti turizmą ir verslo plėtrą, kuriant turistams patrauklias paslaugas, todėl ateityje klasterio augimo galimybės yra vertinamos kaip potencialiai teigiamos.“ (I3) „Šeduvos naujo muziejaus „Dingęs štetlas“ įkūrimas ir aktyvi jo savireklama jau dabar pritraukia turistų srautus, o atvykę lankytojai domisi ir kitais regiono objektais. Tai sudaro palankias prielaidas tolimesnei klasterio plėtrai ir turistinių paslaugų augimui.“ (I4) „Šiuo metu klasterio potencialas yra didelis, tačiau dar neišnaudotas, todėl plėtrai, naujoms idėjoms ir galimybėms egzistuoja labai plačios perspektyvos.“ (I5) „Radviliškio rajone yra realių klasterio kūrimo užuomazgų ir pakankamai objektų, kuriuos būtų galima įtraukti į klasterio veiklą. Plėtos galimybės riboja ne išteklių stoka, o inicijuojančio subjekto ir nuoseklaus įgyvendinimo trūkumas.“ (I6)
Reikalingi resursai turizmo klasterio vystymui	• Tarpusavio partnerystės ir bendradarbiavimo stiprinimas; • Reguliarių susitikimų ir dialogo trūkumas; • Patirties mainų su kitais regionais poreikis; • Aiškių susitarimų tarp suinteresuotųjų šalių būtinybė; • Inovacijų poreikis klasterio plėtrai	„Reikalingas aiškesnis ir labiau motyvuotas įvairių subjektų įsitraukimas bei tarpusavio informuotumas. Neužtenka apsiriboti viena konferencija per metus – būtinos reguliarios apvaliojo stalo diskusijos tarp turizmo subjektų, muziejų atstovų ir savivaldybės vadovų. Į šias veiklas turėtų aktyviai įsitraukti TIC ir Turizmo taryba, taip pat svarbūs patirties mainų renginiai su kitų rajonų atstovais, kurie padėtų siekti geresnių rezultatų.“ (I1) „Kad klasteris apskritai atsirastų, pirmiausia reikalingos partnerystės, tarpusavio sutarimas ir realus dalyvių noras įsitraukti. Taip pat būtinas finansavimas, o vėlesniame etape galėtų atsirasti ir inovacijos. Tačiau šiuo metu šių esminių išteklių dar trūksta.“ (I2)

Kategorija	Subkategorija	Informantų atsakymai
	• Kompleksinis resursų derinys kaip sėkmės sąlyga; • Institucijų (TIC ir savivaldybės) aktyvesnis vaidmuo; • Žmogiškųjų išteklių ir lyderystės svarba; • Bendros vizijos ir dalyvių motyvacijos poreikis; • Organizacinės struktūros ir kultūros būtinybė.	„Sėkmingesnei klasterio plėtrai reikalingos partnerystės, finansavimas ir inovacijos. Taip pat savivaldybė, bent iš dalies, galėtų finansiškai prisidėti prie turizmo klasterio plėtojimo.“ (I3) „Sėkmingai klasterio plėtrai reikalingas kompleksinis išteklių derinys – finansavimas, partnerystė ir inovacijos. Taip pat būtinas aktyvus tiek turizmo sektoriaus atstovų, tiek vietos institucijų įsitraukimas.“ (I4) „Klasterio plėtrai reikalinga visuma išteklių: idėjų palaikymas ir dalyvių motyvacija, bendra vizija, lyderystė, stipri organizacinė struktūra ir organizacinė kultūra, glaudus bendradarbiavimas bei pakankamas finansavimas.“ (I5) „Pirmiausia klasterio plėtrai būtini žmogiškieji ištekliai ir partnerystė, nes vien finansais iniciatyvos sukurti neįmanoma. Tačiau vėlesniuose plėtros etapuose finansavimas tampa neatsiejamas – jis reikalingas viešinimui, veiklų kūrimui, infrastruktūrai ir klasterio dalyvių rėmimui.“ (I6)
Siūlymai savivaldybei ir dalyviams	• Stiprinti turistų pritraukimą ir rinkodarą; • Pereiti nuo planų prie realių veiksmų; • Skatinti privataus sektoriaus įsitraukimą; • Stiprinti bendruomenių ir NVO įtraukimą; • Užtikrinti nuoseklų politinį palaikymą.	„Šiuo metu svarbiausia kryptis – aktyvus turistų pritraukimas: būtina stiprinti reklamą, siūlyti patrauklius paslaugų paketus ir skaidriai pristatyti turizmo pasiūlą. Tai leistų sukurti realią ekonominę paskatą, nes turistų išleidžiami pinigai liktų regione. Kartu būtų kuriama ir socialinė nauda – stiprėtų ryšiai tarp vietos gyventojų ir atvykstančių turistų, plėstųsi pažinimo galimybės, kurtųsi naujos partnerystės tarp bendruomenių, verslo ir kultūros institucijų.“ (I1) „Savivaldybei rekomenduojama pereiti nuo daugiau darbų negu pažadų prie realių darbų – ypač sprendžiant kultūros infrastruktūros klausimus, tokius kaip Radviliškio muziejaus įkūrimas. Vien kelių ar pavienių objektų sutvarkymas reikšmingo turistų srauto nepritraukia, o be turistų neatsiranda ir klasteris. Svarbu siekti, kad būtų įgyvendintas bent vienas iš strategiškai suplanuotų klasterių, galimai apimantis ne tik Šeduvą, bet ir didesnę Radviliškio rajono teritoriją. Taip pat būtina skatinti privataus sektoriaus suinteresuotumą, nes atsirandant turistų srautams jau matomi pirmieji teigiami pokyčiai – kuriasi naujos maitinimo įstaigos, planuojama infrastruktūros plėtra.“ (I2) „Reikalinga didesnė iniciatyva ir aktyvesnis dalyvių skatinimas, taip pat sąlygų sudarymas klasterio dalyviams susipažinti tarpusavyje ir praktiškai pajusti klasterio teikiamą naudą bei reikšmę jų veiklai.“ (I3) „Savivaldybei ir klasterio dalyviams rekomenduojama kurti palankias sąlygas verslo plėtrai, aktyviai viešinti informaciją apie turizmo veiklas ir kiek įmanoma prisidėti iniciatyvų įgyvendinimo.“ (I4) „Reikia aktyviai skatinti bendruomenių ir nevyriausybinių organizacijų įsitraukimą.“ (I5) „Pirmiausia būtina keisti požiūrį į turizmo svarbą rajone, pradedant nuo savivaldybės vadovybės. Turizmas ilgą laiką buvo vertinamas kaip antraeilė sritis, todėl jo potencialas liko neišnaudotas. Reikalinga aktyvi turizmo objektų sklaida, vietos gyventojų ir sprendimų priėmėjų informavimas apie rajone esančias vertybes bei nuoseklus politinis palaikymas turizmo plėtrai.“ (I6)

Šaltinis: sudarytas darbo autorės

Informantų atsakymai apie klasterių plėtros perspektyvas ir rekomendacijas atskleidžia, kad Radviliškio rajono turizmo plėtra turi aiškias, tačiau dar nepakankamai išnaudotas kryptis. Prioritetinėmis turizmo sritimis įvardijamos kultūrinės ir istorinės reikšmės objektų plėtra, ypač akcentuojamas Radviliškio miesto muziejaus įkūrimo poreikis, kuris būtų bazinis traukos objektas miesto turizmui. Taip pat išryškėja didelis teminių krypčių potencialas – geležinkelio, karinės istorijos, kultūros paveldo, gamtinio ir aktyviojo turizmo srityse. Informantai pabrėžia, kad rajone

gausu gamtinių ir istorinių objektų, kuriuos būtų galima sėkmingai integruoti į klasterines veiklas, tačiau tam būtinas kryptingas jų sujungimas į maršrutus ir turizmo produktus.

Klasterio augimo perspektyvos vertinamos nevienareikšmiškai. Dalis informantų jas sieja su dideliu neišnaudotu potencialu, ypač išryškėjusiu po Šeduvos žydų muziejaus „Dingęs Štetlas“ įkūrimo, kuris jau dabar generuoja lankytojų srautus ir sudaro prielaidas plėtoti papildomas paslaugas. Kita vertus, pabrėžiamas verslo subjektų pasyvumas, dvarų restauravimo kaštai, privati nuosavybė ir lyderystės trūkumas, kurie šiuo metu riboja realų klasterių augimą. Dėl šių priežasčių klasterių plėtra kol kas labiau suvokiama kaip potenciali, o ne faktiškai įgyvendinta galimybė.

Kalbant apie *plėtros poreikius, akcentuojamas kompleksinis išteklių pobūdis*. Informantai sutaria, kad vien finansinių resursų nepakanka – būtina partnerystė, žmogiškieji ištekliai, lyderystė, bendra vizija bei nuoseklus organizacinis valdymas. Fiksuojamas poreikis stiprinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą, organizuoti reguliarius susitikimus, skatinti patirties mainus ir užtikrinti aktyvesnį Turizmo informacijos centro bei Turizmo tarybos vaidmenį. *Finansavimas vertinamas kaip būtinas tolimesniuose etapuose, ypač viešinimui, infrastruktūros gerinimui ir klasterio dalyvių skatinimui.*

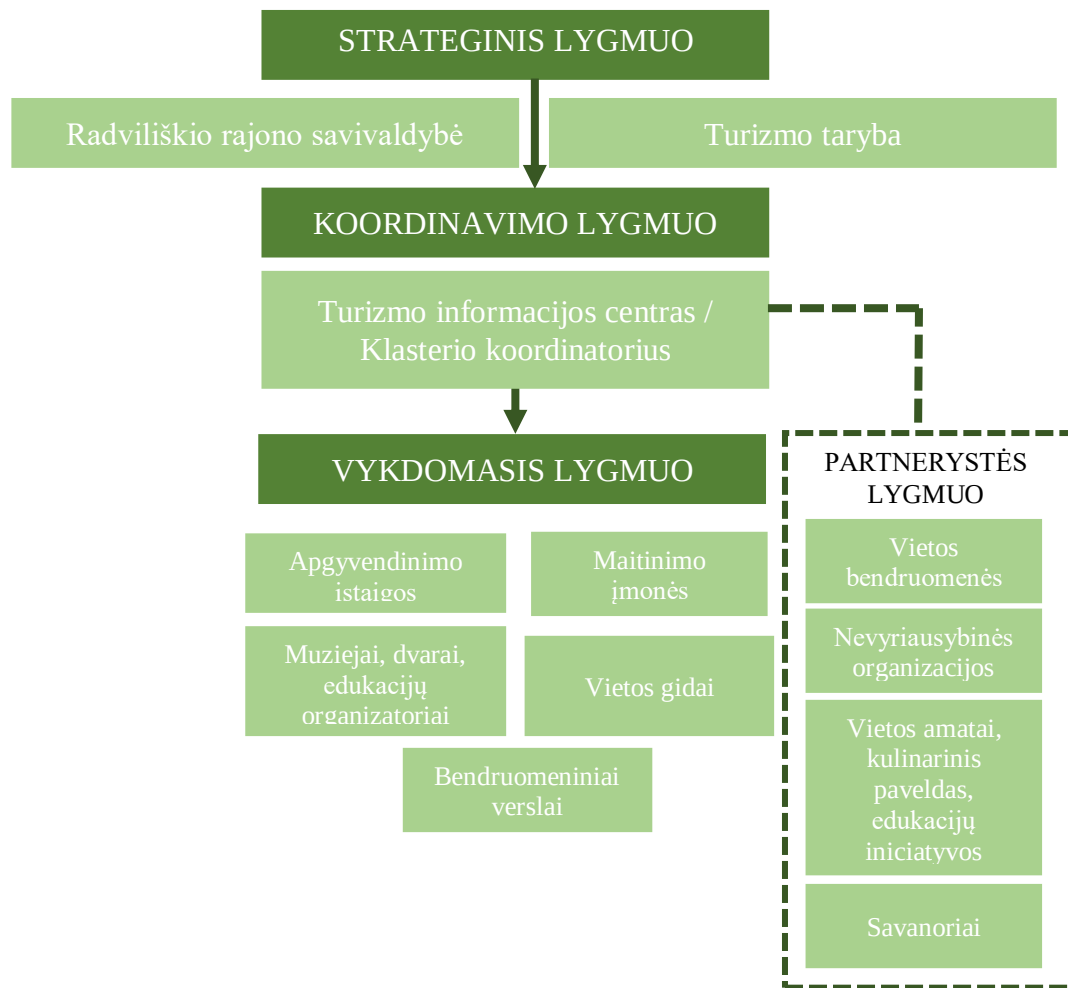
Rekomendacijos savivaldybei ir klasterio dalyviams apima tiek strateginius, tiek praktinius veiksmus. Pirmiausia pabrėžiamas būtinybė keisti požiūrį į turizmą kaip į šalutinę veiklos sritį, pripažįstant ją svarbiu regiono ekonomikos ir socialinės plėtros veiksmu. Akcentuojamas aktyvesnis turizmo objektų viešinimas, realių iniciatyvų įgyvendinimas, o ne tik planavimas, privačiojo sektoriaus motyvavimas bei bendruomenių ir nevyriausybinių organizacijų įtraukimas. Taip pat pabrėžiamas poreikis sudaryti sąlygas klasterio dalyviams tarpusavyje susipažinti, praktiškai pajusti bendradarbiavimo naudą ir plėtoti pasitikėjimu grįstą partnerystę. Visa tai leidžia teigti, kad klasterių plėtros sėkmė Radviliškio rajone pirmiausia priklausys nuo nuoseklios lyderystės, politinio palaikymo ir realios subjektų motyvacijos bendradarbiauti.

Apibendrinus informantų atsakymus, nustatyta, kad Radviliškio rajone turizmo klasteriai šiuo metu egzistuoja daugiau kaip idėja ir strateginis planas, tačiau realioje praktikoje dar nėra pilnai įgyvendinti. Rajonas pasižymi turtingais kultūriniais, istoriniais ir gamtiniais ištekliais, todėl turi didelį potencialą klasterių kūrimui, tačiau šis potencialas išnaudojamas nepakankamai. Pagrindinės kliūtys siejamos ne su finansų trūkumu, o su organizacinių sprendimų, verslo motyvacijos, lyderystės ir tarpusavio bendradarbiavimo stoka. Informantų nuomone, sėkmingai išvystyti klasteriai galėtų reikšmingai prisidėti prie vietos ekonomikos augimo, gyventojų užimtumo didinimo, bendruomenių aktyvinimo ir regiono patrauklumo stiprinimo. Taigi galima daryti išvadą, kad klasterių plėtra Radviliškio rajone yra perspektyvi, tačiau jos sėkmei būtini nuoseklūs organizaciniai veiksmai, aiški lyderystė ir institucinis palaikymas.

3.4. Radviliškio rajono turizmo klasterių vystymo siekiant regionų socio-ekonominės plėtros stiprinimo kryptys

Atlikta Radviliškio rajono turizmo klasterių formavimosi, vystymo sąlygų ir jų poveikio socio-ekonominėi plėtrai analizė parodė, kad rajonas turi reikšmingą turizmo potencialą, tačiau šiuo metu jis nėra sistemiškai išnaudojamas. Nors strateginiuose dokumentuose iki 2030 metų numatyta turizmo klasterių plėtra, praktinis jų įgyvendinimas susiduria su lyderystės, verslo įsitraukimo, infrastruktūros ir koordinavimo trūkumu. Turizmo klasteriai galėtų tapti svarbia priemone ne tik turizmo, bet ir viso regiono socio-ekonominės plėtros stiprinimui. Remiantis tyrimo rezultatais, išskiriamos pagrindinės Radviliškio turizmo klasterių vystymo kryptys.

Pirmoji ir viena svarbiausių krypčių – institucinės lyderystės ir organizatorių stiprinimas. Tyrimas atskleidė, kad klasterių neįgyvendinimo priežastis dažnai siejama su aiškaus iniciatoriaus ir organizatoriaus trūkumu. Todėl būtina stiprinti Turizmo informacijos centro ir savivaldybės vaidmenį kaip pagrindinių klasterio organizatorių ar juos surasti. Reikalingas nuoseklus klasterio valdymo modelis (žr. 4 pav.), aiškiai apibrėžtos atsakomybės ir reguliarus bendradarbiavimas tarp visų suinteresuotų šalių – verslo, bendruomenių, kultūros įstaigų ir viešojo sektoriaus. Tik nuolatinė koordinacija ir lyderystė gali užtikrinti ilgalaikį klasterių gyvybingumą.



4 pav. Radviliškio turizmo klasterio modelis

Šaltinis: sudarytas darbo autorės

Radviliškio turizmo klasterio valdymas galėtų būti organizuojamas pagal daugiašalės partnerystės modelį, apimančią keturis lygmenis: strateginį (savivaldybė ir Turizmo taryba), koordinavimo (turizmo informacijos centras arba klasterio koordinatorius), vykdomąjį (verslo subjektai ir kultūros įstaigos) ir partnerystės (bendruomenės ir nevyriausybines organizacijos). Toks modelis užtikrintų aiškių atsakomybių pasiskirstymą, nuoseklų veiklų koordinavimą ir ilgalaikį klasterio tvarumą.

Antroji kryptis – verslo ir vietos bendruomenių įtraukimo skatinimas. Informantai pabrėžė, kad privataus sektoriaus įsitraukimas yra vienas esminių klasterių sėkmės veiksnių, tačiau šiuo metu verslo subjektai dažnai nemato tiesioginės ekonominės naudos. Todėl būtina kurti aiškią ekonominės naudos sistemą, skatinti smulkųjį turizmo verslą, kaimo turizmo sodybas, maitinimo įstaigas, edukacines veiklas ir bendruomeninius projektus. Bendruomenių įtraukimas per smulkų verslą, edukacijas ir vietinių produktų siūlymą sudarytų prielaidas ne tik turizmo plėtrai, bet ir socialiniam regiono aktyvumui.

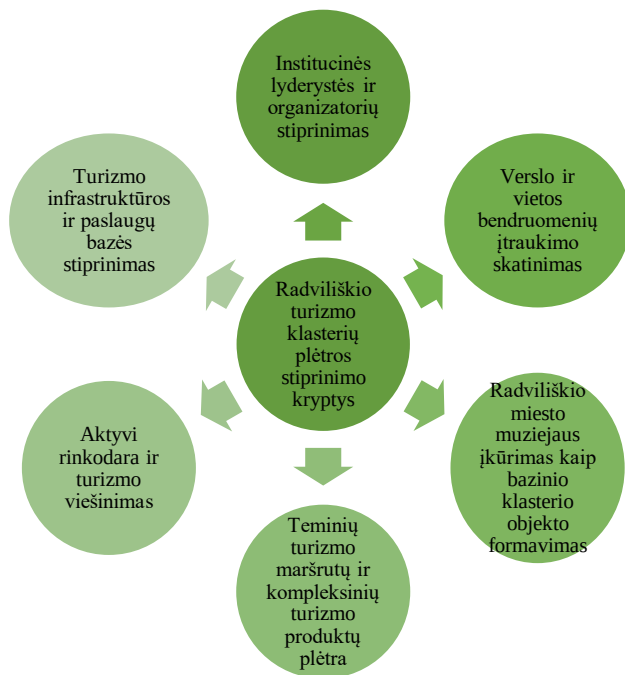
Trečioji kryptis – Radviliškio miesto muziejaus įkūrimas kaip bazinio klasterio objekto formavimas. Tyrimo metu išryškėjo, kad miesto muziejaus nebuvimas yra viena didžiausių kliūčių turizmo plėtrai. Radviliškio miesto muziejus galėtų tapti pagrindiniu klasterio traukos centru, jungiančiu miesto istoriją, geležinkelio paveldą ir kultūrinį identitetą. Jo įkūrimas sudarytų sąlygas turistams ilgiau pasilikti mieste, didintų paslaugų poreikį ir skatintų gretutinių verslų vystymąsi.

Ketvirtoji kryptis – teminių turizmo maršrutų ir kompleksinių turizmo produktų plėtra. Radviliškio rajonas pasižymi plačiu teminio turizmo potencialu: geležinkelio, karinio paveldo, dvarų, religinio, gamtinio ir aktyvaus turizmo. Klasterių pagrindu galėtų būti kuriami teminiai maršrutai, jungiantys kelis objektus į vieną paslaugų paketą. Tai leistų turistams pasiūlyti ne pavienes vietas, o visapusiškas patirtis, skatintų ilgesnį turistų buvimą regione ir didesnę jų ekonominę grąžą.

Penktoji kryptis – turizmo infrastruktūros ir paslaugų bazės stiprinimas. Informantų teigimu, viena pagrindinių kliūčių klasterių plėtrai yra nepakankamai išvystyta apgyvendinimo ir maitinimo infrastruktūra. Todėl būtina skatinti investicijas į viešbučius, kaimo turizmo sodybas, maitinimo įstaigas, dviračių takus, informacinius ženklus bei poilsio infrastruktūrą. Be tinkamos paslaugų bazės klasterių veikla negali būti tvari ir konkurencinga.

Šeštoji kryptis – aktyvi rinkodara ir turizmo viešinimas. Tyrimas parodė, kad klasterių socio-ekonominis poveikis tiesiogiai priklauso nuo turistų srautų. Todėl būtina kryptingai stiprinti skaitmeninę komunikaciją, dalyvauti turizmo parodose, kurti bendrą Radviliškio rajono turizmo įvaizdį, viešinti teminius maršrutus, kultūrinius renginius ir kurti klasterių veiklas. Aktyvi rinkodara yra sąlyga realiai ekonominei grąžai.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, pagrindinės Radviliškio turizmo klasterių vystymo kryptys pateikiamos schemiškai 5 paveiksle.



5 pav. Radviliškio turizmo klasterių plėtros stiprinimo kryptys

Apibendrinant galima teigti, kad nuoseklus Radviliškio turizmo klasterių vystymas sudarytų prielaidas reikšmingam regiono socio-ekonominės plėtros stiprinimui. Ekonominiu požiūriu tai reikštų vietos verslo augimą, užimtumo didėjimą ir savivaldybės biudžeto stiprinimą. Socialiniu aspektu – bendruomenių aktyvumą, socialinio verslo plėtrą, gyvenimo kokybės gerėjimą ir regiono patrauklumo didėjimą gyventi bei investuoti. Taigi turizmo klasterių vystymas gali tapti viena svarbiausių ilgalaikės Radviliškio rajono darnios plėtros kryptų.

IŠVADOS

1. Nustatyta, kad turizmo klasterių vystymas regioninės socio-ekonominės plėtros kontekste pasižymi kompleksiniu ir ilgalaikiu pobūdžiu, apimančiu ne tik ekonominius, bet ir socialinius, institucinius bei teritorinius aspektus. Teorinė analizė parodė, jog turizmo klasteriai veikia kaip geografiškai koncentruoti ir funkciškai susiję verslo, viešojo sektoriaus ir bendruomenių tinklai, kuriuose konkurencija derinama su bendradarbiavimu, o pagrindinis tikslas – integruoto turizmo produkto kūrimas ir regiono konkurencingumo stiprinimas.
Esminiai turizmo klasterių vystymo ypatumai siejami su aiškia teritorine orientacija, kritine dalyvių mase, išvystyta infrastruktūra, intensyviais formaliais ir neformaliais ryšiais bei veiksmingu koordinavimo mechanizmu. Nustatyta, kad vien teritorinė įmonių koncentracija nėra pakankama – klasterių veiksmingumą lemia tikslingas kooperavimasis, bendra strateginė vizija, koordinuota rinkodara, žinių ir duomenų mainai bei pasitikėjimu grindžiama organizacinė kultūra. Taip pat nustatyta, kad turizmo klasteriai reikšmingai prisideda prie regionų socio-ekonominės plėtros: jie skatina vietos verslumą ir MVĮ produktyvumą, kuria darbo vietas, didina regiono pajamas ir mokesčių bazę, stiprina socialinį kapitalą bei vietos identitetą ir sudaro prielaidas tvarresniam gamtinių ir kultūrinių išteklių panaudojimui. Efektyviausia turizmo klasterių plėtra pasiekama taikant mišrų regioninės plėtros modelį, kai išoriniai politiniai ir finansiniai impulsai derinami su vietos endogeniniu potencialu, leidžiančiu klasteriams tapti integruotu regionų socio-ekonominio atsparumo ir ilgalaikio konkurencingumo stiprinimo instrumentu.
2. Nustatyta, kad Radviliškio rajono turizmo klasterių vystymo situacija pasižymi iš esmės palankia išorine aplinka, tačiau realus klasterių formavimas kol kas apsiriboja strateginiu ir planavimo lygmeniu. Dokumentų turinio analizė ir PESTEL analizės rezultatai parodė, jog regione egzistuoja aiškus politinis ir institucinės paramos pagrindas, sudarantis prielaidas turizmo klasterių kūrimui ir koordinavimui. Nustatyta, kad palankiausi veiksniai siejami su politine, socialine, technologine ir teisine aplinka: strateginiuose dokumentuose numatyta klasterių plėtra, regionui būdingas stiprus kultūrinis identitetas ir aktyvios bendruomenės, o skaitmenizacijos kryptys sudaro galimybes klasteriui veikti kaip integruotam regioniniam turizmo produktui. Teisinė aplinka vertinama kaip stabili ir tinkama klasterių veiklai. Tuo tarpu ekonominiai ir infrastruktūriniai veiksniai išlieka pagrindiniu ribojančiu aspektu – nepakankamai išplėtotą turizmo paslaugų ir apgyvendinimo infrastruktūra, ribotos investicijos ir fragmentuota pasiūla apsunkina praktinį klasterių įgyvendinimą. Aplinkosauginiai veiksniai vertinami kaip dvilypiai: regiono gamtiniai ir kultūriniai ištekliai sudaro reikšmingą potencialą turizmo klasteriams, tačiau jų panaudojimas reikalauja atsakingo ir tvaraus planavimo. Apibendrinant nustatyta, kad Radviliškio rajone egzistuoja būtinos institucinės, socialinės ir strateginės sąlygos turizmo klasterių vystymui, tačiau jų praktinis įgyvendinimas priklauso nuo ekonominės infrastruktūros stiprinimo, investicijų pritraukimo ir nuoseklaus perėjimo nuo strateginių dokumentų prie realių veiksmų.
3. Nustatyta, kad Radviliškio rajono suinteresuotos šalys – verslo ir viešojo sektoriaus atstovai – turizmo klasterių vystymo galimybes vertina palankiai, tačiau pabrėžia reikšmingus organizacinius ir institucinius iššūkius. Informantų požiūriu, turizmo klasteriai rajone šiuo metu egzistuoja daugiau kaip idėja ir strateginiu lygmeniu numatyta kryptis, tačiau praktinis jų įgyvendinimas dar nėra pradėtas. Kaip pagrindinės galimybės įvardijamas didelis regiono kultūrinis, istorinis ir gamtinis potencialas, galintis tapti teminių turizmo klasterių pagrindu, taip pat klasterių gebėjimas prisidėti prie vietos ekonomikos augimo, užimtumo didinimo, bendruomenių aktyvinimo ir regiono patrauklumo stiprinimo. Suinteresuotos šalys klasterius vertina kaip perspektyvią priemonę integruoti turizmo paslaugas ir sukurti didesnę pridėtinę vertę regionui. Pagrindiniai iššūkiai, suinteresuotų šalių nuomone, siejami ne tiek su finansinių išteklių trūkumu, kiek su aiškios lyderystės nebuvimu, nepakankama verslo motyvacija, silpnu tarpusavio bendradarbiavimu ir koordinuojančios institucijos vaidmens stoka. Taip pat pabrėžiama, kad klasterių vystymui trūksta nuoseklių organizacinių sprendimų ir aiškos atsakomybės paskirstymo. Apibendrinant nustatyta, kad Radviliškio rajono suinteresuotos šalys turizmo klasterių plėtrą

vertina kaip perspektyvią, tačiau jos sėkmę sieja su aktyvesniu instituciniu palaikymu, lyderystės stiprinimu ir kryptingu bendradarbiavimo modelio įgyvendinimu praktikoje.

4. Remiantis empirinio tyrimo rezultatais nustatyta, kad turizmo klasterių vystymas Radviliškio rajone gali tapti reikšminga priemone regiono socio-ekonominei plėtrai skatinti, tačiau šio potencialo realizavimas priklauso nuo kryptingo ir nuoseklaus stiprinimo kryptų įgyvendinimo. Interviu ir dokumentų analizė parodė, jog šiuo metu klasterių plėtrą labiausiai riboja ne išteklių trūkumas, o organizaciniai ir instituciniai veiksniai. Pagrindinės turizmo klasterių stiprinimo kryptys, pagrįstos empiriniais rezultatais, siejamos su institucinės lyderystės ir koordinavimo stiprinimu, aktyvesniu verslo ir vietos bendruomenių įtraukimu, aiškaus klasterio valdymo modelio sukūrimu bei bendros strateginės vizijos formavimu. Taip pat nustatyta, kad bazinės turizmo infrastruktūros plėtra, ypač Radviliškio miesto muziejaus įkūrimas kaip potencialios klasterio ašies, ir teminių turizmo maršrutų kūrimas yra esminės prielaidos klasterio funkcionavimui. Empiriniai duomenys taip pat pagrindžia infrastruktūros ir paslaugų bazės plėtros bei aktyvios rinkodaros svarbą, nes šios kryptys sudaro sąlygas integruotam turizmo produktui formuoti ir regiono matomumui didinti. Apibendrinant nustatyta, kad nuoseklus minėtų stiprinimo kryptų įgyvendinimas gali prisidėti prie turistų srautų augimo, užimtumo didinimo, vietos verslo pajamų augimo, gyvenimo kokybės gerėjimo ir Radviliškio rajono konkurencingumo stiprinimo ilgalaikėje perspektyvoje.

REKOMENDACIJOS

Rekomendacijos Radviliškio rajono savivaldybės administracijai ir turizmo tarybai:

1. *Institucinės lyderystės įtvirtinimas ir klasterių koordinavimo stiprinimas.* Savivaldybei rekomenduojama aiškiai įtvirtinti Turizmo informacijos centro arba specialaus klasterio koordinatoriaus atsakomybę už turizmo klasterių iniciavimą, koordinavimą ir strateginį vystymą, užtikrinant nuolatinį veiklų planavimą, dalyvių telkimą ir rezultatų stebėseną.
2. *Radviliškio miesto muziejaus įkūrimo prioritetizavimas.* Miesto muziejaus steigimą tikslinga traktuoti kaip vieną svarbiausių ilgalaikių turizmo investicijų, skirtų miesto identiteto stiprinimui ir klasterio branduolio formavimui. Rekomenduojama numatyti šiam projektui aiškią finansavimo schemą ir įgyvendinimo terminus ir jų laikytis.
3. *Tikslinių finansinių paskatų klasterių dalyviams taikymas.* Siūloma kurti savivaldybės remiamas programas smulkiąjam turizmo verslui ir bendruomeniniams projektams (dalinis investicijų kompensavimas, rinkodaros priemonių finansavimas, infrastruktūros gerinimas).
4. *Turizmo infrastruktūros nuoseklus vystymas.* Rekomenduojama prioritetą teikti apgyvendinimo, maitinimo, susisiekimo, informacinės ir rekreacinės infrastruktūros plėtrai, ypač tose teritorijose, kurios numatomos kaip klasterių branduoliai.
5. *Bendruomenių ir nevyriausybinų organizacijų aktyvinimas.* Tikslinga kurti tikslines programas bendruomenių projektams, skatinti jų dalyvavimą turizmo veiklose per mokymus, konsultacijas ir finansinę paramą.
6. *Teritorinio turizmo įvaizdžio ir rinkodaros stiprinimas.* Savivaldybei rekomenduojama inicijuoti vieningą Radviliškio rajono turizmo komunikacijos strategiją, orientuotą į klasteriais grindžiamą teritorinį įvaizdį.

Rekomendacijos verslo subjektams:

1. *Aktyvesnis įsitraukimas į klasterinį bendradarbiavimą.* Verslo subjektams rekomenduojama jungtis į bendras turizmo iniciatyvas, kurti jungtinius paslaugų paketus (apgyvendinimas + maitinimas + edukacijos), taip didinant savo paslaugų konkurencingumą.
2. *Paslaugų diferenciacija ir kokybės gerinimas.* Rekomenduojama plėtoti išskirtines, regiono identitetą atliepiančias paslaugas (kulinarinis paveldas, edukacijos, tematinių patirčių kūrimas), didinti aptarnavimo kokybę ir inovatyvumą.
3. *Investicijos į turizmo infrastruktūrą ir inovacijas.* Verslui tikslinga investuoti į smulkią apgyvendinimo, pramogų, dviračių, ekologinio turizmo infrastruktūrą, išnaudojant ES ir nacionalinių fondų paramą.
4. *Aktyvus dalyvavimas rinkodaroje ir informacijos sklaidoje.* Siūloma aktyviai įsitraukti į bendras klasterio viešinimo kampanijas, naudoti skaitmeninius kanalus, dalyvauti turizmo parodose ir bendradarbiauti su TIC.
5. *Ilgalaikės partnerystės su bendruomenėmis kūrimas.* Verslo subjektams rekomenduojama bendradarbiauti su vietos bendruomenėmis, įtraukiant jas į edukacijas, vietinių produktų kūrimą ir paslaugų papildomumą.

Rekomendacijos vietos bendruomenėms:

1. *Aktyvus dalyvavimas turizmo veiklų kūrime.* Bendruomenėms rekomenduojama plėtoti edukacines programas, tradicinių amatų, kulinarinio paveldo, kultūrinių renginių pasiūlą, pritaikytą turistams.
2. *Smulkaus ir socialinio turizmo verslo vystymas.* Siūloma aktyviau kurti bendruomeninius verslus (vietinių produktų gamyba, degustacijos, gidavimo paslaugos), pasinaudojant savivaldybės ir ES parama.

3. *Bendradarbiavimas su verslu ir savivaldybe.* Rekomenduojama stiprinti partnerystę su turizmo paslaugų teikėjais ir savivaldybe, dalyvauti klasterio planavimo, renginių ir maršrutų kūrimo procesuose.
4. *Vietos identiteto ir kultūrinio paveldo išsaugojimas.* Bendruomenėms tikslinga aktyviai dalyvauti saugant ir pristatant vietos kultūros paveldą, kraštovaizdį, istorines atminties vietas, taip stiprinant regiono patrauklumą.
5. *Bendruomenių narių kompetencijų stiprinimas.* Rekomenduojama dalyvauti mokymuose, skirtuose gidavimo, svetingumo, rinkodaros ir projektų rengimo įgūdžiams tobulinti, taip didinant bendruomenių įsitraukimo potencialą.

LITERATŪRA

Mokslinė literatūra:

1. Ababkova, M., ir Vasileva, O. (2020). Sisteminis požiūris į turizmo klasterių įmonių aplinkos ir veiklos vertinimą. *E3S Web of Conferences* (175 tomas, p. 10014). EDP Sciences.
2. Adamovsky, A., & Dorozh, R. (2023). Development of the tourist industry based on the formation of tourist cluster. *Economic Space*, 187, 29–33. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-4>
3. Ayrapetyan, D., Befort, N., & Hermans, F. (2022). The role of sustainability in the emergence and evolution of bioeconomy clusters: An application of a multiscalar framework. *Journal of Cleaner Production*, 376, 134306. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134306>
4. Akbulaev, N., & Salihova, S. (2020). Relationship between tourism sector and export: VAR analysis using Kazakhstan as case study. *Journal of International Studies*, 13(1), 184–195. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2020/13-1/12>
5. Allain-Dupré, D., Clavreul, D., Garcilazo, JE ir Moreno-Monroy, AI (2025). Regioninė politika naujame pasauliniame kontekste. *Regiono studijos*, 59 (1). <https://doi-org.ezproxy.svako.lt/10.1080/00343404.2025.2549590>
6. Anh, H. H. (2021). Land tenure and economic development: Evidence from Vietnam. *World Development*, 140, 105275. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.105275>
7. Asmelash, A. G., & Kumar, S. (2019). Assessing progress of tourism sustainability: Developing and validating sustainability indicators. *Tourism Management*, 71, 67–83. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.09.020>
8. Bagdzevičienė R. Regioninės politikos vykdymo prielaidos. Regionų plėtra – 2001.
9. Becker, T., & Kaiser-Jovy, S. (2022). *A strategy framework for regional development*. Pranešimas konferencijoje „Contemporary Issues in Economy and Technology“, Valensija. Priega internete: https://www.researchgate.net/publication/376687871_A_Strategy_Framework_For_Regional_Development (žiūrėta 2025-10-17).
10. Bowen GA (2009), „Dokumentų analizė kaip kokybinio tyrimo metodas“. *Kokybinių tyrimų žurnalas*, t. 9, Nr. 2, p. 27–40, doi: <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
11. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
12. Brinkmann, S., & Kvale, S. (2018). Doing interviews.
13. Capello, R., & Cerisola, S. (2021). *Regional innovation patterns and policy implications*. Regional Studies.
14. Capone, F. (2016). Tourist destinations, clusters, and competitiveness: An introduction. In F. Capone (Ed.), *Tourist clusters, destinations and competitiveness: Theoretical issues and empirical evidences* (pp. 1–12). Abingdon, UK: Routledge.
15. Churski, P., Herodowicz, T., Konecka-Szydłowska, B., & Perdał, R. (2021). Spatial differentiation of the socio-economic development of Poland: “Invisible” historical heritage. *Land*, 10(11), 1247. <https://doi.org/10.3390/land10111247>
16. Delgado, M., Porter, M. E., & Stern, S. (2016). Defining clusters of related industries. *Journal of Economic Geography*, 16(1), 1–38. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbv017>
17. Dickinson, R. (1969). *The Makers of Modern Geography*. London: Routledge. Priega internete: <https://doi.org/10.4324/9781315848594> (žiūrėta 2025-10-14).
18. Duarte-Duarte, J. B., Talero-Sarmiento, L. H., & Rodríguez-Padilla, D. C. (2021). Methodological proposal for the identification of tourist routes in a particular region through clustering techniques. *Heliyon*, 7, e06655. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06655>
19. Dukhovnaya, L., Sayenko, M., Zenin, S., Kryukova, E., Sekerin, V., & Sinyukov, V. (2023). Modeling a tourism regional cluster: The impact of administrative and logistic restrictions on the development of regulated clusters. *Revista Anais Brasileiros de Estudos Turísticos (ABET)*, 13, 1–8.
20. Dukhovnaya, L., Sayenko, M., Zenin, S., Kryukova, E., Sekerin, V., Sinyukov, V. (2023). Modeling a tourism regional cluster: The impact of administrative and logistic restrictions on the development of regulated clusters. *Revista Anais Brasileiros de Estudos Turísticos (ABET)*, 13(Único), 1–8. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7571582>
21. Dumčiuvienė, D. (2011). *Economic development and cohesion policy as financial and socio-economic tool in the European Union*. Lituanistika.
22. Dziembała, M. (2019). Cohesion policy in Poland and in the Czech Republic—Challenges and prospects. *Studia Europejskie – Studies in European Affairs*, 1, 133–156. <https://doi.org/10.33067/SE.1.2019.08>
23. Dziembała, M., & Kłos, A. (2021). Pandemia COVID-19 a gospodarka Unii Europejskiej – instrumenty antykryzysowe oraz implikacje dla budżetu UE i jej państw członkowskich. *Przegląd Europejski*, 81–98. <https://doi.org/10.31338/1641-2478pe.1.21.5>
24. Eraslan, İ. H., Dönmez, C. Ç. (2017). Endüstriyel kümelenme uygulamalarının Türkiye genelinde incelenmesi: Sanayi, tarım ve hizmet sektörleri açısından bir değerlendirme. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(61), 325–368. <https://doi.org/10.17755/esosder.304678>
25. European Commission (2021). *Cohesion Policy 2021–2027*.

26. Fernando, I. N., & Long, W. (2012). New conceptual model on cluster competitiveness: A new paradigm for tourism? *International Journal of Business and Management*, 7(9), 75–84. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n9p75>
27. Ferreira, F., Castro, C. (2020). Competitiveness of European tourism: A cluster analysis. In *Proceedings of the International Conference on Tourism Research*, p. 52–59. <https://doi.org/10.34190/IRT.20.030>
28. Ferreira, J. M., & Estevão, C. M. S. (2009). Regional competitiveness of a tourism cluster: A conceptual model proposal. *Tourism & Management Studies*, 5, 37–51. Prieiga internete: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4789050> (žiūrėta 2025-10-26).
29. Filipiak, B. Z., & Tarczyńska-Luniewska, M. (2020). Socio-economic potential of regions – theory and practice. *Folia Oeconomica Stetinensia*, 20(1), 95–116. <https://doi.org/10.2478/fole-2020-0006>
30. Fonseca, J. (2022). *Defining regions: Logic, illogic, fuzzy logic and perception*. Pranešimas konferencijoje „Regionalism and the Humanities“, University of Nebraska, 2003. Prieiga internete: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.10025.47205> (žiūrėta 2025-10-14).
31. Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius.
32. Giedraitis, V., Rastienienė, A., Notten, T. (2009). Business clusters and the potential of the biotechnology sector in Lithuania. *Ekonomika*, 2009, t. 87, p. 81-89.
33. Gorzelak, G., Bachtler, J., & Smętkowski, M. (2018). *Regional Development in Central and Eastern Europe: Development Processes and Policy Challenges*. Routledge, London. Prieiga internete: <https://books.google.lt/books?id=kXl0DwAAQBAJ> (žiūrėta 2025-10-23).
34. Grumadaite, K. (2020, March). Sustainable emergence of regional tourism clusters: The approach of complexity theory. In *International Conference on Tourism Research* (pp. 85-93). Academic Conferences International Limited.
35. Grumadaitė, K., & Jucevičius, G. (2022). Strategic Approaches to the Development of Complex Organisational Ecosystems: The Case of Lithuanian Clusters. *Sustainability*, 14(23), 15697.
36. Hall, C. M. (2008). *Tourism planning: Policies, processes and relationships*. Pearson education.
37. Hartshorne, R. (1958). The concept of geography as a science of space, from Kant and Humboldt to Hettner. *Annals of the Association of American Geographers*, 48(2), 97–108. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8306.1958.tb01562.x>
38. Havierníková, K., Lemańska-Majdzik, A., & Mura, L. (2017). Advantages and disadvantages of the participation of SMEs in tourism clusters. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 8(6), 1205–1215.
39. Heintel, M. (2018). *Regional development*. Vertimas iš: Heintel, M. (2018). Regionalentwicklung. In: ARL – Akademie für Raumforschung und Landesplanung (red.), *Handwörterbuch der Stadt- und Raumentwicklung*. Hannover. Prieiga internete: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0156-559918697> (žiūrėta 2025-10-14).
40. Herodowicz, T., Konecka-Szydłowska, B., Churski, P., & Perdał, R. (2021). Political divisions and socio-economic disparities in Poland: A geographical approach. *Sustainability*, 13(24), 13604. <https://doi.org/10.3390/su132413604>
41. Yalçinkaya, T., & Güzel, T. (2019). A general overview of tourism clusters. *Journal of Tourism Theory and Research*, 5(1), 27–39. <https://doi.org/10.24288/jtr.465912>
42. Yang, E., & Smith, J. W. (2023). The spatial and temporal resilience of the tourism and outdoor recreation industries in the United States throughout the COVID-19 pandemic. *Tourism Management*, 95, 104661. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104661>
43. Yermak, S. O. (2017). Cluster analysis of regions of Ukraine according to key indicators of the level of innovative development. *Development Economics*, 3, 34–43. Prieiga internete: https://www.researchgate.net/publication/354779822_CLUSTER_ANALYSIS_OF_UKRAINE_REGIONS_ON_THE_KEY_INDICATORS_OF_THE_INNOVATION_DEVELOPMENT_LEVEL (žiūrėta 2025-10-16).
44. Inkpen, A. C. & Tsang, E. W. K. (2005). *Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer*. Academy of Management Review, 30(1), 146–165.
45. Išoraitė, M. (2019). Cluster entrepreneurship development in Lithuania best practice. *Integrated journal of business and economics*, 2019, vol. 3, no. 3, p. 313-319.
46. Ivancsóné, H. Z., & Printz-Markó, E. (2018). Territorial differences between countries with regard to the wellness lifestyle of their youth. *Forum Scientiae Oeconomia*, 6(3), 101–117. https://doi.org/10.23762/FSO_VOL6_NO3_7
47. Jackson, J., & Murphy, P. (2006). Clusters in regional tourism: An Australian case. *Annals of Tourism Research*, 33(4), 1018–1035. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2006.04.005>
48. Jie, H., Khan, I., Alharthi, M., Zafar, M. W., & Saeed, A. (2023). Sustainable energy policy, socio-economic development, and ecological footprint: The economic significance of natural resources, population growth, and industrial development. *Utilities Policy*, 81, 101490. <https://doi.org/10.1016/j.jup.2023.101490>
49. Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. N., & Regnér, P. (2017). *Exploring strategy* (11th ed.). Pearson.
50. Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
51. Kindl da Cunha, S., & Da Cunha, J. C. (2005). Tourism cluster competitiveness and sustainability: Proposal for a systemic model to measure the impact of tourism on local development. *Brazilian Administration Review*, 2, 47–62. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922005000200005>
52. Klóska, R., Ociepa-Kicińska, E., Czyżycki, R., & Szklarz, P. (2020). Regional development in Poland in taxonomic terms. *Sustainability*, 12, 4780. <https://doi.org/10.3390/su12114780>

53. Kol'vecková, G., Liptáková, E., Štrba, L., Kršák, B., Sidor, C., Cehlár, M., Khouri, S., & Behún, M. (2019). *Regional tourism clustering based on the three Ps of the sustainability services marketing matrix: An example of Central and Eastern European countries*. *Sustainability*, 11(2), 400. <https://doi.org/10.3390/su11020400>
54. Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. C. (2016). *Marketing for hospitality and tourism* (7th ed.). Pearson Education.
55. Kozel, R., Vilamová, S., Baránek, P., Friedrich, V., Hajduová, Z., & Behún, M. (2017). Optimizing of the Balanced Scorecard method for management of mining companies with the use of factor analysis. *Acta Montanistica Slovaca*, 22(4), 439–447. Prieiga internete: https://www.researchgate.net/publication/323246765_Optimizing_of_the_balanced_scorecard_method_for_management_of_mining_companies_with_the_use_of_factor_analysis (žiūrėta 2025-10-16).
56. Krippendorff, K. (2019). *Content analysis*. SAGE Publications, Inc., <https://doi.org/10.4135/978107187878>
57. Kubiczek, J., & Bieleń, M. (2021). The level of socio-economic development of regions in Poland. *Wiadomości Statystyczne. Polish Statistical Review*, 66, 27–47. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0015.5130>
58. Labanauskaitė, D., & Baranskaitė, E. (2019). The evaluation of tourism development economic impact indicators in Lithuania. In *European Proceedings of Social & Behavioural Sciences* (Vol. 54, pp. 727–738). Future Academy. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2019.01.02.62>
59. Lade, C. (2010). Developing tourism clusters and networks: Attitudes to competition along Australia's Murray River. *Tourism Analysis*, 15(6), 649–661. <https://doi.org/10.3727/108354210X12904412049811>
60. Landauskienė, V. (2025, July). PARTNERYSTĖS STIPRINIMO PRIEMONIŲ REIKŠMĖ PLĖTOJANT TURIZMĄ LIETUVOJE. In *Young Scientist, Conference/Jaunasis mokslininkas, konferencija* (pp. 318–322).
61. Li, L. J., Wang, Z. Z., Meng, H., & Li, J. (2021). Temporal-spatial evolution and mechanism of industrial land supply in the Yangtze River Economic Zone. *Resources and Industries*, 23, 55–62. <https://doi.org/10.13776/j.cnki.resourcesindustries.20210104.001>
62. Lytvyn, O., Sushchenko, O., Kyrlyuk, I., Chvertko, L., Neshchadym, L., Povorozniuk, I., & Tymchuk, S. (2025). Mechanisms for developing tourism clusters to enhance the competitiveness of Ukraine's tourism industry. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 47(1), 153–161. <https://doi.org/10.15544/mts.2025.12>
63. Loewen, B. (2023). *Contextualising regional policy for territorial cohesion in Central and Eastern Europe*. Hungarian Geographical Bulletin
64. Luo, X. (2019). Coastal tourism commodity industry cluster based on diamond model and ecological niche. *Journal of Coastal Research*, 94(1), 828–832. <https://doi.org/10.2112/SI94-164.1>
65. Mason, P. (2020). *Tourism impacts, planning and management*. Routledge.
66. Mazur, V. S., & Galko, O. V. (2022). Tourism cluster – a tool for regional development and economic growth. *Strategy of the Economic Development of Ukraine*, 50, 134–149. <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.50.134.149>
67. Merylova, I. (2024). Revitalizing industrial territories in Ukraine: Spatial model of the tourism cluster in the Prydniprovsk region. *Frontiers of Architectural Research*, 13(6), 1342–1362. <https://doi.org/10.1016/j.foar.2024.03.015>
68. Middleton, V. T. C., & Clarke, J. (2001). Marketing in travel and tourism.
69. Miłek, D. (2018). Spatial differentiation in the social and economic development level in Poland. *Equilibrium: Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 13, 487–507. Prieiga internete: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=716182> (žiūrėta 2025-10-19).
70. Mirčetić, V., Vukotić, S., & Cvijanović, D. (2019). The concept of business clusters and its impact on tourism business improvement. *Ekonomika Poljoprivrede*, 66(3), 851–868. <https://doi.org/10.5937/ekopolj1903851m>
71. Nakrošis, V. (2003). *Europos Sąjungos regioninė politika ir struktūrinių fondų valdymas*. Vilnius: Eugrimas.
72. Narkūnienė, R. (2024, May). ANALYSIS OF CONSUMERS' ATTITUDES TOWARDS THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE TOURISM SECTOR IN THE LITHUANIA REGIONS. In *SOCIETY. INTEGRATION. EDUCATION. Proceedings of the International Scientific Conference* (Vol. 2, pp. 224–234).
73. Narkūnienė, R., Gražulis, V. (2017). Tourism development conditions in the municipalities of Lithuania and Latvia regions. *CBU International Conference Proceedings*, 5, 320–325. <https://doi.org/10.12955/cbup.v5.945>
74. Nye, J. S. (1971). *Peace in Parts: Integration and Conflict in Regional Organization*. Boston: Little, Brown and Company. Prieiga internete: https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/9/90/Joseph_Nye_-_Peace_in_Parts_-_1971.pdf (žiūrėta 2025-10-25).
75. Nurjannah, N., Darmanto, D., Solimun, S., Astuti, A. B., Fernandes, A. A. R., Amaliana, L., Yanti, I., & Isaskar, R. (2019). Two-step cluster analysis for tourist segmentation coastal object for green marketing strategy. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 239, 012019. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/239/1/012019>
76. Odínokova, T. (2019). Tourism cluster as a form of innovation activity. *Economics. Ecology Socium*, 3(2), 1–11. <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2019.3.2-1>
77. OECD. (2020). *Regional Outlook 2020*. Paris: OECD Publishing.
78. Paasi, A. (1986). The institutionalisation of regions: A theoretical framework for understanding the emergence of regions and the constitution of regional identity. *Fennia*, 164(1), 105–146. Prieiga internete: https://www.researchgate.net/publication/273577457_The_Institutionalization_of_Regions_A_Theoretical_Frame

- work for Understanding the Emergence of Regions and the Constitution of Regional Identity (žiūrėta 2025-10-25).
79. Pasięka, S. R., Kolokolchikova, I. V., Morozova, O. H., Krushynska, A. V., Krasnodied, T. L., & Popova, T. V. (2021). The potential of tourist and recreational clusters in European space. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 39(4, Special Issue), 1488–1500. <https://doi.org/10.30892/gtg.394spl20-793>
 80. Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation methods. 3rd edition*. London: Sage Publications.
 81. Peiró-Signes, A., Segarra-Oña, M. D. V., Miret-Pastor, L., & Verma, R. (2015). The effect of tourism clusters on US hotel performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(2), 155–167. <https://doi.org/10.1177/1938965514557354>
 82. Philipp Mayring. (2014). *Qualitative content analysis: Theoretical foundation, basic procedures and software solution*. Klagenfurt.
 83. Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77–90. Prieiga internete: https://biblioteca.fundacionicbc.edu.ar/images/d/de/Clusters_1.pdf (žiūrėta 2025-10-21).
 84. Porter, M. E. (2008). *On competition* (Updated and expanded ed.). Harvard Business Press.
 85. PORTER, Michael, E. (2000). Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy // *Economic Development Quarterly*. Vol.14. Prieiga per internetą: <https://www.shenandoahcountyva.gov/DocumentCenter/View/302/Location-Competition-And-Economic-Development---Michael-Porter-PDF?>
 86. Prokopenko, O., Larina, Y., Chetveryk, O., Kravtsov, S., Rozhko, N., & Lorvi, I. (2019). Digital-toolkit for promoting tourist destinations. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8(12), 4982–4987. <https://doi.org/10.35940/ijitee.L3745.1081219>
 87. Raišutienė, J., & Abromavičiūtė, V. (2017). Kaimo turizmo plėtros Lietuvoje socioekonominiai veiksniai. *Rekreacijos ir turizmo plėtra: straipsnių rinkinys. Klaipėda: S. Jokužio leidykla, 2017*.
 88. Reznakova, M., & Stefankova, S. (2022). New indicators of innovation activity in economic growth models. *Journal of Competitiveness*, 14(3), 153–172. <https://doi.org/10.7441/joc.2022.03.09>
 89. Rodríguez-Pose, A., & Ketterer, T. (2020). *Institutional change and the development of lagging regions in Europe*. Regional Studies.
 90. Roman, M., Roman, M., & Niedziółka, A. (2020). Spatial diversity of tourism in the countries of the European Union. *Sustainability*, 12, 2713. <https://doi.org/10.3390/su12072713>
 91. Roman, M., Roman, M., Grzegorzewska, E., Pietrzak, P., Roman, K. (2022). COVID-19 pandemijos poveikis turizmui Europos šalyse: klasterinės analizės rezultatai. *Sustainability (Switzerland)*, 14(3). <https://doi.org/10.3390/su14031602>
 92. Rukuižienė, R. (2017). Lietuvos turizmo klasterių plėtros perspektyvos. *Regional Formation and Development Studies*, 23(3), 115–126.
 93. Rupšienė, L. (2007). Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodologija. Klaipėda: Klaipėdos universitetas. Prieiga per internetą: https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/kokybiniu_tyrimu_duomenu_rinkimo_metodol.pdf (Žiūrėta 2025-11-13).
 94. Sabalenka, I., Krupenka, Y., Ganski, U., & Weidi, Z. (2021). Regional tourism clusters sustainability modeling taking into account sociocultural factors. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 43(4), 457–467. <https://doi.org/10.15544/mts.2021.41>
 95. Sakalauskaitė, G., Šaparnienė, D., & Reinholde, I. (2020). ACCESSIBLE TOURISM DEVELOPMENT IN THE POST-SOVIET COUNTRY CONTEXT: A CASE OF KLAIPĖDA CITY, LITHUANIA. *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics & Administration*, 28(1).
 96. Shiller, R. J., Boycko, M., & Korobov, V. (1991). Popular attitudes toward free markets: The Soviet Union and the United States compared. *American Economic Review*, 81(3), 385–400. Prieiga internete: <https://ideas.repec.org/a/aea/aecrev/v81y1991i3p385-400.html> (žiūrėta 2025-10-16).
 97. Shpak, N., Kulyniak, I., Novakivskyi, I., & Oleksiv, I. (2022). Clusterization in tourism development level's assessment of regions: Example of Ukraine. *Journal of Tourism and Services*, 14(26), 45–56. <https://doi.org/10.29036/jots.v14i26.444>
 98. Smolińska-Bryza, K., Okereke, O., & Anyebe, D. (2025). Regional analysis of socio-economic development: The case of Poland. *Sustainability*, 17, 1877. <https://doi.org/10.3390/su17051877>
 99. Smolińska-Bryza, K., Okereke, O., & Anyebe, D. (2025). Regional analysis of socio-economic development: The case of Poland. *Sustainability*, 17(5), 1877. <https://doi.org/10.3390/su17051877>
 100. Sofronov, B. (2018). The development of the travel and tourism industry in the world. *Annals of Spiru Haret University. Economic Series*, 18(4), 123-137.
 101. Sohn, A. P., & Beni, M. C. (2023). Cluster turístico: conceitos, características e modelos de análise. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 17, 2798. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v17.2798>
 102. Spychała, M. (2020). The absorption of EU funds and the socio-economic development in the subregional dimension in Poland. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 64, 78–91. <https://doi.org/10.15611/pn.2020.3.07>
 103. Stanaitis, A., & Stanaitis, S. (2017). *Lithuanian tourism geography*. In *The geography of tourism of Central and Eastern European countries* (pp. 233–280). Springer International Publishing. <https://www.researchgate.net/profile/Corina-Tatar->

- [2/publication/312867179_Geography_of_Tourism_in_Romania/links/61e9d37ddafcdb25fd3dc221/Geography-of-Tourism-in-Romania.pdf](https://doi.org/10.1016/j.geotour.2017.06.002/publication/312867179_Geography_of_Tourism_in_Romania/links/61e9d37ddafcdb25fd3dc221/Geography-of-Tourism-in-Romania.pdf)
104. Staniulienė, S. & Dičkutė, V. (2017). Business clusters formation for region development in Lithuania. *Research for rural development*, 2017, vol. 2, p. 118–125.
 105. Šileikienė, D., Krivoguzovas, D., & Kalinovienė, V. (2025). The Ways to Promote Sustainable Tourism in the City of Vilnius as the Name of the European Green Capital. In *Tourism and Heritage: Shaping Sustainable and Innovative Futures* (pp. 303–327). Cham: Springer Nature Switzerland.
 106. The Urban Unit. (2024). *Regional Development Plan of Rawalpindi Division: Urban Planning, Design & Policy Development*. Government of Punjab, Pakistan.
 107. Tian, Y., Jiang, G., & Tian, Y. (2024). A new endogenous–exogenous factor framework to analyze China's distinctive land supply participation in macro-control processes during the 2001–2021 period. *Land*, 13, 2059. <https://doi.org/10.3390/land13122059>
 108. Tomaney, J. (2017). Region. In R. Kitchin & N. Thrift (red.), *International Encyclopedia of Human Geography* (t. 9, p. 136–150). Oxford: Elsevier. Prieiga internete: <https://shop.elsevier.com/books/international-encyclopedia-of-human-geography/kitchin/978-0-008-044911-1> (žiūrėta 2025-10-21).
 109. Tomaney, J., Krawchenko, T., McDonald, C. (2019). Regional planning and rural development. In M. Shucksmith, M. Brown (red.), *The Routledge Companion to Rural Planning* (p. 170–182). London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315102375-18>
 110. Ton, M. J., Ingels, M. W., de Bruijn, J. A., de Moel, H., Reimann, L., Botzen, W. J., & Aerts, J. C. (2024). A global dataset of 7 billion individuals with socio-economic characteristics. *Scientific Data*, 11, 1096. <https://doi.org/10.1038/s41597-024-03864-2>
 111. Trusova, N. V., Korylov, Yu. Y., Hranovska, V. H., Prystemskyi, O. S., & Sakun, A. Zh. (2020). The imperatives of the development of the tourist services market in spatial polarization of the regional tourist system. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 29(2), 565–582. <https://doi.org/10.30892/gtg.29215-490>
 112. Trusova, N. V., Tanklevska, N. S., Cherniavska, T. A., Prystemskyi, O. S., Yermenko, D. V., Demko, V. S. (2020a). Financial provision of investment activities of the subjects of the world industry of tourist services. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 11(4), 890–902. [https://doi.org/10.14505/jemt.v11.4\(44\).13](https://doi.org/10.14505/jemt.v11.4(44).13)
 113. Ulinuha, H., Rasyidi, M., Rizkiansyah, M., Prawira, I., Nor, M., & Ali, M. N. S. (2024). Clusters of potential tourists in community-based rural tourism and their online behavior using hierarchical clustering. In *Opportunities and Risks in AI for Business Development* (Studies in Systems, Decision and Control, Vol. 545, pp. 389–399). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-65203-5_35
 114. Ullah, A., Khan, S., & Pinglu, C. (2024). Income distribution and sustainable development nexus: Fostering poverty reduction and integrated sustainability amidst multi-dimensional regional integration. *Sustainable Futures*, 7, 100159. <https://doi.org/10.1016/j.sfr.2024.100159>
 115. United Nations, Department of Economic and Social Affairs. (2024). *World Economic Situation and Prospects: June 2024 Briefing*, No. 181. Jungtinės Tautos. Prieiga internete: <https://www.un.org/development/desa/dpad/publication/world-economic-situation-and-prospects-june-2024-briefing-no-181/> (žiūrėta 2025-10-14).
 116. Vaidutis Laurėnas. (2003). *Lietuvos socialinės-ekonominės plėtotės deideologizacijos problemos*. Klaipėdos universitetas
 117. Van Langenhove, L. (2013). What is a region? Towards a statehood theory of regions. *Contemporary Politics*, 19(4), 465–478. <https://doi.org/10.1080/13569775.2013.853392>
 118. Vasanicova, P., Jencova, S., Gavurova, B., & Bacik, R. (2021). Factors influencing business environment within travel and tourism competitiveness. *Economics and Sociology*, 14(4), 268–282. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2021/14-4/15>
 119. World Travel & Tourism Council (WTTC). (2022). *Economic Impact Reports*. Prieiga internete: <https://wttc.org/Research/Economic-Impact> (žiūrėta 2025-10-16).
 120. Wu, L., & Kim, S. K. (2021). Does socioeconomic development lead to more equal distribution of green space? Evidence from Chinese cities. *Science of The Total Environment*, 757, 143780. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.143780>
 121. Zeibote, Z. (2022). The Impact of Clusters on Regional Competitiveness. *Regional Formation and Development Studies*, 25(2), 117–131. doi:10.15181/rfds.v25i2.1750
 122. Zheng, Q., Chen, Q., & Kong, D. (2022). Performance evaluation of the development of eco-cultural tourism in Fujian province based on the method of fuzzy comprehensive evaluation. *Frontiers in Environmental Science*, 10, 1022349. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.1022349>
 123. Žuromskaitė, B., & Dačiulytė, R. (2017). Regional products of cultural tourism in Lithuania: Potentials, problems and prospects. *Studia Ekonomiczne*, 314, 95–110. https://www.researchgate.net/profile/Brigita-Zuromskaite/publication/323760105_Regional_products_of_cultural_tourism_in_Lithuania_potentials_problems_and_prospects/links/5aba4936458515fcc95dc0ee/Regional-products-of-cultural-tourism-in-Lithuania-potentials-problems-and-prospects.pdf

Teisės aktai ir kiti dokumentai:

- 124.Eurostat. (n.d.). *Category: Tourism*. Straipsnis iš Eurostat „Statistics Explained“.
- 125.Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerija. (2024, birželio 14 d.). *Lietuvos turizmo kelrodis*. <https://eimin.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2024/6/FS59Q67N6oE.pdf>
- 126.Lietuvos Respublikos finansų ministerija. (2021). *2021–2027 m. Europos Sąjungos fondų investicijų programa*. https://2021.esinvesticijos.lt/dokumentai/2021-2027-metu-europos-sajungos-fondu-investiciju-programa?_gl=1*1s0vwmd*_ga*MzEyMTE0MzY5LjE3NDQ5NTE5MjM.*_ga_JLQF5LXQTG*czE3NjI5NTAzOTckbzMkZzAkdDE3NjI5NTAzOTckajYwJGwwJGgw
- 127.Lietuvos Respublikos Seimas. (2009 liepos 9 d.). *Lietuvos Respublikos regioninės plėtros įstatymas* (Nr. TAR.7E8386C5AA76). <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.7E8386C5AA76/asr>
- 128.Lietuvos Respublikos Seimas. (2014, vasario 27 d.). *Dėl Lietuvos klasterių plėtros koncepcijos patvirtinimo*.
- 129.Lietuvos Respublikos Seimas. (2018 gruodžio 18 d.). *Lietuvos turizmo įstatymas* (Nr. TAIS.52605). <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.52605/asr>
130. Lietuvos Respublikos Seimas. (2025 m. kovo 12 d.). *Regioninės politikos samprata ir problematika Lietuvoje*. https://www.lrs.lt/sip/getFile3?p_fid=94718&
- 131.Radviliškio rajono savivaldybė. (2021, April 1). *2021–2030 m. Radviliškio rajono savivaldybės strateginis plėtros planas*. <https://www.radviliskis.lt/uploads/Dokumentai/Teritoriju%20planavimas/Strateginiai/2021-2030strateginis.pdf>
- 132.Radviliškio rajono savivaldybė. (2022). *Radviliškio miesto bendrojo plano keitimo sprendiniai* [PDF]. Teritorijų planavimo centras. https://www.radviliskis.lt/uploads/Dokumentai/Teritoriju%20planavimas/Bendrieji%20planai/Radviliskio%20miesto/2024/Radviliskiom_BP_sprendiniai.pdf
- 133.Radviliškio rajono savivaldybė. (2024). *Radviliškio rajono turizmo plėtros 2024–2030 m. programa*. https://www.radviliskis.lt/uploads/Dokumentai/Turizmas/2024/TIC_2024-30_metams.pdf
- 134.Šiaulių regiono plėtros taryba. (2024 kovo 26). *2022–2030 m. Šiaulių regiono plėtros planas* (redakcija). Šiauliai. <https://siauliuregionas.lt/wp-content/uploads/2024/03/Planas.pdf>

Kiti šaltiniai:

- 135.European Commission. (n.d.). *Cohesion Policy: The EU's main investment policy*. Info regio. Žiūrėta 2025-11-23 internete: https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/what/investment-policy_en?etrans=lt
- 136.Lietuvos statistikos departamentas. (2025). *BVP vienam gyventojui pagal regionus 2020–2024 m.* Oficialiosios statistikos portalas (OSP STAT).
- 137.Lietuvos statistikos departamentas. (2025). *Gyventojų skaičius Radviliškio r. savivaldybėje 2020–2024 m.* Oficiali statistikos portalas (OSP STAT).
- 138.Radviliškio rajono savivaldybė. (2022). *Radviliškio miesto teritorijos bendrojo plano keitimo sprendiniai* [PDF]. Radviliškio rajono savivaldybė. Žiūrėta 2025-12-15 internete: https://www.radviliskis.lt/uploads/Dokumentai/Teritoriju%20planavimas/Bendrieji%20planai/Radviliskio%20miesto/2024/Radviliskiom_BP_sprendiniai.pdf
- 139.Radviliškio rajono savivaldybės administracija. (2024). *Radviliškio rajono turizmo plėtros 2024–2030 metų programa*. Radviliškio rajono savivaldybės administracija.

PRIEDAI

MAGISTRO DARBO TYRIMO DIZAINO SCHEMA

TURIZMO KLASTERIŲ VYSTYMAS SIEKiant REGIONŲ SOCIO-EKONOMINĖS PLĖTROS

Kuo pasižymi turizmo klasterių vystymas siekiant regiono socio-ekonominės plėtros?

Kuo pasižymi turizmo klasteriai ir jų vystymas Radviliškio rajono savivaldybėje?

Kokias turizmo klasterių vystymo kryptis galima identifikuoti siekiant Radviliškio rajono socialinės ir ekonominės plėtros ?

I. TEORINIAI TYRIMO

1.1. Turizmo klasterių vystymo samprata

1.1.1. Turizmo klasterio apibrėžtis ir bruožai

1.1.2. Turizmo klasterių tipologija

1.1.3. Turizmo klasterių vystymo apibrėžtis

1.2. Regiono socio-ekonominės plėtros samprata ir reikšmė

1.2.1. Regionų apibrėžtis ir bruožai

1.2.2. Regionų plėtros modeliai

1.2.3. Regioninė politika ir jos reikšmė turizmo klasterių formavimui

1.2.4. Socio-ekonominės plėtros procesų regionuose detalizavimas

1.3. Turizmo klasterių, prisidedančių prie regiono vystymo siekiant socio-ekonominės plėtros pavyzdžiai užsienio valstybėse

II. TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo metodologinis pagrindimas

2.2. Dokumentų turinio analizės metodas ir jo taikymas tyrime

2.3. PESTEL analizės metodas ir jo taikymas

2.4. Iš dalies struktūruoto interviu metodas ir jo taikymas

III. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

3.1. Turizmo klasterių vystymo siekiant regionų socio-ekonominės plėtros teisinio reglamentavimo analizė

3.2. Radviliškio turizmo klasterių vystymo siekiant regionų socio-ekonominės plėtros PESTEL analizės rezultatai

3.3. Radviliškio turizmo klasterių vystymo siekiant regionų socio-ekonominės plėtros iš dalies struktūruoto interviu rezultatai

3.4. Radviliškio turizmo klasterių vystymo siekiant regionų socio-ekonominės plėtros stiprinimo kryptys

DARBO IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

IŠPLĖSTINĖ PESTEL VERTINIMO MATRICA (RADVILIŠKIO R., 2020–2024 M.)

Dimensija	Veiksny	Rodiklis	2020	2021	2022	2023	2024	Tendencija	Poveikis klasteriams	Šaltinis
Ekonominiai	Regiono ekonominis lygis	BVP vienam gyventojui, tūkst. EUR (Šiaulių apskritis)	13,6	15,0	17,5	18,1	19,3	↑ (didėjimo tendencija)	Ribojantis / potencialus	Lietuvos statistikos departamentas. (2025). <i>BVP vienam gyventojui pagal regionus 2020–2024 m.</i> Oficialiosios statistikos portalas (OSP STAT).
Socialiniai	Demografija	Gyventojų skaičius, tūkst. Radviliškio r.	35 309	34 928	34 559	34 404	34 283	↓ (mažėjimo tendencija)	Ribojantis	Lietuvos statistikos departamentas. (2025). Gyventojų skaičius Radviliškio r. savivaldybėje 2020–2024 m. Oficiali statistikos portalas (OSP STAT).
Socialiniai	Kultūros paveldas	Paveldo objektų skaičius	–	–	–	–	–	Stabilu	Palankus	Radviliškio r. savivaldybė (2022). Radviliškio miesto bendrojo plano keitimo sprendiniai; Radviliškio rajono savivaldybės turizmo plėtros programa 2024–2030 m. (patvirtinta 2024-02-01)
Technologiniai	Skaitmenizacija	Skaitmeninių turizmo sprendimų skaičius	–	–	–	–	–	↑ (didėjimo tendencija)	Palankus	Radviliškio rajono savivaldybės turizmo plėtros programa 2024–2030 m. (patvirtinta 2024-02-01)

IŠ DALIES STRUKTŪRUOTO INTERVIU SU RADVILIŠKIO RAJONO ATSTOVAIS KLAUSIMYNO GAIRĖS

Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos Regionų plėtros instituto Viešojo valdymo magistro studijų studentė Evelina Vaidelauskaitė atlieka tyrimą, kurio tikslas – atskleisti Radviliškio rajono turizmo klasterių vystymo situaciją ir stiprinimo galimybes regionų socio-ekonominės plėtros kontekste.

Apklausoje metu gauti duomenys bus naudojami moksliniais tikslais – žinių apie turizmo klasterių vystymą ir jų poveikį regionų socio-ekonominėi plėtrai kūrimui.

Tyrimo metu laikomasi svarbiausių tyrimo etikos principų, t. y. užtikrinamas tyrimo dalyvių konfidencialumas ir savanoriškas dalyvavimas.

Interviu metu žymimos pastabos ir daromas garso įrašas.

Interviu informacija:		Informacija apie informantą:	
Data:		Institucija:	
Vieta:		Vardas, pavardė:	
Pradžia:		Pareigos:	
Pabaiga:		Darbo stažas institucijoje/ organizacijoje:	
Trukmė:		Patirtis srityje (metais):	

Klausimų blokai	Klausimų gairės
Turizmo klasterių formavimasis ir veikimo principai	1. Kuo, Jūsų nuomone, pasižymi turizmo klasteriai Radviliškio rajone? Kuo jie unikalūs, išskirtiniai, kitokie? 2. Kaip Jūsų organizacija prisideda prie turizmo klasterio „Šeduvos istorinis ir religinis turizmo klasteris“; „Radviliškio rajono dvarų sodybų kelio klasteris“? 3. Ar esate girdėję (gal dalyvavote) 2024 m. gruodžio 3 d. „Šeduvos turizmo klasterio“ konferencijoje? Jei taip, ar Jūs žinote dabartinę situaciją, galbūt žinote artimiausius planus ar vizijas dėl šio klasterio? 4. Kuo pasižymi bendradarbiavimas tarp skirtingų veikėjų šiame turizmo klasteryje? 5. Kaip vyksta turizmo klasteryje dalijimasis informacija, ištekliais ar žiniomis? 6. Kokie veiksniai, Jūsų nuomone, labiausiai prisideda prie turizmo klasterio veiklos sėkmės/nesėkmės?
Klasterių vystymo veiksniai ir sąlygos	7. Kokios sąlygos labiausiai lemia turizmo klasterio vystymąsi? finansinės, institucinės, organizacinės? Gal galite iliustruoti pavyzdžiu? 8. Su kokiais didžiausiais iššūkiais, Jūsų nuomone, susiduria turizmo klasteris ir jo plėtra? 9. Kokie veiksniai, Jūsų nuomone, labiausiai skatina klasterio plėtrą?
	10. Kuo, Jūsų nuomone, labiausiai turizmo klasteris prisideda prie regiono ekonominės plėtros?

Turizmo klasterių poveikis regiono socio-ekonominei plėtrai	11. Kuo, Jūsų nuomone, labiausiai turizmo klasteris prisideda prie regiono socialinės plėtros? Užimtumo, gyvenimo kokybės, bendruomenės įtraukties ir pan.? 12. Kokius teigiamus pokyčius pastebėjote regione, kai atsirado turizmo klasteris? 13. Kokias ilgalaikes naudas, Jūsų nuomone, duoda turizmo klasteris? Kuo jis prisideda prie regiono konkurencingumo? 14. Kiek turizmo klasterio veiklos prisideda prie vietos gyventojų gyvenimo kokybės gerinimo? Pateikite pavyzdžių. 15. Kiek turizmo klasterio veiklos skatina vietos bendruomenės įsitraukimą į turizmo sektorių? Pateikite pavyzdžių.
Klasterių plėtros perspektyvos ir rekomendacijos.	16. Kokios turizmo sritys ar veiklos, Jūsų nuomone, Radviliškio rajone, turėtų būti stiprinamos, siekiant stiprinti klasterį? 17. Kaip matote turizmo klasterio plėtros galimybes ateityje? 18. Ko, Jūsų manymu, reikėtų papildomai sėkmingesnei klasterio plėtrai? Partnerystės, finansavimo, inovacijų ar kt.? 19. Ką rekomenduotumėte turizmo klasterio dalyviams ir/ar Radviliškio rajono savivaldybei, kad padidinti turizmo socio-ekonominį poveikį?

Ačiū už skirtą laiką ir pokalbį.

INFORMUOTO ASMENS SUTIKIMAS

TURIZMO KLASTERIŲ VYSTYMAS SIEKiant REGIONŲ SOCIO-EKONOMINĖS PLĖTROS

Tyrėjo vardas, pavardė ir statusas: Evelina Vaidelauskaitė, Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos Viešojo valdymo magistro studijų programos studentė

Tyrėjo tel. Nr.: +370 604 85 529

Tyrėjo el. paštas: evelina.vaidelauskaite@sa.stud.vu.lt

Trumpas tyrimo aprašymas

Tyrimo tikslinė grupė – Radviliškio rajono turizmo klasterio nariai, savivaldos atstovai, turizmo informacijos centro darbuotojai ir vietos verslo subjektai.

Tyrimo tikslas – atskleisti Radviliškio rajono turizmo klasterių vystymo situaciją ir stiprinimo galimybes regionų socio-ekonominės plėtros kontekste

Tyrimo metu renkami empiriniai duomenys atliekant iš dalies struktūruotus interviu susitikus arba nuotoliniu būdu. Informantai yra prašomi pasidalinti savo patirtimi, nuomone ir įžvalgomis apie nagrinėjamą temą.

Dalyvavimas tyrime yra **savanoriškas**, ir informantas turi teisę bet kada nutraukti dalyvavimą be jokių neigiamų pasekmių. Informantas yra garantuojamas **konfidencialumas** – atsakymams bus suteikti kodai, o jų tapatybės nebus atskleistos. Ši informacija bus prieinama tik tyrėjai. Pateikta informacija bus naudojama tik **tyrimo tikslais**.

Interviu metu daromas garso įrašas ir tyrėja žymisi užrašus. Interviu duomenys bus dalinai sutranskribuoti, t. y. užrašytos užbaigtos, tyrimo turiniui reikšmingos interviu citatos. Parengus transkripcijas garso įrašai bus ištrinti.

Jeigu kiltų klausimų, informantai kviečiami kreiptis į tyrėją Eveliną Vaidelauskaitę el. p. evelina.vaidelauskaite@sa.stud.vu.lt

	Jei sutinkate, pažymėkite varnele	Jei nesutinkate, pažymėkite varnele
1. Aš patvirtinu, kad perskaičiau ir suprantu minėto mokslinio tyrimo „Turizmo klasterių vystymas siekiant regiono socio-ekonominės plėtros“ aprašymu. Turėjau galimybę susipažinti su informacija, užduoti klausimus ir į juos gauti atsakymus.	☐	☐
2. Aš esu informuotas, kad mano dalyvavimas yra savanoriškas ir kad aš galiu iš tyrimo pasitraukti bet kuriuo metu, nenurodymas priežasties, nepatirdamas jokių neigiamų padarinių ar negaudamas baudų.	☐	☐
3. Aš esu informuotas, kas turės prieigą prie mano pateiktų asmens duomenų, kaip duomenys bus saugomi ir kas bus su duomenimis pasibaigus tyrimui.	☐	☐
4. Aš esu informuotas, kad apibendrinti tyrimo rezultatai bus paskelbti viešai.	☐	☐
5. Aš esu informuota, kur kreiptis dėl tyrimo.	☐	☐
6. Aš sutinku, kad būtų daromas garso įrašas.	☐	☐
7. Aš esu informuotas, kad garso įrašai bus naudojami apibendrinant tyrimų rezultatus ir bus sunaikinti po to, kai bus parengta tyrimo ataskaita	☐	☐
8. Aš sutinku, kad mano pasisakymai būtų cituojami tiesiogiai neatskleidžiant mano asmens, t.y. (pseudo)anonimizuojant.	☐	☐
10. Aš sutinku dalyvauti tyrime.	☐	☐

Dalyvio vardas, pavardė

Parašas

Data