

viešasis
ADMINISTRAVIMAS
P u b l i c A d m i n i s t r a t i o n

VILNIUS



2013*2(38)

Teorinio ir praktinio žurnalo VIEŠASIS ADMINISTRAVIMAS
steigėjas ir leidėjas

©LIETUVOS VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO LAVINIMO INSTITUCIJŲ ASOCIACIJA

The theoretical and practical journal PUBLIC ADMINISTRATION
is published by
LITHUANIAN PUBLIC ADMINISTRATION TRAINING ASSOCIATION

Redakcijos kolegija / Editorial Board:

Vyriausieji (moksliniai) redaktoriai / Editors in chief (scientific editors):

prof. dr. **E. CHLIVICKAS** / *Prof Dr*

prof. habil. dr. **B. MELNIKAS** / *Prof Dr Habil*

Nariai / Members

A. ASTRAUSKAS, dr., LR Seimas, Valstybės valdymo ir savivaldybių komiteto biuro patarėjas, Lietuva / *Dr, Adviser of the Secretariat of Committee on State Administration and Local Authorities, the Seimas of the Republic of Lithuania, Lithuania*

A. BARABASHEV, Prof Dr, Higher School of Economics, National Research University, Moscow, Russia / *prof. dr., Nacionalinis universitetas, Ekonomikos aukštoji mokykla, Maskva, Rusija*

P. BOORSMA, Prof Dr, Public Finance Faculty for Public Administration and Public Policy, University of Twente, the Netherlands / *prof. dr., Viešųjų finansų fakultetas, Twente universitetas, Olandija*

M. BRINTHALL, Executive Director of American Political Science Association, USA / *Amerikos politikos mokslų asociacijos vykdančysis direktorius, Jungtinės Amerikos Valstijos*

E. CHLIVICKAS, prof. dr., Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacijos prezidentas, Finansų ministerijos mokymo centro direktorius, Lietuva / *Prof Dr, Vilnius Gediminas Technical University, President of Lithuanian Public Administration Training Association, Director of Training Centre of the Ministry of Finance, Lithuania*

J. CZAPUTOWICZ, Prof Dr, National School of Public Administration, Poland / *prof. dr., Nacionalinė viešojo administravimo mokykla, Lenkija*

M. DUGGETT, Prof, University of Portsmouth, United Kingdom / *Portsmouth universiteto profesorius, Jungtinė Karalystė*

L. GAJDOSOVA, Executive Director, Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe (NISPAcee), Slovakia / *Vidurio ir Rytų Europos viešojo administravimo institutų ir mokyklų tinklo vykdančioji direktorė, Slovakija*

R. GINEVIČIUS, prof. habil. dr., Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Lietuva / *Prof Dr Habil, Vilnius Gediminas Technical University, Lithuania*

L. YIU, Dr, President of Centre for Socio-Economic Development, Switzerland / *dr., Socialinės-ekonominės plėtros centro direktorius, Šveicarija*

B. LEIDHAMMAR, Prof, Division for Business and Economics, Karlstad University, Sweden / *prof., Verslo ir ekonomikos katedra, Karlstad universitetas, Švedija*

R. MALKUS, dr., Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacijos konsultantas, Lietuva / *Dr, Consultant of Lithuanian Public Administration Training Association, Lithuania*

A. MARČINSKAS, prof. habil. dr., Vilniaus universitetas, Lietuva / *Prof Dr Habil, Vilnius University, Lithuania*

B. MELNIKAS, prof. habil. dr., Vilniaus Gedimino technikos universiteto katedros vedėjas, Lietuva / *Prof Dr Habil, Head of Department, Vilnius Gediminas Technical University, Lithuania*

S. PUŠKORIUS, prof. habil. dr., Mykolo Romerio universitetas, Lietuva / *Prof Dr Habil, Mykolas Romeris University, Lithuania*

A. RAIPA, prof. dr., Mykolo Romerio universitetas, Lietuva / *Prof Dr, Mykolas Romeris University, Lithuania*

A. ROSENBAUM, Prof Dr, Director of Institute for Public Management and Community Service, Florida International University, USA / *prof. dr., Floridos tarptautinis universitetas, Viešojo valdymo ir visuomeninių paslaugų institutas, Jungtinės Amerikos Valstijos*

R. SANER, Professor, Basel University, Director of Diplomacy Dialogue, CSEND, Geneva, Switzerland / *Basel universiteto profesorius, Diplomatinio bendravimo direktorius, CSEND, Ženeva, Šveicarija*

A. TEMMES, Finnish Institute of Public Management, Finland / *Suomijos viešosios vadybos institutas, Suomija*

K. TOLO, Dr, Executive Director, National Association of Schools of Public Affairs and Administration (NASPAA), USA / *dr., Nacionalinės viešųjų reikalų ir administravimo mokyklų asociacijos direktorius, Jungtinės Amerikos Valstijos*

B. WOOLDBRIDGE, Prof Dr, Department of Political Science and Public Administration, Virginia Commonwealth University, USA / *prof. dr., Politikos mokslų ir viešojo administravimo katedra, Commonwealth universitetas, Virdžinija, Jungtinės Amerikos Valstijos*

Žurnalo leidėjas / Publisher:

Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacija / *Lithuanian Public Administration Training Association*

Atsakingoji sekretorė / Executive Secretary:

R. Luckutė

el.paštas/E-mail info@lvalia.lt

Redakcija / Editorial Staff:

tel., faks./phone, fax. +370 5 212 63 17

el.paštas/E-mail info@lvalia.lt



Žurnalas „Viešasis administravimas“ įtrauktas į mokslines tarptautines duomenų bazes EBSCO, Business Source Complete, LOGIN, GESIS.

The journal 'Public Administration' has been included into the international scientific databases 'EBSCO', Business Source Complete, 'LOGIN' and databases of CSA Social Science Collection of GESIS Service Agency Eastern Europe.

TURINYS / CONTENT

VYRIAUSIŲJŲ REDAKTORIŲ ŽODIS

FOREWORD OF EDITORS IN CHIEF 6

VIEŠASIS VALDYMAS IR ŽMOGIŠKIEJI IŠTEKLIAI: EUROPOS DIMENSIJA

PUBLIC GOVERNANCE AND HUMAN RESOURCES: THE EUROPEAN DIMENSION

E. Chlivickas, A. Barabashev. Modernization of Civil Service Training: International Experience for Searching Rational System

Valstybės tarnautojų mokymų modernizavimas: tarptautinė patirtis ieškant racionalios sistemos 8

B. Melnikas. Urbanizacijos procesai šiuolaikinių globalizacijos, Europos integracijos ir žiniomis grindžiamo visuomenės kūrimo iššūkių kontekste

Urbanization Processes in the Context of Contemporary Challenges of Globalization, European Integration and Knowledge Based Society Creation 23

A. Raipa, V. Giedraitytė. Viešojo valdymo reformos: inovatyvūs sprendimai

Public Governance Reforms: Innovative Solutions 41

SOCIALINĖS IR EKONOMINĖS RAIDOS AKTUALIJOS GLOBALIZACIJOS IR EUROPOS INTEGRACIJOS PROCESŲ KONTEKSTE

SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT TOPICALITIES IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION AND EUROPEAN INTEGRATION

M. Jasienė, J. Staroselskaja, N. Sobianina. Komerciniai bankai Lietuvoje: patikimumas ir veiklos tobulinimas

Commercial Banks in Lithuania: Reliability and Activity Improvement 51

B. Melnikas. Aukštųjų technologijų sektorius Europos integracijos procesų kontekste: plėtros perspektyvos

High Technologies Sector in the Context of European Integration Processes: Development Perspectives 63

A. Šimelytė, J. G. Antanavičienė. Tiesioginės užsienio investicijos Baltijos šalyse: iššūkiai ir problemos

Foreign Direct Investment in the Baltic Countries: Challenges and Problems 76

RECENZIJOS / REVIEWS

A. Raipa. Politinių administracinių santykių teorinis modeliavimas

Theoretical Modeling of Political Administrative Intercourse 92

Vyriausiųjų redaktorių žodis

Gerbiamieji skaitytojai,

Lietuvos pirmininkavimas Europos Sąjungos Tarybai – išskirtinai svarbus mūsų šalies raidos etapas.

Padidėjęs dėmesys Europos integracijos ir Europos Sąjungos raidos ir plėtros problemoms bei aktualijoms suteikia nemažai impulsų naujai suvokti viešojo valdymo, viešosios politikos, vadybos ir administravimo tobulinimo perspektyvas, taip pat poreikius inicijuoti bei suaktyvinti viešajam valdymui modernizuoti skirtus mokslinius tyrimus, studijas ir įvairialypę praktinę veiklą.

Šių metų birželio 26–27 d. Vilniuje vyko Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacijos bei Viešojo administravimo institutų ir mokymo įstaigų tinklo Centrinėje ir Rytų Europoje (NISPAcee – *The Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe*) organizuota tarptautinė mokslinė praktinė konferencija „Pirmininkavimas ES tarybai: iššūkiai tobulinant viešąjį valdymą“ (*Presidency of the Council of the EU: Challenges for the Improvement of Public Governance*). Konferencijos pranešimų tematika apėmė dvi tarpusavyje glaudžiai susietas sritis: šiuolaikinių socialinių ir ekonominių problemų sprendimą, ypač valstybės politikos ir viešojo valdymo tobulinimo priemonėmis, ir į viešąjį valdymą įtraukiamų žmoniškųjų išteklių potencialo tobulinimą, prioritetą teikiant valstybės tarnybos modernizavimui bei valstybės tarnautojų ir viešojo administravimo specialistų ugdymo bei mokymo gerinimui. Konferencijos pranešimuose buvo pažymima, kad gebėjimas šioms dviem tarpusavyje susietoms sritims teikti reikiamą dėmesį yra esminė prielaida efektyvinti viešąjį valdymą, vadybą ir administravimą ir pasiekti, kad viešojo valdymo tobulinimo bei viešosios politikos efektyvinimo priemonėmis būtų sėkmingai sprendžiamos visuomenei aktualios problemos. Beje, itin svarbus konferencijos akcentas buvo tas, kad, tobulinant viešąjį valdymą,

viešąją politiką, vadybą ir administravimą bei sprendžiant žmoniškųjų išteklių potencialo problemas, prioritetus būtina teikti įvairioms žmoniškųjų veiksmų apraiškomis ir aplinkybėms.

Pastangos tobulinti viešąjį valdymą, viešąją politiką, vadybą ir administravimą, atsižvelgiant į įvairius žmoniškuosius veiksmus bei į žmoniškųjų išteklių potencialo tobulinimo aplinkybes, susisieja su naujausiais Europos integracijos ir Europos Sąjungos raidos ir plėtros formuojamais iššūkiais ir poreikiais. Siekiant sėkmingai ir kryptingai aktyvinti Europos integraciją bei efektyviai spręsti įvairias Europos Sąjungoje kylančias problemas, svarbiausią dėmesį reikia teikti būtent viešojo valdymo, viešosios politikos, vadybos ir administravimo tobulinimui, atsižvelgiant į įvairias žmoniškųjų išteklių potencialo ugdymo bei kitas žmoniškuosius veiksmus atspindinčias aplinkybes.

Šis žurnalo „Viešasis administravimas“ numeris tradiciškai skiriamas gana plačiai viešojo valdymo, viešosios politikos, vadybos ir administravimo tematikai bei problematikai. Kartu pažymėtina, kad daugumoje šio numerio publikacijų daugiausia kalbama apie žmoniškuosius išteklius, apie viešojo valdymo orientavimą į tas socialines ir ekonomines problemas, kurios yra itin reikšmingos daugumai žmonių, ypač į gyvenamosios aplinkos gerinimo, švietimo, studijų ir kitų sričių problemas. Neabejotina, kad prioritetinis dėmesys būtent šioms problemoms ir sritims yra viena svarbių prielaidų realiai gerinti gyvenimo kokybę visoje Europos Sąjungoje.

Tikimės, kad šiame „Viešojo administravimo“ numeryje skelbiamos publikacijos yra ir įdomios, ir naudingos, ypač suvokiant šiuolaikinių iššūkių ir Europos integracijos aktyvinimo poreikių prasmę.

Sėkmės Jums, gerbiamieji skaitytojai!

Foreword of Editors in Chief

Dear Readers,

Lithuanian presidency of the European Union Council is an exceptionally important stage in the development of our country.

Increased focus on the problems and topicalities of the European integration and the European Union development and enlargement provides quite a few impulses to newly realize the perspectives and needs to improve public governance and public policy, management and administration as well as to initiate and activate scientific research and studies, miscellaneous practical activity intended for modernization of public governance.

On June 26-27 this year, an international scientific practical conference “Presidency of the Council of the EU: Challenges for the Improvement of Public Governance” took place in Vilnius. The conference was organized by Lithuanian Public Administration Training Association and the Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe). The topics of the conference included two closely related areas: solution of contemporary social and economic problems, particularly – by the means of the state policy and public governance improvement, and development of human resources potential involved into public governance, including priority to modernize state service and education and training improvement of state servants and public administration specialists. The conference reports emphasized that ability to provide necessary attention to these two closely related areas is an essential assumption and reality to increase efficiency of public governance, management and administration and to achieve that public concerns are successfully solved by the means of public governance improvement and public policy efficiency. By the way, an important accent in the conference was the fact that improving public governance, public policy, management and

administration as well as solving human resources potential problems, the priority must be given to various manifestations and circumstances of human factors.

Endeavor to improve public governance, public policy, management and administration, considering various human factors and human resources potential improvement circumstances, coincides with the latest challenges and needs of the European integration and the European Union development and enlargement: in order to successfully and purposefully activate European integration and to efficiently solve various problems in the European Union, immediate attention should be given to the improvement of public governance, public policy, management and administration, considering the circumstances reflecting various human resources potential education and other human factors.

This edition of the magazine “Public Administration” is traditionally devoted to the topic and problems of public governance, public policy, management and administration. It must be also noted that the majority of publications in this edition speak about human resources and orientation of public governance into those social and economic problems which are very important to most people, especially the problems in the areas of improvement of living environment, education and studies: there is no doubt priority attention to these problems and areas is one of the important preconditions to realistically improve the quality of living in entire space of the European Union.

We hope that the publications in this edition of “Public Administration” are interesting and useful, particularly when realizing the meaning of contemporary challenges and European integration activation needs.

Good luck to You, dear readers!

MODERNIZATION OF CIVIL SERVICE TRAINING: INTERNATIONAL EXPERIENCE FOR SEARCHING RATIONAL SYSTEM

VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMŲ MODERNIZAVIMAS: TARPTAUTINĖ PATIRTIS IEŠKANT RACIONALIOS SISTEMOS

Eugenijus CHLIVICKAS, Prof Dr

Vilnius Gediminas Technical University,
President of the Lithuanian Public Administration Training Association

Alexey BARABASHEV, Prof Dr

Higher School of Economics, National Research University,
Moscow, Russia

Introduction

The beginning of the century brought plenty of reforms, changes and novelties into the sphere of public administration. Seeking to solve complicated problems the main attention is focused on the increase of effectiveness and usefulness of the state structures, the stability of machinery of the state, and also the improvement of professionalism and responsibility.

Training is closely related to the creation of capacities because its objective, on the one hand, is to create an integrated and properly governed training system of civil servants of central and local governments, and, on the other hand, to implement the idea of the continuity of that system and activity programmes related to it.

The aim of the research is to summarize propositions and international experience for modernizing system of state institution human resources and civil service training systems. The implemented propositions would create proper assumptions to increase efficiency of public service and pursue public administration reform.

As to achieve the settled goal, the theory and practice of human resources system development and realisation has been critically assessed, different attitudes have been compared and the most appropriate method has been chosen. A wide range of suggestions shows that the solid opinion of development and implementation of human resources system does not exist, therefore, to choose and employ the most rational version is not easy, though possible. In this way, using the international experience of “the best practice” becomes especially important.

The aim of the creation and development of training system for human resources potential is to prepare and implement a durable state policy in the sphere of civil service of human resources and intellectual potential development ensuring that the civil service based on its qualification level and real abilities are capable to fulfil qualitatively and in the proper way the settled state control and the state and public development and modernization functions.

The implementation of the indicated aim claims to create and incessantly develop and improve civil service training, qualification improvement system as the essential instrument of state policy formation and society modernization that enables to solve relevant country political, social, economical development problems and implement strategic country purposes and tasks by the means of civil service of human resources and intellectual potential. The implementation of the indicated purpose is directly related to the society knowledge development and globalization and also international integration as well as rapid solution of relevant social economical problems in each country.

The main assumption is to form a corps of qualified civil servants that could be able to fulfil the emerging needs at present and in the future in the sphere of social economical development and administrative capability consolidation and also conditional needs of membership in different international organizations oriented to knowledge based society development and is the creation of human resources potential training system in the public sector considering each country strategic purposes and tasks.

This system must ensure opportune preparation of civil servants and complete usage not only of perspective public administration and state control technologies and methodologies but also purposeful improvement of the whole administrative system adequately the future political, social, economical development and progress needs and challenges.

The system of human resources potential development must be created and developed in such way that the improvement of civil servant abilities could be oriented to their opportune preparation to solve relevant social economical development and administrative capability consolidation problems as well as to the needs of each civil servant qualification equivalent of their knowledge, skills and abilities. The provision of “long-life learning” must be realistically implemented in the civil service realizing the idea of every institution and organization as learning incessantly and reacting effectively to the constant changes system. Intellectual, financial, material, information and other resources must be effectively used for human resources potential training. To implement the indicated requirements there must be created such a civil service training system that could completely meet the needs of each state control functional sphere. That could enable to administrate civil service training processes effectively and to pay special attention to the process control functions: planning and arrangement. Thus, the civil service training could become an effective instrument that increases the effectiveness of civil service work and would lead to higher administrative skills quality and encourage more rapid state social economical development.

Control of Human Resources in the EU Public Administration Institutions

The EU public administration institutions implement state control policy in the national, territorial and municipality level. Their activities make a huge influence to the society trust and attitude to the state, thus, it depends on the quality of civil servant activity and their efficiency how people applying to the state or municipality institutions would assess not only the institution but the whole state. Therefore, the mentioned institutions should operate not only effectively but also solve problems arising because of changing external environment impact.

Institutions aiming for the settled goals then form the organizational structure: form subdivisions,

identify their subordinations, purchase working inventory, organizational technologies and etc. However, institutions stand for employees working there because namely the employees aim for the settled goals and implement tasks. How the state and municipality institution will be able to implement the settled tasks it depends on the potential of human resources. The best strategies might not be accomplished if civil servants do not possess the appropriate abilities and qualification. Competences of institutional employees, successful combination of personal characteristics pointed to strategic goals and plan implementation becomes one of the tasks to be solved as to expect good activity results.

Organization of economical cooperation and development (OECD) indicates the control of human resources as one of the essential tools of strategic control and becomes one of the most important spheres of reform. Implementing various new schemes or changing existing systems the government determines the increase of civil service productivity and orientation to the client as an important priority. As one of the tendencies of human resources control reform, applying common principals of human resources control both in public and private sector is indicated, i.e. economical effectiveness becomes one of the essential standards of the reform.

Administration style and methods in the institution are often different and depend not only on formal part of control or mechanism of personnel control but also on the institution culture and philosophy and institution employees as well as administrative capabilities of human resources. On the other hand, *informal processes taking place in the institution influence formal part of the control* as well as mechanism of personnel management. Capabilities of employees, their motivation, efficiency, leader's authority determine the appropriate policy of human resources and administrative conception.

Development of information technologies changes the process of human resources control. In the documents of information society development strategy public administration is indicated as one of the spheres of priority for training information society. Consequently, the means based on modern information technologies are being created to help the state institutions to perform their functions, for this purpose there are being

installed special operation state functions data control information systems; qualification requirements of computer literacy for civil servants are determined and conditions to obtain it are provided and etc.

Human resources control and administration are influenced also by political processes. Country membership in the EU and other international organizations provide civil servants with possibility to use the experience of the other EU countries. However, the willingness to participate at the EU law establishment and other processes, at the activities of the EU institutions requires some special capabilities that must be constantly developed. Thus, control and administration of human resources is changeable process that depends on external and internal subjects, and the goal is to combine institution interests with employees' working there abilities and interests aiming to achieve the settled goals.

It has been already mentioned that control process of private and public sectors of human resources have some similar features, though human resources control and administration at civil service also have some specific features. Civil servants perform different and various activities at various institutions and they obey common principles: equality of rights, clarity and political neutrality. Therefore, administration of human resources where the same procedures or the same criteria are applied for civil servants that perform different activities at different institutions becomes a problem requiring the solution.

Changing conditions, increasing requirements, effectiveness objective make influence on the changes of human resources control and administration. In many countries the regulations for civil service and civil servants are really strict, though the situation is changing. During the last years the tendency and demands to increase flexibility in the system of human resources at civil service became obvious.

International practice shows the increasing tendency of individualization at human resources control and administration. It is normally evident during job selection processes, determining the appointment term to civil service, during training courses and etc. As each civil servant has different needs and abilities there should be applied different means of control and administration considering the institution needs and purposes.

Though, it is mentioned that individualization of the system of human resources might also have some negative impact on civil servant ethics.

Another tendency having changes at the system of human resources is an activity delegation at control and administration of human resources. Though the extent and actuality of this tendency are not equal in different countries, decentralization of human resources has been noticed in many countries - some central institutional functions are transmitted to other institutions. This tendency appears when the role of leadership grows and functions of central institution responsible for the state civil service control change.

Part of the EU states members establish more and more decentralized attitude to procedures of human resources control and administration, especially job placement, payment, assessment, training policy and social dialogue. It is also important to mention that the tendency of individualization is more common to the countries where the civil service is arranged on the basis of position system. The tendency of delegation is more common to the countries where the career system prevails.

Specialists of human resources control and administration pay attention mostly to administrate functions of human resources control though rarely participate building and implementing general strategy of the organization. Quite often activity of human resources services or human resources specialists is not evaluated systematically because it is supposed to believe that activity improvement of separate employee or civil servant unconsciously improves the activity of the whole organization. Effective system of human resources control and administration that really helps the institution to achieve the goals must meet activity and needs of institution.

The JK chairing at the EU prepared the review that presents the future models of human resources services. In this review, more attention is paid to better regulation and reduction of expenses. It also says that human resources services should change: they should rationalize and use more effectively time and efforts to fulfil functions of human resources administration. In the future they must become a strategic partner of authorities.

Another aspect – daily difficulties of public administration institutions of human resources

services of the EU state members. Lack of civil servant capabilities is mentioned as one of the main obstacles in the activity.

Professional training for civil servants in EU and USA

Seeking to achieve efficiency in the sphere of state service, modernizing of civil service training becomes ever more important due to the following reasons:

- ◆ rate of organisational and technical restructuring of the civil service is constantly increasing, and this requires that civil servants should regularly acquire new skills and learn regulations;
- ◆ the decrease in the number of civil servants demands that the individuals who have stayed in the public service should acquire more diverse skills;
- ◆ the process of accession of Central and Eastern European Countries to the European Union requires that civil servants should understand the peculiarities of public service functioning not only of their own country but of the European Union as well;
- ◆ so far the tradition that with the civil servant making his way up, his technical rather than managerial competence is accentuated, has prevailed in the public service of Central and Eastern European Countries. Cases are quite frequent when high level professionals of a narrow specialisation without any abilities for management and unable to efficiently run an office become chiefs;
- ◆ the society sets ever increasing requirements for the public service and it is possible to satisfy them only by improving the skills of civil servants, as well as by changing their principles;
- ◆ constant pressure of the society on the public service to prove its efficiency by material achievements requires that civil servants should be able to efficiently plan their activity and think strategically.

Striving for solution to complex problems in Central and Eastern European countries, the main focus should be laid on improvement of state structures efficiency, government bodies stability and increment of professionalism and accountability of human resources in state institutions.

Human resources system is concurrent with establishment of new quality since the aim of the

latter is to create an integrated and well-manageable system of central and local government human resources and to ensure expansion of the system as well as action programmes related to it.

One of the public administration sectors is public servants' training and improvement of this process. Though there is a big number of intelligent and qualified specialists in Central and Eastern European countries, imperfect legislation as well as training system very often impedes the progress of training and even that of public administration.

The main principles of public service, the status of the public servant and legal principles of public service are regulated by public administration legal regulations. As a rule, they include establishment of public servants' training system.

Public servants training is one of the means improving public administration and enhancing continuous policy on public staff training, which aims at ensuring implementation of objectives set to state and self-government institutions (further-institutions).

However, state long-term developmental priorities, ways of their implementation and human resources training lack concordance. In order to create efficient public service and to successfully implement public administration reform, it is necessary to use modern international experience and systematically improve human resources system, which would enable to implement state governance objectives and priorities.

A lot of different educational systems for professional training for civil servants around the world are now accumulating the national experience of countries. Despite the variety of professional training for civil servants systems, one can extract the basic models that are concentrated around some main principles of professional training for civil servants.

In the EU countries there are three main civil service training and qualification models: centralized, decentralized and integrated. Civil service training model depends on the model of civil service (positions or career) and the law system in that country. Centralized model is more common for career model of civil service and tradition of continental law, while position model is more common for Scandinavian countries and systems of common law. Career model of civil service prevails in the countries of continental law. In the EU countries both centralized and decentralized training models are not regarded as complete and have quite many disadvantages.

Central authority services are established and operate in many countries and they are responsible for civil service training and qualification improvement. In Denmark, Sweden and Finland such services operate in the Ministry of Finance regulation sphere. In Norway they operate in the Ministry of Labour and Administration sphere, and in the Great Britain and France they are directly subordinate to the Prime Minister.

The structure of professional training for civil servants principles consists of 4 levels:

- ◆ Types of the educational training programs (different subject orientation of the programs);
- ◆ Structure of the educational programs (duration, educational methods and technologies, relation of the programs, what kind of organizations can to execute the programs);
- ◆ System of training process governance (division of the responsibility: government bodies, universities, associations, other organizations, plus evaluation of the programs quality);
- ◆ Programs financing (individual vouchers, tenders, direct financing, etc.).

According to the levels and used principles, the basic models of professional training for civil servants can be described as the *open model* (decentralized on the level of professional training for civil servants governance; and with a high training organizations competence, on the level of programs selection by government bodies and civil servants themselves); the *corporate university model* (virtual, or resource university), where the professional training for civil servants is established on the base of competency approach (centralized on the level of professional training for civil servants financing); the *model of limited competition* among the training organizations (up to one single educational organization, that is responsible for professional training for civil servants implementation); the *model of personal financing* (vouchers) of civil servants training, as the part of continuous education concept realizing.

Open model for professional training for civil servants is founded on theory of human capital, and theory of professional social filters. Input theoretic components from the theory of human capital are:

- ◆ Development of the individual professional competencies is not separate from the motivation of individual;
- ◆ It is not correct to develop the professional competencies just for fixed position. Instead, education should be oriented for professional growth, for discovering of new creative capacities, for long-lasting carrier of individual. It is, namely, the development of human capital, not limited by peculiar skills or applied knowledge training;
- ◆ Individuals have the right to select educational programs from the open market according to their needs.

Theory of social professional filters adds to the list some additional principal requirements:

- ◆ Professional competencies should be correlated with specific job position of civil servant;
- ◆ Professional education should be not only knowledge-oriented, but mainly practical-oriented on effective implementation of job duties;
- ◆ Promotion on next positions should be based on merit, but not on other capacities and motivation level.

The principles of continuous professional education theory mostly based on human capital theory, and just concentrated on the necessity to provide the education for civil servants not occasionally, but regularly, according to the needs of servants and government bodies. Open model of professional training for civil servants is close to the ideas of public governance as the system of civil society participation in the administrative processes, if to take into account, that professional associations at the area of Public Administration education are also the part of civil society.

Among the countries that are close to the open model, the experience of the USA exists in the conditions of mixed civic-state control, it has a long history, and possessed by some peculiarities of its implementation, close to the open model principles implementation. It is, namely, the decentralized competition model.

Evolution of the types and structure of professional training for civil servants

The USA has a longest experience of professional training for civil servants implementation. From the very beginning, professional training for civil

servants in the US has three peculiarities: 1) aiming on the practical training of administrators, that are familiar with the conceptual foundations of governance; 2) understanding of the state administration as the public process, which is tightly connected with citizenship, with the relations of state and society; 3) relation of civil servants training programs with master degree programs in Public Administration and Public Affairs. Such a peculiarities of the professional training for civil servants content was clearly presented at the period of initial existence of the training programs. At year 1911 the New York bureau of municipal research organized the first courses (program) of training for municipal servants from city fire department. At 1914 the program was transferred to Syracuse University (State of New York), and later, at 1924, it was included into the first US School of Public Administration and Citizenship. Later, the Schools of Public Administration and Public Affairs were established in other States of the US, and the national network of the Schools of Public Administration starts to extent.

At 1920-1930^s the development of PTCS (professional training for civil servants) programs concentrate on the elaboration of various courses for practical needs of the administration. After the Great Depression, when serious necessity to introduce the social programs for unemployment citizens, that used a lot of government funds. Training of civil servants to manage and to audit the funds and to provide the efficiency of the social programs and its outcomes, lead toward “explosion” of the number of training courses. The several training courses at this area was incorporated into the Master Degree programs, and transformed into the new generation of programs, so-called master public administration (MPA) programs for executives. That’s why the original orientation of executive MPA programs, and up to now, is related with an elaboration of the practical competences for social programs governance.

After the World War II, and up to the middle 1970^s the accents in professional training for civil servants is changed toward business-oriented processes. The critics of previous “over-administrative education” was followed by establishing of new generation of the training units and schools of management and public management. At first, such a schools was established at the beginning of 1960s under the

support of Ford Foundation. From this time, the believe that businessman should be familiar with science just in case, if he is the publisher of scientific literature, was replaced by clear understanding, that business-oriented management should be constructed on the scientific base. Same time, the termination a lot of public social programs for unemployment slowly lead toward reorientation of the professional training for civil servants from state needs toward business oriented needs. The time of business dominated approaches in civil servants education starts, including internships of civil servants in the private companies and massive recruiting of business managers to work at public agencies.

Rehabilitation of the administrative content and orientation of the professional training for civil servants starts from the establishing of new generation of the US state programs that was founded on the processes of “planning-programming-budgeting”. It is became clear at 1970s, that business-oriented governance have no capacities to manage the complex and extremely costing state projects, that is strategic in essence, but not provided any profit in a nearest future. Additionally, it is became clear, that the success of the programs investments completely rely on the quality of human capital, both managers, and executives, from their capacity to find the non-standard solutions for the complex problems, and from their personal initiative and responsibility.

From the end of 1990s, the public administrators’ training transformed into three directions: public policy, public administration, and public affairs. The “specialization” of any professional training for civil servants program can be roughly attributed to one of the direction. Namely, or civil servant trained in the area of analytic skills and can to advise the programs implementation, to provide the risk analysis, to evaluate the programs outcomes, etc., or the civil servant can be trained in administrative skills, or the civil servant will work professionally as the manager in the field of civic-government relations, business-government relations, etc. Actually, it is the transition from New Public Management oriented professional training for civil servants toward good governance professional training for civil servants programs.

If to name some examples of the professional training for civil servants programs content in the US, the “popular” areas of programs are:

international administration, sustainable development policy, homeland security, social programs planning, healthcare management, risk management and analysis, programs evaluation, urban affairs, etc. The levels of problems vary from federal, to state and to local. A lot of training programs use the data and research in public policy that is statistic-oriented. Agencies specialization completely reflected in the content of the training programs. The same is related with non-governance organizations (NGO) training: public participation, tolerance, poverty reduction, national minorities management, is variable from federal to local levels of implementation.

To sum up, the content of the professional training for civil servants programs is multi-content (different areas and directions), multi-level (national, state, local levels), diversifications according to the needs of different government bodies. To add, from the middle of 2000s, the special attention is paid for training of young servants and mid-carrier servants to provide the carrier strategic potential for them.

Contemporary professional training for civil servants programs structure is extremely divergent. The programs differs one other in its duration, in the used methods and educational technologies, in the relations of the programs, in a diversity of educational institutes that are execute the programs (table 1).

To summarize, the structure of professional

training for civil servants programs in the USA include executive MPA degree programs, and variety of the programs of different duration. The programs can be provided by educational organizations (including universities and specialized training centers), by agencies itself, by resource centers affiliated with the agencies. The methods of education are far from traditional lectures and seminars (classes), it is highly interactive and project-oriented, based on case explorations. Internships are the significant element of education. The professional training for civil servants structure is competitive, practically oriented, and innovative.

Management and financing of professional training for civil servants

The management of pprofessional training for civil servants system in the USA is decentralized. The management is just partly governed by state. It can be described as public-state management (governance) of the pprofessional training for civil servants: associations of the universities validate the educational programs and use the system of professional accreditation of the programs according to their missions. Agencies can use the results of evaluation of programs at the process of best organizations for education selection.

On the level of educational organizations, the management of professional training for civil

Table 1. Structure of the professional training for civil servants programs

Duration of the programs	Short trainings, from 1 to 3 days duration	Mid-duration programs (up to 150 hrs)	Long programs and modules	Executive MPA programs	Master Degree programs in PA, PAffairs, PP
Innovative and interactive methods and technologies of teaching	Projects and cases	Internships	Distant and on-line	Master-classes, complex of trainings	Round tables, forums
Educational Institutes that are executing the PTCS programs	Schools and Teaching Centers at universities and other organizations	Resources training centers (of Agencies)	Agencies itself	International institutes (UN, WB, etc.)	Training abroad (State Department, Ministry of Defence)
Relations of the programs ant their sequences	Competition of the programs, lack of the state standards (missions as the requirements)	Short programs of the education institute can be the modules of the longer program	Variations and possibility to construct the individual educational trajectories	Executive MPA programs on the top of the pyramid	Short time of the programs life and fast appearance of a new programs

servants programs is simply the project-oriented management: programs are mostly independent, the programs has its own budgets, and use the possibilities to invite the best teachers, researchers and practitioners as trainers. The missions of programs and its contents usually is specified by contractors and educational organizations jointly. The direct contracts are realized by contractors relatively frequently (especially for special innovative and high level programs), but the tenders also used as the tool for selection of the best professional training for civil servants.

On the level of associations, the USA has the rich history of public administration regulation, including Professional training for civil servants regulation. At 1939, the American Society for Public Administration (ASPA) was created. One of the goals of American Society for Public Administration was to promote the education for civil servants, and introducing the practical-oriented educational approaches for better implementation of the administrative processes by civil servants.

After the World War II, at the end of 1950th, due to accents changed on business-processes and managerial interpretations of administration activity, in a parallel to American Society for Public Administration the new association, Council on Graduate Education in Public Administration was established. Council on Graduate Education in Public Administration initially was the part of American Society for Public Administration. Council on Graduate Education in Public Administration represented the positions of educational programs, that later occupied the institutional niche of business management education.

Future development of research in Public Administration area in the USA and drift out from understanding of governance as similar to business in its values and its outcomes, was fixed in an establishing by the Congress Act (1967) of the National Academy of Public Administration, with the personal elections of Academicians on base of personal voting. The members of Academy, as a leading researchers and practitioners, are provide for the federal and state authorities and bodies the information and recommendations about introducing and implementation of the projects in administrative area, including using the program goal-targeted tools. Respectively, the institutional representation of educational

community and its goals again was changed. Instead of Council on Graduate Education in Public Administration, at the spring of 1970 the National Association of Schools of Public Affairs and Administration (NASPAA) was established. The mission of NASPAA is to promote and to keep on the high level the missions of education in the area of governance, and to recognize the best educational patterns in the area from the education programs in political, and business educational programs. NASPAA is open for applications of the schools of public administration, of public policy and of public affairs to pass the accreditation of the educational programs and check the professional control on the quality of programs. To add, the accreditation of the programs by NASPAA is valuable for universities because of ranking of the universities by the Government Agency of US News and World Report.

At 1971st the final split of the schools of public administration/ affairs/ policy with the schools of management became the reality. NASPA and Association of the business schools established their areas of responsibility. The border line between the programs of public governance and the programs of management and business is marked by the lines "Power vs Profit", "Public Management vs Business Management". To the end of 1970^s the number of schools as NASPAA members is stabilized on the level of 250-300, and the government agencies with associate membership on the level of 10 agency, and such a proportion and general number of members existing by now.

The tendency of complexity growth in the stricture of educational programs, in particular, an establishing of a new specialties and Professional training for civil servants programs, lead toward establishing of new Association, Association for Public Policy Analysis and Management, which is working in a parallel with NASPAA. Among the educational programs of the Association for Public Policy Analysis and Management one can find the education in the area of analytic and modeling, programs and policy evaluation, healthcare, poverty reduction, family planning, schools management, etc. The distribution of the areas of responsibility with NASPA, which is oriented mostly on the state apparat administrative procedures, Human

Resources Management (HRM), legal problems of government, is quite clear.

To sum up, the associations are the key chain of the system of management of professional training for civil servants programs and institutions. The associations has the influence, capacities and responsibility on the shaping the education in the area of public administration, public policy, public affairs, and the associations can to evaluate the quality of professional training for civil servants programs.

Finally, if to look on the government influence and governance of the Professional training for civil servants education, it is concentrated in a different government bodies and can be described as decentralized.

First of all, the US Office of Personnel Management, that is responsible for methodic and organizational guidance of personnel education and carriers. Beside it, in the 24 federal agencies the positions of chief officers for personnel is introduced according to the Chiefs Capital Officers Act (2001). Jointly, they formed the Council that is headed by the Director of Office of Personnel Management. At second, the government bodies have the responsibility to elaborate the plans for human capital development, and the reports to send regularly for evaluation by Office of Personnel Management. The education of personnel is a significant part of the human capital development plans. Sometimes the responsible branches in government bodies are produced the outlines of the educational planes and prepared or the programs itself, or announce the tender for the programs implementation. The government bodies have its own budgets to implement the programs by itself, or by the affiliated educational resource centers. In general, over than 50% of Professional training for civil servants programs are implemented by government bodies or the resources educational centers, around 10-15% in cooperation of different government bodies, and around 35-40% in the Universities.

The system of professional training for civil servants programs in the USA is mixed. Tenders system, system of State direct requests for training program in the leading educational institutions, and Government Purchase Orders are coexisted due to the possibilities provided by dispositive legislation.

The direct order is implemented, usually, in the cases, when:

1) Professional training for civil servants programs are executed by government body or its resource center itself;

2) It is necessary to produce the program for targeted group of participants on the urgent base;

3) The educational institution is clearly best in reputation and has the best educational product, plus the paramount experience in the implementation of the product;

4) If the Personal Government Purchase Orders should be to realized by the servants on the personal base.

In a case of long duration programs, as MPA, the fees are paying mostly by civil servants themselves, with possible cost share from the agency up to \$2,000 and possible preferences as additional not covered by the agency an educational vacations and taxes reductions, other possible preferences provided by different states legislation. The payment fees are transferred onto accounts of the educational institution, or directly on the accounts of the educational programs, schools of departments. The administrative cost is around 25-30% from general cost of the program.

Government Accountability Office provided the independent audit of the educational programs quality. The tender procedures implementation evaluation is provided both by Government Accountability Office and agencies itself.

European Model of Human Resources Management

Analysis of methods of human resources control shows that different human resources control models are being applied in institutions of different countries in the EU. Though the concept of human resources control appeared and started developing in the USA, European analytics often have doubts if American model is possible to be applied to Europe.

Some authors perform comparative method analysis of human resources management of different countries and suggest applying functional model of human resources management. In their opinion, though American and Japanese control methods are widely applied there should be also prepared European model of human resources management.

European model of human resources management directly related with development of the EU is

still being built and it has not been accepted publicly yet. The model should reflect essential European values such as pluralism, tolerance on the other hand it should not become the direct result of these values. Furthermore, the model should be related with philosophy of human capital control and social partnership conception.

European scientists state that they should not copy methods applied in other countries and continents as they were influenced by specific culture and traditions and came out as their result. Researchers proved that different methods and rules of human resources control are applied in different European countries and it is possible to understand and explain them only considering national culture and other circumstances.

Human resources control methods of the EU and other countries and continents are quite different. Consequently, the European model of human resources control could be presented as detached and independent.

Advantages of European model of human resources management can be determined comparing them with well known public statements of human resources management and traditional attitude to human resources management that is still widely used in some European regions.

It should be noted that such comparison of different models reflects the desired character of the environment corresponding requirements of each model and aims of human resources management. Besides, differences of personnel management specialists' attitude to employee usage in the organization are also very important. Model of human resources management reveals general provisions and based on them formalized and systematic attitude to organization as human community.

And vice versa, statements of widely used model of human resources management reflect normative attitude to human resources control. It is common at works of analytics: the state should provide institutions and labour market with more rights, human resources control services should supervise specialist work and employees should be evaluated as resources, used to achieve organization's goals. It should be also mentioned that there exists the attitude difference between continental Europe and the UK which was formed in the ninth and tenth decades of the XXth century.

Distinctive features of European model of human

resources management clearly reveal essential tendencies of European models: comprehensive attitude to human resources control formation herewith assessing the importance of tolerance and flexibility. It has been noticed that flexibility is the essential feature of European model of human resources management and it is being developed planning potentials and ways of both people care and organization requirements.

Conception of human resources has been created analysing problems of personnel management formed as the result of requirements of new times. The European model is like an attempt to improve conception of human resources control collectively and in this case more attention is paid to external environment. The European model obviously has many advantages.

It can be stated that some distinctive features of European model of human resources management exist: formation of comprehensive attitude to human resource control assessing factors of tolerance and flexibility at the same time. Summarizing tendencies of human resources management development, it can be stated that the suggested models of human resources management are the result of classical model development and the European model at present is still being built and its development needs specific and friendly conditions.

Analysis of present situation of public administration shows that this sphere is quite common to all existing systems of human resources control in the EU countries. Procedures of public administration require some certain forms of public administration to realize state policy and provide public services to residents.

Analysis of public administration development tendencies and directions shows that the essential tendencies of changes are related with improvement of public service sphere, adapting to new society needs, responsibility increase and employees' efficiency increase in public sector.

Development of human resources potential is especially important evaluating new challenges determined by formation of knowledge society and internationalizing processes in business and public sector. Developing this tendency the priorities are: assessing the EU development challenges at human resources training methods should be transformed and applied systematically as the basis of projecting of human resources system and also properly

adapted in public administration and civil service.

Consolidation of human resources potential under modern international integration conditions is regarded as preparation to implement the EU directives as they regulate social economical development and technology progress in all spheres of life, therefore, human resources should be also trained adequately.

Development of human resources potential is based on strategic solutions where orientation to realization of the EU development common standards and regulations are reflected. To the EU development conditions applied models in business and public sectors of human resources management should be adequate to new challenges and requirements determined by: common cultural, social, economic and information spaces in the EU formation; knowledge based on society and knowledge economy building priorities; needs of civil administration capabilities, required for business and public sector development; international competition and rapid innovation processes.

International Experience at Modernization of Civil Service Training System

The main qualification improvement purposes of institutions are to ensure implementation of public administration institution employees' consolidation of administrative abilities, performing implementation of some certain sphere of state control functions and strategic purposes in this sphere. Institutions of qualification improvement implement the settled aims to perform qualification improvement of civil servants and employees working according to job contracts. Workshops arranged by training institutions involve not only obligatory but also some special capabilities and knowledge determined to fulfil effectively institution functions on those basically depend the effectiveness of performed functions and successful administration procedures implementation, training and improvement. Therefore, such trainings performed by at the main state control functions performing institutions operating qualification improvement institutions and peculiarities of training programmes and infrastructure for training arrangement are unique. Neither business nor high education schools provide training services of such narrow profile and doubtfully it will see any perspectives to involve it in the future because of conditionally small audience.

Besides, qualification improvement institutions according to many parameters (number of accredited training programmes, number of arranged events, number of training participants) and also because of trainings based on modern quality requirements are leaders in civil service training of their country. The activity of these training institutions is also assessed positively at international extent as for specialists of analogical structures in developing countries such "good" experience of training institutions can be presented as the best examples in the sphere of training service.

The essential exceptional feature of such institutions is assignation committed to civil servant qualification improvement economy. The price of training programme might be much lower and make assumptions both for more rational and effective finance committed for qualification improvement usage and economy.

Aiming to modernize the present civil service training and qualification improvement system, it is suggested to apply criteria of rationalism and economic effectiveness. Therefore, the first step to the improvement of present civil service training system should be reconstruction (rationalization). Implementing reconstruction of civil service training and qualification improvement system, experience of foreign countries, first of all, the EU and the USA should be taken into account.

It is known that in many countries practice of "big and small systems" of civil service training and qualification improvement has already served the purpose. Such experience is also applied in Scandinavian countries where training is based on "big systems" according to big functional spheres of public sector control. There are usually several training institutions established to maintain such systems where training is performed according to functional spheres of state control. Business training structures provide services to general ability improvement sphere in horizontal level, independently from the functional sphere.

Experience of Western European, Scandinavian countries and the USA shows that civil service training and qualification improvement should be arranged on basis of "big systems". Therefore, the main state control spheres are suggested to be distinguished as they could perform specialized civil service training through subordinate training institutions. Such training should be held by

vertical principle. For example, financial policy regulation, financial literacy items could be implemented in all state control levels (stages): from ministry to municipality and parish, therefore, the ministry subordinate training institution should improve civil service qualification in two directions: the first – civil service training and qualification development of ministry and its subordinate institutions and the second – employee training of all control stages at public sector institutions and organizations that perform financial state control functions. Analogously the other “big systems” (social security, law and order, internal affairs) training centres should work.

The basis of civil service training and qualification improvement should consist of “big systems” training institutions that according to the main control functions could perform civil service administration ability improvement in accordance with functional spheres. Administration abilities of employees of “smaller systems” according to functional spheres could be successfully improved at training institutions of “big systems”. Business training structures could provide general training services at inter-functional basis, i.e. independently from institution functional sphere. That would allow to re-organize civil service training and qualification improvement system in accordance with criteria of rationalism and economic effectiveness.

References

- Armstrong, M. A. 2006. *Handbook of Human Resource Management*. London: Kogan Page.
- Barabashev, A., Chlivickas, E. 2004. *Problemy adaptacii gosudarstvennoj sluzhby k uslovijam Evropejskogo Sojuza: primer Litvy i Rossii, Rossija i Evropejskij Sojuz*. Woodrow Wilson International Center for Scholars and Kennan Institute. ISBN 5-901745-06-X. Moskva: ROO “Sodejstvie sotrudnichestvu instituta im. Dz. Kennena s uchenymi v oblasti socialnyh i gumanitarnyh nauk”.
- Barabashev, A.; Straussman J. 2007. *Russian Public Service and its Reform in Comparative Perspective*. Journal “Public Administration Review” (USA), Vol. 67, No 3, p. 373-382.
- Barabashev, A.; Parhomenko S. 2008. *Professional Education for Civil Servants in Russia*. Public Administration and Public Policy Degree Programmes in Europe: The Road from Bologna. Ed. by G.Jenei and K.Mike. NISPACee, p.327-346
- Barabashev, A.; Krasnov M.; Zaytseva T.; Obolonsky A. 2009. *The Fate of Russian Officialdom: Fundamental Reform or Technical Improvements?* Russian Bureacracy and the State. Officialdom from Alexander III to Vladimir Putin», ed. be Don K. Rowney and Eugene Huskey. Palgrave Macmillan, p. 290-300.
- Barabashev, A.; Guseletova. E. 2010. *Issledovanie publichnogo upravleniya v USA: istoki, etapu razvitiya, sovremennoye sostoyanie, evolutsia obrazovatelnykh program*. Journal “Voprosy gosudarstvennogo i munitsipalnogo upravleniya” (in Russian). No 2, p.66-80.
- Barabashev, A.; Maslennikova E. 2010. *Obrazovaniye v sfere upravleniya: kompetentnostnaya paradigma*. Journal Vestnik MGU. Seria Upravleniye. (in Russian). No 3, p.101-130.
- Barabashev, A. 2012. *Basic Models for Civil Service Training: Possibilities of Its Implementation in Russia*. Public Administration East and West: Twenty Years of Development”, Proceedings of the 20th NISPACee Annual Conference. NISPACee Press. ISBN 978-80-89013-63-0
- Barabashev, A.; Kastrel T. 2013. *Public Administration Education in Russia: New Standards and Trends*. – Croatian and Comparative Public Administration Journal. No 1, p. 105-122.
- Barabashev, A. 2013. *Evolutsia gosudarstvennoj sluzhby Rossii: itogi desyatiletija (2000-2010)*. (in Russian). Moscow, Publ. House of Higher School of Economics, 62 p.
- Beattie, R. S.; Osborne, S. P. 2008. *Human Resource Management in the Public Sector*. Routledge, Taylor & Francis Group, London and New York.
- Bovaird, T.; Loffler, E. 2009. *Public Management and Governance*. London: Routledge.
- Boxall, P.; Purell, J. 2000. *Strategic Human Resource Management: Where we have Come From and Where Should We be Going?* International Journal of Management Reviews, 200, June 2(2), p.183-203.
- Brody, R. 2005. *Effectively Managing Human Service Organizations*. Sage Publications.
- Cascio, W. F. 2006. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. McGraw-Hill/Irwin.

- Chlivickas, E. 2005. *Human Resources Development Strategy for Public Administration Institutions, Public Administration*. ISSN 1648-4511., No 2 (6).
- Chlivickas, E. 2006. *Development of Human Recourses in the Context of Globalization and Administrative Reform*. Public Administration in 21st Century: Traditions and Innovations. Proceedings of the 4th International Conference of School of Public Administration. Lomonosov Moscow State University, School of Public Administration. Moscow.
- Chlivickas, E. 2007. *Potential of Human Resources in Public Sector in the Context of the European Union Enlargement*, in the 4th International Scientific Conference business and management'2006. The 14th International Scientific Conference Enterprise management: diagnosis, strategy, efficiency": Selected papers: 153–159. ISBN: 978-9955-28-114-6.
- Chlivickas, E. 2008. *Creating Training System in Eastern and Central Europe: Essential Assumption of Stable Development in Labour-Market*. Proceeding of the 12th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics. The 14th International Conference on Information Systems Analysis and Synthesis (June 29 - July 2, Orlando, Florida, USA).
- Chlivickas, E. 2009. *State Regulation of Human Resources Development and Public Sector Employees Qualification Improvement in Central and Eastern Europe*, in the 17th Annual Conference of Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe (NISPAcee) „State and Administration in a Changing World“ (May 14-16, Budva, Montenegro).
- Chlivickas, E. 2010. *Potential of Public Sector Human Resources in the Context of Internationalization and Innovations*, in the 18th Annual Conference of Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe (NISPAcee) “Public Administration in Times of Crisis” (May 11–13, Warsaw, Poland).
- Chlivickas, E. 2010. *Development of Human Resources System for Improvement of Public Administration in Central and Eastern European Countries* in the 6th International Scientific Conference “Business and Management–2010” (May 13–14, Vilnius, Lithuania).
- Chlivickas, E.; Melnikas, B. 2011. *Human Resources in the Public Sector: Education and Training Systems for Public Administration Specialists in the Context of Internationalization and Networking*, in the 19th NISPAcee Conference „Public Administration in the Future“ (May 19-22, Varna, Bulgaria).
- Chlivickas, E. 2012. *International Integration – new Opportunities to Improve Human Resources Management Systems*, *Viešasis administravimas* 1(33): 6-11. ISSN 1648-4541 (EBSCO Business Source Complete, LOGIN and GESIS Databases).
- Chlivickas, E. 2012. *International Integration – New Opportunities to Improve Human Resources Systems*, in the 20th Annual Conference of Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe (NISPAcee) „Public Administration East and West: Twenty Years of Development“. ISBN 978-80-89013-63-0. (May 23-26, Ohrid, Republic of Macedonia).
- Denhardt, R.; Denhardt J. 2000. *The New Public Service: Serving Rather than Steering*. Journal Public Administration Review, Vol. 60, No 6.
- Farnsworth, K. 2005. *Promoting Business-centred Welfare: International and European Business Perspectives on Social Policy*, Journal of European Social Policy 15(1): 65-80.
- GAO: *Strategic Human Capital Management*. High-Risk Series Report, an update. February, 2013. GAO-13-283. p. 97-105.
- GAO: *Government Efficiency and Effectiveness*. Testimony Before the Committee on Oversight and Government Reform, House of representatives (USA). April 9, 2013. GAO-13-496T.
- Goeransson, B.; Soederberg, J. 2005. *Long Waves and Information Technologies – On the Transition Towards the Information Society*, Technovation 25(3): 203-211.
- Grace, A.; Butler, T. 2005. *Beyond Knowledge Management: Introducing Learning Management Systems*, Journal of Cases on Information Technology 7(1): 53-70. ISSN: 1548-7717.
- Gray, C. S.; Baylis, J.; Wirtz, J. J. (Eds.). 2010. *Strategy in the Contemporary World: An Introduction to Strategic Studies*. Oxford: Oxford University Press. 440 p.
- Henry N. 2013. *Public Administration and Public Affairs*, 12th ed. Boston: Pearson, 496 p. ISBN: 9780205855865.
- Kotler, Ph., Adreasen A.R. 2007. *Strategic Marketing of Nonprofit Organizations*, Pearson Education (Singapore). 528 p.
- Lasserre, Ph. 2007. *Global Strategic Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. 512 p.

Leydesdorff, L. 2004. *The University – Industry Knowledge Relationship: Analysing Patents and the Science Base of Technologies*, Journal of the American Society for Information Science and Technology 55(11): 991-1001.

Melnikas, B., Chlivickas, E. 2005. *Enhancement of Systems of the Development of Public Administration Specialists: European Dimension, Internalization and Academic Life as Priority*. Democratic Governance for XXI Century: Challenges and Responses in CEE Countries. Proceedings of the 13th NISPAcee Annual Conference. Lomonosov Moscow State University. Moscow.

Melnikas, B. 2008. *Integration Processes in the Baltic Region: the New Form of Regional Transformations in the European Union*. Engineering Economics 5(60): 54-64. ISSN 1392-2785.

Melnikas, B. 2008. *The Knowledge Based Economy in the European Union: Innovations, Networking and Transformation Strategies*. Transformations in business and economics 7, 3(15): 170 -192.

Milakovich M.; Gordon G. 2013. *Public Administration in America*, 11th ed. Boston: Wadsworth/Cengage 672 p. ISBN: 9781111828011.

Moynihan, D. 2013. *The New Federal Performance System: Implementing the GPRA Modernization Act*. IBM Center for the Business of Government. Improving Performance Series.

Mooney, A.; Evans, B. 2007. *Globalization. The Key Concepts*. London: New York: Routledge. 302 p.

Newcomer, K.; Baradei L.; Garcia S. 2013. *Expectations and Capacity of Performance Measurement in NGOs in the Development Context*. Journal Public Administration and Development, Vol. 33, p. 62–79.

Obolonsky, A. 2001. *Kadrovaya politika v federalnoj gosudarstvennoj sluzhbe USA: istoria i sovremennost*. (in Russian). Journal Obshchestvennye Nauki i Sovremennost, No 3, p.41-61.

Report of ASPA's Task Force on Educating for Excellence in the MPA Degree, Part 2. PA Times Newspaper, June 2008

Rodwell, J. J.; Teo, S. T. T. 2008. *Strategic HRM in for-profit and non-profit organizations in a knowledge-intensive industry*, in R. S. Beattie, S. P. Osborne (Eds.). *Human Resource Management in the Public Sector*. Routledge, Taylor & Francis Group, London and New York, 9-30.

Van Marrewijk, M.; Timmers Human, J. 2003. *Capital Management: New Possibilities in People Management*. Journal of Business Ethics, Vol. 44, No. 2/3, p. 171-184.

<http://www.aspanet.org/scriptcontent/ASP-Ageneral.cfm>

http://www.naspaa.org/about_naspaa/about/overview.asp

<http://grad-schools.usnews.rankingsand-reviews.com/best-graduate-schools/top-public-affairs-schools>

www.opm.gov

<http://www.governmenthorizons.org/registration.php>

<http://www1.maxwell.syr.edu/deans.aspx?id=41>

Summary

The article contains propositions and international experience for modernizing system of state institution human resources and civil service training systems. The implemented propositions would create proper assumptions to increase efficiency of public service and pursue public administration reform.

A wide range of suggestions shows that the solid opinion of development and implementation of human resources system does not exist, therefore, to choose and employ the most rational version is not easy, though possible. In this way, using the international experience of "the best practice" becomes especially important.

Changing conditions, increasing requirements for system and effectiveness make influence on the changes of human resources management and administration. In many countries the regulations for civil service and civil servants are really strict, though the situation is changing. During the last years the tendency and demands to increase flexibility in the system of human resources at civil service became obvious.

International practice shows the increasing tendency of individualization at human resources control and administration. It is normally evident during job selection processes, determining the appointment term to civil service and during training courses. As each civil servant has different needs and abilities there should be applied different means of control and administration considering the institution needs and purposes.

A lot of different educational systems for professional training for civil servants around the world are now accumulating the national experience of countries. Despite the variety of professional training for civil

servants systems, one can extract the basic models that are concentrated around some main principles of professional training for civil servants. Into the EU countries and the USA models for professional training of civil servants are examined. The article also describes the evolution of the types and structure of professional training for civil servants. Analysis of methods of human resources control shows that different human resources control models are being applied in institutions of different countries in the EU. Though the concept of human resources control appeared and started developing in the USA, it can be stated that some distinctive features of European model of human resources management exist: formation of comprehensive attitude to human resource control assessing factors of tolerance and flexibility at the same time.

Summarizing tendencies of human resources management development and using international experience results of EU and USA proposals for modernizing of civil service training system are given.

Article reviewed

**VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMŲ
MODERNIZAVIMAS: TARPTAUTINĖ PATIRTIS
IEŠKANT RACIONALIOS SISTEMOS**

Eugenijus CHLIVICKAS, prof. dr.

Vilniaus Gedimino technikos universitetas,
Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų
asociacijos prezidentas

Alexey BARABASHEV, prof. dr.

Nacionalinis universitetas, Ekonomikos aukštoji mokykla
Maskva, Rusija

Santrauka

Straipsnyje aptariama tarptautinė patirtis modernizuojant valstybės institucijų žmogiškųjų išteklių valdymo ir valstybės tarnautojų mokymo sistemas. Pateikiami siūlymai, kurių įgyvendinimas sudarytų tinkamas prielaidas didinti viešųjų paslaugų efektyvumą, sėkmingai vykdyti viešojo administravimo reformą.

Atlikti tyrimai parodė, kad nėra vieningos nuomonės kuriant ir tobulinant žmogiškųjų išteklių sistemą, todėl pasirinkti ir taikyti racionalų

variantą nėra lengva, tačiau įmanoma. Tokiu atveju tarptautinės „gerosios praktikos“ taikymas tampa ypač svarbus.

Žmogiškųjų išteklių valdymo ir administravimo sistemos pokyčiams turi įtakos kintanti išorės aplinka, augantys reikalavimai sistemai ir jos efektyvinimui. Daugelyje šalių valstybės tarnybą ir valstybės tarnautojų darbą reglamentuojančios normos yra griežtos, tačiau ši situacija keičiasi. Pastaraisiais metais išryškėjo pokyčių tendencijos ir poreikis didinti žmogiškųjų išteklių sistemos valstybės tarnyboje lankstumą.

Tarptautinių organizacijų praktika rodo, kad stiprėja žmogiškųjų išteklių sistemos valdymo ir administravimo individualizavimo tendencija. Dažniausiai ji išryškėja atrankos procesuose, nustatant skyrimo į tarnybą terminą ir mokymuose. Pripažinus, kad kiekvieno valstybės tarnautojo poreikiai, gebėjimai yra skirtingi, jiems turėtų būti taikomos ir skirtingos valdymo ir administravimo priemonės, atsižvelgiant į institucijos poreikius ir tikslus.

Įvairios šiuolaikiniame pasaulyje žinomos švietimo sistemos, skirtos profesionaliam valstybės tarnautojų mokymui, turi sukaupusios ir sėkmingai naudoja nacionalinę įvairių šalių patirtį. Nepaisant sistemų įvairovės, galima išskirti pagrindinius modelius, kurie aprašo pagrindinius profesionalaus valstybės tarnautojų mokymo ypatumus. Straipsnyje nagrinėjami ES šalyse ir JAV taikomi modeliai, skirti profesionaliam valstybės tarnautojų mokymui. Taip pat apibūdinamos profesionalaus valstybės tarnautojų mokymo struktūros ir tipai. Analizuojami žmogiškųjų išteklių valdymo metodai, konstatuojama, jog Europos šalių institucijose taikomi skirtingi žmogiškųjų išteklių vadybos modeliai. Nors sąvoka žmogiškųjų išteklių valdymas atsirado ir pradėjo vystytis JAV, konstatuojama, kad egzistuoja europinio žmogiškųjų išteklių vadybos modelio skiriamieji bruožai – tai visapusiško požiūrio į žmogiškųjų išteklių valdymą formavimas, kartu įvertinant tolerancijos ir lankstumo veiksnius.

Apibendrinant žmogiškųjų išteklių vadybos plėtros tendencijas ir sukaupą tarptautinę ES šalių ir JAV „gerąją patirtį“ straipsnyje pateikiami siūlymai skirti modernizuoti atskiros šalies valstybės tarnautojų mokymo sistemą.

URBANIZACIJOS PROCESAI ŠIUOLAIKINIŲ GLOBALIZACIJOS, EUROPOS INTEGRACIJOS IR ŽINIŲ VISUOMENĖS KŪRIMO IŠŠŪKIŲ KONTEKSTE

*URBANIZATION PROCESSES IN THE CONTEXT OF CONTEMPORARY
CHALLENGES OF GLOBALIZATION, EUROPEAN INTEGRATION AND
KNOWLEDGE BASED SOCIETY CREATION*

Boriss MELNIKAS, prof. habil. dr.

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

Įvadas

Viena reikšmingiausių šiuolaikinės visuomenės modernizavimo, jos socialinio ekonominio gyvenimo gerinimo bei gerovės kėlimo prielaidų – kryptinga miestų plėtra, teritorijų urbanizacija, realiai orientuota į humanizavimo, demokratiškumo, ekologiškumo, gyvenimo kokybės, ekonominės gerovės, saugumo, socialinio komforto, darnos bei tvarumo standartų ir lūkesčių įgyvendinimą.

Miestų plėtros bei teritorijų urbanizavimo procesai ne tik atspindi esminius visuomenės gyvenimo pokyčius, bet ir dideliu mastu lemia pažangos perspektyvas, todėl adekvatus šių procesų mokslinis pažinimas, gebėjimai juos kryptingai programuoti ir valdyti vertintini kaip ypač svarbi sąlyga įgyvendinant pažangos siekius ir lūkesčius.

Pastaruoju metu miestų plėtros bei teritorijų urbanizavimo procesus vis labiau veikia įvairūs globalizacijos bei Europos integracijos suformuojami veiksniai, jų poveikiai sukelia valstybei ir visuomenei išskirtinai reikšmingas pasekmes, iš jų ir neigiamas. Tokios pasekmės apima daugumą socialinio ekonominio gyvenimo, kultūros, gamtosaugos, mokslo ir technologijų pažangos sričių, šios pasekmės itin svarbios demografinėi situacijai, visuomenės struktūros pokyčiams, migracijos procesams, kultūros paveldo apsaugai, saugumui, šalies ir jos regionų įvaizdžiui ir konkurencingumui.

Globalizacijos ir Europos integracijos formuojami miestų plėtros ir teritorijų urbanizavimo veiksniai yra ypač reikšmingi sprendžiant prioritetines valstybės ir visuomenės pažangos problemas, iš jų – užimtumo ir naujų darbo vietų kūrimo, energetikos efektyvinimo ir energetinio saugumo užtikrinimo bei kitose srityse.

Šiuo metu kaip itin aktuali valstybės ir visuomenės problema išryškėja ribotas ir akivaizdžiai nepakankamas miestų plėtros ir teritorijų urbanizavimo procesų mokslinis pažinimas, ypač globalizacijos ir Europos integracijos bei sanglaudos iššūkių, žinių visuomenės kūrimo reikmių kontekste, taip pat miestų plėtros ir teritorijų urbanizavimo ilgalaikiam strategavimui, programavimui, valdymui ir administravimui reikalingų teorinių žinių, sprendimų ir praktiniam taikymui tinkamų priemonių nebuvimas. Valstybės vykdomos politikos rengimo ir įgyvendinimo praktikoje ryškėja akivaizdi neatitiktis šiuolaikiniams reikalavimams miestų plėtros ir teritorijų urbanizavimo srityje, nėra sukurti ir naudojami tinkami instrumentai, skirti adekvačiai įgyvendinti valstybėje priimtus politinius sprendimus ir teisės aktais apibrėžtas nuostatas, regioninio valdymo ir savivaldybių lygmeniu vykdoma veikla gana dažnai neatitinka tiek valstybės mastu keliamų reikalavimų, tiek tų nuostatų, kurias formuoja Europos Sąjungoje įgyvendinami sanglaudos siekiai.

Nepakankamas šių aplinkybių svarbos suvokimas ir negebėjimas kryptingai bei efektyviai valdyti miestų plėtros bei teritorijų urbanizavimo procesus, atsižvelgiant į globalizacijos iššūkius bei į Europos integracijos ir sanglaudos lejamus poreikius, sukelia naujų grėsmių, kurių esmė – vis labiau didėjantis atsilikimas žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo bei intelektualio potencialo ugdymo, inovacijų, mokslo ir technologijų pažangos aktyvinimo, gyvenimo kokybės gerinimo, užimtumo užtikrinimo, orientacijų į spartų ekonominės gerovės kėlimą bei kitose srityse. Ypač pabrėžtina, kad šių aplinkybių svarbos nesuvokimas

lemia ir tai, kad šiuolaikinių Europos integracijos procesų kontekste vis labiau išryškėja įvairios provincialumo bei naujų pažangos poreikių ir galimybių ignoravimo apraiškos.

Miestų plėtros bei teritorijų urbanizavimo srityje išryškėjęs neadekvatumas globalizacijos bei Europos integracijos sukeliams iššūkiams lemia būtinybę rengti ir įgyvendinti atitinkamą moksliskai pagrįstą valstybės urbanistinę politiką. Deja, akivaizdu, kad tokiai politikai rengti ir įgyvendinti reikalingo mokslinio pažinimo bei metodologinių pagrindų šiuo metu iš esmės nėra: miestų plėtros bei teritorijų urbanizavimo praktikoje stokojama moksliskai pagrįstų modelių, metodinių sprendimų bei instrumentarijus, galinčio padėti integruotai strateguoti ir valdyti urbanistinę raidą valstybės bei atskirų regionų mastu, urbanistiniai sprendimai priimami voliuntaristiškai, pasižymi fragmentiškumu, jais paprastai realizuojami įvairaus pobūdžio grupiniai ar netgi klaniniai interesai, jų įgyvendinimu dažnai ne tik nėra sprendžiamos visuomenei ir valstybei reikšmingos problemos, bet kartais provokuojami papildomi sunkumai ir praradimai, pasireiškiantys ar galintys pasireikšti įvairiose gyvenimo srityse.

Miestų plėtros ir teritorijų urbanizavimo problemoms spręsti, reaguojant į globalizacijos, Europos integracijos bei sanglaudos iššūkius ir poreikius, būtina atlikti tiek kompleksinius mokslinius tyrimus, skirtus valstybės urbanistinės politikos metodologiniams pagrindams bei ilgalaikėms strateginėms nuostatoms parengti ir pagrįsti, tiek konkrečius praktinius darbus, skirtus perspektyviems požiūriams į miestų plėtrą ir į urbanizaciją įgyvendinti. Svarbiausi tokių tyrimų ir praktinių darbų prioritetai aptariami detaliau.

Darni plėtra, žmogaus ir gamtos sauga – esminiai miestų plėtros bei urbanizacijos procesų siekiai globalizacijos, Europos integracijos ir žinių visuomenės kūrimo iššūkių kontekste

Šiuolaikinėmis globalizacijos, Europos integracijos ir sanglaudos poreikių kontekste daugelyje šalių, taip pat ir Lietuvoje bei kitose Europos Sąjungos šalyse išryškėja kaip *strategiškai svarbi*, realaus *miestų plėtros ir teritorijų urbanizavimo procesų neadekvatumo* prioritetinėms visuomenės ir valstybės reikmėms bei šalies nacionaliniams interesams *problema*. Šios problemos esmė ta, jog pastaruoju metu miestų plėtros ir teritorijų urbanizavimo procesus vis labiau veikia įvairūs *globalizacijos bei Europos integracijos* formuojami veiksniai, kurių

poveikiai visuomenės raidai *nėra adekvačiai suvokiami bei moksliskai ištirti ir pažinti* ir į kuriuos *nėra tinkamai reaguojama atitinkamomis valstybės politikos priemonėmis*. Miestų plėtros ir teritorijų urbanizavimo procesų neadekvatumas prioritetinėms visuomenės ir valstybės reikmėms bei nacionaliniams šalies interesams realiai sukelia valstybei ir visuomenei daug *neigiamų pasekmių* įvairiose socialinio ir ekonominio gyvenimo, kultūros, gamtos saugos, mokslo ir technologijų pažangos srityse, šios pasekmės yra itin svarbios demografinėi situacijai, migracijos procesams, kultūros paveldo apsaugai, šalies ir jos regionų įvaizdžiui ir konkurencingumui, saugumui, šios pasekmės pasireiškia teritorinės segregacijos reiškinių, poliarizuotų ir segreguotų bendruomenių formavimosi, socialinės apsaugos sistemų silpnėjimo pavidalu.

Miestų plėtros ir teritorijų urbanizavimo procesų neadekvatumo prioritetinėms visuomenės ir valstybės reikmėms bei šalies nacionaliniams interesams problemos svarbą rodo tai, kad *kryptinga miestų plėtra bei teritorijų urbanizacija*, orientuota į humanizavimo, demokratiškumo, ekologiškumo, gyvenimo kokybės, ekonominės gerovės, saugumo, socialinio komforto, darnos bei tvarumo standartų ir lūkesčių įgyvendinimą, yra viena reikšmingiausių šiuolaikinės visuomenės modernizavimo, jos socialinio ekonominio gyvenimo gerinimo bei gerovės kėlimo *prielaidų*. Pažymėtina, kad globalizacijos ir Europos integracijos formuojami miestų plėtros ir teritorijų urbanizavimo veiksniai yra ypač reikšmingi sprendžiant prioritetines valstybės ir visuomenės pažangos problemas, taip pat užimtumo, naujų darbo vietų kūrimo, energetikos efektyvinimo ir energetinio saugumo užtikrinimo ir kitose srityse.

Miestų plėtros ir teritorijų urbanizavimo praktikos neadekvatumą prioritetinėms visuomenės ir valstybės reikmėms bei šalies nacionaliniams interesams sukelia *ribotas ir akivaizdžiai nepakankamas miestų plėtros ir teritorijų urbanizavimo procesų mokslinis pažinimas*, ypač globalizacijos ir Europos integracijos bei sanglaudos iššūkių kontekste, taip pat miestų plėtros ir teritorijų urbanizavimo ilgalaikiam strategavimui, programavimui, valdymui ir administravimui reikalingų *teorinių žinių, sprendimų bei praktiniam taikymui tinkamų instrumentų nebuvimas*. Valstybės vykdomos urbanistinės politikos rengimo ir įgyvendinimo praktikoje pasireiškia ryškus neadekvatumas

šiuolaikiniams reikalavimams miestų plėtros ir teritorijų urbanizavimo srityje, nėra sukurti ir naudojami tinkami instrumentai, galintys padėti adekvačiai įgyvendinti valstybėje priimtus politinius sprendimus ir teisės aktais apibrėžtas nuostatas, regioninio valdymo ir savivaldybių lygmeniu vykdoma veikla gana dažnai neatitinka tiek miestų vystymo bei raidos ir plėtros kontrolės bei priežiūros valstybės mastu keliamų kokybinių reikalavimų, tiek ir tų nuostatų, kurias lemia Europos Sąjungoje įgyvendinami sanglaudos politikos siekiai.

Nepakankamas šių aplinkybių svarbos suvokimas ir negebėjimas kryptingai ir efektyviai valdyti miestų plėtros bei teritorijų urbanizavimo procesus, atsižvelgiant į globalizacijos iššūkius bei į Europos integracijos ir sanglaudos lemiamus poreikius sukelia naujų grėsmių, kurių esmė – vis labiau didėjanti miestų niveliacija, tapatumo, tradicinės architektūros ir tradicinių visuomenės gyvenimo būdo modelių praradimas, atsilikimas žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo bei intelektualio potencialo ugdymo, inovacijų, mokslo ir technologijų pažangos aktyvinimo, gyvenimo kokybės gerinimo, visuomenės segregacijos ir teritorinės atskirties mažinimo, užimtumo užtikrinimo, orientacijų į spartų ekonominės gerovės kėlimą bei kitose srityse. Šių aplinkybių ignoravimas lemia ir tai, kad šiuolaikinių Europos integracijos procesų kontekste daugeliu atvejų gana dažnai vis labiau išryškėja įvairios *provincialumo bei naujų pažangos poreikių ir galimybių nesuvokimo* apraiškos.

Miestų plėtros ir teritorijų urbanizavimo srityje išryškėjęs neadekvatumas globalizacijos bei Europos integracijos formuojamiems iššūkiams lemia būtinybę rengti ir įgyvendinti atitinkamą *moksliškai pagrįstą valstybės urbanistinę politiką*. Tokios politikos priemonėmis turėtų būti realiai įgyvendinami *šiuolaikiškai* suvokiami *darnios plėtros, žmogaus ir gamtos saugos siekiai*, taip pat lūkesčiai, išreiškiantys orientacijas į tai, kad kiekvienas miestas turėtų atlikti *socialiai ir ekonomiškai prasmingas bei pagrįstas funkcijas* kaip tam tikras *regioninis ar tarptautinis* įvairialypės *traukos centras*.

Taigi, galima teigti, kad *modernios moksliškai pagrįstos urbanistinės politikos* pagrindą turėtų sudaryti atitinkami sprendimai, nukreipti į *darnios plėtros, žmogaus ir gamtos saugos siekius*, taip pat į lūkesčius racionaliai plėtoti *miestų tinklus* atsižvelgiant į poreikius adekvačiai reaguoti į

šiuolaikines globalizacijos bei socialinės ir ekonominės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos internacionalizavimo tendencijas, taip pat į žinių visuomenės kūrimo iššūkius. Akivaizdu ir tai, kad tokiai *moksliškai pagrįstai urbanistinei politikai* rengti ir įgyvendinti reikalingo *mokslinio pažinimo bei metodologinių pagrindų* šiuo metu iš esmės nėra. Miestų plėtros ir teritorijų urbanizavimo praktikoje stokojama moksliškai pagrįstų modelių, metodinių sprendimų bei instrumentarijaus, skirto integruotai strateguoti ir valdyti urbanistinę raidą valstybės bei atskirų regionų mastu, urbanistiniai sprendimai priimami voliuntaristiškai, pasižymi fragmentiškumu ir orientacijomis į dispersinį užstatymą, jais paprastai realizuojami įvairaus pobūdžio grupiniai ar netgi klaniniai interesai, jų įgyvendinimu dažnai ne tik nėra sprendžiamos visuomenei ir valstybei reikšmingos problemos, bet kartais provokuojami papildomi sunkumai ir praradimai įvairiose gyvenimo srityse.

Vienareikšmiška, kad tiek *moksliškai pagrįstai urbanistinei politikai* rengti ir įgyvendinti, tiek dėl to, kad miestų plėtros bei teritorijų urbanizavimo problemų sprendimas, reaguojant į globalizacijos, Europos integracijos bei sanglaudos iššūkius ir poreikius, būtų tinkamas ir atliktas laiku, būtina pagrindinį dėmesį skirti būtent *darnios plėtros, žmogaus ir gamtos saugos* tematikai ir problematikai, juolab kad prioritetas šiuolaikinei visuomenei bei jos gyvenimui kylantis iššūkis – *darnios plėtros, tvarumo ir gyvenimo sąlygų kokybės gerinimo idėjų ir siekių* įgyvendinimas, gebėjimas adekvačiai reaguoti į naujus poreikius bei reikalavimus, ypač atsižvelgiant į būtinumą suvokti ir tinkamai spręsti aktualias *žmogaus ir gamtos saugos* problemas.

Savo ruožtu darnios plėtros, žmogaus ir gamtos saugos problemų sprendimo poreikius bei galimybes lemia *daugybė įvairialypių veiksnių*. Iš jų itin reikšmingais laikytini veiksniai, atspindintys šiuolaikinės *globalizacijos ir internacionalizavimo procesų* lemiamas aplinkybes *globalizacijos ir internacionalizavimo procesų* įtaką visoms visuomenės gyvenimo sritims, vadinamuosius *globalius pokyčius*, charakterizuojančius globaliai vykstančias ir pačios visuomenės, ir jos gyvenimo aplinkos permainas. Beje, *globalūs pokyčiai* vertintini kaip išskirtinai svarbus darnios plėtros, žmogaus ir gamtos saugos problemų sprendimo poreikius bei prioritetus lemiantis veiksnys, todėl darnios plėtros, žmogaus ir gamtos saugos aplinkybės neatskiriamai sietinos kaip tik su *globalių pokyčių nagrinėjimu bei*

vertinimu. Akivaizdu, kad darnios plėtros, žmogaus ir gamtos saugos reiškinį pažinimas, gebėjimai adekvačiai atskleisti darnios plėtros bei žmogaus ir gamtos saugos nuostatų įgyvendinimo dėsningumus, darniai plėtrai bei žmogaus ir gamtos saugai būdingus priežasties ir pasekmės ryšius, pagrįstai suvokti ir kryptingai spęsti darnios plėtros ir jos aktyvinimo problemas reikalauja *kompleksiškai* tirti globaliose erdvėse vykstančius pokyčius ir vertinti jų pasekmes įvairioms šiuolaikinės visuomenės gyvenimo sritims, taip pat ir miestų plėtrai bei urbanizacijos procesams.

Pabrėžtina, kad šiuolaikinėje darniai plėtrai, žmogaus ir gamtos saugai skirtų mokslinių tyrimų praktikoje gana dažnai stokojama *kompleksinio požiūrio į globalių pokyčių apraiškas, trajektorijas bei poveikį situacijai įvairiose visuomenės gyvenimo bei veiklos srityse*. Globaliu mastu pasireiškiantys pokyčiai gana dažnai tėra suvokiami gana fragmentiškai, išryškinant tik tam tikras socialines, ekonomines, ekologines, technologines ar kitokias aplinkybes ir apraiškas. Jie nėra suvokiami kaip tam tikra visuma, besąlygiškai apimanti visas visuomenės gyvenimo ir veiklos sritis ir smarkiai veikianti visus socialinės, ekonominės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos, aplinkosaugos ir gamtonaudos procesus tiek bet kurioje šalyje ar regione, tiek tarptautiniu bei globaliu mastu, tiek tais atvejais, kai tenka spęsti konkrečius miestų plėtros bei urbanistinės politikos klausimus.

Darnios plėtros procesų bei žmogaus ir gamtos saugos problemų nagrinėjimas miestų plėtros bei urbanistinės politikos kontekste bei atsižvelgiant į įvairias globalių pokyčių ir internacionalizavimo procesų lemiamas aplinkybes suvoktinas kaip svarbi ir perspektyvi tiek mokslinių tyrimų, tiek praktinių darbų sritis. Beje, atsižvelgiant į tai, kad bendrąja prasme globalūs pokyčiai vadintini globaliomis transformacijomis, galima teigti, kad pačios globalios transformacijos ir įvairialypiai internacionalizavimo procesai suvoktini kaip sudarantys tam tikrą miestų plėtrai ir urbanistinei raidai charakteringą aplinką, kurią būtina moksliai pažinti, nagrinėti ir adekvačiai vertinti, ir kurią turi būti sugebama kryptingai valdyti siekiant darnos bei žmogaus ir gamtos saugos. Iš šių teiginių daroma išvada, kad globalios transformacijos ir įvairialypiai internacionalizavimo procesai vertintini kaip ypatingo dėmesio reikalaujanti miestų plėtrai ir urbanistinei politikai charakteringų sprendimų inicijavimo ir parengimo aplinkybė.

Globalios transformacijos ir internacionalizavimo procesai: poveikiai miestų plėtrai ir urbanistiniams sprendimams

Šiuolaikinė visuomenė ir jos gyvenimas yra daugialypis, pasireiškiantis daugybe problemų, labai sudėtingų ir prieštaringų raidos tendencijų, itin skirtingų tolesnės plėtros galimybių bei alternatyvų. Tai reiškia, kad šiuolaikinės visuomenės modernizavimo bei gyvenimo sąlygų kaitos kryptys ir perspektyvos negali būti apibūdinamos ar apibrėžiamos vienareikšmiškai, kad požiūriai bei išvalgos dėl ateityje pasireiškiančių ar galinčių pasireikšti pokyčių, naujų pažangos apraiškų bei reiškinų gali būti labai įvairūs, įvairiai suvokiami bei daugiareikšmiškai suprantami (Melnikas 2002–2011).

Nepaisant to, kad išvalgos dėl šiuolaikinės visuomenės raidos ir plėtros perspektyvų negali nebūti nevienareikšmiškos ir išskirtinai daugialypės, galima teigti, jog tam tikri *bendrieji požiūriai* į visuomenės ateitį ir į svarbiausias perspektyvoje pasireiškiančias ar galinčias pasireikšti problemas bei raidos tendencijas visgi yra *universalūs*. Visais tais atvejais, kai tenka *numatyti ir pagrįsti šiuolaikinės visuomenės modernizavimo prioritetus*, tikslinga remtis būtent *universaliais bendraisiais požiūriais* į šiuolaikinę visuomenę, į jos raidos perspektyvas bei tendencijas, į svarbiausias tiek dabarties, tiek ateities problemas.

Savaime suprantama, tokie *universalūs požiūriai* orientuoti į *darnios plėtros, žmogaus ir gamtos saugos* nuostatų ir siekių iškelimą bei įgyvendinimą. Šie *universalūs požiūriai* neišvengiamai turi atsispindėti rengiant ir įgyvendinant įvairiausius *urbanistinius sprendimus* ir *miestų plėtrai* skirtas idėjas.

Akivaizdu, kad svarbiausius šiuolaikinės visuomenės modernizavimo prioritetus, jų pasirinkimo bei pagrindimo galimybės lemia *kelios esminės aplinkybės*, atspindinčios šiuolaikinėmis sąlygomis vykstančius *išskirtinės svarbos reiškinis*. Tokiais reiškiniais laikytini:

- ♦ globalizacijos ir daugialypiai internacionalizavimo procesai bei jų formuojami nauji socialinės, ekonominės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos, gamtos saugos ir aplinkos, įvairių saugumo sričių pokyčiai;
- ♦ naujo tipo visuomenės ir naujo tipo ekonomikos kūrimosi reiškiniai, kurie paprastai suvokiami kaip žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimosi reiškiniai;

- ♦ naujo tipo civilizacijų kūrimosi reiškiniai, taip pat naujo tipo europinės civilizacijos kūrimasis Europos Sąjungos raidos ir plėtros procesų pagrindu.

Globalizacijos ir daugialypiai internacionalizavimo procesai ir jų formuojami nauji socialinės, ekonominės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos, gamtosaugos, aplinkos, įvairių saugumo sričių pokyčiai laikytini išskirtinai svarbiais dėl to, kad būtent jie atspindi *naujo globalaus bei naujas tarptautiškumo aplinkybes išreiškiančio ir tolesnę visuomenės raidą bei visuomenės gyvenimo pokyčius lemiančio konteksto* susidarymą. Esminiai tokio *globalaus ir tarptautiškumo aplinkybių konteksto* požymiai yra šie:

- ♦ tiek *globaliuoju*, tiek įvairiai apibūdinamu *tarptautiniu mastu* realiai vyksta *bendryjų kultūros, ekonominių, socialinių, informacinių ir kitaip apibrėžiamų erdvių susiklostymo procesai*; visuomenės gyvenimo, jos veiklos bei raidos ir plėtros praktikoje pamažu įsivyrąja *identiški modeliai, standartai, veiklos ir pokyčių stereotipai*, įgaunantys tam tikrų *universalijų* modelių, standartų, taip pat veiklos, pokyčių ir tendencijų bei apraiškų prasmę, todėl galima teigti, kad visuomenės gyvenimas, veikla bei raidos ir plėtros praktika *viso pasaulio mastu* vis labiau *supanašėja* (akivaizdu, kad šiuolaikinės visuomenės raida pasižymi tuo, jog viso pasaulio mastu vis labiau sklinda *identiškos* vertybės, *identiški* suvokimai, stereotipai, *identiški* technologiniai, vadybiniai ir kitokie sprendimai, išreiškiantys *supanašėjimo procesų universalizaciją* bei intensyvėjantį šių procesų *evoliucionavimą globaliuoju bei tarptautiniu mastu*);
- ♦ įvairiausius pokyčius visuomenėje ir jos gyvenime vis labiau ir vis daugiau lemia *tarptautinės ar globalios kilmės veiksniai*; situaciją beveik visuose visuomenės gyvenimo sektoriuose (visų pirma tokiuose ekonomikos sektoriuose, kaip finansų, bankininkystės, taip pat energetikos, transporto, daugumoje pramonės ir paslaugų sektorių) lemia būtent *tarptautinės ar globalios kilmės veiksniai*, konkurencija beveik visose socialinio ekonominio gyvenimo srityse pasireiškia kaip *tarptautinė konkurencija*, svarbiausieji beveik visose šalyse veikiantys verslo, kultūros, mokslo bei kitoje veikloje dalyvaujantys subjektai veikia kaip *tarptautiniai subjektai*;
- ♦ esminiai politinės, socialinės, ekonominės raidos, ypač mokslo ir technologijų pažangos

procesai, lemiantys šiuolaikinius pokyčius visuomenėje ir jos gyvenime, savo prigimtimi yra *tarptautiniai*, todėl jų raiška bei trajektorijos turi būti suvokiamos ir vertinamos atsižvelgiant į *tarptautinę ir globalųjį kontekstą*;

- ♦ šiuolaikinėmis mokslo ir technologijų pažangos sąlygomis realiai atsiranda *daug naujų technologijų ryšių bei transporto srityje*, lemiančių iš esmės bet kurios šiuolaikinei visuomenei būdingos veiklos *internacionalizavimo spartėjimą*; ypač pažymėtina *informacinių ir telekomunikacinių technologijų*, taip pat šiuolaikinių *logistikos technologijų plėtra* kaip išskirtinai svarbus visuomenės gyvenimo, visų pirma ekonominio gyvenimo, taip pat kultūros, sveikatos apsaugos, gamtosaugos, kitų sektorių raidos *internacionalizavimo veiksnys*.

Globalizacijos ir daugialypiai internacionalizavimo procesai bei jų formuojami nauji socialinės, ekonominės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos, gamtosaugos, aplinkos pokyčių, taip pat ir kitų sričių reiškiniai laikytini išskirtinai svarbiais dar ir dėl to, kad jais yra tiesiogiai veikama *žmogaus ir gamtos sauga*. Globalizacijos ir internacionalizavimo procesų sąlygomis išryškėja *naujos sprendimų reikalaujančios problemos* įvairiose žmogaus ir gamtos saugos srityse, atsiranda *naujas suvokimas apie pačią žmogaus ir gamtos saugą*.

Globalaus ir tarptautiškumo aplinkybių konteksto esmės bei svarbos suvokimas leidžia apibrėžti atitinkamus visuomenės modernizavimo prioritetus, kuriais būtų atspindimas polinkis kryptingai ir efektyviai reaguoti į globalizacijos bei internacionalizavimo procesų lemiamus iššūkius, taip pat darnios plėtros, žmogaus ir gamtos saugos srityse (Altvater, Mahnkopf 1996; Harrison 2010; Held, McGrew, Goldblatt, Perraton 2002; Huntington 2011; Rosenzweig 2001; Steger 2008). Iš tokių prioritetų yra ypač pažymėtini tie, kurie atspindi *poreikius reaguoti į globalizacijos lemiamus naujus iššūkius mokslo ir technologijų pažangos srityje, naujus iššūkius saugumui, ekonomikos stabilumui*, taip pat atspindi poreikius plėtoti įvairių ekonominių krizių, ekonomikos nuosmukių, ekonominių konfliktų, sąžiningos konkurencijos stokos ar sąžiningos konkurencijos imitavimo prevenciją. Globalaus bei tarptautiškumo aplinkybes išreiškiančio konteksto sąlygomis labai reikšmingais laikytini ir tie modernizavimo prioritetai, kurie atspindi poreikius aktyvinti ekonomikos augimą,

didinti produktyvumą, darbo našumą bei ekonominės veiklos efektyvumą, kelti ekonominę gerovę ir ekonominėmis priemonėmis realiai spręsti daugialypes socialines, ekologines, ekonomines, technologines, saugumo ir kitas problemas.

Naujo tipo visuomenės ir naujo tipo ekonomikos kūrimosi reiškiniai, paprastai suvokiami kaip *žinių visuomenės kūrimasis*, laikytini išskirtinai svarbiais reiškiniais, nes:

- ♦ žinių visuomenės kūrimasis atspindi pačios visuomenės *transformavimąsi į kokybiškai naują būvį*, nes visuomenės gyvenime įsivyrėja *naujos prioritetinės vertybės*, išreiškiančios *polinkio į naujų žinių kūrimo, sklaidos, naudojimo ir tolesnio atnaujinimo dominavimą*; visuomenėje įsivyrėja suvokimas, kad esminis tolesnės pažangos veiksnys yra *pačios visuomenės gebėjimas inicijuoti, kurti, skleisti ir visose gyvenimo srityse įgyvendinti naujų žinių siekius bei tokių siekių įtvirtinimo vertybes*, o tai reiškia, kad žinių visuomenė, kaip naujo tipo visuomenė, orientuota į *iš esmės naujas vertybes*, kurios lemia *esminius pokyčius visoje gyvenimo būdo sistemoje* (galima teigti, kad *masinis iš esmės naujų vertybių pasklidimas ir įtvirtinimas*, smarkiai veikiantys situaciją šiuolaikiniame pasaulyje ir visose gyvenimo srityse, yra pagrindinis argumentas suvokti žinių visuomenės kaip naujo tipo visuomenės kūrimosi procesų svarbą ir reikšmingumą, taip pat siekiant išryškinti visuomenės modernizavimo prioritetus);
- ♦ žinių visuomenės kūrimasis, kaip išskirtinai sudėtingas kompleksinis procesas, apima ir *žinių ekonomikos kūrimąsi*, suvokiant, kad žinių ekonomika – tai tokia ekonomika, kurios augimo galimybės ir perspektyvas *prioritetiškai lemia visuomenės gebėjimai inicijuoti, kurti, skleisti, naudoti ir nuolat atnaujinti naujas žinias*; žinių visuomenės kūrimosi sąlygomis atsirandant ir plėtojantis žinių ekonomikai neišvengiamai padidėja *naujų žinių kūrimo, sklaidos, naudojimo ir atnaujinimo potencialo reikšmingumas*, o tokio potencialo sukūrimas ir plėtra pradedami suvokti kaip *esminis tolesnio ekonomikos augimo veiksnys*;
- ♦ išskirtinis visuomenės raidai būdingas požymis, pasireiškiantis žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimosi sąlygomis, yra *spartėjanti mokslo ir technologijų pažanga bei aktyvėjantys inovacijų procesai*; būtent mokslo ir technologijų pažanga ir aktyvėjančios inovacijos, apimančios visas gyvenimo sritis, atspindi esminius žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo bei plėtros ypatumus.

Žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo bei kūrimosi aplinkybių esmės ir reikšmingumo suvokimas yra itin svarbi prielaida pagrįstai išryškinti atitinkamus *šiuolaikinės visuomenės modernizavimo prioritetus*, ypatingą dėmesį teikiant tiems prioritetams, kurie atspindi:

- ♦ šiuolaikinius poreikius skleisti žinių visuomenei būdingas kūrybiškumo, inovatyvumo, naujų žinių inicijavimo, kūrimo, sklaidos ir naudojimo *vertybes*, kartu aktyvinant *naujų gyvenimo būdo normų ir standartų* pasklidimą ir skatinant *esminius kokybinius pokyčius* visose gyvenimo srityse;
- ♦ šiuolaikinius žinių ekonomikos kūrimo ir tolesnės plėtros poreikius, taip pat poreikius iš esmės keisti *ekonominės veiklos struktūrą bei ekonominėje veikloje įgyvendinamas technologijas ir organizacines formas*, siekti vis spartėjančio ekonomikos augimo naujų žinių kūrimo, sklaidos ir plataus naudojimo priemonėmis;
- ♦ poreikius kryptingai skatinti mokslo ir technologijų pažangą bei aktyvinti inovacijas visose visuomenės gyvenimo srityse, ypač ekonominiam gyvenime;
- ♦ poreikius kryptingai reaguoti į naujai išryškėjančias socialines, ekonomines, ekologines, saugumo ir kitas problemas, kurios kyla ar gali kilti spartėjančios mokslo ir technologijų pažangos bei aktyvėjančių inovacijų sąlygomis; kuriantis žinių visuomenei bei žinių ekonomikai, spartėjant mokslo bei technologijų pažangai, neišvengiamai kyla *kokybiškai naujos grėsmės*, į kurias reaguojant būtina parengti ir įgyvendinti adekvačias modernizavimo priemones.

Akivaizdu, kad *esminis prioritetas*, išreiškiantis *žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo bei kūrimosi logiką*, kaip tik ir yra *darni plėtra, žmogaus ir gamtos sauga*; kryptinga orientacija būtent į šį prioritetą lemia atitinkamus poreikius adekvačiai reaguoti į *žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo bei kūrimosi* sąlygomis kylančias ar naujai suvokiamas bei suvoktinas darnios plėtros, žmogaus ir gamtos saugos problemas.

Savaime suprantama, kad visi minėtieji poreikiai, kylantys žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimosi sąlygomis, atspindi tik svarbiausias problemines sritis, charakteringas šiuolaikinei visuomenei, jos gyvenimui ir jos modernizavimui. Akivaizdu, jog šių poreikių tenkinimo dėlei turi būti kryptingai identifikuojamos ir sprendžiamos

atitinkamos problemos įvairiose srityse, suvokiant, kad siekiai išspręsti šias problemas kaip tik ir atspindi atitinkamus visuomenės modernizavimo prioritetus.

Naujo tipo civilizacijų kūrimosi reiškiniai, taip pat *naujo tipo europinės civilizacijos kūrimasis Europos Sąjungos raidos ir plėtros procesų pagrindu*, laikytini išskirtinai svarbiais reiškiniais, nes:

- ♦ stambių pasaulio regionų mastu besikuriančios naujo tipo civilizacinės sistemos (taip pat europinės civilizacijos sistema, besikurianti Europos Sąjungos raidos ir plėtros pagrindu), vis labiau veikia situaciją pasaulyje ir tampa iš esmės reikšmingiausiais šiuolaikinių pasaulio ekonomikos, įvairių tarptautinio saugumo sistemų politinės, socialinės, ekonominės raidos, mokslo ir technologijų pažangos ekologinės sistemų elementais; akivaizdu, kad bendrą situaciją pasaulyje šiuolaikinėmis sąlygomis itin smarkiai veikia daugelis veiksnių, atspindinčių naujo tipo civilizacijų kūrimąsi, todėl įvairios šiuos veiksnys charakterizuojančios aplinkybės suvoktinos kaip reikalaujančios prioritetinio dėmesio;
- ♦ besiplečianti ir įvairiais požūriais itin aktyviai evoliucionuojanti Europos Sąjungos sistema šiuo metu yra virtusi ypač reikšminga tiek kaip pasaulio ekonomikos dalis tiek kaip globaliu bei stambiu tarptautiniu mastu kylančių problemų sprendimo dalyvė; tai reiškia, kad Europos Sąjungos bei jos raidos ir plėtros problematika vertintina kaip išskirtinai reikšminga išryškinant bei pagrindžiant šiuolaikinės visuomenės modernizavimo prioritetus.

Naujo tipo civilizacijų kūrimosi reiškiniai, taip pat *naujo tipo europinės civilizacijos kūrimasis Europos Sąjungos raidos ir plėtros procesų pagrindu* lemia poreikius atsižvelgti į tuos šiuolaikinės visuomenės modernizavimo prioritetus, kurie atspindi bendrų ekonominių, socialinių, kultūros, informacinių bei saugumo erdvių kūrimąsi, skirtingų valstybių vykdomos politikos tarpusavio harmonizavimą, raidos ir pažangos įvairiose srityse internacionalizavimo procesų valdymą, bendrojo potencialo ir visos ekonominės sistemos konkurencingumo stiprinimą, taip pat orientacijas į esminių socialinių, ekonominių, ekologinių, technologinių ir kitų problemų visos sistemos mastu sprendimą.

Apibendrinant išdėstytus teiginius, skirtus šiuolaikiniams visuomenės modernizavimo prioritetams, pabrėžtina, kad kaip visuomenės

gyvenimą bei jos raidą ir pažangą charakterizuojanti *išskirtinai svarbi aplinkybė* pažymėtina *naujų darnios plėtros, žmogaus ir gamtos saugos poreikių raida*. Ši aplinkybė yra itin svarbi, juolab kad ji atspindi tiek *naujų sampratų apie darnią plėtrą bei apie darnios plėtros svarbą* atsiradimą ir pasklidimą, tiek vis labiau išryškėjančią *darnios plėtros, žmogaus ir gamtos saugos stoką* bei tokios stokos lemiamas *naujas grėsmes ir pavojus*.

Naujų darnios plėtros, žmogaus ir gamtos saugos poreikių raidos esmė ta, kad šiuolaikinėmis globalizacijos, visuomenės gyvenimui būdingų internacionalizavimo procesų, žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimosi ir plėtros sąlygomis, naujų civilizacijų raidos, taip pat Europos Sąjungos raidos ir plėtros sąlygomis vis dažniau ir vis didesniu mastu išryškėja įvairiai pasireiškiančios ir vis sudėtingiau sprendžiamos *netolygios raidos, įvairių disproporcijų ir disbalanso problemos*, kurios gali būti suvokiamos kaip *darnios plėtros bei darnios plėtros stokos problemos*. Šios problemos pasižymi didžiule raidos formų ir atvejų įvairove, jos atspindi:

- ♦ *skirtingos kilmės* politinių, socialinių, ekonominių, technologinių, pokyčių, taip pat kultūros, gamtos saugos bei gamtonaudos pokyčių skirtingose *visuomenės gyvenimo srityse netolygumą ir tarpusavio nesuderinamumą*;
- ♦ socialinės, ekonominės, politinės raidos, pokyčių kultūroje, mokslo ir technologijų pažangos *skirtinguose pasaulio regionuose, šalyse, atskirų šalių regionuose*, taip pat *skirtinguose veiklos sektoriuose netolygumą ir tarpusavio disproporcijas*;
- ♦ *didėjančią diferenciaciją*, išryškėjančią įvairių socialinių sluoksnių ir visuomenės grupių gyvenime globaliu, tarptautiniu, atskirų regionų, bendruomenių ar netgi organizacijų mastu;
- ♦ *didėjančią prieštarų raidos ir plėtros tendencijų įvairovę* tiek skirtingu mastu, tiek skirtingomis formomis pasireiškiančią visose gyvenimo srityse.

Tiek darnios plėtros, žmogaus ir gamtos saugos stoka, tiek naujų poreikių darniai plėtrai, žmogaus ir gamtos saugai atsiradimas tuo pačiu padeda suvokti, kad darnios plėtros, žmogaus ir gamtos saugos problemoms identifikuoti bei spręsti turi būti teikiamas adekvatus dėmesys. Pagrįstas darnios plėtros, žmogaus ir gamtos saugos problemų identifikavimas bei tinkamas jų sprendimas yra esminė prielaida plėtojant įvairių

grėsmių, pavojų, krizių ir konfliktų prevenciją, šalinant ar bent mažinant neigiamus tokių grėsmių, pavojų, krizių ir konfliktų padarinius.

Ypač pabrėžtina, kad *darnios plėtros, žmogaus ir gamtos saugos stoka bei naujų poreikių darniai plėtrai atsiradimas* išryškėja reiškiantis tiek įvairioms globalizacijos ir daugialypių internacionalizavimo procesų, tiek žinių visuomenės bei žinių ekonomikos kūrimosi, tiek naujo tipo civilizacijų kūrimosi bei Europos Sąjungos raidos ir plėtros lemiams aplinkybėms. *Darnios plėtros, žmogaus ir gamtos saugos stoka bei naujų poreikių darniai plėtrai atsiradimas ir išryškėjimas* gali būti suvokiami kaip *universalūs ir prioritetinė prasmė* įgaunantys *požymiai*, charakterizuojantys svarbiausius ir reikšmingiausius šiuolaikinei visuomenei ir jos gyvenimui būdingus reiškinius. Galima teigti, kad *esminiais visuomenės modernizavimo prioritetais* laikytini būtent tie prioritetai, kurie išreiškia *siekius visose visuomenės gyvenimo srityse įgyvendinti darnios plėtros, žmogaus ir gamtos saugos nuostatas* bei atitinkamomis modernizavimo priemonėmis stiprinti ir efektyviai naudoti visuomenės gebėjimus įvairiose darnios plėtros, žmogaus ir gamtos saugos stokos prevencijos bei darnios plėtros stokos neigiamų pasekmių šalinimo ar mažinimo srityse.

Apibendrinant išdėstytus teiginius galima dar kartą pažymėti, kad *svarbiausieji šiuolaikinės visuomenės modernizavimo prioritetai* neišvengiamai turi būti orientuoti į tai, kad atitinkamomis modernizavimo priemonėmis būtų adekvačiai reaguojama į šiuolaikinės visuomenės bei jos gyvenimo ir pažangos problemas bei į naujus iššūkius, kuriuos lemia globalizacijos ir internacionalizavimo procesai, žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimasis ir sklaida, naujų civilizacijų kūrimasis bei Europos Sąjungos raida ir plėtra, taip pat vis labiau išryškėjanti darnios plėtros bei žmogaus ir gamtos saugos stoka. Būtent tokios orientacijos ir joms adekvačių modernizavimo prioritetų pasirinkimas ir įgyvendinimas gali sudaryti realias prielaidas, kad modernizavimo priemonėmis būtų tobulinama visuomenė ir kad būtų sugebama iš esmės gerinti jos gyvenimą (Melnikas 2002–2011).

Globalių transformacijų įvairovė ir šiuolaikiniai iššūkiai darniai plėtrai bei žmogaus ir gamtos saugai: prioritetinės nuostatos rengiant ir įgyvendinant urbanistinę politiką

Šiuolaikinėmis socialinės, ekonominės, politinės raidos, mokslo ir technologijų pažangos sąlygomis

išryškėja daugybė naujų reiškinių ir aplinkybių, kurias suvokiant ir į kurias reaguojant neišvengiamai tenka įsigilinti į *darnios plėtros, žmogaus ir gamtos saugos* problemas, siekti, kad jos būtų sprendžiamos pagal visuomenės gyvenime kylančius naujus iššūkius. Ypač svarbu, kad į poreikius spręsti šias problemas būtų atsižvelgiama rengiant ir įgyvendinant urbanistinę politiką bei sprendžiant aktualius miestų plėtros klausimus.

Šiuolaikinių požiūrių į darnią plėtrą, į darnios plėtros sampratą, žmogaus ir gamtos saugą, tuo labiau į darnios plėtros bei į žmogaus ir gamtos saugos problemų suvokimą ir sprendimą yra itin įvairių. Šią įvairovę lemia tai, kad darnios plėtros bei žmogaus ir gamtos saugos problemos ir aktualijos gali būti nagrinėjamos:

- ♦ apimant *skirtingo masto erdves* (įvairiai apibrėžtini regionai, atskiros šalys ar jų grupės, pasaulis), apimant *skirtingas sistemas* (įvairios ekosistemos, jų grupės, įvairios organizacijos, jų grupės, kitaip apibūdintinos sistemos);
- ♦ į darnios plėtros bei žmogaus ir gamtos saugos procesų visumą įtraukiant *skirtingus socialinės, ekonominės, politinės raidos, mokslo ir technologijų pažangos procesų, reiškinių, veiksmių ir aplinkybių derinius*;
- ♦ prioritetus teikiant *skirtingoms* socialinėms, ekonominėms, ekologinėms, technologinėms, politinėms ir kitokioms darnios plėtros bei žmogaus ir gamtos saugos *apraiškoms ar aplinkybėms*;
- ♦ atsižvelgiant į įvairių raidos ir pažangos procesų *valdymo ypatybes* ir į valdyme dalyvaujančių *skirtingų subjektų ir jų interesų daugialypiškumą*.

Darnios plėtros bei žmogaus ir gamtos saugos problemų moksliniai tyrimai savo prigimtimi yra *daugia- ir tarpdisciplininiai*. Juose neišvengiamai turi būti integruojami įvairios mokslo sritis atspindintys požiūriai į socialinę ir ekonominę raidą, technologijų pažangą, aplinkos apsaugą bei į pokyčius šiuolaikinėje visuomenėje ir jos gyvenime. Labai svarbus darniai plėtrai bei žmogaus ir gamtos saugai skirtų mokslinių tyrimų aspektas yra *regioninis*, nes įvairūs socialiniai, ekonominiai, technologiniai, ekologiniai veiksniai paprastai vertinami *įvairiai identifikuojamų regionų mastu*, siekiant atskleisti skirtingos kilmės procesų ir pokyčių sąveiką būtent įvairiose regioninėse sistemose.

Darnios plėtros bei žmogaus ir gamtos saugos svarbą ir reikšmingumą globalių transformacijų ir

internacionalizavimo sąlygomis rodo tai, kad situaciją šiuolaikiniame pasaulyje vis didesniu mastu lemia daugiausiai *globalizacijos ir internacionalizavimo procesai*, pasireiškiantys visose politinio, socialinio, ekonominio gyvenimo srityse bei visuose kultūros, mokslo ir technologijų pažangos sektoriuose. Globalizacijos internacionalizavimo procesai tiesiogiai veikia tiek pačios visuomenės gyvenimo būdą ir gyvenimo kokybę, tiek visose gyvenimo srityse vykstančius *pokyčius* (Ravenhil 2008). Beje, *globalizacijos ir internacionalizavimo procesų prasmės* suvokimas ir vertinimas, atsižvelgiant į pasaulyje vykstančių *pokyčių turinį ir kryptingumą*, laikytini *ypač svarbia priedaida* moksliskai pažinti ir adekvačiai tirti globalizacijos ir internacionalizavimo *prigimtį*. Akivaizdu, kad gilus ir kompleksinis globalizacijos ir internacionalizavimo procesų pažinimas ir ištyrimas įmanomi tik tais atvejais, kai patys globalizacijos ir internacionalizavimo procesai traktuojami ir kaip *globalūs pokyčiai*, ir kaip *globali tokių pokyčių aplinka*.

Globalizacijos ir internacionalizavimo procesų sampratos susiejimas su *globaliais pokyčiais* bei su jų *aplinka* leidžia kelti *hipotezę*, kad iš globalizacijos ir internacionalizavimo procesų *išskirtinai reikšmingais* laikytini vadinamieji *globalių transformacijų procesai*. Pagrindas kelti tokią hipotezę yra tas, kad transformacijų procesų (arba tiesiog transformacijų) esmė yra *kokybiniai pokyčiai*, lemiantys *naujų sistemų sukūrimą arba susikūrimą*. Globalizacijos ir internacionalizavimo procesai kaip tik ir išreiškia pasaulyje vykstančius *kokybinius pokyčius*, todėl būtent *transformacijų procesai* ir traktuotini kaip *išskirtinai svarbūs ir reikšmingi tarp globalizacijos ir internacionalizavimo procesų*.

Globalių transformacijų procesų yra *labai įvairių*. Jie gali būti identifikuojami ir klasifikuojami pagal įvairius požymius. Iš požymių, į kuriuos turėtų būti atsižvelgiama identifikuojant ir klasifikuojant globalių transformacijų procesus, svarbiausiais gali būti laikomi tokie:

- ♦ požymiai, charakterizuojantys *gamtos ir klimato sąlygas*, jų poveikius įvairiems pokyčiams ir situacijai globaliu mastu;
- ♦ požymiai, charakterizuojantys *žmonių išteklius*, šių išteklių *potencialą*, jo *struktūros kaitą*, žmonių išteklių vaidmenį globaliu mastu;
- ♦ *visuomenę*, jos raidą, struktūrą, pokyčių dinamiką charakterizuojantys požymiai, taip pat tokie požymiai, kuriais gali būti apibūdinami

įvairūs pačios visuomenės ir jos organizavimo *tipai ir modeliai*, šių tipų ir modelių *pasklidimas* ir *pasklidimo dinamika* globaliu mastu;

- ♦ *kultūrų, mentalitetų, vertybių sistemų, gyvenimo būdo modelių ir socialinės elgsenos stereotipų* įvairovę bei pasklidimą globaliu mastu charakterizuojantys požymiai;
- ♦ požymiai, charakterizuojantys *socialinės, politinės, ekonominės raidos, mokslo ir technologijų pažangos* procesus bei šių procesų *poveikius ir pasekmes*, pasireiškiančias ar galinčias pasireikšti globaliu mastu.

Minėtieji požymiai kaip visuma, taip pat įvairūs šių požymių deriniai leidžia gana įvairiai ir kompleksiskai apibūdinti šiuolaikinius globalių transformacijų procesus ir jų įvairovę. Akivaizdu ir tai, kad globalių transformacijų kompleksinio pažinimo dėlei gali būti išryškinami ir kiti tokias transformacijas charakterizuojantys požymiai.

Globalių transformacijų įvairovę parodo ir tai, kad pačios globalios transformacijos gali būti identifikuojamos, vertinamos ir nagrinėjamos *dviem* skirtingais požiūriais:

- ♦ *geografiškai regioniniu* požiūriu, kai globalios transformacijos, jų raiška ar jų poveikiai visuomenei ir jos gyvenimui vertinami ir nagrinėjami konkrečios šalies, regiono, kontinento ar kitaip *geografinė ar regioninė prasme identifiкуotinos sistemos mastu*;
- ♦ *sektoriniu* požiūriu, kai globalios transformacijos, jų raiška ar jų poveikiai visuomenei ir jos gyvenimui vertinami ir nagrinėjami iš globalių transformacijų išskiriant tam tikrus *sektorius*, identifiкуotinus atsižvelgiant į pačių globalių transformacijų turinį, pobūdį ar raiškos formas, ir pačias globalias transformacijas vertinant bei nagrinėjant *įvairių sektorių mastu* (beje, įvairūs sektoriai gali būti identifiкуojami išryškinant daugialypius pačioms globalioms transformacijoms būdingus požymius).

Globalių transformacijų įvairovė, be kita ko, rodo, kad *globalios transformacijos kaip visuma* yra *išskirtinai sudėtinga mokslinio pažinimo ir tyrimų reikalaujanti sritis*. Galima teigti, kad *prioritetinis mokslinių tyrimų šioje srityje tikslas* – įvertinti ir numatyti galimus globalių transformacijų poveikius visuomenei, jos raidai, jos gyvenimui, sudaryti prielaidas kryptingai veikti ir netgi valdyti visuomenės raidos procesus.

Globalių transformacijų *poveikiai* šiuolaikinei visuomenei apskritai ir *pokyčiams* visuomenės gyvenimui, jos raidai ir pažangai yra labai *daugialypiai, sudėtingi ir netgi prieštaringi*.

Globalių transformacijų poveikių visuomenei ir pokyčiams jos gyvenime *daugialypiškumą ir sudėtingumą* lemia kelios aplinkybės. Pirmą, pačios globalios transformacijos turi kabai daug *požymių*, kurie neišvengiamai lemia ir šių transformacijų bei jų poveikių daugialypiškumą ir sudėtingumą. Antra, globalios transformacijos gali būti identifikuojamos kaip sudarančios *skirtingas geografiškai regionines ar sektorines sistemas*. Geografiškai skirtingų regioninių ar sektoriinių sistemų įvairovė atspindi pačių globalių transformacijų poveikių visuomenei ir pokyčiams jos gyvenime daugialypiškumą ir sudėtingumą. Trečia, globalių transformacijų bei jų poveikių visuomenei ir pokyčiams jos gyvenime įvairovės, daugialypiškumo ir sudėtingumo sąlygomis neišvengiamai išryškėja ir *prieštaringos tendencijos*, kai tam tikri raidos, pažangos ir pokyčių procesai sukelia ir *teigiamai*, ir *neigiamai* vertintinas pasekmes.

Dar kartą pabrėžtina, kad globalios transformacijos pasižymi tiek išskirtiniu sudėtingumu, įvairove, daugialypiškumu, tiek itin dideliu poveikiu visose visuomenės gyvenimo srityse vykstantiems pokyčiams, jų turiniui ir trajektorijoms. Šios aplinkybės kaip tik ir atspindi globalių transformacijų svarbą ir reikšmingumą, taip pat įvairiais darnios plėtros, žmogaus ir gamtos saugos problemų suvokimo ir sprendimo poreikių bei galimybių ir perspektyvų aspektais.

Atsižvelgiant į tai, kad globalios transformacijos pasižymi *didžiule įvairove*, išskirtinos svarbiausios tokių transformacijų grupės. Ypač pažymėtinos globalios transformacijos, išreiškiančios: gamtos ir klimato sąlygų pokyčius, žmonių išteklių potencialo bei jo struktūros pokyčius, šiuolaikinei visuomenei, jos struktūrai bei organizavimui būdingus pokyčius, kultūrų, mentalitetų, vertybių sistemų, socialinės elgsenos stereotipų pokyčius, taip pat pokyčius, pasireiškiančius įvairiose socialinės, ekonominės, politinės raidos, mokslo ir technologijų pažangos srityse (Appiah 2007; Hays 2010; Sparrow 2009; Tomlinson 2002; Wendt 2005; Whitley 2009).

Globalios transformacijos, išreiškiančios gamtos ir klimato sąlygų pokyčius, itin reikšmingos dėl to, kad šios globalios transformacijos atspindi naujus iššūkius ir poreikius spręsti daugialypes ekologines problemas, radikaliai mažinti aplinkos taršą, taupyti

ribotus gamtos išteklius ir ieškoti naujų alternatyvų šių išteklių vartojimui ir naudojimui, įgyvendinti stichinių nelaimių prevencijai bei jų neigiamų pasekmių mažinimo ar šalinimo priemones.

Gamtos ir klimato sąlygų pokyčius išreiškiančios globalios transformacijos gali būti suvokiamos ir vertinamos kaip:

- ◆ lemiančios naujų daugialypių grėsmių, pavojų ir rizikų atsiradimą ir raišką, visų pirma grėsmių, pavojų ir rizikų, kylančių dėl didėjančios taršos, dėl vis labiau išryškėjančių ribotumų naudojantis gamtos ištekliais, dėl naujų neigiamų pasekmių, kurias sukelia ar gali sukelti gamtos ir klimato sąlygų kaita;
- ◆ lemiančios poreikius įgyvendinti esminius technologinius proveržius ir pokyčius įvairiuose sektoriuose, ypač energetikoje, gavybinėje pramonėje, aplinkos apsaugoje, taip pat lemiančios poreikius kurti, modernizuoti ir skleisti *alternatyvias technologijas*, skirtas prisitaikyti prie besikeičiančių gamtos ir klimato sąlygų;
- ◆ lemiančios polinkius ir poreikius inicijuoti, skleisti ir įgyvendinti *naujus gyvenimo būdo, socialinės elgsenos, ekonominės veiklos ir raidos bei technologijų pažangos modelius ir prioritetus*, pagrindinį dėmesį teikiant *prisitaikymui* prie gamtos ir klimato pokyčių, tokių pokyčių *neigiamų pasekmių mažinimui ir šalinimui*, taip pat *nepageidaujamų pokyčių stabdymui*;
- ◆ lemiančios būtinumą reaguoti į pasaulio ir atskirų kontinentų, šalių ar regionų mastu neišvengiamai išryškėjančias *naujo tipo diferenciacijos* formas, rodančias, jog gamtos ir klimato pokyčiai skatina skirtingų kontinentų, šalių ar regionų gyventojų, taip pat skirtingų socialinių grupių ar sluoksnių, gyvenimo sąlygų diferenciacijos didėjimą; tokios diferenciacijos didėjimas neišvengiamai skatins tiek susidarymą prielaidų, kad vis didėjančiu mastu pasireikštų *nauji konfliktai* tarp įvairių tarptautinės bendruomenės sluoksnių ir įvairių interesų grupių, tiek masinę raišką poreikių *visapusiškai plėtoti tarptautinį bendradarbiavimą ir teikti paramą*, kad būtų mažinamos ir šalinamos grėsmės ir pavojai, atsirandantys diferenciacijos didėjimo sąlygomis.

Gamtos ir klimato sąlygų pokyčius išreiškiančių globalių transformacijų reikšmingumą parodo *objektyviai išryškėjantys poveikiai* viso pasaulio mastu įgyvendinti *kokybiškai naujus įvairių*

ekosistemų raidos ir šios raidos valdymo principus bei standartus. Tokių principų ir standartų sukūrimu, paskleidimu ir įgyvendinimu neišvengiamai formuojami esminiai pokyčiai šiuolaikinėje visuomenėje ir jos gyvenime.

Globalios transformacijos, išreiškiančios žmonių išteklių potencialo ir jo struktūros pokyčius, yra itin reikšmingos dėl dviejų esminių priežasčių. Pirma, šios globalios transformacijos atspindi *žmonių išteklių potencialo pokyčius* ir šių pokyčių poveikius šiuolaikinės visuomenės ir jos gyvenimo būdo kaitai. Antra, šios globalios transformacijos atspindi įvairių poveikių pačiam žmonių išteklių potencialui ir jo kaitai *veiksmingumą bei rezultatyvumą.*

Žmonių išteklių potencialo ir jo struktūros pokyčius išreiškiančios globalios transformacijos gali būti suvokiamos ir vertinamos kaip:

- ♦ atspindinčios ir veikiančios *demografinę situaciją* ir jos pokyčius tiek viso pasaulio mastu, tiek atskiruose kontinentuose, šalyse ar regionuose, tiek skirtingų socialinių grupių ir sluoksnių mastu, tiek skirtingų etninių, konfesinių ir kitaip apibūdinančių kultūrų ir mentalitetų pasklidimo erdvėse;
- ♦ lemiančios *demografinės situacijos ir jos pokyčių poveikius* besiklostančiai ar galinčiai susiklostyti ekonominei, socialinei, politinei, ekologinei ar kitaip apibūdinančiai situacijai tiek pasaulyje, tiek atskiruose kontinentuose, šalyse ar regionuose;
- ♦ lemiančios galimybes ir prielaidas, kad tiek visame pasaulyje, tiek atskiruose kontinentuose, šalyse ar regionuose neišvengiamai pasireikš *naujos grėsmės, pavojai ar problemos*, kurias sukels ar galės sukelti demografinės situacijos pokyčiai;
- ♦ rodančios įvairovę tų *priežasčių*, dėl kurių kinta žmonių potencialo struktūra ir keičiasi demografinė situacija, taip pat įvairovę *galimybių* daryti poveikį demografiniai situacijai.

Žmonių išteklių potencialo ir jo struktūros pokyčius išreiškiančių globalių transformacijų reikšmingumą rodo *objektyviai išryškėjantys poreikiai* tiek visame pasaulyje, tiek atskiruose kontinentuose, šalyse ir regionuose įgyvendinti *naujai suvoktinas humanistines orientacijas*, atspindinčias vis labiau didėjančią *prigimtinių žmogaus teisių ir laisvių prioritetiškumą* bei vis *kompleksiškiau traktuojamą* siekimą *gerinti gyvenimo kokybę*. Būtent *humanistinių orientacijų* svarbos suvokimas, išryškinamas ir įgyvendinimas turi būti traktuojami kaip *pagrindas* reaguoti į žmonių išteklių potencialo

bei jo struktūros kaitą išreiškiančias globalias transformacijas.

Globalios transformacijos, išreiškiančios šiuolaikinei visuomenei, jos struktūrai bei organizavimui būdingus pokyčius, yra itin reikšmingos dėl kelių esminių priežasčių. Pirma, šios globalios transformacijos atspindi pasaulyje vykstančius *gana prieštaringus procesus*, kai skirtingose šalyse ir regionuose visuomenės struktūrų kaitai būdingos tiek *supanašėjimo* tendencijos, tiek *įvairovės didėjimo* tendencijos. Antra, šios globalios transformacijos atspindi *įvairių visuomenės organizavimo formų konvergencijos* tendencijos, taip pat tendenciją, kurios esmė – šiuolaikinei valstybei kaip aukščiausiajai visuomenės organizavimo formai būdingų skirtingų pačios *valstybės modelių ir tipų konvergencija, įvairialypė integracija ir netgi supanašėjimas*. Trečia, šios globalios transformacijos atspindi itin reikšmingus *pokyčius*, kurie būdingi šiuolaikinių valstybių, įvairių tarptautinių tarpvalstybinių organizacijų, taip pat tarptautinio verslo subjektų, kitų organizacijų, judėjimų ar darinių *vaidmeniui, veiklai ir įtakai*. Ketvirta, šios globalios transformacijos atspindi *naujo tipo grėsmes, pavojus ir rizikas*, taip pat *naujo tipo galimybes* plėtojant daugialypę pažangą, kurios kyla ir pasireiškia šiuolaikinėmis visuomenės struktūrų ir jos organizavimo formų kaitos sąlygomis.

Šiuolaikinės visuomenės struktūrų ir jos organizavimo formų kaitą išreiškiančios globalios transformacijos gali būti suvokiamos ir vertinamos kaip:

- ♦ lemiančios šiuolaikinėms valstybėms būdingų *galių ir vykdomų funkcijų struktūros* pokyčius, kurie atspindi bendrą tendenciją, kai *valstybės vaidmuo* veikiant ir paveikiant situaciją įvairiose socialinės, ekonominės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos srityse *iš esmės kinta* (valstybės vaidmens pokyčiai pasireiškia dvejopai: tuo, kad šiuolaikinė valstybė įgauna *naujas galias* ir prisiima *naujas funkcijas*; tuo, kad tradicinių galių raiškos bei tradicinių funkcijų vykdymo srityse valstybės vaidmenį vis labiau lemia jos bendradarbiavimas su įvairiomis tarptautinėmis tarpvalstybinėmis ir nevyriausybinėmis organizacijomis, su įvairiais visuomeniniais judėjimais, su versle bei viešajame sektoriuje veikiančiomis įvairiomis organizacijomis bei kitais subjektais, visų pirma su tarptautinio verslo subjektais, jų tinklais bei kitais dariniais);
- ♦ lemiančios esminius pokyčius, būdingus *formalių ir neformalių tarptautinių organizacijų ir kitų*

darinių veiklai ir jų vaidmeniui, ypač tarptautinių tarpvalstybinių organizacijų bei tarptautinių ekonominių ir verslo organizacijų veiklai ir vaidmeniui; šiuolaikinėmis sąlygomis būtent tarptautinės organizacijos ir kiti įvairių subjektų dariniai atlieka vis įvairesnes funkcijas ir įgauna vis daugiau galių veikiant ir paveikiant situaciją ir raidos procesus tiek atskirose šalyse ir regionuose, tiek stambesniu tarptautiniu mastu;

- ♦ smarkiai veikiančios esminius pokyčius šiuolaikinės visuomenės raidos procesų *vadybos sistemos*, taip pat ir *demokratijos sampratos* pokyčius bei pokyčius įgyvendinant *demokratijos vertybes ir principus* realioje valdymo ir savivaldos praktikoje (beje, demokratijos bei jos vertybių ir principų sampratos pokyčiai natūraliai lemia kaitos poreikius įvairiose šiuolaikinės visuomenės raidos procesų valdymo sistemos grandyse);
- ♦ lemiančios įvairių nevyriausybinių organizacijų, judėjimų, taip pat neformalių struktūrų kūrimosi bei veiklos aktyvinimą, įvairovės didėjimą, įtakos augimą tiek tarptautiniu mastu, tiek atskirose šalyse ar regionuose: atitinkama tendencija atspindi naujų visuomenės aktyvumo formų apraiškas ir įvairių interesų grupių vaidmens ir reikšmingumo didėjimą;
- ♦ lemiančius tai, kad ateityje neišvengiamai klostysis *naujo tipo sąveika* tarp įvairių veiklos ir valdymo subjektų, veikiančių tiek stambiu tarptautiniu mastu (valstybės, įvairios jų organizacijos, kitos tarptautinės organizacijos, įvairūs tarptautinio verslo subjektai ir jų dariniai), tiek šalies ar regiono mastu (įvairios viešojo administravimo įstaigos ir institucijos, verslo subjektai, įvairios tarptautinės ir vietinės organizacijos, kiti subjektai): ypač pažymėtina, kad *naujo tipo sąveika* reiškiasi ir gali intensyviai reikštis įvairiomis *tinklaveikos* formomis;
- ♦ lemiančios tai, kad neišvengiamai klostysis *naujo tipo sąveika* tarp *individo* ir *įvairių organizacijų* lokaliu, regioniniu ar šalies mastu, stambiu tarptautiniu mastu, ir kad tokia sąveika įgauna vis didesnę vaidmenį ir vis labiau intensyvėja; šiuolaikinėmis sąlygomis būtent *individai* tampa vis reikšmingesniais visuomenės raidos procesų subjektais, vis aktyviau veikiančiais globalizacijos aplinkoje.

Šiuolaikinės visuomenės struktūrų ir jos organizavimo formų kaitą išreiškiančių globalių transformacijų reikšmingumą rodo objektyvūs poreikiai *adekvačiai reaguoti* į šiuolaikinei visuomenei būdingų

organizavimo formų pokyčius, į pokyčius *visuomenės raidos procesų vadyboje*, į *demokratijos bei jos vertybių ir principų sampratos pokyčius* ir į šios sampratos *kaitos pasekmes*. Ypač pažymėtina, kad minėtųjų globalių transformacijų reikšmingumą taip pat parodo objektyvūs poreikiai *užtikrinti humanistinių ir demokratinių vertybių įtvirtinimą* intensyvėjant globalizacijos procesams, kai įvairiomis formomis didėja individų ir įvairiai apibūdintų socialinių grupių ir sluoksnių bei organizacijų *mobilumas* ir kai atsiranda visiškai naujos galimybės plėtoti daugialypę sąveiką tarp įvairių veiklos ir valdymo subjektų.

Globalios transformacijos, išreiškiančios kultūrų, mentalitetų, vertybių sistemų, socialinės elgsenos stereotipų pokyčius, yra itin reikšmingos dėl to, kad būtent šios transformacijos *tiesiogiai* paveikia visuomenėje ir jos gyvenime įtvirtinamus *idealus, lūkesčius, ideologines nuostatas, vertinimo kriterijus, gyvenimo būdo modelius* ir *prioritetines raidos kryptis*. Akivaizdu, kad *kultūrų, mentalitetų, vertybių sistemų, socialinės elgsenos stereotipų pokyčius* išreiškiančios globalios transformacijos yra itin reikšmingos dar ir dėl to, jog šios transformacijos dideliu mastu atspindi *visuomenės psichologinės būsenos, moralės, etinių ir estetinių nuostatų, dvasingumo, inovatyvumo ir kūrybingumo, inertiškumo ir konservatyvumo, tolerancijos ir prisitaikymo prie aplinkos* gebėjimų apraiškas ir polinkius kaitai.

Kultūrų, mentalitetų, vertybių sistemų, socialinės elgsenos stereotipų pokyčius išreiškiančios globalios transformacijos gali būti suvokiamos ir vertinamos kaip:

- ♦ lemiančios skirtingų kultūrų, mentalitetų, vertybių sistemų, socialinės elgsenos stereotipų *pasklidimo procesų aktyvėjimo, įvairovės didėjimo, skirtingų kultūrų, mentalitetų, vertybių sistemų, socialinės elgsenos stereotipų sąveikos ir konvergencijos* tendencijas; tokių tendencijų raiška atspindi neišvengiamą *kokybiškai naujų kultūrų, mentalitetų, vertybių sistemų, socialinės elgsenos stereotipų*, jų *naujų pasklidimo erdvių* kūrimosi ir *raidos procesus* atskiruose kontinentuose, šalyse ar regionuose ir stambiu tarptautiniu mastu;
- ♦ lemiančios tai, kad į *istoriškai susiklosčiusias* tam tikrų etninių, konfesinių ir kitaip apibrėžtinių kultūrų *tradicinės koncentracijos erdves* intensyviai „*įsiskverbia*“ toms erdvėms istoriškai „svetimos“ kultūros ir kad toks „*įsiskverbimas*“ sukelia dvejopas pasekmes: susidaro prielaidos intensyviai jungtis skirtingoms kultūroms bei kurtis kokybiškai naujoms kultūroms, taip pat prielaidos,

kad išryškėtų ir pasireikštų nauji konfliktai, grėsmės ir pavojai, kuriuos galėtų lemti ar skatinti didėjanti kultūrų įvairovė ir pernelyg didelis skirtingų kultūrų tarpusavio neadekvatumas;

- ♦ skatinančios, kad susidarytų prielaidos pasireikšti *daugialypiams sinergetiniams efektams*, kurie gali lemti visas gyvenimo sritis apimančių *inovacijų aktyvinimą ir plėtojimą, naujų rizikų, grėsmių ir pavojų* atsiradimą;
- ♦ lemiančios neišvengiamus pokyčius tose *kriterijų ir dimensijų sistemose*, kuriomis remiantis realiai gali būti reaguojama į pasaulyje natūraliai vykstančią kultūrų, mentalitetų ir kitaip apibrėžtinių *erdvių kaitą*, taip pat kuriomis remiantis būtų galima „*struktūrizuoti*“ įvairiai apibūdinamas *pasaulio erdves* (ypač identifikuoti įvairių kultūrų pasklidimo erdves, įvairių valstybių bei jų grupių įtakos ar interesų sferas, įvairiai apibrėžtiną rinką): kriterijų ir dimensijų sistemų pokyčiai ne tik lemia šiuolaikinio pasaulio pažinimo pokyčius bei įvairių priežasčių ir pasekmės ryšių nustatymo ir identifikavimo srityse, bet ir lemia esminius pokyčius kuriant, pritaikant ir įgyvendinant visuomenės naudojamas priemones, padedančias kryptingai reaguoti į kultūrų, mentalitetų, vertybių sistemų ir socialinės elgsenos stereotipų kaitą.

Kultūrų, mentalitetų, vertybių sistemų, socialinės elgsenos stereotipų pokyčius išreiškiančių globalių transformacijų reikšmingumą rodo objektyvūs poreikiai *adekvačiai reaguoti* į šiuolaikinei visuomenei būdingų kultūrų, mentalitetų, vertybių sistemų, socialinės elgsenos stereotipų bei jų pasklidimo erdvių *pokyčius*, iš šių *pokyčių pasekmes, apimančias visas šiuolaikinės visuomenės gyvenimo sritis*, į tai, kad tokie pokyčiai veikia pačios visuomenės *struktūrų* ir jos *gyvenimo būdo modelių kaitą*. Ypač pažymėtina, kad šių globalių transformacijų reikšmingumą rodo ir tai, kad kultūrų, mentalitetų, vertybių sistemų bei socialinės elgsenos stereotipų kaita labai smarkiai veikia pačiai visuomenei būdingus polinkius inicijuoti ir toleruoti pokyčius įvairiose jos gyvenimo srityse.

Globalios transformacijos, išreiškiančios pokyčius įvairiose socialinės, ekonominės, politinės raidos, mokslo ir technologijų pažangos srityse, yra itin reikšmingos dėl dviejų priežasčių. Pirma, šiomis transformacijomis formuojami *ilgalaikiai kokybiniai pokyčiai ir ilgalaikės raidos tendencijos*, neišvengiamai pasireiškiančios ir pasireikšiančios ateityje visose visuomenės, jos gyvenimo ir raidos srityse globaliu mastu, atskirose šalyse ir regionuose. Antra, šiomis

transformacijomis formuojami *daugiakanaliai poveikiai ir priežasties bei pasekmės ryšiai*, atspindintys *visuotinės sąveikos fenomeną*, kai *pokyčiai* vienoje visuomenės gyvenimo ir raidos srityse *tiesiogiai veikia* pokyčius kitose visuomenės gyvenimo ir raidos srityse. *Visuotinės sąveikos fenomenas* rodo, kad šios globalios transformacijos iš esmės atspindi *daugialypius tiek funkcinis, tiek koreliacinius* ryšius, rodančius įvairias priklausomybes tarp skirtingose socialinės, ekonominės, politinės raidos, mokslo ir technologijų pažangos srityse vykstančių pokyčių ir pasireiškiančių kaitos tendencijų.

Pokyčius įvairiose socialinės, ekonominės, politinės raidos, mokslo ir technologijų pažangos srityse išreiškiančių globalių transformacijų svarba ir reikšmingumas pasireiškia dar ir tuo, kad šios transformacijos atspindi *konkrečiose* raidos ir pažangos bei visuomenės gyvenimo srityse vykstančių procesų ir pokyčių *supanašėjimą* stambių globalių erdvių ar net viso pasaulio mastu. Tokio *supanašėjimo* esmė ta, kad situacija *konkrečiose* visuomenės gyvenimo, raidos ir pažangos srityse *skirtingose* šalyse ar regionuose pamažu vis labiau *supanašėja*, taip pat dėl vis labiau išryškėjančių orientacijų į *identiškus standartus, normas, etalonus, idealus, lūkesčius, veiklos modelius ar stereotipus*. Tai reiškia, kad *bendrieji globaliu mastu vykstantys pokyčiai*, kuriais apimamos *skirtingos* socialinės, ekonominės, politinės raidos, mokslo ir technologijų pažangos sritys, *vis labiau veikia situaciją atitinkamose raidos ir pažangos srityse atskirose* šalyse ar regionuose, taip pat *kiekvienoje* šalyje ar regione *visumoje*.

Būtent šios globalios transformacijos atspindi *pokyčių* skirtingose visuomenės gyvenimo bei socialinės, ekonominės, politinės raidos, mokslo ir technologijų pažangos srityse *generalizaciją* globaliu mastu.

Pokyčius įvairiose socialinės, ekonominės, politinės raidos, mokslo ir technologijų pažangos srityse išreiškiančios globalios transformacijos gali būti suvokiamos ir vertinamos kaip:

- ♦ lemiančios, kad tiek stambiu tarptautiniu mastu, tiek atskirų šalių ar regionų mastu *didėja* raidos, pažangos ir pokyčių *vienose* visuomenės gyvenimo srityse *įtaka* raidai, pažangai ir pokyčiams *kitose* visuomenės gyvenimo srityse; toks *daugiapusių, daugialypių ir daugiakanalių įtakų didėjimas* atspindi *sąveikos, konvergencijos ir harmonijos* tarp *skirtingų* socialinės, ekonominės, politinės raidos, mokslo ir technologijų pažangos sektorių *reikšmingumo*

didėjimą ir rodo *bendrą tendenciją*, kad globalizacijos sąlygomis pokyčius tam tikrose srityse iš esmės lemia pokyčiai kitose srityse;

- ◆ lemiančios *skirtingose* socialinės, ekonominės, politinės raidos, mokslo ir technologijų pažangos srityse vykstančių procesų ir pokyčių *trajektorijų, masto ir tempų tarpusavio neadekvatumus*, kai skirtingose srityse vykstantys raidos ir pažangos procesai bei pokyčiai pasižymi *vis labiau besiskiriančiomis* ir netgi *tarpusavyje vis labiau nesuderinamomis trajektorijomis, mastais ir tempais*; susidaro dvejopos prielaidos – prielaidos, kad tam tikrose raidos, pažangos ir pokyčių srityse būtų įgyvendinti *kokybinio pobūdžio proveržiai*, ir prielaidos, kad tam tikrose raidos, pažangos ir pokyčių srityse išryškėtų daugialypės *disproporcijos ir konfliktai*, galintys turėti įvairių neigiamų pasekmių visuomenei ir jos gyvenimui;
- ◆ lemiančios *poreikius visapusiškai koordinuoti ir derinti* skirtingose socialinės, ekonominės, politinės raidos, mokslo ir technologijų pažangos srityse vykstančius pokyčius; nepaisant to, kad globalios transformacijos suvoktinos kaip *objektyvus reiškinys*, būtina *kryptingai reaguoti* į įvairias šio reiškinio apraiškas ir įvairiomis *koordinavimo ir derinimo priemonėmis* siekti *racionaliai prisitaikyti prie objektyviai neišvengiamų pokyčių* ir *efektyviai įgyvendinti nepageidaujamų pasekmių prevenciją*, taip pat tais atvejais, kai skirtingose raidos, pažangos ir pokyčių srityse pasireiškia nepriimtini ar nepageidautini *netolygumai*.

Globalios transformacijos, išreiškiančios pokyčius įvairiose socialinės, ekonominės, politinės raidos, mokslo ir technologijų pažangos srityse, atspindi globalizacijos sąlygomis pasireiškiančias galimybes įvairiose srityse kylančias problemas spręsti ir šalinti naudojant kitose srityse sukaupiamą patirtį ar gaunamus naujus raidos, pažangos ir pokyčių rezultatus. Šios globalios transformacijos atspindi šiuolaikinei visuomenei ir jos gyvenimui vis reikšmingesnis *bendras tendencijas*, rodančias, kad:

- ◆ socialinę raidą ir pažangą vis labiau lemia ekonominiai ir politiniai pokyčiai, mokslo ir technologijų pažangos procesai;
- ◆ ekonominę raidą ir pažangą vis labiau veikia mokslo ir technologijų pažangos procesai, ypač proveržiai prioritetinėse mokslo ir technologijų pažangos srityse, įvairūs pokyčiai ir procesai, vykstantys politiniame ir socialiniame gyvenime;

- ◆ politinę raidą ir pažangą vis labiau veikia socialiniai ir ekonominiai pokyčiai bei įvairūs mokslo ir technologijų pažangos veiksniai;
- ◆ mokslo ir technologijų pažangos procesai vis labiau paveikiami ir veikiami įvairių socialinės, ekonominės bei politinės raidos veiksnių ir aplinkybių.

Ši tendencija pasireiškia ir labai įvairiai, ir prieštaringai – tos pačios kilmės veiksniai gali labai skirtingai paveikti įvairius socialinės, ekonominės, politinės raidos, mokslo ir technologijų pažangos procesus, o pačių įtakų pasekmės taip pat gali būti ir labai skirtingos, ir labai skirtingai vertinamos.

Pokyčius įvairiose socialinės, ekonominės, politinės raidos, mokslo ir technologijų pažangos srityse išreiškiančių globalių transformacijų reikšmingumą rodo objektyviai išryškėjantys poreikiai *adekvačiai reaguoti*:

- ◆ į atitinkamų raidos, pažangos ir pokyčių procesų *įvairovę, netolygumą bei pasekmių daugialypiškumą*;
- ◆ į dėl pokyčių kylančias ir išryškėjančias *naujas rizikas, pavojus ir grėsmes*, į poreikius *darniai prisitaikyti* prie daugialypių ir prieštaringų įvairiose srityse pasireiškiančių raidos, pažangos ir pokyčių procesų;
- ◆ į poreikius *kryptingai veikti* ir netgi *valdyti* raidos, pažangos ir pokyčių procesus pagal *objektyviai egzistuojančias ir susiklostančias galimybes*.

Ypač pažymėtina, kad minėtosios globalios transformacijos rodo *šiuolaikinės visuomenės galias aktyviai ir kryptingai* veikti jos pačios gyvenimo sąlygas, *iš dalies programuojant* tolesnės raidos ir pažangos trajektorijas (Gillespie 2010; Harrison 2010; Hunt 2000; Porter 1998; Ravenhill 2008; Melnikas 2011).

Apibendrinant išdėstytus teiginius galima pažymėti, kad globalios transformacijos yra tiek daugialypės ir sudėtingos, kad netgi ir labai detali šių transformacijų studija tesudaro prielaidas tik gana paviršutiniškai suvokti ir įvertinti įvairius pačioms transformacijoms bei jų poveikiams būdingus reiškinius ir aplinkybes. Kartu pažymėtina, kad gilesnis požiūris į globalias transformacijas, jų apraiškas, įvairovę, įtaką visuomenės raidai ir gyvenimo būdo pokyčiams leidžia ir adekvačiai suvokti jau išryškėjusias ar galinčias ateityje išryškėti problemas, ir kryptingai bei efektyviai jas spręsti. Šis teiginys yra itin svarbus tiek suvokiant *darnios plėtros, žmogaus ir gamtos saugos* problemas bei aktualijas, tiek siekiant praktikoje įgyvendinti

šiuolaikines darnios plėtros bei žmogaus ir gamtos saugos nuostatas, ypač miestų plėtros bei urbanistinės politikos tobulinimo siekių kontekste.

Miestų plėtra ir urbanistinė politika: klasterizacija, inovacijų parama ir tarptautiniai ryšiai modernizuojant gyvenamąją aplinką

Miestų plėtra ir urbanistinė politika turi būti orientuota į tai, kad, atskleidus ilgalaikes visuomenei charakteringas socialinės ekonominės raidos, kultūros bei gyvenimo būdo dinamikos, mokslo ir technologijų pažangos ir žmogaus bei gamtos saugos sąlygų kaitos tendencijas, pasireiškiančias įvairiomis urbanistinės situacijos pokyčių formomis, išryškinus urbanistinei raidai būdingus priežastinius ryšius bei dėsningumus ir gilesnio bei platesnio mokslinio pažinimo pagrindu būtų parengti ir įgyvendinti perspektyvūs teoriniai modeliai ir koncepcijos bei praktinėms reikmėms skirti strateginiai sprendimai ir priemonės, kuriomis remiantis būtų galima kryptingai modernizuoti pačią visuomenę, realiai gerinti jos gyvenimo kokybę ir keisti gyvenimo būdą pagal iššūkius, kuriuos lemia vis labiau spartėjantys globalizacijos procesai, žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo poreikiai, taip pat Europos integracijos ir sanglaudos Europos Sąjungoje prioritetai.

Miestų plėtrai bei urbanistinei raidai ir politikai skirtais tyrimais ir praktiniais darbais turėtų būti kompleksškai sprendžiamos mūsų visuomenei ir šaliai itin reikšmingos problemos, kurių esmė ta, kad šiuo metu egzistuojančios urbanistinės aplinkos kokybė neatitinka modernios visuomenės sampratai adekvačių standartų ir nesudaro prielaidų spartinti visuomenės pažangą bei gerinti gyvenimo kokybę.

Ypač pažymėtina, kad miestų plėtra ir urbanistinė politika turi būti orientuota į vadinamąją *gyvenamosios aplinkos naujinimą*, suvokiant, jog gyvenamosios aplinkos naujinimas – tai sudėtinga inovacijomis ir jų aktyvinimu, taip pat kryptinga tarptautinių ryšių plėtra grindžiama socialinės ekonominės raidos, mokslo, studijų ir technologijų pažangos bei urbanistinių procesų sistema, reikalaujanti efektyvaus valdymo ir administravimo.

Siekiant moderniai ir efektyviai valdyti bei administruoti gyvenamosios aplinkos naujinimo procesus, tikslinga:

- ♦ gyvenamosios aplinkos naujinimą organizuoti ir plėtoti *klasterizacijos* pagrindu, numatant *tinklaveikos* principais įgyvendinti prie įvairių

gyvenamosios aplinkos naujinimo prisidedančių ar prisidėsiančių institucijų, organizacijų bei verslo ir viešosios veiklos subjektų sąveiką;

- ♦ sukurti ir kryptingai panaudoti gyvenamajai aplinkai naujinti skirtą *inovacijų paramos* ir *inovacijų vadybos sistemą*, kuria būtų apimtas tiek Europos Sąjungos bei nacionalinių finansavimo šaltinių naudojimu grindžiamas viešosios inovacijų paramos potencialas, tiek mokslo, studijų bei verslo ir kitų subjektų inovacinis potencialas;
- ♦ sukurti ir kryptingai naudoti gyvenamajai aplinkai naujinti skirtą *tarptautinių ryšių vadybos sistemą*, kuria remiantis būtų kryptingai plėtojamas tarptautinis bendradarbiavimas gyvenamosios aplinkos modernizavimo srityje;
- ♦ sukurti ir kryptingai naudoti gyvenamajai aplinkai naujinti skirtą *rinkodaros ir viešųjų ryšių valdymo sistemą*.

Minėtų darbų rezultatai orientuoti į tai, kad gyvenamosios aplinkos naujinimo priemonėmis būtų siekiama energijos taupymo, darniosios plėtros, užimtumo ir naujų darbo vietų kūrimo, socialinės darnos.

Gyvenamajai aplinkai naujinti skirtų mokslinių tyrimų ir praktinių darbų struktūroje būtina numatyti atitinkamus tarpdisciplininius (tarpkryptinius) socialinių ir kitų mokslų tyrimus, skirtus klasterizacijos, inovacijų paramos ir vadybos, tarptautinių ryšių bei rinkodaros tematikai, kuri būtų integruota į gyvenamosios aplinkos naujinimo tyrimus.

Išvados ir rekomendacijos

1. Šiuolaikinėmis socialinės, ekonominės, politinės raidos, mokslo ir technologijų pažangos sąlygomis *miestų plėtros ir urbanistinės politikos rengimo ir įgyvendinimo* praktikoje išryškėja daugybė naujų reiškinių ir aplinkybių, kurias suvokiant ir į kurias reaguojant neišvengiamai tenka įsigilinti į vadinamąsias *darnios plėtros bei žmogaus ir gamtos saugos* problemas, siekti, kad šios problemos būtų sprendžiamos adekvačiai visuomenės gyvenime kylantiems naujiems globalizacijos, internacionalizavimo bei Europos integracijos iššūkiams. Šiuolaikiniai požiūriai į darnią plėtrą, į darnios plėtros sampratą, į žmogaus ir gamtos saugą, tuo labiau į darnios plėtros bei žmogaus ir gamtos saugos problemų suvokimą ir sprendimą pasižymi itin didele

įvairove. Ją lemia tai, kad darnios plėtros bei žmogaus ir gamtos saugos problemos ir aktualijos gali būti nagrinėjamos:

- ♦ apimant skirtingo masto erdves (įvairiai apibrėžtini regionai, atskiros šalys ar jų grupės, pasaulis) ir skirtingas sistemas (įvairios ekosistemos, įvairios organizacijos, jų grupės, kitaip apibūdintinos sistemos);
- ♦ į darnios plėtros bei žmogaus ir gamtos saugos procesų visumą įtraukiant skirtingus socialinės, ekonominės, politinės raidos, mokslo ir technologijų pažangos procesų, reiškinių, veiksmų ir aplinkybių derinius;
- ♦ prioritetus teikiant skirtingoms socialinio, ekonominio, ekologinio, technologinio, politinio pobūdžio ir kitaip apibūdintoms darniosios plėtros bei žmogaus ir gamtos saugos apraiškoms ar aplinkybėms;
- ♦ atsižvelgiant į įvairių raidos ir pažangos procesų valdymo ypatybes bei prie valdymo prisidedančių skirtingų subjektų ir jų interesų daugialypiškumą.

2. *Miestų plėtros ir urbanistinės politikos rengimo ir įgyvendinimo* praktikoje kylančių ir globalizacijos, internacionalizavimo bei Europos integracijos procesų lemiamų darnios plėtros bei žmogaus ir gamtos saugos problemų moksliniai tyrimai savo prigimtimi yra *daugia-* ir *tarpdisciplininiai*, juose neišvengiamai turi būti integruojami įvairios mokslo srities atspindintys požiūriai į socialinę ir ekonominę raidą, technologijų pažangą, aplinkos apsaugą bei į pokyčius šiuolaikinėje visuomenėje ir jos gyvenime. Labai svarbus darniai plėtrai bei žmogaus ir gamtos saugai skirtų mokslinių tyrimų aspektas yra *regioninis*, nes įvairūs socialiniai, ekonominiai, technologiniai, ekologiniai veiksniai paprastai vertinami įvairiai identifikuojamų regionų mastu, siekiant atskleisti skirtingos kilmės procesų ir pokyčių sąveikos būtent įvairiose regioninėse sistemose. Darnios plėtros bei žmogaus ir gamtos saugos problemos įvairiais aspektais nagrinėjamos daugelyje mokslo darbų. *Tradiciniuose* požiūriuose į darnią plėtrą bei žmogaus ir gamtos saugą akcentuojamas būtinumas užtikrinti *skirtingos kilmės raidos procesų ir pokyčių tarpusavio suderinamumą*. Beje, paprastai akcentuojami tokie prioritetai, kaip būtinumas užtikrinti *ekonominės* raidos ir *socialinių* pokyčių harmoniją, poreikiai neleisti *neigiamų ekologinių pasekmių*, kylančių ar galinčių išryškėti *technologijų pažangos* sąlygomis, poreikiai visapusiškai saugoti gamtos išteklius, neleisti neigiamų poveikių žmogui bei jo sveikatai, poreikiai urbanizacijos procesus bei technologijų pažangą vis didesniu mastu orientuoti

į vis griežtesnius ekologinius ir socialinės saugos bei aplinkos apsaugos standartus. Nepaisant to, kad tradiciniai požiūriai į darnią plėtrą bei žmogaus ir gamtos saugą pasižymi ir didžiule įvairove, ir labai plačia jais apimamų procesų ir problemų aprėptimi, ir didelėmis praktinio pritaikymo galimybėmis, visgi galima teigti, kad dabartiniu metu išryškėja daug naujų aplinkybių, sąlygų ir reiškinių, kurių poveikis ir vaidmuo *nepakankamai* atspindi daugumoje tokių tradicinių požiūrių. Dėl šios priežasties tradiciniai darnios plėtros bei žmogaus ir gamtos saugos problemų suvokimai vis labiau *neatitinka* šiuolaikinių poreikių ir iššūkių ir reikalauja esminių papildymų bei patikslinimų.

3. Šiuolaikiniuose požiūriuose į *miestų plėtrą ir urbanistinės politikos rengimą ir įgyvendinimą*, taip pat į *darnią plėtrą bei žmogaus ir gamtos saugą* turėtų kur kas giliau ir gerokai didesniu mastu atsispindėti šiuo metu pasaulyje vykstančių *naujo tipo transformacijų procesų* vaidmuo ir įtaka, visų pirma vaidmuo ir įtaka tų transformacijų, kurios atspindi *žinių visuomenės ir žinių ekonomikos* kūrimąsi bei *žinių visuomenės vertybių ir idealų pasklidimą globaliu mastu*. Būtent žinių visuomenės kūrimasis ir šios visuomenės vertybių ir idealų pasklidimas globalizacijos ir intensyvėjančių internacionalizavimo procesų aplinkoje lemia naujas transformacijas šiuolaikinėje visuomenėje bei jos gyvenime ir sudaro prielaidas, kad būtų suvokta būtinybė *naujai reaguoti* į darnios plėtros bei žmogaus ir gamtos saugos poreikius bei spręsti *naujas* darnios plėtros bei žmogaus ir gamtos saugos problemas.

4. Esminis *miestų plėtros ir urbanistinės politikos rengimo ir įgyvendinimo procesų* tobulinimo, kaip ir *darnios plėtros bei žmogaus ir gamtos saugos* sampratos aktualizavimo *prioritetas* tas, kad moderni darnios plėtros bei žmogaus ir gamtos saugos samprata turi atspindėti tiek *globalių transformacijų procesus*, tiek tų globalių transformacijų procesus, kurie atspindi *žinių visuomenės* kūrimąsi bei žinių visuomenės vertybių ir idealų sklaidą. Aktualizuojant darnios plėtros ir žmogaus ir gamtos saugos sampratą, ypač atsižvelgiant į globalių transformacijų bei žinių visuomenės kūrimosi aplinkybes, tikslinga remtis atitinkamais *teoriniais požiūriais*, kurie galėtų būti naudojami *nagrinėjant įvairius darnios plėtros reiškinius ir sprendžiant įvairius darnios plėtros bei žmogaus ir gamtos saugos procesų valdymo klausimus*.

5. *Miestų plėtrai ir urbanistinės politikos rengimui ir įgyvendinimui tobulinti Lietuvos sąlygomis* skirti fundamentiniai ir taikomieji tyrimai, apimantys įvairias humanitarinių, socialinių ir kitų mokslų

sritis bei kryptis, turėtų būti vykdomi *nacionalinės mokslo programos* pavidalu. Pagrindiniai šių tyrimų rezultatai turėtų būti tokie:

- ♦ Lietuvos miestų plėtros ir teritorijų urbanizavimo ilgalaikės strategijos metmenys, juose išryškinant šalies nacionalinių interesų įgyvendinimo poreikius ir galimybes valstybės urbanistinės politikos priemonėmis reaguojant į globalizacijos, Europos integracijos bei sanglaudos sąlygomis pasireiškiančius iššūkius, taip pat į poreikius įgyvendinti Europos Sąjungoje vykdomos teritorinės sanglaudos politikos nuostatas;
- ♦ Lietuvos miestų plėtrai ir teritorijų urbanizavimui būdingų ilgalaikių tendencijų išryškinimas, prioritetą teikiant ilgalaikių socialinių ir ekonominių pasekmių analizei ir prognozavimui, ypač pasekmių visuomenės struktūros pokyčiams, kultūrai, gamtai, energetinei situacijai, užimtumui (visų pirma jaunimo užimtumui), demografiniams procesams bei saugumui;
- ♦ Lietuvos miestų plėtros ir teritorijų urbanizavimo procesų monitoringo sistemų sukūrimui reikalingi teoriniai sprendimai;
- ♦ tarptautinių ryšių ir sanglaudos procesų valdymo sistemos sukūrimas siekiant kryptingai ir efektyviai rengti bei įgyvendinti valstybės urbanistinę politiką;
- ♦ klasterizacijos ir tinklaveikos, taip pat viešųjų ryšių ir rinkodaros sistemų sukūrimas siekiant urbanizacijos procesus valdyti pagal visuomenės poreikius.

Tolesni tyrimai ir praktiniai darbai, skirti miestų plėtrai ir urbanistinės politikos rengimui ir įgyvendinimui tobulinti, vertintini kaip labai svarbūs, reikšmingi ir reikalingi.

Literatūra

Altwater, E.; Mahnkopf, B. 1996. *Limits of Globalisation: Politics, Economy and Ecology in the World Society*. Muenster, Verlag Westfälisches Dampfboot. 633 p.

Appiah, K. A. 2007. *Cosmopolitanism. Ethics in a World of Strangers*. London: Penguin Books. 216 p.

Dimitratos, P.; Jones, M. V. (Eds). 2010. *Resources, Efficiency and Globalization*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. 288 p.

Gillespie, A. 2013. *Business Economics*. Oxford: Oxford University Press. 450 p.

Hays, J. 2010. *Globalization and the New Politics of Embedded Liberalism*. Oxford: Oxford University Press. 208 p.

Harrison, A. 2010. *The Business Environment in a Global Context*. Oxford: Oxford University Press. 400 p.

Held, D.; McGrew, A.; Goldblatt, D.; Perraton, J. 2002. *Globaliniai pokyčiai: politika, ekonomika ir kultūra*. Vilnius: Margi raštai. 540 p.

Hunt, S. D. 2002. *A General Theory of Competition: Resources, Competences, Productivity. Economic Growth*. London: Sage Publications. 256 p.

Huntington, S. P. 2011. *The Clash of Civilisations and the Remaking of World Order*. New York: Simon and Schuster. 368 p.

Melnikas, B. 2002. *Transformacijos*. Vilnius: Vaga. 750 p.

Melnikas, B. 2011. *Transformacijų visuomenė*. Vilnius: Technika. 476 p.

Melnikas, B., et al. 2008. *Tarptautinis verslas: tarptautinės vadybos įvadas: vadovėlis aukštųjų mokyklų studentams*. Vilnius: Technika. 416 p.

Melnikas, B.; Jakubavičius, A.; Strazdas, R.; Žemaitis, E. 2011. *Žinių ekonomika I. Žinių ekonomika: Globalizacijos iššūkiai, inovacijos ir kūrybiškumas*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras. 272 p.

Melnikas, B.; Vilys, M.; Jakubavičius, A.; Gečas, K. 2011. *Žinių ekonomika II. Žinių ekonomika: Internacionalizavimo procesai ir viešoji inovacijų parama*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras. 320 p.

O'Brien, R.; Williams, M. 2007. *Global Political Economy*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. 496 p.

Osterhammel, J.; Petersson, N. P. 2003. *Geschichte der Globalisierung: Dimensionen, Prozesse, Epochen*. Muenchen: Verlag C. H. Beck. 130 S.

Ozbilgin, M.; Tatli, A. 2008. *Global Diversity Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. 496 p.

Parker, B. 1998. *Globalisation and Business Practice: Managing Across Boundaries*. London: Sage Publications. 672 p.

Parker, B. 2005. *Introduction to Globalization and Business*. London: Sage Publications. 536 p.

Perraton, J. 2001. The global economy – myths and realities, *Cambridge Journal of Economics* 25: 669–684.

Porter, M. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press. 396 p.

Porter, M. 1998. *The Competitive Advantage of Nations*. Basingstoke : Palgrave Macmillan. 896 p.

Ravenhill, J. 2008. *Global Political Economy*. Oxford: Oxford University Press. 528 p.

- Rosenzweig, P. 2001. *Accelerrating International Growth*. Chichester: John Wiley. 275 p.
- Scholte, J. A. 2009. *Globalization: a Critical Introduction*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. 400 p.
- Sparrow, P. 2009. *Handbook of International Human Resource Management*. Chichester: John Wiley. 540 p.
- Steger, M. B. 2008. *Globalizacija: labai trumpas įvadas*. Vilnius: Eugrimas. 207 p.
- Tomlinson, J. 2002. *Globalizacija ir kultūra*. Vilnius: Mintis. 254 p.
- Wendt, A. 2005. *Tarptautinės politikos socialinė teorija*. Vilnius: Eugrimas. 448 p.
- Whitley, E. A. 2009. *Global Challenges for Identity Policies*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. 304 p.

Santrauka

Straipsnis yra teorinio pobūdžio, jame nagrinėjama šiuolaikinė urbanizacijos procesų ir miestų plėtros politikos tobulinimo problematika. Pagrindinis dėmesys teikiamas toms urbanizacijos procesų ir problemų aplinkybėms, kurias lemia globalizacija, internacionalizavimo ir Europos integracijos reiškiniai, taip pat žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo iššūkiai.

Straipsnyje dėstoma nauja darnios plėtros, žmogaus ir gamtos saugos samprata, išreiškianti šiuolaikinėmis globalizacijos ir internacionalizavimo procesų sąlygomis pasireiškiančių bei visas gyvenimo sritis apimančių globalių transformacijų vaidmens ir reikšmingumo suvokimą. Apibūdinami nauji požiūriai į urbanizacijos procesus, į darnios plėtros bei žmogaus ir gamtos saugos siekių įgyvendinimui būdingus reiškinius, atskleidžiamas globalių transformacijų vaidmuo ir jų poveikiai į žmogaus ir gamtos saugos situaciją, išryškinami poreikiai naujai suvokti ir tinkamai spręsti šiuolaikines miestų, darnios plėtros, žmogaus ir gamtos saugos problemas, aptariama globalių transformacijų sistematika ir parodoma, kad globalios transformacijos tampa svarbiausiu darnios plėtros bei žmogaus ir gamtos saugos užtikrinimo trajektorijas lemiančiu veiksnium. Išdėstyti teiginiai gali būti traktuojami kaip urbanizacijai, taip pat darnios plėtros, žmogaus ir

gamtos saugos reiškiniams tirti skirtos teorinės įžvalgos, atspindinčios globalizacijos sąlygų bei internacionalizavimo procesų ypatumus ir svarbą

Straipsnis recenzuotas

URBANIZATION POCESES IN THE CONTEXT OF
CONTEMPORARY CHALLENGES OF
GLOBALIZATION, EUROPEAN INTEGRATION AND
KNOWLEDGE BASED SOCIETY CREATION

Borissas Melnikas, Prof Dr Habil
Vilnius Gediminas Technical University

Summary

Actual problems of cities development and of the improvement of contemporary urbanization policy are analyzed in this theoretical article. The main attention is paid to the circumstances which reflects the impact of the processes of globalization, internationalization and European integration, as well as the factors of knowledge based society and knowledge economy creation.

The new theoretical approach of the sustainable development processes and human and nature safety in the conditions of globalization, global transformations and in the environment of intensive internationalization processes is described in the article. The main idea is that the sustainable development and human and nature safety improvement processes may be attributed to the category of global transformation. The sustainable development and human and nature safety improvement processes are analyzed in the general context of global transformation. The phenomena and systematics of global transformations as well as their impact on urbanization and on the sustainable development and human and nature safety improvement processes are analyzed in the article. Global transformations, their expression and influence on the modern society and its life are characterized by wide variety. The perspective ways of the research on urbanization and cities development, as well as on sustainable development and human and nature safety in the conditions of global transformations and internationalization processes are described.

VIEŠOJO VALDYMO REFORMOS: INOVATYVŪS SPRENDIMAI

PUBLIC GOVERNANCE REFORMS: INNOVATIVE SOLUTIONS

Alvydas RAIPA, prof. dr.

Vidmantė GIEDRAITYTĖ

Mykolo Romerio universitetas

Įvadas

XX a. pabaigos globalūs procesai, socialiniai, ekonominiai, politiniai pokyčiai, informacinių technologijų sklaida reikalavo reformuoti viešąjį administravimą, modernizuoti valdymo metodus, viešojo sektoriaus personalo gebėjimus, racionaliau sutelkti išteklius, tobulinti organizacijų ir individų atsakomybę už strateginių organizacijos tikslų įgyvendinimą. XXI a. pradžioje vis svarbesni viešųjų paslaugų teikėjų ir vartotojų santykiai, organizaciniai viešojo sektoriaus struktūrų pokyčiai, viešųjų programų ir projektų bei visų veiklos rūšių (informacinių, technologinių, finansinių ir žmogiškųjų išteklių valdymo) inovacijos (Raipa 2009). Inovatyvumas, administracinis kūrybingumas, modernumas – vienos svarbiausių viešojo valdymo efektyvumo sąlygų.

Viešojo valdymo inovacijos apibrėžiamos kaip naujų idėjų kūrimas, priėmimas ir įgyvendinimas ar naujas tam tikrų valdymo proceso dalyvių požiūris į vyraujančias nuomones, kurios pagerina viešąsias gėrybes ir sukuria viešąją vertę (Bland *et al.* 2010). Jos apibūdinamos kaip „geras valdymas“, „gera organizacija“, „gera politika“. Ši charakteristika sudaro naujojo viešojo valdymo doktrinos pamatą (Lane 2010).

Inovatyvius sprendimus viešajame sektoriuje lemia siekis veiksmingiau reaguoti į pasikeitusius visuomenės poreikius ir lūkesčius, mažinti išlaidas ir didinti efektyvumą (ypač atsižvelgiant į ribotus valstybių biudžetus), gerinti viešųjų paslaugų teikimą, naudoti visą informacinių ir technologijų priemonių potencialą (Duranni 2008).

Viešojo valdymo inovacijos yra glaudžiai susijusios su reformomis ir pokyčiais, kuriais siekiama reorganizuoti ir modernizuoti viešąjį sektorių, pakeisti struktūrinius ar kultūrinius organizacijų bruožus. Terminas „reforma“ turi gilią šaknis viešojo valdymo tobulinimo politikoje ir nurodo

ne visišką inovaciją, bet pertvarkymą to, kas jau yra. Šią sampratą patvirtina ir reformų skirstymas: pirmo lygio reformos – pripažintų praktikų pritaikymas ir derinimas, antro lygio – metodų parinkimas, trečio lygio reformos – pokyčiai idėjų sistemose (Pollitt, Bouckaert 2003).

Formuojant viešojo valdymo sisteminius pokyčius ir reformų politiką, rengiant modernizavimo viešųjų institucijų veiklos programas, reikalinga reformų vykdymo strategija, strateginio valdymo kaip tarpsektorinės veiklos supratimas, realus esamos ir tikėtinos ateities prognozavimas, sistemingas reformų eigos monitoringas, t. y. visavertė, objektyvi informacija apie gautus ir planuojamus rezultatus, planuojant ir įgyvendinant viešojo valdymo reformavimo sprendimus. Reformų rezultatų analizė rodo, kad viešojo sektoriaus veikla dažnai negali būti išmatuojama ekonometriniais rodikliais ar remtis vien empirinių tyrimų rezultatais. Socialinių procesų tyrimų erdvėje itin sunku tiksliai įvertinti visuomeninių pokyčių, procesų tikslus, uždavinius, jų tikslingumo kriterijus, nustatyti socialinę atsakomybę ir organizacinę elgseną, organizacijos filosofijos ir organizacinės kultūros poveikį kiekybinėms ir kokybinėms viešojo valdymo reformų dimensijoms (Raipa 2012).

Inovacijos yra neatsiejama viešojo valdymo reformų dalis, nes inovacijų, kaip „naujų veikiančių idėjų“, kūrimas, diegimas, naujų procesų, produktų, paslaugų ir metodų pateikimas lemia viešojo sektoriaus veiklos efektyvumą, kokybę ir sėkmingą viešojo valdymo reformų įgyvendinimą (Albury 2005). Inovacijos viešojo valdymo reformose privalo siekti įtvirtinti ne tik tokias ekonomines vertybes, kaip efektyvumas, veiksmingumas ir darna, tačiau ir politines bei teises vertybes: laisvę, lygybę, socialinį saugumą, įstatymo viršenybę (Bekkers *et al.* 2006).

Šiuolaikinėje reformų ir modernizavimo plėtos aplinkoje, inovatyviais viešojo valdymo modernizavimo veiksniais ir iššūkiais galima laikyti tarpsektorinės integracijos multiorganizacijų ir hibridinių organizacijų kūrimą, horizontalių, vertikalų visų rūšių ir lygių valdžios bei verslo struktūrų partnerystės formų įvairovės plėtrą, tinklaveikos įtvirtinimą, veiklos valdymą naudojant rinkos mechanizmus. Naujasis viešasis valdymas ir naujų valdymo tipų organizacijų veikla žengia pirmuosius žingsnius naujai viešajai vadybai evoliucionuojant į naująjį viešąjį valdymą, todėl dažnai konstatuojamas nepakankamas naujų, inovatyvių valdymo formų, metodų ir procedūrinių elementų identifikavimo lygmuo, neleidžiantis rimtai panaudoti esamo mokslinio potencialo išskiriant prioritетines valdymo problemas. Siekiant apibendrinti naujojo viešojo valdymo doktriną ir inovacijų teoriją, būtini tolimesni tyrimai.

Inovatyvi tarpsektorinė integracija įgyvendinant viešojo valdymo reformas

Šiuolaikinis inovatyvumo naujojo viešojo valdymo doktrinoje suvokimas susijęs su įvairaus lygio viešo ir privataus sektoriaus efektyvumo ir produktyvumo gerinimu. Tai reikalauja naujų privataus ir viešojo sektoriaus santykių įtvirtinimo bei inovatyvios aplinkos ilgalaikiams viešosios ir privačios partnerystės projektams sukūrimo. Naujojo viešojo valdymo tyrėjų nuomone, per pastaruosius keletą metų naujų biudžeto taisyklių ir fiskalinių apribojimų veikiamos vyriausybės (ypač anglosaksiškųjų valstybių), siekdamos užtikrinti viešojo sektoriaus reformų ir veiklos efektyvumą, ėmė vis labiau pasitikėti rinkos priemonių galimybėmis. Atkleiptas dėmesys į valstybinių ir nevyriausybinių subjektų partnerystę, viešojo ir privataus sektorių hibridus bei kitus inovatyvius viešojo valdymo požiūrius (Koppell 2010).

Viešosios ir privačios partnerystės projektų tikslas – suformuoti mišrias viešas ir privačias struktūras: komisijas, patariamuosius organus ir kitas valdymo veiklos formas. Pagrindiniai strateginiai organizacijų bendradarbiavimo tikslai (Akintoye, Beck 2009; Amirkhanyan 2009):

- ♦ bendrai įtvirtinti taisykles, procedūras ir struktūras, skirtas personalui ir tarpinstituciniams santykiams valdyti;
- ♦ spręsti problemas, kurių viena organizacija negali išspręsti dėl informacijos, finansų, laiko ar rinkos apribojimų;

- ♦ sukurti naują viešąją vertę, įgyvendinti bendrus išradimus;
- ♦ visais viešosios ir privačios partnerystės projektų lygiais, teikti kokybiškiausias paslaugas mažiausiomis išlaidomis;
- ♦ įsitikinti, kad paslaugų teikėjai yra atsakingi ir atskaitingi;
- ♦ sistemingai vertinti įvairioms visuomenės interesų grupėms teikiamas paslaugas;
- ♦ objektyviai apibrėžti paslaugų konkurencingumą ir jo mastą;
- ♦ sumažinti konkurencijos poveikį esamiems darbuotojams;
- ♦ sudaryti tinkamą veiklos lauką visiems potencialiems paslaugų teikėjams.

Tarpsektorinė partnerystė naujojo viešojo valdymo doktrinoje vis labiau vertinama sprendžiant aktualiausias socialines problemas, su kuriomis susiduria šiuolaikinė visuomenė. Tarpsektorinė partnerystė parodo, kad viešosios, privačios ir ne pelno organizacijos turi savitų pranašumų, kurie padeda viešuosius klausimus spręsti efektyviau, veiksmingiau ir teisingiau. Andrews ir Entwistle (2010) tarpsektorinę partnerystę skirsto į tris formas:

- ♦ *Viešojo sektoriaus organizacijų tarpusavio partnerystė.* Viešojo sektoriaus organizacijos paprastai išsikelia didelius tikslus, tačiau turi gana siaurus įgaliojimus ir kompetencijos sritis, todėl bendradarbiaudamos jos gali išplėsti įtaką ir jurisdikciją kituose sektoriuose. Viešojo sektoriaus institucijų bendradarbiavimas dalijantis turima informacija ir patirtimi gerina viešojo valdymo veiksmingumą, užtikrina efektyvumą, programų įgyvendinimą, inovacijų diegimą.
- ♦ *Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė.* Privatus sektorius dažniausiai disponuoja tam tikrais ištekliais, kuriuos galima panaudoti teikiant viešąsias paslaugas. Valstybės institucijos gauna naujų lėšų pagrindinėms investicijoms, įgyja valdymo, technologinės arba profesinės patirties, sukuriant lankstesnį viešųjų paslaugų teikimą, pasidalijant riziką. Privatus sektorius, skirtingai nei viešasis, yra mažiau biurokratizuotas, lankstesnis, nėra griežtai suvaržytas taisyklių, todėl priimti sprendimus ir pasiekti rezultatus gali daug greičiau. Viešojo valdymo organizacijos, bendradarbiaudamos su privačiomis, gali padidinti savo veiklos našumą, produktyvumą, greičiau ir lengviau įvykdyti reformas ir įtvirtinti inovacijas.

- ♦ *Viešojo ir nevyriausybinių sektoriaus partnerystė.* Nevyriausybinių organizacijos geriau supranta socialiai atskirtų ir mažiausiai atstovaujamų grupių poreikius. Viešojo sektoriaus bendradarbiavimas su nevyriausybėmis organizacijomis generuoja politiką, jautresnę vietos poreikiams, stiprina socialinės įtraukties galimybes, priverčia nuodugniau išanalizuoti įvairius socialinius poreikius (Andrews, Entwistle 2010), padeda mobilizuoti bendruomenes, pateikia idėjų, galinčių didinti vartotojų pasitikėjimą, skatinti savanorišką veiklą (Caiden 2011).

Tarpsektorinė integracija apibūdinama ir kaip vis dažniau naudojamas institucinis hibridizavimas. Hibridinės (mišrios) organizacijos traktavimas apima koncesijas, strateginę partnerystę (institucinę ir kontraktinę), rizikos pasiskirstymą (Akintoye, Beck 2009). Hibridinės organizacijos gali būti finansuojamos valstybės arba nepriklausomų turto fondų. Kuo labiau šios organizacijos yra nepriklausomos nuo valstybės biudžeto, tuo mažiau jos formalizuotos, varžomos tam tikrų imperatyvų. Esant griežtam reglamentavimui, šioms organizacijoms sunkiau pasiekti numatytus tikslus, tačiau, kita vertus, nesugebėjus tinkamai reguliuoti hibridinių organizacijų veiklos, viešosios politikos užduotys gali likti neįgyvendintos (Koppell 2010).

Įvairių lygių ir rūšių efektyvi ir produktyvi tarpusavio sąveika reikalauja pastangų modeliuojant visų suinteresuotų struktūrų, sektorių, nevyriausybinių organizacijų nevienodą požiūrį ir prieštaringas pozicijas, išskiriant įvairių sektorių veiklos ir aplinkos aspektus, ideologines skirtingų organizacijų vertybes, planuojant organizacinės elgsenos pokyčius, nustatant kompetencijos ir patikimumo vertinimo formas (kontrolės, audito struktūrinę veiklą), išsiaiškinant visuomenės, kaip pagrindinio tarporganizacinio eksperto pozicijas (Klijn 2010).

Kontraktavimas kaip inovacija tobulinant viešąjį valdymą

Nuo 8-ojo dešimtmečio pabaigos daugelio šalių viešojo sektoriaus reformose privatizavimo politika buvo laikoma viena svarbiausių priemonių siekiant išlaidų ir mokesčių mažinimo bei viešojo sektoriaus efektyvumo didinimo. Privatizavimo reformos siekė mažinti valstybės skolas, riboti profsąjungų įtaką vyriausybės sprendimams, plėsti privačias rinkas,

įgyti politinę paramą. Nors privatizavimas visame pasaulyje įgijo didelę nacionalinę ir vietos lygio paramą, tačiau faktinis privatizavimo rodiklis augo lėčiau nei tikėtasi. Moksliniai tyrimai rodė, kad privatizavimas orientavosi vien į efektyvumą, o ne į paslaugų kokybę, užmirštant visuomenės ir valdžios įtraukimo į demokratinius procesus naudą.

Naujasis viešasis valdymas bando derinti rinkos sprendimus su politine kontrole ir siekia geresnio administravimo bei geriau veikiančių viešųjų organizacijų. XXI a. naujojo viešojo valdymo doktrinoje kilo diskusiniai klausimai: kaip atrasti rinkos ir planavimo integracijos alternatyvas, kaip geriau teikti viešąsias paslaugas – patiems teikti ar pirkti? Teorijoje išskirtos kelios paslaugų šaltinių alternatyvos: viešųjų paslaugų kūrimas institucijos viduje, tarpvyriausybinių institucijų bendradarbiavimas (sandoriai su kitomis valstybės institucijomis), sandoriai su pelno siekiančiais privačiais subjektais ir sandoriai su pelno nesiekiančiais subjektais (Hefetz, Warner 2011).

Naujojo viešojo valdymo doktrina viešųjų paslaugų efektyvumą ir kokybę sieja su inovacijomis, naujais produktais, paslaugomis, inovatyvių procesų kūrimu bei įgyvendinimu, kur didelį vaidmenį įgyja įvairios bendradarbiavimo formos, kaip kontraktavimas. Kontraktavimas – glaudžiai susijęs su partneryste, strateginiais aljansais ir apima ilgalaikius partnerių socialinius mainus, abipusį pasitikėjimą, tarpasmeninį prisirišimą, išipareigojimus, altruizmą, bendrą problemų sprendimą. Jis skirstomas (Kim 2006):

- ♦ Pilnas kontraktavimas – dalyvauja trys ir daugiau paslaugų pirkėjų ir teikėjų, sutartys nuodugniai nustato šalių teises, pareigas, konkrečius rezultatus ir paslaugų kainas, šalių santykius reguliuoja biurokratiniai mechanizmai, įgyvendinimo išlaidos nėra didelės.
- ♦ Dalinis kontraktavimas – veikia „valdomos konkurencijos“ pagrindu. Sudaromos išsamios sutartys, kuriose formuluojamos atitinkamos paskatos ir sankcijos, skatinančios paslaugų teikėjų konkurencingumą. Šalių rungimasis, konkurencija gali padidinti įgyvendinimo išlaidas.
- ♦ Santykiais grįstas kontraktavimas – šalys užmezga bendradarbiavimo santykius ir tampa viena nuo kitos priklausomos, lieka vienintelis paslaugų tiekėjas. Tarpusavio pasitikėjimas grindžiamas ne tiek sutartimis, kiek reputacija. Ginčai tokiais atvejais spendžiami naudojant neformalų procesą.

Riveses (2008) išskiria veiksnius, potencialiai mažinančius kontraktavimo viešajame sektoriuje efektyvumą:

- ♦ *Nekonkurencingos rinkos, dėmesio skyrimas kainai, neatsižvelgiant į paslaugų kokybę, paslaugas perkančiųjų kontraktavimo patirties stoka ir „potraukis mažoms kainoms bei nuolaidoms“.* Pagrindinis sėkmingų sandorių reikalavimas yra konkurencija dėl sutarčių sudarymo, tai savo ruožtu didina produktyvumą ir mažina sąnaudas. Tačiau tokia konkurencija taip pat gali lemti tai, kad visas dėmesys sutelkiamas tik į mažesnę kainą, dėl to gali pablogėti paslaugų kokybė. Konkurencinis kontraktavimo principas turi būti įgyvendinamas taip, kad būtų atrastas geriausias santykis tarp paslaugų kainos ir kokybės.
- ♦ *Valdžios galios asimetrija kontraktiniuose santykiuose ir skirtinga sandorio svarba šalims.* Galių asimetriškumo klausimas kyla tuomet, kai viena šalis tampa priklausoma nuo kitos, t. y. suvaržoma šalių savarankiško pasirinkimo teisė. Tokia asimetrija ypač pasireiškia tuomet, kai sandoris vienai pusei yra daug svarbesnis nei kitai. Tuomet šalis, kuriai sandorio svarba nėra gyvybiškai svarbi, gali derėtis dėl sau palankesnių, nors ir ne visai teisingų sutarties sąlygų (didesnės kainos, mažesnių įsipareigojimų ir pan.).
- ♦ *Skirtinga sandorio šalių patirtis ir ištekliai.* Skirtingos viešųjų sandorių šalių žinios, patirtis ir ištekliai gali tapti bendros veiklos kliūtimi. Pripažįstama, kad viešieji pirkimai užtrunka ilgesnį laiko tarpą ir yra sudėtingesni nei tradiciniai. Todėl kai viešoji institucija turi ribotus išteklius, taip pat ir laiko resursus, paslaugas parduodanti šalis gali pasinaudoti šiomis aplinkybėmis, siekdama naudoti sau. Ir atvirkščiai, paslaugų teikėjai gali patirti politinių jėgų ir viešųjų organizacijų spaudimą greičiau įgyvendinti projektą, kas iš esmės sumažintų teikiamų paslaugų kokybiškumą ir efektyvumą.
- ♦ *Išlaidų pasiskirstymas.* Išlaidų paskirstymo problema ypač aktuali tuomet, kai vienas iš dalyvių į projektą daug investuoja arba kai projektas nepavyksta, ar kai atsiranda sutartyje nenumatytų išlaidų. Todėl kontraktiniuose santykiuose, siekiant efektyviausiai paskirstyti išlaidas, būtinos ne tik aiškos sutarties sąlygos, bet ir tam tikri su spaudimu ar nuobaudomis nesusiję nesutartiniai mechanizmai.

Tinklaveika tobulinant viešąjį valdymą

XX a. antroje pusėje besiformuojanti naujosios viešosios vadybos doktrina lėmė tai, kad daugelyje valstybių buvo vykdomos administravimo reformos, kurios rėmėsi rinka grįstais mechanizmais, nustatančiais viešųjų vertybių ir paslaugų marketizavimą bei „privatizuotą“ (nevyriausybinių) reguliavimą. Tačiau naujosios viešosios vadybos teorija ir praktika susidūrė su realybe – daugelis paslaugų buvo nehomogenizuotos, todėl sunkiai vyko kontraktavimas, centralizuotas valdymas ėjo ta linkme, kad piliečiai toliau reikalavo daugiau valdymo, bet mažiau valdžios, derybų ir specifinių sandorių sudarymo patirties stoka nedavė efektyvumo, kurio tikėtasi pasiekti. Šių vadinamųjų „negerų“ problemų sprendimui reikėjo skirtingų sričių organizacijų ir ekspertų žinių bei patirties.

Naujamajam viešajam valdymui vystantis į naująjį viešąjį valdymą, vis didesnę reikšmę įgavo inovatyvūs sprendimai, susiję su tinklinės valdymo formos kūrimu viešojo sektoriaus organizacijose. Tinklai – įvairių dalyvių sujungimas, kur dalyviai veikia įvairiais lygmenimis, naudojami daugialypėmis konceptualiomis pažiūromis ir metodais. Dėl tinklinės valdymo formos viešojo valdymo procesas tampa labiau decentralizuotas, pliuralistinis, viešajam sektoriui jis suteikia galimybę aktyviau bendradarbiauti su nevalstybiniais subjektais. Tinklai tampa svarbia hierarchijos ir valdymo mechanizmų alternatyva. Naujojo viešojo valdymo teorija išskiria tris skirtingus socialinius mechanizmus, dėl kurių valdymo tinklai tampa ypač svarbiu veiksmingam viešosios politikos valdymui ir įgyvendinimui. Pirma, tinklai yra priemonė, kurią naudojant „paskleidžiamos“ politikos ir valdymo inovacijos. Antra, tinklai yra investicijos į socialinį kapitalą, svarbų įvairių dalyvių kolektyviniams veiksams decentralizuotose socialinėse sistemose. Trečia, tinklai yra kultūrinių pokyčių gairės, pasitelkiant socialinio mokymosi procesus (Isett *et al.* 2011).

Tinklai padeda spręsti tokias problemas, kaip susiskaidymo veikiami hierarchiniai koordinavimo sunkumai, pokyčių ir kompleksškumo klausimai, susiję su rinka grįstais viešųjų gėrybių rezultatais, nepakankamu inovacijų diegimu, neefektyviais kolektyviniais veiksmais, lėtais kultūriniais pokyčiais.

Pasak Robins, Bates ir Pattison (2011), tinklinės valdymo formos efektyvumo vertinimas gana problemiškas, todėl, šių autorių nuomone, efektyvumas turėtų būti nustatomas atsižvelgiant į

visus dalyvius, jų lygius (visuomenę, institucijas, individus ir kitus suinteresuotus asmenis), struktūrinius tinklų valdymo modelius. Efektyvus tinklų sistemos valdymas reikalauja tinklų struktūros, kurios veiksmų koordinavimas remiasi tarpusavio pasitikėjimo ir komandinio bendradarbiavimo principais, konkrečių tikslų ir veiksmų, kurie tinkami ir pakankami sprendžiant platesnius valdymo sistemos klausimus bei tinklų dalyvių išsamaus susipažinimo su numatytais tikslais ir veiksmis.

Tinklai skirti organizaciniam nuoseklumui ir kryptims, kurios galėtų apimti plataus masto socialinius veikėjus, sukurti. Jie gali būti nustatyti naudojant centralizuotus veiksmus (oficialūs) arba sukurti be nustatytų bendrų operacijų (neformalūs). Oficialūs tinklai sukurti sąmoningai ir grindžiami dalyvių susitarimais. Šių tinklų tikslas – kurti ir teikti viešąsias paslaugas. Paslaugų tinklai įforminami sutartimis, teisės aktais, sutartiniais memorandumais, bendrais susitarimais, todėl jų dalyvių santykiai, funkcijos, atsakomybė yra aiškiai apibrėžti. Oficialūs tinklai yra gana stabilūs, todėl jų valdymas yra paprastesnis, turintis didesnę tinklų dalyvių pasitikėjimą. Neformalūs tinklai – susiformavę organiškai, sprendžiant nenumatytai kilusius klausimus. Tikslinės grupės, koalicijos, komitetai, viešosios ir nevyriausybinės organizacijos, dalyvaudamos interorganizaciniuose tinkluose, nėra įpareigojami oficialiomis priemonėmis. Neformalūs tinklai dažniausiai susiformuoja siekiant keistis turima informacija, stiprinti gebėjimus, spręsti problemas, teikti paslaugas. Pastebima tendencija, kad neformalūs tinklai, praėjus tam tikram laikui, tampa labiau formalizuoti (Isett *et al.* 2011), tačiau tinklų valdymo taisyklių suformulavimas ar veiksmų plano sudarymas negali trikdyti ar ardyti neformalių tinklų veiklos.

Tinklų valdymo efektyvumas priklauso ir nuo tam tikro socialinio mechanizmo, kuris vadinamas „įsitvirtinimu“ (santykių arba struktūriniu). Santykių įsitvirtinimas nurodo glaudžius tinklo dalyvių porų (dvejų) ryšius, kur partneriai svarsto vienas kito poreikius ir tikslus, yra dėmesingi vieni kitų problemoms. Abipusiški santykiai bendradarbiavimą daro efektyvesnį. Svarbu, kad tokio pobūdžio tinkluose būtų užtikrintas grįžtamasis ryšys. Struktūrinis įsitvirtinimas peržengia porinius ryšius. Šioje struktūroje dalyvauja ne tik porų dvejetainiai, bet yra įtraukiami ir tretieji asmenys, pvz., partneriai, kurie tarpusavyje taip pat

užmezga ryšius, tokiu būdu sukuriamas tam tikras tinklų ciklas. Tokios trikampio modelio tinklų jungtys ne tik užtikrina gerą informacijos sklaidą, bet ir leidžia dalyviams nustatyti bendravimo ir bendradarbiavimo normas, užtikrinančias pasitikėjimą ir mažinančias netikrumą. Tiek santykių, tiek struktūrinio įtvirtinimo elementų naudojimas tinklų valdymą daro efektyvesniu.

Viena svarbiausių viešojo valdymo evoliucionavimo į tobulėnes viešojo valdymo formas sąlygų yra socialinės sistemos, sėkmingas socialinių tinklų funkcionavimas, jų tarpusavio sąveika. Socialiniai tinklai gali būti įvardijami kaip naujo tipo vadybiniai, politiniai tinklai, mažiau siejami su hierarchizuota, biurokratine sistemos samprata, kur yra mažiau formalizuotos veiklos požymių, kur kas dinamiškesnės sistemos už klasikinėje sistemų teorijoje įvardijamas statines sistemas. Todėl socialiniai tinklai, kaip sistemos (arba subsistemos), gali būti laikini, kaip ekspertų laikinųjų komisijų, institucijų, komitetų funkcijas atliekantys struktūriniai dariniai, veikiantys realizuojant tiek bendruosius, tiek specifinius interesų grupių, suinteresuotųjų tikslus. Tokiomis sąlygomis veikiantys socialiniai tinklai, vykdydami bendrąsias ir specifines užduotis, vystosi ir tobulėja patys kaip socialinės sistemos ar subsistemos, kitaip sakant, atliekamos funkcijos padeda ir verčia struktūras tobulėti instituciškai ir gerinti veiklos efektyvumą (Lin 2003). Svarbus tinklų efektyvumo veiksnys yra makrokultūra, kuri apibrėžiama kaip veiksmų sistema, grindžiama tam tikromis prielaidomis ir vertybėmis. Esant pozityviai makrokultūrai, siejasi bendri ketinimai, sklandžiau vyksta jungtinė veikla. Tokioje valdymo sistemoje yra mažiau diskutuojama, tačiau sėkmingiau bendradarbiaujama, sutariama dėl pagrindinių tikslų ir veiklos metodų. Kai tinklų makrokultūra yra silpna (pavienė), santykiai tarp organizacijų yra gana platūs, tačiau orientuoti į skirtingus tikslus. Skirtingi tikslai skatina tinklų dalyvių ginčus, konkurenciją ir taip trukdo bendradarbiauti (Robins *et al.* 2011).

Šiuolaikinio naujojo viešojo valdymo rodikliais, atspindinčiais integracinius ir internacionalizuojančius pokyčius, formalias ir neformalias struktūras, visuomeninių socialinių procesų reguliavimo ir dereguliavimo tendencijas, šiuos procesus atspindinčius socialinės stratifikacijos elementus, galima įvardyti visose socialinio gyvenimo sferose išaugusią formalių ir neformalių struktūrų sąveiką, tarpsektorinę (visų trijų visuomenės sektorių) integraciją, horizontalių ir

vertikalių ryšių organizacinėse sistemose transformaciją įvairiose socialinio gyvenimo srityse, tiesioginių ir grįžtamųjų ryšių raiškos pokyčius, jų daugiadimensius pokyčius įvairiose socialinės veiklos sferose, įvairaus lygio sistemų pokyčius, orientuotus į generalizuotų sisteminių ryšių plėtojimą (regionų ir tarpregionų, tarpsektorinius, kombinuotų struktūrų) pokyčius (Melnikas 2011).

Naujasis viešasis valdymas iškelia naujų reikalavimų organizacijų socialinės atsakomybės įgyvendinimui visų lygių institucijose. Šiandien tai įvardijama kaip organizacijų korporatyvinė socialinė atsakomybė. Ši definicija yra interpretuojama įvairiai. Praktikoje žinomi įvairiausių institucijų socialinės atsakomybės modeliai, taip pat alternatyvios definicijos, kaip politikų socialinė atsakomybė, administratorių socialinė atsakomybė, biurokratijos socialinė atsakomybė, viešojo sektoriaus ir verslo partnerystė bei socialinė atsakomybė ir kt. Itin aktuali visuomenei tampa verslo organizacijų, dalyvaujančių viešuosiuose pirkimuose, viešųjų paslaugų kontraktavimo srityje socialinė atsakomybė (už procesų skaidrumą, viešumą, piliečių kontrolės galimybių įtvirtinimą, organizacijų moralinių išsipareigojimų reikšmės išaugimą) (Kotler, Lee 2005).

Korporatyvinės socialinės atsakomybės teorinėse interpretacijose dažnai išskiriamos tokios dimensijų grupės ir formos, kaip instrumentinė (siekti daugiau pelno), politinė (akcentuojanti socialines teises ir pareigas), integruota (kur organizacijų tinklai prisiima kolektyvinės – integruotos socialinės atsakomybės formas), etinė (suprantama kaip organizacijų moraliniai imperatyvai ir atsakomybė už jų laikymąsi) (Maon *et al.* 2009).

Galima teigti, kad itin daugiaplanė organizacijų socialinė atsakomybė viešojo valdymo procese gali būti sėkminga tik visais organizacijos lygmenimis, naudojant tarporganizacinės integracijos galimybes ir remiantis konstruktyvistine inkrementinio realizavimo tradicija. Taip pat teigia ir itin plačiai žinomos struktūrinio funkcionavimo teorijos, tiesiogiai siejančios socialinę organizacijų atsakomybę ir jos realizavimo galimybes su organizacijos kaip sistemos elementų tarpusavio sąveikos kokybe (Ostrom, 2005). Tai įmanoma tik esant tam tikram pilietinės visuomenės lygmeniui, viešojo intereso klimatui, kai tiek organizacijos, tiek

darbuotojų, tiek klientų elgsena yra nukreipta į darnios socialinės sistemos funkcionavimą, tos sistemos taisyklių, normų bei elementų kokybinį sąveikos parametrų įsitvirtinimą.

Svarbiausia viešųjų organizacijų socialinės atsakomybės sąlyga yra pilietinės visuomenės susiformavimo lygis, t. y. jos brandumo laipsnis. Nėra ir negali būti itin preciziškai apibrėžta, koks tas brandumo lygmuo, nes normatyvinių reikalavimų ar teisinių sąlygų dažnai nepakanka. Tačiau kartu yra žinoma, kad pilietinės visuomenės brandos lygis vertinamas demokratinų vertybių kontekste – žmogaus teisių ir laisvių, piliečių dalyvavimo, bendruomeniškumo, asociacijų veiklos užtikrinimo, demokratinų vertybių – atskaitomybės, kontrolės, sistemingo vertinimo įtvirtinimo galimybės, kas leidžia išvesti tiesiogines sąsajas tarp pilietinės visuomenės ir galimybių įtvirtinti socialinę valdžios institucijų atsakomybę įvairiomis formomis ir sąlygomis. Tačiau tam reikalingas piliečių, suinteresuotų socialinių struktūrų susiformavimas kaip tam tikras mechanizmas, veikiantis mikro-, mezo-, makrolygmenimis, kuris, viena vertus, šiuo laikotarpiu traktuojamas kaip pernelyg mažai atsižvelgiantis į individų interesus. Antra vertus, bendrosios sociologinės organizacijų elgsenos teorijos dažnai teigia, kad išskirtinis dėmesys turi būti skiriamas socialinių struktūrų vystymui, nes tik jos gali garantuoti, kad socialinėje sistemoje bus rimtai priimami, analizuojami ir realizuojami piliečių grupių, individų interesai, teisėti lūkesčiai ir demokratinės vertybės (Coleman 2005).

Inovatyvaus socialiai orientuoto viešojo valdymo interpretacijos neatsiejamos nuo viešojo valdymo demokratizavimo procesų, keliančių nemažai teorinių diskusijų, siekiant spręsti valdymo centralizavimo ir decentralizavimo, biurokratinio valdymo ir valdymo tendencijų plėtos, viešųjų organizacijų veiklos efektyvumo struktūrinės dekompozicijos suvokimo kaitos, inovacinių sprendimų ir inovatyvių idėjų bei nuostatų puoselėjimo problemas ir užduotis.

Šiandien teigiama, kad demokratinio valdymo inovatyvumą tiesiogiai lemia piliečių dalyvavimas tobulinant demokratinio valdymo kokybinius parametrus, t. y. darant įtaką sprendimų, politikos ir administravimo struktūrų personalo įgūdžių tobulinimui bei viešosios politikos programų, priimamų sprendimų legitimumo užtikrinimui,

individualaus ir kolektyvinio piliečių dalyvavimo formų įtvirtinimui, siekiant realių socialiai orientuotų sprendimų valdymo pokyčių, taip pat darant poveikį demokratinio valdymo kokybiniams parametrams (Michels 2011).

Veiklos valdymo sampratos pokyčiai naujojo viešojo valdymo evoliucijos kontekste

Veiklos valdymas, kuris įvardijamas ir kaip orientavimasis į rezultatus arba tikslinis valdymas, yra glaudžiai susijęs su viešosiomis reformomis, inovacijų kūrimu bei įgyvendinimu, nes siekia sistemiskai keisti viešojo valdymo funkcijas ir struktūras, kurti savitus pertvarkymų ir inovatyvių formų modelius, jų komponentus ir santykius. Analizuojant naujojo viešojo valdymo aplinką kaip inovacinę veiklos valdymo terpę, galima teigti, kad naujos, inovatyvios viešojo valdymo ideologijos, naujų valdymo idėjų ir konstrukcijų poreikis šiandien veikiamas daugelio veiksnių. Pirmą, viešasis valdymas yra visuomeninių: politinių, socialinių, ekonominių, teorinių – santykių struktūrinė dalis ir privalo reaguoti į visuomenėje vykstančius globalius pokyčius, priimti ir analizuoti kylančius iššūkius ir spręsti su jais susijusias problemas. Antra, politikos ir administravimo sąveika kaip klasikinės politinės ir administravimo dichotomijos šiuolaikinė išraiška dažnai pernelyg remiasi elitistinėmis valdymo doktrinomis ir nukreipta

daugiau į subjektyvią veiklą, sprendžiant visuomenės grupių konfliktus, ir mažiau orientuojasi į valdymo efektyvumo inovacijų, t. y. valdymo modernizavimo šaltinių, paiešką. Dalis viešųjų institucijų lyderių pernelyg daug laiko skiria mikrolygmens problemų sprendimams (naujosios viešosios vadybos viešojo sektoriaus perdėto segmentavimo įtaka), o ne atskiram socialiai atsakingų strateginių sprendimų proceso vystymui. Trečia, nemaža dalis akademinų programų Europos universitetuose viešojo valdymo problemų analizėje pernelyg daug vietos skiria politinių ir ideologinių teorijų atradimui ir vystymui, o konkretiems inovacinių ideologijų konstruktom, jų diegimo mechanizmams, praktinių viešojo valdymo konstrukcijų ateities plėtros kryptių programavimui dažnai skiriama nepakankamai dėmesio (Bouckaert, Van de Donk 2010).

Veiklos valdymas, pasak Bouckaert ir Halligan (2008), yra inovatyvi, už savo rezultatus atsakinga ir atskaitinga sistema. Minėtų autorių nuomone, tai ideali viešojo valdymo forma, kuri gali lemti finansinės funkcijos formos ir turinio pakeitimą iš horizontalaus į vertikalų bei finansinės ir kitos informacijos sujungimą, orientavimą ir valdymą nuo *ex ante* į *ex post*, naują organizacijos struktūrų tarpusavio sąveiką ir naują sąveiką tarp organizacijų ir aplinkos, organizacinių tikslų pakopinį nukreipimą į beveik individualų lygį. Veiklos

1 lentelė. Keturi idealūs veiklos valdymo tipai (Bouckaert, Halligan 2008)

Idealus tipas	Tradicinė išankstinė veikla	Idealus tipas: veiklos administravimas	Idealus tipas: veiklos vykdymas	Idealus tipas: veiklos valdymas	Idealus tipas: veiklos vadovavimas
Matavimas	Intuityvus, subjektyvus	Objektyvus administracinių duomenų registravimas (daugiausia sąnaudų ir proceso)	Apribotos veiklos matavimo sistemos	Hierarchinės veiklos matavimo sistemos	Konsoliduotos veiklos valdymo sistemos
Inkorporavimas	Nėra	Nedidelis	Apimantis skirtingas specifinio valdymo funkcijų sistemas	Sisteminė vidinė integracija	Sisteminė vidinė ir išorinė integracija
Naudojimas	Nėra	Ribotas: ataskaitos, vidiniai bendri ciklai	Atskirtas	Nuoseklus, išsamus, pastovus	Socialinis naudojimas
Apribojimai	Funkcionalūs, nežinomi	<i>Ad hoc</i> , paremti taisyklių atranka	Nenuoseklūs	Sudėtiniai, kompleksiniai	Nekontroliuojami, nebevaldomi

valdymas užima reikšmingą vietą konstruojant organizacinį gyvenimą, todėl jis negali būti izoliuotas nuo kitų veiksmų, kurie veikia viešojo valdymo, o ypač viešojo administravimo sistemas. Išskiriami keturi veiklos valdymo idealūs tipai (1 lentelė).

Igyvendinant viešojo valdymo reformas, dažnai susiduriama su reikšmingais klausimais, kaip valdymo stiliaus „valdymas iš centro“ atsiradimas, kuris gali būti įvardijamas kaip metavaldymas ir apibūdinamas kaip tradicinis valdymo proceso komponentas. Kita vertus, metavaldymas gali būti suprantamas ir kaip valdymo įgaliojimų ir perdavimo poreikis, siekiant didesnio centralizavimo. Metavaldymo koncepcija teigia, kad viešojo sektoriaus organizacijos ir procesai pasiekia tam tikrą autonomijos lygį, ir tuomet valdymo komponentuose reikia įtvirtinti tam tikrą kontrolę. Toks metavaldymo suvokimas apima balansavimo mechanizmą, kuris išlaiko pusiausvyrą tarp deleguotos ir decentralizuotos valdymo formos bei centrinio valdymo ir kontrolės. Viešojo sektoriaus valdymas dažniausiai derina kontrolę ir autonomiją, tačiau jis tampa akivaizdus, kai priimant sprendimus didesnė valdymo kontrolė iš naujo įvertinama decentralizuotų sistemų kontekste (Peters 2010).

Išvados

XXI a. globalūs ekonominiai, socialiniai, politiniai ir technologiniai pokyčiai reikalauja esminių viešojo valdymo reformų. Siekiant viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo, inovacijos ir inovatyvūs sprendimai įgauna didelę reikšmę. Šiuolaikinėje reformų ir modernizavimo plėtros aplinkoje, inovatyviais viešojo valdymo modernizavimo veiksniais ir iššūkiais galima laikyti tarpsektorinės integracijos, multiorganizacinių ir hibridinių organizacijų kūrimą, horizontalių, vertikalų visų rūšių ir lygių valdžios bei verslo struktūrų partnerystės formų įvairovės plėtrą, tinklaveikos įtvirtinimą, veiklos valdymo mechanizmų įgyvendinimą.

Inovatyvumo naujojo viešojo valdymo doktrinoje suvokimas yra susijęs su viešojo sektoriaus efektyvumo ir produktyvumo galimybėmis, reikalaujančiomis naujų tarpsektorinių santykių įtvirtinimo bei inovatyvios aplinkos ilgalaikiams partnerystės projektams sukūrimo. Atkreiptas dėmesys į valstybinių ir nevyriausybinių subjektų partnerystę, viešojo ir privataus sektorių hibridus

bei kitus inovatyvius viešojo valdymo požyrius. Efektyvi ir produktyvi tarpinstitucinė sąveika reikalauja pastangų modeliuojant visų suinteresuotų struktūrų požyrius ir pozicijas, išskiriant įvairių sektorių veiklos ir aplinkos aspektus, ideologines vertybes, planuojant organizacinės elgsenos pokyčius, nustatant kompetencijos ir patikimumo vertinimo formas, išsiaiškinant visuomenės pozicijas.

Kontraktavimas, kaip inovatyvi viešojo valdymo reformų priemonė, yra glaudžiai susijęs su partneryste ir strateginiais aljansais. Jam būdingi ilgalaikiai partnerių socialiniai mainai, abipusis pasitikėjimas, tarpasmeninis prisirišimas, įsipareigojimai ir bendras problemų sprendimas. Siekiant sėkmingo kontraktavimo, būtina atrasti geriausią santykį tarp paslaugų kainos ir kokybės, sumažinti galios ir sandorio svarbos asimetriją, nustatyti aiškias sutarties sąlygas ir tam tikrus nesutartinius mechanizmus.

Tinklinė valdymo forma – vienas iš esminių inovatyvių veiksmų, dėl kurio viešojo valdymo reformų procesas tampa labiau decentralizuotas, pliuralistinis, suteikiantis aktyvesnio bendradarbiavimo galimybę. Tinklų veiklos efektyvumas priklauso nuo socialinio tinklų dalyvių įsitvirtinimo, tam tikromis prielaidomis ir vertybėmis grindžiamos makrokultūros.

Veiklos valdymas įvardijamas kaip pozityvi viešojo valdymo forma, kuria įmanoma keisti viešojo valdymo funkcijas ir struktūras, sukurti savitus pertvarkymų ir inovatyvių formų modelius, galinčius padėti viešojo valdymo institucijoms spręsti šiuolaikinius iššūkius.

Literatūra

Akintoye, A.; Beck, M. 2009. *Policy, Management and Finance for Public – Private Partnerships*. Oxford: Wiley – Blackwell.

Albury, D. 2005. Fostering innovation in public services, *Public Money and Management* 25(1): 51–56.

Amirkhanyan, A. A. 2009. Collaborative performance measurement: examining and explaining the prevalence of collaboration in state and local government contracts, *Journal of Public Administration Research and Theory* 19(3): 523–554.

- Andrews, R.; Entwistle, T. 2010. Does cross - sectoral partnership deliver? An empirical exploration of public service effectiveness, efficiency, and equity, *Journal of Public Administration Research and Theory* 20(3): 679–701.
- Bekkers, V.; Van Duivenboden, H.; Thaens, M. 2006. Public innovation and information and communication technology: relevant backgrounds and concepts, in V. Bekkers, H. Van Duivenboden, M. Thaens (Eds.). *Information and Communication Technology and Public Innovation*. IOS Press, 3–22.
- Bland, T.; Bruk, B.; Kim, D.; Taylor Lee, K. 2010. Enhancing public sector innovation: examining the network - innovation relationship, *The Innovation Journal* 15(3): 1–18.
- Bouckaert, G.; Halligan, J. 2008. *Managing Performance. International Comparisons*. London: Routledge.
- Bouckaert, G.; Van de Donk, W. (Eds.). 2010. *The European Group for Public Administration (1975 – 2010). Perspectives for the Future*. Brussels: Bruylant.
- Caiden, G. E. 2011. Public administration and the third sector, *Public Administration Review* 71(4): 651–653.
- Coleman, J. S. 2005. *Socialinės teorijos pagrindai*. Vilnius: Margi raštai.
- Duranni, S. 2008. *Information and Liberation*. LLC: Library Juice Press.
- Hefetz, A.; Warner, M. E. 2012. Contracting or public delivery? The importance of service, market, and management characteristics, *Journal of Public Administration Research and Theory* 22(2): 289–317.
- Isett, K. R.; Mergel, I. A.; LeRoux, K.; Mischen, P. A.; Rethemeyer, K. R. 2011. Networks in public administration scholarship: understanding where we are and where we need to go, *Journal of Public Administration Research and Theory* 21(1): 157–173.
- Kim, J. 2006. Between prescription and practices in Seoul Metropolitan City: institutional constraints and relational contracting, *Journal of Public Administration* 29(10–11): 873–893.
- Klijn, E. 2010. Trust in governance networks: looking for conditions for innovative solutions and outcomes, in St. Osborne (Ed.). *The New Public Governance*. London: Routledge, 303–321.
- Koppell, GS J. 2010. Administration without borders, *Public Administration Review* 70(1): 46–55.
- Kotler, P.; Lee, N. 2005. *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. New York: John Wiley & Sons.
- Lane, J. E. 2009. *State Management*. London: Routledge.
- Lin, N. 2003. *Social Capital: a Theory of Social Structure and Action*. Cambridge: University Press.
- Maon, F.; Swaen, V.; Lindgreen, A. 2009. Mainstreaming corporate social responsibility: a triadic challenge from a general management perspective, in S. O. Idowu and W. L. Filho (Eds.). *Professionals' Perspectives of Corporate Social Responsibility*. Berlin: Springer, 27–96.
- Melnikas, B. 2011. Nauji iššūkiai biurokratijai: internacionalizavimo procesai, tinklaveika, sektorių konvergencija, iš A. Raipa (red.). *Biurokratija demokratinėje visuomenėje*. Kaunas: Technologija, 255–277.
- Michels, A. 2011. Innovations in democratic governance: how does citizen participation contribute to a better democracy?, *International Review of Administrative Sciences* 77(2): 275–293.
- Ostrom, E. 2005. *Doing institutional analysis: digging deeper than markets and hierarchies*, in C. Menard, M. Shirley (Eds.). *The Handbook of New Institutional Economics*. Dordrecht: Springer, 818–824.
- Peters, B. G. 2010. Meta-governance and public management, in St. Osborne (Ed.). *The New Public Governance*. London: Routledge, 36–51.
- Pollitt, Ch.; Bouckaert, G. 2003. *Viešojo valdymo reforma*. Vilnius: Algarvė.
- Raipa, A. 2009. Šiuolaikinio viešojo valdymo pokyčių kryptys ir tendencijos, *Viešoji politika ir administravimas* 30: 22–32.
- Raipa, A. 2012. Naujojo viešojo valdymo dekompozicijos analizė, iš A. Raipa (red.). *Modernus viešasis valdymas*. Kaunas: Vitae Litera, 245–246.
- Reeves, E. 2008. The practice of contracting in public private partnerships: transaction costs and relational contracting in the Irish schools sector, *Public Administration* 86(4): 969–986.
- Robins, G.; Bates, L.; Pattison, Ph. 2011. Network governance and environmental management: conflict and cooperation, *Public Administration* 89(4): 1293–1313.

Santrauka

Globalizacijos sukelti pokyčiai, darantys įtaką visuomenės, o kartu ir viešojo valdymo raidai, vykdomos globalios reformos suformavo daug sudėtingų uždavinių viešojo valdymo sistemoms, jų tobulinimui, valdymo institucijų funkcinių uždavinių ir struktūrinės paskirties išskyrimui bei įtvirtinimui.

Inovacijos ir inovatyvūs sprendimai viešojo valdymo sektoriuje yra glaudžiai susiję su reformomis ir pokyčiais, siekiančiais reorganizuoti ir modernizuoti viešąjį sektorių.

Šiuolaikinėje reformų ir modernizavimo plėtros aplinkoje, inovatyviais viešojo valdymo modernizavimo veiksniais ir iššūkiais laikomi tarpsektorinės integracijos, multiorganizacijų ir hibridinių organizacijų kūrimas, horizontalių, vertikalų visų rūšių ir lygių valdžios bei verslo struktūrų partnerystės formų įvairovės plėtra, tinklaveikos įtvirtinimas, veiklos valdymo mechanizmų įgyvendinimas.

Straipsnyje, remiantis mokslinės literatūros metaanalizės, interpretacinio ir teorinio modeliavimo, viešojo valdymo procesinių ypatumų lyginamosios analizės ir kitais metodais, analizuojami inovatyvūs viešojo valdymo veiksniai.

Naujojo viešojo valdymo kontekste autoriai siekia apžvelgti inovatyvius veiksnius ir iššūkius, su kuriais susiduriama šiuolaikinėje reformų ir viešojo sektoriaus modernizavimo aplinkoje. Esminis autorių dėmesys skiriamas tarpsektorinės integracijos reikšmei vykdant viešojo valdymo reformas, kontraktavimo problemoms, tinklinės valdymo formos ypatumams bei naujų veiklos valdymo konstrukto analizei.

Straipsnis recenzuotas

PUBLIC GOVERNANCE REFORMS: INNOVATIVE SOLUTIONS

Alvydas RAIPA, Prof Dr.,
Vidmantė GIEDRAITYTĖ
Mykolas Romeris University

Summary

The globalization leads to the changes that affect the society and the development of public governance. As a result, they are carrying out the global reforms, which form many challenges for public management systems,

their development and rise up the functional tasks and purposes for government structural consolidation.

Innovations and innovative solutions in public governance are closely related to reforms and changes as the processes of reorganization and modernization of public sector.

In today's modernization and reform development environment, innovative factors and challenges in public government can be considered as collaboration, public – private partnership, inter - sectoral integration, development of hybrid and multi organizations, consolidation of networking and mechanisms of performance management.

The innovativeness in the doctrine of new public governance is perceived as the improvement of public sector's efficiency and productivity. This requires the building of new inter - sectoral relationship and the creation of long-term projects of innovative partnership environment. In recent years, researchers have drawn attention to the public and nongovernmental partnership, public-private hybrids and other innovative approaches of public governance. Contracting, as an innovative measure of public sector reform, is closely related to partnerships and strategic alliances. It is characterized as long-term social exchange, mutual trust, interpersonal affection, commitment and common solutions to problems. Networking is named as one of the innovative elements, which makes the public service reform process more decentralized, pluralistic, and give the possibility of increased cooperation. The network efficiency depends on structural or relational embeddedness, and macroculture. Performance management is identified as the ideal form of public governance, which permits to change the public government functions and structures, to create original restructuring models and innovative forms.

The article, on the basis of a meta-analysis of scientific literature, interpretative - theoretical modeling, comparative analysis of public governance procedural characteristics and other methods, analyzes the innovative elements of public sector reform. The authors use the context of new public governance and seek to review the innovative factors and challenges, which are facing the environment of nowadays public sector reform and modernization.

The authors focus on the value of collaboration and inter - sectoral integration in public sector reform, the problems of public sector contracting, the features of networked governance and constructs of performance management.

KOMERCINIAI BANKAI LIETUVOJE: PATIKIMUMAS IR VEIKLOS TOBULINIMAS

COMMERCIAL BANKS IN LITHUANIA: RELIABILITY AND ACTIVITY IMPROVEMENT

Meilutė JASIENĖ, prof. dr.

Julija STAROSELSKAJA, dr.

Natalija SOBIANINA

Vilniaus universitetas

Įvadas

Komerciniai bankai, jų veiklos patikimumas ir stabilumas yra labai svarbūs šiuolaikiniame ekonominiame gyvenime, nes tai lemia šalies patrauklumą internacionalizacijos kontekste.

Šiandienėje verslo aplinkoje vis labiau reiškiantis globalizacijos procesams, atsiranda naujų neapibrėžtų rizikų, naujų grėsmių ir problemų, kurios turi įtakos komercinių bankų stabilumui ir patikimumui. Ekonominio nuosmukio, sukulto pasaulinės krizės, laikotarpiu išryškėjo komercinių bankų veiklos trūkumai. Smukęs pasitikėjimas šalies bankų sistema sumažino namų ūkio vartojimo apimtį ir komercinių struktūrų investicijas, tai padarė įtaką šalies bankų stabilumui. Todėl problemų sprendimui turi būti teikiamas prioritetinis dėmesys.

Suvokiant bankininkystės aktualumą šių laikų visuomenei, vis spartėjant technologinėms naujovėms, plečiantis finansinių operacijų mastui ir joms sudėtingėjant, svarbu užtikrinti vientisą, stabilią ir patikimą bankinę sistemą mūsų šalyje.

Šia publikacija siekiama atkreipti dėmesį į naujas tendencijas, išryškinti naujas grėsmes ir rizikas, sietinas su komercinių bankų stabilumu ir patikimumu.

Komerciniai bankai ir jų veikla Lietuvoje: šiuolaikinė situacija

Vienas svarbiausių finansų sistemos dalyvių yra komerciniai bankai, kurių tikslas – būti finansiniu tarpininku ir teikti įvairias finansines paslaugas. Be komercinių bankų, Lietuvoje veikia nemažai įvairių kitų finansų institucijų: kredito unijos, draudimo ir lizingo bendrovės, kapitalo rinkos

dalyviai ir pensijų fondai, tačiau reikšmingiausią finansų rinkos dalį sudaro komerciniai bankai.

Komercinių bankų dalis finansų rinkoje sudaro 82 proc., todėl Lietuvos bankų sektorius turi didelę reikšmę tiek finansų sistemai, tiek šalies ekonomikai. Šiuo metu Lietuvoje veikia 7 Lietuvos banko licenciją turintys komerciniai bankai, 2 užsienio bankų atstovybės, 9 užsienio bankų filialų ir 266 Europos Sąjungos bankai, veikiantys Lietuvos Respublikoje neįsteigus filialo (LB 2012).

Visus Lietuvoje veikiančius bankus galima suskirstyti į dvi pagrindines grupes: didžiuosius komercinius bankus ir vidutinius bei mažuosius komercinius bankus. Toks skirstymas yra sąlyginis, nes, palyginti su Vakarų Europos valstybėmis, Lietuvoje veikiantys bankai yra nedideli.

Pirmaujančias Lietuvos bankų sektoriaus pozicijas užimantys didieji komerciniai bankai teikia visas galimas paslaugas privatiems ir verslo klientams, atlieka visas Lietuvos Respublikos bankų įstatyme nustatytas banko operacijas: priima indėlius, teikia paskolas, perveda pinigus, vykdo dokumentinius atsiskaitymus, savo klientams keičia valiutą, išduoda mokamąsias korteles, finansuoja prekybos operacijas, investuoja į vertybinius popierius ir jais prekiauja, atlieka kitas operacijas.

Didžiausių užsienio kapitalo šalies komercinių bankų atliekamų operacijų ir teikiamų produktų bei paslaugų spektras yra labai platus – jie teikia įvairias finansines paslaugas, skatina fizinius ir juridinius asmenis jomis naudotis, formuoja teigiamą banko įvaizdį, teikia paramą asmenims ar tam tikroms sritims, ypatingą dėmesį skirdami mokslui, kultūrai ir menui.

Vidutiniai ir mažieji šalies komerciniai bankai labiau orientuojasi į tam tikrą ekonominę veiklą ar klientų grupę. Vidutinių ir mažųjų komercinių bankų grupei priklauso šalies ir užsienio kapitalo komerciniai bankai, kurių pagrindinis tikslas – smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros finansavimas. Jų teikiamų produktų ir paslaugų spektras nėra toks platus, kaip didžiųjų komercinių bankų, tačiau jis atitinka specializuotos rinkos klientų poreikius ir lūkesčius.

Didžiųjų šalies komercinių bankų grupei priklauso trys užsienio kapitalo bankai, kurių kartu valdomas turtas 2012 m. pabaigoje sudarė 72 proc. rinkos turto. Trys didieji šalies komerciniai bankai turi labai platų produktų bei paslaugų asortimentą ir aptarnauja daugiausia klientų, palyginti su kitais bankininkystės rinkos dalyviais. 2012 m. pabaigoje trijų didžiausių komercinių bankų aktyvių klientų skaičius siekė 3203 tūkst. (iš jų fizinių asmenų – 3051 tūkst., juridinių – 152 tūkst.), o vidutinių ir mažųjų komercinių bankų klientų skaičius tuo pačiu laikotarpiu siekė tik 398 tūkst. (iš jų fizinių asmenų – 369 tūkst., juridinių – 29 tūkst.) (LBA 2012).

Palyginti su 2011 m. pabaiga, 2012 m. pabaigoje didiesiems komerciniams bankams priklausanti turto rinkos dalis padidėjo 4 proc. punktais. Pagrindinė šio pasikeitimo priežastis – 2011 m. pabaigos įvykiai Lietuvos bankininkystės rinkoje, kurie sukėlė pokyčius bankų sektoriaus struktūroje ir paveikė klientų pasitikėjimą komerciniais bankais.

AB bankas „Snoras“ buvo penktas pagal turto dydį Lietuvos bankininkystės rinkoje ir 2011 m. III ketvirčio pabaigoje valdė 8,1 mlrd. Lt turtą. Banko regioninį tinklą sudarė 258 skyriai ir klientų aptarnavimo vietos. Indėlininkų skaičius, tarp jų ir stambių kompanijų, siekė 287 tūkst. klientų. Bendra klientų indėlių suma sudarė daugiau kaip 6,1 mlrd. Lt (LBA 2012).

Susiklosčiusi padėtis atitinkamai pakoregavo Lietuvos bankų sektoriaus struktūrą. Dalis buvusių AB banko „Snoras“ klientų perėjo į kitus komercinius bankus, daugiausia į užsienio bankų kontroliuojamus patronuojamuosius bankus. Didžioji dalis rinkos atiteko didžiųjų komercinių bankų grupei. Pvz., 2011 m. pabaigoje paskolų portfelio dalis, rinkoje priklausanti vidutiniams ir mažiesiems komerciniams bankams, sumažėjo 6 proc. punktais, o didžiųjų komercinių bankų valdoma paskolų portfelio dalis padidėjo 5 proc. punktais.

2012 m. pabaigoje didžiųjų komercinių bankų valdoma indėlių portfelio dalis rinkoje padidėjo net 8 proc. punktais, atitinkamai vidutinių ir mažųjų komercinių bankų valdoma dalis sumažėjo 3 proc. punktais.

Kadangi AB bankas „Snoras“ buvo priskiriamas prie vidutinių šalies komercinių bankų ir jo užimama rinkos dalis buvo gana svari, jo bankrotas smarkiai pakoregavo visą Lietuvos bankų sektoriaus struktūrą, ypač vidutinių ir mažųjų komercinių bankų užimamą rinkos dalį.

2013 metų pradžia taip pat pasižymėjo reikšmingu įvykiu Lietuvos bankų sistemoje – AB Ūkio banko veiklos sustabdymu. Šis neigiamas ekonominis poveikis bankų sektoriui buvo trumpalaikis ir didesnės įtakos šalies bankų sektoriui neturėjo – jis išliko stabilus, gerai kapitalizuotas, turi pakankamą likvidumo atsargą ir dirba pelningai (LB 2013).

Kaip matome, šiuo metu bankininkystėje pasireiškia įvairių problemų, kurias sukelia nuosmukiai, naujos rizikos, naujos technologijos ir pažanga, taip pat bankų sektoriaus viduje kylančios problemos. Visa tai turi įtakos komercinių bankų patikimumui, todėl šių problemų sprendimui turi būti teikiamas prioritetas dėmesys.

Bankų veiklos ir patikimumo analizavimo metodų taikymo praktika

Sprendžiant pirmiau įvardytas problemas, svarbu užtikrinti aukštą komercinių bankų patikimumą. Bankų patikimumui vertinti taikomos įvairios metodikos.

Europos bankų priežiūros institucijų komitetas ragina komercinius bankus vadovautis išleistais „Pažangaus vertinimo ir vidaus reitingais pagrįstais metodais“ (CEBS 2006).

Bazelio bankų priežiūros komitetas yra išleidęs Vidaus reitingų sistemų patikimumo vertinimo studijas ir Žemo išipareigojimų neįvykdymo lygio portfelio patikimumo vertinimo principus Bazelio II sistemoje (Bazelio komitetas 2005).

Didžioji dalis šių metodų remiasi kokybinių ir kiekybinių kriterijų patikimumo vertinimu bei reitingų sistemų struktūros ir priskyrimo patikimumo vertinimu.

Bankų patikimumui Lietuvoje vertinti pasirinkta komercinių bankų saugumo ir stabilumo įverti-

nimo metodika. Ji apima kiekybinę finansinės banko būklės analizę, remiantis daugiakriteriu vertinimu. Metodikos kriterijų pasirinkimo pagrindas – CAMELS reitingai, plačiai naudojami JAV bankų sektoriaus priežiūros institucijų (Podviezko 2011).

CAMELS reitingų apskaičiavimo metodika nėra viešai skelbiama, tačiau yra žinoma, kad ji apima šešias banko veiklos kategorijas:

- ♦ kapitalo pakankamumas,
- ♦ turto kokybė,
- ♦ valdymo kokybė,
- ♦ pajamos,
- ♦ likvidumas,
- ♦ jautrumas rinkos rizikai (Scott MacDonald, Koch 2006).

Pritaikius šią sistemą Lietuvos bankų sektoriui, banko patikimumą siūloma vertinti remiantis aštuoniais kriterijais, išvardytais 1 lentelėje.

1 lentelėje pateikti kriterijai yra santykiniai finansiniai rodikliai, pagal kuriuos bus vertinamas

bankų patikimumas šiame straipsnyje. Kriterijai yra dviejų tipų: maksimizuojantys ir minimizuojantys. Maksimizuojantys kriterijai įgyja tuo geresnę vertę, kuo jie didesni, minimizuojantys – kuo jie yra mažesni. Metodikos autorių parinkti kriterijai patenka į keturias kategorijas: kapitalo (K1, K2), turto (K3, K4), pajamų ir pelningumo (K5, K6, K7) bei likvidumo (K8).

Kiekvienam kriterijui suteikiamas svoris. Svarbiausiais laikomi pajamų ir pelningumo grupės kriterijai (K5 ir K6), nes gana didelės pajamos gali kompensuoti galimus nuostolius, todėl bankas išliks stabilus. Todėl šiems kriterijams suteiktas dvigubai didesnis svoris. Tačiau, straipsnio autorių nuomone, ekonominio nuosmukio atveju labai svarbus yra turto kokybės įvertinimas, nes dalis bankų, nenorėdami bloginti savo pelningumo, gali nepakankamai objektyviai vertinti savo paskolų užstatų vertę. Suteikiant pelningumo koeficientams didesnę svorį, gali būti iškreiptas bendras banko finansinės padėties vaizdas. Todėl šio straipsnio autorės siūlo modelio kriterijų svorius pakoreguoti, ir vienam iš turto kokybės koeficientų (K4) suteikti didesnę svorį (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Bankų patikimumo vertinimo kriterijai, proc.

Nr.	Pavadinimas	Apskaičiavimas	Tipas	Svoris	Svoris*
<i>Kapitalo pakankamumas</i>					
K1	I lygio kapitalo koeficientas	<i>I lygio kapitalas/Turtas įvertintas pagal riziką</i>	Maks.	10	10
K2	Kapitalo pakankamumo koeficientas	<i>Kapitalas/Turtas įvertintas pagal riziką</i>	Maks.	10	10
<i>Turto kokybė</i>					
K3	Pradelstų paskolų koeficientas	<i>Pradelstos paskolos/ Iš viso paskolų</i>	Min.	10	10
K4	Nuostolių dėl vertės sumažėjimo koeficientas	<i>Paskolų vertės sumažėjimas/ Iš viso paskolų</i>	Min.	10	20
<i>Pajamos ir pelningumas</i>					
K5	Sąnaudų/pajamų koeficientas	<i>Sąnaudos/Pajamos</i>	Min.	20	20
K6	Pelno prieš atidėjimus koeficientas	<i>Pelnas prieš atidėjimus/Turtas įvertintas pagal riziką</i>	Maks.	20	10
K7	Grynojo pelno koeficientas	<i>Grynasis pelnas/Turtas įvertintas pagal riziką</i>	Maks.	10	10
<i>Likvidumas</i>					
K8	Likvidumo koeficientas pagal LB reikalavimus	<i>Likvidus turtas/Einamieji įsipareigojimai</i>	Maks.	10	10

*Straipsnio autorių naudojamas svoris

Igyvendinant šią metodiką, galima naudoti daugiakriterių vertinimą (A. Podvieszko, V. Podvieszko 2011).

Siekiant įvertinti bankų patikimumą pagal aštuonis kriterijus, buvo taikomi du daugiakriterinio vertinimo metodai: kriterijų reikšmių ir jų reikšmingumų sandaugų sumų metodas (angl. Simple Additive Wiegthing) ir suteiktų rangų sumavimo metodas (angl. Sum of Ranks).

Suteiktų rangų sumavimo metodas taikomas pelningumo, rinkos dalių ir patikimumo analizių rezultatams apibendrinti, nes kiekvienas šių kriterijų yra kompleksinis ir susideda iš kelių elementų. Šio metodo esmė – bendro visiems kriterijaus elementams koeficiento išvedimas (Ginevičius et al. 2010).

Suteiktų rangų sumavimo metodas turi du apribojimus: jame gali būti naudojami tik maksimizuojantys kriterijai ir jis reikalauja, kad visos reikšmės būtų teigiamosios. Kadangi pasirinktuose modeliuose yra tiek minimizuojančių kriterijų, tiek neigiamų reikšmių, būtina atlikti papildomas kriterijų transformacijas (Podvezko 2011). Neigiamosios reikšmės buvo transformuotos į teigiamąsias. Naudojant transformaciją mažiausia reikšmė tampa lygi vienetui, o kitos reikšmės tampa didesnės už vienetą.

Taip pat buvo atliktas dar vienas kriterijų transformavimas, kuriuo remiantis buvo išskirti maksimizuojantys ir minimizuojantys kriterijai. Geriausia kriterijaus reikšmė (t. y. mažiausia – minimizuojančio, ir didžiausia – maksimizuojančio kriterijaus atveju) įgijo reikšmę, lygią 1, o likusių kriterijų reikšmės tapo mažesnės už 1. Atlikus transformacijas, buvo apskaičiuotos bendros patikimumo rodiklio reikšmės, kurias naudojant buvo atliktas bankų rangavimas.

Komercinių bankų patikimumas Lietuvoje: situacija, tobulinimo poreikiai ir galimybės

Siekiant sudaryti sąlygas Lietuvos ekonomikai augti būtina įgyvendinti kryptingas priemones, užtikrinančias stabilią ir patikimą bankų sistemą. Šiuo tikslu būtina periodiškai analizuoti patikimumą lemiančius veiksnius, prioritetą teikiant kiekybiniam paties patikimumo vertinimui.

Taikant modifikuotą patikimumo vertinimo metodiką buvo išanalizuota situacija, susiklosčiusi Lietuvoje ir, pasinaudojus 2009–2012 m. bankų metinės finansinės atskaitomybės duomenimis, buvo įvertintas komercinių bankų patikimumas.

Koeficientams apskaičiuoti buvo naudojami pradiniai finansiniai duomenys, t. y. absoliutūs bankų veiklos finansiniai rodikliai.

Bankų dydžių įtaka buvo eliminuota naudojant toliau apskaičiuotus santykinius koeficientus, kas leido palyginti skirtingų bankų veiklos rezultatus tarpusavyje (žr. 2 lentelę). Koeficientai apskaičiuoti 1 lentelėje pateikta tvarka.

Verta atkreipti dėmesį, kad koeficientai K3, K4 ir K5 yra minimizuojantys, todėl geriausių rodikliu turi būti laikoma mažiausia koeficiento reikšmė.

2 lentelėje apskaičiuoti aštuoni santykiniai koeficientai, kurie naudojami tolesniam bankų patikimumui vertinti.

2012 m. geriausią kapitalo pakankumą turėjo AB „Citadele“ bankas – privalomasis kapitalo pakankumo koeficientas siekė 22,5 proc. (LB nustatytas normatyvas sudaro ne mažiau kaip 8 proc.), o pirmo lygio kapitalo pakankumas sudarė beveik 19,5 proc. Žemiausią kapitalo pakankumo koeficientą 2012 m. turėjo AB Šiaulių bankas – 12,8 proc. Kad ir kaip būtų, visi bankai, išskyrus AB Ūkio banką, 2012 m. pabaigoje vykdė LB nustatytą kapitalo riziką ribojantį normatyvą. Reikia atkreipti dėmesį, kad pateiktoje lentelėje, skirtingai nuo kitų bankų, AB Ūkio banko rodikliai pateikti I pusmečio duomenimis, todėl šio banko koeficientai taip pat atitinka normą. Lietuvos banko duomenimis, 2013 m. sausio 1 d. AB Ūkio bankas nevykdė nė vieno su kapitalu susijusio normatyvo bei viršijo nustatytą maksimalios paskolos vienam skolininkui ribą (Lietuvos bankas 2012).

Didžiuosiuose bankuose šis koeficientas paprastai būna žemesnis nei mažuosiuose bankuose, nes didieji Lietuvos komerciniai bankai yra skandinaviskų bankų antrinės bendrovės, o tai sudaro paprastesnę skolinimąsi. Taigi didieji bankai gali sau leisti prisiimti šiek tiek didesnę riziką nei mažieji bankai, kurie neturi pagrindinio banko, galinčio juos išgelbėti sunkmečiu. Vidutiniai kapitalo pakankumo lygiai didžiųjų ir mažųjų bei vidutinių bankų grupėms pavaizduoti 1 pav.

1 pav. parodyta, kaip kito vidutinis bankų kapitalo pakankumo rodiklis 2005–2012 m. Verta pažymėti, kad 2008 m. keitėsi kapitalo pakankumo reikalavimai (Basel II), todėl 2007 ir 2008 metų kapitalo pakankumo rodikliai nėra patikimai palyginami.

2 lentelė. *Bankų patikimumo vertinimo koeficientų apskaičiavimas 2012 m., proc. (atlikta autorių)*

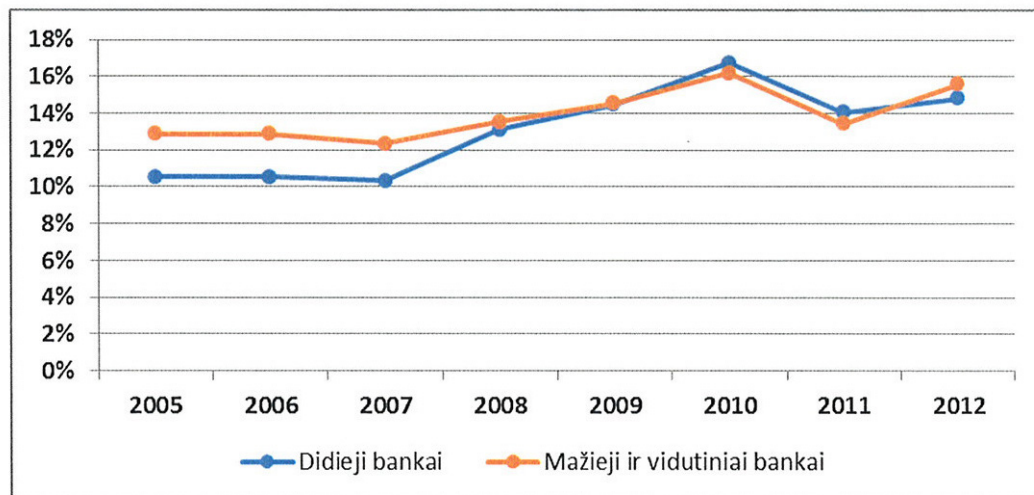
		SEB	SWED	DNB	ŠB	MB	CITA	ŪB*
Kapitalo pakankamumas								
K1	I lygio kapitalo koeficientas	12,26	14,58	12,66	15,99	8,70	19,45	10,90
K2	Kapitalo pakankamumo koeficientas (≥ 8 %)	13,37	16,80	14,32	12,81	14,07	22,51	12,98
Turto kokybė								
K3	Pradelstų paskolų koeficientas	4,43	5,25	1,97	1,41	2,31	1,30	3,84
K4	Nuostolių dėl vertės sumažėjimo koeficientas	0,34	-0,78	0,40	1,37	4,54	0,38	2,65
Pajamos ir pelningumas								
K5	Sąnaudų/pajamų koeficientas	78,23	49,44	40,78	47,13	50,67	78,85	87,43
K6	Pelno prieš atidėjimus koeficientas	0,64	1,89	1,28	1,82	3,00	1,19	0,21
K7	Grynojo pelno koeficientas	0,74	2,08	0,91	0,60	0,51	1,54	-1,25
Likvidumas								
K8	Likvidumo koeficientas (≥ 30 %)	35,21	39,80	43,01	42,78	48,75	44,76	35,63

Iki krizės mažųjų bankų kapitalo pakankamumas buvo pastebimai aukštesnis nei trijų didžiųjų bankų. Krizės laikotarpiu situacija pasikeitė – didieji bankai stipriau padidino savo kapitalo pakankamumą ir jis tapo šiek tiek aukštesnis nei mažųjų ir vidutinių bankų. Tai buvo padaryta pradėjus anksčiau laiko grąžinti didžiąją dalį subordinuotų paskolų pagrindiniams bankams.

Turto kokybės koeficientų grupėje reikėtų išskirti AB „Citadele“ banką, kurio pradelstų paskolų santykis su visu paskolų portfeliu 2012 m. buvo mažiausias ir sudarė 1,3 proc. Šis bankas taip pat turėjo vieną žemiausių nuostolių dėl paskolų vertės sumažėjimo koeficientą, kartu su AB SEB ir AB DNB bankais. Taip pat verta atkreipti dėmesį į AB „Swedbank“ turto kokybės koeficientus. Šis bankas turi didžiausią pradelstų paskolų santykį su visu paskolų portfeliu (taip pat kaip ir pastaruosius ketverius metus), 2012 m. daugiau nei 60 d. pradelstos paskolos sudarė daugiau nei 5 proc. visų paskolų. Tačiau nuostolių dėl paskolų vertės sumažėjimo koeficientas yra neigiamas, o tai reiškia, kad banko paskolų vertė padidėjo. Tai gali būti aiškinama tuo, kad prasidėjus krizei 2009–2010 m. šis bankas sudarė nepagrįstai didelius atidėjimus blogoms

paskoloms, kurie ateinančiais metais pradėjo grįžti, tokiu būdu didindami paskolų vertę ir banko pelną. Panaši situacija galėjo būti matoma ir AB SEB banke 2010–2011 m. Daugiausia nuostolių dėl paskolų vertės sumažėjimo patyrė UAB Medicinos bankas – jie sudarė 4,5 proc. banko turimo paskolų portfelio. Pažymėtina, kad šio banko paskolų vertė mažėja daugiausia iš visų nagrinėjamų bankų jau trečius metus iš eilės.

Kitas svarbus veiksnys vertinant bankų veiklą yra pajamos. 2012 m. geriausią išlaidų ir pajamų santykį turėjo AB DNB bankas, kurio sąnaudos sudarė apie 41 proc. pajamų. Ankstesniais metais mažiausias išlaidų ir pajamų santykis buvo ir UAB Medicinos banke. Pastebimai didesnes išlaidas pernai patyrė bankai AB SEB ir AB „Citadele“ bankai, kurių sąnaudos viršijo 78 proc. veiklos pajamų. Geriausias pelningumas 2012 m. buvo AB „Swedbank“, kuris uždirbo tiek daugiausia pelno per metus (334,2 mln. Lt), tiek turėjo geriausią grynojo pelno koeficientą (K7) – banko grynasis pelnas sudarė 2,1 proc. pagal riziką įvertinto banko turto. Vertinant pagal pelną prieš atidėjimus, santykinai pelningiausiu banku pernai buvo UAB Medicinos bankas, kurio pelnas prieš atidėjimus sudarė 24,5 mln. Lt, arba 3 proc.



1 pav. Bankų kapitalo pakankamumo dinamika 2005–2012 m. (sudaryta autorių)

turto, įvertinto pagal riziką. AB Ūkio bankas pajamų ir pelningumo kriterijų grupėje buvo prasčiausias pagal visus tris koeficientus. Tai yra vienintelis nuostolingai veikęs bankas 2012 m. Be to, banko išlaidų ir pajamų santykis gerokai viršijo kitų bankų rodiklius pastaruosius kelerius metus, o 2010 m. šio banko sąnaudos daugiau nei 1,7 karto viršijo banko pajamas.

Geriausią likvidumą 2012 m. turėjo UAB Medicinos bankas – 48,8 proc. Nors šis bankas per pastaruosius trejus metus mažino šį rodiklį, jis išlieka aukščiausias nuo 2010 m. Mažiausias likvidumo koeficientas pernai buvo AB SEB banke – 35,2 proc. Vis dėlto lyginti didelius ir mažus bankus pagal šį rodiklį nėra visiškai korektiška, nes, kaip jau minėta, didieji bankai, turėdami pagrindinius bankus užnugaryje, gali sau leisti žemesnį likvidumą, skirtingai nuo mažųjų lietuviško kapitalo bankų, kurie prireikus negalės taip paprastai pasiskolinti. Tai matyti iš toliau pateikto grafiko, kuriame rodomas didžiųjų bei vidutinių ir mažųjų bankų likvidumo koeficiento lygis per paskutinius aštuonerius metus (2 pav.). Beveik kiekvienais metais didžiųjų bankų likvidumo rodiklio vidurkis buvo mažesnis nei mažųjų ir vidutinių bankų. Išimtis yra 2009 ir 2011 m., kai tiek didžiųjų, tiek mažesnių bankų vidutinis likvidumas buvo daugmaž to paties lygio. Tai parodo, kad didieji bankai turi daugiau galimybių padidinti savo likvidumą, jeigu to reikalauja ekonominė situacija.

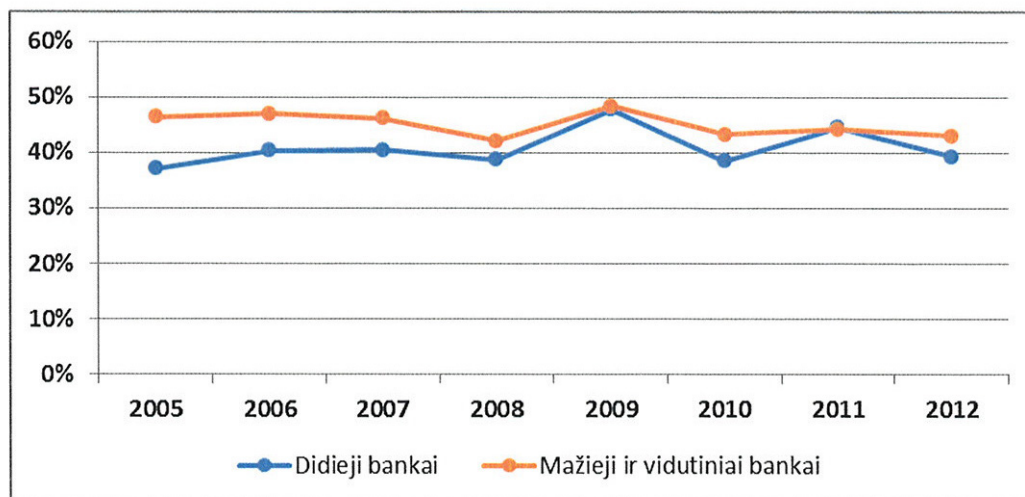
Transformuotos patikimumo kriterijų reikšmės pateikiamos 3 lentelėje.

Kiekvienoje eilutėje geriausią santykinį rodiklį turinčiam bankui priskiriama reikšmė, lygi vienetui. Kuo rodiklio reikšmė mažesnė, tuo blogesnis banko rezultatas. Lentelėje galima matyti, kad 2012 m. AB „Swedbank“ turėjo geriausius nuostolių dėl vertės sumažėjimo (K4) ir grynojo pelno koeficientus (K7). UAB Medicinos bankas geriausi pelno prieš atidėjimus koeficientas (K6) ir likvidumo koeficientas (K8) didžiausi. AB „Citadele“ bankas turi geriausią kapitalo pakankamumo (K1, K2) ir pradelstų paskolų koeficientų (K3) reikšmes, o bankas DNB turi geriausią išlaidų ir pajamų rodiklį (K5).

Remiantis 3 lentelės duomenimis, bendroms patikimumo rodiklio ir normuotoms patikimumo rodiklio reikšmėms apskaičiuoti buvo gauti rezultatai, pateikti 4 lentelėje.

4 lentelėje apskaičiuotos bendros patikimumo rodiklio reikšmės sujungia visus aštuonis patikimumo vertinimo kriterijus ir leidžia suranguoti bankus pagal jų patikimumo laipsnį. Bendros patikimumo rodiklio reikšmės gali įgyti reikšmes intervale nuo nulio iki vieneto, t. y. kuo rezultatas yra arčiau 1, tuo didesnis banko patikimumas. Didžiausia patikimumo rodiklio reikšmė reiškia geriausią patikimumo laipsnį, todėl galutinis bankų rangavimas vykdomas mažėjimo tvarka. Taigi kuo didesnė bendra patikimumo rodiklio reikšmė, tuo bankas patikimesnis. Normuotoms patikimumo reikšmėms iš esmės galioja ta pati sąlyga, tik jos dar leidžia įvertinti bankų patikimumo skirtumus jų vidurkio atžvilgiu.

Remiantis 4 lentelės rezultatais, galima teigti, kad keturių bankų – AB „Swedbank“, AB DNB, AB



2 pav. *Bankų likvidumo rodiklio dinamika 2005–2012 m. (sudaryta autorių)*

Šiaulių ir AB „Citadele“ – finansinis patikimumas viršijo vidutinį patikimumo lygį. Galutinis rangavimas buvo atliktas didėjimo tvarka, t. y. geriausią rezultatą turintis bankas įgauna rango reikšmę, lygią 1, o blogiausius rezultatus turinčiam bankui priskiriamas rangas, lygus 7. Remiantis naudota metodika buvo gauta, kad 2012 m. finansiniu požiūriu patikimiausiu banku gali būti laikomas AB „Swedbank“, kurio bendra kriterijų reikšmė siekė 0,784. Tai lėmė pelningiausia banko veikla, taip pat geri likvidumo bei išlaidų ir pajamų santykio rodikliai, kurių reikšmės viršijo 0,8 (žr. 3 lentelę). Vis dėlto, autorių nuomone, daugiausia gautą rezultatą paveikė nuostolių dėl paskolų vertės sumažėjimo koeficientas, kuris yra gerokai aukštesnis nei kitų bankų (transformuota kriterijaus reikšmė dvigubai didesnė už kitų bankų reikšmes), nes, kaip jau minėta, AB „Swedbank“ krizės metų suformuoti atidėjimai šiuo metu grįžta atkurdami paskolų vertę.

Antroje vietoje pagal patikimumą yra AB „Citadele“ bankas, kurio patikimumo kriterijaus reikšmė lygi 0,715. Daugiausia tam įtakos darė aukščiausias banko kapitalo pakankamumas bei geri likvidumo ir grynojo pelno rodikliai, kurie sudarė apie 0,9. Aukštas šio banko patikimumo rezultatas yra logiškas – 2010 m. restruktūrizavus AB PAREX banką, visi blogieji aktyvai buvo išimti, o į AB „Citadele“ banką buvo perkelti tik gerieji aktyvai.

AB Ūkio banko rezultatas yra toks, kokio ir galima buvo tikėtis – pagal 2012 m. I pusmečio duomenis šis bankas pagal patikimumą labai nusileido kitiems bankams, o bendra patikimumo rodiklio reikšmė sudarė 0,389. Pažymėtina, kad

šio banko patikimumas buvo prasčiausias trejus metus iš eilės. Didžiausią įtaką tam turėjo prastas banko veiklos efektyvumas ir pelningumas. Banko išlaidos jau kelerius metus viršijo 90 proc. pajamų, tai yra kur kas daugiau nei kituose bankuose. 2010 m. banko veikla iš viso buvo neefektyvi – išlaidos sudarė daugiau nei 170 proc. banko pajamų. Skirtingai nuo kitų bankų, AB Ūkio bankas nuo krizės pradžios 2009 m. taip ir nesugebėjo vykdyti pelningos veiklos, ir 2012 m. buvo vieninteliu nuostolingai dirbusiu banku. Be abejo, 2012 m. pabaigoje prie nepatikimos banko veiklos prisidėjo ir tai, kas nebuvo atskleista banko ataskaitose – banko įsipareigojimai viršijo turtą, kuris buvo pervertintas siekiant dar labiau negadinti pelningumo rodiklių. Šių metų pradžioje AB Ūkio bankas nevykdė kapitalo pakankamumo normatyvų, be to, neatitiko ir maksimalios paskolos vienam skolininkui reikalavimų (Lietuvos bankas 2012). Paties AB Ūkio banko pateiktos 2012 m. pirmojo pusmečio neauditotos ataskaitos duomenimis, maksimali banko paskola vienam skolininkui sudarė 24,97 proc. kapitalo (normatyvas – 25 proc.), o maksimali paskolų suma antrinėms įmonėms sudarė 74,23 proc. (normatyvas – 75 proc.) (AB Ūkio bankas 2012).

Kadangi patikimumo vertinimas tam tikrais metais neatspindi rodiklių dinamikos, daryti išvadas dėl banko stabilumo ir saugumo pagal vienerių metų rezultatus nėra tikslu. Norint sudaryti išsamesnį vaizdą apie finansinę bankų padėtį, reikia periodiškai atlikti tokį vertinimą ir lyginti gaunamus rezultatus. Tuo tikslu analogiškai buvo

3 lentelė. Transformuoti bankų patikimumo vertinimai 2012 m. (sudaryta autorių)

	Kriterijai	Svoris	SEB	SWED	DNB	ŠB	MB	CITA	ŪB*
K1	I lygio kapitalo koeficientas	0,1	0,630	0,750	0,651	0,822	0,447	1,0	0,560
K2	Kapitalo pakankamumo koeficientas	0,1	0,594	0,746	0,636	0,569	0,625	1,0	0,577
K3	Pradelstų paskolų koeficientas	0,1	0,294	0,248	0,662	0,926	0,563	1,0	0,339
K4	Nuostolių dėl vertės sumažėjimo koeficientas	0,2	0,473	1,0	0,458	0,317	0,158	0,463	0,226
K5	Sąnaudų/pajamų koeficientas	0,2	0,521	0,825	1,0	0,865	0,805	0,517	0,466
K6	Pelno prieš atidėjimus koeficientas	0,1	0,214	0,630	0,426	0,606	1,0	0,395	0,068
K7	Grynojo pelno koeficientas	0,1	0,691	1,0	0,729	0,658	0,637	0,875	0,230
K8	Likvidumo koeficientas	0,1	0,722	0,816	0,882	0,878	1,0	0,918	0,731

atliktas ir 2009–2011 m. bankų patikimumo vertinimas. 5 lentelėje pateikiamas galutinis rezultatas – Sj kriterijų reikšmės ir rangavimas.

Remiantis gautais rezultatais, AB „Swedbank“ buvo patikimiausiu Lietuvoje registruotu banku 2011 ir 2012 m., o 2010 m. jis buvo antroje vietoje. Tai daugiausia lėmė geras banko pelningumas ir kapitalo pakankamumas. AB „Swedbank“ grynasis pelnas 2011 m. pabaigoje sudarė 571,1 mln. Lt, arba 4,65 proc. pagal riziką įvertinto turto. 2010 m. patikimiausiu banku tapo AB SEB bankas, kurio bendra kriterijų reikšmė sudarė 0,77. Verta pažymėti, kad tais metais visi

bankai (išskyrus AB banką „Snoras“) dirbo nuostolingai, tačiau AB „Swedbank“ ir AB SEB banko tiek santykiniai, tiek absoliutūs nuostolių dydžiai buvo mažiausi ir sudarė atitinkamai 3,6 mln. Lt ir 12,1 mln. Lt.

Gauti rezultatai nereiškia, kad vieni bankai yra patikimi, o kiti ne. Modelio esmė – įvertinti bankų finansinio stabilumo ir saugumo laipsnį vienas kito atžvilgiu. Be to, taikytas modelis apima tik aštuonis finansinius santykinius kriterijus, kurie ne visada gali atspindėti finansinę banko situaciją, ypač ekonominės krizės aplinkoje, kai skirtingi bankai pasirenka skirtingą politiką savo veiklai organizuoti.

4 lentelė. Patikimumo rodiklio reikšmės pagal kriterijų reikšmių ir jų reikšmingumų sandaugų sumų metodą, 2012 m. (sudaryta autorių)

	SEB	SWED	DNB	ŠB	MB	CITA	ŪB
Bendra patikimumo rodiklio reikšmė	0,513	0,784	0,690	0,682	0,620	0,715	0,389
Normuota patikimumo rodiklio reikšmė	0,117	0,178	0,157	0,155	0,141	0,163	0,089
<i>Patikimumo vidurkis = 0,143</i>							
RANGAS	6	1	3	4	5	2	(7)

Pastaba: reikšmės, didesnės už vidurkį, pažymėtos pasviruoju šriftu.

O kaip rodo pastarųjų metų patirtis Lietuvos bankų sektoriuje, finansinės bankų pateikiamos ataskaitos realios situacijos gali ir neparodyti (AB „Snoro“ ir AB „Ūkio“ bankų pavyzdžiai).

Remiantis 5 lentelės duomenimis, tyrimo metu buvo gauti gana netikėti rezultatai – priešingai paplitusiai nuomonei, kad kuo bankas didesnis, tuo jis patikimesnis, tyrimas parodė, kad didžiuosius skandinavisko kapitalo bankus negalima vienareikšmiškai laikyti patikimiausiais. Taikant aštuonių koeficientų modelį, buvo gauta, kad 2009–2012 m. abu mažieji nacionalinio kapitalo komerciniai bankai – AB Šiaulių bankas ir UAB Medicinos bankas, lenkė bent vieną iš didžiųjų komercinių bankų. Vis dėlto šiuos rezultatus reikėtų vertinti kritiškai, nes net eliminavus bankų dydį, išlieka nemažai veiksmų, kurie gali iškreipti rezultatą, pavyzdžiui, naudojami skirtingi kapitalo formavimo standartai ir pan. Siekiant neiškreipti vertinimo, straipsnio autorės siūlo didžiųjų ir mažesnių bankų patikimumą lyginti atskirai.

Taip pat, darant išvadas apie bankų patikimumą, reikia daugiausia remtis 2011–2012 m. rezultatais, nes krizės metais taikytas modelis nėra pakankamas, siekiant objektyviai įvertinti bankų stabilumą. Be to, finansiniai AB „Citadele“ banko rezultatai 2009–2010 m. nėra tinkamai palyginami su vėlesnių metų rezultatais, nes iš esmės nuo 2010 m. tai yra naujas bankas, į kurį buvo perkelti gerieji AB PAREX banko aktyvai. Kaip matyti 5 lentelėje, AB PAREX („Citadele“) banko patikimumas 2009 ir 2010 m. buvo įvertintas kaip vienas žemiausių, tačiau tai iš esmės niekaip neveikia dabartinės finansinės banko padėties, o vertinant skaitine išraiška visą 2009–2012 m. laikotarpį kartu, jie vis dėlto gerokai pablogintų rezultatą.

Taigi, siekiant padaryti tinkamas išvadas apie bankų saugumą ir stabilumą, buvo sudaryta gautų kiekvienų metų patikimumo rodiklio reikšmių ir rangų lentelė. Kiekvienam laikotarpiui buvo apskaičiuota koeficientų suma, pagal kurią buvo atliktas galutinis rangavimas. Kuo didesnė

5 lentelė. Patikimumo rodiklių reikšmės (pagal kriterijų reikšmių ir jų reikšmingumų sandaugų sumų metodą), 2009–2012 m. (sudaryta autorių)

Metai		SEB	SWED	DNB	ŠB	MB	CITA	ŪB
2009	Bendra patikimumo rodiklio reikšmė	0,449	0,587	0,651	0,707	0,696	0,448	0,550
	Normuota patikimumo rodiklio reikšmė	0,110	0,144	0,159	0,173	0,170	0,110	0,135
	RANGAS	6	4	3	1	2	7	(5)
2010	Bendra patikimumo rodiklio reikšmė	0,770	0,678	0,574	0,629	0,595	0,494	0,457
	Normuota patikimumo rodiklio reikšmė	0,183	0,161	0,137	0,150	0,142	0,118	0,109
	RANGAS	1	2	5	3	4	6	(7)
2011	Bendra patikimumo rodiklio reikšmė	0,636	0,831	0,654	0,628	0,642	0,614	0,552
	Normuota patikimumo rodiklio reikšmė	0,140	0,182	0,144	0,138	0,141	0,135	0,121
	RANGAS	4	1	2	5	3	6	(7)
2012	Bendra patikimumo rodiklio reikšmė	0,513	0,784	0,690	0,682	0,620	0,715	0,389
	Normuota patikimumo rodiklio reikšmė	0,117	0,178	0,157	0,155	0,141	0,163	0,089
	RANGAS	6	1	3	4	5	2	(7)
Patikimumo vidurkis = 0,143 *								

* Vienodas kiekvienais metais.

Pastaba: reikšmės, didesnės už vidurkį, pažymėtos pasviruoju šriftu.

patikimumo reikšmių suma, tuo bankas vertinamas saugesniu. Mažųjų ir vidutinių bankų dalyje svarbiausi yra 2011–2012 m. rezultatai (žr. 6 lentelę).

Pakoregavus bankų rangavimą, buvo gauta, kad tarp didžiųjų bankų šiuo metu patikimiausiu galima laikyti AB „Swedbank“, kuris buvo patikimiausiu dvejus metus iš eilės, ir kurio patikimumo rodiklio reikšmių suma yra akivaizdžiai didesnė nei kitų bankų (taip pat ir mažesnių). Antroje vietoje yra AB DNB bankas, kurio atotrūkis nuo AB SEB banko taip pat gana didelis. Krizės laikotarpiu bankų pasiskirstymas pagal patikimumą iš esmės buvo toks pats, tik skirtumai tarp bankų buvo gerokai mažesni, todėl galima teigti, kad krizės laikotarpiu didžiųjų bankų saugumas buvo daugmaž vienodo lygio.

Tarp mažųjų bankų saugiausias yra AB „Citadele“ bankas, taip yra daugiausia dėl gerų 2012 m. finansinių rezultatų. Antroje vietoje – AB Šiaulių bankas, tačiau skirtumas tarp šių dviejų bankų patikimumo rodiklio reikšmių sumų yra nedidelis. Krizės laikotarpio tyrimo rezultatai rodo prastą AB PAREX banko patikimumą – patikimumo reikšmės yra kur kas mažesnės nei kitų bankų, o jų dvejų suma metus sudarė 0,942. Pažymėtina,

kad AB Ūkio banko patikimumo koeficientų suma 2011–2012 m. buvo tokia pati.

Taigi galima teigti, kad nors šis modelis yra tik lyginamasis ir nerodo tikrosios bankroto tikimybės, visgi kelerius metus iš eilės fiksuojami gerokai mažesni nei kitų bankų koeficientai gali būti signalas, kad finansinė banko padėtis nėra pakankamai gera.

Išvados

Atlikus Lietuvos komercinių bankų daugiakriterio patikimumo įvertinimą, galima teigti kad:

1. 2012 m. geriausią kapitalo pakankumą turėjo AB „Citadele“ bankas – privalomasis kapitalo pakankumo koeficientas siekė 22,5 proc. Žemiausią kapitalo pakankumo koeficientą 2012 m. turėjo AB Šiaulių bankas – 12,8 proc. Visi bankai, išskyrus AB Ūkio banką, 2012 m. pabaigoje vykdė Lietuvos banko nustatytą kapitalo riziką ribojantį normatyvą.

2. Turto kokybės koeficientų grupėje išsiskyrė AB „Citadele“ bankas, kurio pradelstų paskolų santykis su visu paskolų portfeliu 2012 m. buvo mažiausias ir sudarė 1,3 proc. Šis bankas taip pat turėjo vieną žemiausių nuostolių dėl paskolų vertės sumažėjimo koeficientą, kartu su AB SEB ir AB DNB bankais.

6 lentelė. Bankų patikimumo vertinimas 2009–2012 m. (sudaryta autorių)

Metai		SEB	SWED	DNB	ŠB	MB	CITA	ŪB*
2009	Banko patikimumas	0,449 (3)	0,587 (2)	0,651 (1)	0,707 (1)	0,696 (2)	0,448 (4)	0,550 (3)
2010	Banko patikimumas	0,770 (1)	0,678 (2)	0,574 (3)	0,629 (1)	0,595 (2)	0,494 (3)	0,457 (4)
	Patikimumo rodiklio reikšmių suma	1,219	1,265	1,225	1,336	1,291	0,942	1,007
	RANGAS	3	1	2	1	2	4	3
2011	Banko patikimumas	0,636 (3)	0,831 (1)	0,654 (2)	0,628 (2)	0,642 (1)	0,614 (3)	0,552 (4)
2012	Banko patikimumas	0,513 (3)	0,784 (1)	0,690 (2)	0,682 (2)	0,620 (3)	0,715 (1)	0,389 (4)
	Patikimumo rodiklio reikšmių suma	1,149	1,615	1,344	1,310	1,262	1,329	0,941
	RANGAS	3	1	2	2	3	1	(4)

Pastaba: skliausteliuose nurodomi rangai, suteikti remiantis 6 lentelės duomenimis.

3. 2012 m. geriausia išlaidų ir pajamų santykį turėjo AB DNB bankas, kurio sąnaudos sudarė apie 41 proc. pajamų. Ankstesniais metais mažiausias išlaidų ir pajamų santykis taip pat buvo UAB Medicinos banke.
4. Geriausias pelningumas 2012 m. buvo AB „Swedbank“, kuris uždirbo tiek didžiausią pelną per metus (334,2 mln. Lt), tiek turėjo geriausia grynojo pelno koeficientą – banko grynasis pelnas sudarė 2,1 proc. pagal riziką įvertinto banko turto.
5. AB Ūkio bankas pajamų ir pelningumo kriterijų grupėje buvo prasčiausias pagal visus tris koeficientus. Tai yra vienintelis nuostolingai veikęs bankas 2012 m.
6. Geriausia likvidumą 2012 m. turėjo UAB Medicinos bankas – 48,8 proc. Nors šis bankas per pastaruosius trejus metus mažino šį rodiklį, jis išlieka aukščiausias nuo 2010 m. Mažiausia likvidumo koeficientą pernai turėjo AB SEB bankas – 35,2 proc.
7. Patikimumo vertinimo analizė parodė, kad patikimiausiu banku tarp didžiųjų bankų Lietuvoje galima laikyti AB „Swedbank“. Tarp mažųjų bankų patikimiausiu 2011–2012 m. buvo įvertintas bankas AB „Citadele“ bankas. Patikimumo vertinimas taip pat atskleidė, kad AB Ūkio banko, kurio veikla buvo nutraukta, finansiniai rodikliai buvo kur kas prastesni kelerius metus iki jo likvidavimo.

Nuorodos

¹ Prie didžiųjų komercinių bankų priskirtini AB SEB bankas, „AB Swedbank“, AB DNB bankas (iki 2011 m. lapkričio 11 d. – AB DnB NORD bankas). Vidutiniai ir mažieji komerciniai bankai – tai AB „Citadele“ bankas (iki 2010 m. rugpjūčio 25 d. – AB PAREX bankas), AB Šiaulių bankas, UAB Medicinos bankas ir AB bankas „Finasta“.

² 2011 m. lapkričio 16 d. Vyriausybė priėmė sprendimą nacionalizuoti 100 proc. AB banko „Snoras“ akcijų, o Lietuvos bankas apribojo banko veiklą. Lapkričio 24 d. bankui buvo atimta veiklos licencija, o gruodžio 7 d. iškelta bankroto byla.

Literatūra

AB „Citadele“ bankas. 2005–2012 m. finansinės ataskaitos. Prieiga per internetą: <<http://www.citadele.lt/apie/ataskaitos>>.

AB „Swedbank“. 2005–2012 m. finansinės ataskaitos. Prieiga per internetą: <<http://www.swedbank.lt/lt/pages/358>>.

AB DNB bankas. 2005–2012 m. finansinės ataskaitos. Prieiga per internetą: <<http://www.dnb.lt/lt/apie-banka/ataskaitos-ir-reitingai/2012/>>.

AB SEB bankas. 2005–2012 m. finansinės ataskaitos. Prieiga per internetą: <<http://www.seb.lt/pow/wcp/seblt.asp?lang=-lt&website=TAB4>>.

AB Šiaulių bankas. 2005–2012 m. finansinės ataskaitos. Prieiga per internetą: <<http://www.sb.lt/article/archive/9?durl=-07f2329279c4f6b6d-3fd564db3494181>>.

AB Ūkio bankas. 2005–2012 m. finansinės ataskaitos. Prieiga per internetą: <<http://www.ub.lt/lt/investuotojams/finansines-ataskaitos>>.

Alam, J.; Riyadh A. N. 2003. Measuring competitiveness of banks in Bangladesh, *Journal of IIB* 50(1): 29–44.

Basel Committee on Banking Supervision. 2005. *Studies on the Validation of Internal Rating Systems*, No. 14, 112 p.

Beck, T.; Coyle, D.; Dewatripont, M.; Freixas, X.; Seabright, P. 2010. *Bailing Out the Banks: Reconciling Stability and Competition*. London: Centre for Economic Policy Research.

Committee of European Banking Supervisors. 2006. *Guidelines on the implementation, validation and assessment of Advanced Measurement (AMA) and Internal Ratings Based (IRB) Approaches*. 143 p.

Deltuvaitė, V. 2009. Koncentracijos įtakos bankų sistemos finansiniam stabilumui tyrimas, *Ekonomika ir vadyba* 14: 156–165.

Ginevičius, R.; Podvezko, V.; Novotny, M. 2010. Evaluating Lithuanian banks from the perspective of their reliability to customers by PROMETHEE method, in 6th International Scientific Conference, Business and Management: Selected papers, p. 993–999.

Jasienė, M.; Staroselskaja, J. 2010. Lietuvos bankų konkurencingumas ir banko pasirinkimas, *Pinigų studijos* 2: 29–41.

Lietuvos bankas (LB). Kredito įstaigų veiklos apžvalgos 2009–2012 m. Prieiga per internetą: <http://www.lb.lt/kredito_istaigu_apzvalgos_2>.

Mackevičius, J.; Poškaitė, D. 1998. *Finansinė analizė*. Vilnius: Katalikų pasaulis. 632 p.

Podvezko, V. 2011. The comparative analysis of MCDA methods SAW and COPRAS, *Inžinerinė Ekonomika* 22(2): 134–146.

Scott MacDonald, S.; Koch, T. W. 2006.
Management of Banking. Sixth Edition. Mason:
Thomson/South-Western. 562 p.

Santrauka

Komeraciniai bankai – svarbi Lietuvos ekonomikos grandis, todėl komercinių bankų patikimumas ir stabilumas užtikrina ilgalaikį ir tvarų šalies ekonomikos augimą. Be to, stiprinant šalies ekonomiką ir ruošiantis įsivesti bendrą ES valiutą, didelę reikšmę turi patikima ir skaidri stabiliai funkcionuojančių komercinių bankų veikla.

Šiandienėje verslo aplinkoje vis labiau ryškėjant globalizacijos procesams, atsiranda naujų neapibrėžtų rizikų, naujų grėsmių ir problemų, kurios turi įtakos komercinių bankų patikimumui. Šių grėsmių identifikavimas ir problemų sprendimų būdų išskyrimas padeda įvertinti bankų sistemos gebėjimą atlaikyti nepalankių vidaus ir išorės sukrėtimų poveikį.

Šia publikacija siekiama atkreipti dėmesį į naujas tendencijas, išryškinti grėsmes ir rizikas, sietinas su komercinių bankų stabilumu ir patikimumu. Publikacijoje taip pat apžvelgiama šiuolaikinė komercinių bankų veiklos situacija Lietuvoje, nagrinėjami bankų veiklai ir patikimumui analizuoti skirtų metodų taikymo bei bankų patikimumo įvertinimo nustatymo ypatumai. Pasiūlyta komercinių bankų saugumo ir stabilumo įvertinimo metodika, kuria remiantis atliekamas Lietuvos komercinių bankų patikimumo daugiakriteris vertinimas ir bankų rangavimas 2009–2012 metais.

Straipsnis recenzuotas

COMMERCIAL BANKS IN LITHUANIA: RELIABILITY AND ACTIVITY IMPROVEMENT

Meilute JASIENE, ProfDr.,
Julija STAROSELSKAJA, Dr.,
Natalija SOBLANINA
Vilnius University

Summary

Commercial banks are a very important link for the economy of Lithuania, therefore, credibility and stability of commercial banks ensure country's long-term and sustainable economic growth. In addition to this, secure and stable activity of transparently functioning commercial banks is necessary in order to strengthen the economy of the country and be prepared to adopt the single currency of the EU.

The processes of globalization has become more significant in the contemporary business environment, new uncertain risks, new threats and challenges appear and affect the activity of commercial banks as well as their reliability. The identification of threats and ways to solve these problems helps to assess the ability of the banking system to withstand adverse internal and external shocks.

This publication aims to draw attention to the new trends, to highlight the threats and risks associated with the stability and reliability of commercial banks. The guide also provides an overview of modern situation of the commercial banking in Lithuania, analyzes banking activity and provides the analysis of methods used to assess reliability and bank identification features. The assessment methodology of the security and stability of commercial banks has been proposed which was used in the evaluation of reliability of commercial banks in Lithuania using multiple criteria and ranking of the banks from 2009 till 2012.

AUKŠTŲJŲ TECHNOLOGIJŲ SEKTORIUS EUROPOS INTEGRACIJOS PROCESŲ KONTEKSTE: PLĖTROS PERSPEKTYVOS

HIGH TECHNOLOGIES SECTOR IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION PROCESSES: DEVELOPMENT PERSPECTIVES

Borisas MELNIKAS, prof. habil. dr.,
Vilniaus Gedimino technikos universitetas

Pratarmė

Esminė prielaida, lemianti galimybes realiai išs্পęsti svarbiausias Europos Sąjungai aktualias socialinės ir ekonominės raidos problemas, yra sparti *aukštųjų technologijų sektoriaus* plėtra ir kryptinga Europos Sąjungos ekonomikos orientacija į akivaizdų *aukštųjų technologijų sektoriaus vyrvimą* bei į nenutrūkstamą šiame sektoriuje kuriamos bendrojo vidaus produkto dalies didėjimą. *Aukštųjų technologijų sektoriaus* plėtra – išskirtinai svarbus socialinės ekonominės raidos Europos Sąjungoje *prioritetas*, išreiškiantis šiuolaikinei Europos Sąjungos visuomenei būdingus gyvenimo kokybės gerinimo siekius, ypač siekius modernizuoti ekonomiką, didinti jos efektyvumą, sudarant galimybes spręsti daugelį problemų įvairiose gyvenimo srityse.

Aukštųjų technologijų sektoriaus plėtros procesai suvoktini kaip svarbiausioji dalis *žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo* procesų sistemoje, aukštųjų technologijų sektoriaus raida ir plėtra yra glaudžiai susieta su inovacijų, tarptautinio bendradarbiavimo bei tarptautinių ekonominių ryšių aktyvinimo procesais. Neabejotina, kad aukštųjų technologijų sektoriaus augimo, inovacijų ir tarptautinių ekonominių ryšių aktyvinimo problematika, ypač Europos integracijos ir Europos Sąjungos raidos ir plėtros procesų kontekste gali būti suprantama kaip itin svarbi ir perspektyvi *mokslinio pažinimo ir tyrimų sritis*.

Poreikius skirti vis didesnę dėmesį *aukštųjų technologijų sektoriaus plėtrai* ir *žinių visuomenės bei žinių ekonomikos kūrimo* procesams, atsižvelgiant į bendrąją Europos integracijos ir Europos Sąjungos raidos ir plėtros procesų kontekstą, nulemia būtinumas ieškoti galimybių labai padidinti Europos Sąjungos ekonomikos efektyvumo lygį, užtikrinti besąlygišką Europos Sąjungoje kuriamos produkcijos konkurencingumą globaliose rinkose,

realiai išs্পęsti daugybę socialinių problemų, iš jų užimtumo ir gyvenimo kokybės srityje, sukurti alternatyvią energetiką ir gamtą tausojančią ekonominio gyvenimo infrastruktūrą. Beje, kuriant ir plėtojant aukštųjų technologijų sektorių, prioritetinis vaidmuo turi būti teikiamas inovacijų, tarptautinio bendradarbiavimo ir tarptautinių ekonominių ryšių aktyvinimui, juolab kad inovacijų ir tarptautinių ekonominių ryšių aktyvinimas sudaro papildomų prielaidų siekti ir gauti vadinamuosius *sinergetinius efektus*, kurių *generavimu bei naudojimu* iš esmės ir yra grindžiama aukštųjų technologijų sektoriaus plėtra. Tai reiškia, kad aukštųjų technologijų sektoriaus augimas ir tolesnis modernizavimas, taip pat inovacijų ir tarptautinių ekonominių ryšių aktyvinimas turi būti suvokiami kaip *bendras ir nedalomas mokslinio pažinimo ir tyrimų objektas*.

Šiame straipsnyje nagrinėjamos aukštųjų technologijų sektoriaus plėtojimo galimybės ir perspektyvos, prioritetą teikiant įvairaus pobūdžio *sinergetinių efektų generavimo ir naudojimo* problematikai Europos integracijos ir Europos Sąjungos raidos ir plėtros procesų kontekste. Suvokiant, kad inovacijų ir tarptautinio bendradarbiavimo bei tarptautinių ekonominių ryšių aktyvinimo procesai yra tiesiogiai orientuoti į sinergetinių efektų generavimą ir naudojimą, galima daryti prielaidą, kad būtent inovacijų, tarptautinio bendradarbiavimo ir tarptautinių ekonominių ryšių aktyvinimo procesai dideliu mastu lemia aukštųjų technologijų sektoriaus plėtrą, o tai reiškia, kad aukštųjų technologijų sektoriaus plėtojimo galimybių ir perspektyvų nagrinėjimo dėlei būtina kryptingai atsižvelgti į įvairias sinergetinių efektų raiškos, jų generavimo bei naudojimo, taip pat į inovacijų bei tarptautinio bendradarbiavimo ir tarptautinių ekonominių ryšių

aktyvinimo sąlygas ir aplinkybes, susiklostančias Europos integracijos ir Europos Sąjungos raidos ir plėtros procesų kontekste.

Aukštųjų technologijų sektorius – išskirtinai svarbi modernios visuomenės ir jos ekonominio gyvenimo grandis

Aukštųjų technologijų sektoriaus plėtros problemų sprendimas suvoktinas kaip *labai reikšmingas* ir kaip *prioritetinio dėmesio reikalaujantis* klausimas daugumoje šiuolaikinio pasaulio šalių. Ypač pabrėžtinas aukštųjų technologijų sektoriaus plėtros reikšmingumas ir aktualumas Europos Sąjungoje. Galima teigti, kad socialinės ekonominės raidos ir visuomenės pažangos perspektyvą Europos Sąjungoje iš esmės lemia būtent galimybės sėkmingai plėtoti aukštųjų technologijų sektorių.

Aukštųjų technologijų sektoriaus plėtrai būdinga daug ypatumų, kurių kilmė yra tiesiogiai sietina su *globalizacijos*, daugelį gyvenimo sričių apimančių *internacionalizavimo* procesų, taip pat su *žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo* iššūkiais. Ypač pabrėžtina, kad aukštųjų technologijų sektoriaus raidai kaip išskirtinai svarbūs būdingi *internacionalizavimo ir orientavimo į inovacijas* požymiai, atspindintys globalizacijos procesų, žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo logiką bei išreiškiantys prioritetinę aukštųjų technologijų sektoriaus raidos tarptautiškumo bei inovatyvumo prasmę (Melnikas 2011).

Charakteringas ypatumas, rodantis reagavimą į globalizacijos bei į žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo procesų sukeliamus iššūkius bei reikalavimus ir pasireiškiantis šiuolaikinėmis aukštųjų technologijų sektoriaus raidos sąlygomis yra tas, kad aukštųjų technologijų sektoriuje plėtojama *vadybinė veikla* savo prigimtimi yra *tarptautinė* ir kad ši veikla, kaip *tarptautinės vadybos* veikla, prioritetiškai orientuota būtent į *inovacijas*. Taigi galima teigti, kad šiuolaikiniame aukštųjų technologijų sektoriuje pasireiškianti vadyba yra iš esmės suvoktina kaip *į inovacijas orientuota tarptautinė vadyba* ir kad šios *tarptautinės vadybos orientavimas į inovacijas* yra vertintinas kaip aukštųjų technologijų sektoriaus raidos *esminis prioritetas*.

Tarptautinės vadybos aukštųjų technologijų sektoriuje orientavimas į inovacijas yra laikytinas *esminiu prioritetu* dėl kelių priežasčių.

Pirma, akivaizdu, kad *svarbiausius iššūkius*, kylančius šiuolaikinėmis sąlygomis socialinei ir

ekonominėi raidai bei mokslo ir technologijų pažangai, iš esmės lemia *globalizacijos* procesai. Būtent jie lemia visų svarbiausių šiuolaikinei visuomenei būdingų *pokyčių* kryptis ir trajektorijas. Suvokiant, jog *globalizacijos aplinkoje* turi būti plėtojama į naujausius iššūkius orientuota *tarptautinė vadyba*, gebėjimas *tarptautinės vadybos* priemonėmis reaguoti į globalizacijos procesų lemiamus iššūkius gali būti vertinamas kaip itin svarbi prielaida sėkmingai plėtoti socialinę, ekonominę bei technologijų pažangą. Be to, reagavimas į globalizacijos aplinkoje *spartėjančius pokyčius* sudaro būtinumą plėtojant ir tobulinant tarptautinę vadybą daugiausia dėmesio skirti būtent *inovacijoms*. *Tarptautinės vadybos orientavimas į inovacijas* kartu išreiškia pačios tarptautinės vadybos *aktualizavimą* ir jos pritaikymą globalizacijos aplinkoje besiklostantiems naujiems reikalavimams.

Antra, akivaizdu, kad tolesnę šiuolaikinės visuomenės pažangą daug lemia pačios visuomenės gebėjimai *transformuotis* ir realiai įgyvendinti *žinių visuomenės* idealus, vertybes ir gyvenimo būdo modelius. Siekimas sukurti *žinių visuomenę* vertintinas kaip esminis socialinės, ekonominės bei technologijų pažangos prioritetas. Suvokiant, kad sukurti *žinių visuomenę* sukūrimas įmanoma tik įvairiapusiškai plėtojant *internacionalizavimo* procesus bei skatinant *inovacijas*, galima tvirtinti, jog *tarptautinės vadybos orientavimas į inovacijas* vertintinas kaip labai svarbi prielaida sukurti *žinių visuomenę*.

Siekiant sėkmingai ir efektyviai reaguoti į *globalizacijos* ir į *žinių visuomenės sukūrimo* iššūkius, būtini atitinkami poslinkiai modernizuojant šiuolaikinės *tarptautinės vadybos* sampratą, atsižvelgiant į aukštųjų technologijų sektoriaus ir jo raidos ypatumus. Būtina suvokti, jog:

- ♦ šiuolaikinėmis sąlygomis visose be išimties socialinės, ekonominės raidos bei technologijų pažangos sektoriuose itin svarbia veiklos sritimi turi būti laikoma *tarptautinės vadybos* sritis;
- ♦ tarptautinės vadybos plėtojimo ir jos prioritetiškumo svarbą nulemia globalizacijos bei žinių visuomenės formavimosi procesai, nes būtent globalizacija ir žinių visuomenės formavimasis formuoja svarbiausius iššūkius, kylančius visose socialinės, ekonominės raidos ir technologijų pažangos srityse;
- ♦ tarptautinė vadyba ir jos plėtojimas šiuolaikinėmis sąlygomis turi būti prioritetiškai orientuojami į

įvairiapusiškas inovacijas, į inovacijų sklaidą bei galimai platesnį jų naudojimą, nes būtent orientavimas į inovacijas gali sudaryti prielaidas tarptautinės vadybos priemonėmis realiai plėtoti socialinę, ekonominę raidą bei technologijų pažangą atsižvelgiant į globalizacijos ir žinių visuomenės formuojamus iššūkius.

Šiuolaikinės tarptautinės vadybos orientavimo į inovacijas svarbos ir reikšmingumo suvokimas taip pat skatina poreikius atskleisti ir panaudoti praktikoje *naujas* tokio orientavimo galimybes. Būtina papildomai išsiaiškinti į įvairius *inovacijų kūrimo, skatinimo bei sklaidimo būdus* ir įvertinti galimybes tokius būdus pritaikyti šiuolaikinėje globalizacijos bei žinių visuomenės kūrimo procesų formuojamoje aplinkoje.

Ieškant galimybių įgyvendinti siekį sėkmingai ir efektyviai orientuoti šiuolaikinę tarptautinę vadybą į inovacijas, ypatingas dėmesys turi būti skiriamas *įvairaus pobūdžio sinergetinių efektų paieškos, gavimo bei naudojimo* problemom. Tokių problemų suvokimas ir sprendimas gali sudaryti prielaidas *aktyvinti inovacijas* visose šiuolaikinės visuomenės gyvenimo srityse.

Galima taip pat pažymėti, kad siekiant spartinti šiuolaikinės socialinės ir ekonominės raidos bei mokslo ir technologijų pažangos tempus, ypač atsižvelgiant į globalizacijos bei žinių visuomenės kūrimo iššūkius, taip pat į poreikius aktyvinti aukštųjų technologijų sektoriaus raidą, turi būti visapusiškai plėtojama ir tobulinama *tarptautinė vadyba*, prioritetiškumą teikiant *tarptautinės vadybos orientavimui į inovacijas*.

Teorinės prielaidos plėtoti ir tobulinti *tarptautinę vadybą* bei sėkmingai ir efektyviai *orientuoti tarptautinę vadybą į inovacijas* galėtų būti sudaromos remiantis atitinkamais sprendimais, skirtais *sinergetinių efektų inicijavimui, paieškai, gavimui bei rezultatų naudojimui*, juolab kad šiuolaikiniai socialinės, ekonominės, politinės raidos bei mokslo ir technologijų pažangos procesams būdinga itin ryški orientacija į *sinergetinių efektų* paiešką bei platų naudojimo mastą. Būtent *sinergetinių efektų raiška* ir *prielaidų sinergetiniams efektams gauti sudarymas ar susidarymas* suvoktini kaip *esminiai požymiai*, apibūdinantys raidos ir pažangos procesus visose šiuolaikinės visuomenės gyvenimo srityse.

Pabrėžtina, kad *sinergetinių efektų raiška* bei *prielaidų sinergetiniams efektams gauti sudarymas*

ar susidarymas suvoktini kaip būtinos sąlygos plėtoti aukštųjų technologijų sektorių ir aktyvinti inovacijų procesus visose srityse, kuriose kuriamos, skleidžiamos ir naudojamos aukštosios technologijos (Melnikas 2011).

Sinergetinio efekto sąvoka bendriausiu atveju gali būti aiškinama taip: *sinergetiniu efektu* laikomas *papildomas rezultatas*, kuris gali būti gaunamas *gerinant (stiprinant) sąveiką tarp į tam tikrą visumą (sistemą) sujungtų (susijungusių) elementų*. Tais atvejais, kai sinergetinio efekto sąvoka taikoma *socialinio pobūdžio* sistemoms, sinergetinis efektas gali būti apibūdinamas kaip *papildomas rezultatas*, gaunamas *gerinant (stiprinant, plėtojant) sąveiką tarp įvairių subjektų, sudarančių tam tikrą visumą arba veikiančių organizacijos pavidalu*. Tokiais atvejais *organizacijos* sąvoka apibūdinama kaip *tarpusavyje sąveikaujančių bei interesų bendrumu pasižyminčių subjektų visuma*.

Sinergetinių efektų gavimo ir naudojimo galimybės, prielaidos tokiems efektams pasireikšti ir šių efektų raiškos formos įvairaus pobūdžio sistemose, tarp jų ir socialinėse, sudaro šiuolaikinio *sinergetikos mokslo* objektą. Šiuolaikiniams socialinės, ekonominės, politinės raidos bei technologijų pažangos procesams pažinti bei nagrinėti naudotinos *sinergetikos mokslo* formuojamos galimybės.

Sinergetinių efektų yra be galo *įvairių*. Galima išskirti tokius svarbiausius požymius:

- ♦ požymiai, apibūdinantys *pobūdį ir kilmę* tų sistemų, kuriose susiklosto ir pasireiškia sinergetiniai efektai;
- ♦ požymiai, apibūdinantys tuos *elementus* (socialinio pobūdžio sistemose – subjektus), kurių sąveika nulemia sinergetinius efektus bei jų raišką;
- ♦ požymiai, apibūdinantys sinergetinius efektus sukeliančias tam tikroje visumoje (sistemoje) veikiančių elementų (subjektų) *sąveikas* bei šių *sąveikų pobūdį*;
- ♦ požymiai, apibūdinantys sinergetinių efektų *pobūdį* ir jų *raiškos formas*;
- ♦ sinergetinių efektų *masto ir rezultatyvumo požymiai*;
- ♦ požymiai, apibūdinantys sinergetinius efektus *laiko parametrų* prasme.

Nurodyti sinergetinių efektų įvairovę nusakantys požymiai gali būti vertinami kaip *svarbiausieji*.

Žinoma, be nurodytųjų, esama ir kitų šių įvairovę apibūdinančių požymių.

Beje, sinergetinių efektų įvairovė gali būti suvokiama ir vertinama kaip svarbus *naujų sinergetinių efektų generavimo procesų aktyvinimo veiksnys*. Šiuo teiginiu išreiškiama mintis, kad sinergetinių efektų įvairovė savotiškai skatina kitų sinergetinių efektų inicijavimą, kūrimą, sklaidą, naudojimą ir kitaip apibūdintinas apraiškas.

Atsižvelgiant į aukštųjų technologijų sektoriui būdingus ypatumus, galima pabrėžti, kad akivaizdu, jog sinergetinių efektų inicijavimas, kūrimas, sklaidos ir naudojimas suvoktini kaip itin svarbūs aukštųjų technologijų sektoriaus plėtos veiksniai. Šiuolaikinėmis globalizacijos, Europos integracijos, žinių visuomenės kūrimo sąlygomis išryškėja kelios itin reikšmingos sinergetinių efektų inicijavimo, kūrimo, sklaidos ir naudojimo *galimybių sritys*. Iš jų perspektyviausiomis laikytinos dvi – tarpinstitucinė sąveika plėtojant aukštųjų technologijų sektorių ir aukštųjų technologijų sektoriaus raidai charakteringi internacionalizavimo procesai. Šios abi sinergetinių efektų inicijavimo, kūrimo, sklaidos ir naudojimo galimybių sritys gali būti apibūdintos kiek detaliau.

Tarpinstitucinė sąveika plėtojant aukštųjų technologijų sektorių

Esminė prielaida aktyvinti mokslo ir technologijų pažangą bei plėtoti aukštųjų technologijų sektorių yra įvairiapusiškas *tarpinstitucinės sąveikos skatinimas* siekiant *generuoti ir panaudoti sinergetinius efektus*. Tarpinstitucinės sąveikos priemonėmis gali būti aktyvinami inovacijoms kurti, skleisti bei pritaikyti skirti sinergetinių efektų generavimo ir naudojimo procesai, leidžiantys intensyvinti ir efektyvinti mokslo ir technologijų pažangą, plėtoti aukštųjų technologijų sektorių. Beje, *tarpinstitucinės sąveikos skatinimas* gali būti suprantamas kaip *sudarymas sąlygų*, kad būtų *visapusiškai stiprinama sąveika* tarp skirtinga veikla, skirtingomis funkcijomis ir orientacijomis pasižyminčių sistemų, dalyvaujančių mokslo ir technologijų pažangos bei aukštųjų technologijų sektoriaus plėtojimo procesuose ir pasižyminčių *institucine įvairove*. Tokios sąveikos stiprinimas leidžia kryptingai siekti įvairių *sinergetinių efektų*, užtikrina *inovacijų aktyvinimą* ir *teigiamai veikia kokybiškai naujų produktų sukūrimą*.

Tarpinstitucinės sąveikos stiprinimas – *išskirtinai svarbi* prielaida plėtoti *aukštųjų technologijų sektorių* ir didinti *technologškai orientuotų produktų gamybą*.

Ypač svarbia sąveikos stiprinimo sritimi laikytina sąveika tarp sistemų, kuriose:

- ♦ kuriami *įvairaus pobūdžio intelektualiniai produktai ir generuojamos naujos žinios*;
- ♦ kuriamas ir kaupiamas *potencialas naujoms žinioms kurti*;
- ♦ *naujai sukurtos žinios ir įvairaus pobūdžio intelektualiniai produktai materializuojami ir paverčiami praktiniam panaudojimui skirtais daiktais ar paslaugomis*.

Išvardytųjų sistemų visuma apima *mokslinius tyrimus, mokymo, studijų ir konsultacinės veiklos procesus*, taip pat *praktinio pobūdžio gamybinę veiklą*. Būtent tokias veiklas apimančių sistemų sąveikai turi būti teikiamas *prioritetinis dėmesys*, nes šių veiklų *derinys* atspindi *į visumą sujungiamų veiklų kompleksą*, turintį daug ką bendro. Akivaizdu, jog minėto veiklų derinio *orientavimą į bendrumą* realiai parodo *trijų pradų sujungimas*, apimantis:

- ♦ mokslinius tyrimus kaip veiklą, kurioje *kuriamos naujos žinios*;
- ♦ mokymą, studijas ir konsultacinę veiklą, kurioje *parengiami žmogiškieji ištekliai*, reikalingi tiek *naujų žinių generavimui*, tiek *naujų žinių sklaidai ir praktiniam panaudojimui*;
- ♦ gamybinio pobūdžio verslą kaip veiklą, kurioje vyksta *naujų žinių transformavimo į naujus materialinius produktus procesas* ir kurioje iš esmės ir sukuriami *nauji vartoti skirti produktai*.

Apibūdintasis derinys iš esmės atspindi *bendrą sistemą*, kurios pagrindiniai elementai kaip tik ir yra *mokslinių tyrimų ir naujų intelektualinių išteklių kūrimo procesai, žmogiškųjų išteklių ugdymo ir jų parengimo mokslo ir technologijų pažangai procesai*, tai pat *kokybiškai naujos gamybos procesai*. Beje, tokis derinys gali būti traktuojamas kaip *svarbiausioji sąlyga*, užtikrinanti šiuolaikinės visuomenės gebėjimus spartinti mokslo ir technologijų pažangą ir kurti bei plėtoti žinių ekonomiką.

Suvokiant, kad mokslinių tyrimų, mokymo, studijų, konsultacinės veiklos ir praktinio gamybinio verslo sistemos reikalauja įvairios *sąveikos*, natūraliai kyla klausimas dėl tokiai sąveikai plėtoti skirtų *organizacinių formų*.

Mokslinių tyrimų, mokymo, studijų, konsultacinės veiklos ir praktinio gamybinio verslo sąveikai plėtoti tarptautinėje praktikoje plačiai naudojamos įvairios organizacinės formos. Tarp tokių formų itin populiarūs yra inovacijų centrai, verslo inkubatoriai, mokslo ir technologijų parkai, įvairūs pramonės mazgai, technopoliai, klasteriai, taip pat visų minėtųjų organizacijų tinklai ir įvairūs jų deriniai. Šių organizacinių formų sklaida pasižymi ir didžiuliais mastais, ir daugialypėmis galimybėmis visapusiškai skatinti mokslo ir technologijų pažangą bei didinti ekonomikos efektyvumą.

Mokslinių tyrimų, mokymo, studijų, konsultacinės veiklos ir praktinio gamybinio verslo sistemų sąveikos srityje paprastai pasireiškia tam tikri *dėsningumai*, kuriais išreiškiami tiek tokiai sąveikai būdingi *principai*, tiek tokios sąveikos praktikoje išryškėjusios *raidos tendencijos*.

Mokslinių tyrimų, mokymo, studijų, konsultacinės veiklos ir praktinio gamybinio verslo sistemų sąveika – labai sudėtinga sritis, kurioje įgyvendinami daugialypiai *principai* ir pasireiškia daug įvairių *tendencijų*.

Iš šioje srityje pasireiškiančių *principų* svarbiausiais laikytini tokie:

- ♦ *orientacijų į sinergetinius efektus principas*, kuriuo išreiškiama tai, jog *sąveikos tarp įvairių sistemų paskirtis* yra *sinergetiniai efektai*;
- ♦ *naujos kokybės siekimo principas*, išreiškiantis tai, kad dėl *sąveikos tarp įvairių sistemų* turi būti gautas *iš esmės nauja kokybė pasižymintis rezultatas*;
- ♦ *harmonijos ir suderinamumo principas*, išreiškiantis būtinumą užtikrinti, kad tarpusavyje *sąveikaujančių sistemų raida, plėtra bei pačių sistemų pokyčiai* būtų *harmoningi ir suderinti*;
- ♦ *bendrų interesų prioritetiškumo principas*, išreiškiantis nuostatą, jog, nepaisant to, kad sąveikaujantys subjektai gali pasižymėti *interesų įvairove, svarbiausiais ir prioritetiniais* laikomi būtent *bendrieji interesai*;
- ♦ *inovatyvumo principas*, išreiškiantis *sąveikos orientavimą į inovacijų skatinimą ir aktyvinimą*;
- ♦ *sistemiškumo ir kompleksiskumo principas*, išreiškiantis tai, jog sąveikaujančios sistemos ir subjektai sudaro *visumą, turinčią pakankamai potencialu*, kurio reikia *norint užbaigti galutiniam vartojimui skirtus kokybiškai naujus produktus*.

Akivaizdu, kad tarp mokslinių tyrimų, mokymo, studijų, konsultacinės veiklos ir praktinio gamybinio verslo sistemų sąveikos srityje pasireiškiančių *principų* gali būti paminėti ir kiti principai, tačiau būtent nurodytieji principai laikytini svarbiausiais.

Dėl mokslinių tyrimų, mokymo, studijų, konsultacinės veiklos ir praktinio gamybinio verslo sistemų sąveikos pasireiškia ir *daugialypės bei kiek prieštaringos tendencijos*.

Tarp *bendrojo pobūdžio tendencijų* kaip itin reikšmingos pažymėtinos šios:

- ♦ skirtingos veiklos organizacijų, individų ir kitų subjektų *konsolidavimo tendencija* sprendžiant socialinės, ekonominės raidos, mokslo ir technologijų pažangos problemas; ši tendencija išreiškia įvairių subjektų *pastangų* ir įvairiose sistemose *sukaupto potencialo sujungimą* siekiant *bendrų rezultatų*;
- ♦ tendencija, išreiškianti didėjančią mokslinių tyrimų bei mokymo ir studijų procesų *orientavimą į naujus gamybinio verslo poreikius*; ši tendencija parodo, kad mokslinių tyrimų turinys ir mokymo, studijų ir konsultacinės veiklos procesai vis didesniu mastu nukreipiami į gamybinio verslo plėtros prioritetus;
- ♦ tendencija, išreiškianti didėjančią gamybinio verslo subjektų dalyvavimą ir aktyvumą plėtojant, modernizuojant ir naudojant tiek *mokslinių tyrimų sistemų, tiek mokymo, studijų, konsultacinės veiklos sistemų potencialą*, tiek kryptingai įtraukiant šiose sistemose sukoncentruotus *žmogiškuosius išteklius* į šių sistemų sąveiką su įvairiomis verslo sistemomis;
- ♦ tendencija, išreiškianti *polinkį aktyvinti darnią plėtrą*, nes skirtingų sistemų sąveikos priemonėmis aktyvinami *kiekvienai sistemai reikšmingi jos rezultatų realizuoti reikalingų poreikių sukūrimo procesai*, taip pat sudaromos palankios sąlygos *darninti* naujų darbo vietų sukūrimo ir įvairių išteklių pritraukimo į skirtingus sektorius procesus;
- ♦ tendencija, išreiškianti *polinkį aktyvinti tarptautinius ryšius*, nes mokslo ir technologijų pažangos bei gamybinio verslo plėtros sąlygomis neišvengiamai išryškėja poreikiai vis daugiau dėmesio skirti internacionalizavimo procesams bei veiklai tarptautinėse rinkose.

Kartu pažymėtina, kad mokslinių tyrimų, mokymo, studijų, konsultacinės veiklos ir praktinio gamybinio verslo sistemų sąveikos srityje pasireiškia ir tam tikros *prieštaringos tendencijos*. Iš jų itin svarbiomis laikytinos gana *specifinės tendencijos*, kurias galima vadinti *mokslo ir technologijų pažangos aktyvinimo procesų imitavimo tendencijos*. Šių tendencijų esmė ta, jog mokslinių tyrimų, mokymo, studijų, konsultacinės veiklos ir praktinio gamybinio verslo sąveikos idėja kartais įgyvendinama „iškraipytu“ pavidalu ar neefektyviomis formomis, o pati sąveika nesudaro prielaidų realiai siekti gerų mokslo ir technologijų pažangos rezultatų.

Apibendrinant pažymėtina, kad mokslinių tyrimų, mokymo, studijų, konsultacinės veiklos ir praktinio gamybinio verslo sistemų efektyvios sąveikos poreikiai pasireiškia visuose šiuolaikinės visuomenės ir jos socialinio ekonominio gyvenimo srityse. Kryptingas reagavimas į šiuos poreikius yra svarbi prielaida spartinti ir aktyvinti mokslo ir technologijų pažangą bei plėtoti aukštųjų technologijų sektorių.

Internacionalizavimo procesai aktyvinant mokslo ir technologijų pažangą bei plėtojant aukštųjų technologijų sektorių

Šiuolaikinėmis sąlygomis mokslo ir technologijų pažangą, jos kryptis, rezultatus ir pasekmes, taip pat aukštųjų technologijų sektoriaus plėtrą vis didesniu mastu nulemia įvairios aplinkybės, atspindinčios *daugialypių globalizacijos bei internacionalizavimo procesų raišką ir poveikius* visoms visuomenės gyvenimo sritims. Akivaizdu, kad šios aplinkybės vertintinos kaip itin reikšmingos ir tais atvejais, kai mokslo ir technologijų pažangos priemonėmis siekiama kryptingai ir efektyviai spręsti globalizacijos bei internacionalizavimo procesų metu kylančias ir įvairiose gyvenimo srityse pasireiškiančias *problemas*, ir tais atvejais, kai siekiama pasinaudoti tomis *naujomis* mokslo ir technologijų pažangos aktyvinimo ir spartinimo *galimybėmis*, kurios atsiranda būtent globalizacijos ir internacionalizavimo sąlygomis.

Iš tų mokslo ir technologijų pažangą bei aukštųjų technologijų sektoriaus plėtrą veikiančių aplinkybių, kurias lemia ir vis labiau paveikia globalizacijos ir internacionalizavimo procesų sparta ir mastas, ypač pažymėtinos tokios:

- ♦ mokslo ir pažangos aktyvinimu ir spartinimu vis labiau tenka reaguoti į tuos iššūkius bei problemas, kurios pasireiškia ir reikalauja

tarptautiniu mastu sprendimų; šiuolaikinės visuomenės pastangos realiai spręsti daugybę jai aktualių humanitarinių socialinių, politinių, ekonominių, ekologinių, technologinių, taip pat saugumo, sveikatos apsaugos, kultūros ir kitų problemų neišvengiamai reikalauja tiek *konsoliduoti tarptautiniu mastu sukauptą mokslo ir technologijų pažangos potencialą*, tiek plėtoti *tarptautinį bendradarbiavimą* įvairiose mokslo ir technologijų pažangos srityse;

- ♦ esminė prielaida aktyvinti ir realiai plėtoti mokslo ir technologijų pažangą yra visapusiškas *sinergetinių efektų* paieškos skatinimas, aktyvinant *tarptautiniu mastu sukauptos patirties* naudojimą, *skirtingų kultūrų sąveiką*, aktyvinant įvairiomis formomis plėtotiną *tarptautinę tinklaveiką*; būtent sinergetinių efektų svarbos suvokimas reikalauja įvairius *tarptautiškumą* išreiškiančius veiksnius ir prioritetus laikyti itin reikšmingais;
- ♦ šiuolaikinei visuomenei būdingų atvirumo, demokratijos ir atviros rinkos ekonomikos modelių įgyvendinimo sąlygomis natūraliai pasireiškia naujai generuojamų mokslo žinių bei naujų technologijų *spartėjančio pasklidimo tarptautinėse erdvėse* procesai; spartėjančią pasklidimą tarptautinėse erdvėse lemia *bendrieji tarptautinių komunikacijų intensyvėjimo, tarptautinės ekonomikos augimo bei tarptautinių mainų aktyvėjimo* procesai, taip pat šiuolaikinių *informacinių bei telekomunikacinių technologijų* plėtros formuojamos galimybės;
- ♦ mokslo ir technologijų pažangos procesus vis labiau veikia didėjanti ir intensyvėjanti *tarptautinė migracija*, vis didesnius gyventojų sluoksnius apimanti *orientacija į tarptautinį mobilumą*; ypač pažymėtina didėjanti darbo rinkų bei įvairių verslo subjektų veiklos internacionalizavimo procesų ir mokslo ir technologijų pažangos internacionalizavimo procesų tarpusavio sąveika ir priklausomybė;
- ♦ naujų mokslo žinių generavimo ir skleidimo bei naujų technologijų kūrimo ir įgyvendinimo procesuose vis aktyviau dalyvauja ir šiuos procesus vis labiau veikia įvairūs *subjektai*, veikiantys *tarptautiniu mastu*, iš jų įvairios tarptautinės organizacijos, tarptautinės įmonės ir jų tinklai, tarptautiniu mastu veikiančios mokslo, studijų, inovacijų palaikymo ir skleidimo institucijos, kiti verslo ir viešojo sektoriaus subjektai; tarptautiniu mastu veikiančių subjektų dalyvavimas ir jų

veiklos efektyvumas plėtojant mokslo ir technologijų pažangą suvoktini ne tik kaip *itin reikšmingas*, bet ir kaip *vienas svarbiausių veiksnių*, realiai nulemiančių pačios mokslo ir technologijų pažangos kryptingumą, turinį, rezultatus ir pasekmes;

- ♦ polinkiai į naujų mokslo žinių generavimą, į naujų technologijų kūrimą ir įgyvendinimą bei polinkiai į inovacijas vis labiau suvokiami kaip *naujai tarptautiniu mastu sklindančiai universaliai masinei kultūrai būdingi itin reikšmingi elementai*; tokie polinkiai atspindi *moderniai visuomenei būdingų naujų vertybių sklaidą tarptautiniu mastu*.

Nurodytosios aplinkybės įvairiomis formomis pasireiškia visose mokslo ir technologijų pažangos bei aukštųjų technologijų sektoriaus plėtros srityse ir vis didesniu mastu veikia šiuolaikinės visuomenės gyvenimą, socialinę, politinę, ekonominę raidą, kultūrą bei aplinkos pokyčius. Tai reiškia, kad į šias aplinkybes turi būti atsižvelgiama rengiant ir įgyvendinant mokslo ir technologijų pažangai bei aukštųjų technologijų sektoriaus plėtrai skirtas valdymo ir kitas priemones, šiuolaikinės valstybės politiką. Beje, valstybės politikos mokslo ir technologijų pažangos rengimo ir įgyvendinimo klausimai kaip itin aktualūs šiuolaikinėmis sąlygomis reikalauja ypatingo dėmesio.

Valstybės politika mokslo ir technologijų pažangos bei aukštųjų technologijų sektoriaus plėtros srityje: šiuolaikiniai iššūkiai

Valstybės vaidmuo mokslo ir technologijų pažangos bei aukštųjų technologijų sektoriaus plėtros srityje yra išskirtinai svarbus, juolab kad reali mokslo ir technologijų pažanga reikalauja *visos visuomenės pastangų, įvairiose visuomenės grandyse sukaupitų potencialų konsolidavimo bei skirtingose visuomenės gyvenimo bei veiklos srityse vykstančių procesų koordinavimo bei kryptingų orientacijų*. Tik valstybė yra pajėgi būti *efektyviai veikiančiu valdymo subjektu*, galinčiu realiai aktyvinti mokslo ir technologijų pažangą visos visuomenės mastu.

Valstybės politika mokslo ir technologijų pažangos bei aukštųjų technologijų sektoriaus plėtros srityje turi būti *kompleksiška* ir orientuota į šiuolaikinius globalizacijos ir internacionalizavimo iššūkius.

Mokslo ir technologijų pažangos bei aukštųjų technologijų sektoriaus plėtros aktyvinimui bei spartinimui skirta politika, kuria būtų siekiama

adekvačiai atsižvelgti į šiuolaikinės globalizacijos ir internacionalizavimo aplinkybes, turėtų apimti *tris* pagrindines kryptis:

- ♦ politika kryptingai aktyvinant *naujų mokslo žinių ir naujų technologijų importą*;
- ♦ politika kryptingai aktyvinant *naujų mokslo žinių ir naujų technologijų eksportą*;
- ♦ politika, orientuota į tai, kad naujų mokslo žinių generavimu bei naujų technologijų kūrimu ir įgyvendinimu būtų tenkinami *vidiniai* šalies visuomenės socialinės ekonominės raidos, kultūros, apskritai pažangos poreikiai, taip pat vietinio verslo sistemų poreikiai.

Šios trys kryptys atspindi mokslo ir technologijų pažangai bei aukštųjų technologijų sektoriaus plėtrai skirtos politikos orientavimą į *darnios plėtros* nuostatų ir idėjų įgyvendinimą. Šios kryptys neatskiriamos viena nuo kitos, viena kitą smarkiai veikia ir papildo.

Valstybės politika plėtojant importą mokslo ir technologijų pažangos srityje turi būti *kompleksinė*. Ši politika turi būti orientuota į tai, kad:

- ♦ visuose šalies visuomenės gyvenimo srityse turi būti siekiama apsirūpinti ir disponuoti tomis naujausiomis mokslo žiniomis ir technologijomis, kurios pasaulio praktikoje yra pasireiškusios ar gali pasireikšti kaip itin pažangios ir perspektyvios;
- ♦ naujos mokslo žinios ir technologijos turi būti naudojamos efektyviai ir kad naudojimas šiomis mokslo žiniomis ir technologijomis turi sudaryti realias prielaidas tolesnei mokslo ir technologijų pažangai bei socialinei, politinei, ekonominei ir kultūros raidai atitinkamos šalies mastu.

Importo plėtojimas mokslo ir technologijų pažangos srityje yra labai plati ir daugialypė veikla. Dėl šios priežasties valstybės politika plėtojant šį importą neišvengiamai turi apimti daug įvairių kryptių, iš kurių svarbiausiomis laikytinos tokios:

- ♦ visose visuomenės gyvenimo ir veiklos srityse turimų *žmogiškųjų išteklių ugdymas*, nukreiptas į siekius nuolatos ieškoti galimybių *savo šalyje ir savo veiklos sferoje plačiai naudoti naujausias mokslo žinias ir technologijas, sukaupias tarptautinėje praktikoje*; tokiu ugdymu žmogiškieji ištekliai iš esmės turi būti orientuojami į *kryptingą naujų mokslo žinių ir technologijų importą* bei į *plėtojamą gebėjimų integruotis į tarptautines mokslo ir technologijų*

pažangos erdves; šiuo atveju integracija į tarptautines mokslo ir technologijų pažangos erdves suprantama kaip tarptautinėje praktikoje jau sukaupų bei kuriamų naujų mokslo žinių ir technologijų *gavimas, įsisavinimas ir praktinis pritaikymas*; žmogiškųjų išteklių pasirengimas importuoti naujausias mokslo žinias ir technologijas bei pritaikyti jas savo veikloje savo šalies sąlygomis sudaro prielaidas realiai plėtoti integraciją į tarptautines mokslo ir technologijų pažangos erdves, modernizuoti žmogiškuosius išteklius ir visą visuomenę apskritai;

- ♦ tiek naujausių mokslo žinių ir technologijų, tiek informacijos apie naujausias mokslo žinias ir technologijas *gavimas ir paskleidimas* per įvairias švietimo, mokymo, studijų, mokslinių tyrimų, konsultavimo, visuomenės ar atskirų jos grupių ir sluoksnių informavimo sistemas, taip pat per kitas visuomenės raidą ir pažangą aprūpinančias sistemas;
- ♦ konkrečioms visuomenės gyvenimo sritims ar veiklos sektoriams plėtoti ir modernizuoti reikalingų naujausiųjų mokslo žinių ir technologijų *kryptingą paiešką, įsigijimą, adaptavimą* atsižvelgiant į įvairius ypatumus, pasireiškiančius šalyje, šių mokslo žinių ir technologijų *įsisavinimas* siekiant arba kryptingai išplėtoti atitinkamai šaliai iš esmės naujus veiklos sektorius arba radikaliai atnaujinti ir visapusiškai modernizuoti anksčiau susiklosčiusius ir jau veikusius veiklos sektorius;
- ♦ socialinių, politinių, teisinių, kultūrinių, ekonominių, technologinių, informacinių ir kitų *prielaidų*, reikalingų naujoms mokslo žinioms ir technologijoms importuoti, *sudarymas, sukūrimas ir įvairiapypės infrastruktūros išplėtojimas*;
- ♦ mokslo žinių ir technologijų kryptingam importui plėtoti skirtų *rinkodaros bei viešųjų ryšių priemonių sistemų* sukūrimas ir praktinis naudojimas;
- ♦ *intelektinės nuosavybės apsaugos priemonių*, skirtų plėtoti mokslo žinių ir technologijų importą, parengimas ir įgyvendinimas.

Kompleksinė veikla tiek minėtomis, tiek kitomis kryptimis gali būti suvokiama kaip *mokslo žinių ir technologijų importas*, nukreiptas į visuomenės bei jos gyvenimo modernizavimo prioritetus. Valstybės politika plėtojant importą mokslo ir technologijų pažangos srityje daugiausia turi būti nukreipta kaip tik į šios veiklos aktyvinimą ir skatinimą.

Valstybės politika plėtojant eksportą mokslo ir technologijų pažangos srityje turi būti orientuota į tai, kad:

- ♦ šalyje sukauptas žmogiškųjų išteklių potencialas, kaip ir socialinės, ekonominės raidos bei mokslo ir technologijų pažangos potencialas apskritai turi būti vis didesniu mastu orientuojamas į *naujų mokslo žinių ir technologijų kūrimą ir eksportą šalies visuomenei naudingomis sąlygomis*;
- ♦ naujų mokslo žinių ir technologijų eksporto plėtojimas turi būti suvokiamas kaip *prioritetinis* šalies visuomenės ekonominio gerovės, saugumo ir socialinio komforto didėjimo veiksnys;
- ♦ naujų mokslo žinių ir technologijų eksporto plėtojimas turi skatinti visos visuomenės kūrybingumo ir inovatyvumo potencialas, gebėjimus visapusiškai integruotis į daugialypes tarptautines erdves.

Eksporto plėtojimo mokslo ir technologijų pažangos srityje samprata, kaip ir analogiška samprata importo plėtojimo atveju, gali būti traktuojama *plačiai ir daugialypiai*. Suvoktina, kad valstybės politika plėtojant eksportą mokslo ir technologijų srityje, turi apimti skirtingas ir viena kitą papildančias kryptis:

- ♦ visose visuomenės gyvenimo srityse turimų *žmogiškųjų išteklių kryptingą ugdymą*, ypatingą dėmesį skiriant tiek mokslo ir technologijų pažangos prioritetiškumą išreiškiančių *vertybių* skleidimui ir įtvirtinimui, tiek naujų mokslo žinių generavimui, inovacijų inicijavimui ir naujų technologijų kūrimui reikalingų *kūrybingumo, inovatyvumo ir iniciatyvumo gebėjimų* ugdymui, tiek daugialypių *teorinių ir praktinių žinių* apie įvairias mokslo ir technologijų pažangos sritis suteikimui ir sklaidai; žmogiškųjų išteklių ugdymui skirtos priemonės turi apimti visas švietimo, mokymo, studijų, kvalifikacijos tobulinimo, taip pat personalo vadybos sistemų grandis;
- ♦ sukūrimas ir įgyvendinimas *sistemų*, reikalingų *diagnozuoti ir prognozuoti tarptautiniu mastu jau išryškėjusius bei ateityje galinčius išryškėti naujų mokslo žinių ir technologijų poreikius*; tokios diagnostavimo ir prognozavimo sistemos reikalingos norint naujų mokslo žinių ir technologijų kūrimo ir eksporto procesus *kryptingai orientuoti į konkrečių poreikių konkrečiose tarptautinėse erdvėse tenkinimą*;

- ♦ sukūrimas ir įgyvendinimas *sistemų*, skirtų užtikrinti, kad šalyje plėtojamas mokslo ir technologijų pažangos potencialas savo gebėjimais, struktūra, profiliu bei specializacijomis atitiktų poreikius ir galimybes plėtoti šalyje sukurti bei ateityje kurtini naujų mokslo žinių ir technologijų eksportą; mokslo ir technologijų pažangos potencialas šalyje turi būti plėtojamas atsižvelgiant į mokslo žinių bei technologijų eksporto aktyvinimo prioritetus;
- ♦ sudarymas palankių politinių prielaidų (visų pirma užsienio politikoje), palankių teisinių, ekonominių, informacinių ir kitų prielaidų, reikalingų aktyvinti kuriamų mokslo žinių ir technologijų eksportą, taip pat *sukūrimas ir išplėtojimas įvairialypės infrastruktūros*, padedančios kryptingai ir efektyviai plėtoti eksportą;
- ♦ mokslo žinių ir technologijų eksportui kryptingai plėtoti skirtų *rinkodaros bei viešųjų ryšių priemonių sistemų* sukūrimas ir praktinis naudojimas;
- ♦ mokslo žinių ir technologijų eksportui kryptingai plėtoti skirtų *investicinių priemonių* įgyvendinimas bei *kryptingam investicijų plėtojimui reikalingų valdymo sistemų* sukūrimas ir praktinis naudojimas;
- ♦ *intelektinės nuosavybės apsaugos priemonių*, skirtų mokslo žinių ir technologijų eksportui plėtoti, parengimas ir įgyvendinimas;
- ♦ sudarymas prielaidų, kad šalyje sukurtų ar kuriamų mokslo žinių ir technologijų eksportas pamažu sudarytų vis didesnę dalį *bendrojo šalies eksporto* struktūroje; turi būti siekiama, kad mokslo žinių ir technologijų eksportas būtų esminis šalies socialinės ir ekonominės raidos prioritetas.

Akivaizdu, kad eksporto plėtojimas mokslo ir technologijų pažangos srityje yra išskirtinai svarbi sąlyga modernizuoti šalies visuomenę ir visapusiškai gerinti gyvenimo kokybę.

Pažymėtina, kad valstybės politika plėtojant tiek importą, tiek eksportą mokslo ir technologijų pažangos srityje turi būti tiesiogiai susieta ir su mokslo ir technologijų pažangos orientavimu į *vietinės šalies reikmes*. Mokslo ir technologijų pažangos priemonėmis turi būti siekiama *aktyvinti*:

- ♦ naujų mokslo žinių generavimą ir naujų technologijų kūrimą *vietinio potencialo ugdymo ir plėtros priemonėmis*, skatinant savo šalies visuomenės kūrybingumą, inovatyvumą bei intelektualinį tobulėjimą;

- ♦ šalyje sukurtų naujų mokslo žinių technologijų praktinį naudojimą *tiesiogiai pačioje šalyje*, skatinant *vietinio potencialo kryptingą įtraukimą į visuomenės modernizavimo procesą*.

Pažymėtina, kad šiuolaikinėmis globalizacijos ir internacionalizavimo sąlygomis valstybės politika mokslo ir technologijų pažangos srityje vis didesniu mastu turi būti orientuota į įvairių *tarptautiškumo ir tarptautinio bendradarbiavimo aplinkybių* atspindį. Netgi tais atvejais, kai mokslo ir technologijų pažangos priemonėmis siekiama spręsti iš esmės vietinės vidaus šalies problemas, parengiant ir įgyvendinant šias priemones tenka vis daugiau atsižvelgti į įvairias tarptautiškumo ir tarptautinio bendradarbiavimo aplinkybes. Dėl šios priežasties galima teigti, kad svarbiausiomis valstybės politikos kryptimis mokslo ir technologijų pažangos srityje šiuolaikinėmis sąlygomis realiai tampa *naujų mokslo žinių ir naujų technologijų importo ir eksporto plėtra*.

Išdėstyti teiginiai charakterizuoja ir šiuolaikinius iššūkius, keliamus valstybės politikai, ir įvairias galimybes spartinti ir aktyvinti mokslo ir technologijų pažangą bei aukštųjų technologijų sektoriaus plėtrą.

Baigiamosios pastabos. Aukštųjų technologijų sektoriaus plėtros poreikiai, galimybės ir prioritetai Lietuvoje

Akivaizdu, kad aukštųjų technologijų sektoriaus plėtra suvoktina kaip išskirtinai svarbus socialinės ekonominės raidos prioritetas visų Europos Sąjungos šalių, taip pat ir Lietuvos sąlygomis.

Siekiant realiai spręsti Lietuvos visuomenės bei Lietuvos ekonomikos plėtros, modernizavimo problemas ir sudaryti prielaidas, kad ekonominės gerovės bei socialinio komforto lygis Lietuvoje ateityje atitiktų moderniose Vakarų šalyse įgyvendinamus standartus, Lietuvoje šiuo metu būtina neatidėliotinai įgyvendinti *kompleksines priemones*, padedančias užtikrinti *aukštųjų technologijų sektoriaus* augimą, *inovacijų ir tarptautinių ekonominių ryšių aktyvinimą*. Aukštųjų technologijų sektoriaus augimas ir tolesnis modernizavimas, inovacijų ir tarptautinių ekonominių ryšių aktyvinimas turėtų būti traktuojami kaip esminis Lietuvos visuomenės raidos ir Lietuvos ekonomikos plėtros *prioritetas*.

Aukštųjų technologijų sektoriaus augimo ir tolesnio modernizavimo bei inovacijų ir tarptautinių ekonominių ryšių aktyvinimo

priemonėmis Lietuvoje turėtų būti siekiama spręsti išskirtinai svarbias ir sudėtingas socialinės ekonominės raidos, kultūros ir mokslo bei technologijų pažangos problemas, pasireiškiančias tokiose srityse, kaip:

- ♦ jaunos gerai išsilavinusių žmonių kartos *masinis aprūpinimas* tokiomis darbo vietomis, kuriose būtų atliekamos *žinioms imlios* darbo funkcijos, orientuotos į *aukštą kūrybingumą, inovatyvumą, iniciatyvumo lygį*, kuriose būtų realiai sudaromos galimybės įgyvendinti specialistų *kūrybinės ir profesinės savirealizacijos bei tobulėjimo lūkesčius*; užtikrinti kvalifikacijai ir darbo produktyvumui adekvatų *aukšto darbo užmokesčio bei materialinės gerovės ir socialinio komforto perspektyvas* (aukštųjų technologijų sektoriaus plėtros bei inovacijų ir tarptautinių ekonominių ryšių aktyvinimo priemonėmis turėtų būti stabdoma šiuo metu pasireiškianti jaunimo emigracija);
- ♦ *šalies ekonomikos augimas*, smarkiai padidinant aukštųjų technologijų sektoriaus produkcijos lyginamąją dalį bendrojo vidaus produkto struktūroje (aukštųjų technologijų sektoriaus plėtros bei inovacijų ir tarptautinių ekonominių ryšių aktyvinimo priemonėmis turėtų būti užtikrinamas *vidaus vartojimo ir valstybės biudžeto pajamų augimas*);
- ♦ *eksporto augimas* pasiekiant, kad aukštųjų technologijų sektoriaus produkcijos eksportas *vyrautų* Lietuvos eksporto struktūroje ir kad šis eksportas pasižymėtų orientacija į nuolat palaikomą aukštą konkurencingumo lygį tarptautinėse rinkose;
- ♦ *realus universitetų ir mokslinio tyrimo institutų sektoriaus integravimas* į šalies mastu vykstančius socialinės ekonominės raidos ir mokslo bei technologijų pažangos procesus, nes tik spartaus aukštųjų technologijų sektoriaus plėtros bei inovacijų ir tarptautinių ekonominių ryšių aktyvinimo sąlygomis realiai gali būti įgyvendinti siekiai efektyviai naudoti Lietuvoje sukaupą universitetų bei mokslinio tyrimo institutų potencialą, taip pat subalansuoti su darbo rinkos poreikiais aukštos kvalifikacijos specialistų, ypač universitetų absolventų, rengimą.

Siekiant kryptingai plėtoti aukštųjų technologijų sektorių, aktyvinti inovacijų ir tarptautinių ekonominių ryšių plėtros procesus ir spręsti minėtas socialinės ekonominės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos problemas, būtina atlikti *kompleksinius mokslinius tyrimus*, kurių rezultatai

leistų išryškinti *prioritetinius poreikius*, numatyti *realias galimybes* įvairiomis kryptimis plėtoti aukštųjų technologijų sektorių, aktyvinti inovacijų ir tarptautinių ekonominių ryšių plėtros procesus, parengti ir pagrįsti galimus *strateginius sprendimus* aukštųjų technologijų sektoriaus bei inovacijų ir tarptautinių ekonominių ryšių plėtros srityje.

Siekiant plėtoti aukštųjų technologijų sektorių Lietuvos sąlygomis, ypatingą dėmesį tikslinga skirti kompleksiniams moksliniams tyrimams tokiomis kryptimis, kaip:

- ♦ Lietuvoje turimo gamybinio bei mokslinio potencialo, taikytino plėtojant aukštųjų technologijų sektorių ir aktyvinant inovacijas bei tarptautinius ekonominius ryšius, tolesnės raidos bei efektyvaus naudojimo galimybių ir perspektyvų tyrimai;
 - ♦ universitetinių studijų bei podiplominio mokymo sistemos tobulinimo poreikių bei perspektyvų analizė, orientuota į aukštųjų technologijų sektoriaus plėtros ir į inovacijų bei tarptautinių ekonominių ryšių aktyvinimo Lietuvoje siekius.
- Lietuvoje turimo gamybinio ir mokslinio potencialo, pritaikytino plėtojant aukštųjų technologijų sektorių ir aktyvinant inovacijas bei tarptautinius ekonominius ryšius, tolesnės raidos bei efektyvaus naudojimo galimybių ir perspektyvų tyrimai turėtų būti orientuojami į rezultatus, kurie leistų:*
- ♦ kompleksiskai įvertinti Lietuvoje šiuo metu turimą gamybinį ir mokslinį potencialą, realiai naudotiną plėtojant aukštųjų technologijų sektorių, ypatingą dėmesį atkreipiant į šio potencialo *kokybės atitiktį* šiuolaikiniams reikalavimams bei poreikiams;
 - ♦ įvertinti turimo gamybinio ir mokslinio techninio potencialo *modernizavimo galimybes*, prioritetą teikiant siekiam užtikrinti Lietuvoje plėtojamo aukštųjų technologijų sektoriaus modernumo ir konkurencingumo lygio adekvatumą tarptautinėje praktikoje susiklosčiusiems kriterijams;
 - ♦ įvertinti poreikius ir galimybes aktyvinti *tarptautinius ryšius* aukštųjų technologijų sektoriaus plėtojimo srityje, prioritetą teikiant užsienio investicijų bei finansavimo iš tarptautinių organizacijų pritraukimui;
 - ♦ įvertinti galimybes aukštųjų technologijų sektoriaus plėtojimu padidinti aukštos kvalifikacijos specialistams skirtų darbo vietų skaičių Lietuvoje,

realiai sudarant sąlygas didelei daliai jaunos kartos specialistų įgyvendinti savo profesinius, socialines saviraiškos ir ekonominės gerovės siekius;

- ♦ įvertinti galimybes kryptingai aktyvinti inovacijas ir plėtoti tarptautinius ekonominius ryšius atsižvelgiant į žinių visuomenės bei žinių ekonomikos sukūrimo Lietuvoje siekius.

Universitetinių studijų bei podiplominio mokymo sistemos tobulinimo poreikių bei perspektyvų analizė, orientuota į aukštųjų technologijų sektoriaus plėtros ir į inovacijų bei tarptautinių ekonominių ryšių aktyvinimo Lietuvoje siekius, turėtų būti nukreipta į rezultatus, kurie leistų kryptingai tobulinti universitetines studijas ir sukurti efektyvią podiplominio mokymo sistemą, skirtą:

- ♦ aprūpinti ateityje plėtotiną aukštųjų technologijų sektorių specialistais, kurių realios kompetencijos bei gebėjimai būtų adekvatūs aukštųjų technologijų sektoriaus plėtrai reikšmingiems reikalavimams;
- ♦ kryptingai ugdyti gebėjimus aktyvinti inovacijas bei efektyviai plėtoti tarptautinius ekonominius ryšius įvairiose ekonominės veiklos srityse, visų pirma tose, kurios prioritetiškai svarbios sprendžiant aktualias šalies socialines bei ekonomines problemas.

Minėtomis kryptimis atliekamais tyrimais turėtų būti atskleisti poreikiai bei numatytos galimybės sukurti Lietuvoje *visiškai naujos kokybės žmogiškųjų išteklių branduolį*, kurį sudarytų išskirtiniu kūrybingumu, erudicija, teoriniu ir praktiniu pasirengimu, moralumu bei kitomis *elitinės orientacijos* savybėmis pasižymintys įvairių sričių specialistai, kurių *kritinė masė* galėtų būti prielaida aktyviai plėtoti aukštųjų technologijų sektorių ir kryptingai aktyvinti inovacijas bei tarptautinius ekonominius ryšius. Beje, galimas daiktas, kad šiais tyrimais galėtų būti išryškintas poreikis sukurti Lietuvoje *kryptingai orientuotą elitines universitetines studijas bei podiplominio mokymo sistemą*, skirtą būtent aukštųjų technologijų sektoriaus plėtrai bei inovacijų ir tarptautinių ekonominių ryšių aktyvinimui.

Siekiant minėtomis kryptimis sėkmingai atlikti mokslinius tyrimus, turi būti atsižvelgta į tai, kad aukštųjų technologijų sektoriaus plėtros, taip pat inovacijų ir tarptautinių ekonominių ryšių aktyvinimo procesai yra išskirtinai sudėtingi, jie yra labai įvairūs ir daugialypiai. Ypač pažymėtinas *inovacijų ir tarptautinių ekonominių ryšių aktyvinimo, kaip sinergetinių efektų generavimą ir naudojimą*

išreiškiančių procesų, reikšmingumas plėtojant aukštųjų technologijų sektorių. Ši aplinkybė leidžia pagrįsti išskirtinį poreikį aukštųjų technologijų sektoriaus plėtros problemų kontekste detaliau aptarti būtent inovacijų ir tarptautinių ekonominių ryšių aktyvinimo prasmę, galimybes bei perspektyvas, sudarant prielaidas rasti papildomų būdų realiai aktyvinti aukštųjų technologijų sektoriaus plėtrą.

Literatūra

- Calori, R.; Atamer, T.; Nunes, P. 1999. *The Dynamics of International Competition*. London: Sage Publications. 256 p.
- Cantwell, J.; Iammarino, S. 2003. *Multinational Corporations and European Regional Systems of Innovation*. Abingdon: Oxon, Routledge. 216 p.
- Castells, M. 2000. *The Information Age: Economy, Society and Culture*. N.Y.: Blackwell Publishers. 608 p.
- Cohendet, P.; Stojak, L. 2005. The digital divide in Europe. The Economic and social issues related to “knowledge-based Europe, *Futuribles: Analyse et Prospective* 305: 5–28.
- Crainer, S. 2000. *The Management Century. A Critical Review of 20 th Century Thought and Practice*. Chichester: John Wiley. 304 p.
- Currie, W. 2000. *The Global Information Society*. Chichester: John Wiley. 288 p.
- David, P. A.; Foray, D. 2002. An introduction to the economy of the knowledge society, *International Social Science Journal* 171: 5–9.
- Dehesa, de la, G. 2006. *Europe at the Crossroads: Will the EU Ever Be Able to Compete with the United States as an Economic Power?* N. Y.: McGraw–Hill. 243 p.
- Dicken, P. 2003. *Global Shift*. London: Sage publications. 656 p.
- Dunn, R. M.; Mutti, J. H. 2003. *International Economics*. Abingdon: Oxon, Routledge. 544 p.
- Farnsworth, K. 2005. Promoting business-centred welfare: International and European business perspectives on social policy, *Journal of European Social Policy* 15(1): 65–80.
- Geisler, E. 2002. The Metrics of technology evaluation: where we stand and where we should go from here, *International Journal of Technology Management* 24(4): 341–374.
- Goeransson, B.; Soederberg, J. 2005. Long waves and information technologies – on the transition towards the information society, *Technovation* 25(3): 203–211.

- Gottinger, H. W. 2003. *Economies of Network Industries*. Abingdon: Oxon, Routledge. 248 p.
- Grace, A.; Butler, T. 2005. Beyond knowledge management: introducing learning management systems, *Journal of Cases on Information Technology* 7(1): 53–70.
- Gros, D.; Steinherr, A. 2004. *Economic Transition in Central and Eastern Europe. Planting the Seeds*. Cambridge: Cambridge University Press. 374 p.
- Grosse, R. (Ed.). 2005. *International Business and Government Relations in the 21st Century*. Cambridge: Cambridge University Press. 544 p.
- Gual, J. (Ed.). 2004. *Building a Dynamic Europe: The Key Policy Debates*. Cambridge: Cambridge University Press. 180 p.
- Hayo, B.; Seifert, W. 2003. Subjective economic well-being in Eastern Europe, *Journal of Economic Psychology* 24(3): 329–348.
- Heerthe, A. 2001. *Innovation, Technology and Finance*. Oxford: New York: Blackwell. 211 p.
- Hummels, D.; Ishii, J.; Kei-Mu, Yi. 2001. The nature and growth of vertical specialization in world trade, *Journal of International Economics* 54: 75–96.
- Huntington, S. 1998. *The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order*. London: Touch stone Books. 368 p.
- Huseman, R. C.; Godman, J. P. 1999. *Leading with Knowledge: The Nature of Competition in 21 st. Century*. London: Sage Publications. 272 p.
- Johnson, D.; Turner, C. 2003. *International Business*. Abingdon: Oxon, Routledge. 368 p.
- Johnston, G.; Scholes, K. 2002. *Exploring Corporate Strategy*. 6th ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall. 1082 p.
- Kirkbride, P. (Ed.). 2001. *Globalization: The External Perspective*. Chichester: John Wiley. 300 p.
- Lomborg, B. (Ed.). 2004. *Global Crises, Global Solutions*. Cambridge: Cambridge University Press. 670 p.
- Melnikas, B. 2002. *Transformacijos*. Vilnius: Vaga. 750 p.
- Melnikas, B. 2005. The knowledge based society: integration and synthesis oriented strategies for the European Union, in *Global Markets in Dynamic Environments: Making Positive Connections through Strategy, Technology and Knowledge: Readings book*. Global Business and Technology Association, N.Y., Lisbon, 828–835.
- Melnikas, B. 2011. *Transformacijų visuomenė: ekonomika, kultūra, inovacijos, internacionalizavimo procesai*. Vilnius: Technika. 476 p.
- Melnikas, B.; Chlivickas, E., et al. 2011. *Europos Sąjunga: plėtros procesai*. Vilnius: Technika. 276 p.
- Melnikas, B.; Reichelt, B. 2004. *Wirtschaft und Mentalität: Tendenzen der EU – Osterweiterung – Eine Brücke zwischen den Welten*. Leipzig: LEIFIM Verlag. 159 S.
- Merrill, R. E.; Sedgwick, H. D. 2000. *The New Venture Handbook*. New York: Amacom. 356 p.
- Motta, M. 2004. *Competition Policy: Theory and Practice*. Cambridge: Cambridge University Press. 640 p.
- Olsen, T. E.; Osmundsen, P. 2003. Spillovers and international competition for investments, *Journal of International Economics* 59(1): 211–238.
- Parker, B. 2005. *Introduction to Globalization and Business*. London: Sage Publications. 536 p.
- Perraton, J. 2001. The global economy – myths and realities, *Cambridge Journal of Economics* 25: 669–684.
- Rosenzweig, P. 2001. *Accelerating International Growth*. Chichester: John Wiley. 275 p.
- Sachs, J. D. 2005. *The End of Poverty*. London: Penquin Books. 397 p.
- Salvatore, D. 2004. *Managerial Economics in a Global Economy*. Fifth edition. Mason: Thomson South-Western. 672 p.
- Sangmon, K. 2002. A Longitudinal analysis of globalization and regionalization in international trade: social network approach, *Social Forces* 81(2): 445–471.
- Scheel, A. 2002. Knowledge clusters of technological innovation systems, *Journal of Knowledge Management* 6(4): 356–367.
- Schumpeter, J. A. 1998. *Kapitalizmas, socializmas ir demokratija*. Vilnius: Mintis. 382 p.
- Sigurdson, J.; Li-Ping Cheng. 2001. A new technological links between national innovation systems and corporations, *International Journal of Technology Management* 2(5/6): 417–434.
- Steinmueller, W. E. 2002. Knowledge – based economies and information and communication technologies, *International Social Science Journal* 171: 141–154.
- Trondal, J. 2010. *An Emergent European Executive Order*. Oxford: Oxford University Press. 264 p.
- Vitkus, G. 2008. *Europos Sąjungos užsienio politika: trumpas vadovas*. Vilnius: VU leidykla. 264 p.

Wiener, A.; Diez, T. 2009. *European Integration Theory*. Oxford: Oxford University Press. 296 p.

Santrauka

Straipsnis yra teorinio pobūdžio, jame analizuojami aukštųjų technologijų sektoriaus raidos procesai, pasireiškiantys šiuolaikinėmis Europos integracijos ir Europos Sąjungos plėtros sąlygomis. Pateikiamos kai kurios idėjos, skirtos aukštųjų technologijų sektoriaus plėtrai Lietuvoje.

Pagrindinis dėmesys straipsnyje skiriamas keliems svarbiausiems veiksniams, lemiantiems aukštųjų technologijų sektoriaus efektyvumą ir plėtros perspektyvas. Iš tokių veiksmų kaip itin reikšmingi pažymėti šie: inovacijų aukštųjų technologijų sektoriuje aktyvinimas, inovatyvūs pokyčiai ir intensyvaus modernizavimo procesai visose aukštųjų technologijų sektoriaus plėtros grandyse; tarpinstitucinė sąveika plėtojant aukštųjų technologijų sektorių, ypač sąveika tarp akademinų institucijų, verslo organizacijų ir valdžios struktūrų; tarptautinio bendradarbiavimo skatinimas ir internacionalizavimo procesų aktyvinimas plėtojant aukštųjų technologijų sektorių; efektyvi valstybės politika, orientuota į aukštųjų technologijų sektoriaus plėtrą. Straipsnyje parodyta, kad visi šie veiksniai atspindi sinergetinių efektų vaidmenį plėtojant aukštųjų technologijų sektorių.

Straipsnyje atskleisti poreikiai plėtoti mokslinius tyrimus, skirtus aukštųjų technologijų sektoriaus raidai ir modernizavimui Europos integracijos ir Europos Sąjungos plėtros procesų kontekste, apibūdinti tokių tyrimų prioritetai.

Straipsnis recenzuotas

HIGH TECHNOLOGIES SECTOR IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION PROCESSES: DEVELOPMENT PERSPECTIVES

Borisas MELNIKAS, prof. habil dr.
Vilnius Gediminas Technical University

Summary

Development processes of the high technologies sector under the conditions of European integration and in the context of enlargement of the European Union are analyzed in this theoretical article. Some ideas for the development of high technologies sector in Lithuania are presented.

The main attention is paid to a number of key factors influencing the high technologies sector as well as efficiency and perspectives of its development. The following are indicated as particularly significant factors: - activation of innovations in the high technologies sector, innovative changes and intensive modernization processes in all stages of high technologies sector development; interinstitutional interaction developing the high technologies sector, especially - interaction between academic institutions, business organizations and government; promotion of international cooperation and activation of internationalization processes developing the high technologies sector; effective state policy oriented to the intensive and active development of the high technologies sector. The article shows that all of these factors represent the role of synergy effects when developing the high technologies sector.

The needs for further scientific research on high technologies sector development and modernization under the conditions of European integration and in the context of enlargement of the European Union, the priorities of these research works are described in the article.

TIESIOGINĖS UŽSIENIO INVESTICIJOS BALTIJOS ŠALYSE: IŠŠŪKIAI IR PROBLEMOS

*FOREIGN DIRECT INVESTMENT IN THE BALTIC COUNTRIES:
CHALLENGES AND PROBLEMS*

Agnė ŠIMELYTĖ,

Jūratė Gintarė ANTANAVIČIENĖ, doc. dr.

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

Įvadas

Užsienio investicijų intensyvumas atskleidžia šalies atvirumą užsienio kapitalui ir šalies integracijos tarptautinėje rinkoje lygį, taip pat jos ekonomikos plėtrą. Tačiau užsienio kapitalo įplaukas į šalį lemia ne tik jos ekonominis išsivystymas, bet ir politiniai sprendimai. *Politikos samprata* siejama su bendruomene, visuomene, viešosiomis institucijomis, biurokratine struktūra. *Politika*, arba *politikos studijos* taip pat gali reikšti svarbių sprendimų priėmimo procesą, alternatyvų, kaip programų sudarymo alternatyvos ar priemonės vienam ar kitam tikslui pasiekti, parinkimą ir kurios atrenkamos atsižvelgiant į galimą poveikį valstybei. *Politika* gali būti suprantama kaip politiniai, valdymo, finansų ir administraciniai mechanizmai, kuriais siekiama užsibrėžtų tikslų.

Tiesioginių užsienio investicijų intensyvinimo politika valstybėje nėra atskirta nuo šalies ekonominės plėtos strategijos ir joje esančio politinio režimo. Taip pat ir pačios TUI politikos tikslas nėra vien tik pritraukti kuo daugiau užsienio investicijų į šalį.

Investicijų politika formuojama siekiant pritraukti tikslinį kiekį užsienio kapitalo ar tikslines tiesiogines užsienio investicijas (TUI), liberalizuojant ar reguliuojant multinacionalinių korporacijų (MNC) veiklą šalyje. *Jos tikslas* – sukurti palankią aplinką tokioms TUI, kurios skatintų ilgalaikį šalies ekonomikos augimą.

Kokią TUI politiką pasirinkti: *konkurencinę ar agresyvią?* Pirmoji apima darbo jėgos kokybės gerinimo, infrastruktūros plėtrą. Antruoju atveju naudojamos fiskalinės ir finansinės TUI intensyvinimo priemonės. Tai akivaizdžiai klaidinga dichotomija, parodanti, kaip šalys linkusios laikytis sumaišytų politikų, kurios veikia abi veiklos rūšis. Tuomet iškyla klausimas dėl

valstybės investicijų rėmimo programos tikslingumo pritraukiant TUI. Nepaisant to, kad nacionalinės išlaidos, skirtos investicijoms skatinti, toliau sparčiai didėja, TUI vis viena laikoma svarbiausia priemone ekonomikos plėtrai.

Kapitalo judėjimas, ypač TUI srautai, jau ilgą laiką buvo valstybės reguliavimo objektas. XX amžiaus šeštajame dešimtmetyje TUI įplaukos buvo griežtai kontroliuojamos ir ribojamos, kai dabar TUI subsidijuojamos. Iš tiesų, atskirais valstybės plėtos etapais TUI politika skiriasi. Atsižvelgiant į valstybės išsivystymo lygį, formuojama valstybės strategija, kurioje yra ir TUI politika, apsisprendžianti, kokio tipo tiesioginių užsienio investicijų valstybei reikia labiausiai..

Tiesioginių užsienio investicijų politikos samprata

Egzistuoja trys pagrindiniai požiūriai į TUI pritraukimą: liberalusis, reguliuojamasis ir mišrus, kai taikomos tiek liberaliosios, tiek ir reguliuojamosios TUI pritraukimo priemonės. Šiuo metu bene labiausiai paplitęs liberaliosios TUI politikos taikymo modelis.

Tačiau požiūris į liberaliosios TUI politikos taikymą skirtingas. Pirmuoju požiūriu užtenka tik įgyvendinti liberalią valstybės politiką, netaikant specifinių priemonių tiesioginėms užsienio investicijoms pritraukti. Tai grindžiama tuo, jog jau pats liberalus valstybės valdymo stilius skatina verslo plėtrą, o taip pat ir TUI.

Kitu požiūriu, būtina taikyti aktyvią TUI politiką bei konkuruoti su kitomis šalimis dėl užsienio kapitalo pritraukimo, nes tarptautinės kompanijos prieš investuodamos lygina potencialias investicijoms šalis. Norėdamos, kad investuotojai

greičiau apsispręstų, vyriausybės gali „išikišti“ į sprendimo priėmimo procesą siūlydamos nedideles dotacijas ar kitas rėmimo priemones. Todėl, taikant TUI politiką, galima „manipuliuoti“ globalių įmonių elgesiu. Taigi, kokią TUI politikos kryptį pasirinkti? Autorių nuomone, TUI politikos pasirinkimas turėtų būti orientuotas į tarptautinių kompanijų motyvus investuoti ir taip dar labiau skatinti TUI įplaukas.

Tačiau įsidėmėtina, kad užsienio investuotojų pritraukimas kainuoja valstybei, todėl būtina atsižvelgti į TUI politikos poveikio ilgaamžiškumą bei tiesioginių užsienio investicijų naudą valstybei. Valstybės pasirinkta užsienio kapitalo pritraukimo politika, taikomos priemonės sudaro galimybę tarptautinėms kompanijoms integruotis į vietinę rinką, plėsti gamybą naudojant vietinę darbo jėgą, žemę bei kapitalą.

Mokslininkai TUI politiką nagrinėja įvairiais rakursais ir lygiais. Literatūroje išskiriami *tarptautinis*, *nacionalinis* bei *regioninis* TUI politikos lygiai. TUI rėmimas nacionaliniu ir regioniniu lygiu panašūs, tačiau TUI strateginis prioritetiškumas skiriasi. TUI politika tarptautiniu lygmeniu remiasi tarptautiniais, dvišaliais susitarimais, daugiašaliais bei kitais tarptautiniais išipareigojimais ir narystėmis tarptautinėse organizacijose. Šiuolaikiniai tyrėjai, tokie, kaip Lim (2008), į TUI politikos formavimą žvelgia ne tik lygmens, bet ir laiko atžvilgiu. Jis teigia, jog TUI politika formuojama, vadovaujantis tuo, kokių tikslų siekia valstybė. Jam pritaria Guimon (2011) ir palaiko mintį, jog reikėtų nusistatyti prioritetinį TUI tipą.

Anot Sudsawad (2010), vykdant liberaliąją TUI politiką, pritraukiamos efektyvumo siekiančios globalios kompanijos. Užsienio kapitalo srautai auga ir dėl transformacijų ir integracijos procesų. Demekas ir kt. (2007) tyrimais įrodo, jog egzistuoja netiesinė priklausomybė tarp TUI ir į ją orientuotos politikos, kuri keičiasi priklausomai nuo įplaukų lygio. Tačiau jiems galima ir prieštarauti, kadangi liberaliosios politikos poveikis TUI pritraukti – abejotinas. Galima išskirti dvi liberalios TUI politikos kryptis: „iš apačios į viršų“ (angl. *Bottom – up*) bei „iš viršaus į apačią“ (angl. *Top – down*). Pastaroji taikoma siekiant išnaudoti susiformavusią verslo aplinką bei nukreipti TUI politiką į tikslinius sektorius ar regionus. Tačiau daugeliu atveju, tikslinė TUI politika formuojama orientuojantis tiek į verslo

sektorius, tiek ir į regionus. O TUI politika „iš apačios į viršų“ nukreipiama siekiant sukurti inovacijoms palankią aplinką bei pritraukti multinacionalines korporacijas į mokslinių tyrimų sritis. Aktyvus abiejų ar vienos minėtų liberalios TUI politikų taikymas formuoja itin drastišką konkurencinę politiką dėl investicijų. Tokie veiksmai savo ruožtu sąlygoja „lenktynes iki galo“ (angl. *Race to the bottom*), kai nyksta valstybės reguliavimas, didėja išlaidos TUI pritraukti, išauga konkurencija vidinėje rinkoje, kol galiausiai sunaikinamas ar suvaržomas smulkaus ir vidutinio verslo konkurencingumas bei jo plėtra. Tokia politika siekiama bet kokiomis priemonėmis ir bet kokia kaina pritraukti TUI, neatsižvelgiant į pasekmes.

Konkurencija tarp šalių, pritraukiant TUI, sąlygoja socialinės gerovės praradimus ir yra naudinga ne investicijas priimančiai šaliai, bet tarptautinei kompanijai. Taip globalios kompanijos sustiprina savo derybines pozicijas tarp dviejų ar daugiau konkuruojančių dėl TUI šalių ir išsikovoja „geresnes“ sąlygas – subsidijas verslo pradžiai bei veiklai. Iršovos ir Havrenek (2013) tyrimais įrodyta, jog tuomet, kai nematyti akivaizdžiai aršios konkurencinės politikos dėl užsienio kapitalo ženklų, išryškėja teigiamas TUI iniciatyvų poveikis. Stengiantis suvaldyti konkurenciją dėl tiesioginių užsienio investicijų, būtina pabrėžti tarptautinio užsienio kapitalo reguliavimo svarbą bei ES susitarimų naudą, nes taip pritraukiami tiesioginių užsienio investicijų srautai iš ES brandžios ekonomikos šalių į Rytų Europos šalis ir formuojama reguliuojamoji politika TUI atžvilgiu. Tačiau net ir TUI reguliavimas gali būti traktuojamas kaip jų skatinimo politikos dalis, nes reguliavimą, kaip ir kitas politines koncepcijas, sudėtinga apibrėžti, kadangi jis taikomas įvairiose srityse. Liberaliu požiūriu, verslo reguliavimas deformuoja rinką. Reguluojamosios politikos pasekėjai pabrėžia, kad TUI reguliavimas, prekybiniai barjerai bei kiti apribojimai naudingi šaliai šeiminingai bei vietiniam verslui. Tačiau išaugęs TUI reguliavimas verčia abejoti efektyviu valdymu. Galima išskirti *tris pagrindinius požiūrius* į TUI reguliavimą.

- ♦ *Pirmasis* – griežčiausias, kai vyriausybė kontroliuoja visas skatinimo ir TUI apribojimo priemones. Reguluojamoji TUI politika traktuojama kaip valstybės intervenciją į privatų verslą. Tačiau mokslininkai kvestionuoja iki kokio lygio vyriausybė turėtų taikyti reguliuo-

jamąsias skatinimo priemones. Pavyzdžiui, dvišalių susitarimų taikymo efektyvumas priklauso nuo globalių kompanijų sprendimo rizikuoti. Todėl gera tarpvalstybinė TUI reguliavimo politika skatina investicijų srautus. Reikia pripažinti, kad ir negriežta, neišbaigta ar net neefektyvi vyriausybės intervencija į verslą taip pat turi poveikį TUI pritraukti. Tai gali būti nuosavybės teisių užtikrinimas bei prieiga prie rinkos, monopolijų plėtros

prevencija, darbo jėgos standartų iškėlimas bei gamtos apsauga. Aukštas vyriausybės intervencijos lygis sąlygoja aukštą biurokratijos lygį, kuris silpnina šalies konkurencinį pranašumą tarptautinėje erdvėje, o taip pat ir patrauklumą TUI. Be to, aukštas biurokratijos lygis skatina korupciją ir lobizmą. Tačiau netgi ir griežtai reguliuojama TUI politika atveria rinką globalioms kompanijoms, ypač toms, kurios orientuojasi vietinio verslo plėtros link

1 lentelė. Tiesioginių užsienio investicijų apribojimai verslo sektoriuose

Sektorius	Valstybė
Radijas/televizija/spauda	Argentina, Brazilija, Čilė, Prancūzija, Graikija, Izraelis, Korėja, Meksika, Peru, Lenkija, Ispanija, Šveicarija, Jungtinė Karalystė, JAV
Telekomunikacijos	Australija, Brazilija, Kanada, Izraelis, Japonija, Korėja, Meksika, Naujoji Zelandija, JAV
Tarpsektoriniai apribojimai	Australija, Kanada, Islandija, Meksika, Naujoji Zelandija
Nekilnojamas turtas/Žemė	Australija, Egiptas, Estija, Graikija, Islandija, Izraelis, Japonija, Latvija, Lietuva, Lenkija, Meksika, Peru, Turkija, JAV
Oro transportas	Australija, Austrija, Brazilija, Kanada, Čilė, Čekija, Danija, Egiptas, Estija, Suomija, Prancūzija, Vokietija, Graikija, Vengrija, Islandija, Airija, Izraelis, Italija, Japonija, Korėja, Latvija, Lietuva, Liuksemburgas, Meksika, Nyderlandai, Naujoji Zelandija, Norvegija, Peru, Lenkija, Portugalija, Rumunija, Slovakija, Slovenija, Ispanija, Švedija, Šveicarija, Turkija, Jungtinė Karalystė, JAV
Jūrų transportas	Australija, Austrija, Belgija, Kanada, Egiptas, Estija, Suomija, Prancūzija, Vokietija, Graikija, Izraelis, Italija, Korėja, Lietuva, Meksika, Nyderlandai, Rumunija, Norvegija, Peru, Slovenija, Švedija, Šveicarija, Turkija, Jungtinė Karalystė, JAV
Vidaus vandenys	Belgija, Prancūzija, Vokietija, Lietuva, Nyderlandai, Šveicarija, Jungtinė Karalystė
Kelių transportas	Argentina, Brazilija, Čilė, Liuksemburgas, Norvegija
Geležinkelių transportas	Vokietija
Žvejyba	Austrija, Brazilija, Kanada, Čilė, Graikija, Islandija, Airija, Italija, Japonija, Korėja, Lietuva, Meksika, Naujoji Zelandija, Norvegija, Turkija, JAV
Finansinės paslaugos/bankininkystė	Austrija, Belgija, Brazilija, Danija, Graikija, Korėja, Meksika, Portugalija, Šveicarija, Norvegija, Švedija, Ispanija, Jungtinė Karalystė, JAV
Teisinės paslaugos	Austrija, Belgija, Prancūzija, Meksika, Norvegija, Ispanija, Švedija
Sveikatos apsaugos paslaugos	Brazilija
Apsaugos paslaugos	Brazilija, Latvija
Statyba	Egiptas
Kalnakasyba (naudingosios iškasenos)	Kanada (urano išgavimas), Čilė, Japonija, Turkija, JAV
Knygų leidyba	Kanada
Azartiniai žaidimai	Čekija, Latvija, Lenkija
Žemės ūkis	Brazilija, Airija, Japonija, Korėja, Naujoji Zelandija, JAV
Naftos gavyba ir apdirbimas	Japonija, Meksika, JAV
Odos ir odos produktų gamyba	Japonija
Elektros energijos gamyba ir tiekimas	Izraelis, Korėja
Atominės energijos gamyba ir tiekimas	Šveicarija, JAV
Naftotiekis	Šveicarija
Švietimo paslaugos	Izraelis, Meksika, Turkija

ar reinvestuodamos. Be to, lanksti ir sisteminė TUI intervencinė politika, nukreipta dukterinėms kompanijoms steigti ir ryšiams tarp jų išlaikyti, skatina reinvesticijas.

- ♦ *Antrasis*, reguliuojamosios TUI politikos požūris grįstas TUI srautų apribojimais tam tikruose, dažniausiai strateginiuose, verslo sektoriuose ar regionuose. Pavyzdžiui, naftos, oro transporto ir pan. (1 lentelė). Griežta TUI politika taikoma tik strateginiams investuotojams. Tokiais atvejais TUI reguliavimas skatina verslo riziką globalioms korporacijoms investicijas priimančioje šalyje. Reikia pripažinti ir TUI reguliavimo naudą, nes tarptautinių kompanijų veiklos reguliavimas sumažina verslo plėtos riziką ir padidina konkurencingumą investicijas priimančioje šalyje.
- ♦ *Trečiuoju atveju* TUI reguliavimas paremtas įstatymiais aktais, reglamentuojančiais bendrą verslo veiklą šalyje, kai svingai priimamos TUI ir aiškiai nustatomos „žaidimo taisyklės“. Taip išlaikoma rinkos pusiausvyra. Aiški ir skaidri teisinė bei politinė sistema mažina galimas rizikas, su kuriomis užsienio investuotojai susiduria.

Tačiau visiškai liberalų ar visiškai reguliuojamąjį modelį galima taikyti tik tobulo rinkos sąlygomis, kai vieno modelio taikymas neefektyvus, nes globalios kompanijos renkasi šalį investicijoms, atsižvelgdama į jos rinkos trūkumus.

Tiesioginių užsienio investicijų pritraukimo Baltijos šalyse ypatumai

„Investicijos – užimtumo, žinių ir konkurencingumo šaltinis, nuo kurio priklauso šalies ekonomikos augimas. Tiesioginės vidaus ir užsienio investicijos sudaro sąlygas šalies gyventojams uždirbti ir gyventi geriau, todėl siekiame, kad Lietuva atsirastų verslo investicijų žemėlapyje ir stiprintų pozicijas tarptautinėse rinkose“, – rašoma LR ūkio ministerijos tinklapyje. Baltijos šalys investicijas skatina tiek, kiek tai neprieštarauja Europos Sąjungos teisės aktams, reglamentuojantiems valstybės paramą. Baltijos šalys, norėdamos pritraukti daugiau užsienio kapitalo, taiko TUI skatinimo priemones.

Reikia pabrėžti, kad Lietuvai, Latvijai ir Estijai atgavus nepriklausomybę, TUI turėjo pagrindinę įtaką, keliant valstybės tikslus, kadangi užsienio kapitalas buvo vienas iš veiksnių, padedančių stabilizuoti ekonomiką ir garantuoti jos augimą. Dėl

šios priežasties Lietuvos kaimynės – nepriklausomos Estijos – vienas iš pirmųjų priimtų įstatymų buvo – Tiesioginių užsienio investicijų įstatymas (1991). Jau tuomet Estija pradėjo formuoti TUI politiką, kuri rėmėsi lygiateisiškumo principu. Estijos TUI įstatymo tikslas – sukurti palankų investicijoms klimatą. Nuo tada užsienio kapitalo kompanijos galėjo investuoti (įsigyti) iki 100 proc. nuosavybės bet kuriame sektoriuje. Nuo 2001 metų Estija užsienio investuotojams pradėjo taikyti apribojimus gavybos, energetikos, dujų, vandens tiekimo, geležinkelio ir transporto, laivyno, telekomunikacijų sektoriuose. Estijoje taikomos specifinės paskatos nediskriminuoja vietinio verslo ir užsienio investuotojų (Komercijos kodeksas, 1995). Estijos skatinimo politiką galima priskirti prie liberaliai pasyvios TUI politikos. Be to, tiek užsienio, tiek vietinio kapitalo įmonėms asignavimai skiriami iš šalies biudžeto bei ES struktūrinių fondų. Užsienio ir vietinio kapitalo kompanijos gali kreiptis net dėl kelių rėmimo priemonių taikymo per Estijos investicijų rėmimo agentūrą.

Estija, ankstyvojoje reformų stadijoje greitai perėmė tarptautinius standartus, sietinus su TUI, ir pasirašė dvišalius susitarimus su pagrindiniais partneriais: Švedija (1992), Norvegija (1992) ir Suomija (1992). Tai nulėmė verslo sektorių plėtrą ir naujų sektorių formavimąsi bei TUI šaltinių šalis.

Dabartiniu metu Estijos vyriausybė taiko šias strategijas TUI pritraukti: *užimtumo ir ekonominio augimo strategija; Estijos konkurencingumo strategija; Nacionalinė reformų programa – Estija 2020*. Taip pat įgyvendinami sektorių plėtos planai, kurie glaudžiai susiję su vyriausybės vykdomomis strategijomis: Estijos MTEP ir inovacijų strategija bei Nacionalinė SVV plėtos politika, kuri integruota į Estijos įmonių politiką. Šios strategijos, planai bei politikos glaudžiai siejasi ir papildo viena kitą. Estija investuotojus remia pradedant ir plėtojant verslą, skatina eksportą ir inovacijas, taip pat naujo produkto kūrimą bei užtikrina intelektualinio kapitalo apsaugą. Be to, tarptautinės kompanijos turi tokias pat teises ir įsipareigojimus valstybei, kaip ir vietinio verslo kompanijos. Steigimo sąlygos nėra apribotos, vienoda procedūra taikoma MNK ir vietinėms kompanijoms. Pavyzdžiui, 10 universitetų ir 25 aukštojo mokslo institucijos, atliekančios tyrimus IRT, elektronikos, mechanikos ir metalo apdirbimo srityse, yra remiami. Estija užtikrina investuotojams teises, o lanksti teisinė sistema ir darbo rinka itin patraukli investicijoms į MTEP. Būtent dėl šios

2 lentelė. Dokumentai, skirti tiesioginių užsienio investicijų skatinimui Lietuvoje

Dokumentas	Prioritetas	Priemonės investicijoms pritraukti
Investicijų įstatymas (1999)	Investicijos į „plyną lauką“; investicijos į nebaigtus statyti pastatus; investicijos į problemines teritorijas; investicijos į laisvasias ekonomines zonas, mokslo ir technologijų parkus; investicijos į inovacijas, žinių ekonomikos branduolius – klasterius.	Mokesčių lengvatos; darbuotojų perkvalifikavimo išlaidos iš dalies ar visiškai padengiamos; paskolos su valstybės (savivaldybių) garantija; valstybinės žemės investuotojui nuomojama ne aukciono būdu.
Laisvųjų ekonominių zonų pagrindų įstatymas (1995)	Į tarptautinės prekybos, gamybos ir eksporto, finansų veiklos; mokslinę-techninę pažangą kuriančios ir diegiančios įmonės bei organizacijos; steigiamos naujos darbo vietos	Už nuomojamą valstybinę žemę mokamas lengvatinis – 50 proc. mažesnis žemės nuomos mokestis; atleidimas nuo pelno mokesčio; 50 proc. sumažintas pelno mokesčio tarifas; dividendai neapmokestinami; kitos mokesčių lengvatos, taikomos remiantis LR įstatymais
Investicijų skatinimo 2008 – 2013 metų programa	Aukštųjų ir vidutiniškai aukštų technologijų sektorių plėtra arba didelės pridėtinės vertės produktus kuriančių įmonių gausinimas; užimtumo problemų sprendimai	Šalies įvaizdžio gerinimas; investicijų skatinimo priemonių sistemos kūrimas ir tobulinimas; lankstus darbo santykių reglamentavimas; palankios mokestinės aplinkos verslui kūrimas; spartus statybų leidimų ir licencijų gavimas; ES struktūrinis paramos teikimas; PP tinklo plėtra
XV vyriausybės programa	Įmonės, turinčios globalų ir ilgalaikį augimo potencialą; inovatyvios ir kuriančios didelę pridėtinę vertę; skatinančios techninę ir technologinę pažangą.	nenurodyta
XVI vyriausybės programa	TUI nukreiptos į pramonės sektorius, jų efektyvumo didinimą ir plėtrą; didinančios užimtumą; efektyvios TUI	nenurodyta
Investicijų pritraukimo 2011 – 2021 metų programa (nepatvirtinta)	Aukštos kvalifikacijos darbo vietų kūrimas; aukštųjų ir vidutiniškai aukštų technologijų sektorių plėtra; paslaugų, gamybos ir apdirbamosios pramonės įmonės, siekiančios aukštųjų ir vidutiniškai aukštų technologijų panaudojimo ir didelės pridėtinės vertės produktų kūrimo bei jų eksporto	Šalia finansinių sukurti mokestines priemones; neteikti pirmenybės „plyno lauko“ investicijoms ir konkrečiai formuojamoms teritorijoms; biurokratinių ir verslo administravimo kliūčių šalinimas; palankios verslui mokestinės aplinkos kūrimas; verslo kontrolės sistemos supaprastinimas; darbo santykių liberalizavimas; infrastruktūros būklės gerinimas

priežasties Estija, taikydama pasyvią investicijoms palankios verslo aplinkos politiką, sėkmingai pritraukia TUI į MTEP sektorius.

Kitos dvi Baltijos šalys – Lietuva ir Latvija – tiesiogines užsienio investicijas skatina specialiomis paskatų programomis. Latvijos investicijų įstatymo tikslas – skatinti TUI ir ginti investuotojų teises suderinamai su tarptautiniais standartais ir sukurti tinkamą teisinį pagrindą TUI. Įstatymas numato tam tikras garantijas, pavyzdžiui, neribotas pelno, pajamų ar dividendų po mokesčių grąžinimas į investuotojo šalį.

Lietuvos vyriausybė siūlo platų paskatų spektrą užsienio investuotojams (2 lentelė).

Dažniausiai – mokesčių lengvatas, investicijų garantijas, dotacijas bei dotacijas MTEP projektams. Lietuvos nacionalinė parama skiriama pagal Invest LT, Invest LT+, Invest LT–, iš ES struktūrinių fondų bei taikant mokestines lengvatas. Iš minėtų programų užsienio kapitalo įmonės gali pretenduoti į paramą pagal Invest LT+.

2011 metais Lietuvoje per ES struktūrinių fondų programą Asistentas – 3 įgyvendintos 724 rinkodaros priemonės, verslo subjektams suteiktos

4024 konsultacijos. 2011 ir 2012 metais per Invest LT+ programą pritraukta 15 TUI projektų, kuriuos įgyvendinus bus sukurta 1545 naujos darbo vietos. Tuo pačiu laikotarpiu Lietuvos IPA VŠĮ „Investuok Lietuvoje“ pritraukė 41 tiesioginių užsienio investicijų projektą, kurių bendra vertė – 2333,12 mln. litų. Šie projektai sudaro 64,1 proc. visų tiesioginių užsienio investicijų projektų Lietuvoje.

XVI, kaip ir XV Vyriausybė numato skirti nemažą dėmesį užsienio kapitalui pritraukti. Dabartinės LR Vyriausybės 2012–2016 m. programoje pagrindinis keliamas tikslas – ekonomikos augimas, kuriam įgyvendinti numatyta taikyti aktyvią ir mokestinę darbo vietų politiką. Programoje numatoma suformuoti naują TUI strategiją, kuri būtų grįsta ekonominiais prioritetais. XVI, kaip XV Vyriausybės pagrindinis prioritetas – užimtumo didinimas ir nuoseklus požiūris į darbo vietų kūrimą. Tačiau, pasirenkant tikslinius verslo sektorius, susidaro konfrontacija su prieš tai vykdyta politika. XVI Vyriausybė pramoninius sektorius iškelia prioritetiniais, kai XV Vyriausybė pirmenybę teikė paslaugų sektoriams. Tęstinumas išlaikomas kuriant palankią investicinę aplinką Lietuvoje bei siekiu kelti investuotojų pasitikėjimą. Tačiau, matoma, kad Lietuvoje išlieka tendencija formuoti nepastovios ir nenusipėjamos šalies įvaizdį investuotojų atžvilgiu.

Latvija, įgyvendindama investicijų strategiją „Polaris“, siekia pritraukti investuotojus ir išlaikyti nuoseklų ekonomikos augimą. Ši strategija skirta ne tik užsienio investuotojams, ji fokusuojasi į viešojo, privataus, taip pat ir į užsienio kapitalo įmonių ir akademinų institucijų bendradarbiavimą. Tačiau investuotojai, siekdami investicijų paramos į strateginius sektorius, tokius, kaip MTEP, turi atitikti reikalavimus. Lietuvoje teikiant paskatas, kaip ir Latvijoje, keliami reikalavimai investicijų apimčiai. Remiami investuotojai, kurių projekto suma į „*plyną lauką*“ ar „*rudąjį lauką*“ ne mažesnė nei 5,8 mln. eurų ir 1,44 mln. eurų investuojant į mokslinius tyrimus ir eksperimentinę plėtrą (MTEP). Lietuva remia investuotojus, įkuriančius ar plečiančius jau esamus mokslinius tyrimo centrus arba, jei investuoja žymų prekinį ženklą turinti kompanija arba užsienio kapitalas nukreipiamas į aukštąsias technologijas. Siekiant pritraukti TUI, siūlomos mokestinės lengvatos trijose laisvosiose ekonominėse zonose (LEZ), keturiuose

pramoniniuose parkuose ir penkiuose moksliniuose centruose: Santaros slėnis Vilniuje (IRT ir gyvybės mokslai), Saulėtekio slėnis Vilniuje (fizikos mokslai ir technologijos), Santakos slėnis Kaune (farmacija ir medicina; ateities energetika), Nemuno slėnis Kaune (žemės ūkis), Jūrinis slėnis Klaipėdoje (jūrų technologijos). Pritraukiant investicijas į LEZ, siūlomos mokestinės lengvatos: 0 proc. pelno mokestis pirmiesiems šešeriems veiklos metams ir 50 proc. nuolaida pelno mokesčiui kitiems 10 metų. Taip pat netaikomi PVM, dividendų ir nekilnojamojo turto mokesčiai.

Latvija, nors ir įkūrusi keturias LEZ su gerai išplėta infrastruktūra, siūlo plataus spektro TUI paskatas. Taikomos pagrindinės fiskalinės priemonės: atleidimas nuo mokesčių, sumažintas pridėtinės vertės mokestis. Latvijos vyriausybė investuotojus skatina siūlydama iki 80 proc. nuolaidą pelno mokesčiui, 0 proc. PVM, maitų ir akcizų nuolaidas, iki 80 proc. sumažintą nekilnojamojo turto mokestį, atleidimą nuo valdymo, socialinės apsaugos ir intelektinės nuosavybės naudojimo mokesčių. Be to, Latvija, įgyvendindama valstybės paramos programą, remia inovacijas, teikia paskolas ir garantijas. Tiek vietiniai, tiek ir užsienio kapitalo investuotojai remiami pradedant verslą, jei jis sietinas su tarptautine veikla ar inovacijomis. Tačiau investuotojams, siekiantiems vyriausybės paramos, taikomi griežtesni reikalavimai nei Lietuvoje. Pavyzdžiui, mokestinėmis paskatomis pasinaudoti norinčios įmonės turi išsipareigoti investuoti ne mažiau kaip 7,2 mln. eurų per trejus metus. Jos privalo sukurti naujus produktus, tobulinti esamus bei iš esmės modernizuoti gamybinį procesą. Investuotojai gali tikėtis 25 proc. mokesčių kreditų ilgalaikėms investicijoms, viršijančioms 50 mln. eurų, arba 15 proc. ilgalaikėms investicijoms, neviršijančioms 50 mln. eurų. Dvejopos TUI paskatos teikiamos tarptautinėms kompanijoms, investuojančioms tik į prioritetines verslo šakas.

Lietuva ir Latvija investuotojams pritraukti taiko liberalią TUI politiką su reguliuojamosios TUI politikos požymiais. Tačiau Lietuvoje ir Latvijoje užsienio kapitalo srautai kur kas menkesni nei Estijoje, o tai įrodo, kad abiejų šalių TUI politika įgyvendinama nesėkmingai ar neefektyviai.

Dabartinės TUI skatinimo sistemos trūkumai Lietuvoje:

- ◆ neapibrėžti nacionaliniai prioritetai TUI skatinimo srityje;
- ◆ trūksta tarpinstitucinės veiklos koordinavimo ir bendradarbiavimo;
- ◆ nėra taikomas konkurencingas paskatų užsienio ir prioritetiniams vietiniams investuotojams paketas (strateginiai tikslai);
- ◆ šalyje esantys pramoniniai parkai ir laisvosios ekonominės zonos nėra pakankamai įrengti veiklai vykdyti. Daugelis paskatų taikomos investicijoms į MTEP, tačiau didžioji dalis PP ir LEZ neturi išplėtos infrastruktūros ar net nėra parengta jų detaliųjų ar/ir techninių planų. Dėl to sunkiau pradėti verslą. Egzistuojančios sudėtingos sąlygos įsigyti žemę, ją nuomoti bei ilgos teritorinio planavimo procedūros apsunkina MTEP paruošimą verslui pradėti;
- ◆ užsienio investuotojui keliami aukšti reikalavimai bei išpareigojimai;
- ◆ reikalavimai paskatoms, teikiamoms į žinioms imlius sektorius, nėra aiškiai apibrėžti; tinkamai nenustatytos paraiškų teikimo procedūros. Be to, Lietuva mažiausiai iš visų Baltijos valstybių išleidžia lėšų mokslinių tyrimų sritims remti;
- ◆ investuotojų požiūriu, skatinimo agentūros veikla vertinama kaip neefektyvi;
- ◆ šalies įvaizdis miglotas, nuolat besikeičiantis, nėra aiškos šalies plėtros krypties;
- ◆ tarptautinėje erdvėje išskiriami prioritetiniai sektoriai investicijoms apima beveik visas verslo sritis, todėl neaišku, kokias TUI šalis siekia pritraukti: sukuriančias aukštą pridėtinę vertę ar žemą;
- ◆ kitos spragos susijusios su prioriteto TUI skatinimui bei gebėjimų stoka nacionaliniu, regioniniu ir savivaldybių lygmeniu, LEPA statuso ir jai priskirtų išteklių trūkumu, siekiant vykdyti kokybišką veiklą TUI skatinimo srityje, ir pan.

Kita Baltijos valstybė – Latvija – susiduria su panašiomis TUI pritraukimo problemomis:

- ◆ pirmiausia, kaip ir Lietuvoje, šalies įvaizdis ilgą laiką tebeformuojamas, o tai glumina investuotojus ir mažina TUI įplaukas;
- ◆ įkurtos keturios LEZ: Liepojoje, Rezeknėje, Ventspilio ir Rygos uostų LEZ. Nors infrastruktūra gerai išplėta, bet LEZ dar ne visiškai veikia, neišnaudojami gamybiniai pastatai;

- ◆ TUI skatinimo priemonės taikomos tik itin didelės apimties projektams su dideliais išpareigojimais ir reikalavimais. TUI įplaukas mažina neskaidrus verslo administravimas bei taikomos reguliuojamosios priemonės užsienio kapitalo įmonėms;
- ◆ nepakankamas žinioms imlių sektorių finansavimas bei nedidelis užsienio kapitalo įmonių skaičius sukelia problemų pritraukiant TUI į aukštą pridėtinę vertę generuojančius sektorius;
- ◆ silpna inovacijų skatinimo sistema, glaudžiai susisiejusi su TUI politika investuotojams, sukuria įvaizdį šalies, siekiančios pritraukti vien žemą pridėtinę vertę sukuriančias TUI;
- ◆ spragos teisinėje sistemoje, nelankstus darbo santykių reglamentavimas, biurokratija ir už TUI skatinimą atsakingų institucijų bendradarbiavimo neefektyvumas bei atsakomybių persipynimas sukelia nepatogumus investuojančioms tarptautinėms kompanijoms.
- ◆ nesėkmingai privatizuotų įmonių pavyzdžiai sukuria neatsakingos ir nesugebančios TUI administruoti šalies įvaizdį.

Estija, sukūrusi TUI pritraukimo schemą, pagal kurią neteikiama išskirtinių sąlygų užsienio kapitalo įmonėms, priverčia šias susidurti su tomis pačiomis problemomis, su kokiomis susiduria vietinis verslas. Pagrindinės problemos atsiranda dėl aukštų mokesčių, nelanksčios teisinės sistemos bei biurokratijos. Minėti veiksniai laikomi svarbiausiais ribojančiais veiksniais verslo aplinkai.

Todėl Estija, pritraukdama TUI per verslui palankią aplinką, turėtų skirti daugiau dėmesio teisinės sistemos kokybei gerinti. Esant dabartinei situacijai, verslas susiduria su reguliavimo problemomis bei laiko reikalaujančiomis procedūromis. Nors ir nesant tikslinės TUI politikos, Estija sudaro atviros užsienio kapitalui šalies įvaizdį.

Veiksniai, nulemiantys tiesioginių užsienio investicijų srautus Baltijos šalyse

Nuo 1993 iki 2007 metų TUI srautai augo visose trijose Baltijos valstybėse, tačiau didžioji dalis užsienio investicijų buvo pritrauktos privatizacijos metu. Kadangi šis procesas beveik baigėsi, todėl TUI turėtų būti pritraukiamos kitomis priemonėmis. Vadinasi, tikslingai sukurta TUI politika padidintų užsienio kapitalo srautus į šalis bei duotų teigiamą poveikį jų ekonomikoms.

3 lentelė. Baltijos šalių makroekonominiai rodikliai (2001-2011m.)

Valstybė	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<i>Estija</i>											
TUI/BVP, proc.	8,69	3,88	9,33	8,03	21,16	10,63	12,56	7,42	9,90	8,01	8,67
BVP augimas, proc.	6,3	6,6	7,8	6,3	8,9	10,1	7,5	-3,7	-14,3	2,3	7,6
Eksportas/BVP, proc.	79,83	70,93	69,19	73,07	77,72	72,70	67,57	71,49	64,66	78,27	81,64
Darbo jėgos kaina, €	365,7	392,7	465,7	465,7	516	601	724,5	825,2	783,8	792,3	847
Infliacija, proc.	5,6	3,6	1,4	3	4,1	6,7	10,6	0,2	5,6	9,18	4,4
Nedarbo lygis, proc.	12,6	10,3	10	9,7	7,9	5,9	4,7	5,5	13,8	16,9	12,5
<i>Latvija</i>											
TUI/BVP, proc.	1,6	2,8	2,7	4,6	4,4	8,3	8,1	3,7	0,4	1,5	1,8
BVP augimas, proc.	7,3	7,2	7,6	8,9	10,1	11,2	9,6	-3,3	-17,7	-0,3	-1,2
Eksportas/BVP, proc.	41,58	40,87	42,07	43,96	47,85	44,88	42,35	42,82	43,89	53,37	55,79
Darbo jėgos kaina, €	294,7	299,0	300,2	317,6	353,6	434,1	569,0	653,6	653,6	628,4	657,4
Infliacija, proc.	2,5	2	2,9	6,2	6,9	6,6	10,1	15,3	3,3	-1,2	2,5
Nedarbo lygis, proc.	13,1	12	10,6	10,4	9	6,8	6	7,5	16,9	18,7	15,4
<i>Lietuva</i>											
TUI/BVP, proc.	3,67	0,96	3,43	3,97	6,12	5,16	4,22	0,04	2,06	2,06	3,56
BVP augimas, proc.	6,7	6,8	10,3	7,4	7,8	7,8	9,8	2,9	-14,8	1,4	5,9
Eksportas/BVP, proc.	17,4	13,8	12,4	11,4	8,3	5,6	4,3	5,8	13,7	17,8	15,4
Darbo jėgos kaina, €	432,7	469,2	486,6	508,3	555,8	646,1	785,5	657	629	603	618
Infliacija, proc.	1,6	0,3	-1,1	1,2	2,7	3,8	5,8	11,1	4,2	1,2	1,6
Nedarbo lygis, proc.	17,4	13,8	12,4	11,4	8,3	5,6	4,3	5,8	13,7	17,8	15,4

Straipsnyje nagrinėjama ar iš tiesų TUI skatinimas užtikrins tiesioginių užsienio investicijų srautų didėjimą bei jų teigiamą poveikį ekonomikai. Šių investicijų poveikį charakterizuojantis indikatorius yra BVP, kurio TUI dalis Lietuvos atveju krenta. Užsienio investicijos teigiamai veikia, kol TUI ir BVP santykis auga. Tačiau negatyvūs TUI srautai – pasekmė ekonominės krizės, kuri neigiamai veikė ypač Lietuvos ir Latvijos ekonomikas (3 lentelė). Be to, sumažėjęs teigiamas šių šalių įvaizdis tarptautiniu lygiu taip pat nulemia neigiamus TUI srautus. Analizuojant Baltijos šalių

makroekonominius rodiklius, matomas ryškus ryšys tarp pritrauktų TUI bei kitų ūkio augimą apibūdinančių rodiklių.

Estija užsienio investicijų srautų piką pasiekė jau 2005 metais, kas sąlygojo nedarbo mažėjimą bei darbo kainos augimą. Latvijoje TUI efektas pasireiškė keletą metų vėliau. Atsižvelgiant į prieškrizinį laikotarpį, latviams pavyko kasmet pritraukti didesnius TUI srautus, kurie atitinkamai sąlygojo eksporto, BVP, darbo užmokesčio augimą, bet neišgelbėjo Latvijos nuo

infliacijos. Būtent Latvijos atveju, makroekonominiai rodikliai rodo TUI tiesioginę įtaką šalies ekonomikai. Galima teigti, kad šalis paskutiniuoju laikotarpiu tapo priklausoma nuo užsienio kapitalo. Net ir ekonominės krizės metu TUI kitimas ekvivalentiškas eksporto ir BVP trendui. To negalima pasakyti apie Lietuvą, kadangi joje, palyginti su kitomis Baltijos šalimis, pritrauktos TUI užima mažesnę dalį BVP. Lietuva, kaip ir Estija, TUI piką pasiekė 2005-aisiais, nors skaitine verte ši dalis nėra tokia ženkli. Lietuvos makroekonominiai rodikliai įrodo, kad jos BVP priklausomas nuo vietinių įmonių veiklos bei vidinio vartojimo. Lietuva, palyginti su kitomis Baltijos šalimis, pridėtinės vertės iš eksporto sukuria mažiausiai. Žemos TUI įplaukos bei eksporto prekių ir paslaugų lygis atskleidžia, jog lietuviai neišnaudoja potencialo plėtojant ryšius su kitomis šalimis TUI pritraukti. Kaip ir kitų Baltijos šalių, Lietuvos BVP TUI augimui sukelia „vėluojantį“ poveikį.

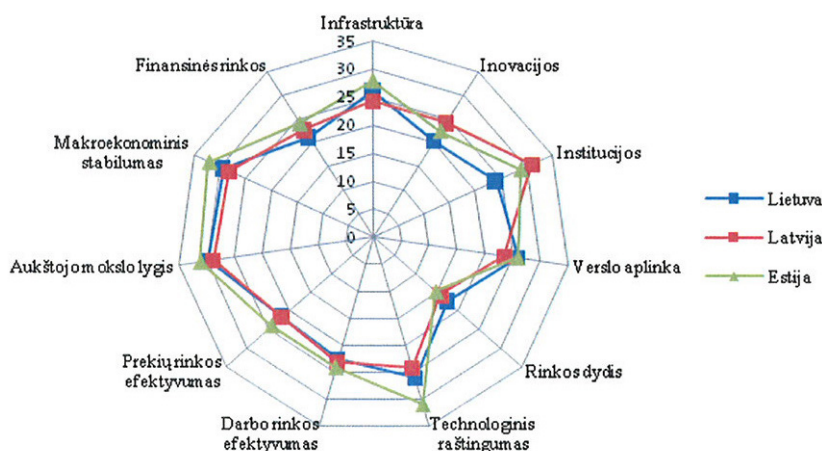
Šalys, siekdamas pritraukti užsienio kapitalą, *konkuruoja tarpusavyje*. Siekis didinti konkurencinį pranašumą tarptautinėje arenoje taip pat sąlygoja TUI politikos formavimą bei jos tipo pasirinkimą. Taigi tiesioginių užsienio investicijų skatinimo programos vienu ar kitu lygiu yra įdiegtos visose trijose Baltijos šalyse, taip pat įsteigtos investicijų plėtros agentūros, kurių pagrindinis tikslas – sukurti teigiamą tarptautinį šalies įvaizdį su palankiomis TUI pritraukimo galimybėmis.

Vienas iš pagrindinių veiksnių, nulemiančių globalių kompanijų pritraukimą – *šalies konkurencingumas tarptautinėje erdvėje*. Būtent tam tikslui pasiekti kuriamos TUI pritraukimo politikos. Analizuojant šalies konkurencingumą, nagrinėjami pagrindiniai šeši aspektai: rinkos dydis, žmonės, infrastruktūra, žinių ekonomika, verslo aplinka bei jau esantys tarptautiniai investuotojai investicijas priimančioje šalyje.

Tarptautinėje erdvėje tarp Baltijos šalių savo konkurencingumu visais aspektais, nepaisant rinkos dydžio, išsiskiria Estija (1 pav.). Pastarasis jos rodiklis mažiausias iš visų Baltijos šalių. Estija, būdama mažos rinkos šalimi (nors jos įvaizdžio programoje teigiama priešingai) – vos 1,3 mln. gyventojų – pritraukia daugiausiai TUI. Kitos dvi: Lietuva (2,9 mln.) ir Latvija (2,0 mln.) ženkliai mažiau pritraukia tiesioginių užsienio investicijų. Tačiau, kad ir būdama mažos rinkos šalimi, Estija tapo bendros Baltijos kraštų rinkos lydere tiek pritraukiant TUI, tiek ir konkuruojant kitose srityse.

Estija ypač išsiskiria technologiniu raštingumu, infrastruktūra bei aukštojo mokslo lygiu, kas nulemia estų patrauklumą investicijoms į MTEP sektorius.

Šalių rinkos nedidelės, šalys neturi gausių naudingų iškasenų, geografiškai išsidėsčiusios prie Baltijos jūros. Vadinasi, turėtų tarpusavyje aktyviai konkuruoti dėl užsienio kapitalo. Tačiau žvelgiant į TUI pritraukimo rezultatus, tokius, kaip darbo vietų kūrimas, pirmauja Estija (5964), antroje vietoje yra Lietuva (3250), o trečioje – Latvija



1 pav. Pagrindiniai Baltijos šalių konkurencingumo, pritraukiant investicijas, veiksniai

(2455). Nežiūrint sukurtų darbo vietų, Lietuva pritraukia daug mažiau tiesioginių užsienio investicijų (2859,88 • gyventojui) ir Latvija (3530,19 • gyventojui). Atsižvelgiant į tai, kad „prigimtinės“ kiekvienos šalies ypatybės panašios, natūraliai kyla klausimas, kokie kiti veiksniai lemia TUI pritraukimą į regioną, ypač į skirtingas valstybes. Juk dažnai net ir mokslinėje bei analitinėje literatūroje Baltijos šalys vertinamos bendrai, t.y. – kaip viena ekonomika. Viena iš tokių priemonių, susiformavusi „natūraliu“ būdu, – jau investavusių populiarių prekinių ženklų buvimas rinkoje, kas įrodo, palankų tarptautinėms įmonėms klimatą. Tuo naudojasi Estija, pateikdama *Skype*, kaip informacinių technologijų kompanijos teisingą pasirinkimą investuoti. Nors Latvijos ir Lietuvos konkurencingumo indeksas daug žemesnis nei Estijos, tačiau, atsižvelgiant į investicijų skatinimo agentūrų išskiriamus konkurencinio pranašumo aspektus, Baltijos šalys tarpusavyje aršiai kovoja dėl TUI. Estijos išskirtinumas matomas jau

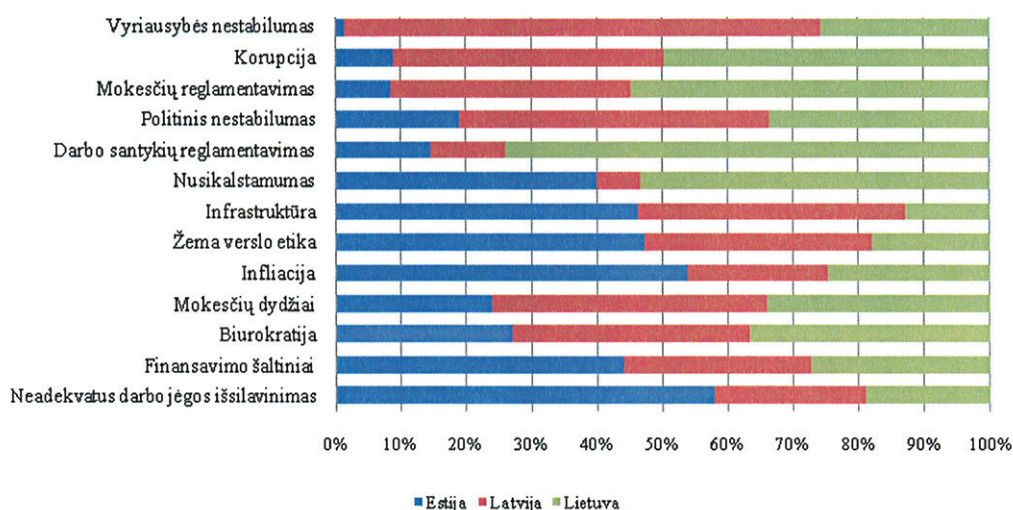
2001 metais, kai, pritraukusi užsienio kapitalą, šalis išsprendė nedarbo problemą bei padidino eksportą.

Estijos konkurencinio pranašumo prieš kitas Baltijos šalis silpnoji grandis – *rinkos dydis*. Tačiau nežiūrint santykinai mažos rinkos, Estija generuoja didžiulius TUI srautus. EAS (Enterprise Estonia) rinkodaros programoje pabrėžiamas rinkos dydis kaip vienas iš konkurencinio pranašumo aspektų, nors darbo jėgos kaina, palyginti su skandinavais, daugiau kaip 60 proc. žemesnė.

Kitas konkurencinio pranašumo veiksnys – *žmogiškasis kapitalas*, kuris visose šalyse apibūdinamas kaip pigi aukštos kvalifikacijos, daugiakalbė, tolerantiška bei imli naujovėms darbo jėga. Lietuva išskirtinai pabrėžia gyventojų, įgijusių aukštojo mokslo išsilavinimo procentą, kuris kur kas didesnis net ir už senbuvų Europos Sąjungos šalių. Visos trys Baltijos šalys pažymi išskirtinumą žinių ekonomikos srityje, o ypač

4 lentelė. *Baltijos šalių konkurenciniai pranašumai pritraukiant investicijas*

Faktorius\valstybė	Lietuva	Latvija	Estija
Rinka	Didžiausia rinka Baltijos šalyse 2.9 mln. gyventojų	Ryga – didžiausia Baltijos valstybių sostinė	Mažiausia rinka tarp Baltijos šalių, tačiau su aukščiausiomis iplaukomis
Žmonės	32 proc. darbo jėgos turi aukštąjį išsilavinimą, iš jų 20 proc. – inžinieriai. Aukštojo išsilavinimo vidurkis dvigubai viršija ES – 15 šalių	Daugiakalbė ir išsilavinusi darbo jėga. 26,4 proc. 1000 gyventojų su aukštuoju išsilavinimu, iš jų 15 proc. – inžinieriai, 21 proc. – ekonomikos ir verslo vadybos specialistai	Išsilavinusios daugiakalbės darbo jėgos kaštai atitinka trečdalį Skandinavų šalių darbo kainos.
Padėtis ir infrastruktūra	Geopolitinė padėtis tarp Rytų ir Vakarų, išplėtotas infrastruktūros tinklas, neužšalantis Klaipėdos uostas, Vilniaus tarptautinis ir Kauno krovininis oro uostai	Strateginė geopolitinė padėtis: tiesioginė ES siena su Rusija, neužšalantys uostai, greičiausiai besiplečiantis Rygos oro uostas, integruotas ir išplėtotas transporto tinklas	Artima integracija su skandinavais, artumas Rusijai ir geras susisiekimas su Rytų Europa. Estijai suteikia galimybę plėtoti efektyvias tranzito paslaugas.
Žinių ekonomika	Daugiau kaip 60 proc. TUI pritraukiama į paslaugų sektorius	Verslo žinių ekonomikos patirtis su Rusija ir NVS	Investuotojai orientuojasi IRT, finansinių paslaugų ir biotechnologijų sektorius
Verslo aplinka	Maži mokesčiai verslui, vidutinis darbo užmokestis Lietuvoje vienas mažiausių iš ES valstybių, pigus pragyvenimo lygis	Žemi mokesčiai, pigi ir produktyvi darbo jėga, maži biurokratiniai sunkumai, skaidri teisėnė sistema	Paprastas mokesčių reglamentavimas, stabili ir patikima finansinė sistema, skaidrus viešasis valdymas ir stiprūs ryšiai su Skandinavijos bankais
Tarptautinių investuotojų pripažinimas	Siemens, Telia, Philips, Motorola, Mars/Masterfoods, Sonera, Kraft Food International, Festo, Lancaster Steel, Partec, Danisco, SEB, Carlsberg, Marzotto, Barclays, IBM, Volvo, Orlen	Sonera, Tele2, Nord/LB, Neste Oy, Telia, IKEA, Rhodia, SEB, Gasprom, Transnefteprodukt,	Skype, Wendre, Trigen Capital, Cargotec, Baltispoon, ABB, Stonerigde Electronics, Sorainen, Ericsson, Swedbank, JELD-WEN, Baltic Beverage Holding, Gustav Paulig



2 pav. Kliūtys verslui Baltijos šalyse 2012
(šaltinis: Global Competitiveness Report 2012–2013)

Lietuva didžiuojasi, jog daugiau kaip 32 proc. populiacijos turi aukštąjį išsilavinimą (4 lentelė). Kitas konkurencinį pranašumą formuojantis veiksnys pritraukiant TUI – verslo aplinka. Remiantis *Doing Business* (2012), tarp Baltijos valstybių plėtoti verslą palankiausia yra Lietuvoje. Nors minėta šalis pagal paprastumą pradėti verslą pasaulio mastu reitinguojama 23-čia iš 183 valstybių, TUI srautai mažiausi visame regione (2859,88 • žmogui). Latvija užima žemesnę poziciją, tačiau pritraukia didesnius TUI srautus (3530,19 • žmogui). Užsienio investuotojai itin vertina mažus mokesčių tarifus bei pigią darbo jėgą.

Nors tarptautiniame kontekste Baltijos šalys išsiskiria kvalifikuota *pigia darbo jėga*, tačiau tarpusavyje tai joms suteikia tik dalinį konkurencinį pranašumą. Žvelgiant giliau (Global Competitiveness Report 2008–2013), investuotojai pagrindinius neigiamus faktorius verslui Lietuvoje pradėti ir plėtoti įvardina neefektyvią biurokratiją, mokesčių reguliavimą, o taip pat ir nepakankamą valstybės finansavimą bei investuotojų teisių užtikrinimą (2 pav.). Reitinguojant pastarasis yra tik 93 vietoje.

Lietuva, pabrėždama savo žmonių išskirtinumą, investuotojams prisistato kaip viena iš labiausiai išsilavinusių šalių, tačiau aukštųjų verslo mokyklų

5 lentelė. Prioritetiniai verslo sektoriai

Valstybė	Prioritetiniai verslo sektoriai	Sukurtos darbo vietos nuo 2003 iki 2010	Darbuotojai MTEP	Valstybės išlaidos MTEP sektoriams (gyventojui) eurai
Estija	Programinė įranga, IRT, elektronika, mechanika ir įrengimai, metalo apdirbimas, verslo paslaugos, maisto pramonė ir logistika	5964	5086	65,7
Latvija	Medžio apdirbimo pramonė, metalai ir įrengimai, IT, sveikatos apsaugos paslaugos, aplinkosauginės technologijos	2455	5426	13,7
Lietuva	IRT, biotechnologijos, metalo apdirbimas, įrengimai, elektronikos įrenginiai, plastikai, baldai, medžio apdirbimas, poligrafija	3250	12094	15,7

kokybės reitingas – žemas. Investicijoms į MTEP Lietuvoje yra dar neišnaudotų galimybių. *Lietuvos mokslinių institutų kokybė, imant tarptautiniu lygiu, yra aukšta, o tai suteikia galimybę* TUI orientuoti MTEP sektorių link. Žemi kvalifikuotos darbo jėgos kaštai nulemia globalių kompanijų sprendimus investuoti į MTEP Lietuvoje. *Kvalifikuotos darbo jėgos stoka* investuojančioje šalyje, augančios išlaidos MTEP bei poreikis mažinti išlaidas priverčia kompanijas perkelti savo veiklą į žemesnių kaštų šalis, siūlančias pigią mokslinę darbo jėgą.

Visose Baltijos valstybėse TUI į aukštąsias technologijas ar vidutiniškai aukštas technologijas nulemia valstybės parama MTEP. Tai patvirtina, kad Baltijos šalys tarpusavyje aktyviai konkuruoja dėl investicijų į MTEP sektorius.

Lietuvoje priimtame nutarime *Nacionalinei Lisabonos strategijai* įgyvendinti (2005) pabrėžiamas privataus verslo investicijų į MTEP didinimas, inovacijų kultūros versle ugdymas ir įmonių inovacinių gebėjimų didinimas. Tai įrodo, kad Lietuvos ir Latvijos vyriausybės, siekdamos pritraukti TUI į MTEP, pasirinkusios „lenktynėms iki galo“, nors dėl to „šalis – laimėtoja“ vietoj planuotų įplaukų patirtų nuostolį.

Ypač Lietuva siekia tapti informacinių ir telekomunikacinių technologijų (ITT) paslaugų lydere Šiaurės Europos šalyse. Nors beveik 80 proc. 22 – 42 metų amžiaus Lietuvos gyventojų turi aukštąjį išsilavinimą, tačiau Lietuva tarp Baltijos šalių atsilieka pritraukiant TUI į MTEP. Lietuva, neturėdama tikslinės TUI politikos, kuri galėtų būti sėkmingai įgyvendinta MTEP srityje, praranda potencialias TUI. Nepaisant to, kad Lietuva ir Latvija yra apsibrėžusios prioritetinius sektorius, tačiau vienodai svetingai priima užsienio kapitalą visuose verslo sektoriuose. O Estija, pirmenybę teikia investuotojams į IRT ir į finansinių paslaugų sektorius. Estijoje užsienio kompanijos dominuoja keliuose pagrindiniuose sektoriuose. Šiaurės Europos šalys renkasi bankininkystės ir telekomunikacijų sektorius, tačiau maisto ir elektronikos pramonė yra labiau priklausoma nuo užsienio kapitalo nei aukščiau minėti sektoriai. Palyginti su rinkos dydžiu, Estija jau ilgą laiką yra lyderė tarp naujai priimtų į ES šalių pritraukiant TUI. Priklausomybė nuo užsienio kapitalo atsispindi pajamose iš eksporto, kuris sudaro daugiau kaip 50 proc. BVP.

Lietuva ir Estija (5 lentelė) ypač konkuruoja dėl aukštą pridėtinę vertę sukuriančių sektorių: IRT, finansų ir verslo paslaugų.

Vis dėlto, Lietuvos siekis tapti ITT ir finansų paslaugų centru šiuo metu atrodo sunkiai įgyvendinamas. Lietuva, nors ir akcentuodama išsilavinusio žmogiškojo kapitalo galimybes, keturis kartus mažiau nei Estija skiria valstybinės paramos žinioms imliems sektoriams. Tokiu atveju, susidaro konsensusas ar Lietuva pasirengusi priimti aukštą pridėtinę vertę sukuriančias TUI.

Prieinama prie išvados, jog Baltijos šalys turi bendrą trūkumą, kurį būtų galima teigiamai išnaudoti formuojant TUI politiką. Jos pasižymi aukštos kvalifikacijos darbo jėga, tačiau darbo rinkos paklausos ir pasiūlos santykis nėra adekvatus. Ši faktorių galima išnaudoti pritraukiant TUI į aukštų ir vidutiniškai aukštų technologijų ar žinioms imlių paslaugų sektorius. Vadinas, šalies konkurencingumas negali būti grįstas TUI politika. Todėl ir teigtina, kad yra daugiau reikšmingų veiksnių, veikiančių TUI pritraukimą

Baigiamosios pastabos

Politika nuolat evoliucionuoja reaguodama į permainas globalioje erdvėje. Taigi valstybės politika TUI atžvilgiu natūraliai formavosi ir keitėsi priklausomai nuo politinės mąstysenos vyravusios šalyje. TUI intensyvinimo politika sukėlė daug diskusijų tarp mokslininkų, ekonomistų bei politikų. Tačiau netinkama ekonomikos plėtros strategija, užsienio investicijų atžvilgiu vykdoma politika, sukuria ar išryškina rinkos trūkumus, sumažina darbo ir kapitalo našumą bei sustiprina socialinį bei politinį lankstumą.

Galima pažymėti, jog egzistuoja trys pagrindinės TUI politikos kryptys: liberalioji, reguliuojamoji bei mišri. Liberalizacija, sumažindama vietinės pramonės apsaugą, skatina naujus TUI srautus bei vietinės rinkos integraciją į globalią rinką. Sudėtingomis šiuolaikinės ekonomikos sąlygomis grįžtama prie liberalios TUI politikos su reguliuojamaisiais elementais.

TUI politikos formuojamos atsižvelgiant į taikomą nacionalinės politikos režimą, administracinį ir ekonomikos išsivystymo lygmenį, valstybės ir globalių kompanijų investuoti tikslų suderinamumą bei konkurenciją tarp šalių. Kryptinga TUI skatinimo politika užtikrina tikslingą užsienio kapitalo pasiskirstymą šalyje bei garantuoja teigiamą ar mažiau neigiamą TUI poveikį ūkio augimui.

Tyrimas atskleidė, jog Lietuva išlaiko tendenciją formuoti nepastovios ir nenusipėjamos šalies įvaizdį

investuotojų atžvilgiu. Akivaizdžios konfrontacijos galiojančiuose teisiniuose dokumentuose, kurie reglamentuoja užsienio kapitalo įmonių veiklą bei rėmimą. O tai sukelia abejonių dėl Lietuvos siekio kryptingai pritraukti TUI.

Iš Baltijos valstybių išskirtina Estija, vykdanči nuoseklią ir tęstinumą pasižyminčią TUI politiką, kurios formavimui pagrindus ji padėjo dar 1991 metais. Estijos, kaip šalies, brandumą galima pastebėti ir jos įvaizdžio formavimo strategijoje. Latvija susiduria su panašiomis problemomis, kaip ir Lietuva. Šios problemos išsprendžiamos tik nuosekliai ir tęstinai įgyvendinant tikslinę TUI politiką.

Kiekvienos šalies išskirtinumas ir patrauklumas investuotojui gali būti formuojamas taikant tiesioginių užsienio investicijų politiką. Ypač tuo atveju, kai TUI politika nukreipta į tikslinius regionus ar tikslines verslo šakas, o tai suteikia galimybę globalioms kompanijoms greičiau apsispręsti ar investuoti į šalį. TUI politikos nebuvimas ar netikslus formavimas klaidina investuotoją, todėl jis renkasi kitas investicijas potencialias šalis.

Literatūra

Agarwal, J. P. 1996. Impact of "Europe agreement" on FDI in developing countries, *International Journal of Social Economics* 23(10/11): 150–163.

Aidt, T.S.; Albornoz, F. 2011. Political regimes and foreign intervention, *Journal of Development Economics* 94(2): 192–201.

Bartels, F. L.; de Crombrughe, S. A. 2009. FDI policy instruments: advances and disadvantages, *UNID research paper* 01/2009 42 psl.

Bjorvatn, K.; Eckel, C. 2006. Policy competition for foreign direct investment between asymmetric countries, *European Economic Review* 50 (7): 1891–1907.

Bubb, R. J.; Rose-Ackermann, S. 2007. BITs and bargains strategic aspects of bilateral and multilateral regulation of foreign investment, *International Review of Law and Economics* 27(3): 291–311. doi: 10.106/j.irl.2007.07.005

Chaudhuri, S.; Banerjee, D. 2007. Economic liberalization, capital mobility and informal wage in small and open economy: a theoretical analysis, *Economic modelling* 24(6): 924–940.

Demekas, D. G.; Horvath, B.; Ribakova, E.; Yi Wu. 2005. Foreign direct investment in European transition economies – the role of policies, *Journal of Comparative Economics* 35: 369–386. doi:10.1016/j.jce.2007.03.005

Ernst&Young 2006. *European investment monitor: report*. [žiūrėta 2012 lapkričio 14] prieiga per internetą: <<http://www.eyem.com/pdf/EIM%20Report%202006.pdf>>

Ernst&Young 2007. *European investment monitor: report*. [žiūrėta 2012 lapkričio 14] Prieiga per internetą: <<http://www.eyem.com/pdf/EIM%20Report%202007.pdf>>

Ernst&Young 2008a. *European investment monitor: report* [žiūrėta 2012 lapkričio 14] Prieiga per internetą: <<http://www.eyem.com/pdf/EIM%202008%20Report%20final.pdf>>

Ernst&Young 2008b. *Lithuanian development agency: FDI promotion strategy*, [žiūrėta 2010 rugpjūčio 3] Prieiga per internetą: <<http://www.investlithuania.com/files/files/PDF/eyldaexecutivesummaryfdistrategy310309.pdf>>

Ernst&Young 2009. *Reinvesting European growth: European attractiveness survey*. [žiūrėta 2010 - rugpjūčio 3] Prieiga per internetą: <<http://www.eyem.com/pdf/Attractivite%202009%20Web.pdf>>

Ernst&Young 2010. *Walking up to the new economy: European attractiveness report*. [žiūrėta 2010 rugpjūčio 3] Prieiga per internetą: <<http://www.eyem.com/pdf/Ernst%20&%20Young's%202010%20EAS%20Waking%20up%20to%20the-%20new%20economy.pdf>>

Ernst&Young 2011. *Restart: European attractiveness survey*. [žiūrėta 2012 lapkričio 14] Prieiga per internetą: <<http://www.ey.com/GL/en/Issues/Business-environment/2011-European-attractiveness-survey>>

Ernst&Young 2012. *Innovation studies: the role of green ICT in enabling smart growth in Estonia*. [žiūrėta 2012 lapkričio 14] Prieiga per internetą: <http://www.mkm.ee/public/Inno_18_GreenICT.pdf>

Grissom, J. A; Nicholson-Crotty, J; Nicholson-Crotty, S. 2009. Race, region, and representative bureaucracy, *Public Administration Review* September-October 69(5): 911–919.

Desbores, R.; Vicard, V. 2009. Foreign direct investment and bilateral treaties: an international

- political perspective, *Journal of Comparative Economics* 37(3): 372–386. doi: 10.106/j.jce.2009.05.001
- Groose, R. [editor] 2005. *International Business and Government Relations in the 21st century*, Cambridge University Press. United Kingdom. 527p.
- Guerin, S. S.; Manzocchi, S. 2009. Political regime and FDI from advanced to emerging countries, *Review of Economy Development* 145:75–91.
- Guimon, J. 2011. Policies to benefit from the globalization of corporate R&D: an exploratory study for EU countries, *Technovation* 31(2-3): 77–86.
- Guimón, J.; Filippov, S. 2012. Competing for High-quality FDI: Management Challenges for Investment Promotion Agencies, *Institutions and Economies*, July 4(2): 25–44.
- Huigen, J.; Cave, M. 2008. Regulation and promotion of investment in next generation networks – a european dilemma, *Telecom-munications Policy* 32 (11): 713–721. doi: 10.106/j.telpel.2008.08.04
- Irlóvj, Z.; Havřínek, T. 2013. Determinants of horizontal spillovers from FDI: evidence from a large meta-analysis, *World Development* 45(February):1–15.
- Levi-Faur, D. 2010. Regulation and regulatory governance, *Jerusalem Papers in Regulation and Governance*, Working paper no. 1.
- Levi-Faur, D.; Jordana, J. 2005. The rise of regulatory capitalism: the global diffusion of a new order *The ANNALS of The American Academy of Political and Social Sciences*, March 598(1): 200–217.
- Lietuvos respublikos Seimas „Investicijų įstatymas“ 1999 m. liepos 7 d. Nr. VIII–1312 [aktuali redakcija 2012-10-01] Valstybės žinios Nr. 66–2127.
- Lietuvos respublikos Seimo nutarimas „Dėl Lietuvos respublikos Vyriausybės programos. Šešioliktosios vyriausybės 2012–2016 metų programa“ 2012 m. gruodžio 13 d. Nr. XII–51 Valstybės žinios Nr. 149–7630.
- Lietuvos respublikos Seimo nutarimas „Dėl Lietuvos respublikos Vyriausybės programos. Penkioliktosios vyriausybės 2008–2012 metų programa“ 2008 m. gruodžio 9 d. Nr. XI-52 Valstybės žinios Nr. 146-5870.
- Lietuvos respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl investicijų skatinimo 2008–2013 programos patvirtinimo“ 2007 m. gruodžio 19 d. Nr. 1447 [aktuali 2008–01–17] Valstybės žinios Nr. 7–239
- Lietuvos respublikos Vyriausybės nutarimo „Investicijų pritraukimo 2011–2021 metais programos projektas“
- Lietuvos respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl nacionalinės Lisabonos įgyvendinimo strategijos“ 2005 lapkričio 22 d. Nr. 1270 Valstybės žinios Nr.: 139 -5019
- Lietuvos ekonomikos augimo veiksmų programa 2007–2013 [žiūrėta 2012 gruodžio 27] Prieiga per internetą: <http://www.esparama.lt/ES_Paramas/strukturines_paramos_-2007_1013m._medis/titulinis/files/2VP_EA_2007-07-05.pdf>
- „Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtros iki 2015 ilgalaikės strategijos atnaujinimas“. Vilnius: LMA Ekonomikos institutas, 2007 – 86 psl. [žiūrėta 2012 gruodžio 28], Prieiga per internetą:<http://www.ukmin.lt/lt/strategija/ilgalaike_ukio.php>
- Lietuvos nacionalinė bendroji strategija: Lietuvos 2007–2013 metų Europos sąjungos paramos panaudojimo strategija konvergancijos tikslui įgyvendinti. [žiūrėta 2012 gruodžio 28], - Prieiga per internetą:<<http://www.panevezys.lt/download/20773/nacionaline%20bendroji-%202007%202013%20strategija.pdf>>
- Lietuvos plėtros prioritetų 2014 – 2020 m. Europos Sąjungos struktūrinės paramos pereinamuoju laikotarpiu vertinimas:galutinės ataskaita. 2011m. gruodžio 20 d. [žiūrėta 2012 gruodžio 28], Prieiga perinternetą:<http://www.ukmin.lt/uploads/documents/imported/lt/veikla/veiklos_sritys/es_strukturingiai_fondai/20072013/Vertinimas/MVbendradarb_Galutine_ataskaita.pdf>
- Lietuvos respublikos Seimas „Laisvųjų ekonomikos zonų pagrindų įstatymas“ 1995 m. birželio 28 d. Nr. I–976 [akuali 2011–12–31] Valstybės žinios Nr. 59 – 1462
- Lim, S. H. 2008. How investment promotion affects attracting foreign direct investment: analytical argument and empirical analysis, *International Business Review* 17(1): 39–53 doi:10.1016/j.ibusrev.2007.09.001
- Manger, M. 2008. International investment agreements and services markets: locking in market failure? *World Development* 36(11): 2456–2469.
- Morėöl, G. 2010. Issues in receneptualizing public policy from the perspective of complexity theory, *E:CO issue* 12(1): 52–60.
- Rammal, H. G.; Zurbruegg, A. 2006. The impact of regulatory quality on intra – foreign direct in-vestment flows in the asean markets,

International Business Review 15(4): 401–414.
doi: 10.106/j.busrew.2006.05.001

Sudsawad, S. 2010. An empirical assessment of the relationship between competition policy and investment, *Journal of Asian Economics* 21 (5): 466–475.

The Global Competitiveness Report 2012–2013. Geneva, Switzerland: World Economic Forum - [žiūrėta 2012 lapkričio 11] Prieiga per internet: - < http://www3.weforum.org/docs/_Global-Competitiveness-Report_2012-13.pdf.>

The Global Competitiveness Report 2011–2012. Geneva, Switzerland: World Economic Forum [žiūrėta 2012 lapkričio 11] Prieiga per internetą: <http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf>

The Global Competitiveness Report 2010–2011. Geneva, Switzerland: World Economic Forum [žiūrėta 2012 lapkričio 11] Prieiga per :< <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2010-2011>>

The Global competitiveness report 2009–2010. Geneva, Switzerland: World Economic Forum [žiūrėta 2012 lapkričio 11] Prieiga - per internetą:<<http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2009-2010>>

The Global competitiveness report 2008–2009. Geneva, Switzerland: World Economic 12 lapkričio-11] Prieiga per intertą: <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2008-2009>>

The Global competitiveness report 2007–2008. Geneva, Switzerland: World Economic Forum [žiūrėta 2012 lapkričio 11] Prieiga per :< <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2007-2008>>

Vagliasiandi, M. 2004. The role of regulatory reforms in the development of infrastructure across transition countries, *Utilities Policy* 12(4): 303–314. doi:10.106/j.jup.2004.09.001

Wei, X.; Andresso-O'Callaghan, B. 2008. Modelling EU FDI deflection between the new EU member states and Chinese provinces, *Intereconomics* May/June: 163–175.

Santrauka

Straipsnyje autorės apžvelgia tiesioginių užsienio investicijų pritraukimo problemą ir iššūkius, su kuriais susiduria Baltijos šalys įgyvendindamos TUI politiką. Visos trys – Estija, Latvija ir Lietuva – tarpusavyje aršiai konkuruoja dėl TUI. Ypač

aukštųjų technologijų sektoriuose. Be to, nors užsienio kapitalo įplaukos turi didelę reikšmę šių šalių ekonomikos plėtrai, tačiau TUI duoda *vėluojantį teigiamą efektą* jų ūkio augimui. Nors Estija TUI pritraukia daugiausiai, tačiau atlikta analizė įrodo, kad labiausiai priklausoma nuo užsienio kapitalo yra Latvija. Iš visų trijų Baltijos valstybių mažiausiai TUI pritraukia Lietuva. Lietuvos verslo klimata *blogina* korupcija, sudėtingas darbo santykių ir mokesčių reglamentavimas. Palyginti su Estija, kitos dvi valstybės beveik tris kartus mažiau lėšų skiria moksliniams tyrimams bei eksperimentinei veiklai plėtoti, nors visų trijų valstybių aukštųjų technologijų ir žinioms imlūs sektoriai – prioritetiniai. Lietuva susiduria ir su nemažomis TUI reglamentavimo problemomis. Ryškūs prieštaravimai XV ir XVI vyriausybės programose. Dabartinės vyriausybės programoje numatoma suformuoti naują TUI strategiją, kuri būtų grįsta ekonominiais prioritetais. XVI, kaip XV, Vyriausybės pagrindinis prioritetas – užimtumo didinimas ir nuoseklus požiūris į darbo vietų kūrimą. Tačiau, pasirenkant tikslinius verslo sektorius, susidaro konfrontacija su prieš tai vykdyta politika. Todėl investuotojams gali kilti abejonių dėl Lietuvos siekio kryptingai plėtoti verslą. Lietuvoje ir Latvijoje investuotojams, pretenduojantiems į valstybės paramą, keliama nemažų reikalavimų. Ypač investicijų apimčiai. Taip valstybė *pralaimi kovą* pritraukdama mažesnės vertės projektus.

Reikia pabrėžti Estijos brandą formuojant TUI politiką. Ši Baltijos valstybė turi suformavusi aiškų savo šalies įvaizdį bei nusistačiusi kryptingą sektorių plėtrą. O štai Lietuvos įvaizdis tarptautinėje erdvėje nuolat keičiasi ir tai sudaro nepastovios šalies įvaizdį.

Atsižvelgiant į Estijos pavyzdį, galima prieiti prie išvados, kad Lietuvai ir Latvijai gal būt vertėtų sekti šiaurine kaimyne bei suderinti savo teisinius dokumentus, reglamentuojančius užsienio įmonių veiklą, jų rėmimą ir nusistatyti prioriterinius verslo sektorius. Be to, kryptinga ilgalaikė šalies įvaizdžio strategija galėtų būti vienu iš užsienio kapitalo pritraukimo politikos elementų.

Straipsnis recenzuotas

FOREIGN DIRECT INVESTMENT IN THE BALTIC COUNTRIES: CHALLENGES AND PROBLEMS

Agne SIMELYTE

Jurate Gintare ANTANAVICIENE, Assoc Prof Dr
Vilniaus Gediminas Technical University

Summary

The authors discuss the problems and challenges associated with attracting Foreign direct investments and managing state policy on FDI in the Baltic States. All these three countries compete for foreign investments, especially in the high-tech sector. However the benefits towards economic growth are delayed. Estonia attracts the most foreign investments but Latvia has the highest dependency on foreign capital. Lithuania attracts the least foreign investment. Corruption, ever-changing tax and labor relations laws are especially detrimental to Lithuania's prospects.

Estonia spends almost three times much as Lithuania or Latvia on research and development though the sector is of high priority in all the Baltic States. The regulation of FDI is also problematic. The programs of the XVI government differ quite strongly from the policy proposed by their predecessors. Though both emphasize the importance of creating new jobs, the new policy seeks to prioritize certain sectors depending on the economic situation at the time. Such changes may deter investors who desire stability. Another problem is the high requirements for receiving government support for FDI projects. This makes smaller investments particularly unattractive. This is a direct contrast to Estonia which has adhered to a set and well-known policy for many years. Both Lithuania and Latvia would benefit from following to the example set by their northern neighbor. A long-term strategy could be a major determining factor in attracting foreign direct investments.

Modernaus viešojo valdymo struktūrinė sandara pačia bendriausia prasme jau daugiau kaip šimtmetį suprantama kaip politikos ir administravimo dichotomija. Tai ištis fenomenali metodologinė konstrukcija, kurios ištakos siekia pradinį vilsoninio–vėberinio administravimo laikotarpio etapą. Matyt, artimiausią šiuolaikinės politikos ir administravimo dichotomijos sampratoms formą dar 1900 m. mokslškai pagrindė žymus valdymo mokslų teoretikas F. Goodnow. Jo sampratos esminės nuostatos išreiškia politikos ir administravimo santykinės vienovės ir santykinio atskyrimo būtinumą, formuojant politikos ir administravimo veiklos sferų ribas, nustatant funkcines šių dviejų sferų veiklas, tam tikrą veikimo mechanizmų sąrangą.

XX a. politikos ir administravimo dichotomijos problemos neaplenkė nė vienas žymesnis viešojo valdymo sistemų tyrinėtojas. Jie išgrynino daugelį viešojo valdymo organizavimo tobulinimo paradigmų, teorijų, modelių, vienaip ar kitaip integruojančių paieškas, kaip geriau apibrėžti visuomenei naudingų viešojo sektoriaus strateginių uždavinių, viešųjų programų ir projektų, sprendimų rengimo ir įgyvendinimo procesus. Remiantis žymaus tarpukario Lietuvos konstitucinės teisės specialisto M. Romerio nuomone apie valstybės formavimą, daugiau siejamą su politika, ir politikos įgyvendinimą, daugiau atspindintį administracinių struktūrų veiklą, galima teigti, kad iš esmės visi viešojo valdymo organizacijų procesai yra tarsi suskirstomi į dvi pagrindines veiklos formas ir realizavimo fazes (tikslų, laiko, išteklių ir kitų veiksnių, rodiklių požiūriu), leidžiančias įžvelgti ir objektyvų tokios institucinės sąrangos bei veiklos pobūdį, ir funkcines institucijų veiklos subjektyvios raiškos dimensijas.

Todėl aptartos politikos ir administravimo vienovė bei atskirtis yra modelis, susiklostęs natūraliai arba ryškėjantis kaip dirbtinis, t. y. dirbtinė realybės rekonstrukcija, leidžianti suteikti tam tikrą autonomiją ir laisvę tiek politikams (strateginių politikos tikslų formuotojams), tiek administratoriams, t. y. biurokratinių politikos tikslų įgyvendintojams, jų veikloje atskiriant

politinius ir techninius sprendimus. Viena vertus, tokia sąrangą nėra tobula, nes pernelyg didelis šių veiklų (politikos ir administravimo) išskyrimas dažnai nuima atsakomybę nuo politikų, priimančių įvairių lygių sprendimus, ir jie dažnai už juos nėra atsakingi (išskyrus moralinę atsakomybę). Kartu reikia fiksuoti, kad politinių ir techninių (administracinių) sprendimų atskyrimas leidžia didelę dalį sprendimų veiklos turinio perdislokuoti iš interesų grupėms atstovaujančių politinių partijų veiklos turinio į nepriklausomų įgyvendinimo struktūrų (žinybų, nepriklausomų agentūrų, mišrių hibridinių organizacijų ir kt.) veiklos dispoziciją. Tai dažnai nėra garantas, kad sprendimų įgyvendinimas nebus vienaip ar kitais paveikiamas arba kad biurokratinių įgyvendinimo institucijų veikloje bus išvengta negatyvių (korupcijos, nepotizmo, interesų supainiojimo ir kt.) tendencijų, tačiau visuomenė, išvysčiusi šimtus atstovaujamos demokratijos formų nuo antikos laikų, dar ir šiandien nėra sukūrusi stebuklingos matricos, kuria vadovaujantis būtų įmanomas idealus politikos ir administravimo sąveikos variantas. Tačiau bet kokie teoretikų siūlomi modeliai politikos ir administravimo dichotomiją supranta nevienodai ir nevienareikšmiškai. Bet kurio regiono specifika yra svarbiausias veiksnys, lemiantis politikos ir administravimo sąveikos lygmenį. Itin svarbiomis regiono (valstybės, valstybių sąjungos) specifinėmis charakteristikomis tampa organizacinis, individualus politinės ir administracinės kultūros lygmuo, pasirengimas globaliems iššūkiams ir valdymo reformoms, politiką formuojančių ir įgyvendinančių institucijų veiklos profesionalumo dimensijos ir kt.

Todėl recenzuojamoje monografijoje esminės analitinės autoriaus pastangos sutelktos dar kartą pabandyti atlikti analitinę teorinę politikos ir administravimo dichotomijos raidos studiją, akcentuojant teorinius ir praktinius šios problemos aspektus. Naują požiūrį autorius pateikia itin daug dėmesio skirdamas politikų ir administratorių mąstymo, t. y. psichologinių nuostatų skirtumų, atskleidimui, kurie ne tik gali egzistuoti, bet ir turi būti įtvirtinti kaip formuojančios ir įgyvendinančios veiklos elgsenos skirtumai (p. 9).

Autoriaus išvados vertingos kaip turinčios nustatytinės (t. y. juridinės normatyvinės konstrukcijos) metodologijos elementų. Autoriaus išvalgos šiuo politikos ir administravimo konstrukcijos konteksto požiūriu išplaukia iš žinomo viešojo valdymo XX a. vidurio teoretiko ir istoriografo D. Waldo akademinių interpretacijų, kaip vienų sėkmingiausių politikos ir administravimo sąveikos konceptualizavimo bandymų. Nepaisant prieštarų pozicijų ankstyvame savo mokslinės veiklos etape, teorinis D. Waldo politikos ir administravimo dichotomijos supratimas pamažu keitėsi. Pripažįstant pernelyg didelį kriticismą politikos ir administravimo dichotomijos atžvilgiu, D. Waldo pozicijos ir argumentacinis palikimas šiuo klausimu yra vienas vertingiausių.

Knygos autoriaus nuopelnu galima laikyti įvairių autorių, savo tyrimų kryptimi pasirinkusių metodologinį šios problemos interpretacijų analizės kryptingumą, požiūrių atskleidimo gilumas. Išskirdamas Rutgers, Chandler, Shafrits, Hyde, Fredericson, Denhardt ir kitų viešojo valdymo metodologijos tyrinėtojų elito atstovų pozicijas, recenzuojamos knygos autorius septyniuose knygos skyriuose (223 p.) išreiškia savitą, tam tikra prasme konservatyvų, daugiau klasikinį požiūrį į politikos ir administravimo dichotomijos problemos kilmės ir raidos interpretacijas. Kartu autorius formuoja naujovišką, kartais diskutuotiną požiūrį, pasižymintį inovatyvios ideologijos, inovacinės dichotomijos realizavimo politikos vertinimu, naudodamas priežastingumo, papildomumo, modernaus tipologizavimo ir požiūrių, teorinių konstrukčių unifیکavimo dimensijas (p. 113–129).

Dar vienas itin reikšmingas autoriaus indėlis į platų politikos administravimo sąveiką analizuojančios literatūros srautą yra politinių strategijų, programų, sprendimų rengimo ir jų realizavimo proceso konstitucinės sandaros funkcionavimo dedamųjų nuodugnus išryškinimas. Šio tikslo sistemingai siekiama visuose septyniuose recenzuojamos monografijos skyriuose. Recenzuojamos knygos vertę didina

gilus mokslinis suvokimas tų principinių viešojo valdymo kategorijų, definicijų, kurios atspindi įvairias viešosios politikos ir viešojo administravimo procesų dedamąsias, pokyčius ir jų vertinimą, politinę ir administracinę viešųjų struktūrų veiklą sudėtingoje, efektyvumo siekiančioje ir kartu nuo demokratinio valdymo idealų nenutolstančioje šiuolaikinėje pokyčių aplinkoje, inovacinių valdymo pertvarkos priemonių paieškos kontekste.

Vertinant recenzuojamą monografiją kaip reikšmingą įnašą į politikos ir administravimo dichotomijos problemos mokslinių interpretacijų aruodą, galima pastebėti, kad autorius savo išvalgose kartais pasikartoja reziūnuodamas klasikinės, gerai žinomos mokslinės pozicijas ir nuostatas. Knygoje pasigendama šiek tiek aiškesnės autoriaus pozicijos diskusiniais klausimais, kurių esminė problema – nustatyti, kuri dominantė yra svarbesnė dichotomijoje (p. 95–97). Tokiu atveju diskusijos objektu tampa ne dichotomija kaip specifinė kompleksinė paradigma, o kaip subjektyvių požiūrių pateikimas arba lyginamoji analizė, kai svarbiausia užduotimi, tyrinėjant šią problemą, yra pats dichotomijos egzistavimo fenomenas, o ne siekis išsiaiškinti, kas svarbiau – politikos formavimas ar jos įgyvendinimo administravimas.

Galima būtų plėtoti recenzuojamos knygos autoriaus teorinių išvalgų analizę, sutikti ar ne visai sutikti su pateikiamomis interpretacijomis, tačiau būtina reziūnuoti, kad monografijos lygis (ypač istoriografinis akcentas) yra kokybiškas, autorius taiko visus galimus metaanalizės, interpretacinius, loginio klasifikavimo, sinektinius metodus. Bazinė tyrimo metodologija remiasi racionalia, pozityvistine konstrukcija, kuri leidžia rezultatyviai panaudoti mišrios analitinės sintezės teikiamas galimybes.

Manau, kad viešosios politikos ir viešojo administravimo specialistai, akademinės sferos atstovai (pradedant magistratūros studijų programų klausytojais) turi puikią galimybę susipažinti su naujausiu požiūriu į politikos ir administravimo dichotomijos problemos metodologinių konstrukcijų raidą dinamiškoje XX–XXI a. pradžios aplinkoje.

Atmintinė autoriams

Leidiny „Viešasis administravimas“ – aukštos minties mokslinis ir praktinis žurnalas, platinamas ne tik Lietuvoje, bet ir užsienyje, kelia šiuos būtinus reikalavimus moksliniams straipsniams.

Žurnale skelbiami aukšto mokslinio lygio straipsniai, parašyti aiškiai ir suprantamai ne tik specialistams, bet ir platesnei visuomenei, besidominčiai viešuoju administravimu. Jeigu bent vienas iš autorių anksčiau skelbė straipsnį, kuriame panaudota ta pati tiriamoji medžiaga arba jos dalis, jis privalo apie tai pranešti leidėjui, pateikdamas anksčiau skelbto straipsnio kopiją.

Žurnale spausdinamuose mokslo straipsniuose turi būti tokio pobūdžio straipsniams būdingos dalys:

- ◆ straipsnio pavadinimas (lietuvių ir anglų k.);
- ◆ autoriaus vardas ir pavardė;
- ◆ mokslinis vardas ir laipsnis, darbovietė (lietuvių ir anglų k.);
- ◆ įvadinė dalis;
- ◆ pagrindinė dalis, kurią rekomenduojama suskirstyti į skyrelius su pavadinimais;
- ◆ išvados, kuriose pateikiami tyrimo rezultatai;
- ◆ santrauka (lietuvių ir anglų k.);
- ◆ naudotos literatūros sąrašas abėcėlės tvarka.

Pateikiami duomenys apie autorių: išsilavinimą, mokslo laipsnį, pedagoginį vardą, mokslo darbų,

monografijų, patentų ir kitų publikacijų skaičių. Kiekvienas autorius nurodo darbo ir namų adresą, elektroninio pašto, telefono, fakso numerius.

Mokslo straipsnių santraukos turi būti glaustos, pateikiamos lietuvių ir anglų kalbomis – iki 1,0 puslapio A4 formato lape. Cituojant autorių, skliaustuose nurodoma jo pavardė, cituojamo literatūros šaltinio leidimo metai.

Mokslo straipsnio apimtis nėra griežtai ribojama, rekomenduojama 6–10 puslapių. Straipsniai turi būti pateikti A4 (297x210 mm) formato lape, nustačius 25 mm paraštes, *MS OFFICE* programų paketu, 11 pt. dydžio unikodiniu (Times New Roman Baltic) šriftu su 1.5 intervalo tarpeiliu. Pavadinimai atskiriami nuo teksto 1 intervalo tarpeiliu iš viršaus ir iš apačios. Išnašos pateikiamos to paties puslapio apačioje, viso teksto ar skyrių gale.

Grafikai ir diagramos turi būti atlikti *MS Word*, *MS Excel* arba *Corel Draw* programa, pateikti ir tekste, ir atskirai (originalia versija). Nuotraukos ir kitomis, negu minėtos, programomis sukurti paveikslėliai turi būti pateikti ir tekste, ir atskirai (vienu iš formatų: *tif* arba *jpg*). Iliustracijos numeruojamos arabiškais skaitmenimis pusjuodžiu šriftu.

Kiekvienam straipsniui skiriami du recenzentai, kurių pavardės autoriams yra neskelbiamos. Pagal recenzentų pastabas, jei tokios yra, pataisytą straipsnį autorius atsiunčia redakcijai.

Žurnalo publikacijose pateikti autorių vertinimai ir nuomonės nebūtinai sutampa su redakcijos ar leidėjo nuomonėmis.

Guidelines for Contributors

The Editorial Staff expects the Journal to become a high quality publication, which propagates scientific and practical ideas and circulates in Lithuania as well as abroad. Therefore articles should meet the requirements appropriate for scientific publications.

The articles published in the journal are high scientific quality and understandable not only to specialists but also to the general public interested in public administration. If at least one of the co-authors has already published the article where the same research material or part of it has been used, she/he should inform the Editorial Staff submitting a copy of the earlier published article.

The studies to be published have to contain the following structural parts:

- ◆ *title of the article;*
- ◆ *author's name and surname;*
- ◆ *scientific name, degree and position, workplace;*
- ◆ *introduction;*
- ◆ *main part of the article (it is recommended to divide it into separate sections with titles);*
- ◆ *conclusions with research results included;*
- ◆ *summary;*
- ◆ *list of references.*

Contributors are requested to provide personal information: education, degree, academic title, academic papers, monographs, patents and other publications number. Their full private and office addresses, e-mail, phone and fax numbers are required.

Summaries should be brief and submitted in English (no longer than 1/2 of A4 size paper). The list of references has to be in an alphabetic order. While quoting an author, his/her surname and the year of publication should be provided in brackets.

The length of articles is not strictly limited and may include 6-10 pages. The articles are required to be proposed in A4 (297x210 mm) paper format with margins 25 mm, 11 pt size unicode (Times New Roman) font, 1,5 lines spacing should be used and the text has to be in Microsoft Word.

Drawings, tables, diagrams and schemes should be in MS Word, MS Excel or Corel Draw programme. Illustrations should be numbered applying Arabic numerals in bold. All graphic information has to be provided in separate files (tiff or jpg format is preferred).

Two reviewers whose names are not announced for the authors are appointed for each article. According to reviewers comments to the revised article the author sends the edited article.

Evaluation and comments provided by authors in their articles are not necessarily concurrent with the opinion of the Editorial Staff.

Teorinio ir praktinio žurnalo VIEŠASIS ADMINISTRAVIMAS
steigėjas ir leidėjas

©LIETUVOS VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO LAVINIMO INSTITUCIJŲ ASOCIACIJA

*The theoretical and practical journal PUBLIC ADMINISTRATION
is published by
LITHUANIAN PUBLIC ADMINISTRATION TRAINING ASSOCIATION*

Leidinio tiražas - 200 vnt.