



GENEROLO JONO ŽEMAIČIO LIETUVOS KARO AKADEMIJA

Antanas MAKŠTUTIS

**STRATEGINIS
PLANAVIMAS
GLOBALIZACIJOS
SĄLYGOMIS**

Mokomoji knyga

Vilnius 2006

UDK 334(075.8)

Ma246

Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos Vadybos katedros profesoriaus habilituoto daktaro (Vadyba ir administravimas, 03 S) Antano Makštučio parengta mokomoji knyga „Strateginis planavimas globalizacijos sąlygomis“ skiriama Karo akademijos kariūnams, magistrantams, krašto apsaugos sistemos, kitų valstybės institucijų specialistams ir įvairių lygių vadovams. Ji pravers visiems, besidomintiems valstybės ir visuomenės darnia raida, pažangos plėtra globalizacijos sąlygomis.

Atsakingasis redaktorius *doc. dr. Aleksejus Malovikas*

Recenzavo: *prof. habil. dr. Juozas Bagdanavičius,*
prof. habil. dr. Ona Gražina Rakauskienė

© Antanas Makštutis, 2006
© Generolo Jono Žemaičio
Lietuvos karo akademija, 2006

ISBN 9955-423-56-0

TURINYS

Ivadas	5
--------------	---

I skyrius

GLOBALINIŲ SISTEMŲ STRATEGINIS PLANAVIMAS

1.1. Ūkio raidos planavimas	11
1.2. Ūkio veiksnių prognozavimas	19
1.3. Pažangos planavimas	27
1.4. Planavimo funkcija	35
1.5. Ūkio raidos modelis	41
1.6. Produkto efektyvumas	48
1.7. Investicijų planavimas	57
I skyriaus literatūros sąrašas	72

II skyrius

ORGANIZACIJOS STRATEGINIO PLANAVIMO TEORIJA IR PRAKTIKA

2.1. Naujo produkto planavimas	75
2.2. Organizacijos modernizavimas	89
II skyriaus literatūros sąrašas	160
Baigiamoji dalis	163
Apie autorių	165

IVADAS

Šiandien valstybės sienos daro nedidelę įtaką pažangos plėtrai. Sparčiai plėtojantis pažangai ir demokratijai pasaulyje, didėjant jų poveikiui žmogaus gyvenimui, šeimos raidai, kolektyvo (organizacijos) veiklai, iš esmės pasikeitė kraštų, regionų, valstybių, tautų, bendruomenių ir jų narių tarpusavio santykiai. Šis bendravimas turi įtakos valstybės vidaus ir išorės aplinkai, nuo kurios šiandien priklauso ir ateityje priklausys socialinių, ekonominių ir politinių veiksmų raida globalizacijos ir integracijos sąlygomis.

Vienas svarbiausių strateginio planavimo uždavinių pasaulyje, taip pat ir Lietuvoje, užtikrinant demokratiją ir pažangą, visuomenės, kolektyvo (organizacijos), šeimos raidą, geresnes darbo, veiklos sąlygas, yra gyvenimo žmonių lygio kėlimas ir gyvenimo kokybės perspektyvų prognozavimas nacionalinės ir globalios rinkos sąlygomis.

Dabar pasaulyje ir Lietuvoje vidutinį žmonių gyvenimo lygį apibūdina ir ateityje apibūdins prekių ir paslaugų mainai, vykstantys nacionalinėje ir pasaulinėje rinkose, kuriems strateginę įtaką daro jų vertės ribos tam tikru laikotarpiu, ir jų kainos.

Tarptautinėje rinkoje valstybių sienos ir jų saugojimo tvarka turi nedaug įtakos nustatant tam tikroje šalyje sukurto ir realizuojamo nacionalinio produkto vertės viršutinę ir apatinę ribas, išreiškiančias kainų svyravimą, tačiau šie veiksniai itin svarbūs žmonių gyvenimo lygiui bet kurioje pasaulio valstybėje, taip pat ir Lietuvoje.

Žmonių gyvenimo lygis aukštas ten, kur gerai išplėtotą ir strategiškai valdoma nacionalinio ūkio infrastruktūra, strategiškai planuojamos gamybos ir paslaugų kūrimo ir realizavimo sritys, optimaliai išnaudojama mokslo ir technikos pažanga, aukštas kultūros lygis, gerai sureguliuoti žmogaus, šeimos, kolektyvo (organizacijos) ir visuomenės santykiai. Kai tarp visuomenės ir valstybės organizacijų plėtros strategijų yra harmoningas valdymo–savivaldos ryšys, šie procesai nuolat atsinaujina ir taip realiai vyksta demokratijos plėtra, skatinama nacionalinio ūkio raida ir tarptautinės rinkos pažanga. Visa tai užtikrina visuomenės darnios raidos strateginis planavimas.

Remiantis strateginio planavimo metodologija, absoliuti lygybė realiai egzistuoja tik tarp absoliučiai lygių dydžių, taigi absoliuti lygybė tarp pavienių pasaulio bendrijos individų, šeimų, kolektyvų (organizacijų) darbo, veiklos

rezultatų realiai egzistuoti negali, tačiau žmonių norai visada išlieka, nors jų teorinės ir praktinės galimybės visuomet skiriasi. Socialinei lygybei valstybėse strategiškai išlaikyti pasaulio bendrija yra sukūrusi norminių aktų sistemą (NAS).

Strateginio planavimo teorija ir praktika NAS priskiria aibę veiksnių: tarptautinės teisės normas ir santykius, pinigus, valstybių sienas ir jų apsaugą, įvairių valstybių, taip pat ir Lietuvos, norminių aktų sistemas, kalbą, nacionalinius papročius, kultūrą, pažangos ir demokratijos plėtros procesus, kurie liudija visuomenės savivaldos veiksnių raidos lygį, ir t.t.

Kai kurie minėti veiksniai iš dalies trukdo plėtotis demokratijai ir pažangai pasaulyje, Europoje, Lietuvoje, todėl strateginis planavimas sudaro realias sąlygas tobulinti NAS pasaulio bendrijoje, įvairiose valstybėse, kartu ir Lietuvoje. Ieškoma būdų sunkumams įveikti, todėl žmogaus, šeimos, kolektyvo (organizacijos) veiklos strateginio planavimo metodologija, metodika ir jos pavieniai metodai, realiai taikomi visuomenės raidai tobulinti, užima ypatingą vietą plėtojant demokratiją ir skatinant pažangą.

Dabar esamomis sąlygomis vis didesnę reikšmę įgauna technikos pažangos laimėjimų optimalaus taikymo praktikoje strateginis planavimas, nes jo veiksniai lemia kryptingos žmogaus, šeimos, kolektyvo (organizacijos) veiklos plėtrą ir jų galimybes nenutrūkstančiame nacionalinio ūkio ir rinkos raidos procese. Strateginio planavimo teorijoje ir praktikoje daug dėmesio skiriama kolektyvų tiksliniam formavimui, jų veiklos galimybių ribų paieškai, organizacijų nacionaliniame ūkyje ir tarptautinėje rinkoje raidai pagrįsti.

Lietuvos ar kitų valstybių organizacijų sisteminė veikla šia prasme turi būti strategiškai planuojama ir labai kryptinga (nes jos yra atsakingos ir už NAS modernizavimą), tačiau grindžiama realiomis sąlygomis, kurias reglamentuoja tų organizacijų veiklos tikslai, programa, uždaviniai, vertinimo kriterijai, ištekliai, normatyvai, planuojami rezultatai, gauti realūs rezultatai, t.y. nacionalinis produktas nacionalinio ūkio ir rinkos sąlygomis pasaulio bendrijoje.

Optimalios pažangos ir kryptingos veiklos veiksnių strateginio planavimo tikslas – laiku užtikrinti nacionalinio ūkio ir rinkos plėtrą paklausos ir pasiūlos lygmeniu, visiškai patenkinti Lietuvos visuomenės darbo poreikius žmogaus gyvenimo, šeimos raidos požiūriu, plėtojant kolektyvo (organizacijos) veiklą. Šie veiksniai užtikrintų demokratijos ir pažangos plėtrą bei darnią valstybės raidą pasaulio bendrijoje, panaikintų žmogaus, šeimos, kolektyvo ir visuomenės (valstybės) priešpriešą. Tada Lietuvos gyventojų gyvenimo lygis prilygtų vidutiniam pasaulio žmonių gyvenimo lygiui.

Strateginio planavimo teorija ir praktika įrodė, kad idealių valstybių pasaulyje nėra, nes kiekvienos valstybės (ir jos visuomenės) skirtinga istorija, kultūra, kalba, tikėjimas, skirtingi papročiai, žmogaus gyvenimo ir šeimos raidos tradicijos, gamtos sąlygas ir išteklių, skirtinga kaimyninių valstybių įtaka ir t.t.

Visos valstybės turi savą biurokratinę organizacijų sistemą, kuri yra privaloma ir veikia remdamasi NAS, palaiko demokratijos bei pažangos veiksmų raidą. Ši sistema realiai egzistuoja ir Lietuvoje. Nuo valstybės organizacijų darbo pagal NAS našumo priklauso demokratijos ir pažangos sparta strategiškai įgyvendinant žmogaus, šeimos, kolektyvo (organizacijos) tikslus, susijusius su jų veikla nacionaliniame ūkyje ir rinkoje.

Šiandien mūsų valstybės organizacijų sistema susiduria su realia nacionalinio ūkio ir rinkos veiksmų strateginio planavimo problema: žmogaus intelekto ugdymo ir panaudojimo, nustatant kompetenciją jo darbo vietoje bei, ja remiantis, kompetentingumo normatyvą realiomis pažangos plėtojimo sąlygomis įvairiose valstybės organizacijose, kurios daro tiesioginę įtaką mikro- ir makrosistemų objektams bei subjektams. Tiesa, šios sąlygos Lietuvos raidoje ilgą laiką formavosi esant neteisingai investavimo politikai, neteisingai vertinant žmogaus, šeimos, kolektyvo (organizacijos) veiklą ir jos darbo rezultatus, kurie priklauso nuo valdymo–savivaldos sistemos. Todėl nerealu nei teoriškai, nei praktiškai per trumpą laiką įveikti Lietuvos ūkio ir visuomenės socialinių, ekonominių ir politinių veiksmų raidos deformacijas, nes reikia atminti, kad žmogus, jo šeima, pavienis kolektyvas (organizacija) turi ir savo siaurų interesų, kurie jiems svarbesni už valstybės ir visuomenės strateginius interesus. Tačiau galima numatyti šios problemos sprendimo žingsnius.

Pirma, žmogui, šeimai, kolektyvui (organizacijai) visuomenėje būtina suteikti veiklos laisvę, kartu užtikrinant lygias teises ir galimybes, kurias numato strateginio planavimo metodologiniai principai, remiantis realiomis aplinkos sąlygomis, kurios grindžiamos valdymo–savivaldos sistemos veiksniais bei funkciniais pažangos rezultatais.

Antra, plėtojamus valdymo–savivaldos sistemos veiksmus reikia vertinti realiai: jei šie plėtos veiksniai nacionaliniame ūkyje ir rinkoje, valstybės organizacijų sistemoje ignoruojami, žmogaus, šeimos, kolektyvo (organizacijos) savivaldos principai visuomenėje yra pažeisti. Dėl to valstybės organizacijų sistema negali užtikrinti žmogui, šeimai, kolektyvui veiklos laisvės ir darnios bei sparčios pažangos plėtos, nes valdymo veiksmų diapazonas labai platus – nuo diktato iki anarchijos.

Trečia, šiuo atveju žmogaus, šeimos, kolektyvo (organizacijos) veikla nacionaliniame ūkyje ir rinkoje tampa nevisavertė, o visuomenės raidos procesai plėtojant kapitalą – iškreipti, todėl ir darbo rezultatai realiai negali užtikrinti žmogaus gyvenimo, šeimos ir kolektyvo (organizacijos) darnios raidos.

Ir štai mūsų veiklos rezultatai: žmonių tarpusavio santykiai pradeda deformuotis arba nukrypsta nuo pažangos ir demokratijos vertinimo kriterijų bei normų, kuriuos apibūdina politinių, ekonominių ir socialinių veiksnių strateginio valdymo teorija ir praktika.

Išvada – Lietuvoje žmonių gyvenimas negereja, sutrinka nacionalinio ūkio ir rinkos plėtros procesai.

Analizuojant žmogaus, šeimos, kolektyvo (organizacijos) ir visuomenės (valstybės) darbo santykius nacionalinio ūkio ir rinkos lygmeniu, reikia įvertinti, kaip pasireiškia pagrindinės administracinės-šakinės valdymo sistemos (piramidės, arba vertikalūs, valdymas) veiksmingumas ir koks yra vienos organizacijos bendras žmonių darbo efektyvumas nacionaliniame ūkyje ir rinkoje per vienus kalendorinius metus arba vieną veiklos ciklą.

Tyrimų metu nustatyta, kad dabar kolektyvo (organizacijos) darbo efektyvumo skaičiavimo metodologija ir metodika neatitinka integraliųjų pažangos bei demokratijos veiksnių strateginio planavimo nacionaliniame ūkyje ir rinkoje principų. Tai rodo, kad dabar Lietuvoje visuomenės savivaldos procesai nesuderinti ir neatitinka valstybės organizacijų sistemos valdymo procesų, todėl negalima tikėtis sparčios nacionalinio ūkio pažangos ir demokratijos, kaip tikimasi, plėtros.

Dabartinė Lietuvos ūkio ir rinkos reali situacija rodo valstybės organizacijų sistemos nesuderinamumą ir jų prieštaravimus, išryškėjusius vertinant visuomenės – kolektyvo, šeimos, žmogaus – veiklos, darbo rezultatų raidos procesus.

Stebėjimai rodo, kad makrosistemų objektų bei globalinių sistemų subjektų ir objektų strateginio planavimo ir apskritai valdymo procesai neveiksmingi, todėl strateginio planavimo metodologija, metodika ir jos taikymo metodai nukreipti į šias sistemas ir jų subjektus bei objektus, kuriems daro įtaką veiksniai, pasireiškiantys makrosistemų ir globalinių sistemų plėtros procesuose.

Ilgametės studijos knygos autoriui leido sukurti savą valdymo ir strateginio planavimo metodologiją, metodiką, išanalizuoti jos taikymo metodus, sprendimų priėmimo būdus, kad ateityje būtų galima taikyti efektyvias strateginio planavimo sistemas ir nustatyti pavienių sistemų veikmingumą globalios rinkos sąlygomis.

Strateginio planavimo teorija ir praktika aptariama pirmame ir antrame knygos skyriuose.

Autorius dėkoja Karo akademijos magistrams Mangirdui Vazniui ir Dariui Litvinui už pagalbą rengiant II knygos skyrių.

A U T O R I U S

I SKYRIUS

GLOBALINIŲ SISTEMŲ STRATEGINIS PLANAVIMAS

1.1. Ūkio raidos planavimas

Nacionalinio ūkio kompleksinę administracinę-šakinę valdymo sistema yra globalinė. Ilgamečiai mokslo taikomieji tyrimai leido nustatyti, kad globalinės valdymo ir strateginio planavimo sistemos nelabai efektyvios [27].

Nacionalinio ūkio kompleksinę administracinę-šakinę valdymo sistemą sudaro administracinis, vertikalusis („piramidės“), ir šakinis, horizontalusis, tam tikro lygmens valdymas. Dėl šių dviejų kompleksinės valdymo sistemos sudedamųjų dalių valdymo ir strateginio planavimo sistema yra labai sudėtinga, nes jos struktūrai įtaką daro politinių, ekonominių ir socialinių veiksnių grupės. Dėl šių veiksnių sąveikos šalies ūkio ir rinkos pokyčių valdymo ir strateginio planavimo procesai kompleksiskai tampa nevaldomi [28].

Tyrimų tikslas ir uždaviniai – analizuoti valdymo sistemos efektyvumo didinimo ir strateginio planavimo veiksnius nacionalinio ūkio sąlygomis, nustatyti šių veiksnių priklausomybę, pateikti metodologiją visuomenės veiklai gerinti.

Tyrimų objektas – valstybės ir visuomenės darni raida, nacionalinis ūkis ir rinka.

Tyrimų metodai: monografinis, analizės ir sintezės, loginis, matematinio modeliavimo.

Tyrimų rezultatai: nacionalinio ūkio kompleksinės administracinės-šakinės valdymo sistemos nedidelio efektyvumo priežasčių nustatymas, strateginio planavimo funkcinių formų ir modelių sudarymas ir tyrimų rezultatų apibendrinimas.

Valdymo lygiai ir „laipteliai“. Būtina pabrėžti, kad paprastai kalbama apie „piramidę“ – kompleksinį nacionalinio ūkio valdymo ir strateginio planavimo modelį, kurį apibūdina valstybės institucijų sistema. Ši sistema nusakoma vertikalia seka iš viršaus į apačią ir iš apačios į viršų, ji būdinga kiekvienai pasaulio bendrijos valstybei [16, p. 26].

Lietuvos valstybės institucijų (organizacijų) bendroji sistema:

1. Prezidentūra;
2. Seimas;
3. Vyriausybė;
4. ministerijos;
5. departamentai;
6. apskričių administracijos;
7. miestų ar rajonų savivaldybės;
8. vietos seniūnijos;
9. organizacijų kolektyvai, šeima, žmogus.

Bendra sistema skirstoma lygmenimis, kurių yra 9. Kiekvienas lygmuo apibūdina tam tikrą valdymo ir strateginio planavimo lygį. Šią sudėtingą sistemą papildo centrinės nacionalinio ūkio ir teritorinės (apskričių) ūkio sistemos, vietos (savivaldybių) ūkio visų organizacijų valdymo ir strateginio planavimo sistema. Šią šalies ir visuomenės darnios raidos kompleksinės administracinės-šakinės valdymo ir strateginio planavimo sistemos priklausomybę išreiškia 12 *valdymo laisvės laipsnių*.

Vienas valdymo laisvės laipsnis apibūdina procesą, kurio metu tam tikro subjekto nurodymas siunčiamas kitam subjektui ir šio subjekto priimtas sprendimas ar rezultatas (ataskaita) grąžinamas pirmajam subjektui.

Tai – vienas valdymo ir strateginio planavimo lygis.

Atskiros organizacijos vidaus struktūrą sudaro sistemos „laipteliai“: *a, b, c, d, e* – organizacijos lygmenys [16, p. 27]. Gamybos srityje organizacijos sistemos „laipteliai“ išsidėstę šia tvarka:

- *a* – cechas, skyrius, biuras, laboratorija;
- *b* – baras, poskyris, grupė;
- *c* – brigada;
- *d* – grandis;
- *e* – darbuotojas.

Kaip matyti, sistemos lygmenys tam tikruose etapuose vienas kitą „dengia“. Taip „piramidės“ principu organizuojamo valdymo ir strateginio planavimo sistema pasiekia 12 valdymo laisvės laipsnių.

Įvertinus atskiros organizacijos vidaus struktūros „laiptelius“ ir jos procesų įtaką veiklos efektyvumui, akivaizdu, kad šalies ir visuomenės darnios raidos sistema yra ypač sudėtinga.

Tekste vartojamų pagrindinių sąvokų reikšmės:

- **NAS** – valstybės ir visuomenės raidos norminių aktų sistema;
- **nas** – organizacijos veiklos normatyvinių aktų sistema;
- **valdžia** – valstybės raidos valdymas;
- **savivalda** – kolektyvo valdymas organizacijoje;
- **administracinis valdymas** – vertikaloji valdymo sistema;
- **šakinis valdymas** – horizontalioji valdymo sistema;
- **žmogus, šeima, kolektyvas** – mikrosistemos, į kurias nukreiptas valdymas;
- **Prezidentas** – visa infrastruktūra;
- **Seimas** – visa infrastruktūra;
- **Vyriausybė** – visa infrastruktūra;
- **ministerija** – visa infrastruktūra;
- **departamentas** – visa infrastruktūra;
- **apskritis** – administracija ir visa infrastruktūra;
- **miestas** – administracija ir visa infrastruktūra;
- **rajonas** – administracija ir visa infrastruktūra;
- **seniūnija** – administracija ir visa infrastruktūra;
- **visuomenė** – žmonės, valstybės gyventojai.

Valstybės ir visuomenės darnios raidos valdymo ir strateginio planavimo sistemos principinių vertikalų ir horizontalų valdymo lygių susikirtimo taškai rodo valdymo ir strateginio planavimo signalų koreliacinius ryšius, nuo kurių koeficientų reikšmių (ribos nuo -1 iki +1) priklauso absoliutūs sistemos efektyvumas.

Kita vertus, šių koreliacinių ryšių taškų gausa rodo mažą globalinės sistemos valdymo ir strateginio planavimo efektyvumą, nes absoliutūs sistemos efektyvumas bus išreiškiamas visų politinių, ekonominių ir socialinių veiksmų koreliacinių ryšių koeficientų sandauga. Todėl valstybės ir visuomenės darnios raidos valdymo ir strateginio planavimo sistemos efektyvumo ribos pasiskirsto nuo |0| iki |∞|.

Veiklos efektyvumo ribos. Pagal atliktus tyrimus nustatyta ir verslo praktikos įrodyta, kad organizacijos kolektyvo darbo rezultatai (efektyvumas) gali būti vertinami nuo pirmojo iki trečiojo valdymo ir strateginio planavimo laisvės laipsnio. Šios sistemos valdymo laisvės laipsnių matematinį modelį galime parašyti tokia eilute [16, p. 29]:

$$1-2-3 \quad \text{arba} \quad 3-2-1, \quad (1.1.1)$$

čia 1 – valdymo sistemos subjektas A;

2 – valdymo sistemos subjektas B;

3 – valdymo sistemos subjektas C;

„–“ – ženklas, reiškiantis valdymo ir strateginio planavimo signalo ryšius bendroje **ABC** sistemoje.

Pažymėtina, kad organizacijos **ABC** sistema – tai bendra 3 valdymo laisvės laipsnių (efektyvumo) sistema.

Tai tipiškos XXI amžiaus pasaulio visų verslo korporacijų, kurios labai sėkmingai plėtoja savo veiklą, kuria ir parduoda atnaujintus produktus JAV, Japonijoje, Norvegijoje ir kitose valstybėse, t.y. tarptautinėje rinkoje, globalios ekonomikos sąlygomis, veiklos efektyvumo sistemos [1, 2].

Viena iš tarptautiniame verslo pasaulyje žinomų korporacijų „*Marubeni Corporation*“ sėkmingai plėtoja verslą visuose žemynuose ir puikiai prisitaiiko prie šiuolaikinių sąlygų, taip pat ir globalizacijos [3, 4]. Šiandien valstybės ir visuomenės darnios raidos valdymo ir strateginio planavimo sistemoje efektyvumas realiai pasiekia pirmąjį, antrąjį ar trečiąjį valdymo laisvės laipsnį („piramidėje“) [16, p. 30].

Aiškinant veiklos efektyvumo ribų reikšmę išsamiau galima pasakyti, kad valstybės ir visuomenės darnios raidos valdymo ir strateginio planavimo sistema yra labai sudėtinga, nes jos dalyviai susieti daugybės veiklos laisvės laipsnių priklausomybe, kurią apibūdina politinių, ekonominių ir socialinių veiksnių vienovė bendroje valstybės ir pasaulio erdvėje. Nacionalinio ūkio šakų valdymas ir strateginis planavimas yra 3 laipsnio valdymo veikla, atskiros šakos organizacijos kolektyvo valdymas – 8 laipsnio, žmogaus, dirbančio tam tikros ūkio šakos kolektyve, veikla – 12 laipsnio. Ši priklausomybė visiškai suvaržo žmogaus gyvenimą ir jo veiklą dėl rinkos veiksnių, kurių efektyvumas pasireiškia globalios rinkos paklausos ir pasiūlos kriterijų lygmeniu [7, 8].

Bendrą visuomenės darbo ir veiklos efektyvumą globalios rinkos sąlygomis rodo nacionalinio ūkio rinkos balansas per vienus kalendorinius metus (veiklos ciklą), kurį galima pateikti kaip matematinį modelį:

$$\vec{B}_{NR} = \vec{E}_{NR} - \vec{I}_{NR}, \quad (1.1.2)$$

čia \vec{B}_{NR} – nacionalinės rinkos balansas (finansinė išraiška);

\vec{E}_{NR} – nacionalinės rinkos eksporto mastas (finansinė išraiška);

\vec{I}_{NR} – nacionalinės rinkos importo mastas (finansinė išraiška).

Vektoriai rodo valstybės ir visuomenės raidos sistemos dinamiką per jos veiklos nacionaliniame ūkyje ir valstybėje ciklus bendroje globalios rinkos erdvėje, todėl matematinio modelio (1.1.2) elementai – rinkos balansas, rinkos eksporto ir importo mastas – nuolat kinta laiko ir rinkų sistemose, nes jas veikia pažangos ir demokratijos pokyčiai. Nacionalinės rinkos balanso rezultatai gali būti išreikšti matematiniais modeliais:

$$\vec{I}_{NR} > \vec{E}_{NR}; \quad (1.1.3)$$

$$\vec{I}_{NR} = \vec{E}_{NR}; \quad (1.1.4)$$

$$\vec{I}_{NR} < \vec{E}_{NR}. \quad (1.1.5)$$

Pagal šiuos matematinius modelius (1.1.3, 1.1.4, 1.1.5) galima praktiškai nustatyti visus galimus valstybės ir visuomenės darnios raidos rezultatus, kai rinkos balansas yra neigiamas, lygus nuliui ar teigiamas. Visi šie rezultatai išreiškia konkretaus veiklos ciklo, visuomenės veiklos ir valstybės valdymo, strateginio planavimo sistemos efektyvumą valstybėje ir pasaulyje.

Esamomis sąlygomis nacionaliniame ūkyje, rinkoje, pavienio žmogaus ir šeimos gyvenime, organizacijos kolektyvo veikloje, visuomenės raidoje, kai nacionalinės rinkos balansas yra neigiamas – veiklos efektyvumas blogiausias, kai lygus nuliui – veiklos efektyvumas vidutinis, o kai šalies ūkio rinkos balansas yra teigiamas – veikla efektyvi, labai efektyvi arba puiki globalios ekonomikos sąlygomis.

Šiuos veiklos efektyvumo rezultatus veikia bendras valstybės ekonomikos išsivystymo lygis, todėl kai kurios valstybės (JAV, Japonija, Norvegija, Kinija, Čekija, Lenkija ir kitos) ypatingą dėmesį skiria eksporto ir importo veiksniams nacionalinėje ir tarptautinėje rinkose valdyti [5, 6].

Šiomis priemonėmis išreiškiama ir pavienių valstybių politikos nacionalinėje rinkoje ir pasaulyje ilgalaikė strategija bei strateginio valdymo ir planavimo veiksniai – politiniai, ekonominiai ir socialiniai [7, 8, 9, 20, 21, 23].

Valstybės ir visuomenės raidos valdymo ir strateginio planavimo sistemos efektyvumą rodo valstybės biudžetas ir jo balansas, kuris tiesiogiai priklauso nuo atskirų nacionalinio ūkio ir nacionalinės rinkos subjektų darbo efektyvumo. Valstybės biudžeto metinį balansą galima išreikšti matematiniu modeliu [17, p. 66]:

$$\bar{B}_{LR(B)} = \bar{P}_{LR(B)} - \bar{S}_{LR(B)}, \quad (1.1.6)$$

čia $\bar{B}_{LR(B)}$ – valstybės biudžeto metinis balansas (finansinė išraiška);

$\bar{P}_{LR(B)}$ – valstybės biudžeto metinės pajamos (finansinė išraiška);

$\bar{S}_{LR(B)}$ – valstybės biudžeto metinės išlaidos (finansinė išraiška).

Vektoriai rodo valstybės ir visuomenės darnios raidos dinamiką per tam tikrus veiklos nacionaliniame ūkyje ir rinkoje, ES, pasaulio rinkose globalizacijos sąlygomis ciklus, todėl matematinio modelio (1.1.6) sudedamosios dalys – valstybės biudžeto metinis balansas, jo metinės pajamos ir išlaidos – nuolat kinta laiko ir valstybės bei tarptautinės rinkos sistemose, nes jas veikia pažangos ir demokratijos pokyčiai, kuriuos sudaro kartu veikiantys politiniai, ekonominiai ir socialiniai veiksniai globalios ekonomikos sąlygomis.

Valstybės metinio biudžeto ir jo balanso rezultatus, kurie kartu yra ir nacionalinio ūkio bei rinkos valdymo ir strateginio planavimo sistemos efektyvumo rezultatai, galima išreikšti matematiniais modeliais:

$$\bar{S}_{LR(B)} > \bar{P}_{LR(B)}; \quad (1.1.7)$$

$$\bar{S}_{LR(B)} = \bar{P}_{LR(B)}; \quad (1.1.8)$$

$$\bar{S}_{LR(B)} < \bar{P}_{LR(B)}. \quad (1.1.9)$$

Pagal šiuos matematinius modelius (1.1.7, 1.1.8, 1.1.9) galima praktiškai nustatyti visus galimus valstybės metinio biudžeto rezultatus: valstybės biudžetas yra neigiamas, valstybės biudžeto metinės išlaidos visiškai atitinka valstybės biudžeto metines pajamas (optimalus variantas), valstybės biudžetas yra teigiamas (teoriškai ir praktiškai galimas variantas, tačiau neoptimalus). Visi šie galimi valstybės biudžeto variantai rodo visuomenės veiklos per kalendorinius metus efektyvumą, taip pat valstybės ir visuomenės raidos valdymo ir strateginio planavimo sistemos efektyvumą globalios ekonomikos sąlygomis.

Šiandien Lietuvos biudžeto metinis balansas yra neigiamas – iš trijų valstybės ir visuomenės darnios raidos biudžeto metinio balanso variantų blogiausias. Pagrindinė priežastis – valstybės ir visuomenės darnios raidos valdymo ir strateginio planavimo sistemos trūkumai, kurie rodo visos „piramidės“ veiklos neefektyvumą.

Tyrimų rezultatų apibendrinimas

Išanalizavus ir susisteminus tyrimų rezultatus, galima juos apibendrinti:

- Valstybės ir visuomenės darnios raidos valdymo ir strateginio planavimo sistema Lietuvoje, ES ir pasaulyje neatitinka globalios ekonomikos sąlygų.
- „Valdžia“ yra aukščiau už „savivaldą“, arba valstybės institucijos teikia sau viršenybę prieš visuomenę, kolektyvus, šeimas ir pavienius žmones.
- Administracinis valdymas turi daug valdymo lygių ir „lauptelių“.
- Šakinis valdymas taip pat turi daug valdymo lygių ir „lauptelių“.
- Administracinio-šakinio valdymo lygių ir „lauptelių“ veiksmų koreliacinė matrica yra globalinė, dėl to sunkiau strategiškai planuoti darnią raidą.
- Globalinėje koreliacinėje veiksmų matricoje pavienių politinių, ekonominių ir socialinių veiksmų koreliaciniai ryšiai vertintini nuo -1 iki +1, todėl apskritai valstybės ir visuomenės darnios raidos sistema mažai efektyvi.

- Valstybės norminių aktų sistema (NAS) neužtikrina bendroje ES ir pasaulio erdvėje pažangos ir demokratijos vidutinės plėtros, palyginti su pasaulio bendrijos normatyviniu vidurkiu.
- Organizacijos normatyvinių aktų sistema (nas) neužtikrina jos kolektyvo veiklos plėtros ir neskatina nuolatinio organizacijos modernizavimo nacionaliniame ūkyje ir rinkoje, ES bei pasaulio rinkose.
- Tarp NAS ir nas yra daug politinių, ekonominių ir socialinių veiksnių skirtumų, kurie neskatina toliau tobulinti šių sistemų valstybės ir visuomenės darnios raidos lygmeniu.
- Pavieniai valstybės administracinės-šakinės valdymo ir strateginio planavimo sistemos pakeitimai (pvz., ministerijų sujungimas ar panaikinimas ir kiti) iš esmės visuomenės raidos bendram efektyvumui įtakos neturi.
- Bendroje valstybės valdymo ir strateginio planavimo sistemoje neišskirtos jos subjektų veiklos funkcijos ir nenustatytos šių funkcijų plėtojimo ribos bei asmeninė atsakomybė.
- Egzistuojanti daugumos principu pagrįsta sprendimų priėmimo ir tvirtinimo tvarka leidžia išvengti asmeninės atsakomybės už padarinius, tarpinius ir galutinius rezultatus, jų įtaką valstybės ir visuomenės raidai.
- Pavienės valstybės valdymo institucijos neatitinka organizacijos sampratos ar nepriskiria savęs šiam organizacijų tipui, dėl to visuomenei sunkiau vertinti jų veiklos efektyvumą globalios ekonomikos sąlygomis.
- Valdymo ir savivaldos sistemų subjektų (arba sistemos dalyvių) signalai bendroje kompleksinėje sistemoje prasilenkia, todėl darbas nėra valdymo objektas, o žmogus ir šeima – savivaldos subjektai.
- Organizacijos kolektyvas nėra nei savivaldos, nei valdymo subjektas.

Šios tyrimų rezultatus apibendrinančios išvados labai svarbios tobulinant nacionalinio ūkio kompleksinę administracinę-šakinę valdymo sistemą, kurios raidai įtaką daro politinių, ekonominių ir socialinių veiksnių pokyčių visuomenėje visuma. Valstybės ir visuomenės raidai svarbiausi yra socialiniai veiksniai, tačiau jie integraliu lygmeniu priklauso nuo ekonominių ir politinių veiksnių [10, 11, 12].

Pastebėta, kad šiandien valstybės lygmeniu politiniai veiksniai daro didelę įtaką ekonominiams veiksniams, o ekonominiai veiksniai – politiniams. Galima sakyti, kad procesai visiškai atitinka strateginio valdymo metodologijos principus, tačiau praktiškai socialiniai veiksniai nepatenka į politinių ir ekonominių veiksnių funkcinių lauką arba į jį įsileidžiami tik tiek, kiek valstybėje juos sieja visuomenės santykiai [8, 12]. Šie procesai iš esmės valstybėje silpnina demokratiškus procesus plėtrą, o tai yra stabdys, trukdantis kurti pažangą ir jos laimėjimus taikyti žmonių veikloje. Realiai veikiant dabartinei nacionalinio ūkio ir rinkos kompleksinei administracinei-šakinei valdymo sistemai, sunku tikėtis, kad visuomenės veiklos efektyvumas greitai padidės, nes šiai valdymo sistemai tiesioginę įtaką daro nacionalinio ūkio ir rinkos aplinkos vidaus ir išorės veiksniai [18, 19].

Nuo nacionalinio ūkio ir rinkos aplinkos vidaus ir išorės veiksnių funkcinių procesų rezultatų prognozavimo, įvairių veiksnių strateginio valdymo, jo praktinio įgyvendinimo priklauso nacionalinio ūkio ir rinkos raidos Lietuvoje perspektyvos, taip pat bendradarbiavimo galimybės Europoje, tarp Vakarų ir Rytų valstybių bei pasaulio bendrijoje [5, 11, 14, 15]. Lietuva yra palankioje geografinėje vietoje, todėl šią mūsų valstybės ypatybę būtina strategiškai išnaudoti visuomenės interesams tenkinti, valstybės ir visuomenės darniai raidai užtikrinti.

1.2. Ūkio veiksnių prognozavimas

Lietuvos Respublika – savarankiška valstybė. Šiandien mes galime didžiuotis savo šalies nepriklausomybe. Lietuva yra Eurazijos žemyno europinėje dalyje ir priklauso čia įsikūrusių valstybių grupei, todėl strategiškai mes esame Europoje, ir niekam šis faktas nekelia abejonių nei Rytuose, nei Vakaruose.

Tačiau valstybės organizacijų sistemos (vadinamosios „piramidės“) atstovai 15 metų teigia visuomenei, kad Lietuvai būtina „eiti“ į Europą, o nacionalinį ūkį ir rinką integruoti, t.y. įsiterpti į bendrąją ES rinką. Ši tema aktuali tiek teoriškai, tiek praktiškai, todėl metodologiškai būtina ją išanalizuoti, o gautus tyrimų rezultatus taikyti valdymo ir strateginio planavimo teorijai plėtoti ir įgyvendinti [21, 22].

Šie klausimai tiriami kompleksiskai, o rezultatai aptariami tarptautiniuose mokslininkų, politikų ir verslininkų simpoziumuose, dalis tyrimų rezulta-

tų spausdinta Vakarų ir Rytų šalių mokslinėje literatūroje, todėl nacionalinio ūkio ir rinkos aplinkos vidaus ir išorės veiksnių prognozavimas yra svarbus valdymo ir strateginio planavimo metodologijos raidai.

Tyrimų tikslas ir uždaviniai: analizuoti nacionalinio ūkio valdymo ir strateginio planavimo efektyvumo veiksnius, kuriems tiesioginę įtaką daro valstybės vidaus ir išorės veiksniai, nustatyti šių veiksnių funkcinę priklausomybę ir pateikti metodologiją visuomenės veiklos efektyvumui didinti.

Tyrimų objektas – valstybės ir visuomenės aplinka, jos vidaus ir išorės veiksniai, nacionalinio ūkio ir rinkos, verslo organizacijų raida.

Tyrimų metodai: monografinis, analizės ir sintezės, loginis, matematinio modeliavimo.

Tyrimų rezultatai: nacionalinio ūkio išorės veiksnių įtakos valstybės ir visuomenės aplinkos vidaus veiksniams, jų grįžtamojo ryšio ir funkcinės priklausomybės nuo nacionalinio ūkio aplinkos išorės veiksnių nustatymas, funkcinų formų ir modelių sudarymas bei tyrimų rezultatų apibendrinimas.

Aplinkos vidaus ir išorės veiksnių tyrimai

Veiksnių tyrimams pasirinkta mikro- ir makroaplinka. Mikroaplinką apibūdina tam tikros (pavienės) organizacijos raida, makroaplinką – valstybės sienos: viduje – visuomenė, nacionalinis ūkis ir rinka; išorėje – Vakarų ir Rytų Europos valstybių ir tarptautinė rinka [23, 25].

Aplinkos vidaus ir išorės veiksnių tyrimai skirti tam tikros verslo organizacijos raidos riboms prognozuoti ir nacionalinio ūkio kompleksinės administracinės-šakinės valdymo sistemos veiklos perspektyvoms numatyti, todėl jie atliekami kompleksiskai – atskirų globalinių sistemų bendroje valdymo ir strateginio planavimo sistemoje [17].

Pagrindinės globalinės sistemos ir jų sudedamosios dalys sistemiskai yra išskirtos. Globalinės sistemos:

- valstybė, nacionalinis ūkis ir rinka, visuomenė.
- Vakarų valstybės, tarptautinė rinka, žmonių bendrija.
- Rytų valstybės, tarptautinė rinka, žmonių bendrija.

Valdymo ir strateginio planavimo objektai ir jiems įtaką darantys veiksniai:

- ištekliai;

- kapitalas;
- mainai;
- produkto kūrimo ir realizavimo procesas;
- pažanga;
- paklausa ir pasiūla;
- organizacijos kolektyvo veikla;
- žmogaus ir šeimos pajamos ir išlaidos;
- darbo vertė ir jos ribos;
- kiti.

Nacionalinio ūkio ir rinkos aplinkos vidaus ir išorės veiksniams prognozuoti analizuojama valdymo ir strateginio planavimo sistema. Šios sistemos struktūra kiek įmanoma supaprastinta, kad pateiktą medžiagą būtų galima lengviau suprasti, prognozuoti ir tobulinti valdymo ir strateginio planavimo sistemas [16, 17].

Sistemų dinamika išskiria Lietuvą tarp Rytų ir Vakarų valstybių ir nusako nacionalinio ūkio ir rinkos sistemą, kuri tam tikra prasme yra tiek atvira, tiek uždara pasaulio bendrijoje globalizacijos sąlygomis.

Aplinkos išorės veiksniai – visi veiksniai, kurie daro įtaką nacionaliniam ūkiui ir rinkai iš išorės.

Šiandien aplinkos išorės veiksniai nacionalinio ūkio ir rinkos subjektus veikia iš Rytų ir Vakarų valstybių teritorijų. Jie nusakomi remiantis tais pačiais makroekonominiais ir mikroekonominiais vertinimo kriterijais. Šie veiksniai taip pat reikšmingi nacionalinio ūkio ir rinkos arba pavienės verslo organizacijos (*A* firmos) raidai ir jai įtaką darantiems valstybės aplinkos vidaus veiksniams. Aplinkos vidaus veiksniai daro įtaką nacionalinio ūkio ir rinkos infrastruktūrai ir atskiram valstybės teritorijoje esančiam subjektui. Jiems galima priskirti politinius, ekonominius ir socialinius veiksnius, kurie vertinami remiantis tais pačiais makroekonominiais ir mikroekonominiais vertinimo kriterijais ir rodikliais.

Atliekant nacionalinio ūkio ir rinkos aplinkos vidaus ir išorės veiksnių tyrimus, kad galėtume prognozuoti optimalias organizacijos veiklos sąlygas nacionalinėje ir tarptautinėje Rytų ir Vakarų rinkose šiandien ir ateityje, svarbiausia – nustatyti jų funkcinę priklausomybę. Prognozavimo metodas leidžia modeliuoti valdymo ir strateginio planavimo integralias nacionalinio ūkio ir rinkos raidos sistemas.

Pirma, *pažangos plėtojimo sąlygų sistema*, kurią kompleksinėje valdymo ir strateginio planavimo sistemoje sudaro atskiros nuolat kintančios sistemos:

- **mainų sistema** – prekių realizavimo ir paslaugų teikimo rinkose sąlygos, konjunktūra, kurią apibūdina rinkos paklausos ir pasiūlos veiksniai;
- **išteklių sistema** – šalies gamtiniai, materialiniai ir žmonių ištekliai;
- **produkto sistema** – prekių ir paslaugų kūrimas ir jų teikimas;
- **kapitalo sistema** – nekilnojamas turtas, investicijos, grynųjų pinigai;
- **centro sistema** – nacionalinio ūkio, rinkos ir atskiros organizacijos valdymo arba savivaldos kompleksinė sistema.

Šios penkios integralios valdymo ir strateginio planavimo sistemos nuolat kinta erdvėje – valstybės nacionalinėje ir tarptautinėje rinkose, nes joms įtaką daro valstybės aplinkos vidaus ir išorės veiksniai, kurie veikia Rytų ir Vakarų valstybių rinkas. Tačiau šios penkios savarankiškos sistemos sudaro bendrąją integralią pažangos plėtojimo nacionaliniame ūkyje, rinkoje ir atskirose verslo organizacijose sistemą, nusakančią visos sistemos dinamiką ir funkcinę plėtros strategiją bendroje globalinėje valdymo ir strateginio planavimo sistemoje, taip pat atskiros verslo organizacijos valdymo (savivaldos) ir strateginio valstybės veiklos planavimo sistemą.

Ši strategija yra veiksminga. Tinkamas mainų sistemos valdymas ir strateginis planavimas sudaro realias sąlygas nacionaliniame ūkyje ir rinkoje (makrosistemoje) bei atskiroje verslo organizacijoje (mikrosistemoje) optimizuoti sistemos veiksnius ir išteklius, kuriuos racionaliai naudojant galima parengti naujo produkto kūrimo ir realizavimo strategiją, jos įgyvendinimo programą, įvykdyti numatytus uždavinius ir prognozuoti kitus makro- ir mikrosistemų veiksnius, nes šie veiksniai plėtoja kapitalą – didina grynųjų pinigų kiekį, o tai savo ruožtu leidžia didinti investicijas. Investicijų plėtra sudaro sąlygas gausinti nekilnojamąjį šalies visuomenės turtą [14, 27].

Antra, *verslo organizacijos plėtros sistema*, kurią sudaro naujo produkto kūrimo ir gamybos iki jo realizavimo veikla, sukurto produkto gamybos masto, jo realizavimo nacionalinėje ir tarptautinėje rinkose prognozės. Šios sistemos veiksmų valdymas ir strateginis planavimas sudaro sąlygas nuolat modernizuoti mikrosistemos ir jos segmentų veiklą, išnaudoti pažangos plėtros sistemos strateginius privalumus esamomis sąlygomis.

Veiklos rezultatus vertina visuomenė. Šio vertinimo išraiška – nacionalinės rinkos paklausos ir pasiūlos funkciniai veiksniai, kuriuos apibūdina organizacijos kolektyvo veiklos ir pavienio žmogaus darbo vertė, išreikšta atlyginimu bei grynosiomis pajamomis. Nuo jų priklauso visuomenės pirkimo galimybės, kurios tam tikru laiku atskiruose nacionalinės rinkos segmentuose rodo tikrąsias paklausos ribas [17].

Dėl pasiūlos šalies rinkoje problemų nekyla, nes, sutrikus vienos firmos ar kelių verslo organizacijų veiklai, vietos gamintojų prekių stoką kompensuoja importas. Tačiau šiuo atveju patyrinėkime visų veiksmų funkcinę priklausomybę ir jos realius rezultatus, taip pat įtaką valstybės ir visuomenės raidai. Juos išreiškia socialiniai veiksniai, kurių pagrindiniai vertinimo kriterijai ir rodikliai yra nedarbas, žmonių gyvenimo lygis, minimali alga, minimalus gyvenimo lygis, grynosios pajamos, grynosios išlaidos, kapitalo kaupimo ir plėtojimo, gyvenimo kokybės ir kt. lygis [17]. Todėl tiriant nacionalinės rinkos pasiūlos veiksmus būtina vertinti produkto kūrimo ir realizavimo nacionaliniame ūkyje mastą, jo didėjimo ar mažėjimo tendencijas, nes nuo šių veiksmų kompleksiskai priklauso paklausos nacionalinėje rinkoje veiksniai. Mažėjant produkto kūrimo ir realizavimo valstybėje mastui, menkėja ir jos visuomenės perkamoji galia, nes mažėja žmogaus bei jo šeimos grynosios pajamos. Tai riboja vartojimą ir santykinai mažina vieno šeimos nario vidutines grynąsias išlaidas. Jos valstybėje nuolat kinta ir iš esmės didėja, o šie funkciniai veiksniai blogina vidutinį žmonių gyvenimo lygį ir daro neigiamą įtaką visuomenės gyvenimo kokybei.

Taip mažėja visuomenės kapitalo kaupimo ir plėtojimo galimybės, dėl to sulėtėja bendroji nacionalinio ūkio, rinkos ir pavienių verslo organizacijų pažanga. Kapitalo plėtros veiksmus galima išreikšti matematinium modeliu [16, p. 117]:

$$\overline{K}_i = \overline{NT}_i + \overline{I}_i + \overline{P}_i, \quad (1.2.10)$$

čia \overline{K}_i – sistemos (žmogaus, šeimos, organizacijos kolektyvo) i kapitalas (finansinė išraiška);

\overline{NT}_i – sistemos i nekilnojamas turtas (finansinė išraiška);

\overline{I}_i – sistemos i investicijos (finansinė išraiška);

\overline{P}_i – sistemos i grynujų pinigų kiekis (finansinė išraiška).

Vektoriai rodo sistemos i (žmogaus, šeimos, organizacijos kolektyvo) kapitalo plėtros dinamiką, kuri priklauso nuo darbo nacionaliniame ūkyje ir rinkoje rezultatų, atskiro žmogaus darbo vertės rinkoje, nuo jo pajamų (grynųjų pinigų). Grynieji pinigai, arba realiosios pajamos, yra pagrindinė sudedamoji sistemos i kapitalo plėtros dalis, nes nuo grynųjų pinigų tiesiogiai priklauso investicijų plėtros ribos, dėl to daugėja arba mažėja nekilnojamojo turto. Tačiau grynieji pinigai (realiosios pajamos) per mėnesį ar metus nustato visuomenės pirkimo ribas ir realiąją paklausą nacionalinėje rinkoje.

Čia galima nurodyti valdymo ir strateginio planavimo veiksmus ir objektus, kurie priskiriami nacionalinio ūkio ir rinkos kompleksinei administracinei-šakinei valdymo sistemai („piramidei“) ir žmogaus, šeimos, kolektyvo valdymo sistemai (savivaldai).

Makrosistemos valdymo ir strateginio planavimo veiksniai ir objektai: nacionalinės rinkos balansas (eksporto ir importo mastas), pažangos ir kapitalo plėtros, nacionalinio ūkio raidos, nacionalinio ūkio šakų, valstybės regiono ūkio, regiono vietos ūkio strateginės programos ir kita.

Mikrosistemos valdymo ir strateginio planavimo veiksniai ir objektai: kapitalo plėtros, produkto kūrimo ir realizavimo sistemos, savikaina, kaina, alga, išteklių racionalaus naudojimo ir optimalios veiklos programos ir kita.

Apskritai valdymo ir strateginio planavimo sistemos modeliuojamos remiantis valstybės norminių aktų sistemos (*NAS*) ir organizacijos normatyvinių aktų sistemos (*nas*), kurių raidą veikia demokratijos plėtros, reguliuojamos valstybės „piramidės“ valdymo ir visuomenės savivaldos institucijų, principais. Šie procesai ir jų veiksniai tiesiogiai spartina arba lėtina nacionalinio ūkio, rinkos ir atskiros organizacijos pažangą. Pažangos proceso valdymo ir strateginio planavimo sistemų sudedamosios dalys yra šios:

- naujas produktas – jo kūrimas ir realizavimas;
- naujos medžiagos;
- naujos technologijos;
- nauji įrenginiai;
- didesnis darbo našumas – darbo vietų modernizavimas ir naujų darbo vietų kūrimas atskirose organizacijose;
- žmogaus intelekto ugdymas – kompleksinė sistema, kuri reikalauja didelių investicijų į visuomenę ir atskirą organizaciją;
- žmogaus intelekto panaudojimas – kompleksinė sistema, kurios

efektyvumas priklauso nuo modernizuotų darbo vietų ir darbuotojų kompetentingumo (kvalifikacijos, atitikties naujai darbo vietai);

- kitos.

Tyrimų metu nustatyta, kad valstybės *NAS* ir atskiros organizacijos *nas*, reikalingos valstybės ir visuomenės darniai raidai užtikrinti, šiandien neskatina pažangos plėtros, kas realiai leistų nacionalinėje rinkoje optimizuoti paklausos ir pasiūlos funkcinius veiksnius. Galima pateikti aibę normatyvų ir rodiklių, kurie stabdo demokratijos plėtrą ir valstybės pažangą. Tai:

- minimali alga, lygi 550,00 Lt: šį rodiklį numatoma padidinti „poperiujė“, tačiau šis padidinimas neleis patenkinti realių žmogaus poreikių;
- minimalus gyvenimo lygis, kuris šiuo metu yra 125,00 Lt (sunku komentuoti šio normatyvo ar rodiklio pagrindimą);
- kita (darbo dienos verslo organizacijose ilginimas ir t.t.).

Tačiau šie normatyvai ir rodikliai neatitinka gyvenimo tikrovės nacionalinės rinkos sąlygomis, nes dėl realiai didėjančių prekių ir paslaugų kainų nuolat didėja ir kiekvieno šalies gyventojų vidutinės realiosios išlaidos, todėl pavienio žmogaus vidutinė kapitalo kaupimo funkcija yra neigiama, t.y. žemiau skurdo ribos [17, 31].

Nacionalinės rinkos neigiamas balansas per aplinkos vidaus ir išorės veiksnius stabdo produkto kūrimo nacionaliniame ūkyje ir jo realizavimo procesus, mažina pažangos galimybes, nes tai reikalauja didelių investicijų ir sparčios jų grąžos. Šiandien nacionaliniame ūkyje ir rinkoje vyraujantys veiksniai valstybės ir visuomenės darniai raidai nepalankūs [31].

Tyrimų rezultatų apibendrinimas

Prie strateginių Vakarų rinkos veiksnių galima priskirti tuos, kurie nacionalinio ūkio ir rinkos aplinkos vidaus veiksniams daro tiek neigiamą, tiek teigiamą įtaką:

- prekių ir paslaugų perteklius;
- didelė darbo jėgos kaina;
- maža produkto kūrimo ir realizavimo savikaina;
- didelės geros kokybės prekių kainos;
- mažos prastos kokybės prekių kainos;

- didelės naujų technologijų kainos;
- didelės naujų gamybos priemonių kainos;
- griežti valstybių *NAS* importo reikalavimai;
- aukštas žmonių gyvenimo lygis;
- kapitalo ir piniginių išteklių perteklius;
- gamtinių išteklių stygius;
- didelis darbo našumas;
- lanksti žmonių perkvalifikavimo sistema;
- spartus pažangos plėtros ir jos rezultatų perėmimo tempas;
- greita investicijų grąža ir kapitalo apyvartumas;
- ilgalaikės veiklos tarptautinėje rinkoje strategijos;
- labai efektyvios visų rinkų konjunktūrinių veiksnių valdymo ir strateginio planavimo sistemos;
- kita: sparti demokratijos ir pažangos valstybėse plėtra ir t.t.

Prie strateginių Rytų rinkos veiksnių galima priskirti tuos, kurie taip pat daro teigiamą ir neigiamą įtaką nacionalinio ūkio ir rinkos aplinkos vidaus veiksniams. Tai:

- prekių ir paslaugų stygius;
- maža darbo jėgos kaina;
- didelė produkto kūrimo ir realizavimo savikaina;
- mažos prekių kainos;
- mažos naujų technologijų kainos;
- mažos naujų gamybos priemonių kainos;
- griežti valstybių *NAS* importo reikalavimai;
- žemas žmonių gyvenimo lygis;
- kapitalo ir piniginių išteklių perteklius;
- gamtinių išteklių perteklius ir mažos jų kainos;
- nedidelis darbo našumas;
- vidutinis žmonių profesinis pasirengimas;
- vidutinė žmonių kvalifikacijos kėlimo sistema;
- vidutinis pažangos plėtros ir jos rezultatų perėmimo tempas;

- ilgalaikė investicijų grąža ir kapitalo apyvartumas;
- ilgalaikės veiklos tarptautinėje rinkoje strategijos;
- vidutinis visų rinkos konjunkūrinių veiksnių valdymo ir strateginio planavimo sistemų efektyvumas;
- kita: lėta pažangos ir demokratijos plėtra.

Šie tyrimų rezultatai nuolat kinta atskiruose Europos rinkos segmentuose, todėl modeliuojant kai kurias veiklos sistemas būtina atlikti tikslinius tyrimus tam tikrose rinkos srityse ir valstybėse. Tačiau nuo aplinkos išorės veiksnių dinamikos priklauso ir Lietuvos ūkio, nacionalinės rinkos raidos perspektyvos, kurios turėtų atsispindėti nacionalinio ūkio strateginėse plėtros programose. Jas įgyvendinant turėtų būti remiamasi strateginiais veiklos tikslais, programomis, uždaviniais, vertinimo kriterijais, ištekliais, planuojamais ir realiais (gautais) veiklos rezultatais [16].

Vertinant nacionalinio ūkio, rinkos, visuomenės raidos politinius, ekonominius ir socialinius veiksnius galima pasakyti, kad mūsų šalies geografinės ir gamtinės sąlygos yra palankios. Mes turime reikalingų išteklių, kapitalo, esame sukūrę būtinas žmogaus veiklai plėtoti valdymo ir savivaldos bei strateginio planavimo sistemas, leidžiančias sudaryti palankias sąlygas produktui kurti ir realizuoti nacionalinėje rinkoje, veiklai plėtoti ir žmonių gyvenimo lygiui kelti [17].

Kita vertus, šių strateginių veiklos plėtros uždavinių neišspręs užsienio šalių ekspertai ar specialistai, todėl jų sprendimas yra svarbiausias Prezidentūros, Seimo, Vyriausybės, ministerijų, apskričių ir vietos savivaldybių administracijų darbas.

1.3. Pažangos planavimas

Kalbant apie valdymą ir strateginį planavimą, metodologiniu požiūriu valstybė ir jos organizacijų sistema yra demokratijos, pažangos ir visuomenės raidos – žmogaus gyvenimo, šeimos, kolektyvo (organizacijos) veiklos plėtros – nenutrūkstamų procesų reguliavimo priemonė, turinti savo nacionalinio ūkio ir rinkos kompleksinę administracinę-šakinę valdymo sistemą („piramidė“). Nuo jos tiesioginės veiklos efektyvumo priklauso demokratijos ir pažangos plėtros sparta [15, 32].

Nacionalinio ūkio kompleksinė administracinė-šakinė valdymo sistema iš dalies riboja pažangos ir demokratijos veiksnius, kurie plėtojami atskiros or-

ganizacijos veiklai spartinti, šeimos raidai užtikrinti ir žmogaus gyvenimui gerinti. Pažangos ir demokratijos veiksnių priklausomybė išreiškiama remiantis valdymo ir savivaldos sistemų efektyvumo nacionaliniame ūkyje ir rinkoje rodikliais – žmogaus gyvenimo, šeimos raidos, organizacijos kolektyvo veiklos plėtros rezultatais. Todėl šie metodologiniai klausimai strategiškai labai aktualūs, daro didelę įtaką ne tik mūsų valstybės, bet ir kitų pasaulio valstybių (Rusijos, Ukrainos, Baltarusijos, Kinijos, Vokietijos, Prancūzijos, Italijos, Lenkijos ir t.t.) raidai [10, 11, 14].

Tyrimų tikslas ir uždaviniai: išanalizuoti pažangos ir demokratijos plėtros spartinimo veiksnius valstybės ir visuomenės darnios raidos sąlygomis, nustatyti šių veiksnių tarpusavio priklausomybės santykius, pateikti metodiką organizacijos veiklos efektyvumui didinti.

Tyrimų objektas – nacionalinio ūkio ir rinkos raida bei atskiros organizacijos veikla globalizacijos sąlygomis.

Tyrimų metodai: monografinis, analizės ir sintezės, loginis, matematinio modeliavimo.

Tyrimų rezultatai: nacionalinio ūkio ir rinkos bei atskiros organizacijos raidos efektyvumo didinimo funkcinės formos ir modeliai, veiklos optimizavimo rodikliai ir tyrimų rezultatų apibendrinimas.

Valstybė ir visuomenė

Valstybė – tai svarbiausia visuomenės darnią raidą laiduojančių politinių organizacijų sistema. Ją pasitelkus valdomi pažangos ir demokratijos plėtros veiksniai visuomenės raidai nacionaliniame ūkyje ir rinkoje spartinti bei daroma įtaka žmogaus gyvenimui, jo šeimos raidai, atskiros organizacijos kolektyvo darbui ir jo rezultatams, taip pat saugoma šios visuomenės – žmogaus, šeimos, kolektyvo (organizacijos) – bendroji ekonominė, politinė ir socialinė struktūra ir užtikrinama nuolatinė visų raidos procesų funkcinė pažanga [16, 17].

Veikla – per vienus kalendorinius metus (arba vieną veiklos ciklą) atliktas darbas – rodo, kaip visuomenėje, nacionaliniame ūkyje ir rinkoje atsiskleidžia svarbiausi valstybės bruožai.

Pagal valdymo ir strateginio planavimo metodologiją svarbiausi valstybės požymiai yra šie:

- *ypatinga institucijų sistema* (apibūdinama kaip šalies ūkio kompleksinė administracinė-šakinė valdymo sistema), vykdanți valdžios funkcijas;

- nacionalinio ūkio kompleksinės administracinės-šakinės valdymo sistemos *teisė vykdyti valdžios funkcijas* pagal valstybės norminių aktų sistemą (NAS);
- *valstybės*, kurią riboja valstybės sienos ir kurios nacionaliniame ūkyje ir rinkoje įgyvendinamos valdžios funkcijos, nuolat užtikrinančios funkcinę pažangą ir demokratiją valstybės ir visuomenės darniai raidai plėtoti, *teritorija*.

Todėl nacionalinio ūkio kompleksinės administracinės-šakinės valdymo ir strateginio planavimo sistemos veiklos rezultatus galima išreikšti tam tikrais rodikliais, kurie rodo vidutinę pažangą, arba vidutinę pažangos plėtros spartą, per vieną veiklos ciklą (kalendorinius metus).

Visų valstybių, taip pat ir vienos atskiros valstybės, vidutinės pažangos rodikliai skaičiuojami vienodai – vidutiniškai vienam šalies gyventojui. Tada, skaičiuodami kiekvienos valstybės vidutinės pažangos rodiklius, gausime tam tikrą vidutinį dydį.

Konkrečios valstybės vidutinės pažangos rezultatai priklauso nuo šios valstybės visuomenės atlikto darbo per vieną veiklos ciklą vidutiniškai vienam gyventojui. Todėl, lyginant pažangos plėtrą tam tikrų valstybių grupėje, kiekvienos valstybės pažangos plėtros greičio vektorius bus nukreiptas skirtingu kampu.

Valstybės, kaip tam tikri geografiniai, ekonominiai, politiniai ir socialiniai dariniai, sudaro palyginti vienodas sąlygas valdymo ir strateginio planavimo kompleksinėms sistemoms įvairiose srityse užtikrinti vidutinę pažangą (žmogaus gyvenimo, šeimos raidos, kolektyvo (organizacijos) veiklos) vien per darbo funkciją, t.y. žmogaus darbą (A – per metus). Tais pačiais kriterijais remiantis nusakoma ir demokratijos veiksmų priklausomybė, nes viena iš nacionalinio ūkio kompleksinės administracinės-šakinės valdymo ir strateginio planavimo sistemos valdžios funkcijų, įgyvendinamų tiksliai pagal *NAS* (Konstituciją, įstatymus, atskirus norminius aktus) reikalavimus, – plėtoti visuomenės pažangą (teritorijoje, kurią riboja valstybės sienos). Todėl valstybės valdymo organizacijų sistema „atsakinga“ ir už pažangos spartą nacionaliniame ūkyje ir rinkoje. O demokratija – tai savivalda. Žmogaus gyvenime, šeimos raidoje ir kolektyvo (organizacijos) veikloje šie procesai turi didelę reikšmę, nuo to priklauso realūs jų darbo rezultatai.

Demokratija, pasireiškianti per savivaldą, „perkeliama“ į žmogaus, šeimos, kolektyvo veiklos arba darbo griežtai reglamentuotą makrosistemos vi-

daus valdymo struktūrą pagal šios sistemos normatyvinių aktų sistemą (*nas*). Šie *NAS* ir *nas* tarpusavio funkciniai veiksniai reglamentuoja demokratijos procesų plėtros visuomenėje procesą [16, 17, 12, 15].

Kadangi visuomenė yra globalinė sistema, o tokių sistemų valdymas praktiškai nelabai veiksmingas, kad būtų galima įgyvendinti pažangos ir demokratijos plėtros veiksmus, kurie skirti valstybės ir visuomenės darniai raidai užtikrinti, ją būtina suskirstyti į atskiras sistemas: žmogaus gyvenimo, šeimos raidos ir kolektyvo (organizacijos) darbo.

Pažangos ir demokratijos veiksniai

Pažangos ir demokratijos veiksmus galima suskirstyti į makro- ir mikroveiksmus. Makroveiksmus apibūdina politiniai, ekonominiai ir socialiniai veiksniai. Jų valdymo ir savivaldos efektyvumas išreiškiamas makroekonominiais nacionalinio ūkio, rinkos ir visuomenės rodikliais per vienus metus kaip [16, 17]:

- valstybės biudžetas ir jo balansas;
- nacionalinės rinkos balansas, kuris nustatomas pagal eksporto ir importo masto skirtumą;
- nedarbas – valstybėje nedirbančių ir galinčių dirbti žmonių skaičiaus santykis;
- vidutinis gyvenimo lygis, išreikštas realių pajamų ir normatyvinių išlaidų vidutiniškai vienam šalies gyventojui santykiu;
- minimali alga – valstybės nustatytas minimalus darbo užmokeskis (normatyvas);
- minimalus gyvenimo lygis – valstybės nustatytas normatyvas vidutiniškai vienam gyventojui;
- investicijų sparta – vidutinė investicijų dalis vienam šalies gyventojui;
- paklausa – reali perkamoji galia, apskaičiuota vidutiniškai vienam valstybės gyventojui;
- pasiūla – produkcija, pagaminta nacionaliniame ūkyje ir pateikta rinkoms (bendras arba apskaičiuotas vidutiniškai vienam šalies gyventojui kiekis);
- nacionalinio ūkio ir jo šakų, regionų ir vietos ūkio strateginių

programų skaičius (nurodoma vieta, laikas, mastas);

- kita (sutartys, ketinimų protokolai, projektai ir t.t.).

Šie makroekonomikos rodikliai būdingi visoms pasaulio valstybėms, todėl atskiros valstybės rezultatai, pasiekti plėtojant pažangą ir demokratiją, iš esmės nusako valdymo ir savivaldos sistemų efektyvumą, kuris vertinamas remiantis jau išvardytais kriterijais ir rodikliais. Darbas atliekamas konkrečioje organizacijoje, todėl pažangos ir demokratijos veiksmų valdymo ir jos savivaldos efektyvumas išreiškiamas mikroekonomikos rodikliais per vienus metus kaip [16, 17]:

- organizacijos veiklos balansas;
- produkto savikaina;
- produkto kaina;
- produkto pelnas;
- darbuotojo vidutinė alga;
- organizacijos kapitalas – nekilnojamas turtas, investicijos, pinigai;
- metų programa;
- darbo vietų skaičius;
- darbo vietų modernizavimo laipsnis;
- darbo našumas;
- darbuotojų kompetentingumas;
- pažangos laimėjimų panaudojimo laipsnis – naujas produktas, naujos medžiagos, naujos technologijos, nauji įrengimai, naujos darbo vietos ir didesnis darbo našumas;
- pirkimo mastas;
- pardavimo mastas;
- produktų atsargos;
- kita (strateginės, perspektyvinės programos, sutartys, protokolai, projektai; nurodoma vieta, laikas, mastas ir t.t.).

Šie mikroekonomikos rodikliai aktualūs visoms verslo organizacijoms, taip pat ir valstybės organizacijų sistemai, pavyzdžiui, taikomi veiklos efektyvumui vertinti. Nacionalinio ūkio ir rinkos makroekonominiai rodikliai priklauso nuo mikroekonominių rodiklių. Pastarieji tiesiogiai yra veikiami pažangos ir

demokratijos raidos procesų valdymo ir savivaldos veiksmų, nuo kurių iš esmės priklauso darni valstybės ir visuomenės raida. Raida vertinama pagal pasiektus darbo rezultatus, pasibaigus žmogaus gyvenimo, šeimos ir organizacijos veiklos ciklui, pagal realiąsias pajamas ir realiąsias išlaidas, kurių santykis rodo padarytą pažangą, pavienio žmogaus sukauptus darbo rezultatus – liekamąjį kapitalą, kurį sudaro:

- nekilnojamasis turtas;
- investicijos;
- pinigai.

Esant vidutiniam gyvenimo lygiui žmogaus kaupimo funkcijos reikšmė per vienus metus turi būti didesnė už vieneta, nes vieneto absoliučioji reikšmė išreiškia vidutinius vieno šeimos nario poreikius.

Šis pažangos ir demokratijos plėtros atskiroje valstybėje vertinimo kriterijus yra vienas iš pagrindinių.

Pažangos veiksniai ir objektai

Tyrimų metu nustatyta, kad visuomenės ir valstybės darnios raidos, jos nacionalinio ūkio ir rinkos pažangos [16, 17]:

- veiksniai yra politiniai, ekonominiai ir socialiniai;
- objektai – valstybės biudžetas, rinkos balansas, darbas, nacionalinio ūkio, atskirų jo šakų, apskričių, miestų, rajonų plėtros strategijos ir programos, kiti projektai, strateginiai ir perspektyviniai planai ir t.t.

Nacionalinis biudžetas skirtas valstybės ir visuomenės darnios raidos politinių, ekonominių ir socialinių veiksnių funkcinei plėtrai ir pažangos raidai užtikrinti, todėl jo optimalus balansas turi būti lygus nuliui.

Nacionalinės rinkos balansas išreiškiamas eksporto ir importo masto skirtumu. Todėl pažangos plėtra optimali, kai nacionalinės rinkos balansas yra teigiamas. Rezultatas blogiausias, kai nacionalinės rinkos balansas yra neigiamas. Šiuo atveju valstybėje darbo vertė mažėja, darbo vietų skaičius nedidėja, mažėja paklausa rinkoje (arba žmonių perkamoji galia), o rinkos pasiūla užtikrinama importuojant (atvežama ir parduodama kitų valstybių žmonių darbo vertė).

Taigi šiuo atveju neskatinama pažangos plėtra, nekuriamos modernios organizacijos (smulkiosios, vidutinės, stambiosios: perdirbimo pramonės, naujų

produktų kūrimo ir realizavimo) ir naujos šiuolaikiškos darbo vietos, todėl ypač sunku rengti ir įgyvendinti investicinius projektus, kurie užtikrintų valstybės ir visuomenės darnią raidą.

Demokratijos veiksniai ir objektai

Tiriant nustatyta, kad žmogaus gyvenime, šeimos raidoje, plėtojant organizacijos veiklą pagrindiniai yra šie demokratijos veiksniai ir objektai:

- veiksniai: politinių, ekonominių ir socialinių veiksnių funkciniai išorės (NAS) ir vidaus (nas) veiksniai, kurie daro įtaką savivaldos plėtrai, žmogaus gyvenimui, šeimos raidai, kolektyvo (organizacijos) veiklai per darbą, taip pat didina valstybės organizacijų sistemos valdymo veiksnių efektyvumo perspektyvas, kurios privalo užtikrinti valstybės ir visuomenės darnią raidą;
- objektai: nacionalinis turtas (valstybės ištekliai), privatus kapitalas ir jo sudedamosios dalys (nekilnojamas turtas, investicijos, pinigai), produktas, darbas, žmogus, pelnas, savikaina, alga, pajamos, išlaidos, pažangos kūrimo ir jos įgyvendinimo sistema, ištekliai ir kita (veiklos strategija, programa, aplinka, laikas ir t.t.).

Žmogaus, šeimos, kolektyvo (organizacijos) kapitalas skirtas pažangai plėtoti per darbą, o darbo rezultatų funkcinis ryšys sudaro sąlygas privataus kapitalo sudedamosioms dalims plėtoti. Tai reiškia, kad nuo darbo ir kapitalo plėtros iš esmės priklauso visi demokratijos veiksniai ir objektų raida. Šio proceso metu siekiama pažangos, tobulinama valdymo ir savivaldos sistemos ir taikomos naujos valdymo ir strateginio planavimo metodologijos ir metodai tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje (valstybėje, pasaulyje) [18, 19, 20, 22, 23].

Kapitalo koncentracija vyksta, kai didėja pinigų suma. Tada galima didinti investicijų ir nekilnojamojo turto kieki, kas laikui bėgant didina pinigų masę. Šie procesai dinamiškai plėtojami tik per darbą.

Tam tikras **darbas** atliekamas ir pasiekama darbo rezultatų atskirose organizacijose per kiekvieną veiklos ciklą, todėl žmogui, šeimai, organizacijos kolektyvui turi būti skiriamas ypatingas valstybės organizacijų dėmesys *NAS* lygmeniu, tada atskirose organizacijose bus daugiau demokratijos, tobulės jų normatyvinių aktų sistema (*nas*).

Kiekvienos organizacijos veiklos efektyvumo didinimo formos numatomos ir sudaromi modeliai nustatant ir plėtojant kolektyvo **operatyvinės, perspektyvinės ir strateginės** veiklos [16, p. 233]:

- tikslą;
- programą;
- uždavinius;
- vertinimo kriterijus;
- išteklius;
- normatyvus;
- planuojamą rezultatą;
- realų rezultatą (metų).

Šios veiklos sąlygos, arba veiksniai, būdingi visoms valstybių organizacijoms (pasaulio bendrijai) pradedant ir baigiant kiekvieną veiklos ciklą (kiekvienais kalendoriniais metais), nes tik šie veiksniai sudaro realias sąlygas spartinti šalies ūkio, rinkos pažangą, plėtoti demokratiją ir tarptautinį bendradarbiavimą, kuris gali užtikrinti valstybės ir visuomenės darnią raidą nuolat kintančioje globalios rinkos aplinkoje [26, 27, 28].

Tyrimų rezultatų apibendrinimas

Išanalizavus tyrimų rezultatus, juos susisteminius, galima apibendrinti su šiais valdymo ir strateginio planavimo, valstybės ir visuomenės pažangą ir demokratėjimą lemiančiais veiksniais susijusius pastebėjimus.

- Nacionalinio ūkio ir rinkos kompleksinę administracinę-šakinę valdymo ir strateginio planavimo sistemą pertvarkant reikia:
 - valdymo funkcijoms priskirti valstybės ir visuomenės darnios raidos strategijos, pažangos ir demokratijos plėtros programų kūrimo ir įgyvendinimo funkciją;
 - savivaldos funkcijoms priskirti žmogaus darbo, šeimos raidos ir organizacijos veiklos, privataus kapitalo plėtros programų kūrimo ir įgyvendinimo funkciją.
- Modernios organizacijos veiklą grįsti būtina:
 - tikslais;
 - programomis;

- uždaviniais;
- vertinimo kriterijais;
- ištekliais;
- normatyvais;
- rezultatais.

1.4. Planavimo funkcija

Valstybės ir visuomenės darnios raidos perspektyvos XXI amžiuje nuolat kintančios globalios rinkos sąlygomis priklausys nuo valstybės institucijų gebėjimų tobulinti ir įgyvendinti modernias valdymo ir strateginio planavimo sistemas. Valdymo ir savivaldos efektyvumas priklausys nuo valstybės ir visuomenės darnios raidos strateginio planavimo. Strateginio planavimo funkcija – užtikrinti valstybės ir visuomenės darnią raidą.

Vykdam šią funkciją [16, p. 75–79], labai svarbi darbo dalis – **optimalios veiklos planavimas** – veiklos procesų, valdymo ir savivaldos projektavimas visais sistemos modeliavimo etapais, optimalių tikslų, programų, uždavinių, vertinimo kriterijų, išteklių, normatyvų, rezultatų, veiklos kryptių nustatymas, realus rezultatų vertinimas, atranka, atsakomybės už priimtų sprendimų įgyvendinimą numatymas laiko (operatyvinis, perspektyvinis, strateginis) ir erdvės (mikrosistemoje, makrosistemoje ir jų veiklos srityse) požiūriu.

Atliekant tyrimus nustatyta, kad planuojant nacionalinio ūkio ir rinkos mikrosistemų ir makrosistemų raidą kompleksinės valdymo–savivaldos sistemos lygmenimis, pagrindinė funkcija, turint omenyje tiek laiko (operatyvinio, perspektyvinio, strateginio), tiek erdvės (valstybės ir pasaulio bendrijos) funkcijas, yra neefektyvi.

Funkcija [lot. *functio* – atlikimas, veikla]:

- pareigos, veiklos sritis, paskirtis;
- matematinė taisyklė, kuri kiekvienam vienos aibės elementui priskiria vieną arba kelis kitos aibės elementus; priklausomas kintamasis dydis, t.y. dydis, kuris kinta kintant kitam dydžiui, vadinamam argumentu.

Tyrimų tikslas ir uždaviniai: išanalizuoti nacionalinio ūkio valdymo ir savivaldos sistemos planavimo funkcijos efektyvumo didinimo veiksnius globalios rinkos sąlygomis, nustatyti šių veiksnių priklausomybę.

Tyrimų objektas – nacionalinis ūkis ir rinka, valstybės ir visuomenės darnios raidos planavimo sistema.

Tyrimų metodai: monografinis, analizės ir sintezės, loginis, grafinis.

Tyrimų rezultatai: nacionalinio ūkio ir rinkos, valstybės ir visuomenės darnios raidos prognozavimo globalios rinkos sąlygomis rodikliai.

Optimalios veiklos planavimas

Planavimas – valstybės ir visuomenės darnios raidos nacionaliniame ūkyje ir rinkoje, kiekvieno veiklos ciklo procesų projektavimas visose valdymo–savivaldos modelio grandyse:

- tikslų (operatyvinių, perspektyvinių, strateginių), jų įgyvendinimo kryptių nustatymas;
- programų (operatyvinių, perspektyvinių, strateginių) modeliavimas ir optimalios veiklos uždavinių paskirstymas;
- uždavinių (operatyvinių, perspektyvinių, strateginių) aprašymas, atliekamas veiklos sistemos dalyvių;
- vertinimo kriterijų (operatyvinės, perspektyvinės, strateginės veiklos) atranka ir taikymo srities nustatymas;
- išteklių (operatyvinei, perspektyvinei, strateginei veiklai plėtoti) realus vertinimas, jų paieška, apimties (poreikių) nustatymas, skirstymas ir tikslinis naudojimas;
- normatyvų (operatyvinių, perspektyvinių, strateginių) pagrindimas pagal optimalios veiklos vertinimo kriterijus;
- rezultatų (operatyvinių, perspektyvinių, strateginių) pagrindimas remiantis optimalios veiklos vertinimo kriterijais.

Optimalios veiklos planavimo procesai grindžiami strateginio valdymo metodologija, jos įgyvendinimo metodika (atitinkamais metodais), todėl atlikti šią valdymo–savivaldos sistemos funkciją visose modelio grandyse privalo šių grandžių mikrosistemų dalyviai, atsižvelgdami į šios funkcijos ribas ir veiklos laukų paskirstymo (darnios valstybės ir visuomenės raidos) modelį atskirose grandyse [28, 29, 30, 33].

Tačiau operatyvinis, perspektyvinis ir strateginis planavimas konkrečiomis sąlygomis privalo metodologiškai užtikrinti pažangą ir optimalią veiklą visose visuomenės, nacionalinio ūkio ir rinkos srityse, visose valdymo–savivaldos

sistemos modelio grandyse bei optimalios veiklos ciklo planavimo etapuose [16, 17].

Atsižvelgiant į laiko funkciją, optimalios veiklos **planavimas** gali būti:

- strateginis;
- perspektyvinis ir
- operatyvinis.

Optimalus veiklos paskirstymas pagal laiko funkciją priklauso nuo mikrosistemų ir makrosistemų tarpusavio funkcinių veiksmų priklausomybės. Planavimo funkcijos modelis pateikiamas 1.4.1 paveiksle.

Optimalios veiklos planavimas	f_t – mikrosistemose	f_t – makrosistemose
* Strateginis	nuo 2 iki 5 metų	per 15 metų
* Perspektyvinis	nuo 1 iki 2 metų	nuo 5 iki 15 metų
* Operatyvinis	kalendoriniai metai	kalendoriniai metai

1.4.1 pav. Planavimo funkcijos modelis

Analizuojant 1.4.1 pav. planavimo ir laiko funkcijų priklausomybės modelį galima pastebėti, kad optimalios veiklos planavimo funkcijos bazinį modelį sudaro sistema, kurią galima išreikšti priklausomybe: ***operatyvinis planavimas – perspektyvinis planavimas – strateginis planavimas***.

Šis planavimo funkcijos modelis taikomas tiek mikrosistemose, tiek makrosistemose valstybės ir visuomenės darniai raidai laiduoti globalios rinkos sąlygomis.

Tyrimų metu nustatyta, kad dauguma mikrosistemų ir makrosistemų dalyvių iš esmės nesilaiko planavimo funkcijos pagrindimo bazinio modelio funkcinės priklausomybės, todėl realiai atskirų sistemų dalyvių veiklai nesudarytos optimalios sąlygos, o jos rezultatų efektyvumas yra mažas [16, 17].

Pažymėtina, kad atskirų organizacijų kolektyvų veiklą būtina planuoti visais valdymo–savivaldos sistemos modelio lygiais, nes kiekviena organizacija (institucija) turi savo vietą visuomenėje ir nacionaliniame ūkyje, taigi veikia jų raidą, todėl jų veikla turi būti optimizuojama per optimalios veiklos sąlygų planavimo funkciją. Visais lygiais planuojama organizacijos (ar institucijos) optimalios veiklos:

- tikslas,
- programa,
- uždaviniai,
- kriterijai,
- ištekliai,
- normatyvai,
- rezultatai .

Realus planuojant reikalingų duomenų bankas yra išsamus per kelis pastaruosius veiklos ciklus (2–3 metus) pasiektų rezultatų vertinimas ir būsimų rezultatų prognozavimas (2–3 metams) globalios rinkos sąlygomis, taip pat mokslo ir technikos pažangos lygis bei plėtros galimybės, turimi realūs ištekliai, valstybės ir visuomenės darnios raidos lygio poreikis planuojamos veiklos srityje [27, 31].

Kiekviena valdymo–savivaldos sistemos modelio grandis ir pavieniai dalyviai optimalios veiklos planus sudaro patys, remdamiesi valstybės ir visuomenės darnios raidos, kuri reguliuojama atsižvelgiant į *NAS* ir *nas* funkcinę priklausomybę, arba demokratijos ir pažangos procesų principais.

Mikrosistemos – kolektyvo (organizacijos) – realios veiklos plane turi būti išsami **informacija apie mikrosistemą** [16, 17]:

- nurodyta jos sudėtis ir vieta;
- pateikti pagrindiniai jos veiklos rodikliai;
- apibūdinti pagrindiniai fondai (pasyvioji ir aktyvioji dalys);
- pateikti pagrindinių fondų efektyvumo rodikliai;
- įvardyti ištekliai – materialiniai ir žmogiškieji (normatyvai, poreikiai, ekonomija ir atsargos);
- įvardyti ištekliai veiklos rezultatams gerinti (atnaujinimo, plėtros, siaurinimo, perorientavimo ir kiti);
- pateikta kita informacija valstybės ir visuomenės darniai raidai laiduoti.

Planuojami veiklos rezultatai turi pakelti žmonių gyvenimo lygį, pagerinti visuomenės gyvenimo kokybę, tenkinti valstybės ir visuomenės poreikius. Siekiant šių tikslų mikrosistemų ir makrosistemų veiklos programos skirstomos į **operatyvines, perspektyvines ir strategines**. Tai leidžia atrinkti ir nu-

statyti sistemų optimalios veiklos veiksnių funkcinę priklausomybę tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje. Šie veiksniai – **strateginiai, perspektyviniai ir operatyviniai** – gali būti skirstomi į 4 grupes [16, 17]: **svarbiausius, svarbius, paprastus ir kitus veiksnius**.

Planuojant ypatingas dėmesys skiriamas veiklos normatyvams (veiklai optimizuoti). Šie normatyvai priklauso nuo to, kokie veiklos vertinimo kriterijai bus pasirinkti ir kaip bus nustatytos (apskaičiuotos) organizacijos veiklos galimybės. Šis darbas tiek teoriškai, tiek praktiškai yra gana sudėtingas [34, 35–44].

Yra teorinių ir praktinių veiklos normatyvų (nustatyti jų lygiai), kurie planuojant bet kurios veiklos procesus netenkina valstybės ir visuomenės darnios raidos poreikių. Būtina nustatyti realius optimalios veiklos normatyvus, nes tai – nuolat kintantys dydžiai, priklausantys nuo bendrųjų visuomenės raidos pokyčių globalios rinkos sąlygomis [33, 34].

Sudarant optimalios veiklos normatyvus bet kurios organizacijos kolektyvui reikia laikytis šių principų:

- įvertinti pasiektų rezultatų efektyvumą;
- įvertinti pažangos plėtros lygį ir efektyvumą;
- įvertinti turimus išteklius (gamtinius, materialinius, žmogiškuosius);
- nustatyti sistemos dalyvių veiklos ribas, t.y. paskirstyti veiklos sritis;
- modernizuoti ir atestuoti darbo vietas – atnaujinti kiekvieną darbo vietą, parengti funkcijų ir veiklos aprašymus (nustatyti kompetencijos ribas);
- atestuoti esamą personalą, kelti jo kvalifikaciją, jį perkvalifikuoti, atlikti atranką, paskirstyti (nustatyti ir vertinti kompetentingumą);
- apskaičiuoti realius veiklos normatyvus (planuoti);
- įvertinti aplinkos vidaus veiksnius;
- įvertinti aplinkos išorės veiksnius;
- parengti, apsvarstyti ir patvirtinti:
- operatyvinį planą;
- perspektyvinį planą;
- strateginį planą.

Remiantis šiais principais skaičiuojant realius veiklos normatyvus galima pasiekti, kad vykdant planuotą optimalią veiklą realūs jos rezultatai būtų mažesni už realius veiklos normatyvus (išimties atveju – kai veikla ideali) arba jiems lygūs [16, 17].

Optimalios veiklos planavimo metodologija ir jos įgyvendinimo metodika (atitinkami metodai) praktiškai leidžia tiksliai palyginti atskirų organizacijų (ir institucijų) kolektyvų veiklos efektyvumą tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje [18, 20, 21].

Tik nuo mokslo ir technikos pažangos, jos plėtros ir rezultatų įgyvendinimo priklauso visapusiškas valdymo–savivaldos sistemos modelio modernizavimas, nes tai leidžia planuoti nacionalinio ūkio, rinkos, valstybės ir visuomenės darnios raidos procesus visais lygiais globalios rinkos sąlygomis tam tikroje erdvėje ir tam tikru laiku [26, 27, 28].

Laiko funkcija:

- operatyvinis laikas;
- perspektyvinis laikas;
- strateginis laikas.

Erdvės funkcija:

- mikrosistemos;
- makrosistemos;
- globalinės sistemos.

Nacionalinio ūkio, rinkos, valstybės ir visuomenės darnios raidos politinių, ekonominių ir socialinių veiksnių strateginė, perspektyvinė ir operatyvinė analizė leidžia prognozuoti optimalios veiklos veiksnius, padedančius įgyvendinti strateginius planus globalios rinkos sąlygomis, ir optimalius valdymo–savivaldos sistemos sprendimo variantus visose valstybės grandyse, visais lygiais optimizuoti visuomenės veiklą žmonių gyvenimo lygiui ir kokybei kelti, pažangai ir demokratijai plėtoti.

Tyrimų rezultatų apibendrinimas

Išanalizavus ir susisteminius tyrimų rezultatus, galima juos apibendrinti ir pateikti šias išvadas:

- optimali veikla – racionalus išteklių naudojimas per vieną veiklos ciklą geriausiems rezultatams pasiekti;
- veiklos sąlygos optimaliai veiklai pagrįsti per vieną veiklos ciklą sudaromos turint tikslą, programą, išteklių, nustačius uždavinius, vertinimo kriterijus, normatyvus, numačius rezultatus;
- valdymo ir savivaldos sistema skirta valstybės ir visuomenės darniai raidai užtikrinti globalios rinkos sąlygomis;
- planavimas – tiek atvira, tiek uždara sistema valstybės ir visuomenės darniai raidai prognozuoti ir veiklai optimizuoti tam tikroje erdvėje tam tikru laiku;
- planavimo funkcija – sistema valstybės ir visuomenės valdymo–savivaldos funkcijų sistemoje;
- laiko funkcija – tai 3 optimalios veiklos strateginio planavimo laikotarpių: operatyvinio laiko, perspektyvinio laiko ir strateginio laiko – funkcija;
- valdžia – valstybės ir visuomenės darnios raidos procesas, o ne objektas (ar subjektas);
- *VOS* – valstybės organizacijų sistema, atliekanti valdžios funkciją;
- *NAS* – valstybės norminių aktų sistema nacionalinio ūkio, rinkos ir visuomenės pažangai ir demokratijai plėtoti;
- *nas* – organizacijos normatyvinių aktų sistema, kuri skirta optimaliai veiklai optimizuoti ir kolektyvo savivaldai plėtoti.

1.5. Ūkio raidos modelis

Siekiant tobulinti valstybės ir visuomenės darnios raidos strateginį, perspektyvinį ir operatyvinį planavimą, būtina stiprinti pačią valstybę globalizacijos sąlygomis, t.y. pakeisti esamus valstybės *VOS* santykius *NAS* santykiais su visuomene – žmogumi, šeima, organizacija – *nas* darnių santykių lygmeniu. Tik realiai vertindami nacionalinio ūkio ir rinkos rezultatus, kuriems tiesioginę įtaką daro globalios rinkos politiniai, ekonominiai ir socialiniai veiksniai, galėsime planuoti ir rengti operatyvines, perspektyvines ir strategines nacionalinio ūkio, rinkos optimalios veiklos programas, vertinti žmogaus darbą, šeimos raidą, sudaryti sąlygas steigti modernias organizacijas.

Tyrimų tikslas ir uždaviniai: analizuoti nacionalinio ūkio ir visuomenės raidos strateginės programos veiksmus, nustatyti šių veiksmų priklausomybę, pateikti strateginės programos modelį.

Tyrimų objektas – nacionalinis ūkis ir rinka, valdymo sistema, organizacija ir jos veiklos optimizavimo sistema.

Tyrimų metodai: monografinis, analizės ir sintezės, loginis.

Tyrimų rezultatai: pateiktas nacionalinio ūkio ir rinkos raidos strateginės programos modelis, aprašytos jo realizavimo strateginės kryptys, išvados apibendrinus tyrimų rezultatus.

Nacionalinio ūkio ir rinkos programa

Didinti nacionalinio ūkio ir rinkos raidos efektyvumą – pats svarbiausias uždavinys. Taip pat labai svarbu globalios rinkos sąlygomis pertvarkyti strateginio planavimo ir valdymo bei savivaldos sistemas.

Per 15 valstybės ir visuomenės nepriklausomybės metų valdymo sistemos (*VOS*) specialistai jau pateikė daugybę pertvarkos siūlymų ir projektų variantų, tačiau šie siūlymai iš esmės nepakeitė esamos ūkio ir visuomenės raidos valdymo struktūros bei jos principų. Aišku, kad ir veiklos rezultatai, gauti per 15 metų, šiandien neatitinka žmogaus, šeimos, kolektyvo raidos poreikių bendroje ES ir pasaulio erdvėje.

Kita vertus, šie siūlymai ir projektai negalėjo būti veiksmingi, nes neturėjo sisteminio pagrindo nei laiko, nei erdvės požiūriu.

Analizuojant šiuos klausimus būtina nacionalinio ūkio ir visuomenės raidos programą tirti kaip bendrą ir nuolat kintančią sistemą globalios rinkos sąlygomis.

Nacionalinio ūkio ir rinkos raidos programa kaip sistema turi apimti visą kompleksą valdymo ir savivaldos transformavimo priemonių [7, 11, 16, 17, 35–44]:

- pažangos kūrimo ir jos rezultatų įgyvendinimo veiksmus;
- organizacijos veiklos optimizavimo veiksmus;
- žmogaus darbo ir gyvenimo veiksmus;
- šeimos raidos veiksmus;
- visuomenės raidos veiksmus;
- valstybės raidos veiksmus;
- demokratijos plėtros veiksmus.

Tik sistemaiškai įgyvendinus valstybės ir visuomenės darnios raidos politinių, ekonominių ir socialinių veiksnių funkcinį procesų gerinimo priemones bus pakeistas valstybės įvaizdis, sudarytos visos sąlygos visuomenės savivaldai plėtotis ir sureguliuoti bendrieji valdymo ir savivaldos sistemų procesai bei atskirų modelio „**Individas, šeima, kolektyvas – visuomenė (valstybė)**“ dėmenų santykiai.

Tyrimų metu nustatyta, kad šiandieninių politinių, ekonominių ir socialinių veiksnių funkcinė raida stabdo valstybės pažangos plėtros procesus, nes *VOS* veikla per *NAS* prieštarauja atskirų organizacijų kolektyvų veiklos per *nas* plėtrai nacionaliniame ūkyje ir rinkoje.

Šie tyrimų rezultatai liudija lėtą demokratijos plėtrą arba valstybės valdymo veiksnių viršenybę prieš visuomenės savivaldos veiksnius ir savivaldos veiksnių nedidelę įtaką valstybės valdymo veiksnių raidai. Todėl valstybei būtina spręsti tam tikrus uždavinius, kad savivaldos ir demokratijos veiksniai įsigalėtų ir nuolat veiktų nacionalinį ūkį, rinką ir visuomenę, kad būtų galima sudaryti realias sąlygas optimaliai veiklai užtikrinti ir darbo efektyvumui didinti tolesniame valstybės ir visuomenės – žmogaus, šeimos, kolektyvo – raidos etape. Keliami šie uždaviniai:

- pakeisti organizacijų darbo santykius;
- suvienodinti visų organizacijų kolektyvų veiklos sąlygas (pusiausvyros principu) ir optimizuoti jų veiklą;
- sukonkretinti atskirų kolektyvų (organizacijų) veiklą optimizuojant jų tikslus, programas, uždavinius, vertinimo kriterijus, išteklius, normatyvus, rezultatus (realų vertinimą ir plėtrą);
- pagrįsti valstybės organizacijų veiklą;
- derinti politinių, ekonominių, socialinių veiksnių raidą;
- suderinti *NAS* ir *nas* ir užtikrinti darnią valdymo–savivaldos sistemos procesų visuomenėje raidą;
- valdymo funkcijoms priskirti nacionalinio ūkio, rinkos ir visuomenės raidos strateginių, perspektyvinių programų rengimą ir įgyvendinimą etapais;
- savivaldos funkcijoms priskirti kolektyvų (organizacijų) veiklos plėtrą ir veiklos optimizavimą.

Nacionalinio ūkio ir rinkos darnios raidos programos modelis

- **Pirma**, dabar mūsų valstybė yra nepriklausoma, lygiateisė pasaulio bendrijos narė, todėl iš esmės pasikeitė valdymo struktūra.
- **Antra**, pasikeitė nacionalinio ūkio ir rinkos struktūra bei valstybės ir visuomenės santykiai, kuriuos apibūdina politiniai, ekonominiai ir socialiniai veiksniai.
- **Trečia**, nacionalinio ūkio ir rinkos bei valstybės ir visuomenės raidos tempas sulėtėjo, dėl to išryškėjo tiek neigiami, tiek teigiami veiksniai, kuriuos apibūdina [26, 27, 28, 34, 35–44]:
 - infliacija (gyventojų perkamosios galios sumažėjimas dėl kainų kilimo);
 - konkurencija (analogiškų prekių ir paslaugų kainų svyravimas rinkoje);
 - konjunkтура (prekių realizavimo ir paslaugų teikimo rinkoje sąlygos);
 - nedarbas (žmonės, galintys dirbti pagal NAS, neranda darbo);
 - bankrotas (nemokumas, kai organizacijos metinės išlaidos viršija pajamas);
 - paklausa (realus prekių ar paslaugų poreikis rinkoje);
 - pasiūla (rinkai tiekiamų prekių ar teikiamų paslaugų mastas);
 - importas (į šalies rinką įvežtos produkcijos ar suteiktų paslaugų mastas);
 - ištekliai (visi šalies teritorijoje esantys ištekliai);
 - migracija (žmonių atvykimas į šalį ir išvykimas iš jos);
 - kita (integracija ir globalizacija).

Valstybės ir visuomenės darnios raidos, nacionalinio ūkio ir rinkos plėtros strateginės programos modelis pateiktas 1.5.1 lentelėje.

Vyriausybė, vadovaudamasi *NAS* nuostatomis, Seime tvirtina ūkio ir rinkos valdymo programą, kuria grindžiamas valstybės biudžetas, tačiau visos programos negali būti priskiriamos nacionalinio ūkio ir rinkos darnios raidos strateginėms programoms.

1.5.1 lentelė. Nacionalinio ūkio ir rinkos raidos modelis

Eil. nr.	Programa (pavadinimas)	Taikymo vieta	Atsakingas už vykdymą
1.	Keisti esamą nacionalinio ūkio valdymo sistemą į nacionalinio ūkio valdymo-savivaldos sistemą (pagal <i>NAS-nas</i> ir <i>nas-NAS</i> modelius), kuri plėtotų demokratiją XXI amžiaus sąlygomis.	Valstybė ir visuomenė	Seimas
2.	Parengti ir įdiegti MTP valstybės raidos modelį (žmogaus, šeimos, kolektyvo /organizacijos/ veiklai optimizuoti) remiantis <i>nas-NAS</i> ir <i>NAS-nas</i> modeliais, kurie užtikrintų ūkio ir rinkos plėtrą globalios rinkos sąlygomis.	Valstybė ir visuomenė	Vyriausybė
3.	Politinių, ekonominių, socialinių veiksmų vienovės užtikrinimas ir jų plėtra remiantis visuomenės savivaldos (<i>nas-NAS</i> ir <i>NAS-nas</i>) modeliu globalizacijos sąlygomis.	Nacionalinis ūkis ir rinka	Seimas, Vyriausybė, organizacijos kolektyvas
4.	Sukurti optimalios veiklos aplinką remiantis visuomenės savivaldos (<i>nas-NAS</i> ir <i>NAS-nas</i>) modeliu globalios rinkos sąlygomis.	Organizacija	Kolektyvas
5.	Organizacijose planuoti optimalios veiklos veiksmus (<i>nas-NAS</i> ir <i>NAS-nas</i>) globalios rinkos sąlygomis.	Organizacija	Kolektyvas
6.	Parengti ir organizacijoje taikyti optimalios veiklos ekonominio ir socialinio efektyvumo vertinimo metodiką remiantis visuomenės savivalda (<i>nas-NAS</i> ir <i>NAS-nas</i>) globalios rinkos sąlygomis.	Organizacija	Kolektyvas
7.	Optimizuoti kolektyvo veiklos (darbo) rezultatus, numatyti jų įtaką šalies ir tarptautinei rinkai remiantis visuomenės savivalda (<i>nas-NAS</i> ir <i>NAS-nas</i>) globalios rinkos sąlygomis.	Organizacija	Kolektyvas

Nenustatytos strateginės kryptys, kurios būtų grindžiamos kompleksinio modelio principu (vieta, laikas, atsakomybė už programos pavienių punktų įgyvendinimą, padarytą pažangą ir žmonių gyvenimo lygio kilimą bei gyvenimo kokybės gerinimą žingsnis po žingsnio) [16, 17, 27, 35–44].

Parengus ir įgyvendinus nacionalinio ūkio raidos strateginės programos modelį bus sudarytos realios sąlygos valstybei ir visuomenei vystytis globalios rinkos sąlygomis.

Sudarant palankias raidos sąlygas būtina [16]:

- ugdyti žmonių intelektą;
- kuo geriau naudoti žmonių intelektą;
- modernizuoti (atnaujinti) esamas darbo vietas;
- steigti naujas darbo vietas (naujose moderniose ir esamose organizacijose);
- kurti naujus produktus;
- nacionalinėje ir tarptautinėje rinkose realizuoti naujus produktus;
- racionaliai naudoti vietinius darbo jėgos išteklius (spręsti žmonių užimtumo – nedarbo – problemas);
- racionaliai naudoti gamtos ir kitus materialinius išteklius;
- realiai įvertinti aplinkos sąlygas;
- optimizuoti veiklą;
- spręsti aplinkosaugos (ekologijos) problemas;
- stabilizuoti (valdyti) migracijos procesus;
- legalizuoti nežalingą nelegalią veiklą;
- užtikrinti teisėtumą remiantis NAS ir nas;
- atsižvelgti į kitus veiksnius (integraciją ir globalizaciją).

Tik įgyvendinus siūlomas priemones (aprašytas 1.5.1 lentelėje) padidės valstybės ir visuomenės darnios raidos galimybės, pagerės bendras valstybės įvaizdis, bus sudarytos palankios sąlygos kokybiškai žmogaus, šeimos raidai ir organizacijų pažangai užtikrinti, visuomenės savivaldai plėtotis.

XXI a. santykiai reguliuojami remiantis modeliu „žmogus–šeima–kolektyvas (organizacija)–visuomenė (valstybė)“, t.y. globalios rinkos sąlygomis didėja valstybės politinių, ekonominių ir socialinių veiksnių funkcinė priklausomybė.

Čia svarbu, kad kolektyvo (organizacijos) darbo ir *VOS* veiklos (valstybės biudžeto) rezultatų santykis būtų optimalus. Panaudojus ekonominius, politinius ir socialinius svertus, šie ekonominiai šalies ūkio strateginio valdymo veiksniai sudarys galimybę plėtoti pažangą ir taikyti jos rezultatus vietose – valstybėje ir atskiruose regionuose [7, 11, 14, 15, 23, 27].

Strateginės programos įgyvendinimo kryptys

Nacionalinio ūkio raidos strateginės programos modelio, kuris pateiktas 1.5.1 lentelėje, esmę, jos strategines įgyvendinimo kryptis ir strateginio planavimo principus galima apibūdinti remiantis modelio sudarymo metodologija ir metodika (konkrečiais jos įgyvendinimo metodais), pagal kurią:

- raidos programa pateikiama kaip valstybinė;
- raidos programai numatoma vieta bendroje valstybės strategijoje;
- už programos įgyvendinimą numatoma asmeninė atsakomybė;
- ūkio raida grindžiama optimalia veikla;
- veiklos procesų optimizavimas grindžiamas ūkio pažanga ir demokratija;
- pažangos ir demokratijos raida grindžiama savivaldos–valdymo sistemos politinių, ekonominių ir socialinių veiksnių vienvėde;
- politinių, ekonominių ir socialinių veiksnių santykiai išreiškiami per modelį nas–NAS;
- ūkio ir rinkos raidos veiksnių strateginis planavimas turi laiduoti darnią valstybės ir visuomenės raidą.

Ūkio raidos strateginės programos įgyvendinimas, kaip nuolat kintančių procesų priklausomybė, užtikrinamas efektyviai praktiškai taikant strateginio planavimo teorinę metodologiją ir konkrečią metodiką, atitinkamus jos metodus, kuriais remiantis:

- globalinės sistemos skaidomos į makrosistemas ir modeliuojamos;
- makrosistemos skaidomos į mikrosistemas ir modeliuojamos;
- modeliuojamos mikrosistemos (žmogaus, šeimos, kolektyvo) ir optimizuojama jų veikla.

Strateginio planavimo metodologija ir jos praktinio taikymo metodika bei metodai sudaro galimybes daryti įtaką valstybės ir visuomenės raidai globalios rinkos sąlygomis.

Tyrimų rezultatų apibendrinimas

Išanalizavus tyrimų rezultatus, juos susisteminus, galima pateikti šias apibendrinamąsias išvadas:

- Šiandien Vyriausybės programos negalima priskirti ūkio raidos strateginėms programoms;
- ūkio ir visuomenės raida reguliuojama VOS taikant vertikalią valdymo sistemą, kuri yra neefektyvi ir neužtikrina pažangos plėtros;
- ūkio valdymas neatitinka savivaldos principų;
- žmogaus veikla suvaržyta;
- šeimos raida nedarni;
- kolektyvo savivalda neatitinka veiklos optimizavimo principų;
- naujas ūkio raidos kompleksinis modelis yra baigtas;
- modelio veiksniai grindžiami ūkio ir visuomenės darnia raida;
- modelio įgyvendinimo sėkmė priklauso nuo žmonių darbo;
- kolektyvas – strateginio planavimo subjektas;
- organizacija – strateginio planavimo objektas;
- valstybėje visų organizacijų veikla grindžiama optimalios veiklos veiksniais;
- kolektyvo darbas vertinamas taikant ekonominio ir socialinio efektyvumo vertinimo metodiką;
- darbo rezultatai – duomenų šaltinis optimizuojant kolektyvų veiklą demokratijai ir pažangai plėtoti.

Šie teiginiai nusako pažangos plėtros ir jos rezultatų taikymo nacionaliniame ūkyje pagrindus, raidos veiksnių įtaką strateginio planavimo procesams ir jų objektams globalios rinkos sąlygomis. Tai priemonės, kurios ateityje užtikrins valstybės ir visuomenės darnios raidos perspektyvas pasaulyje integracijos ir globalizacijos sąlygomis.

1.6. Produkto efektyvumas

Šiandien globalios rinkos sąlygomis nacionalinio ūkio ir rinkos plėtros sparta priklauso ir ateityje priklausys nuo nacionalinio produkto kūrimo ir pardavimo galimybių, kurias lemia globalios ekonomikos veiksniai, sparti-

nantys pažangos pasaulyje ir pavienėje valstybėje procesus. Pažangos plėtros spartą visuomenėje apibūdina valstybės politinių, ekonominių ir socialinių veiksmų funkcinė priklausomybė. Kita vertus, pažangą liudija tam tikri rodikliai ir procesai, kurių svarbiausi yra:

- naujo produkto kūrimas ir realizavimas;
- naujų medžiagų taikymas;
- naujų technologijų plėtra;
- naujų įrenginių naudojimas;
- veiklos (darbo) našumas.

Santykių visose nacionalinio ūkio srityse pertvarka remiasi šiais šiais šiais visuomenės raidos privalumais, o pats procesas reikalingas jos laimėjimams įtvirtinti: dabar svarbų vaidmenį turi suvaidinti pažangą skatinančių veiksmų strateginis planavimas ir jų efektyvumo prognozavimas. Visuomenei tai teikia didelę ekonominę ir socialinę naudą.

Tyrimų tikslas ir uždaviniai: analizuoti naujo produkto kūrimo ir realizavimo veiksmus, nustatyti jų priklausomybę, pateikti metodologiją, metodiką ir strateginio planavimo metodus efektyvumui prognozuoti.

Tyrimų objektas – nacionalinio produkto efektyvumas, jo kūrimo ir realizavimo galimybės globalios rinkos sąlygomis.

Tyrimų metodai: monografinis, grafinis, analizės ir sintezės, loginis, matematinio modeliavimo.

Tyrimų rezultatai: nacionalinio produkto efektyvumo prognozavimo formos ir modeliai, išvados, pagrįstos apibendrintais tyrimų rezultatais.

Visiškai suprantama, kad tai įgyvendinti galima tik diegiant į gamybą tarpinius mokslo rezultatus. Gyvenimas reikalauja sudaryti realias sąlygas visuomenės švietimo ir mokslo bei verslo integracijai, konstruktyviam bendradarbiavimui.

Labai svarbu gerai suprasti nacionalinio ūkio ir tarptautinės rinkos MTP ciklą, jos plėtros etapus ir tarpšakinius santykius, taip pat MTP įtaką valstybės ir visuomenės raidai pasaulyje. Ši sistema yra tiek uždara, tiek atvira, ji veikia visuomenės, organizacijų, šeimos, pavienio žmogaus gyvenimą – visos valstybės (VOS) raidą. Sistemos plėtros organizacijose etapai sudaro visumą, kurią nusako tam tikro laikotarpio politiniai, ekonominiai ir socialiniai visos MTP sistemos veiksniai [14, 16, 17, 27, 31].

Iš esmės MTP ciklas ir jo etapų trukmė priklauso nuo švietimo ir mokslo sistemos, pažangos ir demokratijos plėtros spartos vykstant bendriems visuomenės vystymosi procesams, kuriems daro įtaką valstybės ir ūkio raida. Šis ciklas – tai paklausos ir pasiūlos (ar pasiūlos ir paklausos) priklausomybė arba santykiai, kurie nuolat kinta valstybės bendroje sistemoje *visuomenė–kolektyvas–šeima–žmogus* [16, 17].

Priimant VOS strateginius sprendimus NAS lygmeniu ir organizacijos kolektyvo veiklos strateginius sprendimus *nas* lygmeniu, labai svarbu įvertinti visuomenės poreikius ir galimybes [16, 17].

Pažanga yra funkcinis dydis, rodantis ir žmonių gyvenimo tam tikroje valstybėje lygį. Jis lengvai apskaičiuojamas ir nusakomas pajamų ir išlaidų santykiu vidutiniškai vienam gyventojui per kalendorinius metus. Šis santykis realiai rodo žmonių perkamąją galią, arba realiąją paklausą, bei jos potencialias galimybes – kaupimo funkciją. Kaupimo funkcija priklauso nuo žmogaus atlikto darbo vertės per laiko vienetą.

Todėl plėtros procesų sparta išreiškiama visų sistemos dalyvių veiklos kiekviename darbo vietoje ir visose valstybės organizacijose pridėtine verte, nes tik pridėtinė vertė užtikrina MTP plėtrą vykstant ūkio ir visuomenės raidai.

Kita vertus, visų plėtros procesų spartą nusako mikrosistemų savivaldos ir makrosistemų valdymo lygis. Kadangi visos šios visuomenės raidai spartinti skirtos sistemos yra integruotos, valstybėje realiai egzistuoja ir MTP savivaldos–valdymo sistema. Visus procesus apibendrina pažangos priklausomybės nuo demokratijos ir, atvirkščiai, demokratijos priklausomybės nuo pažangos laipsnis, kuris nusako žmogaus, šeimos, kolektyvo ir visos visuomenės veiklos ribas bei veiklos laisvę, o šie vertinimo kriterijai apskaičiuojami remiantis atlikto darbo nacionaliniame ūkyje ir rinkoje rezultatais, kuriais grindžiamos tolesnės pažangos plėtros sąlygos, palankios darniai valstybės ir visuomenės raidai užtikrinti.

Būtina prisiminti, kad *demokratijos laipsnis rodo valdžios galios ribas, t.y. kaip ji „pasiskirsto“ nuo anarchijos iki autoritarinio režimo*, todėl valdymo ir strateginio planavimo procesams, savivaldos sistemų plėtrai skiriamas ypatingas dėmesys valstybėse, kurių ekonomika labai išsivysčiusi, ir nepakankamai dėmesio – valstybėse, kurių ekonomika neišsivysčiusi. Prie pastarųjų galima priskirti ir Lietuvą. Šių procesų dinamiškumą rodo bendra pažangos plėtra arba jos sulėtėjimas – nacionalinio ūkio ir rinkos paklausos ir pasiūlos santykis tam tikrais valstybės ir visuomenės raidos etapais.

Todėl pažanga yra realus procesas palankioms sąlygoms nacionaliniam produktui kurti ir realizuoti rinkoje, vykstantis žmogui dirbant globalios ekonomikos bei rinkos sąlygomis valstybėje ir pasaulyje.

Žmogaus darbas ir jo pridėtinė vertė rodo tarpinių veiklos rezultatų padidėjimą kiekvienoje darbo vietoje (atėmus iš atlikto darbo tarpinių rezultatų kitų žmonių darbo tarpinius rezultatus per fiksuotą laikotarpį) per vieną veiklos ciklą. Šie darbo rezultatai atspindi kiekvieno kolektyvo (organizacijos) metiniam veiklos rezultatų balanse. Ši žmogaus darbo vertinimo metodologija ir praktinė metodika (metodai) tiesiogiai siejasi su kiekvienos organizacijos veikla, nacionalinio ūkio, valstybės ir visuomenės darnia raida, nes minėti procesai yra reikšmingi visiems valstybės gyventojams [33, 34, 35–44].

Šiandienės pažangos ir MTP plėtros tempas nacionaliniame ūkyje ir atskirose organizacijose, turint omenyje valstybės ir visuomenės darnios raidos proceso netolygumą, netenkina, todėl būtina ieškoti būdų jį spartinti, juk valstybės švietimo ir mokslo institucijų laimėjimai gamtos, technikos ir visuomenės mokslų srityse – intelektinis visuomenės turtas. Jo negalima slėpti nuo visuomenės disertacijose, monografinuose, kompiuterių atmintyje – būtina sudaryti realias sąlygas šį turtą kuo geriau panaudoti. Tai – valstybės ir visuomenės intelektinis produktas, todėl juo turi naudotis visa visuomenė: kiekvienas žmogus, šeima, kolektyvas (organizacija) [16, 17, 27].

Igyvendinant pažangos plėtros planus reikia išanalizuoti įstaigų ir organizacijų optimalios veiklos veiksniai ir įvertinti jų **operatyvinius, perspektyvinius ir strateginius** [16, 17]:

- tikslus;
- planus, programas;
- uždavinius;
- vertinimo kriterijus;
- išteklius;
- normatyvus;
- rezultatus.

Šiais principais būtina grįsti valstybės įstaigų (organizacijų) ir privačių įmonių veiklą, prognozuoti jų galimybes globalios rinkos sąlygomis.

Tačiau įstaigos ar organizacijos veiklą apibūdina ir kolektyvo savivalda arba griežtai *nas* reglamentuotas valdymas, todėl pažangos kūrimo sparta

apskritai priklauso nuo demokratijos laipsnio, kuris išreiškiamas nacionalinio ūkio valdymo ir strateginio planavimo priklausomybe *NAS–nas*.

Šis modelis rodo *VOS* įtaką pažangos plėtrai per *NAS* ir atskiros organizacijos kolektyvo optimalios veiklos optimizavimo galimybes kurti pažangą vietoje remiantis *nas* globalios rinkos sąlygomis.

Tyrimais nustatyta, kad nacionaliniame ūkyje pažangos plėtros sparta per lėta dėl *NAS* ir *nas* valdymo ir strateginio planavimo sistemų nesuderinamumo kuriant ir realizuojant nacionalinį produktą. Šie veiksniai realiai veikia visais valstybės ir visuomenės veiklos lygmenimis.

Pažangos spartinimas – naujo produkto atsiradimo sąlyga

Kol egzistuojanti pažangos skatinimo sistema iš esmės nebus pakeista (transformuota), vargu ar bus sudarytos realios sąlygos ugdyti žmogaus intelektą ir jį panaudoti nacionalinio ūkio, rinkos, valstybės ir visuomenės reikmėms tenkinti siekiant darnios raidos.

Transformavimo tikslas – skatinant pažangą sudaryti sąlygas sėkmingai kurti nacionalinį produktą nacionaliniame ūkyje, valstybės ir visuomenės struktūrose, organizacijose, jį realizuoti rinkoje. Šis tikslas, strategiškai planuojant plėtrą, pasidaro platesnis. Būtina sureguliuoti esamus valdymo ir savivaldos modelio *NAS–nas* santykius, kurie daro įtaką valstybės ir visuomenės darnios raidos modeliui *žmogus–šeima–kolektyvas–visuomenė*, nes dėl nesureguliuotų rinkos santykių sparčiai didėja socialinės disproporcijos, o dėl politinių, ekonominių ir socialinių veiksnių sąveikos ne tik Lietuvoje, ES, bet ir visame pasaulyje plėtojasi nelinijiniai procesai.

Pasaulio bendrijos, valstybės ir visuomenės raidos bendroji pažanga priklauso ir nuo nacionalinio ūkio bei rinkos, kurių plėtrą lemia visų organizacijų (rinkos dalyvių) aplinkos vidaus ir išorės veiksniai, pažangos. Dabar jie nepalankūs mūsų visuomenės – žmogaus, šeimos, kolektyvo (organizacijos) – interesams, taip pat geresniam valstybės įvaizdžiui tarptautinėje rinkoje, Europoje ir pasaulyje kurti.

Kita vertus, žmogaus gyvenimas, šeimos raida, kiekvieno organizacijos kolektyvo veikla skirti valstybės ir visuomenės darniai raidai užtikrinti, todėl *VOS* iš esmės yra atsakinga už kryptingą visuomenės pažangos plėtrą ir nacionalinio produkto kūrimą, taip pat ir už nacionalinio ūkio ir rinkos rezultatus, kurie yra pagrindas strategiškai planuojant visuomenės nacionalinio produkto

kūrimo ir realizavimo procesus. Juos apskaičiuojame remdamiesi tam tikrais matematiniais modeliais [16, p. 116–117]:

$$\text{Kaupimo funkcija } \bar{F}_K = \frac{\bar{P}_R}{\bar{S}_R}, \quad (1.6.11)$$

čia \bar{F}_K – kaupimo funkcija, arba liekamieji realūs žmogaus darbo rezultatui po kiekvieno veiklos ciklo (piniginė išraiška); šiame modelyje kaupimo funkcija išreikšta absoliučiuoju skaičiumi. Kai absoliutusias vienetas reiškia vartojimo funkciją per vieną veiklos ciklą, kaupimo funkciją sudaro absoliutusias skaičius, atėmus absoliutųjį vienetą;

\bar{P}_R – per vieną veiklos ciklą žmogaus atlikto darbo rezultatas – realiosios pajamos, išreikštos pinigais, kuriomis žmogus gali laisvai disponuoti (naudotis);

\bar{S}_R – per vieną veiklos ciklą žmogaus realusis išlaidų normatyvas, kuris skaičiuojamas vienam šalies gyventojui pagal vidutinį gyvenimo lygio normatyvą kaip svarbiausios (būtinios) pragyvenimo (vartojimo) išlaidos, kitos n-osios išlaidos per vienus metus, išreikštos pinigais.

$$\text{Kapitalo funkcija } \bar{K}_{LR} = \bar{K}_V + \bar{K}_P, \quad (1.6.12)$$

čia \bar{K}_{LR} – nacionalinis turtas (kapitalas) tam tikru valstybės ir visuomenės raidos laikotarpiu;

\bar{K}_V – nacionalinio turto (kapitalo) dalis, kurios pokyčius reguliuoja VOS, tam tikru valstybės ir visuomenės raidos laikotarpiu;

\bar{K}_P – nacionalinio turto (kapitalo) privati dalis; privačios nuosavybės turtas (kapitalas) tam tikru valstybės ir visuomenės raidos laikotarpiu.

$$\text{Kapitalo plėtojimo funkcija } \bar{K}_i = \bar{N}\bar{T}_i + \bar{I}_i + \bar{P}_i, \quad (1.6.13)$$

čia \bar{K}_i – mikrosistemos (žmogaus, šeimos, kolektyvo ar organizacijos) turtas (kapitalas) tam tikru valstybės ir visuomenės raidos laikotarpiu;

\overline{NT}_i – mikrosistemos nekilnojamasis turtas tam tikru valstybės ir visuomenės raidos laikotarpiu;

\overline{I}_i – mikrosistemos investicijos tam tikru valstybės ir visuomenės raidos laikotarpiu;

\overline{P}_i – mikrosistemos pinigai, kuriais mikrosistemos dalyviai gali laisvai disponuoti (naudotis) tam tikru valstybės ir visuomenės raidos laikotarpiu.

Pažangos ir naujo produkto kūrimo sparta priklauso nuo kapitalo formų, jo funkcijų sąveikos globalios rinkos sąlygomis. Matematinuose modeliuose (1.6.11, 1.6.12, 1.6.13) vektoriai rodo nacionalinio ūkio, valstybės bei visuomenės pažangos, mikrosistemų ir makrosistemų politinių, ekonominių ir socialinių veiksnių pokyčius [16, 17, 27].

Akivaizdi kaupimo, kapitalo ir kapitalo plėtojimo funkcijų priklausomybė nuo optimalių veiklos sąlygų, darbo procesų optimizavimo ir darbo, realių jo rezultatų (nacionalinio produkto), pasiektų nacionalinėje ir tarptautinėje rinkoje per kalendorinius metus.

Kita vertus, naujo produkto kūrimas ir realizavimas tiesiogiai priklauso nuo žmogaus darbo vertės ir jo kaupimo funkcijos, nes kapitalo plėtros ribas nusako kaip tik ši funkcija. Tuomet **naujo produkto efektyvumą** galima apskaičiuoti kiekvienu konkrečiu atveju taikant šį matematinį modelį [16, p. 117]:

$$\overline{E}_{P-i} = [(\overline{c}_i + \overline{e}_n \overline{U}_i) - (\overline{c}_j + \overline{e}_n \overline{U}_j)] \overline{A}_j, \quad (1.6.14)$$

čia \overline{E}_{P-i} – naujo produkto metinis efektyvumas;

\overline{c}_i – produkto vieneto savikaina iki pažangos rezultatų įdiegimo;

\overline{e}_n – kapitalo (investicijų siekiant pažangos) normatyvinis efektyvumo koeficientas (projektinis – lygus 0,143, arba kapitalo atsiperkamumas per 7 metus);

\overline{U}_i – dalinės investicijos produkcijos vienetui pagaminti (i);

\overline{c}_j – naujo produkto vieneto savikaina įdiegus pažangos laimėjimus, pritaikius jos rezultatus;

\bar{U}_j – dalinės investicijos produkto vienetui pagaminti (j);

\bar{A}_j – metinė gamybos programa įdiegus pažangos laimėjimus.

Vektoriai rodo pažangos raidos pokyčius nacionaliniame ūkyje ir rinkoje. Ši dinamika nacionalinėje rinkoje išreiškiama konkretaus produkto paklausos ir pasiūlos tam tikru metu funkcinė priklausomybė. Todėl pažangos, naujo produkto kūrimo ir realizavimo spartą mažina didelės kainos ir maža gyventojų perkamoji galia, kuri rinkoje griežtai riboja paklausą konkrečiais atvejais (i, j).

Palyginus nacionalinio produkto kūrimo ir realizavimo išlaidas tarptautinėje Rytų ir Vakarų rinkose bei pažangos plėtros (naujų įrenginių) ir mūsų organizacijų iki gamybos modernizavimo ar atnaujinimo kainą, akivaizdu, kad skirtumas yra labai didelis.

Šiuo atveju atskiroje organizacijoje norint užtikrinti naujo produkto efektyvumą, kuris ateityje sudarytų realias sąlygas optimizuoti tos organizacijos kolektyvo veiklą nacionalinėje ir užsienio rinkose rengiant strateginius planus, reikia spręsti šiuos uždavinius:

- pasirinkti optimalų variantą, kad dalinės investicijos produkto vienetui (j) pagaminti būtų mažiausios;
- kiek įmanoma sumažinti naujo produkto savikainą (c_j), kad investicijos atsipirktų laiku (per 7 metus);
- užtikrinti metinės produkto gamybos pagal programą (A_j) spartų didėjimą ir rinkos plėtrą;
- spręsti personalo perkvalifikavimo – mokymo, atestavimo, atrankos – ir kolektyvo narių socialines problemas;
- didinti darbo našumą – modernizuoti darbo vietas, steigti naujas, tačiau su sąlyga, kad darbo užmokestis didėtų lėčiau nei darbo našumas;
- suderinti materialinių išteklių kainų pokyčius ir gamybos apimtį metinei raidos programai (A_j) optimizuoti;
- užtikrinti finansinį stabilumą, kurį apibūdina organizacijos prekybos sutartys arba finansinių srautų valdymas rinkoje;
- sukurti kokybės sistemą organizacijos viduje ir už jos ribų, kuri patenkintų vartotojų poreikius;
- kitas užduotis globalios rinkos sąlygomis.

Šiuos uždavinius spręsti sunkiau globalios rinkos sąlygomis dėl organizacijos aplinkos vidinių ir išorinių veiksnių [27]. Todėl ir pasaulio valstybių patirtis rodo, kad jų *VOS* nuolat tobulina *NAS*, kurios sudaro vis palankesnes sąlygas organizacijoms diegti MTP, kurti ir realizuoti naujus produktus tarptautinėje rinkoje, o tarptautinės korporacijos atnaujina savo savivaldos *nas*. Taip užtikrinama bendroji pažanga globalioje rinkoje.

Tyrimų rezultatų apibendrinimas

Išanalizavus MTP plėtros, naujo produkto kūrimo ir jo efektyvaus realizavimo nacionalinėje ir tarptautinėje rinkoje veiksmus, susisteminius gautus rezultatus, galima išvadas apibendrinti ir taikyti modernios organizacijos veiklos strateginiam planavimui tobulinti.

Globalios rinkos sąlygomis moderni organizacija turi:

- turėti ekonominės naudos;
- turėti socialinės naudos;
- turėti politinės naudos;
- kelti žmonių gyvenimo lygį;
- sudaryti sąlygas žmogui harmoningai vystytis, kuo geriau naudoti jo intelektą;
- modernizuoti darbo vietas;
- kurti naujas darbo vietas;
- kurti naują produktą ir jį realizuoti;
- didinti pridėtinę darbo vertę;
- sudaryti optimalias veiklos sąlygas;
- optimizuoti veiklą;
- siekti technologinės pažangos;
- kaupti kapitalą;
- plėtoti kapitalą;
- plėtoti bendrąją pažangą.

Valstybės ir visuomenės darni raida globalios rinkos sąlygomis turi užtikrinti palankią investicinę aplinką, nes valstybėje ir pasaulyje globalios ekonomikos sąlygomis investicijos – tai modernių organizacijų steigimo ir esamų modernizavimo finansinis pagrindas.

1.7. Investicijų planavimas

Kiekviena veikla grindžiama finansiniais ir kitais būtiniais šiai veiklai plėtoti rinkos sąlygomis ištekliais.

Šiuose procesuose veiklos ciklo (kalendoriniai metai) atnaujinimas iš esmės priklauso nuo investicijų apimties strateginio planavimo, jų struktūros ir organizacijos aplinkos vidinių bei išorinių veiksnių, kurių priklausomybę riboja nacionalinio ūkio, rinkos, valstybės ir visuomenės darnios raidos politiniai, ekonominiai ir socialiniai veiksniai. Šių veiksnių strateginis planavimas turi įtakos investicijų ekonominiam efektyvumui globalios rinkos sąlygomis.

Investicija – kapitalo, išreikšto pinigais, pavertimas vadinamuoju daiktiniu kapitalu. Taip pat ir daiktinis kapitalas gali būti investicijos sudedamoji dalis. Taip yra tuomet, kai jis tiesiogiai naudojamas investicijoms, o jo neturint, vis tiek turėtų būti įsigytas už pinigus.

Tai aktualu moderniai organizacijai. Taip pat į šiuos veiksnius atsižvelgiama, kai reikia nustatyti visų investicijų į nacionalinį ūkį bendrą efektyvumą globalios ekonomikos sąlygomis [16, 17, 27].

Tyrimų tikslas ir uždaviniai: išanalizuoti investicijų į nacionalinį ūkį, rinką ir modernią organizaciją efektyvumo veiksniai, nustatyti jų priklausomybę, pateikti strateginio planavimo metodologiją investicijų efektyvumui didinti.

Tyrimų objektas – investicijų veiksniai, moderni organizacija ir jos optimali veikla.

Tyrimų metodai: monografinis, grafinis, analizės ir sintezės, loginis, matematinio modeliavimo.

Tyrimų rezultatai: investicijų veiksnių strateginio planavimo modeliai, formos, planavimo metodologijos, metodikos ir metodų aprašymas, išvados, pagrįstos apibendrintais tyrimų rezultatais.

Investicijų ekonominis efektyvumas

Organizacijoms rekomenduotina laikytis investicijų ekonominio efektyvumo rodiklių apskaitos ir dokumentų investicijoms gauti rengimo tvarkos.

Investicijos skaičiuojamos pinigais, jeigu jų dalį sudaro daiktinis kapitalas. Ši investicijų dalis taip pat vertinama pinigais. Organizacijos žemės sklypo dalies, kuri nėra susijusi su nauju įrenginiu, negalima laikyti daiktiniu kapitalu. Ji gali būti tik papildomas paskolos garantas, kuris neturi įtakos apskaičiuojant paskolos rentabilumą.

Prie organizacijos įdėto nuosavo kapitalo galima priskirti taip pat ir darbus bei medžiagas, už kuriuos investuotojas moka visą investavimo laiką.

Pavyzdys. Statybos darbai visose investicijų srityse, pramonės įmonių grindų, pamatų įrenginiams pastatyti, infrastruktūros įrengimas, mašinų ir įrenginių montavimo darbai ir pan.

Kapitalo investicija gali būti:

- kapitalo investicija – pastatai, gamybos priemonės, technologinė įranga, mašinos, įrenginiai, biuro įranga, transporto priemonės, ryšių ir kitos komunikacijos sistemos, visos organizacijos įranga;
- apyvartinių lėšų investicija – žaliavų kiekio sandėlyje papildinimas pagal normatyvus, normatyvinio kiekio gatavos produkcijos sandėlyje saugojimas ir jos srautų judėjimo spartos išlaikymas, nebaigtos gaminti produkcijos gamybos užtikrinimas kontroliuojant veiklos procesus, taip pat nematerialiosios investicijos, pvz., išsamios šalies ir eksporto rinkodaros programos, atitinkamai finansuojamos, įvykdymas ir t.t.

Paskolų (kredito) rūšys:

- kapitalo investicijų paskola;
- apyvartinių lėšų investicijų paskola.

Kapitalo investicijų paskolas bankai visada suteikia kaip išmokamuosius kreditus, taigi jos turi būti gražinamos mokant vienodo dydžio įmokas mažiausiai du kartus per metus.

Atsižvelgiant į **kapitalo** investicijos rūšį paskola gali būti suteikta:

- 3 metams;
- 5 metams;
- 7 metams.

Apyvartinių lėšų investicijų paskolas bankai dažniausiai suteikia kontokorentinio kredito forma, taikydami maksimalius apribojimus. Taikant šį apribojimą, dar nepasibaigus pirmojo kredito išmokėjimo laikui, yra galimybė gauti papildomą kreditą, jeigu kontokorentinį kreditą tuo metu padengė į sąskaitą įplaukusios lėšos (pajamos). Apyvartinių lėšų kreditas gali būti suteiktas nuo 90 dienų iki 2 metų laikotarpiui.

Gali būti susitarta dėl nuolatinio limito ir kredito suteikimo ilgesniam laikotarpiui.

Pelno vertinimas – pelno iš investicijų ir kasmetinių visą kreditą padengiančių išmokų ir procentų už kreditą palyginimas.

Kiekvienas kreditorius turi teisę patikrinti, ar apskaičiuotas konkrečiais ūkiniais metais prognozuojamas (papildomas) pelnas iš investicijos dengia suteiktą kreditą. Todėl kiekvienam bankui svarbiausia kredito garantija yra investicijos ekonomiškumas ir tik po to – kredito fizinės garantijos, kurios yra investicijų dalis arba kurių reikalaujama papildomai, kad 100 proc. būtų padengtas kreditas.

Kita svarbi garantija, tiksliau pasakius, apskritai pati svarbiausia – organizacijos techninė ir ekonominė būklė, personalo žinios apie rinkos veiksmų strateginį planavimą ir jo taikymo metodus.

Investicijų ekonominį efektyvumą rodo išlaidos, pajamos ir pelnas per tam tikrą laikotarpį.

Pelnas – tai per tam tikrą laikotarpį gautos apyvartos pajamos, didesnės nei visos to meto išlaidos.

Investicijos ekonominio efektyvumo apskaita – ne kas kita, kaip išlaidų ir pajamų per tam tikrą stebėjimo laikotarpį lyginimas.

Tačiau šis laikotarpis negali būti trumpesnis nei 24 mėnesiai (dveji metai).

Pasaulio banko finansuojamų projektų trumpiausias stebėjimo laikotarpis – **5 metai**. Šis laikotarpis ilgas todėl, kad pirmaisiais investicijos metais negalima tikėtis didesnių pajamų, nes gamybinis pajėgumas didėja laipsniškai, o gamybos mastas didinamas dėl kitų metų prognozuojamos paklausos rinkose veiksnių. Tačiau fiksuotos (nuolatinės normatyvinės) išlaidos ir kredito palūkanos jau pirmaisiais metais turi būti visiškai padengtos. Tik kitais investicijos metais, didėjant gamybos mastui, galima pradėti lyginti visas investicijos išlaidas su jos pajamomis (papildomomis) ir, vertinant šiuos lyginimo rezultatus, prognozuoti tolesnio laikotarpio kredito panaudojimo galimybes (normatyvus).

Investicijos rentabilumas. Rentabilumas nustatomas lyginant tam tikro laikotarpio pajamų ir investuoto kapitalo sumas. Kai norima išreikšti investuoto kapitalo pajamas per tam tikrą laikotarpį (vienus kalendorinius – ūkinius – metus), dažniausiai kalbama apie pelną, gautą investavus kapitalą (apyvartinį pelną, viso kapitalo pelną, nuosavo kapitalo pelną). Taip pat ir palūkanos, kurios gaunamos už savo taupomąjį indėlį banke per metus, yra investuoto kapitalo pelnas, išreikštas procentais. Taip pat ir daiktinės investicijos pelnas per ūkinius metus yra išreiškiamas metinėmis palūkanomis.

Daiktinė investicija yra rentabili, kai ji gali padengti:

- kasmetinės investicijos nurašymo išlaidas;
- banko suteikto kredito palūkanas.

Investicijos ekonomiškumas. Investicija, tiesa, padengia išlaidas ir paimto kredito palūkanas, tačiau pati situacija gali būti vertinama dvejopai:

- teigiamai;
- neigiamai.

Investiciją galima vadinti ekonomiška tik tuomet, jei, atskaičius nurašytas sumas ir kredito palūkanas, organizacijai lieka pelno, kuris yra didesnis už pelną, kurį organizacija būtų gavusi, jei visą investicinį kapitalą būtų patikėjusi bankui kaip taupomąjį indėlį (nuosavo kapitalo pelnas).

Organizacijų veiklą optimizuoti galima tik naudojant papildomas investicijas, kurios susijusios su papildomomis išlaidomis, kad būtų gautas papildomas pelnas. Apibrėžiant neseniai sukurtos organizacijos kolektyvo optimalios veiklos ekonomiškumą, gana paprasta palyginti 24 mėnesių išlaidas ir pajamas, tačiau nekalbama apie vieną investiciją visose organizacijos veiklos srityse. Turint papildomų investicijų galima lyginti, savaime suprantama, tik papildomos investicijos išlaidas ir pajamas. Jei kalbama apie priemones, didinančias investicijas, tai padaryti gana nesunku, nes per 12, 24, 36 mėn. atitinkamai gali būti pagaminta ir parduota daugiau naujos produkcijos. **Papildomų investicijų** rodikliai lyginami skaičiuojant, kai nustatoma:

- nurašytos investicijos išlaidos;
- papildomos palūkanos bankui;
- papildomos išteklių pirkimo išlaidos;
- papildomai išmokėtas darbo užmokestis;
- papildomos energetinių išteklių išlaidos;
- kitos papildomos išlaidos.

Tarpinė suma: pridedamos investicijos laikotarpio papildomos administracinės, realizacijos ir kitos išlaidos. Viso laikotarpio papildomos investicijos išlaidos (rašyti su minuso ženklu!) yra lyginamos su papildomomis laikotarpio investicijos pajamomis (rašyti su pliuso ženklu!). Tai lygu (=) investuoto kapitalo pelnui, nesumokėjus mokesčių (pinigais). Šią priklausomybę galima apskaičiuoti naudojant matematinį modelį [16, p. 129]:

$$\vec{P}_i - \vec{S}_i = \vec{p}_i; \quad (1.7.15)$$

čia \vec{P}_i – papildomos laikotarpio investicijos pajamos;

\vec{S}_i – papildomos laikotarpio investicijos išlaidos;

\vec{p}_i – papildomos investicijos (investuoto kapitalo) pelnas nesumokėjus mokesčių (pinigais).

Vektoriai rodo organizacijos veiklos aplinkos veiksnių (politinių, ekonominių, socialinių) dinamiką.

Procentais išreikštas investuoto kapitalo pelnas siejamas su investuotu kapitalu. Ši priklausomybė rodo investuoto kapitalo (investicijos) ekonomiškumą.

Racionalizacinės investicijos ekonomiškumas. Racionalizacinė investicija – tai priemonė, kuri nepadidina organizacijos gamybinio pajėgumo, paduodamos produkcijos kiekio ir kartu pajamų, tačiau ekonomiškai yra naudinga. Nors šiuo atveju ir negaunama papildomų pajamų, tačiau sutaupoma lėšų (sumažėja išlaidų). Šios lyginamuoju laikotarpiu sutaupytos lėšos skaičiuojant pateikiamos kaip pajamos, o tai reiškia, kad papildomos racionalizacinės investicijos išlaidos ir sutaupytos per ūkinius metus gamybos lėšos (palyginti su prieš tai buvusiu darbo efektyvumo lygiu) taip pat yra lyginamos. Ekonominis efektyvumas skaičiuojamas remiantis matematiniu modeliu [16, p. 130]:

$$\vec{S}_j - \Delta \vec{S}_j = \Delta \vec{P}_j, \quad (1.7.16)$$

čia \vec{S}_j – investicijos laikotarpio išlaidos;

$\Delta \vec{S}_j$ – sutaupytos gamybos lėšos (sumažėjusios išlaidos) po racionalizacinės investicijos;

$\Delta \vec{P}_j$ – pelno padidėjimas po racionalizacinės investicijos.

Vektoriai rodo organizacijos veiklos panaudojus racionalizacinę investiciją pokyčių dinamiką. Padidėjusio pelno ir racionalizacinės investicijos išlaidų santykis rodo racionalizacinės investicijos ekonominį efektyvumą (ekonomiškumą).

Investicijos amortizacija. Investicijos amortizacija – laiko tarpas nuo investicijos pradžios iki to momento, kai kaupiamosios pajamos iš investicijos viršija kaupiamąsias investicijos išlaidas. Atsižvelgiant į investicijos pobūdį, tai gali įvykti po vieno, tačiau dažniausiai įvyksta po penkerių ar daugiau metų.

Amortizacijos laikas paprastai skaičiuojamas metais.

Investicijos rizika suprantama kaip investicijos amortizacijos trukmė.

Kol organizacija nėra rentabili, kiekviena investicija jai, kartu ir paskolą suteikusiam bankui (nebent buvo suteiktos papildomos garantijos – valstybės *VOS*), yra rizikinga.

Nagrinęjant investicijas kaip visumą labai dažnai klystama, nes investicijos ir visos su jomis susijusios (papildomos) išlaidos ir pajamos traktuojamos ir apskaičiuojamos kaip išskirtinė priemonė.

Turint **gamybinį pajėgumą** didinančių investicijų, reikia kalbėti ne tik apie investicijos išlaidas, bet ir apie papildomų išlaidų, susijusių su gamybos didėjimu, ypač su papildomomis gamybos ir energetinių išteklių pirkimo, personalo išlaikymo, gaminių pakavimo, reklamos ir realizavimo išlaidomis, finansavimo galimybėmis. Ir tai tik dalis, nors ir pagrindinė, visų papildomų išlaidų.

Čia ir yra tas uždavinys, kurį būtina spręsti. Reikia nustatyti investicinių priemonių ir papildomų apyvartinių lėšų poreikį ir numatyti, kaip jis bus patenkintas.

Kalbant apie investicijas, dažniausiai klystama tada, kai manoma, kad investicijai reikalingos papildomos apyvartinės lėšos jau pirmaisiais investicijos metais turi būti dengiamos iš papildomų pajamų, kurios gaunamos dėl tos pačios investicijos. Gali būti ir taip, tačiau tai – ne taisyklė! Kyla klausimas – kodėl? Atsakymų gali būti keletas:

- pirma – gamybinis pajėgumas padidėja ne tuoj pat pradėjus naudoti investicijas, o tik tada, kai pritaikomos naujos gamybos priemonės ir personalas tas priemones visiškai įvaldo;
- antra – pateikti rinkai naujus gaminius arba tų pačių gaminių didesnę kiekį taip pat reikia tam tikro laiko.

Tačiau šiuo strategiškai svarbiu organizacijai laikotarpiu turi būti perkama pakankamai (pagal normatyvus) išteklių ir personalui mokami atlyginimai, atsiskaitoma už paslaugas, išsigyjama energetinių išteklių; taigi nuo pat pirmos investicijos įgyvendinimo dienos atsiranda kintančių išlaidų, kurios turi būti visiškai padengtos strateginiame plane numatytu laiku. Todėl būtina visuomet patikrinti skaičiuojant, ar šios papildomos išlaidos galės būti finansuojamos iš

turimų organizacijos apyvartinių lėšų, ar vis dėlto reikės (vertėtų) tartis su banku dėl papildomos trumpalaikės apyvartinių lėšų paskolos. Investicijų ekonominio efektyvumo veiksniai leidžia prognozuoti organizacijos aplinkos veiksnius, juos modeliuoti, parengti organizacijos optimalios veiklos strateginį planą.

Organizacijos išorės aplinka. Investicijų į nacionalinį ūkį, rinką ir atskiras verslo organizacijas plėtra yra vienas iš svarbiausių strateginio planavimo uždavinių bendrajai nacionalinio ūkio, valstybės ir visuomenės darniai raidai užtikrinti. Kita vertus, nacionalinio ūkio, valstybės ir visuomenės raidos procesuose strateginio planavimo objektas yra organizacija, o subjektas – tam tikros organizacijos darbo kolektyvas, todėl investavimo efektyvumas į kolektyvo darbą ir organizacijos plėtrą yra sudėtingas procesas, kurio valdymas priklauso nuo daugelio **politinių, ekonominių ir socialinių** veiksnių.

Nacionalinio ūkio raidos politinius veiksnius apibūdina *VOS* veiklos rezultatai – *NAS*, socialinius veiksnius – vidutinis žmonių gyvenimo lygis, ekonominius – rinka: paklausa ir pasiūla, taip pat mikrosistemų veiklos rodiklių balansas (pajamos ir išlaidos, kaupimo funkcija, kapitalo funkcija, kapitalo plėtojimo funkcija).

Investicijų į nacionalinį ūkį ir organizacijas strateginis planavimo modelis rodo, kad bendroji investicijų plėtros sparta iš esmės priklauso nuo nacionalinio ūkio *NAS*, organizacijos *nas*, nacionalinio produkto (naujo, patobulinto, gaminamo) kūrimo ir realizavimo nacionalinėje ir tarptautinėje rinkoje sąlygų, t.y. ekonominių veiksnių. Tik jie daro tiesioginę įtaką socialinei visuomenės raidai.

Taip pat ir socialiniai veiksniai keičia ekonominių ir politinių veiksnių raidos procesus, todėl atskiros organizacijos aplinkos pokyčiai sudaro realias sąlygas optimizuoti kolektyvo veiklą.

Investicijų ir organizacijos aplinkos veiksnius sieja programos ir jų sudeamosios dalys, tačiau bendras nacionalinio ūkio plėtros ir visuomenės raidos efektyvumas priklauso nuo makrosistemų ir mikrosistemų procesų, vykstančių globalios rinkos sąlygomis, strateginio planavimo.

Kita vertus, organizacijos kolektyvo optimali veikla ir jos strateginis planavimas priklauso nuo realių investicijų plėtros sąlygų, kurias apibūdina:

- valstybės ir visuomenės darni raida;
- organizacijų modernizavimo galimybės.

Visuomenės raida gali spartėti arba lėtėti. Šie procesai yra valdomi *VOS* per *NAS* ir *nas*, tačiau nacionalinio ūkio efektyvumas priklauso nuo atskirų makrosistemų ir mikrosistemų plėtros spartos.

Kalbant apie nacionalinio ūkio, valstybės ir visuomenės darnią raidą, kartu kalbama ir apie ją reguliuojančių sistemų procesus.

Makrosistemų procesų stadijos:

- šalies ūkio plėtros strategija ir strateginė programa;
- ūkio šakos plėtros strategija ir strateginė programa;
- regiono plėtros strategija ir strateginė programa;
- miesto plėtros strategija ir strateginė programa;
- rajono plėtros strategija ir strateginė programa.

Mikrosistemų procesų stadijos:

- organizacijos vizija (svajonė – moderni organizacija);
- organizacijos misija (paskirtis) – optimizuoti veiklą.

Organizacijos darbo (veiklos) modernizavimo stadijos:

- sąlygų optimizavimas;
- tikslų optimizavimas;
- programų optimizavimas;
- uždavinių optimizavimas;
- vertinimo kriterijų optimizavimas;
- išteklių optimizavimas;
- normatyvų optimizavimas;
- rezultatų optimizavimas.

Tyrimais nustatyta, kad, vertinant realią situaciją, valstybėje neįgyvendinti investicijų plėtros planavimo metodologijos, metodikos ir jos taikymo praktikoje reikalavimai. Todėl būtina sparčiau plėtoti nacionalinio ūkio ir rinkos efektyvumą didinančius politinius, ekonominius ir socialinius veiksnius, skatinti investicijas į nacionalinį ūkį ir atskiras organizacijas globalios rinkos sąlygomis [16, 17, 27, 35-44].

Strateginio planavimo procesas

Tiek nacionalinio ūkio, tiek organizacijos kolektyvo optimaliai veiklai įtaką daro investicijų strateginis planavimas. Strateginį planavimą sudaro:

- uždaras procesas;
- atviras procesas.

Investicijų planavimas ir organizacijos veiklos optimizavimo modeliavimas sudaro realias investicijų plėtros galimybes, kurios priklauso nuo prognozių, veiklos dalyvių, jų galimybių, rizikos, organizacijos raidą skatinančių ir ją lėtinančių veiksnių globalios rinkos sąlygomis. Įvertinus realias galimybes galima suformuluoti ir pateikti išvadas, padedančias kolektyvo (organizacijos) veiklą planuoti ir optimizuoti. Prognozuojant veiklą būtina įvertinti:

- reakciją į prognozes;
- reakciją į veiklos dalyvius;
- galimybes;
- šalintinus pavojus;
- teigiamus veiksnius;
- neigiamus veiksnius;
- investicijų plėtrą;
- kapitalo mastą.

Atlikus rinkos tyrimus, išanalizavus ir susisteminius gautus tyrimų rezultatus, optimalios veiklos planavimo etapas baigiamas pateikiant realius rezultatus, kuriuos apibūdina:

- veiklos strategija;
- operatyvinės veiklos (metų) planas;
- perspektyvinės veiklos (2 metų) planas;
- strateginės veiklos (3–5 metų) planas.

Strateginis planavimo procesas yra svarbus ir sudėtingas prognozavimo etapas, reikalingas organizacijos kolektyvo veiklai pagrįsti ir organizacijos ateities raidai nacionaliniame ūkyje ir rinkoje numatyti.

Investicijų plėtros procesų planavimas

Nacionalinio ūkio ir pavienės organizacijos investicijų plėtros procesų planavimo mechanizmą galima pavaizduoti atskiruose modeliuose, kurie atskleidžia tarpusavio veiksnių funkcinę priklausomybę. Taikant bendruosius principus modeliuojamos makro- ir mikrosistemos.

Investicijų strategijos procesą apibūdina:

1. Organizacijos:

- išoriniai signalai;
- tikslai;
- vidaus aplinka;
- išorės aplinka;
- veiklos sritis;
- produktas;

2. Investicijų:

- strategija;
- veiksniai.

Remiantis investicijų plėtros strateginio planavimo metodologija, metodika ir metodais, investicijų strategijos veiksnių tyrimai turi būti atliekami griežtai nustatyta seka, kurios keisti negalima. Jos nesilaikant, tyrimų rezultatai bus apytiksliai, vadinasi, padidės investicijų grąžos rizika, kuri ir taip išlieka, nes valstybėje pažangos kūrimo ir laimėjimų įgyvendinimo procesams įtaką daro pagrindiniai **valstybės ir visuomenės raidos veiksniai**:

- politiniai (*NAS-nas*);
- ekonominiai (šalies ūkio programos);
- socialiniai (žmonių gyvenimo lygis).

Investicijų ekonominis efektyvumas priklauso nuo valstybės ir visuomenės raidos strategijos ir taktikos nacionaliniame ūkyje ir rinkoje.

Kiekviena veikla grindžiama finansiniais ir kitais ištekliais. Šiuose procesuose veiklos ciklo atnaujinimas iš esmės priklauso nuo investicijų sudėties: nuosavų lėšų ir investicijų iš išorės (papildomų lėšų), strategijos laikymosi, atskirų etapų intervalų (laiko) ir organizacijos aplinkos sąlygų.

Investicijas planuojant svarbu:

- informacija;
- strategija;
- rezultatai;
- vertinimas;

- tikslai;
- sprendimai;
- ištekliai;
- biudžetas;
- programa;
- tvirtinimas.

Eilės tvarka vėliau nagrinėjami investicijų strategijos ir taktikos tarpusavio santykiai arba skaičiuojamas investicijos ekonominis efektyvumas. Todėl veiklos strategija apima laikotarpius iki 5 metų ir nuo 5 iki 7 metų, kad galėtų organizacijos veiklą optimaliai pagrįsti rinkos veiksniais (pirkimo ir pardavimo sutartimis).

Ilgėnis ar trumpesnis laikotarpis organizacijos investicinei veiklai vertinti ir plėtoti metodologiškai bei metodiškai nepriimtinas dėl padidėjusios rizikos veiksmų siekiant investiciją padengti. Priimant sprendimus (verslo organizacijoje, banke ir kt.) labai svarbu nuosekliai laikytis veiksmų sekos ir nepažeisti veiklos dalyvių tarpusavio santykių bei jų pavienių interesų tvarkant, realizuojant ir plėtojant investicijas, nes visi veiklos dalyviai veikia tolesnių investicijų plėtojant organizacijos veiklą (plėtoja, trikdo ar žlugdo) nacionaliniame ūkyje raidą.

Sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo principai aptarti, tačiau investicijų pagrindinės funkcijos yra pavienių organizacijų veiklos ciklo ir apskritai viso šalies ūkio raidos tarptautinėje rinkoje procesų:

- planavimas;
- organizavimas;
- reguliavimas;
- kontrolė;
- apskaita;
- analizė.

Be abejo, rengiant investicijų įgyvendinimo strategiją siekiama, kad būtų priimami teisingi sprendimai, o pats procesas vyktų griežtai nustatyta tvarka.

Investicijų strateginio planavimo organizacijoje modelis liudija, kad viskas per investicijos veiklos ciklą kinta tiek laiko, tiek erdvės požiūriu, dėl to tik sunkiau apskaičiuoti investicijos realų ekonominį efektyvumą.

Investicijoms būdingi dinamiški veiklos procesai, tačiau rizika verčia mažinti investicijų mastą ir jų srautus (tik retais atvejais – didinti) atsižvelgiant į investicinius projektus (nacionalinio ūkio – *NAS*, ūkio šakos – *NAS*, regiono – *NAS*, organizacijos ir jos veiklos srities – *nas*, rinkų segmentų, produkto atnaujinimo, MTP ir kt.), kuriuos lemia politinės, ekonominės ir socialinės aplinkos veiksniai. Vykstant šiems procesams susiduriama su racionalaus investicijų naudojimo ir plėtros problemomis. Tai būdinga visoms (be išimties) verslo organizacijoms.

Investicijų naudojimą, plėtrą šalies ūkyje ir atskiroje verslo organizacijoje apibūdina 3 pagrindiniai dalykai:

- investicijos;
- finansiniai ištekliai;
- verslo raida.

Šie procesai priklauso nuo atskiros verslo organizacijos savininko, administracijos, specialistų priimamų sprendimų, jų vykdymo spartos ir kokybės, atsakomybės ir kitų veiksnių. Juos apibūdina tam tikri sprendimai:

- nieko nekeisti (dirbti įprastu režimu);
- iš verslo pasitraukti (išvengti nereikalingų kapitalo nuostolių);
- verslą plėsti (intensyvinti veiklą: naujas produktas, rinka, pinigai);
- plėtojant savo verslą diegti naujoves (modernizuoti darbo vietas, kurti naujas, didinti darbo našumą, mažinti savikainą);
- apskritai pradėti naują verslą (buvusią veiklą nutraukti ir rinkų segmentuose rasti naują perspektyvią veiklos sritį).

Investicijų į nacionalinį ūkį, jo šaką ar verslo organizaciją planavimo etapus galima aprašyti tam tikra tvarka:

- investicijos;
- laikas;
- rinka;
- organizacija;
- nacionalinis ūkis (valstybės aplinka);
- tarptautinė rinka (Rytų, Vakarų aplinka);
- naujos investicijos.

Visuose organizacijos veiklos etapuose egzistuoja efektyvaus investicijų naudojimo ir plėtros problema, tačiau šios problemos rimtumą nusako kiekvieno veiklos ciklo rodiklių balansas, arba produkto savikainos, pelno ir kainos rinkoje bei atskiruose jos segmentuose pokyčiai, kurie iš esmės priklauso nuo produkto naujumo. Apskaičiuojama ir santykinė investicijų naudos riba, kuri nustatoma taikant matematinius modelius [16, p. 141]:

$$\left| \bar{N}_I \right| = \sum_{i=1}^n \left| \frac{\bar{P}_i}{\bar{I}_i} \right| f_t f_e f_a f_z f_s f_k f_{vos} f_{MTP} ; \quad (1.7.17)$$

$$\left| \bar{N}_I \right| = \sum_{i=1}^n \sum_{v=1}^m \left| \frac{\bar{P}_{iv}}{\bar{I}_{iv}} \right| f_t f_e f_a f_z f_s f_k f_{vos} f_{MTP} ; \quad (1.7.18)$$

$$\left| \bar{N}_I \right| = \sum_{i=1}^n \sum_{v=1}^m \sum_{p=1}^z \left| \frac{\bar{P}_{ivp}}{\bar{I}_{ivp}} \right| f_t f_e f_a f_z f_s f_k f_{vos} f_{MTP} , \quad (1.7.19)$$

čia $\left| \bar{N}_I \right|$ – investicijų nauda (absoliutusias efektyvumas);

i, v, p – veiklos dalyviai (verslo organizacija; nacionalinis ūkis; tarptautinė rinka); n, m, z – veiklos dalyvių funkcijų ribos;

$\left| \bar{P}_i \right|$ – verslo organizacijos pajamos (pinigais);

$\left| \bar{P}_{iv} \right|$ – verslo organizacijos pajamos ir jų priklausomybė nuo *VOS* (pinigais);

$\left| \bar{P}_{ivp} \right|$ – verslo organizacijos pajamos ir jų priklausomybė nuo *VOS* ir tarptautinės rinkos veiksmų bei užsienio šalių politikos – *VOS* (pinigais);

$\left| \bar{I}_i, \bar{I}_{iv}, \bar{I}_{ivp} \right|$ – investicijos organizacijos (i) veiklai plėtoti (ir jų priklausomybė nuo veiklos dalyvių) (pinigais);

$f_t f_e f_a f_z f_s f_k f_{vos} f_{MTP}$ – verslo organizacijos kolektyvo optimalios veiklos sąlygoms įtaką darančios funkcijos, atitinkamai:

- laiko;
- erdvės;
- aplinkos;
- žmogaus;
- šeimos;
- kolektyvo;
- valstybės;
- pažangos.

Matematinų modelių vektoriai rodo atskirų sistemų ir jų procesų bei politinių, ekonominių ir socialinių veiksmų dinamiką: verslo organizacijoje, nacionaliniame ūkyje ir rinkoje, ES rinkoje, atskirų Rytų ir Vakarų valstybių rinkose bei pasaulio globalioje rinkoje.

Todėl atskirai verslo organizacijai ir jos kolektyvui sunku prisitaikyti prie dinamiškų procesų ir pokyčių. Šiais atvejais būtina tiesioginė *VOS* per *NAS* parama plėtojant nacionalinį ūkį, rinką ir skatinant žmonių aktyvumą – modernizuoti esamas ūkio įmones ir steigti modernias naujas, kurios iš esmės galėtų pakeisti *nas* ir veiklai plėtoti naudotų savas bei užsienio investicijas. Ypač svarbus uždavinys tebėra investicijų strategijos galutinio varianto pasirinkimas bei tvirtinimas, nes šiame „taške“ susikerta visų rinkos dalyvių veiklos interesai, kuriuos paprastai yra ir bus labai sunku įvertinti visose veiklos vietose (valstybės viduje ir tarptautinėje rinkoje tiek šiandien, tiek ateityje).

Įgyvendinant investicijų projektus bet kurioje įmonėje matyti valdymo ir savivaldos įtaka optimizuojant kolektyvo veiklą per *NAS* ir *nas*, pažangos plėtos esmė (kurti ir realizuoti nacionalinį produktą).

Realiam gyvenime pasitaiko atvejų, kai verslo organizacijos, o dažnai ir nacionalinio ūkio, rinkos subjektai, pažeidžia investicijų planavimo ir įgyvendinimo principus, ir tai daro tiesioginę neigiamą įtaką užsienio verslo partnerių pasitikėjimui valstybės ekonomika, jos investavimo politika ir realiomis galimybėmis. Tuomet, kaip įprasta, valstybės praranda finansinių išteklių, laiko, didėja nedarbas, mažėja gamyba ir prekių pasiūla bei eksportas, didėja importas.

Tyrimų rezultatų apibendrinimas

Išanalizavus investicijų ekonominio efektyvumo, išorės aplinkos, strateginio planavimo, funkcinių procesų valdymo veiksmų tyrimų rezultatus, juos susisteminus, visa tai galima metodiškai apibendrinti.

- **Valstybės funkcija** išreiškiama per *VOS* nacionalinio ūkio ir rinkos veiksnius, kad būtų užtikrinta *NAS* ir *nas* priklausomybė:
 - privataus kapitalo atkūrimo sąlygos;
 - kapitalo kaupimo funkcija;
 - kapitalo plėtojimo funkcija;
 - šalies ūkio strateginės investicijų programos;
 - ūkio šakų strateginės investicijų programos;
 - regionų strateginės investicijų programos;
 - miestų strateginės investicijų programos;
 - rajonų strateginės investicijų programos;
 - investicijų programų finansavimo paieška;
 - investicijų programų finansavimo pasiūla;
 - prekių ir paslaugų importo reguliavimo programa;
 - produkto kūrimo ir realizavimo kompleksinė kokybės valdymo sistema;
 - eksporto skatinimo programa;
 - nedarbo mažinimo programa;
 - žmonių veiklos aktyvinimo programa.
- **Organizacijos funkcija** išreiškiama per *nas* nacionalinio ūkio ir rinkos veiksniais, kad būtų:
 - kuriamas ir realizuojamas naujas produktas;
 - modernizuojamos ir kuriamos naujos darbo vietos;
 - didinamas darbo našumas;
 - mažinama produkto savikaina;
 - perimami ir valdomi nauji rinkos segmentai;
 - didinama pasiūla ir skatinama paklausa;
 - kaupiamas ir efektyviai naudojamas kapitalas;
 - pritraukiamas investicinis kapitalas;
 - ieškoma naujų veiklos sričių, jos perimamos;
 - steigiamos naujos modernios organizacijos;
 - įgyvendinamos visuotinės kokybės sistemos;

- racionaliai naudojami pažangos rezultatai;
- didinamas eksportas į Rytų ir Vakarų rinkas;
- optimizuojamos veiklos sąlygos;
- plėtojama bendra veikla su užsienio partneriais.

Dėl išvardytų nacionalinio ūkio, rinkos ir atskirų organizacijų veiklos veiksmų nepaisymo visuomenės raida tampa netolygi. Viso to rezultatas – **politinės vyriausybių, ekonominės organizacijų, socialinės žmonių (šeimų) ir visuomenės krizės**. Todėl *VOS* pagrindinė funkcija – per *NAS* valdyti visų organizacijų veiklą, o per *nas* savivaldos principu – pažangos ir demokratijos procesus: politinius, ekonominius ir socialinius veiksmus, strategiškai planuoti organizacijų ir viso nacionalinio ūkio, rinkos raidą globalios rinkos sąlygomis. Darni nacionalinio ūkio, rinkos ir visuomenės raida sudaro visas sąlygas sėkmingai valstybės investicijų politikai įgyvendinant **šalies ūkio, ūkio šakų, regionų, miestų ir rajonų plėtros programas**.

Antrame knygos skyriuje aptarsime organizacijos strateginio planavimo teoriją ir praktiką globalizacijos sąlygomis.

I skyriaus literatūros sąrašas

1. Aaker, D. A., *Strategic Market Management*. Hoboken, Connecticut: Jon Wiley & Sons, Inc., 2005.
2. Akbar, Y. H., *The Multinational Enterprise EU Enlargement and Central Europe. The Effects of Regulatory Convergence*. New York, Connecticut: Palgrave Macmillan, 2003.
3. Coker, Sh., *The Future of War. The Re-Enchantment of War in the Twenty-First Century*. Malden, Connecticut: Blachwell Publishing, 2004.
4. Crouch, C., Gales, P., Trigilia, C., Voelzkow, H., *Changing Governance of Local Economies: Responses of European Local production Systems*. Oxford, Connecticut: University press, 2004.
5. *Electoral Systems and Political Transformation in post-Communist Europe*. Edited by Sarah Birch. New York, Connecticut: Palgrave Macmillan, 2003.
6. Fitzroy, P., Hulbert, J., *Strategic Management. Creating Value in a Turbulent World*. West Sussex, Connecticut: Jon Wiley & Sons, Inc., 2005.
7. *Future Lithuanian the World Context: Experts' View*. Edited by V. Jasiulevičius and A. Makštutis. Vilnius, Connecticut: Mokslo aidai, 2003.

8. Held, D., *Global Covenant. The Social Democratic Alternative to the Washington Consensus*. Malden, Connecticut: Polity, 2004.
9. Held, D., Koenig-Archibugi, M., *Global Governance and Public Accountability*. Malden, Connecticut: Blackwell Publishing, 2005.
10. Hitt, M., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E., *Strategic Management. Competitiveness and Globalization*. Ohio, Connecticut: Thomson, 2005.
11. Hughes, J., Sasse, G., Gordon, C., *Europeanization and Regionalization in the EU's Enlargement to Central and Eastern Europe. The Myth of Conditionality*. New York, Connecticut: Palgrave Macmillan, 2003.
12. Jones, A., Sufirin, B., *EC Competition Law*. Oxford, Connecticut: University press, 2004.
13. *Lineages of European Citizenship. Rights, Belonging and Participation in Eleven Nation-States*. Edited by Richard Bellamy, Dario Castiglione and Emilio Santoro. London, New York, Connecticut: Palgrave Macmillan, 2004.
14. *Lithuanian Membership in the EU and the Effects of Quality Management Upon National Economy*. The Editorial Committee. Kaunas, Connecticut: Technologija press, 2004.
15. Loughlin, J., *Subnational Democracy in the European Union. Challenges and Opportunities*. Oxford, Connecticut: University press, 2004.
16. Makštutis, A., *Strateginio valdymo principai*. Klaipėda, KU, 2001.
17. Makštutis, A., *Visuotinės kokybės vadybaglobalizacijos sąlygomis*. Vilnius, LKA, 2005.
18. Mead, R., *International Management. Cross-Cultural Dimensions*. Malden, Oxford, Connecticut: Blackwell Publishing, 2005.
19. Nye Jr., J. S., *Power in the Global Information Age. From Realism to Globalization*. London and New York, Connecticut: Routledge Taylor & Francis Group, 2004.
20. Sakwa, R., Stevens, A., *Contemporary Europe*. New York, Connecticut: Palgrave Macmillan, 2000.
21. Salvatore, D., *Managerial Economics in a Global Economy*. Ohio, Connecticut: Thomson South-Western, 2004.
22. Shaw, M. N., *International Law*. Cambridge, Connecticut: University press, 2003.
23. *Soldiers and Societies in Postcommunist Europe. Legitimacy and Change*. Edited by Anthony Forster, Timothy
24. Edmunds and Andrew Cottey. New York, Connecticut: Palgrave Macmillan, 2003.

25. Steiner, H. J., Alston, Ph., *International Human Rights in Context. Law, Politics, Morals*. Oxford, Connecticut: University press, 2000.
26. *The Area of Freedom, Security and Justice in the Enlarged Europe*. Edited by Karen Henderson. New York, Connecticut: Palgrave Macmillan, 2005.
27. *The Security of Regional Cooperation*. Edited by Antanas Makštutis. Vilnius, Connecticut: Academy press, 2005.
28. Thompson, A. A., Strickland III, Jr. A. J., *Strategic Management: Concepts and Cases*. New York, Connecticut: Thomson, 2004.
29. Thoreau, H. D., *Walden and Resistance to Civil Government*. New York-London, Connecticut: W-W-Norton & Company, 1995.
30. Rose, R., *Learning from Comparative*. London and New York, Connecticut: Public Policy, 2005.
31. Vanagas, P., *Total Quality Management*. Kaunas, Connecticut: Technologija press, 2004.
32. White, C., *Strategic Management*. New York, Connecticut: Palgrave Macmillan, 2004.
33. Wit, B., Meyer, R. *Strategy Process, Content, Context and International Perspective*. London, Connecticut: Thomson, 2004.
34. *World Development Report 2005. A Better Investment Climate for Everyone*. Oxford, Connecticut: The World Bank and Oxford University press, 2004.
35. <http://www.delfi.lt/archive/index.php?id=6017530>. February, 2005.
36. <http://www.delfi.lt/archive/index.php?id=6030408>. February, 2005.
37. <http://www.delfi.lt/archive/index.php?id=6031153>. February, 2005.
38. <http://www.delfi.lt/archive/index.php?id=6028285>. February, 2005.
39. <http://www.delfi.lt/archive/index.php?id=6047091>. February, 2005.
40. <http://www.delfi.lt/archive/index.php?id=6047005>. February, 2005.
41. <http://www.delfi.lt/archive/index.php?id=6053724>. February, 2005.
42. <http://www.delfi.lt/archive/index.php?id=6066514>. February, 2005.
43. <http://www.delfi.lt/archive/index.php?id=6070338>. February, 2005.
44. <http://www.delfi.lt/archive/index.php?id=6070007>. February, 2005.

II SKYRIUS

ORGANIZACIJOS STRATEGINIO PLANAVIMO TEORIJA IR PRAKTIKA

2.1. Naujo produkto planavimas

Verslo plėtra grindžiama vadybos mokslo pažanga ir jos rezultatais, naudojamais praktinėje veikloje. Veiklos šalies ūkyje ir tarptautinėje rinkoje plėtra prasideda ir baigiasi įmonėje. Savarankiškai dirbant kuriamas naujas produktas, strategiškai planuojama jo gamyba ir realizacija atsižvelgiant į konkurencijos ir konjunktūros sąlygas Lietuvos rinkoje bei orientuojantis į valstybinių organizacijų normatyvinių aktų sistemas, naudojant prognozavimo metodus, kuriais nustatomi minimalūs planiniai naujo produkto kūrimo, gamybos ir realizacijos rodikliai bei apskaičiuojami optimalūs veiklos rodikliai esamomis nacionalinės ir Europos Sąjungos rinkos sąlygomis. Darbe pagal patvirtintus projektinius duomenis pateikiami minimalios gamybos programos, minimalaus apyvartinių lėšų normatyvo, pelno dydžio skaičiavimai.

Palyginus minimalų pelną ir investicijų grąžinimo per 7 metus galimybės nustatyta, kad apskaičiuotų minimalių rodiklių užsibrėžtai investicijai padengti neužtenka. Todėl priimtas sprendimas apskaičiuoti visų minėtų rodiklių optimalius variantus. Skaičiavimai atliekami nustatyta tvarka dar kartą. Išsprendus optimizavimo uždavinį, priimamas sprendimas projektą tęsti toliau, sudaroma investicijų grąžinimo su palūkanomis lentelė, nubraižomas kapitalo padengimo grafikas.

Tokie skaičiavimai organizacijai, plėtojančiai pažangą ir naudojančiai jos laimėjimus, sudaro realias galimybes prognozuoti savo veiklą ir jos rezultatus 7 metams, leidžia įvertinti įvairių veiksnių įtaką kuriant ir realizuojant naują produktą. Sėkmingai sprendžianti veiklos optimizavimo problemas organizacija gali plėtoti kapitalo kaupimo funkciją.

Darbo tikslas – išanalizuoti naujo produkto kūrimo Lietuvos rinkos sąlygomis galimybes ir jas prognozuoti.

Tyrimo uždaviniai: spręsti kompleksinius produkto gamybos ir jo realizavimo strateginio planavimo klausimus.

Tyrimo objektas – naujas produktas, kurį planuojama kurti, gaminti ir realizuoti Lietuvos rinkoje.

Tyrimo metodai: analizės ir sintezės, matematinio modeliavimo, grafinis ir kiti.

Naudota literatūra (šaltiniai): lietuvių ir užsienio autorių darbai, statistinė medžiaga ir kiti literatūros šaltiniai, nagrinėjantys strateginio planavimo klausimus.

Rezultatai: atlikus skaičiavimus ir palyginus minimalų pelną ir investicijų grąžinimo per 7 metus galimybes, nustatyti optimalūs rodikliai, leidžiantys padengti investicijas ir sudarantys sąlygas plėtoti kapitalo kaupimo funkciją laiko ir erdvės požiūriu.

Darbo rezultatai ir jų taikomoji reikšmė: atlikus rinkos tyrimus, apskaičiuojama optimali metinė gamybos programa, pagal kurią organizuojamas naujo produkto kūrimo, gamybos ir realizavimo procesas leidžia grąžinti investicijas ir palūkanas kreditoriui bei kaupti kapitalą, taip pat skatinti organizacijos pažangą bei didinti jos konkurencinį pranašumą.

1. Skaičiavimų duomenys. Darbuotojų skaičius nustatomas pagal gamybos technologinius fondus. Planuojama pusiau automatizuota/mechanizuota gamyba. Pamainoje žmonių skaičius nustatomas pagal pagrindinę technologinę įrenginių išdėstymo schemą.

Svarbi veiklos optimizavimo ir efektyvumo sąlyga – darbuotojų darbo krūvis turi būti ne mažesnis kaip 0,75. Siekiant užtikrinti nuolatinę produkcijos gamybą, darbas vyksta dviem pamainomis. Darbuotojų skaičius pateikiamas 2.1.1 lentelėje.

Darbuotojų mėnesinis darbo užmokestis (MDU) nustatomas atsižvelgiant į valstybės norminių aktų sistemą (NAS), minimalaus mėnesinio atlyginimo (MMA) normatyvą, kvalifikacijos koeficientus, rinkos aplinką ir turimas darbo užmokesčio fondo lėšas.

Darbuotojų mėnesinis darbo užmokestis, neatskaičius mokesčių, pateiktas 2.1.2 lentelėje.

2.1.1 lentelė. Įmonės personalo sudėtis

Eil. nr.	Pareigybės pavadinimas	Žmonių skaičius	Pastabos
1.	Vadovas	1	
2.	Finansininkas	1	
3.	Meistras	2	1 žm. / pamaina
4.	Darbininkas	14	7 žm. / pamaina

2.1.2 lentelė. Darbuotojų mėnesinis darbo užmokestis

Eil. nr.	Pareigybės pavadinimas	MDU (Lt)
1.	Vadovas	4500
2.	Finansininkas	2800
3.	Meistras	1800
4.	Darbininkas	1100

2. Investicijų suma pagrindiniams gamybos fondams įsigyti planuojama pagal įrangos, užtikrinančios optimalų gamybos procesą, kainas – 14000 tūkst. Lt.

3. Metinė palūkanų norma nuo investicijų sumos pagal susitarimą su banku – 5%.

4. Investicijų (įdėto kapitalo) atsipirkimo laikotarpis (projektinis) atsižvelgiant į vadybos teoriją ir praktiką – 7 metai.

5. Vieno produkto savikainos komplekto normatyvas (medžiagos, komplektavimas, visų rūšių energijos, transporto, darbo užmokesčio, socialinio draudimo, gamybos padalinio pridėtinės išlaidos) – 9 Lt.

6. Prognozuojamas pelnas. Atliekant rinkos tyrimus, vertinamos konkurencijos, konjunkčūros sąlygos. Kad produktas bus parduotas, turi garantuoti pirkimo–pardavimo (prekybos) sutartys ir ketinimų protokolai. Pateikiamos 3 metų prekybos sutartys, 2 metų ketinimų protokolai (bendrai atsiskaitoma už 5 metus). Turėdami pirkimo ir pardavimo rinkose vertinimą, prognozuojame ir skaičiuojame normatyvinį pelną. Pelno norma nustatoma įvertinus investicijos grąžinimo riziką (infliaciją, kainų pokyčius ir t.t.) – 20 % savikainos.

Pastabos:

- 1) pelno normatyvas pasirinktas ir apskaičiuotas išskaičiuavus valstybės mokesčius už visą veiklos periodą (7 metus);

- 2) infliacijos poveikis rinkai įvertintas skaičiuojant pelno dydį ir prognozuojant, kad infliacijos raida bus stabili.
7. Kapitalo normatyvinis efektyvumo koeficientas – 0,143.
8. Įrenginių kainų indeksas – 1:2.
9. Darbo užmokestis – 10 % savikainos.
10. Socialinio draudimo įmokos – 34 %.

Naujo produkto kūrimo, gamybos ir realizavimo minimalių normatyvinių rodiklių skaičiavimas

Šiame skyriuje bus atliekami šie projektiniai skaičiavimai:

1. Minimalios metinės gamybos programos A_{min} skaičiavimas.
2. Apyvartinių lėšų normatyvo a_{min} vieniems metams skaičiavimas.
3. Minimalaus normatyvinio pelno P_{min} skaičiavimas.
4. Investicijų su palūkanomis grąžinimo normų skaičiavimas.
5. Apyvartinių lėšų su palūkanomis grąžinimo normų skaičiavimas.

Minimalios metinės gamybos programos A_{min} skaičiavimas

Minimali metinės gamybos programa turi būti tokia, kad užtikrintų minimalias tiesioginių išlaidų apmokėjimo galimybes. Pirmiausia reikia apskaičiuoti darbo užmokesčiui skirtas lėšas, vadinamąjį minimalų darbo užmokesčio fondą.

1. Vadovo metinis atlyginimas:
 $4500 \text{ Lt} \times 12 \text{ mėn.} = 54 \text{ tūkst. Lt/m.}$
 2. Finansininko metinis atlyginimas:
 $2800 \text{ Lt} \times 12 \text{ mėn.} = 33,6 \text{ tūkst. Lt/m.}$
 3. Meistrų metinis atlyginimas:
 $2 \text{ meistrai} \times 1800 \text{ Lt} \times 12 \text{ mėn.} = 43,2 \text{ tūkst. Lt/m.}$
 4. Darbininkų metinis atlyginimas:
 $14 \text{ darbininkų} \times 1100 \text{ Lt} \times 12 \text{ mėn.} = 184,8 \text{ tūkst. Lt/m.}$
- Iš viso darbo užmokesčio minimalus fondas:

$$D_{uf\ min.} = 315,6 \text{ tūkst. Lt/m.}$$

5. Socialinio draudimo įmokos:

$$D_{uf\ min.} \times 0,34 = 315,6 \times 0,34 = 107,304 \text{ tūkst. Lt/m.}$$

6. Visas darbo užmokesčio minimalus fondas:

$$D_{uf\ min.} = 315,6 + 107,304 = 422,904 \text{ tūkst. Lt/m.}$$

7. Darbo užmokesčio ir socialinio draudimo įmokų nuo vieno produkcijos vieneto savikainos normatyvai:

7.1. Darbo užmokesčio sudedamoji dalis:

$$9 \text{ Lt} \times 0,1 = 0,9 \text{ Lt}$$

7.2. Socialinio draudimo įmokų sudedamoji dalis:

$$0,9 \text{ Lt} \times 0,34 = 0,306 \text{ Lt}$$

7.3. Iš viso:

$$0,9 + 0,306 = 1,206 \text{ Lt}$$

8. Minimalios metinės produkto gamybos programos skaičiavimas:

$$A_{min.} = 422,904 / 1,206 \approx 350,67 \text{ tūkst. produkto vnt.}$$

Sudarę minimalią metinę gamybos programą, skaičius apvaliname, juos didindami, kad užtikrintume minimalų darbo užmokesčio fondą. Turime pagaminti 350,67 tūkst. produkto vienetų, kad įvykdytume minimalius keliamus reikalavimus.

Vienų metų apyvartinių lėšų normatyvo $a_{min.}$ skaičiavimas

1. Minimalus apyvartinių lėšų normatyvas metinei veiklos programai užtikrinti:

$$a_{min.} = A_{min.} \times S_{pr}$$

čia S_{pr} – produkto savikaina;

$$(2.1.1)$$

$$a_{min.} = 350,67 \times 9 = 3156,03 \text{ tūkst. Lt .}$$

2. Sudarome apyvartinių lėšų struktūrą (pateikta 2.1.3 lentelėje):

2.1.3 lentelė. Apyvartinių lėšų struktūra

Eil. nr.	Pavadinimas	Suma, tūkst. Lt
1.	Ištekliai	2733,126
2.	Minimalus darbo užmokesčio fondas	315,6
3.	Socialinio draudimo įmokos	107,304
	lš viso:	3156,03

Minimalaus normatyvinio pelno P_{min} skaičiavimas

Normatyvinis pelnas P_{min} apskaičiuojamas :

$$P_{min} = a_{min} \times 0,2 = 3156,03 \times 0,2 = 631,206 \text{ tūkst. Lt .}$$

Investicijų su palūkanomis grąžinimo normų skaičiavimas

Norint sudaryti investicijų su palūkanomis grąžinimo normų lentelę, be metinio normatyvinio pelno P_{min} , reikia apskaičiuoti metines grąžintinas investicijų sumas I_{mi} palūkanas L_{mi} ir išmokas bankui G_{mi} .

a. Metinė grąžinamų investicijų suma I_{mi} apskaičiuojama pagal formulę:

$$I_{mi} = e_n \times I_n, \quad (2.1.2)$$

čia e_n – kapitalo normatyvinis efektyvumo koeficientas;

I_n – investicijų suma pagrindiniam gamybos fondui įsigyti.

Kapitalo normatyvinis efektyvumo koeficientas apskaičiuojamas pagal formulę:

$$e_n = \frac{1}{T_n}, \quad (2.1.3)$$

čia 1 – optimalios veiklos apimtis, išreikšta absoliučiuoju vienetu;

T_n – investicijų atsipirkimo laikas.

Kai investicijų atsipirkimo laikotarpis yra 7 metai, normatyvinis kapitalo efektyvumo koeficientas lygus:

$$e_n = \frac{1}{7} = 0,1428571 \text{ (arba apytiksliai } = 0,143).$$

Turėdami kapitalo normatyvinio efektyvumo koeficiento ir investicijų sumos piniginę išraišką apskaičiuojame 1–6 metų veiklos metines grąžinamas investicijų sumas:

$$I_{m1-6} = 0,143 \times 14\,000\,000 = 2002 \text{ tūkst. Lt}$$

7-ų veiklos metų investicijų grąžinama suma apskaičiuojama iš investicijų sumos atėmus 1–6 metų grąžinamas investicijų sumas:

$$I_{m7} = 14\,000\,000 - 2002000 \times 6 = 1988 \text{ tūkst. Lt}$$

b. Metinė grąžinamų palūkanų norma L_{mi} sudaro 5 procentus investicinės sumos atskaičiuavus metines grąžinamas investicijų sumas:

$$L_{mi} = k(I_n - \sum_{i=1}^6 I_{mi}), \quad (2.1.4)$$

čia k – metinė banko palūkanų norma nuo investicinės sumos.

Palūkanas grąžinsime kas pusmetį, todėl 1-ųjų veiklos metų 1-ojo pusmečio palūkanų grąžinimo norma skaičiuojama nuo visos investicinės sumos, neatskaičius investicijų grąžinimo sumos, o likusių pusmečių palūkanų grąžinimo norma skaičiuojama atskaičius grąžintas investicijų sumas.

$$L_{m1.1} = 0,05 \times 14\,000\,000/2 = 350\,000 \text{ Lt};$$

$$L_{m1.2} = 0,05 \times (14\,000\,000 - 1\,001\,000)/2 = 324\,975 \text{ Lt};$$

$$L_{m1} = 350\,000 + 324\,975 = 674\,975 \text{ Lt};$$

$$L_{m2.1} = 0,05 \times (14\,000\,000 - 2\,002\,000)/2 = 299\,950 \text{ Lt};$$

$$L_{m2.2} = 0,05 \times (14\,000\,000 - 3\,003\,000)/2 = 274\,925 \text{ Lt};$$

$$L_{m2} = 299\,950 + 274\,925 = 574\,875 \text{ Lt};$$

$$L_{m3.1} = 0,05 \times (14\,000\,000 - 4\,004\,000)/2 = 249\,900 \text{ Lt};$$

$$L_{m3.2} = 0,05 \times (14\,000\,000 - 5\,005\,000)/2 = 224\,875 \text{ Lt};$$

$$L_{m3} = 249\,900 + 224\,875 = 474\,775 \text{ Lt};$$

$$L_{m4.1} = 0,05 \times (14\,000\,000 - 6\,006\,000)/2 = 199\,850 \text{ Lt};$$

$$L_{m4.2} = 0,05 \times (14\,000\,000 - 7\,007\,000)/2 = 174\,825 \text{ Lt};$$

$$L_{m4} = 199\,850 + 174\,825 = 374\,675 \text{ Lt};$$

$$L_{m5.1} = 0,05 \times (14000000 - 8008000)/2 = 149800 \text{ Lt};$$

$$L_{m5.2} = 0,05 \times (14000000 - 9009000)/2 = 124775 \text{ Lt};$$

$$L_{m5} = 149800 + 124775 = 274575 \text{ Lt};$$

$$L_{m6.1} = 0,05 \times (14000000 - 10010000)/2 = 99750 \text{ Lt};$$

$$L_{m6.2} = 0,05 \times (14000000 - 11011000)/2 = 74725 \text{ Lt};$$

$$L_{m6} = 99750 + 74725 = 174475 \text{ Lt};$$

$$L_{m7.1} = 0,05 \times (14000000 - 12005000)/2 = 49875 \text{ Lt};$$

$$L_{m7.2} = 0,05 \times (14000000 - 12999000)/2 = 25025 \text{ Lt};$$

$$L_{m7} = 49875 + 25025 = 74900 \text{ Lt} .$$

Apyvartinių lėšų su palūkanomis gražinimo normų skaičiavimas

Apyvartinėms lėšoms sukaupti pirmaisiais metais turime iš banko imti paskolą (kreditą). Ją imame dvejų metų laikotarpiui ir kas pusmetį dalį gražiname. Banko nustatyta palūkanų norma – 5 %. Banko suteikta paskola sudaro 70% visų reikalingų apyvartinių lėšų, likusius 30 % turi turėti pati organizacija.

Trečiųjų metų apyvartinės lėšos bus sudaromos iš įmonės veiklos gaunamo pelno.

Tad apyvartinės lėšos, gautos bankui suteikus paskolą, sudarys:

$$a_{Bmin.} = 3156,03 \times 0,7 = 2209,221 \text{ tūkst. Lt} .$$

Apyvartinių lėšų palūkanų skaičiavimo ir gražinimo metodika tokia pat kaip ir gražinamų investicijų palūkanų:

$$a_{min.1.1} = 0,05 \times 2209,224/2 = 55,231 \text{ tūkst. Lt};$$

$$a_{min.1.2} = 0,05 \times (2209,224 - 552,306)/2 = 41,423 \text{ tūkst. Lt} ;$$

$$a_{min.1} = 55,231 + 41,423 = 96,654 \text{ tūkst. Lt};$$

$$a_{min.2.1} = 0,05 \times (2209,224 - 1104,612)/2 = 27,616 \text{ tūkst. Lt};$$

$$a_{min.2.2} = 0,05 \times (2209,224 - 1656,918)/2 = 13,808 \text{ tūkst. Lt};$$

$$a_{min.2} = 27,616 + 13,808 = 41,424 \text{ tūkst. Lt};$$

$$a_{Vmin.} = 96,654 + 41,424 = 138,078 \text{ tūkst. Lt} .$$

Gražinama investicijų suma, investicijų palūkanos, reikalingos apyvartinės lėšos bei apyvartinių lėšų palūkanos, prognozuojamo pelno dydis nurodyti 2.1.4 lentelėje.

2.1.4 lentelė. **Pelno prognozavimas ir investicijų gražinimas**

Eil. Nr.	Metai	Pusmetis	Min. pelnas	Investicijų gražinimas	Investicijų palūkanos	Apyvartinių lešų gražinimas	Apyvartinių lešų palūkanų gražinimas	Isipareigojimai bankui	Pelnas atskaičius išmokas bankui
			tūkst. Lt	tūkst. Lt	tūkst. Lt	tūkst. Lt	tūkst. Lt	tūkst. Lt	tūkst. Lt
1.	2006	I	315,603	1001,00	350,00	552,306	55,231	1958,537	-1642,934
2.	2006	II	315,603	1001,00	324,975	552,306	41,423	1919,704	-1604,101
3.	2007	I	315,603	1001,00	299,950	552,306	27,616	1880,872	-1565,269
4.	2007	II	315,603	1001,00	274,925	552,306	13,808	1842,039	-1526,436
5.	2008	I	315,603	1001,00	249,900			1250,900	-935,297
6.	2008	II	315,603	1001,00	224,875			1225,875	-910,272
7.	2009	I	315,603	1001,00	199,850			1200,850	-885,247
8.	2009	II	315,603	1001,00	174,825			1175,825	-860,222
9.	2010	I	315,603	1001,00	149,800			1150,800	-835,197
10.	2010	II	315,603	1001,00	124,775			1125,775	-810,172
11.	2011	I	315,603	1001,00	99,750			1100,750	-785,147
12.	2011	II	315,603	1001,00	74,725			1075,725	-760,122
13.	2012	I	315,603	994,00	49,875			1043,875	-728,272
14.	2012	II	315,603	994,00	25,025			1019,025	-703,422
iš viso			4418,442	14000,00	2623,250	2209,224	138,078	18970,552	-14552,110

Analizuojant 2.1.4 lentelės duomenis matyti, kad apskaičiuotų minimalių rodiklių nepakanka investicijai bei apyvartinių lėšų normatyvui padengti. Gauti minimalūs rezultatai negali užtikrinti, kad toliau programa bus įgyvendinama, nes normatyvinis pelnas yra mažas, todėl neįmanoma vykdyti finansinių įsipareigojimų. Tokiu atveju reikia apskaičiuoti visų anksčiau minėtų rodiklių optimalius variantus.

Naujo produkto kūrimo, gamybos, realizavimo optimalių rodiklių skaičiavimas

Šiame skyriuje bus atliekami tokie projektiniai skaičiavimai:

1. Optimalios metinės gamybos programos $A_{opt.}$ skaičiavimas.
2. Optimalių apyvartinių lėšų, reikalingų vieniems metams, normatyvo $a_{opt.}$ skaičiavimas.
3. Optimalaus normatyvinio pelno $P_{opt.}$ skaičiavimas.
4. Investicijų, apyvartinių lėšų, jų palūkanų skaičiavimas ir pelno prognozavimas.
5. Pelno ir investicijų grąžinimo grafikas.

Optimalios metinės gamybos programos $A_{opt.}$ skaičiavimas

Norėdami sudaryti optimalią metinę gamybos programą, kad per 7 metus galėtume įvykdyti visus įsipareigojimus bankui (išmokėti išmokas) ir gauti pelną, minimalią metinę programą, sudarytą orientuojantis į minimalų darbo užmokesčio fondą, turime padidinti dešimt kartų. Tą mums leidžia padaryti pusiau mechanizuota gamybos technologija, aukštos kokybės technologiniai įrenginiai, įsigyti už investicines lėšas. Prielaidas didinti gamybos programą sudaro ir pasirašytos prekybos sutartys bei ketinimų protokolai. Taigi:

$$A_{opt.} = 350,67 \times 10 = 3506,7 \text{ tūkst. produkto vnt. per metus.}$$

Optimalių apyvartinių lėšų vieniems metams normatyvo $a_{opt.}$ skaičiavimas

Optimalių apyvartinių lėšų normatyvas metinei veiklos programai užtikrinti:

$$a_{opt.} = 3506,7 \times 9 = 31560,3 \text{ tūkst. Lt .}$$

Sudarome apyvartinių lėšų struktūrą (pateikta 2.1.5 lentelėje):

2.1.5 lentelė. Apyvartinių lėšų struktūra

Eil. nr.	Pavadinimas	Suma, tūkst. Lt
1.	Ištekliai	31137,396
2.	Minimalus darbo užmokesčio fondas	315,6
3.	Socialinio draudimo įmokos	107,304
	Iš viso:	31560,3

Optimalaus normatyvinio pelno P_{opt} skaičiavimas

Optimalus normatyvinis pelnas P_{opt} apskaičiuojamas pagal formulę:

$$P_{opt} = 31560,3 \times 0,2 = 6312,06 \text{ tūkst. Lt.}$$

Dėl nulinio ciklo ir netolygaus investicijos įsisavinimo per pirmus veiklos metus įmonės gamybinis pajėgumas pirmąjį pusmetį sieks 65 %, o antrąjį pusmetį – 100 %. Prognozuojamas optimalus pelnas pirmąjį veiklos pusmetį:

$$P_{opt.1} = 6312,06 \times 0,65/2 = 2051,420 \text{ tūkst. Lt.}$$

Siekiant išlikti rinkos dalimi, senas produktas bus pakeistas nauju, t.y. atnaujintas. Todėl planuojama seno produkto gamybą palaipsniui mažinti nuo 7-ųjų veiklos metų pradžios: pirmąjį pusmetį sumažinant 20 %, o antrąjį – 40 %, o 2013 metais seno produkto gamybą baigti. 7-ųjų veiklos metų pusmečių optimalus pelnas bus:

$$P_{opt.2} = 6312,06 \times 0,8/2 = 2524,824 \text{ tūkst. Lt.}$$

$$P_{opt.3} = 6312,06 \times 0,6/2 = 1893,618 \text{ tūkst. Lt.}$$

Investicijų, apyvartinių lėšų, jų palūkanų skaičiavimas ir pelno prognozavimas

Investicijų, apyvartinių lėšų, jų palūkanų skaičiavimo ir pelno prognozavimo metodika pateikta antrame skyriuje.

Skolininkui sutartis leidžia investicijas ir apyvartines lėšas pradėti grąžinti 2-aisiais veiklos metais, o 1-ųjų metų palūkanas už visus metus mokėti metų gale. Todėl kapitalo normatyvinis efektyvumo koeficientas bus $1/6 \approx 0,167$.

Finansinių išteklių cirkuliacijai plačiaja prasme – investavimui, realizavimui ir grąžai – užtenka 3 mėnesių, todėl galima apskaičiuoti 3 mėnesių apyvartinės lėšas, užtikrinančias optimalią metinę gamybos programą:

$$a_{ap.} = \frac{a_{apt.} \times 0,7 \times 3}{12} \quad (2.1.5)$$

Čia 0,7 – 70 % apyvartinių lėšų dalis, suteikiama banko;
3, 12 – mėnesių skaičius.

$$a_{ap.} = \frac{31560 \times 0,7}{12} = \frac{66276,63}{12} = 5523,053 \text{ tūkst. Lt.}$$

5523,053 tūkst. Lt reikia skolintis iš banko, norint užtikrinti optimalią metų gamybos programą.

Grąžinamų investicijų suma, investicijų palūkanos, reikalingos apyvartinės lėšos bei apyvartinių lėšų palūkanos, prognozuojamas pelno dydis nurodyti 2.1.6 lentelėje.

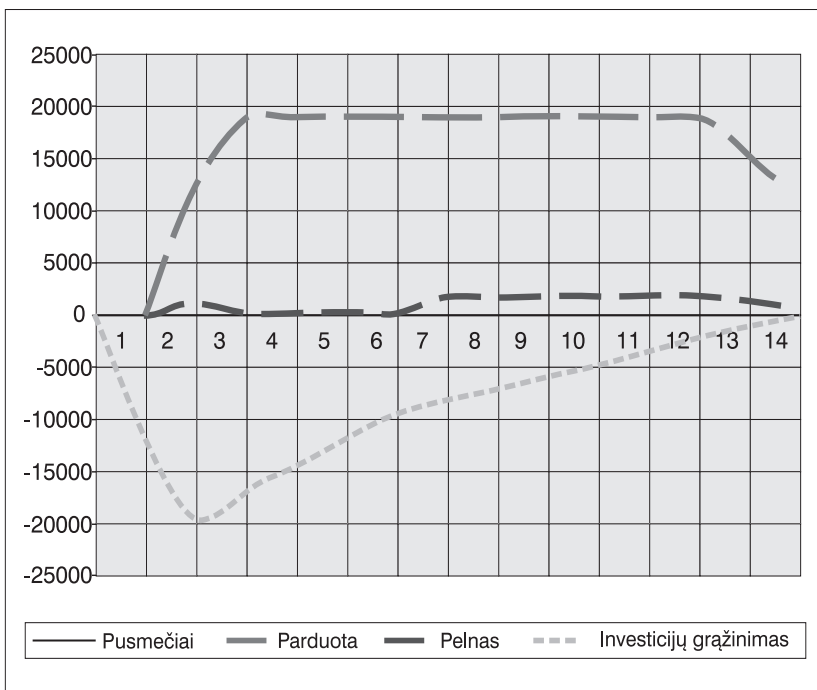
Analizuojant 2.1.6 lentelės duomenis matyti, kad nurodytų optimalių rodiklių pakanka investicijai bei apyvartinių lėšų normatyvui padengti, nes pelnas optimalus, t.y. jo pakanka, kad galima būtų vykdyti finansinius įsipareigojimus.

2.1. Išvados

Išsprendę uždavinį matome, kad, norėdami sudaryti optimalią metinę gamybos programą, t.y. per 7 metus įvykdyti visus įsipareigojimus bankui ir gauti pelną, minimalią metinę programą, apskaičiuotą pagal minimalų darbo užmokesčio fondą, turime padidinti dešimt kartų. Taigi reikėtų pagaminti mažiausiai 3506700 produkto vienetų per metus.

2.1.6 lentelė. **Pelno prognozavimas ir investicijų grąžinimas**

Eil. Nr.	Metai	Pusmetis	Opt. pelnas	Investicijų grąžinimas	Investicijų palūkanos	Apyvartinių lėšų grąžinimas	Apyvartinių lėšų palūkanų grąžinimas	Isipareigojimai bankui	Pelnas atskaicius išmokas bankui
			tūkst. Lt	tūkst. Lt	tūkst. Lt	tūkst. Lt	tūkst. Lt	tūkst. Lt	tūkst. Lt
1.	2006	I	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
2.	2006	II	2051,420	0,000	700,000	0,000	276,153	976,153	1075,267
3.	2007	I	3156,030	1169,00	350,000	1380,763	138,076	3037,839	118,191
4.	2007	II	3156,030	1169,00	320,775	1380,763	103,557	2974,095	181,935
5.	2008	I	3156,030	1169,00	291,550	1380,763	69,038	2910,351	245,679
6.	2008	II	3156,030	1169,00	262,325	1380,763	34,519	2846,607	309,423
7.	2009	I	3156,030	1169,00	233,100			1402,100	1753,930
8.	2009	II	3156,030	1169,00	203,875			1372,875	1783,155
9.	2010	I	3156,030	1169,00	174,650			1343,650	1812,380
10.	2010	II	3156,030	1169,00	145,425			1314,425	1841,605
11.	2011	I	3156,030	1169,00	116,200			1285,200	1870,830
12.	2011	II	3156,030	1169,00	86,975			1255,975	1900,055
13.	2012	I	2524,824	1155,00	58,100			1213,100	1311,724
14.	2012	II	1893,618	1155,00	29,225			1184,225	709,393
Iš viso			38030,162	14000,000	2972,200	5523,053	621,343	23116,596	14913,566



2.1.1 pav. Pelno ir investicijų gražinimo grafikas

1. Pagal optimalią gamybos programą reikia 5523,053 tūkst. Lt apyvartinių lėšų skolintis iš banko, norint įgyvendinti metinę optimalią gamybos programą, o likusią sumą – 1656,916 tūkst. Lt – įmonė dengia pati.
2. Pagal optimalią gamybos programą įmonė gaus metinį apskaičiuotą normatyvinį pelną – 6312,06 tūkst. Lt, o per 7 metus – 38030,162 tūkst. Lt.
3. Gražinę investicijas ir apyvartinių lėšų paskolą su palūkanomis per 7 metus gausime 14913,566 tūkst. Lt pelno.

2.2. Organizacijos modernizavimas

Tik tada pasaulyje vykstantys globalizacijos procesai padeda sudaryti sąlygas šalių ekonominei plėtrai, kai tinkamai naudojamos jos teikiamomis galimybėmis, pažangos vaisiais, atsižvelgiama į įvairių šalių, Europos Sąjungos (ES), Vakarų ir Rytų valstybių rinkų pokyčius.

Lietuvai įstojus į ES ir NATO, būtinai reikėjo modernizuoti šalies ūkį, atnaujinti organizacijų veiklą. Šį procesą makroekonomikos lygiu galima apibūdinti kaip ūkinio pajėgumo atkūrimą, o mikroekonomikoje – kaip organizacijų veiklos reorganizavimą ir glaudesnę sąveiką su ekonomine aplinka. Viso to tikslas – gebėti konkuruoti ir lanksčiai reaguoti į rinkos paklausos ir pasiūlos pokyčius bei jos dalyvių elgseną.

Nuolatinė rinkos ekonomikos plėtra pasaulyje skatina iš esmės didinti nacionalinį konkurencingumą, todėl organizacija, siekianti būti konkurencinga nacionalinėje, ES ir pasaulio rinkose, privalo modernizuoti ir optimizuoti savo veiklą atsižvelgdama į šiuolaikinės pažangos plėtros tendencijas.

Temos aktualumas ir naujumas. Tema pasirinkta dėl to, kad organizacijų raidos rezultatai globalizacijos ir integracijos sąlygomis Lietuvoje yra mažai tirti. Lietuvai tapus ES ir NATO nare siekiama, kad visos šalies organizacijos būtų konkurencingos bendroje ES rinkoje, gebėtų nuolat modernizuoti ir optimizuoti savo veiklą.

Darbo tikslas – išanalizuoti globalizacijos ir integracijos veiksniai, kurie daro įtaką šiuolaikinei organizacijai, parengti organizacijos modernizavimo programą, nurodyti jos įgyvendinimo kryptis.

Uždaviniai:

- Studijuoti Lietuvos ir užsienio autorių mokslo darbus ir kitus šaltinius.
- Aprašyti globalizacijos ir integracijos veiksmų poveikį šalies ūkiui ir nacionalinės rinkos raidai.
- Aptarti šiuolaikinės žmonių išteklių racionalaus naudojimo teorijas.
- Parengti šiuolaikinės organizacijos modernizavimo programą ir numatyti jos įgyvendinimo kryptis.

Tyrimo objektas – organizacijos aplinka, išoriniai ir vidiniai veiksniai globalizacijos sąlygomis.

Tyrimo rezultatai: aprašyti globalizacijos ir integracijos veiksnių poveikį šalies ūkio ir nacionalinės rinkos raidai bendroje ES ir NATO erdvėje, parengti organizacijos modernizavimo programą, numatyti jos įgyvendinimo galimybes, suformuluoti ir pateikti darbo išvadas bei siūlymus.

Tyrimo metodai: analizės ir sintezės, grafinis, stebėjimo, duomenų rinkimo ir apdorojimo, lyginamosios duomenų analizės.

Praktinė darbo vertė: atlikta analizė, apibendrinti jos duomenys, parengtas organizacijos modernizavimo programos modelis, išvados ir siūlymai modernizavimo programai įgyvendinti globalios ekonomikos erdvėje. Be išvardytų dalykų, autoriaus pateikta literatūros analizė, vertinimai, vaizdinės priemonės, išvados ir siūlymai gali būti pritaikyti, racionaliai panaudoti įvairių organizacijų žmoniškųjų išteklių valdymo procese.

Gauti įdomūs tyrimo rezultatai gali paskatinti ir kitus autorius išsamiau tyrinėti organizacijų modernizavimo aspektus bendroje ES ir NATO erdvėje.

Pagrindiniai informacijos šaltiniai: magistro baigiamasis darbas, parengtas naudojantis Lietuvos ir užsienio autorių mokslo darbais ir jų šaltiniais, Lietuvos Respublikos įstatymais ir kitais teisės aktais, naujausiais šios srities paskelbtais darbais, organizacijų specialistų informacine medžiaga, žiniasklaidos pateiktais duomenimis, tarptautinių ir šalies mastu surengtų mokslinių konferencijų, seminarų paskelbta medžiaga.

Globalizacijos ir integracijos procesai: problemos ir jų analizė

XXI amžiuje pasaulio globalizacijos ir integracijos procesai pakeitė žmonių bendravimo ir bendradarbiavimo aplinką, išryškino nacionalinės valstybės bruožus ir iškėlė valstybės institucijoms naują uždavinį – iš esmės pagerinti Lietuvos organizacijų veiklos išorinę aplinką, kuri lemia jų veiklos bendroje Europos Sąjungos (ES) ir NATO erdvėje modeliavimo ypatumus. Šiuolaikinė organizacija privalo patenkinti vartotojų poreikius (reiškiamas pasitenkinimas arba nepasitenkinimas), įvertinti naujus vartotojų reikalavimus pradėdant kurti ir realizuoti naują produktą (prekę ar paslaugą), nuo kurių XXI amžiuje priklausoma organizacijos vidaus transformacijos procesai.

Lietuvai tapus ES nare, vienas svarbiausių prioritetinių uždavinių – įsilieti į bendrąją rinką, kurios pagrindas – laisvas prekių, paslaugų, kapitalo ir darbo jėgos judėjimas, taip pat Ekonominė ir pinigų sąjunga. Laisvas darbo jėgos judėjimas – tai teisė keisti gyvenamąją vietą, pradėti savo verslą, dirbti bet kurioje ES šalyje. Dabar itin aktualios pasidarė darbo jėgos konkurencingu-

mo, mokymo turinio ir kvalifikacijos atitikties ES šalių profesinio rengimo rekomendacijoms, darbo ir socialinio draudimo įstatymų suderinimo problemos ir pan. Rinkos ekonomikos sąlygomis Lietuvoje didėja darbo jėgos konkurencingumo svarba. Lietuvoje žmogiškųjų išteklių tobulinimas yra vienas svarbiausių klausimų, nes turi būti rengiamos naujos, tobulesnės mokymo ir kvalifikacijos kėlimo programos, kuriose ypatingas dėmesys būtų skiriamas informacinėms technologijoms (jų taikymui ir plėtrai).

Informacija ir žinios tapo nauju tautų ir viso pasaulio gerovės šaltiniu. Svarbų vaidmenį vaidina žmonių vertybių, akcentuojant žinias kaip pagrindinį asmenybės ir socialinio augimo veiksnį, sistemos kaita. Individai ir visuomenė dalyvauja globalizacijos procese, kur žinios, t. y. išsilavinimas ir gebėjimai, yra svarbiausia saviraiškos bei sėkmės sąlyga ir pagrindinis socialinės gerovės garantas.

Globalizacijai būdinga ne tik visuotinai orientuota gamyba, informacija ir veikla, bet ir žmogiškųjų išteklių globalizacija. Investicijos į žmogiškųjų išteklių tobulinimą labai padidėjo. Šių išteklių tobulinimas reiškia veiklą, susijusią su individo įgimtų ir įgytų asmeninių savybių ugdymu, sisteminių žinių tobulinimu, žmogaus gebėjimų panaudojimu [2, p. 10].

Kaip žinome, Lietuvos privalumas yra jos intelektualinis potencialas. Lietuvoje būtina sukurti palankią aplinką užsienio aukštųjų technologijų kompanijų investicijoms, nes jos išsilavinę ir veiklūs darbuotojai yra vienas iš traukos veiksnių. Naujovėms diegti sudarys sąlygas ir veiksminga universitetų, mokslo tyrimo institutų ir verslo institucijų kooperacija. Kita vertus, ilgalaikėje informacinių technologijų plėtros strategijoje turi vyruoti valstybės priemonės, kuriomis tiesiogiai arba netiesiogiai bus veikiami individų ir organizacijų veiksmas. Plėtojantis šiems veiksniams susidarys palankios sąlygos modernizuoti šias organizacijas.

Toliau aptarsime integracijos ir globalizacijos procesus ir jų keliamas problemas. Kad ir kaip būtų sunku, būtina užtikrinti įvežamų prekių kokybės bei kainų dempingo kontrolę, pagerinti muitinių darbą, kad jis būtų aukštesnio lygio.

Mokslinė darbo problema ta, kad iš esmės neištirtos organizacijų modernizavimo galimybės ir ši procesą skatinantys ar stabdantys veiksniai Lietuvai esant bendroje Europos Sąjungos ir NATO erdvėje, todėl būtina tai atlikti metodiškai, tyrimus pagrįsti, kurti organizacijų modernizavimo programas ir numatyti jas įgyvendinti padedančias priemones naujomis globalizacijos ir integracijos sąlygomis.

Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą, organizacijų modernizavimas tapo neišvengiamas, nes jos, siekdamos išsilaikyti šioje erdvėje, turi būti konkurencingos, gebėti lanksčiai reaguoti į paklausos ir veiklos pokyčius.

Globalizacijos procesai ir jų keliamos problemos

Globalizaciją galima apibrėžti kaip „pasaulinį bendrų gamybos, technologijų, vadybos šablonų, socialinių struktūrų, politinių organizacijų, kultūrų ir vertybių panašėjimą, procesą, kuris veda link bendrų supranacionalinių institucijų ir galų gale link vieningos visuomenės“ [49, p. 25]. Šis procesas skiriasi nuo internacionalizacijos – intensyvėjančių ryšių tarp valstybių – tuo, kad tai – valstybių ir pasidalytų erdvių sienų nepaisantys tinklai, silpniau ar stipriau jungiantys valstybes į bendriją, kuri remiasi bendrais principais ir vertybėmis.

Globalizacijos arenoje jautrūs lieka tarptautinės prekybos klausimai: nors ir jaučiamas spaudimas liberalizuoti prekių importą ir eksportą ne vien dėl teorinių paskatų (neabejotinos naudos iš laisvosios prekybos), bet ir dėl eksportuotojų reikalavimų atverti rinkas, daugelio valstybių ekonominės politikos globalizacija šiuo požiūriu dar nėra paveikusi.

Štai vienas požiūris į globalizaciją: prekybos politikos liberalizavimas turėtų būti suprantamas kaip vyriausybės pripažinimas, jog priešintis pasaulinės rinkos (ypač kapitalo) skverbimuisi yra beprasmiška. Galima sutikti arba nesutikti su šiuo požiūriu, bet svarbiausia – suprasti globalizacijos esmę, jos teigiamus ir neigiamus aspektus.

Pasaulio ekonomiką galima laikyti globalizacijos atspindžiu. Šis procesas daro didelę įtaką tarptautinėms kapitalo, prekių rinkoms, makroekonominėi (biudžeto) ir darbo rinkos plėtros reglamentavimo politikai, prekybiniams santykiams.

Galima išskirti tris pagrindinius globalizacijos veiksnus. Tai:

- Tarptautinės konkurencijos kokybinė kaita ir jos masto didėjimas: naujausios technologijos leidžia konkuruoti tose srityse, kurios anksčiau valstybių ar regionų buvo laikomos monopolinėmis.
- Inovacijų (technikos ir technologijų naujovių) plėtra, sparčiai keičianti prekių gamybos, paslaugų sritis, o tradicinėms organizacijoms suteikianti galimybę būti lanksčioms.
- Strateginiai aljansai ir transnacionalizacija, leidžianti lanksčiai plėsti gamybą, skverbtis į įvairius geografinius regionus naudojant specifines žinias.

Visa tai lemia „naują tarptautinį darbo pasidalijimą“.

Naujasis tarptautinis darbo pasidalijimas nebūtinai reiškia kurios nors pusės pralaimėjimą (nors nauda nebūtinai vienoda ar gaunama vienu metu): pažangiausios valstybės globalios ekonomikos sąlygomis gali didesnėse rinkose savo naujus produktus realizuoti, o besivystančios šalys – dalyvauti pasaulinėje gamyboje per transnacionalines korporacijas ir naudotis technikos ir technologijų pažangos rezultatais.

Tai, kad susiformavo euro–dolerio rinka, rodo, jog valstybės institucijos buvo priverstos reaguoti į neišvengiamą finansų rinkos globalizaciją. Nors kontroliuoti kapitalo nutekėjimo beveik neįmanoma, 1997 ir 1998 m. Azijos ir Rusijos krizės parodė, jog reikia reguliuoti kapitalo įplaukas, kad būtų galima sušvelninti kapitalo rinkos nestabilumo poveikį, nes ir pažangiausioms, ir besivystančioms valstybėms atvėrus kapitalo rinkas susiformavę kapitalo srantai liberalios rinkos sąlygomis gali destabilizuoti ne tik ekonomines, bet ir politines sistemas.

Globalizacija itin padidino Pasaulio prekybos organizacijos svarbą. Konkuruodamos dėl pasaulinės rinkos dalies bet kurioje prekybos srityje, šalių vyriausybės yra priverstos priimti daugiašalės prekybos taisykles. Pasaulinių prekybos liberalizavimo taisyklių „paklausa“ ir prekybos globalizacija padidėjo dar ir dėl to, kad per pastarąjį dešimtmetį susikūrė nemažai naujų nedidelių valstybių. Prekybos apribojimai paprastai mažinami tada, kai tam pritaria tiek didžiosios, tiek mažosios valstybės, kurių ekonominis atvirumas, mažėjant ekonominės veiklos išlaidoms, yra pagrįstas.

Jau matyti valstybių ekonominės politikos, reglamentuojančios prekių ir paslaugų judėjimą per sienas, rezultatai, ko negalima pasakyti apie finansinių srautų reguliavimą. Neišvengiamas kapitalo judėjimas – tai reali paskata vykdyti rinkai naudingą politiką. Finansų rinkos liberalizavimas yra daugiau simbolinis žingsnis, o importo mokesčių mažinimas gali realiai paveikti įvairių visuomenės sluoksnių gerovę.

Šiuolaikinės globalizacijos pobūdį lemia komunikacijos ir informacijos sistemos. Vis labiau populiarėja naujos priemonės (internetas, mobilieji telefonai, žiniasklaidos tinklai), pinga ryšių ir transporto paslaugos. Šiandien kompiuteris yra daug pigesnis ir pajėgesnis už moderniausią 1975 metų kompiuterį, tuo metu kainavusį 10 mln. dolerių. Sparčiausiai besiplečiančia ryšių priemone – internetu – 1998 m. viduryje naudojosi 160 mln. žmonių, o 2005 m. šis skaičius viršijo 800 mln. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad 91 proc. interneto vartotojų yra Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijai (EBPO) priklausančių šalių gyventojai, nors jie tesudaro vos 19 proc. visų pasaulio gyventojų.

Neturėjimas galimybės naudotis internetu tampa globalia problema. 1998 m. duomenimis, vidutinės pajamas gaunančiam amerikiečiui, kad galėtų nusipirkti kompiuterį, reikėjo mėnesio [20], o lietuviui – pusės metų atlyginimo.

Pasaulinė ekonomika darosi vis labiau integruota. Būti atviriems – būtina sąlyga norint paremti atviros prekybos politiką, liberalizuoti finansų ir kapitalo srautus. Dėl to didėja tarptautinė konkurencija ir spartėja nacionalinių rinkų jungimosi į globalinę rinką procesas. Vis dėlto, susiformavus globalinei rinkai, nei nacionaliniu, nei tarptautiniu lygiu nebuvo išspręstos finansinio bei ekonominio nepastovumo, nelygybės, atitinkamo aprūpinimo visuomeninėmis gėrybėmis problemos. Didėja pajamų nelygybė tarp turtingų ir skurstančių gyventojų, turtingų ir skurstančių šalių.

Globalizacija turėtų sudaryti ekonominės plėtros prielaidas, kad ekonominė kiekvienos šalies pažanga ir ilgalaikis konkurencingumas pasaulio rinkoje priklausytų nuo tos šalies žmonių gyvenimo standartų, jų socialinės raidos lygio. Valstybės, kurioms pasiseka tuos dalykus suderinti, ne tik pirmauja pasaulyje – jos, siekdamos bendrų tikslų, vis labiau tarpusavyje vienijasi. Vis dėlto pasaulio ekonomikai būdinga pajamų skirtumų didėjimo tendencija. Nors šiuolaikinė pasaulio ekonomika yra labai integruota, besivystančioms šalims nesiseka priartėti prie pažangiųjų, o labiausiai skurstančioms lemta vis labiau atsilikti.

Pagal tradicinę ekonominio augimo teoriją vargingesnės šalys turėtų pasivytį turtingesnes, nes paprastai jų ekonominė raida yra spartesnė. Remiantis šia teorija, gamybos veiksnių konvergencija turėtų vykti atvirai ir po kurio laiko panašios kvalifikacijos darbininkai už darbą turėtų gauti atitinkamą atlyginimą, o investuoto kapitalo savininkai – panašias pajamas. Spėjama, kad galiausiai visose šalyse turėtų suvienodėti gyvenimo lygis. Deja, realybė skiriasi nuo šių hipotezių. Tarptautinių veiksnių įtaka kiekvienos šalies ekonomikai labai nevienoda. Tokiose šalyse kaip Airija, Graikija, Ispanija, Portugalija darbo jėga iš žemės ūkio perėjo į pramonės sektorių, ir taip joms susidarė sąlygos pasivytį turtingesnes valstybes. Lietuvos ekonomika, dar prieš prasidedant deryboms dėl narystės ES, sugebėjo pasiekti gana aukštą lygį.

Vietos gamintojų konkurencingumas ir jų gebėjimas rasti savo erdvę pasaulinėje prekių ir darbo jėgos rinkoje, nacionalinių įstatymų bei institucijų veiklos nuostatų derinimas tarptautiniu lygmeniu taip pat turi įtakos integracijai [6, p. 471]. Taigi atvirumas, konkurencingumas ir darna yra esminės sėkmingos integracijos į pasaulinę ekonomiką sąlygos. Pasaulio ekonomikos liberalizavimo ir integracijos politikoje diskriminuojamos vargingesnės šalys.

Kapitalo ir investicijų srautai pasidarė kur kas svarbesni už tarptautinės prekybos koordinavimą. Tiesioginės užsienio investicijos atlieka svarbų vaidmenį integruojant šalies ekonomiką į pasaulinę sistemą, jos didėja sparčiau už prekių srautus. Patirtis rodo, kad šalys, kurios sudaro palankesnes sąlygas ateiti tiesioginiams užsienio investuotojams, suteikdamos jiems išskirtines monopolines teises arba sumažindamos darbo jėgos sąnaudas, galiausiai nebeįjėgia susidoroti su kitais sunkumais, pavyzdžiui, nestabilumu. Tarptautinės finansų rinkos dalyviai ne visada gali naudotis reikalinga informacija, todėl kapitalą nebūtinai tinkamai paskirsto, o liberalizuojama prekyba gali sulėtinti ekonomikos plėtrą dėl rinkos netobulumo ar nykstančio teigiamo vietinės pramonės poveikio.

Labai sumažėjo šalių, kurių ūkis laikomas netinkamu tarptautinei prekybai plėtoti, nes vietinės ir tarptautinės prekės kainų skirtumas yra didesnis už prekės atgabenimo į vietinę rinką išlaidas. Šis skirtumas gerėjant ryšiams nuolat mažėja. Transporto ir ryšių paslaugų išlaidų mažėjimą galima laikyti integracijos į pasaulio ekonomiką pagrindu. Nuo 1930 iki 1990 m. vidutinės pajamos už krovininių gabenimą oro transportu sumažėjo 6 kartus, 1960–1990 m. kompiuterių technikos vieneto kaina – 99 proc., o 1970–1996 m. krovinio gabenimo jūrų transportu kaina – 70 proc. [31, p. 25].

Globalizacija riboja nacionalinės politikos savarankiškumą, nes pasaulio mastu nekonkurencinga politika kapitalo rinkose sukelia neigiamą reakciją. Visose pasaulinės ekonomikos srityse tarp regionų didėja konkurencija, pavyzdžiui, prekyboje, pritraukiant investicijas ir kvalifikuotą darbo jėgą. Regionuose, kuriems sekasi geriau, yra daugiau darbo vietų, didėja gyventojų pajamos ir kyla gerovė. Dabar regionai konkuruoja, stengdamiesi pateikti pakankamai tokių gėrybių, kokių pageidauja į visą pasaulį besiorientuojantys investitoriai.

Globalizacija leidžia geriau naudoti išteklius, todėl prisideda prie kainų mažėjimo, ekonomijos, ūkio atnaujinimo ir pažangos spartinimo.

Globalizacija yra sudėtingas procesas, apimantis įvairias ūkio, politikos ir visuomenės gyvenimo sritis, skatinantis jų integraciją, stiprinantis tarpusavio priklausomybę bei kuriantis bendrų veiksmų šablonus. Globalizaciją kai kuriais aspektais galima suvokti kaip neišvengiamą delokalizacijos procesą, į kurį tradiciniai teritoriniai vienetai gali tik vienaip ar kitaip reaguoti. Nors globalizacija jau paveikė daugelį gyvenimo sričių, tačiau nepanaikino tradicinio valstybių sienomis apriboto ekonomikos, politikos bei kultūros padalijimo, o kai kuriais atvejais tik sukėlė stiprią neigiamą reakciją. Be to, net ir tose srityse, kur globalizacijos poveikis akivaizdus, ji pasireiškė nevienodai stipriai ir buvo skirtinga.

Globalizacija keičia valstybių paskatų sistemą. Nors dabar vyrauja darbo pasidalijimas pagal naujovių plėtrą, pažangiausios šiuo požiūriu valstybės tik skatina globalizaciją, kuri turėtų prisidėti prie pajamų skirtumų mažėjimo. Be to, keičiasi ir mažųjų valstybių paskatos: atpigusios prekės leidžia atverti savo rinkas ir gauti daugiau naudos. Naujos rinkos, naujos technologijos, nauji dalyviai bei naujos taisyklės, kaip niekada anksčiau, dabar tvirčiau bei greičiau susieja viso pasaulio žmones.

Aptarę globalizacijos procesus ir su ja susijusias problemas galime teigti, kad naujoji pasaulinė ekonomika – tai verslas, pagrįstas žiniomis, išsilavinimu. Todėl Lietuvos švietimo įstaigos ir valdžios institucijos turi būti tinkamai pasirengusios aktyviai veikti, kad sklandžiai vyktų žmonių tobulinimo procesas ir visapusiškai būtų išnaudojamas jų potencialas valstybei tapus ES nare.

Konkurencinis pranašumas įgyjamas skatinant verslumą ir naujoves. Valdžios funkcijos įgyvendinant pramonės (verslo) rėmimo politiką, kuriant su tuo susijusias programas ir dokumentus negali apsiriboti vien dabartinio konkurencingumo lygio išlaikymu. Ji turi skatinti žmonių iniciatyvą, verslo naujoves. Čia pagrindinės Lietuvos valdžios politikos kryptys turėtų būti „mokymosi visą gyvenimą“ ir „žiniomis pagrįstos ekonomikos“ skatinimas. Šios iniciatyvos pabrėžia globalizacijos, šiuolaikinių ryšių technologijų, žmonių orientavimo ir struktūrų bendradarbiavimo svarbą bei visuotinumą, nes tik turint išsilavinusių aukštos kvalifikacijos darbuotojų galima sėkmingai modernizuoti organizaciją, kad ji būtų konkurencinga bendroje ES erdvėje.

Kitame šios dalies skyriuje analizuosime integracijos procesus, jos keliamas problemas ir poveikį Lietuvos ūkio plėtrai.

Integracijos procesai ir jų keliamos problemos

Lietuvos integracija į ES daro tiesioginį poveikį šalies ūkio ir jo organizacijų atnaujinimo procesui ir veiklai. ES ekonominis pagrindas – bendroji rinka (laisvas prekių, asmenų, paslaugų ir kapitalo judėjimas). Vidurio ir Rytų Europos šalių, tarp jų ir Lietuvos, integracija į ES išsiskiria bendrame EB raidos kontekste dviem aspektais. Pirma, minėtos šalys vienu metu įgyvendina radikalias reformas (kuria demokratijos plėtros ir rinkos ekonomikos institucijas). Antra, šiame ES plėtros etape šalys, pasirengusios tapti ES narėmis, turėjo prisiimti daugiau narystės įsipareigojimų nei anksčiau į ją stojusios šalys (šiuo metu ES teisės aktus, kurių normas turi įgyvendinti stojančios šalys, sudaro apie 370000 p., o Portugalija ir Ispanija turėjo įgyvendinti apie 80000 p. išdėstytas su naryste susijusias normas) [20]. Šie integracijos į ES aspektai

yra tiesiogiai susiję su jos poveikiu Lietuvos ūkio atnaujinimo procesui, todėl verta juos aptarti detaliau.

Organizacijų modernizavimą makroekonominiu lygiu galima apibūdinti kaip ūkinio pajėgumo atkūrimą, veiklos reorganizavimą ir sąveiką su ekonomine aplinka. Viso to rezultatas – daugiau atsiranda gebančių konkuruoti ir lanksčiai reaguojančių į paklausos ir veiklos pokyčius rinkos dalyvių. Makroekonominė prasme lengviau kalbėti apie tinkamiausių sąlygų tam sudarymą, nei apie atnaujinimo raidą, nes ją įvertinti gana sunku. Šiam tikslui geriausia lyginti organizacijų veiklos rodiklių, pvz., darbo ar bendro gamybos veiksmų efektyvumo, pelningumo, investicijų ar eksporto, analizę su rinkos dalyvių apklausomis [31, p. 50]. Daugelis transformacijos reformų analitiku išskiria keletą esminių ir būtinų norint sėkmingai atnaujinti ūkį elementų – ekonominės aplinkos stabilizavimą, liberalizavimą ir privatizaciją [11, p. 60–62]. Šios ūkio atnaujinimo priemonės sudaro palankias sąlygas ekonomikos struktūrai, atspindinčiai santykinius šalies pranašumus ir tinkamiausiai paskirstančiai išteklius, susiformuoti.

Lietuvos integracija į ES keičia tiek ekonominę aplinką, į kurią atsižvelgdami rinkos dalyviai priima sprendimus, tiek ekonominę Vyriausybės politiką, kuriai suteikiami konkretūs orientyrai. Viena vertus, šalinamos kliūtys, trukdančios Lietuvos ir ES verslui, kita vertus, perimama ES taikoma reguliavimo sistema. Iki šiol tai tiesiogiai ar netiesiogiai veikė liberalizavimo ir privatizacijos procesus, nors ateityje kai kurios integracijos priemonės iš principo arba dėl Lietuvos institucijų netinkamos jų įgyvendinimo politikos gali trukdyti atnaujinti ūkį. Toliau integracijos procesų keliamas problemas aptarsime analizuodami tris esminius klausimus: Lietuvoje vykstančių transformacijos reformų sąsajas su integracija į ES, integracijos priemonių poveikį Lietuvos ūkio veiklai ir galiausiai integracijos priemonių poveikį Lietuvos Vyriausybės ekonominei politikai.

Transformacija ir integracija. Lietuvoje nuo šio dešimtmečio pradžios kartu vykdomos ekonomikos reformos ir diegiamos su integracija į ES susijusios priemonės. Jas išskyrus, galima geriau suvokti, ar integracijos priemonės atitinka Lietuvos ūkio interesus, ir pasirinkti tinkamiausią integracijos strategiją, teiksiančią šalies ūkiui didžiausią naudą. Kitaip sakant, išsiaiškinti, kiek Lietuvos narystė ES atitinka mūsų ekonominius interesus ir kaip paskirstyti integracijos priemones, kad jų poveikis būtų tolygus.

Ūkio reformų tikslai iš esmės atitinka pagrindinius narystės ES kriterijus, suformuluotus Europos valdžios viršūnių susitikimuose. Tai pasakytina apie

visus tris kriterijus: tiek apie politinį (demokratijos ir įstatymo viršenybė, pagarba žmogaus ir nacionalinių mažumų teisėms), tiek apie ekonominį (funkcionuojanti rinkos ekonomika ir gebėjimas konkuruoti), tiek apie administracinį (valstybės institucijų gebėjimas vykdyti priisiimtus išpareigojimus). Tačiau Lietuva privalo priisiimti visus su naryste ES susijusius išpareigojimus. Nors narystės išpareigojimų vykdymas stojant į ją yra suprantamas ES reikalavimas, kai kuriais atvejais tai gali būti Lietuvai primesta politika [49, p. 54]. Lietuva turi perkelti į savo teisės aktus ir įgyvendinti konkrečias ES teisės normas, kurios buvo sukurtos per derybas tarp valstybių narių ir kuriose numatyti bendrus tikslus Lietuva būtų įgyvendinusi kita tvarka bei forma, jei nebūtų įstojusi į ES (pavyzdžiui, galėtų būti Ignalinos AE naudojimo planai). Tuo labiau jog kai kurios ES teisės nuostatos sukurtos reaguojant į konkrečias ES šalių ekonomines ar politines problemas, kurios netinka Lietuvai dėl kitokios ekonominės situacijos (pavyzdžiui, kai kurie finansinių institucijų veiklos normatyvai), arba derybų tarp skirtingų tradicijų ir interesų valstybių narių (pavyzdžiui, struktūrinių fondų, atsiradusių reaguojant į Pietų Europos šalių poziciją) metu darant abipuses nuolaidas [20]. Tačiau svarstant šiuos klausimus reikia nepamiršti ir alternatyvaus scenarijaus – kokia būtų Lietuvos ūkio raida, jei ji nebūtų įstojusi į ES. Ši alternatyva labai neaiški, be to, yra didelė tikimybė, kad atnaujinant ūkį būtų padaryta daug klaidų.

Integracijos poveikis Lietuvos ūkiui. Integracijos poveikį Lietuvos ūkio veiklai ir jo restruktūrizacijai galima vertinti remiantis Lietuvos išpareigojimais, įtvirtintais prekybos ir bendradarbiavimo sutartyje, laisvosios prekybos sutartyje, asociacijos sutartyje, stojimo partnerystėje ir Nacionalinėje „Acquis“ perėmimo programose bei ES vienašališkai pasiūlytoje Baltojoje knygoje, kuri skirta asocijuotų šalių kandidačių pasiruošimui integracijai į Europos Sąjungos organizacijas. Trumpai Lietuvos integracijos į ES poveikį rinkos dalyviams galima apibūdinti kaip naudos, gaunamos dėl didesnių galimybių, ir išlaidų, atsirandančių dėl prisitaikymo prie aukštesnių standartų, pusiausvyrą.

Integracija yra laipsniškas procesas, kuris prasidėjo asimetrišku prekybos liberalizavimu, po to padėjo šalinti paslaugoms ir kapitalui judėti trukdantis kliūtis bei perimti bendrąją rinką reguliuojančias normas. Beje, Lietuvos ūkio atnaujinimo procesui įtaką daro ne tik dvišalėse sutartyse numatyti išpareigojimai, bet ir ES institucijų nuomonė apie Lietuvos pažangą. Tai savo ruožtu veikia investicijų patrauklumą ir makroekonomikos stabilumą. Be to, Europos Komisija daro tiesioginę įtaką Lietuvos ekonominei politikai numa-

tydama pasirinktoms sritims finansinę paramą. Lietuvos stojimo partnerystėje variante buvo numatytos artimiausio laikotarpio priemonės – baigti didelių organizacijų ir bankų privatizaciją, patobulinti bankroto procedūrą, kontroliuoti valstybės pagalbą, šalinti likusias kliūtis, trukdančias laisvai kapitalui judėti – skatina šalies ūkio atnaujinimo procesą. Iki narystės ES buvo numatyta tęsti pagrindinių rinkos, finansinių organizacijų ir bankų atnaujinimą [20]. Tačiau kai kurios, ES požiūriu, „jautrios sritys“ paliktos nuošalyje. Tai ypač pasakytina apie laisvą darbo jėgos judėjimą, kuris, Lietuvai tapus Ekonominės ir pinigų sąjungos nare, ypač svarbus sklandžiai šalies ūkio integracijai užtikrinti, tačiau kelia migracijos baimę ES šalyse.

Dar prieš narystę Lietuvos integracija į ES intensyviausiai vyko liberalizuojant prekių judėjimą tarp šalių. Pramoninių prekių importui iš ES likusios tarifinės kliūtys buvo pašalintos 2001 m. pradžioje, o nuo 2005 metų daugumai jų taikomi 5% muitai (išskyrus degtukus, šaldiklius ir baldus, kuriems taikomi 12,5% importo muitai) [16]. Tuo metu prekybą stabdė netarifiniai barjerai – prekių standartai bei antidempingo bylos, kurios buvo iškeltos AB „Achema“, „Grigiškės“ ir „Ekranas“. Prekybos su ES liberalizavimas turėjo tiesioginę teigiamą įtaką atnaujinant Lietuvos ūkį – ES dalis Lietuvos eksportuojamų prekių apyvartoje padidėjo nuo poros procentų dešimtmečio pradžioje iki 50% 2002 m. pirmojoje pusėje. Lietuvoje Tiesioginės užsienio investicijos (TUI) iš ES sudarė apie 60% visų Lietuvos gautų TUI [18].

Prekybos su ES (ir kitomis šalimis kandidatėmis – prekybos sutartys su CEFTA šalimis ir ypač Baltijos valstybėmis yra susijusios su integracijos į ES raida) liberalizavimas buvo pagrindas liberalizuoti bendrąją užsienio prekybą. Kaip teigia tarptautinių finansų organizacijų ekspertai, „Lietuvos liberali prekybos politika suvaidino esminį vaidmenį atkuriant ekonominį augimą...“ [29, p. 45]. Ne mažiau svarbu ir tai, kad įsipareigojimai ES sulaukė Lietuvos Vyriausybę nuo interesų grupių reikalavimų įvesti tiesioginius užsienio prekių įvežimo apribojimus (nors kartu pastebimas vis dažniau deklaruojamas siekis imituoti netarifines trečiųjų šalių apsaugos priemones, taikomas ES). Iki šiol Lietuvoje didžiausią įtaką ekonominei, ypač užsienio prekybos, politikai darė gerai organizuotos vietos gamintojų ar žemdirbių grupės, o perdirbėjų ir vartotojų interesai paprastai buvo ignoruojami. Tokia situacija susidarė tiek dėl nusistovėjusių ryšių tarp nuostolių dėl konkurencijos patiriančių gamintojų ir savo egzistenciją rinkos ekonomikos sąlygomis bandančių pateisinti valstybės institucijų, tiek dėl kolektyvinių veiksmų problemos, kai daugiausia naudos iš atviros politikos turintys vartotojai nesugeba daryti įtakos ekonominei po-

litikai, tiek dėl palyginti svarbesnių, su bendrąja ekonomine politika susijusių problemų (pavyzdžiui, darbo santykių reguliavimo), tiek dėl paplitusios nuostatos, kad pramonei turi būti teikiamas prioritetas.

Lietuvos integracija ir ekonominė politika. Prieš integraciją svarbiausiu Lietuvos Vyriausybės tikslu, sudarant sąlygas ir toliau atnaujinti ūkį, buvo nedarfinių kliūčių prekyboje su ES šalinimas. Dabar, Lietuvai tapus ES nare, šių kliūčių nebeliko ir Lietuvos ūkio gaunama nauda priklausys nuo ekonominių santykių su ES intensyvumo ir konkurencijos taisyklių laikymosi.

Svarbi tolesnių veiksmų sritis – valstybės administracinių institucijų reforma, nes verslo plėtra šiuo metu ypač priklauso nuo valstybės institucijų gebėjimo atskirti savo funkcijas ir jas tinkamai atlikti. Šiuo metu būtent nuo institucinės reformos priklauso racionalios, aiškios ekonominės politikos sėkmė ir integracijos priemonių įtaka tolesnei Lietuvos ūkio raidai. Valstybės funkcijų ir institucijų reforma – būtina sąlyga siekiant nuosekliai atnaujinti ir plėtoti šalies ūkį.

Apibūdinsime šių reformų įgyvendinimo erdves [19]:

- Dalis valstybės funkcijų turi būti perduota rinkos dalyviams, dalis – žemesnį valdymo lygmens grandims.
- Turi būti paspartinti ir patobulinti ekonominės politikos baigiamųjų grandžių – įgyvendinimo ir vertinimo – procesai. Daugumos Lietuvos vyriausybės politikos trūkumas – pernelyg daug dėmesio buvo skiriama politinio atsako (dažnai neteisingo) į ekonomines problemas formai, o ne jos įgyvendinimui ir poveikio vertinimui. Būtent dėl to sukurta apie trisdešimt ekonominių programų ir strategijų (organizacijų veiklos gaivinimo, eksporto, smulkiojo ir vidutinio verslo (SVV) plėtojimo, nacionalinės kokybės, darbo vietų kūrimo ir pan.), kurios dažnai neįgyvendinamos ir nevertinamos, o paini paramos sistema kuria kliūtis, kurios trukdo pereiti iš vienos srities į kitą, atnaujinti ūkį ir stabdo konkurenciją. Ekonominės politikos sprendimų įgyvendinimo svarba gerokai padidėjo Lietuvai įstojus į ES, kurioje bendrų politikos sričių funkcionavimas priklauso nuo to, kaip priimtus sprendimus įgyvendina valstybių narių institucijos.
- Pagrindinėse srityse turi būti pradėta taikyti ekonominio sąnaudų reguliavimo ir naudos analizė, galinti pasiūlyti rinkos požiūriu optimalų direktyvų įgyvendinimo būdą.

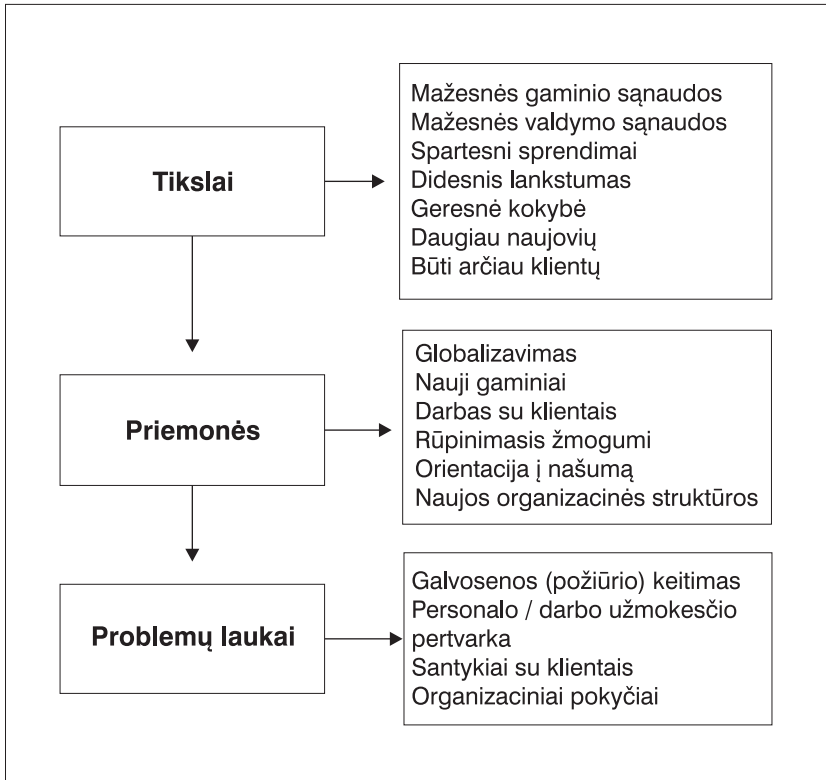
- Susiejus ekonominės politikos priemonės su integracija į ES, paskirsčius tokių sričių kaip socialinė ar aplinkosauga ilgalaikio ekonominio reguliavimo sąnaudas, aiškiai ir viešai įvardijus jų įgyvendinimo orientyrus, būtų galima tinkamai naudoti ES finansinius išteklius, neleisti, kad tam tikros interesų grupės jais pasinaudotų šalies ūkio plėtros sąskaita, sumažinti organizacijų trumpalaikes prisitaikymo sąnaudas, padidinti pasitikėjimą šalies ekonomika ir rinkos stabilumą.

Valstybės ir visuomenės darni raida bendroje ES ir NATO erdvėje

Žmonių išteklių racionalaus naudojimo kryptys

XXI amžiuje ekonomikos sąlygos darosi ekstremalios dėl įvairių priežasčių: valdymo orientacijos į tikslus, konkurencijos didėjimo, prisotintų ir internacionalizuotų rinkų, nuolatinės gamybos ir darbo organizavimo formų bei aplinkos sąlygų kaitos ir kt. Tai verčia ieškoti naujų organizacijų efektyvumo didinimo būdų. Išsivysčiusios Vakarų šalys didelę reikšmę teikia organizacijų pertvarkos problemoms, kurios pateikiamos 2.2.1 pav. [15].

Čia išvardyti tikslai, kuriuos organizacija turi įgyvendinti, priemonės jiems pasiekti ir vadinamieji problemų laukai, kurie atsiranda įgyvendinant šiuos tikslus. Visuose procesuose, ypač pertvarkos, paprastai dalyvauja žmogus, o jo vaidmuo yra lemiamas. Personalias ne tik tiesiogiai dalyvauja procese, naudodamas objektus ir darbo priemones, bet ir nustato tikslus bei organizuoja racionalią jų įgyvendinimo sistemą, o vėliau kontroliuoja ir koreguoja vykdymą. Personalias, kaip sudedamoji gyventojų dalis, be gamybinės funkcijos, atlieka ir vartojimo funkciją, todėl jis ir yra pagrindinis pažangos motyvas. Personala sudaro skirtingų asmeninių siekių, skirtingos orientacijos, motyvacijos, pasirengimo lygio ir pan. individai, todėl labai svarbūs asmeniniai aspektai, o dėl to dar sunkiau valdyti šiuos išteklius. Šiuo metu tai ypač aktualu Lietuvai, kurios vis dar maži materialiniai ištekliai, ir tik kiek įmanoma geriau naudojant personala galima padidinti ekonominį ūkio efektyvumą. Kartu reikia atkreipti dėmesį ir į problemos sudėtingumą: tai, kad JAV vadovai skiria „mažiau dėmesio personalo pertvarkymui“, susiję su didesne darbo šioje srityje patirtimi ir tam tikru nusivylimu (praktika parodė, kad net teisingiausių nuostatų šioje srityje įgyvendinimas – ne trumpalaikė priemonė, o ilgo, kruopštaus darbo rezultatas).



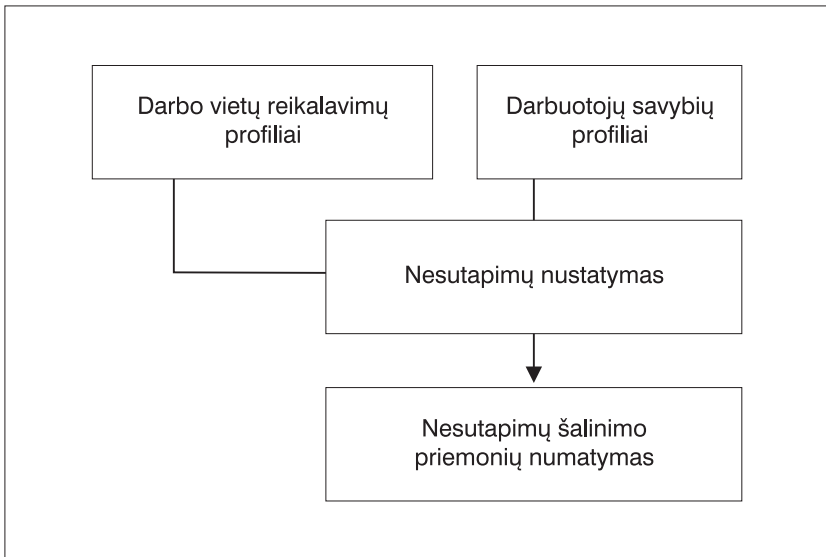
2.2.1 pav. **Modernizavimo problemos ir jų sprendimo būdai**

Personalo vaidmens didėjimą šiuolaikinėse organizacijose lemia šios priežastys:

- Spartus technikos, technologijų, gamybos automatizavimo, kompiuterizavimo lygio kilimas.
- Spartus naujų gamybos ir valdymo metodų diegimas.
- Spartus išsimokslinimo ir kultūrinio lygio kilimas.
- Aukštas gyvenimo lygis.
- Vis didėjantys žmonių fizinio, materialinio ir socialinio saugumo reikalavimai.

Šių tendencijų padarinys – spartus konkurencijos tarp šiuolaikinių organizacijų didėjimas, kuris skatina modernizuoti jų veiklą siekiant išsilaikyti bendroje ES erdvėje. Kadangi kiekvienos organizacijos pagrindas – žmonės, galime teigti, kad šiandien personalo ugdymo sistemos kūrimas yra svarbiausias uždavinys, lemiantis modernizavimo sėkmę. Personalo ugdymo poreikį analizuosime technokratinė prasme. Jo esmė atskleista 2.2.2 pav. [42, p. 29].

Personalo ugdymo technokratinė prasme poreikis kyla tada, kai atsiranda šalinimų nesutapimų vertinant darbo vietų reikalavimus ir jose dirbančių darbuotojų kvalifikaciją (savybes). Šis požiūris turi tam tikrų trūkumų [42, p. 29]:



2.2.2 pav. Technokratinė žmonių išteklių valdymo esmė

- patenkinamų rezultatų pasiekama tik esant palyginti žemam kvalifikacijos lygiui, stabiliai gamybos struktūrai;
- šiuo atveju beveik visada personalo savybės neatitinka darbo vietos reikalavimų (dėl techninės pažangos jie kinta, o personalas visą laiką juos „vejasi“);
- kvalifikacijos stoka nustatoma remiantis statistiniais modeliais pavėluotai, o tai dar labiau padidina nuolatinį kvalifikacijos atsilikimą.

Šiuos trūkumus mėginama pašalinti prognozuojant technikos, technologijų ir kitų kvalifikaciją lemiančių veiksnių plėtotę ir jos reikalavimų kaitą. Remiantis jais, numatoma, kad ir darbuotojų kvalifikaciniai reikalavimai keisis. Prognozuojamą kvalifikacijos trūkumą mėginama „kompensuoti“ iš anksto. Šis patobulintas technokratinis modelis labai plačiai taikomas, tačiau ir jis turi trūkumų:

- prognozės, ypač nestabilios rinkos sąlygomis, yra labai nepatikimos, itin didelė klaidų tikimybė;
- mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistema labai inertiška, todėl neįmanoma pasiekti, kad darbuotojų kvalifikacija visada atitiktų darbo vietų reikalavimus.

Dabar populiarėja nauja teorija, kurios pagrindinis teiginys: kvalifikacija yra ketvirtasis, o gal net svarbiausias, gamybos veiksnys. Kvalifikacija turi būti prioritetas, sudarytos sąlygos asmenybei tobulėti, personalo profesinis pasirengimas turi aplenkti technikos ir technologijų plėtrą. Žinoma, tam reikia papildomų išteklių, tačiau besivystančioje visuomenėje jos atsiperka. Toliau aptarsime pagrindinį personalo ugdymo uždavinį.

Pagrindinis personalo ugdymo sistemos uždavinys gali būti skaidomas į dvi sudedamąsias dalis, kurias dar galima dalyti į siauresnius uždavinius.

Pirmoji dalis. Siekiant padidinti organizacijos veiklos efektyvumą, būtina:

- visas darbo vietas skirti darbuotojams, turintiems pakankamai šiam darbui reikalingų žinių, gebėjimų ir motyvų juos tinkamai panaudoti;
- visoms laisvoms senoms ir naujoms darbo vietoms planingai rengti atitinkamos kvalifikacijos personalą (skirti parengtą mokymo įstaigose, atrinktą kitose organizacijose ar išugdytą savojoje).

Abu šie uždaviniai neprieštaruja prioritetiniam uždaviniui – tobulinti personalo kvalifikaciją, o tik jį papildo.

Antroji dalis. Tenkinant darbuotojų poreikius reikia įvykdyti šiuos uždavinius:

- sudaryti sąlygas kiekvienam individui atskleisti savo polinkius ir panaudoti gebėjimus tobulinant jų profesionalumą, ugdant reikiamas asmenines savybes ir poreikį jas gerinti;
- sukurti pagrįstą sistemą poreikiams ir gabumams atskleisti.

Tarp šių, atrodytų, prieštaringų tikslų nėra prieštaravimo. Į darbuotojų poreikius orientuoti socialiniai tikslai padeda pasiekti ekonominius organizacijos tikslus (didinti efektyvumą), nes jie leidžia [15]:

- padidinti darbuotojų motyvacijos lygį, pasitenkinimą darbu;
- pagerinti organizacijos įvaizdį ir padidinti jos konkurencingumą darbo rinkoje, o tai leidžia pritraukti aukštesnės kvalifikacijos, labiau motyvuotus darbuotojus.

Išanalizavus personalo darbo našumo didinimo uždavinius, reikia aptarti jo ugdymo principus [42, p. 20]:

- Personalo ugdymas – tai ne tiek reglamentuotos sistemos, kiek požiūrio klausimas. Tikrai veiksminga sistema gali būti sukurta tik tada, kai visose valdymo grandyse (visais lygiais) į šį procesą susiformuos teigiamas požiūris.
- Personalo ugdymas – tai pirmiausia kiekvieno vadovo (tiesiogiai ugdo) ir tik paskui organizacijos padalinio, atsakingo už personalo ugdymą, vadovybės (organizuoja ugdymo sistemą) uždavinys.
- Personalo ugdymo reikšmė didėja proporcingai pagal hierarchinį lygį: aukščiausiame valdymo lygyje jo reikšmė didžiausia.
- Personalo ugdymas orientuotas į ateitį, todėl jį reikia planuoti. Planuoti personalo ugdymą – personalo ugdymo padalinio uždavinys.
- Kita svarbi personalo ugdymo padalinio funkcija – teikti paramą vadovams. Reikia jiems parūpinti metodinės literatūros, priemonių, išaiškinti procedūras ir pan.
- Personalo ugdymo sistema turi būti veiksminga. Todėl darbuotojus reikia stebėti, įvertinti kvalifikacijos kėlimo priemonių efektyvumą.
- Kursai atsitraukus nuo gamybos turi būti derinami su mokymu(si) darbo vietoje. Čia vėl itin svarbus tiesioginio vadovo vaidmuo.
- Sudarant personalo ugdymo planus ir numatant priemones, ypatingas dėmesys skiriamas saviugdai. Tai turi būti visokeriopai skatinama, padedama sudaryti saviugdos planus.
- Personalo ugdymo sistemos sėkmė priklauso nuo personalo ugdymo padalinio vadovybės, padalinių vadovų ir ugdymo personalo bendradarbiavimo lygio.
- Padalinių vadovų laimėjimai šioje srityje turi būti vertinami taip pat kaip ir jų rezultatai atliekant tiesiogines funkcijas.

Analizuodami personalo ugdymo sistemą susiduriame su įvairiomis šios sistemos sampratos interpretacijomis. Reikėtų skirti personalo ugdymo turinį – kryptis

– ir personalo ugdymo priemonės – instrumentarijų. Kartu reikia atsakyti į klausimą: kada prasideda personalo ugdymas? Galimi keli atsakymo variantai:

- 1. Atskiriant personalo formavimo ir ugdymo etapus.** Šiuo atveju personalo ugdymas suprantamas daugiau kaip pamainos rengimas, karjeros planavimas, kvalifikacijos kėlimas, perkvalifikavimas; kai kurie poreikio planavimo aspektai, darbuotojų priėmimas, atleidimas priklauso personalo formavimo sričiai.
- 2. Sujungiant personalo formavimo ir ugdymo etapus.** Šiuo atveju jau pradiniam etape, priimant darbuotoją į darbą, nustatoma, ar reikės toliau jį ugdyti.

Personalo ugdymo išskyrimas yra daugiau organizacinė, o ne esminė problema. Personalo ugdymas yra nenutrūkstantis procesas. Jis prasideda nuo darbuotojo priėmimo, ar net dar anksčiau (atrenkant iš anksto galimą kandidatą universitete), ir baigiasi jo atleidimu, tačiau organizaciniu požiūriu galimi įvairūs šio scenarijaus įgyvendinimo variantai. Pavyzdžiui, mažoje organizacijoje jis yra vienoje rankose, o didelėje – „išskaidytas“, įgyvendinamas atskirų skyrių.

Organizaciniu požiūriu personalo ugdymo sistemoje išskirtini šie pagrindiniai veiksniai:

1. Darbas organizacijose, koncernuose ir kitokio tipo susivienijimuose, kur specialistai atrenkami, paskirstomi, formuojamas rezervas, darbuotojai siunčiami mokytis, kelti kvalifikacijos, mokosi tiesiog darbo vietose. Prie šio darbo organizavimo valstybinėse, savivaldybių organizacijose prisideda ir atitinkamos ministerijos, departamentai, o privačiose – įvairūs savininkų susivienijimai, sąjungos, kurioms priklauso šios organizacijos.
2. Pagrindinis profesinis rengimas aukštojo ir aukštesniojo mokslo sistemoje.
3. Perkvalifikavimas, kvalifikacijos kėlimas kvalifikacijos tobulinimo sistemoje.
4. Konsultacinių firmų atliekamas darbas (darbuotojų įvertinimas, atranka ir pan.).

Kitas svarbus žingsnis ugdant personalą yra kiekvieno organizacijos nario siekių derinimas su kolektyvo interesais siekiant didžiausio organizacijos veiklos efektyvumo. Šį procesą analizuosime pasitelkdami kolektyvinio valdymo teorijas.

Kolektyvinės valdymo teorijos

XX a. pabaigoje Vakarų šalyse (o pastaruoju metu ir pas mus) vis dažniau domimasi kolektyviniu valdymu. Įvairiose šalyse jis įvardijamas skirtingomis sąvokomis. Dažniausiai jis sutapatinamas tik su tam tikrų kolektyvinių valdymo organų (pvz., stebėtojų tarybos, direktorių valdybos, akcinių susirinkimo) veikla. Tačiau galima pateikti ir daug platesnį bei išsamesnį šio termino paaiškinimą. Toliau aptarsime dvi sampratas.

1964 metais R. Bleikas ir Dž. Mutonas apibūdino kolektyvinį valdymą kaip patį efektyviausią iš penkių pagrindinių valdymo stilių, kai *organizacijos veiklos tikslai pasiekiami* atsidavusių bendram reikalui darbuotojų pastangomis; t.y. sukuriama bendra visų organizacijos narių atsidavimą vertybiniam organizacijos veiklos tikslui skatinanti sistema, kartu ir pagarbą bei pasitikėjimą didinanti aplinka. Tai yra įmanoma nustačius darbuotojų įtraukimo į veiklą ir sėkmės strategiją. Darbuotojų poreikiai patenkinami dėl efektyvios tarpusavio sąveikos siekiant užsibrėžtų bendrų tikslų. R. Bleikas ir Dž. Mutonas teigia, kad kolektyvinio valdymo esmė priklauso nuo to, kiek kiekvienas darbuotojas dalyvauja valdyme, nuo ištikimybės kolektyvui ir suinteresuotumo organizacijos sėkme.

Rusų literatūroje kolektyvinis valdymas taip pat siejamas su darbuotojų įtraukimu į valdymą plačiąja prasme. J. Dmitrijevas ir V. Jevlikovas, kalbėdami apie darbuotojų dalyvavimą valdyme, teigia, kad kolektyvinis valdymas – tai sudėtingas ir nevienareikšmis procesas. Jis gali būti įvairių formų, skirtingo lygio. Minėti autoriai skiria keturis kolektyvinio valdymo lygius. Šie lygiai apibūdinti 2.2.1 lentelėje [10, p. 17].

2.2.1 lentelė. Kolektyvinio valdymo lygiai

Pirmasis	Laikini (vienkartiniai) įpareigojimai, susiję su dalyvavimu rengiant atskirus valdymo sprendimus
Antrasis	Nuolatiniai įpareigojimai, tačiau, kaip ir pirmuoju atveju, individualūs
Trečiasis	Dalyvavimas įvairiose kūrybinėse grupėse (kolektyvuose), kurios yra laikinos
Ketvirtasis	Dalyvavimas nuolatinuose kolektyviniuose valdymo organuose

Atsižvelgdami į lentelėje pateiktus lygius ir jų apibūdinimą, kolektyvinį valdymą galime traktuoti dvejopai:

- *siaurąja prasme* kolektyvinis valdymas suprantamas tik kaip kolektyvinių organų valdymo veikla;
- *plačiąja prasme* kolektyvinis valdymas reiškia darbuotojų dalyvavimą įvairių lygių valdyme įvairiomis formomis (tiek individualiai, tiek kolektyviai).

Antroji kolektyvinio valdymo samprata grindžiama tuo, kad darbuotojų įtraukimas į valdymą bet kuriuo atveju reiškia didesnių įgaliojimų suteikimą kolektyvui. Šiuo atveju valdžia jau nėra sukoncentruota vienos rankose, priimti savarankiškus sprendimus arba dalyvauti jų priėmimo procese turi teisę visi kolektyvo nariai. Tai reiškia, kad organizacijos valdymas tampa kolektyvinis.

Be to, kolektyvinio valdymo sąvoka yra platesnė už dalyvavimo valdyme sąvoką. Ji apima daugiau svarbių dalykų: asmeninių darbuotojų tikslų įgyvendinimo ir jų derinimo su organizacijos tikslais, darbuotojų įtraukimo į valdymą, kad jie galėtų priimti sprendimus, ir jų susitapatinimo su organizacija klausimus.

Kadangi kolektyvinis valdymas yra nevienareikšmis ir sudėtingas procesas, jis gali būti nagrinėjamas labai įvairiais aspektais [10, p. 18]:

- kolektyvinis valdymas – organizacijos demokratizavimo procesas;
- kolektyvinis valdymas – grupinis procesas;
- kolektyvinis valdymas – darbo humanizavimo procesas;
- kolektyvinis valdymas – valdžios pasidalijimo procesas;
- kolektyvinis valdymas – dalyvavimas priimant sprendimus;
- kolektyvinis valdymas – asmenybės ugdymo procesas.

Taigi kolektyvinis valdymas siejamas su daugeliu procesų ir sąvokų. Vokietijoje, siekiant išsiaiškinti kolektyvinio valdymo sampratą, buvo organizuota aukščiausio lygio pramonės įmonių vadovų, kurie turėjo atsakyti į klausimą „Kas tai yra kolektyvinis valdymas?“, apklausa. Gauti atsakymai buvo labai įvairūs, pavyzdžiui, teigiama, kad tai [15]:

- sąmoningas bendradarbių tikslų įtraukimas į individualią programą (asmeninio stiliaus koregavimas) siekiant optimalių tikslų, tačiau jokių būdu ne „tingus kompromisas“;

- bandymas sujungti visų idėjas, nuomones ir poreikius priimant bendrą sprendimą;
- reiškia vadovavimo stilių, metodų orientavimą siekiant bendrų organizacijos tikslų; pavieniai darbuotojai to padaryti negali, tik bendradarbiaujant su kitais galima pasiekti optimalių darbo rezultatų.

Taigi vadovai pabrėžia skirtingus kolektyvinio valdymo aspektus. Dėl to dažnai iš esmės skiriasi pats požiūris į kolektyvinį valdymą. Vieniems tai – reali organizacijos ir jos narių veiklos efektyvumo užtikrinimo priemonė, kitiems – tuščias mados sekimas. Neretai kolektyvinis valdymas sutapatinamas su japoniškojo valdymo modeliu. Šio požiūrio šalininkai teigia, kad tokia valdymo forma gali būti sėkminga tik specifinių tradicijų ir kultūros šalyse, kuriose pagrindiniai yra kolektyviniai tikslai, o didžiausiu privalumu laikomas lojalumas grupei. O Vakarų šalyse, ypač JAV, kur vyrauja individualizmas, daugiausia asmeniškai priimami sprendimai ir reikalaujama asmeninės atsakomybės, toks valdymas nesulauks platesnio pripažinimo.

D. McGregoras dar 1970 metais išskyrė keturis pagrindinius valdymo specialistų požiūrius, kuriais remiantis kolektyvinis valdymas yra [15]:

- magiška formulė, leidžianti išspręsti bet kurią valdymo problemą;
- viena kitų valdymo atsisakymo formų. To priežastis – valdymo silpnumas, padariniai – darbingumo sumažėjimas;
- naudingas manipuliavimo pavaldiniais įrankis, priverčiantis juos galvoti, kad ir jie kai ką sprendžia;
- veiksminga valdymo forma, kai yra įvertinamos jo taikymo galimybės ir ribos.

Tačiau dauguma autorių, rašančių apie kolektyvinį valdymą, ypač akcentuoja kai kuriuos kitus momentus [25, p. 32–40]. Jų nuomone, itin svarbu, kad:

- žmonių bendradarbiavimas remtųsi pasitikėjimu, abipusiu pripažinimu;
- būtų pašalinti vidiniai prieštaravimai tarp organizacijos ir jos narių asmeninių tikslų;
- visų kolektyvo narių pastangos būtų suvienytos siekiant bendro organizacijos tikslo;
- vadovavimo stilius skatintų darbuotojų savarankiškumą, kūrybiškumą, iniciatyvą;

- darbuotojai būtų įtraukti į valdymą;
- bendri sprendimai būtų priimami įvertinus suinteresuotų asmenų nuomones, idėjas, patyrimą, poreikius;
- vyktų atviras bendravimas, tiesiogiai būtų keičiamasi informacija;
- būtų suteikta daugiau teisių, įgaliojimų ir reikalaujama atsakomybės;
- darbuotojai jaustų atsakomybę už jiems pavestus darbus.

Anot R. Likerto (1972–1975 metais), D. Katso ir R. Kano (1956–1966 metais), kiekvienas vadovas, siekiantis, kad organizacijos darbo našumas ir darbuotojų pasitenkinimas būtų didžiausias, o išlaidos – mažiausios, turi vadovauti visai kitais principais pagrįstu stiliumi. Mičigano grupė, atlikusi detalią analizę, nustatė, kad valdymo santykiai pirmiausia turi būti orientuoti bendradarbiavimą ir tik po to į gamybą. R. Bleikas ir Dž. Mutonas (1964 m.) teigė, kad didžiausias darbo našumas bus tada, kai efektyviai funkcionuos valdymo sistema, neleidžianti atsirasti prieštaravimų tarp organizacijos tikslų ir darbuotojų poreikių, užtikrinanti, kad bus aktyviai dalyvaujama organizacijos veikloje ir plėtojami bendradarbiavimo santykiai.

Svarų indėlį kuriant tradicinę kolektyvinio valdymo sistemą įnešė R. Likertas. Jis išskyrė keturias valdymo sistemas (2.2.2 lentelė) [48, p. 51]. Valdymo sistemą R. Likertas suprato kaip visai organizacijai būdingą veiklos aplinką, kuriamą organizacijos žmonių.

2.2.2. lentelė. R. Likerto valdymo sistemų klasifikacija

I sistema	II sistema	III sistema	IV sistema
Eksplloatacinė autokratinė	Geranoriška autokratinė	Konsultacinė demokratinė	Orientuota į dalyvavimą (grupinė)

Šios keturios valdymo sistemos, norint suprasti kolektyvinio valdymo esmę, yra labai svarbios. R. Likertas kiekvieną iš jų aprašė motyvacijos, komunikacijos, bendradarbiavimo poveikio, sprendimų priėmimo, tikslo nustatymo ir įsakymų paskirstymo, kontrolės ir pasiektų rezultatų lygiu, pateikdamas konkrečius rodiklius.

Žinoma, pateiktos loginės vertinimo formos yra sunkiai aprašomos, tačiau sukurta sistema iš esmės leidžia priskirti kiekvieną realią valdymo sistemą vienai iš šių keturių rūšių.

R. Likertas valdymo sistemas apibūdino pagal:

- poveikio kintamuosius veiksnius, kurie turi įtakos sistemai ir kuriuos organizacija gali paveikti (veiklos politika, organizacijos, valdymo strategija ir pan.);
- organizacijos aplinką, kuri skatina arba trukdo įgyvendinti sistemos tikslus;
- rezultatų kintamuosius dydžius, kurie rodo organizacijos pasiektus rezultatus.

Kolektyvinio valdymo sistemą taip pat galima aprašyti remiantis R. Likerto rekomendacijomis (2.2.3 lentelė) [48, p. 64]. Kaip matyti iš schemos, kolektyvinio valdymo sistemai įtakos turi organizacijos poveikio priemonės, veiklos sąlygos, organizacijos vertybių sistema, bendradarbiavimo lygis ir kita, kam suformuoti reikia daug laiko.

R. Likerto mėginimas parodyti konkrečios valdymo sistemos įvairovę, reikalingas jai suformuoti sąlygas yra vertingas dėl to, kad labai aiškiai atskleidžia valdymo sistemas:

- sudėtingumą;
- neišbaigtumo „normalumą“.

2.2.3. lentelė. Kolektyvinio valdymo sistemos schema (sudaryta pagal R. Likertą)

Poveikio kintamieji veiksniai	Organizacijos aplinka (klimatas)	Rezultatai
Remiančių, palaikančių santykių principas	Teigiamas požiūris į vadovus	Nedaug pravaikštų, nedidelė kaita
Grupiniai sprendimai	Didelis pasitikėjimas	Didelis darbingumas
Susisiejančių grupių struktūros formavimas ir t. t.	Didelis įvairiapusis poveikis	Mažos išlaidos
Dideli darbo tikslai	Veiksminga komunikacija tiek vertikaliai, tiek horizontaliai	Didelis pelnas
	Tvirtas grupių ryšys	
	Dideli darbo tikslai visais lygiais	

Antrasis teiginys reikalauja tam tikrų paaiškinimų. Tik nesudėtinga mechaninė sistema gali būti ideali, visiškai baigta. Tuo tarpu sudėtingos socialinės sistemos negali būti visiškai išbaigtos, nes įmanomi įvairūs atskirų kriterijų deriniai, laikui bėgant gali atsirasti naujų.

Nuo to laiko, kai šio amžiaus pradžioje atsirado pirmosios valdymo koncepcijos, iki šių dienų bandoma surasti tokias fundamentalias tiesas, kurios būtinai lemtų sėkmę.

Tačiau reikia suprasti, kad, bandant sudėtingą socialinę sistemą pateikti kaip grupę principų, išryškėja ir tam tikri jų trūkumai, t.y. paaiškėja, kad reali situacija visada sudėtingesnė, nei ją apibrėžia tam tikrų principų sistema.

Kolektyvinio valdymo principų sistemą sudaro 5 pagrindiniai principai:

- Visų pirma kolektyvinis valdymas, suteikdamas realią valdžią kolektyvo nariams, reikalauja ir atitinkamų susiformavusių tarpusavio santykių. Bendradarbiavimu, pasitikėjimu pagrįstų santykių esmę geriausiai nusako *partnerystės principas*.
- Realus kolektyvinis valdymas įmanomas tik tuo atveju, jeigu siekiant bendrų organizacijos tikslų kartu bus orientuojamasi į individualius darbuotojų gebėjimus ir galimybes, kuo geresnį jų panaudojimą ir plėtrą, profesinio augimo sąlygų užtikrinimą. Būtent tai akcentuoja darbuotojų *potencialo atskleidimo ir ugdymo principas*.

Vidaus sąlygos, aplinka lemia taikomos sistemos lygį. Praktika jau įrodė, kad valdymas visą laiką kinta.

Tai reiškia, kad negalima sukurti tvirtos, visoms situacijoms pritaikomos teorijos. Kolektyvinis valdymas, kaip besikeičiančių asmeninių ir organizacijos tikslų derinimo bei įgyvendinimo priemonė, turi savo ypatumų, priklausančių nuo konkrečių vidaus ir išorės sąlygų. Taigi nereikalinga detali kolektyvinio valdymo sistemos įvairovės analizė. Svarbiau – apžvelgti stabilius įvairiomis sąlygomis kolektyvinio valdymo bendrumus, kurie yra grindžiami kolektyvinio valdymo principais, veiklą, nuo kurios priklauso taikomų valdymo metodų įvairovė, organizacijos narių santykiai ir elgesys.

- Vienas svarbiausių kolektyvinio valdymo bruožų – įvairiapusis darbuotojų įtraukimas į valdymą, suteikiant jiems galimybę dalyvauti priimančioms sprendimams – *įgaliojimų priimti sprendimus suteikimo principas*.

- Darbuotojai negali efektyviai dalyvauti valdyme be reikalingos ir laiku pateikiamos informacijos. Todėl būtina nuolat taikyti *visapusio pasikeitimo informacija principą*.
- Kolektyvinis valdymas reikalauja suderinti organizacijos ir asmeninius tikslus, sudaryti sąlygas, vienijančias kolektyvą ir skatinančias darbuotojus tapatintis su organizacija. Čia labai svarbus *organizacijos vertybių sistemos sukūrimo principas*.

Pateikti principai yra pakankamai išsamūs ir jungia pačius bendriausius kolektyvinio valdymo bruožus. Jie nenurodo, ką konkrečiai reikia daryti, kad organizacija pasiektų savo tikslus. Vadovaujantis šių principų sistema sukuriamos prielaidos tinkamai organizacijos ir jos narių veiklai plėtoti.

Kadangi kolektyvinio valdymo principai lemia organizacijos valdymo sistemos pobūdį, būtina šiuos principus panagrinėti išsamiau.

Partnerystės principas. Jau praeina laikai, kai į žmones buvo žiūrima tik kaip į samdomąją darbo jėgą, vieną iš būtinų organizacijos išteklių rūšių.

Atsisakoma ir nuomonės, kad verslo sėkmę, jos ekonominius rodiklius lemia technika ir technologijos. Vis labiau įsigali požiūris, kad žmogus yra pagrindinis darbo našumo veiksnys. Į bet kurią darbuotoją turi būti žvelgiama ne kaip į samdomą darbo jėgą, už kurią organizacija moka lygiai taip, kaip, pavyzdžiui, už kurą ar metalą, bet kaip į komandos narį, komandos, su kuria reikia laimėti rungtynes, partnerį. Sportininkai gerai žino: jeigu tik kuris nors komandos narys nustumiamas į šalį nuo organizacinių dalykų, nuo komandos žaidimo, jeigu tik į kurį nors imama žvelgti atsainiai, su nepasitikėjimu – gero žaidimo iš jo nelauk. Taip atsitinka dėl paprasčiausios priežasties – tokio žaidėjo vidinės jėgos nebus mobilizuotos, pasitikėjimas savimi – menkas. O svarbiausia – nebus glaudžios ir veiksmingos visų komandos narių sąveikos. Tokia komanda neišlaikys konkurencijos.

Toks persiorientavimas šiuolaikinei XXI amžiaus organizacijai reiškia esminį lūžį telkiant personalą, savotišką psichologinę revoliuciją. Juk reikia keisti daugelį metų egzistavusių vadovų ir pavaldinių santykių, pagrįstų vienvaldystės principu, pobūdį. Viena vertus, tai reiškia, kad:

- vadovai turi būti pasirengę pasidalyti dalimi savo teisių ir įgaliojimų;
- vadovai privalo pasitikėti savo pavaldiniais;

- išskirtinis dėmesys turi būti skiriamas įvairių problemų sprendimo metodams įvaldyti;
- į darbą turi būti žiūrima kaip į bendrą vadovų ir eilinių darbuotojų veiklą;
- vadovybė turi būti pasirengusi sprendimų priėmimo decentralizacijai;
- vadovai privalo pripažinti, kad kiekvienas darbuotojas gali turėti naudingų idėjų;
- vadovai turi būti pasiruošę įgyvendinti savo pavaldinių pasiūlymus;
- vadovai turi užtikrinti sąlygas, skatinančias darbuotojų lojalumą organizacijai;
- vadovai turi pripažinti kolektyvo nuopelnus;
- vadovai privalo suprasti, kad kolektyvinio valdymo sistemos sukūrimas ir plėtra yra ilgalaikis procesas, todėl neturi laukti greitų rezultatų.

Kita vertus, lūžis turi įvykti ne tik vadovų, bet ir pavaldinių psichikoje, t. y. eilinis darbuotojas privalo pakeisti pasyvaus įsakymo vykdytojo poziciją. Tai reiškia, kad jis turi būti pasirengęs priimti didesnę atsakomybę:

- norėti ir gebėti veikti savarankiškai;
- rodyti iniciatyvą, norą bendradarbiauti;
- kelti savo kvalifikaciją, išlaikyti ir tobulinti kompetenciją, ugdyti įgūdžius;
- suprasti, kad kolektyvinis valdymas gali užtikrinti profesinių gebėjimų raišką ir leisti juos taikyti;
- turėti galimybę aktyviai dalyvauti kuriant ir diegiant kolektyvinio valdymo sistemą.

Taigi kolektyvinio valdymo principų taikymas organizacijoje reiškia, kad aukštesnio lygio vadovai suteikia (perduoda) daug didesnes teises ir įgaliojimus žemesnio lygio vadovams ir eiliniams darbuotojams. Kartu žemesnio lygio vadovai ir eiliniai darbuotojai turi suprasti, kad didėjant įgaliojimams didėja ir jų atsakomybė organizacijai.

Darbuotojų potencialo atskleidimo ir ugdymo principas. Pagal šiuo metu įsigalėjusią „harmoningo žmogaus“ koncepciją, žmonių elgesį moty-

vuoja saviraiškos, tobulėjimo, kūrybinių galių (potencialo) atskleidimo bei tolesnio jų ugdymo poreikiai. Kad šie poreikiai būtų patenkinti, būtina viena svarbi sąlyga – kokia nors veikla. Apskritai viena pagrindinių žmonių veiklos rūšių yra darbas, kurio pobūdis ir lemia, ar žmogus kaip asmenybė gali tobulėti, ar yra slopinamas. Darbuotojų potencialo atskleidimo ir ugdymo principas atkreipia ypatingą dėmesį į individualius darbuotojų gebėjimus, skatina juos kuo geriau panaudoti ir plėtoti. Psichologas E. Bekeris suformulavo svarbų šios teorijos teiginį. Jis įrodinėjo, kad žmogų stimuliuoja esminis „dualizmas“: jam būtina ir būti ko nors dalimi, ir kartu išsiskirti. Jis nori būti ir lojalus komandos nugalėtojos narys, ir savarankiškas žaidėjas „žvaigždė“. Todėl organizacija, siekdama efektyvaus „komandinio žaidimo“, neturi ignoruoti žmonių būdingo poreikio išreikšti save. Reikia skatinti darbuotojų iniciatyvą, sudaryti sąlygas, kurios leistų jiems pasireikšti darbe. Negalima pamiršti, kad žmogus gyvas ne vien duona, pinigais, kuriuos gauna už savo darbą. Jam būdinga ieškoti prasmės, visų pirma bet kuriame darbe, veiksmo, kurį jis atlieka, ir sąveikaujant su kitais. Šis reiškinys priskirtinas vadinamajai vidinei motyvacijai, kuri žmogaus gyvenime vaidina tuo svarbesnį vaidmenį, kuo aukštesnis jo išsilavinimas ir kultūra.

Darbuotojų potencialo atskleidimo ir ugdymo principas reiškia ir darbuotojų profesinio tobulėjimo užtikrinimą. Norint padidinti organizacijos veiklos efektyvumą, būtina panaudoti jos narių gebėjimus. Žinoma šimtai atvejų, kai bankrutavusią ir buvusių šeimininkų (vadovų) likimo valiai paliktą organizaciją sugebėjo išgelbėti, įveikę krizę, personalo nariai. Tais atvejais jie kiek galėdami panaudojo savo sumanumą ir jėgas. Sužadinta kolektyvinė išmintis laimi. Tokį aktyvumą skatina ne tik suvokimas, kad kito kelio jiems neliko, bet ir saviraiškos, savitvarkos perspektyvų pojūtis. Normaliai veikiančioje organizacijoje toks potencialas gali būti panaudotas, jeigu kolektyvo nariams bus užtikrintos realios tobulėjimo galimybės.

Šiuo metu vyrauja nuomonė, kad žmonių išteklių, priešingai negu materialinių, vertė laikui bėgant tik didėja. Todėl efektyviai dirbančios organizacijos yra suinteresuotos savo darbuotojų profesiniu tobulėjimu. Be to, karjeros planavimas leidžia susieti darbuotojų profesinio tobulėjimo planus su organizacijos uždaviniais. Kai darbuotojų karjera tiesiogiai susijusi su organizacija, jie aktyviau domisi jos problemomis, dalyvauja jas sprendžiant, yra suinteresuoti viso kolektyvo sėkme. Šiuo atveju patiems darbuotojams rūpi kelti kvalifikaciją, gilinti ir atnaujinti profesines žinias, geriau išnaudoti savo galimybes. Sėkmingas karjeros planavimas organizacijoje leidžia:

- patenkinti darbuotojų potencialo ugdymo ir profesinio tobulėjimo poreikius;
- užtikrinti nuolatinį kvalifikuotų specialistų skaičiaus didėjimą;
- efektyviai panaudoti darbuotojų potencialą;
- didinti darbuotojų pasitikėjimą savo jėgomis;
- išugdyti vidinį profesinio tobulinimosi poreikį;
- sudaryti sąlygas pagarbiems santykiams tarp organizacijos vadovybės ir pavaldinių susiklostyti.

Igyvendinant personalo vadyboje asmenybės galių atskleidimo ir ugdymo principą, būtina siekti, kad darbuotojo profesinis pasirengimas ir sugebėjimai kiek įmanoma atitiktų jo atliekamo darbo turinį. Pasiekus itin aukštą gamybos organizavimo lygį, vis labiau tenka kreipti dėmesį į žmogaus psichologinius, socialinius ir apskritai bendrosios kultūros, veikiančios žmogų, bruožus. Tai sudėtingas uždavinys, tačiau asmenybės ugdymo principas lemia veiklos sėkmę, o asmenybės išnaudojimo principas pasmerkia veiklą nesėkmei.

Igaliojimų priimti sprendimus suteikimo principas. Šis principas yra vienas esminių skiriamųjų kolektyvinio valdymo bruožų. Reikia pažymėti, kad būtinybė įtraukti darbuotojus į organizacijų valdymą, suteikti jiems didesnius įgaliojimus priimant sprendimus pripažinta palyginti neseniai. Tradiciškai darbininkams, tarnautojams, netgi žemesnio lygio vadovams buvo skiriamas atlikėjų, įsakymų vykdytojų vaidmuo. Tačiau pastaruoju metu organizacijos vis dažniau suteikia didesnius įgaliojimus kolektyvui priimant sprendimus. Tai lemia trys pagrindinės priežastys.

Pirma, šiuolaikinių organizacijų veikla pasidarė labai plati, apimanti daug įvairių sričių: informacijos, kuri būtina priimant sprendimus, apimtis sparčiai didėja. Savaiame suprantama, kad esant tokiai situacijai net patys talentingiausi vadovai vieni nesugeba priimti kvalifikuotų sprendimų – tam jie neturi pakankamai nei laiko, nei žinių. Lieka viena išeitis – pasitelkti savo pavaldinius, suteikiant jiems gerokai daugiau teisių ir įgaliojimų. Kartu pasikeičia ir paties vadovo uždaviniai – vienvaldišką sprendimų priėmimą keičia tinkamas darbuotojų veiklos koordinavimas, kai jie patys geba priimti su darbu susijusius sprendimus.

Antra svarbi priežastis glūdi žmonių psichikoje. Žmonėms būdinga kontroliuoti savo likimą, turėti apsisprendimo teisę. Vien manymas, kad mes turime truputį daugiau veiksmų laisvės, sukelia didesnę atsakomybės jausmą. Taigi

žinodami, jog turi įtakos priimant sprendimus, žmonės jausis atsakingesni ir labiau suinteresuoti, kad tie sprendimai būtų įgyvendinti, negu būdami paprasti įsakymų vykdytojai.

Trečia, didelių įgaliojimų priimti sprendimus suteikimo galimybė atsirado dėl kompiuterizacijos. Šiandien valdymo kompiuterizavimas leidžia panaikinti keletą vidurinio ešelono tarpinių grandžių, ypač tas vadovų pareigybes, kurių pagrindinė funkcija – informacijos agregavimas. Tai reiškia, kad daug didesni įgaliojimai priimant sprendimus gali būti suteikti žemesnėms valdymo grandims.

Kolektyvinio valdymo koncepcijoje, kalbant apie sprendimų priėmimą, akcentuojami du esminiai dalykai:

- būtinybė suteikti darbuotojams daugiau įgaliojimų priimti savarankiškus sprendimus;
- kolektyvinio (arba grupinio) sprendimų priėmimo svarba.

Kolektyvinis dalyvavimas priimant sprendimus organizacijai suteikia nemažai privalumų. Pirma, kolektyviniai sprendimai racionalesni ir ne tokie subjektyvūs. Kolektyvinis svarstymas leidžia geriau, visapusiškai, įvertinti alternatyvas ir atmesti aiškiai nepriimtinus variantus. Antra, grupinis sprendimų priėmimo būdas demokratiškesnis; kolektyvo nariai, kartu priimdami sprendimus, kartu dalijasi ir atsakomybe už pasirinktą veiklos variantą. Tai dažnai pagerina žmonių santykius. Trečia, padidėja tikimybė, kad priimtas sprendimas bus įgyvendintas. Visa grupė ar bent jos dalis išitraukia į savo pačios nutarimo įgyvendinimo procesą.

Apibendrinant galima pasakyti, kad kolektyvinio valdymo teorijoje akcentuojamas įgaliojimų priimti sprendimus suteikimo principas skatina darbuotojų aktyvumą ir kūrybiškumą, leidžia gerinti priimamų sprendimų ir jų įgyvendinimo kokybę.

Visapusio pasikeitimo informacija principas. Komunikacijos proceso reikšmės organizacijų valdyme negalima neįvertinti. Žmonės gali būti geri specialistai, suinteresuoti savo ir viso kolektyvo efektyvia veikla, tačiau jeigu jie negaus būtinos informacijos, visos jų pastangos gerų rezultatų neduos. Tik tada, kai pasikeitimas informacija vyks laisvai ir atvirai, organizacijos nariai galės panaudoti visus savo gebėjimus ir galias. Ypač tai svarbu, kai organizacija laikosi kolektyvinio valdymo koncepcijos, kurioje pabrėžiama būtinybė darbuotojams suteikti daugiau įgaliojimų ir plačiau dalytis atsakomybe, decentralizuoti sprendimų priėmimo procedūrą, daugiau bendradarbiauti.

Taikant šį principą reikia atsižvelgti į kelis esminius aspektus. Pirmiausia būtina, kad pasikeitimas informacija vyktų tiesiausiu keliu, kiek galima veniant tarpinių grandžių. Jeigu darbuotojams reikalingos informacijos gavimas bus organizuotas per jų tiesioginius vadovus, tada vadovas, turintis apdoroti visą gaunamą informaciją ir reguliuoti pasikeitimo ją procesą, negalės tinkamai į pranešimus reaguoti. Jis bus priverstas atmesti ne tokią svarbią informaciją ir palikti tik tą, kuri jam atrodys svarbesnė. Deja, vadovo nuomonė apie informacijos reikšmingumą gali nesutapti su kitų organizacijos narių nuomonėmis. Tai pasakytina tiek apie vadinamąją vertikaliąją, tiek apie horizontaliąją komunikaciją.

Didelę įtaką komunikacijos procesui turi organizacijos struktūra. Organizacijose, kurių valdymo struktūrą sudaro daug lygių, informacijos iškraipymo tikimybė yra daug didesnė, nes kiekvieno valdymo lygio personalas gali ją savo nuožiūra tikslinti ir atrinkti. Todėl pastaruoju metu daugelyje garsių pasaulyje firmų pastebima tendencija mažinti valdymo struktūrų lygių skaičių.

Kalbant apie pasikeitimą informacija, reikia atsižvelgti į dar vieną svarbų momentą. Pavienių darbuotojų ir jų grupių efektyviai veiklai įtakos turi ne tik tikslai ir operatyvi informacija, tiesiogiai susijusi su jų darbu. Kolektyvo nariai privalo gauti informacijos ir apie visos organizacijos padėtį, problemas, perspektyvas. Tokios žinios tiesiog būtinos, kad darbuotojai galėtų geriau adaptuotis, nesijaustų atstumti ir nereikšmingi. Priešingu atveju kolektyve pradės sklaidyti įvairūs gandai, pablogės psichologinis klimatas. Gana dažnai sudėtingiausias vidaus problemas sprendžia keli asmenys už uždarų durų. Net nepagalvojama, kad tų dalykų aptarimas didesniame suinteresuotų darbuotojų būryje padėtų rasti ne tik protingesnę sprendimo variantą, bet ir suteiktų puikią progą suburti bendradarbių komandą jam įgyvendinti.

Kokybės vadybos įtaka inovacijų raidai

Lietuvai įsitraukiant į Europos erdvės procesus bei ekonomikos globalizaciją, neišvengiamai reikia spręsti daugelį netradicinių uždavinių, susijusių su inovacijomis, kurių diegimas ir plėtra suteikia galimybę modernizuoti gamybos ir paslaugų teikimo struktūras, taip pat tobulinti produktus ir technologijas, didinti jų tarptautinį konkurencingumą.

Atsižvelgiant į tai, kad naujovių plėtrai įtaką darančių veiksnių erdvėje vyrauja sociokultūrinis aspektas, analizuojant jas makrolygmeniu, šalis, diegian-

ti kitų šalių naujoves, gali pritaikyti tik žinias, nes sociokultūrinė aplinka ją neišvengiamai keičia [19, p. 43].

Lisabonoje 2000 m. Europos Taryba užsibrėžė tikslą – iki 2010 m. ES paversi konkurencingiausia ir dinamiškiausia pasaulio ekonomika, kurioje remiantis žiniomis vyktų darni ekonominė plėtra, būtų didesnis ir geresnės kokybės užimtumas ir tvirtesnė socialinė sanglauda. Daugelis Lisabonoje numatytų priemonių yra tarpvyriausybinių ir remiasi koordinacija bei lyginamąja valstybių narių galimybių analize (angl. *benchmarking*). Lietuva – naujoji ES narė – privalo įnešti tokių pat indėlių į bendros ekonomikos kūrimą kaip ir kitos šalys.

Lietuvoje nepakankamai efektyviai valstybė remia naujovių diegimo ir plėtros procesus. Nėra bendros sistemos, kuri apimtų visą inovacijų plėtros ciklą – mokslo tiriamuosius darbus, taikomuosius tyrimus, produkto komercializaciją. Veikia daug verslą remiančių institucijų, tačiau jų veikla menkai koordinuojama.

Labai geras pavyzdys yra Suomijos TEKES programa, kuria remiantis sukurta informacinė sistema, teikianti pagalbą visose su inovacijomis susijusiose srityse: technologinė informacija ir mokslo tiriamieji darbai, finansavimo paieškos sistema, vadybos informacija ir pan. Pagrindiniai Suomijos inovacinės sistemos, evoliucionavusios daugiau nei ketvirtadalį amžiaus ir po krizės pakeitusios ekonomiką, elementai [50, p. 45]:

- Aktyvi valstybės politika, pagrįsta didelėmis investicijomis tyrimams ir išradimams remti, vykdoma Mokslo ir technologijos politikos tarnybos.
- Verslo naujovės. Pagrindinės jų priežastys – įmonių ir verslo organizacijų galimybės išlaikyti talentingus specialistus – tyrėjus ir išradėjus, išnaudoti jų intelektualinį potencialą, suteikti pakankamą finansinį pagrindą, siekiant paversti naujoves gaminiais naudojant rinkos mechanizmą ir modernias organizacijų struktūras.
- Programavimo aistrualių (angl. *hacker*) sukurtos naujovės, kurias kuria talentingi individai, dažnai palaikomi valstybinių subjektų, tokių kaip nemokami universitetai, kurie naudojami „programišių etika“ kaip naujovių plėtros kultūra.

Naujovės remiasi naujomis žiniomis ar naujais jų taikymo būdais, todėl mokslo tyrimai ir plėtra (MTP) reikalauja koordinuotų tyrėjų, verslo ir valdžios veiksmų. Lietuva negali pasigirti dideliais laimėjimais šioje srityje. MTP finansavimas yra menkas ir neefektyvus, pramonė ir mokslo institucijos nepakankamai bendradarbiauja. Tai liudija ir rezultatai – pramonėje mažai naudo-

jamos aukštosios technologijos, Lietuva – viena iš rečiausiai patentuojančių naujoves Europos šalių. „Paradoksalu, tačiau tuo pat metu techninio profilio specialistų su aukštuoju išsilavinimu paruošiama daugiausiai Europoje“ [13].

Lietuva turi galimybę perimti valstybių, kurios laikomos moderniausiomis, patirtį, ir taip išvengti savojo kelio paieškų. Tačiau vis sparčiau kintančios sąlygos dar vakar ar netgi šiandien buvusius veiksmingus sprendimus rytoj pavers beverčiais. Svarbu pažymėti, kad sparčiai kintančioje aplinkoje labai svarbų vaidmenį vaidina žmonės, turintys naujausių žinių ir gebantys jomis naudotis. Pastebima, kad tradicinė vadyba jau nebeatitinka šios dienos keliamų reikalavimų. Tokia vadyba buvo efektyvi palyginti stabilių organizacijų ūkio struktūroje. Tai buvo būdinga kapitalizmo laikotarpiui, o dabartinė gamyba ir verslas – žmonijos globalios veiklos padarinys. Atsižvelgdamos į šią tendenciją, organizacijos turėtų orientuotis į žmonių kokybinių išteklių valdymą, į kurią įeina ir darbuotojų kompetencijos nustatymas, tiek teorinis, tiek praktinis mokymas siekiant tobulinti turimą kvalifikaciją ir orientuojantis į vieną iš pagrindinių kokybės vadybos principų – lyderiavimą.

Organizacinės kultūros bei VKV sritys susipina tarpusavyje. Dėl šios priežasties galima būtų teigti, kad pokyčiai, atsiradę dėl diegiamos VKV, pirmiausia daro įtaką organizacijos kultūrai.

Svarbu suvokti, kad šiandieninė verslo aplinka yra labai nestabili. Siekdamos išlaikyti konkurencingumą šiomis sąlygomis, organizacijos privalo būti lankstesnės, todėl turi transformuotis, pasirinkti tinkamesnes veiklos formas. Reikia pripažinti, kad nuolat kintančiomis aplinkos sąlygomis turėtų keistis ir požiūris į kokybę. Žinių ekonomikos erdvėje būtina rasti ryšį tarp VKV principų ir naujovių įgyvendinimo. VKV turėtų padėti spręsti organizacijų su naujovių plėtra susijusias problemas.

Stabilioje aplinkoje VKV nuolatinio gerinimo metodai, tokie kaip PDTV (planuok – daryk – tikrink – veik) ciklas, būtų tinkami ir veiksmingi. Šiandien organizacijos privalo ugdyti gebėjimą greitai prisitaikyti prie besikeičiančios verslo aplinkos. Jos strateginiai tikslai turėtų būti kurti naujesnį, aukštesnės kokybės produktą pasitelkiant naujoves ir tobulinti jau sukurtą produktą.

Šiuo metu Lietuvoje sparčiausiai plintanti vadybos naujovė – diegiamos vadybos sistemos. Pagrindinės priežastys, dėl kurių organizacijos nusprendžia diegti vadybos sistemas pagal ISO 9000 standartus, yra šios [21, p. 45]:

- tikimasi, kad nauja vadybos sistema padės patenkinti vartotojų reikalavimus ir pateisinti jų lūkesčius;

- ieškoma šiuolaikiškų būdų, kaip organizacijoms tapti konkurencingesnėmis mažinant išlaidas;
- institucinės priežastys, taip pat siekis konkuruoti Europos rinkoje.

Sėkmingai taikomi nauji kokybės vadybos metodai suteikia galimybę organizacijoms geriau prisitaikyti prie kintančių sąlygų ir kartu lengviau įdiegti įvairaus pobūdžio naujoves.

Išanalizavę kokybės vadybos įtaką naujovių diegimo procesams, galime teigti, kad bendroje Europos rinkoje išliks tik modernios organizacijos, kurios sugebės tinkamai pasinaudoti kokybės vadybos teikiamomis galimybėmis, t. y. ypatingą dėmesį skirs žmonių išteklių valdymui ir praktiniam jų mokymui, turimos kvalifikacijos tobulinimui, ir, svarbiausia, orientuosis į vieną pagrindinių kokybės vadybos principų – lyderiavimą.

Organizacijų modernizavimo problemos ir valstybės politika

Šiandieninė verslo plėtra, sparčiai kintančios technologijos, konkurencija lemia ir didėjančią aukštos kvalifikacijos specialistų poreikį. Didėjant bendram išsilavinusių visuomenės narių skaičiui, radikaliai keičiasi visa visuomenė ir organizacijos. Todėl pastaraisiais metais Vakarų Europos šalyse pereinama nuo tradicinės centralizuotos ir daugeliu atvejų biurokratinės organizacijos prie decentralizuotos besimokančios organizacijos modelio.

Šiuolaikinėms darbo vietoms būdingos vis didėjančios su tyrimais ir informacijos apdorojimu bei virtualių mokymo ir darbo priemonių taikymu susijusios užduotys. Dėl šių pokyčių dabartinė veikla jau ne tiek susijusi su profesija, kiek su tam tikromis funkcijomis. Darbo ir mokymo procesai vis labiau susilieja, didėja poreikis rūpintis darbuotojų kompetencija ir išsimokslinimu.

Dauguma Lietuvos organizacijų sparčiai keičiasi, jų personalas nuolat mokosi. Siekdamos plėstis, išsivirti ar išgyventi, jos priverstos rūpintis savo konkurencingumu ir nuolat gerinti personalo kompetenciją. Nuo to, kaip profesionaliai organizacija pasirinks ir taikys mokymo metodus ir priemones, t. y. kiek bus efektyvi personalo vadyba, priklausys, ar ji išnaudos šią svarbią kokybės ir produktyvumo gerinimo galimybę.

Sugebėjimas nuolat atsinaujinti – svarbi veiklos kokybės siekiančių organizacijų užduotis. Organizacijoms, kurioms pavyko įrodyti savo sugebėjimą atsinaujinti, būdinga visapusė plėtra, kurioje, patys besimokydami, mielai dalyvauja vadovai ir aukščiausioji vadovybė, atsiranda prielaidos sėkmingai visuotinės kokybės vadybos plėtrai.

Šiuo integracijos ir globalizacijos laikotarpiu Lietuvos organizacijose vis dažniau turėtų būti sprendžiamos kompleksinės projekcinės užduotys. Tada organizacijos gebėtų greičiau atsinaujinti ir ateityje plėtoti savo veiklą. Taip pat reikia suvokti, kad šiuo laikotarpiu vis didesnė reikšmė teikiama darbuotojų kompetencijai, kolektyvo brandumui ir vieningumui. Visi darbuotojai turi turėti noro, sugebėjimų, priemonių ir galimybių prisidėti didinant organizacijos pelną. Būtina atminti, kad tik išsilavinę, tinkamai pasirengę ir įgaliojimus turintys pavaldiniai organizacijai gali teikti didžiausią naudą. Būtent besimokanti organizacija yra vienas svarbiausių visuotinės kokybės vadybos (VKV) pranašumų. Visuotinės kokybės vadyba daugiau apima motyvaciją ir palankios organizacijos aplinkos (psichologinio klimato) bei kultūros kūrimo būdus, o ne praktinius ir tiksliai apibrėžtus mechanizmus.

Taikant visuotinės kokybės vadybos principus organizacijos darbe siekiama tobulumo: derinami ir tenkinami suinteresuotų organizacijos veikla grupių (darbuotojų, klientų, tiekėjų, visuomenės, finansiškai organizacijos veikla suinteresuotų subjektų) poreikiai, daug dėmesio skiriama klientams, tobulinamas vadovavimas, siekiama numatytų tikslų, procesai valdomi remiantis kolektyviniu požiūriu, stengiamasi didinti žmonių galimybes, įtraukti juos į organizacijos veiklą, mokyti, diegiamos naujovės, plėtojamas bendradarbiavimas.

Todėl nuolatinio tobulinimo esmė — nuolat gerinti organizacijos procesų kokybę pritaikant darbuotojų idėjas ir siūlymus, įgyvendinant užsibrėžtus tikslus. Kad darbuotojai tiesiogiai šiame procese dalyvautų – esminis reikalavimas, lemiantis visuotinės kokybės vadybos veiksmingumą plėtojant darbuotojų kompetenciją.

Darbuotojų kompetencija daro tiesioginę įtaką organizacijos kompetencijai. Taigi siekiant, kad organizacija nuolat mokytųsi, tobulėtų, reikia gerinti veiklos kokybę ir didinti jos efektyvumą.

Organizacijos kompetencija globalizacijos sąlygomis

Nagrinėdami kompetencijos valdymo teorinius aspektus pirmiausia susiduriame su kompetencijos sąvokos samprata. Lietuvoje itin dažnai vartojamą kompetencijos sąvoką galima rasti Tarptautinių žodžių žodyne, kur pateikiamos dvi jos reikšmės: 1) *klausimų ar reiškinių sritis, su kuria kas gerai susipažinęs*; 2) *visuma kurio nors organo arba pareigūno teisių ir pareigų, nustatytų to organo statuto ar nuostatų*. Aiškinamajame organi-

zacijos vadybos terminų žodyne termino „kompetencija“ samprata išplėsta pateikiant tris jos reikšmes. Tai: 1) *darbuotojo sugebėjimas; kvalifikacija; kodifikacija*; 2) *darbuotojo teisės; atsakomybės ekvivalentas*; 3) *atsakomybė*. Jos išryškina turinio skirtumus, ypač lietuviškoje terminijoje.

Edukologijos moksle kompetencija traktuojama kaip visuma aiškių ir nusi-stovėjusių (bet ne sustingusių) žinių, gebėjimų atlikti tam tikrus darbus ar procedūras, save pateikti, mąstymo ir sprendimų priėmimo, socialinės elgsenos būdų, kuriuos galima pritaikyti papildomai nesimokant savo profesinėje veikloje.

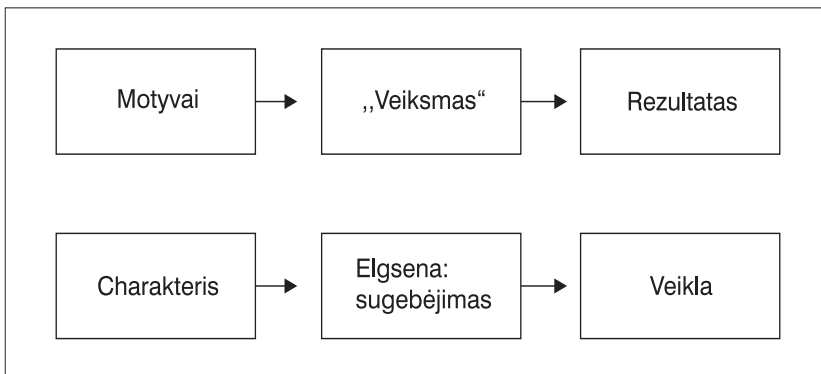
L. M. Spencer ir S. M. Spencer [44, p. 35] teigia, kad kompetencija yra individo savybės, rodančios asmenybės gilumą, užtikrinančios jos tęstinumą ir leidžiančios numatyti asmens elgseną įvairiose veiklos situacijose. Antroji nuostata pabrėžia kompetencijos pasireiškimo priežastingumą, t. y. asmens kompetencija lemia tam tikrą jo elgseną veikloje. Trečioji nuostata susijusi su asmens veikla, pagrįsta tam tikrais kriterijais, lemiančiais aukštesnį atlikimo lygį, t. y. kompetencijos pasireiškimas, apibrėžtas tam tikrais kriterijais, sudaro galimybes įvertinti asmens veiklos lygį.

Kompetenciją sudaro [44, p. 40]:

- *Motyvai* – dalykai, apie kuriuos asmuo nuolatos mąsto ar kurių nori, lemiantys veiksmus. Motyvai lemia tam tikrą elgesį siekiant tam tikrų tikslų.
- *Asmeninės savybės (charakteris)* – fiziniai duomenys ir reakcija į situacijas ar informaciją.
- *Savęs suvokimas* – asmens požiūris, vertybės, savęs vertinimas.
- *Žinios* – vertinga tam tikros specifinės srities informacija, duomenys, kuriuos žino asmuo.
- *Įgūdžiai* – gebėjimas atlikti konkrečias fizines ar intelektines užduotis.

Mokslininkai daro dvi svarias išvadas.

Pirma, kompetencija nusako priežastinį ryšį: asmens motyvai ir charakteris lemia jo elgsenos modelį arba sugebėjimus, o pastarieji – veiklos rezultatus. Kompetencijos ir rezultato priežastinio ryšio schema pateikta 2.2.5 paveiksle [15].

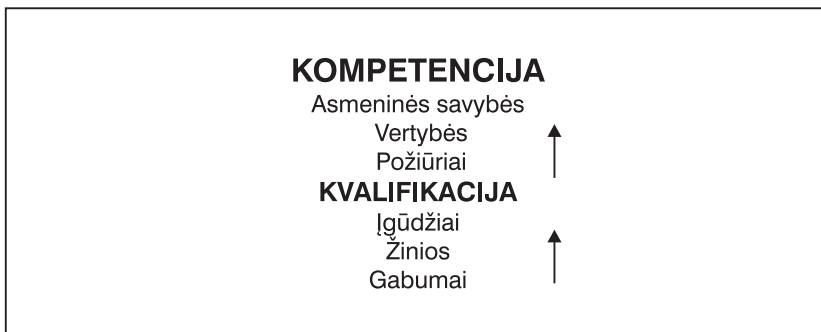


2.2.5 pav. **Kompetencijos ir rezultato priežastinis ryšys**

Antra, kompetencija vertinama pagal esminį kriterijų: ji yra reikšminga tik tuo atveju, jei daro įtaką veiklos rezultatams. Kitos asmens savybės, neturinčios įtakos veiklos rezultatams, negali būti laikomos kompetencijos sudedamosiomis dalimis, nes nėra svarbios verslo procese. Kompetencija visada orientuota į tikslą, kuris yra jėga, lemianti veiksmus, atliekamus norint gauti tam tikrą rezultatą. Elgesys be tikslo neapibrėžia kompetencijos. Charakteris tik tada yra kompetencijos sudedamoji dalis, kai jis realiai lemia kažką prasmingo atliekant konkrečią veiklą. Savybės, kurios neturi įtakos veiklai, nėra kompetencijos dalis ir neturėtų būti reikšmingos vertinant darbuotojus.

Šiems apibrėžimams bendra tai, kad jie visi susiję su individų savybėmis, lemiančiomis jų darbo atlikimo kokybę. Tačiau kompetencijos sąvoka yra labai sudėtinga dėl skirtingų kompetencijos rūšių ir skirtingų požiūrių į ją. Apibendrinant šiuos skirtingų autorių apibrėžimus galima teigti, kad kompetencija – tai žmogaus gebėjimas veikti, nulemtas individo žinių, įgūdžių, gabumų, asmeninių savybių, vertybių, požiūrio į darbą.

Prisimenant, kad terminas „kompetencija“ daugiau atspindi veiklos pasaulio interesus, o žmonių išteklių vadybos tyrimų aspektas išryškina žmogaus vertybių, požiūrių ir asmeninių savybių įtaką kompetencijos struktūrai, galima teigti, kad žinios ir įgūdžiai lemia kvalifikaciją, taip pat įvertinus gabumų, nuo kurių priklauso gebėjimų formavimasis, svarbą bei žmogaus vertybes ir asmenines savybes, galima teigti, kad tai ir sudaro kompetencijos šerdį ir lemia jos visuminį (holistinį) pobūdį. Kompetencijos struktūra pateikta 2.2.6 paveiksle [21, p. 105].



2.2.6 pav. Kompetencijos struktūra

Dažniausiai kompetencijos studijose pabrėžiami šie kriterijai:

- Išskirtinis veiklos atlikimas.
- Efektyvus veiklos atlikimas – tai dažniausiai reiškia „minimalų priimtą“ darbo atlikimo lygį, kurio nepasiekiantis darbuotojas jau yra laikomas nekompetentingu.

Tyrimų kontekste išryškėję trys požiūriai leidžia pagrįsti kompetencijos lygius. Pirmuoju atveju – meistriškumo požiūriu – apibūdinant reikšmingą asmens veiklą ir elgesį labiau iškeliamą kompetencija, antruoju – remiantis bendroju požiūriu į kompetenciją – siekiama nustatyti kokybinius veiksnius, susijusius su tobula veikla, akcentuojant atrankos, o ne mokymo procesą. Remiantis trečiuoju požiūriu, kompetencijai reikšmingiausias yra akademinis mokymas. Jis išryškina skirtumą tarp to, kaip žmogus gali veikti, ir to, kaip jis veikia atlikdamas tam tikrą veiklą [44, p. 105].

Organizacija, kuri siekia kompetencijos, aiškiai apibrėžia, suformuoja, kokios specifinės žinios, įgūdžiai, galimybės, elgesys ir požiūriai yra svarbūs. Tokia organizacija supranta, kad intelektualinio kapitalo kūrimas ir kompetencijos išlaikymas yra esminiai dalykai siekiant tobulėti ir sėkmingai veikti.

Organizacijos kompetencijos ir visuotinės kokybės vadybos vienovė

Organizacijos kompetencijos įtaka visuotinės kokybės vadybai pasireiškia įvairiais pokyčiais, vykstančiais visoje verslo aplinkoje. Visuotinės

kokybės vadybos kompetencija apima motyvaciją ir teigiamo organizacijos klimato bei kultūros kūrimą.

VKV taikanti organizacija dirba nuosekliai ir kruopščiai, siekia naujovių ir iššūkių. Jos vadovai yra lyderiai. Jie savo veikla, siekdami tobulumo, išreiškia visas organizacijos vertybes. Pagrindiniai visuotinės kokybės vadybos elementai: orientacija į vartotojus, komandinis darbas ir nuolatinis tobulėjimas. Organizacijos nariai savo vartotojus turi laikyti raktu į ateitį. Komandinis darbas verčia ieškoti geresnių veiklos būdų ir tikėti, kad ji, veikama vartotojų poreikių, keisis ir tobulės. Todėl nuolatinis mokymas yra esminis reikalavimas siekiant sėkmingai įgyvendinti VKV principus. Be jo VKV būtinai žlugs arba bus traktuojama kaip dar viena trumpalaikė vadybos priemonė. Mokant suteikiama būtinų žinių ir įgūdžių, išaiškinami VKV principai, reikalingi siekiant tinkamai įgyvendinti VKV priemones.

Visuotinės kokybės vadybos požiūriu kompetencijos ugdymo procesas apibūdinamas kaip tobulėjimo ratas, kurio elementai pavaizduoti 2.2.7 pav.

Organizacijos kompetencija apima organizacinę, struktūrinių padalinių (komandos), ir individų kompetenciją. Organizacijos kompetencija – tai sinerginis rezultatas. Organizacijos kompetencija yra pasiekama per labai svarbią individų kompetenciją.

Kokybės politika → Mokymas → Atsakomybės paskirstymas → Tikslų nustatymas → Besimokančios organizacijos sukūrimas → Kokybės kompetencijos ugdymo reikmių nustatymas → Programų ir medžiagos parengimas → Įgyvendinimas ir priežiūra → Rezultatų įvertinimas → Efektyvumo patikrinimas → Mokymas

2.2.7 pav. VKV kompetencijos ugdymo modelis

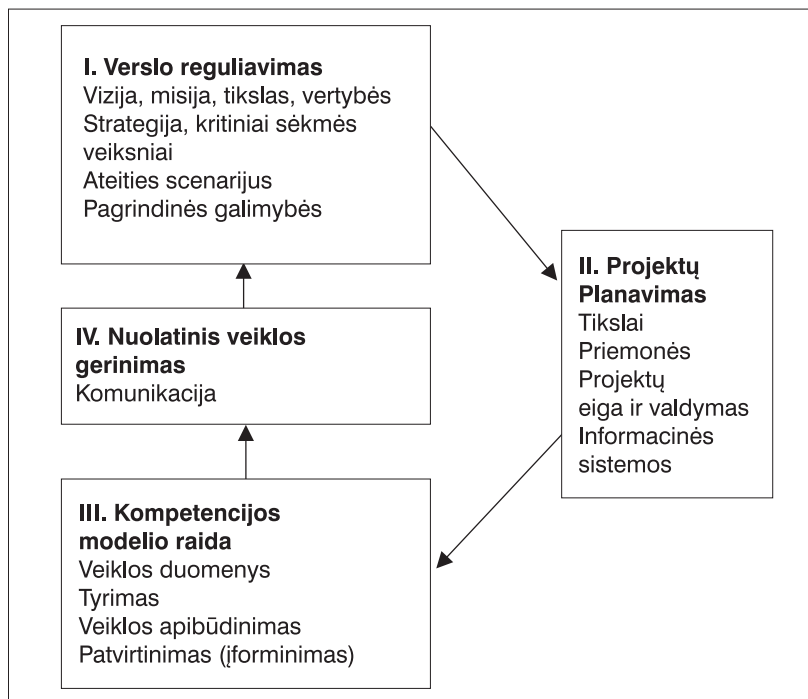
Bet to neužtenka, nes struktūriniai padaliniai (komandos) turi savo (organizacinę) kompetenciją. Šiuolaikinėje organizacijoje būtina išplėsti kompetencijos sampratą – nuo individualios iki visos organizacijos kompetencijos.

Šis procesas turi būti susietas su ateities kompetencijos poreikio prognozavimu ir skirtumo tarp prognozuojamo kompetencijos poreikio ir dabartinės kompetencijos, kurią reikia tirti siekiant sėkmingai plėtoti VKV. Tam tikslui sudaromas organizacijos kompetencijos ugdymo strateginis modelis, kuris pateiktas 2.2.8 paveiksle [44, p. 107].

Kompetencijos modeliai bus tik tuomet tinkami, kai jie atitiks organizacijos viziją, misiją, vertybes, strategiją ir tikslus ir remsis išsamia verslo veiklos, mokymo ir darbo aplinkos poreikių analize. Kad suprastų organizacijos strategijos kryptį, kompetencijos modelio kūrėjai pirmiausia turi tai aptarti su aukščiausia vadovybe. Diskutuojant reikia nustatyti esminius skirtumus tarp praeities ir dabartinio verslo krypčių, rinkų, vartotojų ir žinių bei technologijų, reikalingų organizacijai kaip visumai.

Organizacijos konkurencingumas – modernizavimo sąlyga

Lietuvos ekonomikai sparčiai integruojantis į tarptautinę rinką, šalies organizacijoms atsiveria daugybė naujų galimybių ir kartu iškyla nemažai pavojų. Globalizacija – tai nauji verslo ryšiai, nauji vartotojai, naujos rinkos, kita vertus – nauji konkurentai tiek užsienio, tiek vidaus rinkose.



2.2.8 pav. Organizacijos kompetencijos ugdymo strateginis modelis

Lietuvoje jaučiamas sparčiai didėjantis poreikis tobulėti ugdant turimus organizacijų darbuotojų įgūdžius, gausinant jų žinias, tobulinant bendrąją kompetenciją bei plėtojant verslo partnerių tinklą.

Vienas svarbiausių organizacijos sėkmės dėmenų yra gebėjimas tinkamai reaguoti į kintančią aplinką. Kitas svarbus dalykas – matyti ateities viziją ir inicijuoti permainas, būtinas tai vizijai įgyvendinti. Sėkmingo vadovo ir lyderio vaidmuo – būti permainų iniciatoriumi ir vadovauti jas įgyvendinant.

Ypatinga kompetencija yra konkurencinio pranašumo sinonimas, todėl kiekvienas turi aktyviai ją ugdyti. Pajėgaus konkuruoti verslo ir darbuotojų raida prasideda nuo organizacijos tikslų derinimo. Kai kryptis, tikslai ir būtini pokyčiai žinomi, apibrėžiama kompetencija, kuri ateityje užtikrintų sėkmę. Svarbiausias uždavinys ugdant kompetenciją – sustiprinti organizaciją tiek, kad ji įveiktų būsimus konkurencijos iššūkius.

Organizacijos, norėdamos įgyti pranašumą bei sėkmingai konkuruoti pažangioje aplinkoje, turi priimti darbuotojus, turinčius išskirtinių įgūdžių ir gebėjimų, ir rūpintis jų tobulinimu, nes tobulo ekonomikos bruožas – žmonių išteklių kokybės plėtra. Profesionalių darbuotojų ir vadybininkų poreikis didėja ne tik siekiant kuo geresnių rezultatų, bet ir norint išanalizuoti kitų organizacijų specialistų rengimo programų tobulinimo bei efektyvaus jų naudojimo patirtį [44, p. 108].

Tinkamas naujų darbuotojų pasirinkimas, personalo motyvavimas, vertinimas, mokymas, palankaus komandos ir organizacijos mikroklimato kūrimas, netgi poilsio organizavimas tampa svarbia organizacijos veiklos dalimi.

O kompetencija gali būti nustatoma tik dirbant. Ugdant siekiama užtikrinti ilgalaikę kompetenciją.

Investavimas į darbuotojų kompetenciją organizuojant personalo teorinį ir praktinį tobulinimą yra vienas iš veiksnių, užtikrinančių [43, p. 15]:

- organizacijų klestėjimą tiek nacionalinėse, tiek tarptautinėse rinkose;
- ekonominę šalių raidą.

Taigi organizacija turi siekti suteikti darbuotojams reikalingų žinių ir įgūdžių, kurie drauge su patirtimi pagerintų jų kompetenciją. Šviečiant ir mokant svarbu pabrėžti vartotojų ir kitų suinteresuotų šalių poreikių bei lūkesčių patenkinimo svarbą.

Kad tikslingai bendradarbiaudamas žmogus galėtų nuolat gerinti savo veiklos rezultatus, reikia naujai sąmoningai suvokti kompetenciją ir pasirinkti tinkamą jos tobulinimo strategiją.

Aptarę organizacijos kompetencijos įtaką VKV, galime padaryti šias išvadas:

- Kompetencija – tai žmogaus gebėjimas veikti, lemiamas individo žinių, įgūdžių, gabumų, asmeninių savybių, vertybių, požiūrio į darbą ir darbo vietą.
- Organizacijos kompetencija apima organizacinę struktūrinių padalinių (komandos) ir individų kompetenciją.
- Organizacijos kompetencija – tai sinerginis struktūrinių padalinių (komandos) ir individų kompetencijos rezultatas. Darbuotojų nuolatinis mokymas, ugdant jų kompetenciją, yra esminis reikalavimas, lemiantis visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimo efektyvumą.
- Pagrindinė prielaida visuotinės kokybės vadybai plėtoti yra sąmoningas kompetencijos suvokimas ir tinkama kompetencijos didinimo strategija.
- Kompetencijos ugdymo strateginio modelio elementai: verslo reguliavimas, projektų planavimas, kompetencijos modelio raida ir nuolatinis veiklos gerinimas.
- Kompetencijos ugdymo modelis veiksmingas tik tuomet, kai atitinka organizacijos viziją, misiją, vertybes ir strateginius tikslus ir yra pagrįstas išsamia verslo veiklos, mokymosi ir darbo aplinkos analize.

Investicinės aplinkos gerinimo kryptys

Lietuvai įstojus į ES vis daugiau organizacijų pradeda ieškoti užsienio investuotojų. Galima teigti, kad viena iš svarbiausių siekimo patekti į užsienio rinkas priežasčių yra noras daugiau ten parduoti, kai firma jau sėkmingai parduoda savo produkciją vietos rinkoje. Kita priežastis – noras sumažinti gamybos sąnaudas gaminant ten, kur pigiau, o parduodant ten, kur brangiau.

Kad lengviau būtų nagrinėti šias priežastis, pateikiame V. Navicko sudarytą lentelę (2.2.4 lentelė) [31, p. 128], kurioje jos sugrupuotos pasiūlos ar paklausos požiūriu.

Pagal pasiūlą *pirma* iš investavimo užsienyje priežasčių yra gamybos išlaidų mažinimas. Atlikus tyrimus firma gali išsiaiškinti, kad įmanoma pagaminti pigiau užsienyje nei namuose (dėl mažesnio darbo užmokesčio, pigesnio nekilnojamojo turto ir pan.). Todėl, investavus užsienyje, galima gaminti ir

parduoti toje šalyje arba pagamintą produkciją eksportuoti. *Antra* priežastis – pristatymo išlaidų mažinimas. Jeigu investuojanti šalis ir investicijas priimanči šalis yra toli viena nuo kitos, tai pristatymo išlaidos būtų mažiausios gaminant produkciją investicijas priimančioje šalyje, net jeigu tai daryti būtų pigiau investuojančioje šalyje. *Trečia* – žaliavos. Ketvirta priežastis – gaminio (galutinio produkto) surinkimo kaina. Produktas surenkamas užsienyje dėl pigesnės darbo jėgos. *Penkta* priežastis – siekis padidinti tiekėjų skaičių. Įmonės, gaminančios bet kurios rūšies produktą arba teikiančios paslaugas, žino, kad geriau turėti įvairių tiekimo šaltinių. Taip sumažėja pavojus, kad gali kilti problemų apsirūpinant žaliavomis.

2.2.4 lentelė. Tiesioginio kapitalo investavimo užsienyje priežastys

Pasiūlos pozicija
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sumažinti gamybos sąnaudas. 2. Sumažinti pristatymo sąnaudas (transportavimo, draudimo išlaidas ir kt.). 3. Įsigyti reikalingų žaliavų. 4. Surinkti galutinį produktą. 5. Turėti daugiau tiekėjų.
Paklausos pozicija
<ol style="list-style-type: none"> 1. Patekti į naujas rinkas ir daugiau parduoti. 2. Padidinti eksportą, kai įvežamų prekių kiekis į šalį ribojamas kvotų. 3. Nuolat būti vietos rinkoje. 4. Išvengti taisyklės „Pirk vietos gamintojų prekę“. 5. Įgyti vietinės firmos, kuriančios naujas darbo vietas, mokačios mokesčius, kurie patenka į valstybės biudžetą, ir pan., įvaizdj. 6. Sekti konkurentų pavyzdžiu.

Pagal paklausa *pirma* iš investavimo užsienyje priežasčių yra siekis patekti į naujas rinkas. Investuojama užsienyje ir plėtojama gamyba investicijas priimančioje šalyje siekiant daugiau parduoti produkcijos. *Antra* priežastis – importo apribojimai. Tiesioginis investavimas gali pateikti priimtina alternatyvą, jei produkcijos kiekis ribojama kvotų. Kadangi mes kalbame apie riboto prekių kiekio įvežimą į užsienio šalį, investavus ir gaminant toje šalyje, paklausa yra patenkinama. *Trečia* priežastis – siekis nuolat būti vietos

rinkoje. Taip atsiranda įmonėms galimybių parduoti daugiau produkcijos, nes vartotojai, išsigiję prekę, mano, kad gamintojas suteiks visas paslaugas, susijusias su prekių priežiūra, taisymu ir pan. Bendrovės, parduodančios importuotas prekes, negali klientui siūlyti paslaugų pardavusios prekę. Taip pat tokios firmos gali greičiau reaguoti į kintančius vartotojų poreikius. *Ketvirta* priežastis – noras išvengti taisyklės „Pirk vietos gamintojų prekę“. Kaip ir daugumoje šalių, ES reikalaujama, kad šalies vyriausybė pirktų tik vietos gamintojų produkciją, jeigu ji atitinka užsieniečių siūlomų analogiškų prekių kokybę ir kainą. Taip investavus į organizaciją galima išvengti tokių apribojimų ir pradėjus gamybą, pirkėjų akimis žiūrint, tapti vietos gamintojais ir produkcijos tiekėjais. *Penkta* priežastis – siekis gerinti firmos įvaizdį. Tai dar viena priežastis, rodanti, kodėl investuoti užsienyje yra naudinga. Įsteigus tokią organizaciją, šalies gyventojai apie ją susidaro teigiamą požiūrį, nes kuriamos naujos darbo vietos, mokami mokesčiai, kurie patenka į valstybės biudžetą, ir pan. Tiek vartotojai, tiek šalies vyriausybė ima labiau pasitikėti užsienio investuotojais, dėl to šalyje pagamintos produkcijos parduodama daugiau nei eksportuotos į tą šalį. *Šešta* priežastis – konkurentų pavyzdys. Jeigu firmos konkurentai įkuria antrinę organizaciją užsienyje, siekdami daugiau parduoti, tai ji (firma) gali sekti konkurentų pavyzdžiu. Taip sutrukdoma kurtis monopolijoms.

Produkto gyvavimo ciklo teorija. Šia teorija (angl. *product life-cycle theory*), kuria dažnai remiamasi vidaus rinkos vadyboje, tarptautiniame versle įgyja dar vieną bruožą, susijusį su informacijos, technologijų ir darbo jėgos sąnaudų vaidmeniu kuriant produktą. Remiantis šia teorija, naujiems produktams sukurti reikia aukštos kvalifikacijos darbuotojų ir didelių investicijų, kurios sutelktos itin pažangiose šalyse. Čia sukurtiems produktams pasiekus brandos stadiją, kai atsiranda daug kitų konkurencingų produktų, gamyba perkeliama į besivystančias šalis. Tada, dėl pigios darbo jėgos ir masinės gamybos sumažėjus kainoms, įgyjamas pranašumas [29, p. 132].

Produkto ciklo teorija yra labai svarbi, nes paaiškina užsienio kapitalo investavimo mechanizmą, kai atsižvelgiant į produkto gyvavimo stadiją galima nustatyti, kada naudingiau produktą gaminti pagrindinėje bendrovėje, o kada investuoti ir jį gaminti užsienyje. O tai labai svarbu šiuo globalizacijos ir integracijos laikotarpiu, nes, kaip žinome, ES mastu Lietuvos rinka orientuojama į Rytus.

Remdamiesi šia teorija išnagrinėsime pateiktą patarimą, kada investuoti užsienyje (žr. 2.2.6 pav.) [29, p. 133].

Produkto ciklo teorija rodo, kaip produktas pirmiausia gaminamas ir eksportuojamas iš vienos šalies, tačiau, produkto gamybai plėtojantis ir didėjant konkurencijai, jo gamyba ir eksportas perkeliama į kitas šalis. Taip šalis, buvusi eksportuotoja, tampa importuotoja.

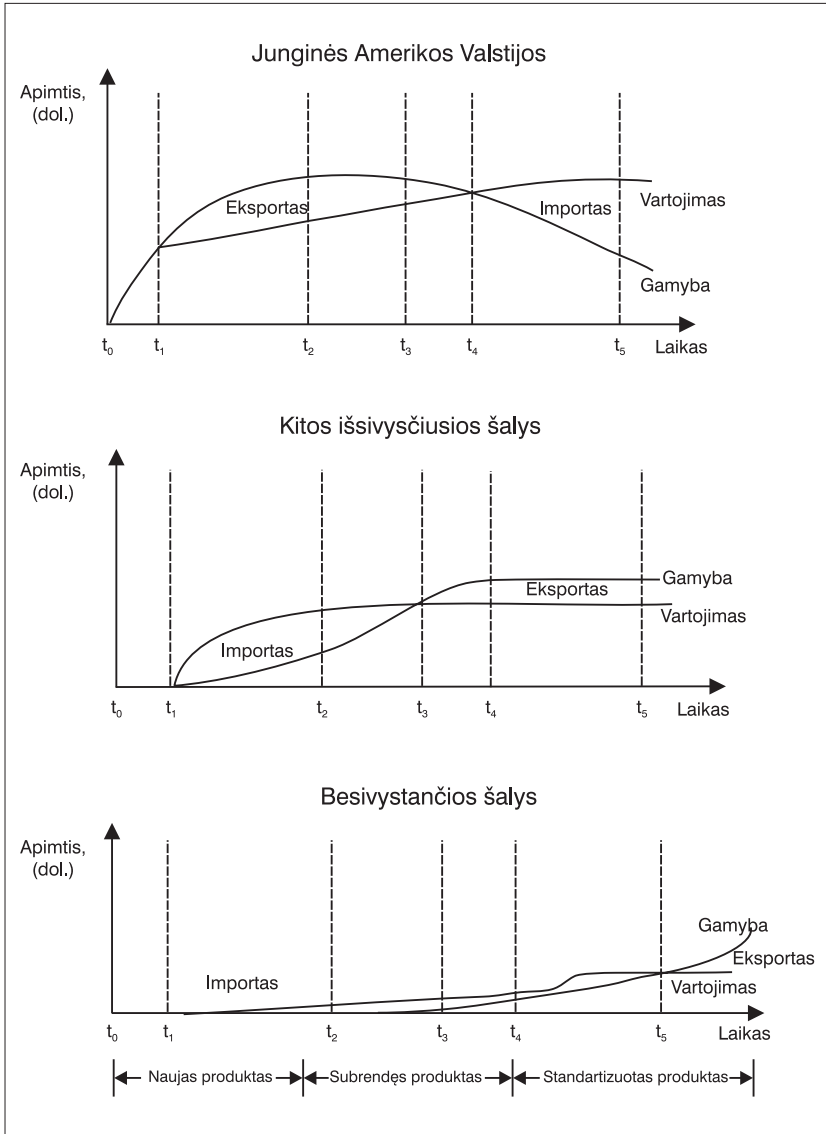
Pavyzdžiui, produktas sukurtas ir pradėtas gaminti Jungtinėse Amerikos Valstijose. Iš pradžių (laikotarpiu nuo t_0 iki t_1) JAV buvo vienintelė šalis, gaminti ir vartojanti šį produktą. Šiuo laikotarpiu gamyba būna imli kapitalui ir reikalauja labai kvalifikuotos darbo jėgos. Tada tam tikru metu t_1 JAV pradeda eksportuoti šį produktą į kitas išsivysčiusias šalis. Šiose šalyse yra dideles pajamas gaunančių vartotojų, galinčių pirkti brangų produktą, kurio pirmoji gyvavimo stadija vis dar nesibaigė. Jose JAV investuoja, tada t_1 momentu taip pat pradėdamas gaminti ir eksportuoti į besivystančias šalis šio produkto analogas. Tačiau šios šalys vis dar lieka pagrindiniai JAV pagamintos prekės importuotojai.

Kaip pavyzdį pateikiame produkto ir rinkos modeliavimo principus (2.2.9 pav.).

Kai produktas pasiekia brandos stadiją, jo gamybos mastas ypač padidėja kitose išsivysčiusiose šalyse. Konkurencija taip pat didėja, kai prekės gamybos technologija tampa žinoma vis platesnei auditorijai ir sumažėja aukštos kvalifikacijos darbo jėgos poreikis. Laiko momentu t_3 išsivysčiusios šalys pradeda daugiau eksportuoti nei importuoti. Tačiau JAV ima investuoti besivystančiose šalyse. Laiko momentu t_2 besivystančios šalys taip pat pradeda gaminti panašią prekę pačios, tačiau vis dar išlieka importuotojos. Laiko momentu t_4 JAV ima importuoti šį produktą, nes, siekdama lyginamojo pranašumo, mažina gamybos mastą savo šalyje, kai kitose šalyse gali gaminti pigiau.

Trečioje, t. y. paskutinėje, produkto gyvavimo stadijoje gamyba ir eksportas perkeliama į besivystančias šalis. Imamasi masinės gamybos, kuri nereikalauja aukštos kvalifikacijos darbo jėgos. JAV ir toliau mažina gamybos mastą ir didina importą. Kitos išsivysčiusios šalys ir toliau plečia gamybą ir eksportuoja. Jų eksporto mastas maksimaliai padidėja, kai besivystančios šalys ima daugiau gaminti ir pačios eksportuoti.

Tipiškas šių teorijų iliustruojantis pavyzdys, dažnai pateikiamas literatūroje, yra elektronikos pramonė. Amerikos įmonės XX amžiaus viduryje buvo stambios gamintojos ir šios pramonės šakos produkcijos eksportuotojos, tačiau sparčiai tobulėjant technologijoms jos nepajėgė konkuruoti užsienio rinkose, todėl įsteigė savo filialus Tolimuosiuose Rytuose, kur pigesnė darbo jėga. Dėl to dabar šių prekių importuotoja yra JAV.



2.2.9 pav. Produkto gyvavimo ciklo teorija ir kapitalo investavimas

Išanalizavę produkto gyvavimo ciklo teoriją, galime ją susieti su mūsų šalies įmonių patirtimi. Didelės Lietuvos organizacijos, prekiaujančios tokiose šalyse kaip Vokietija, Prancūzija ar Italija pagamintomis prekėmis ir įgijusios didelį jų įmonių pasitikėjimą, galėtų pradėti derybas dėl kai kurių prekių gamybos perkėlimo į Lietuvos teritoriją. Įkūrus tokių gamyklų Lietuvos teritorijoje, dėl pigesnės mūsų šalies darbo jėgos sumažėtų gaminių savikaina, būtų sukurta naujų darbo vietų ir, svarbiausia, šios įmonės mokėtų mokesčius, kurie papildytų Lietuvos biudžetą.

Monopolistinių pranašumų teorija. Pagal šią teoriją, atsiradusią dar 6–7-ajame XX a. dešimtmetyje, kurią išsamiai yra išanalizavę R. Grosse'as ir D. Kujawa [29, p. 132], organizacijai, turinčiai svarbių (išskirtinių) privalumų, dėl kurių ji įgyja monopolistinį pranašumą šalies vidaus rinkoje, atsiranda daugiau galimybių per tiesiogines investicijas įsiskverbti į užsienio rinkas. Konkurenciniai privalumai – tai specifiniai įmonės (organizacijos) bruožai, kurie leidžia jai veikti veiksmingiau nei konkurentai, siekiant konkrečioje šalyje didesnio prekybos efektyvumo, mažesnių prekių kainų, geriau aptarnauti vartotojus ir pan. Prekybos organizacijų konkurenciniai pranašumai gali būti, pavyzdžiui, pažangesnės informacinės technologijos, išplėtotas papildomo aptarnavimo tinklas, visiems žinomas firmos ženklas, dėl padidėjusio prekybos masto susidariusi išlaidų ekonomija ir kt. Tarptautinėje rinkoje veikianti prekybos įmonė prieš vidaus rinkoje veikiančią organizaciją įgyja pranašumą dėl savo galimybių plėtoti tarptautinės rinkodaros funkciją, naudoti užsienio kapitalo veiksnius veiklos efektyvumui padidinti ir rizikai sumažinti per tarptautinę kapitalo diversifikaciją.

Internacionalizacijos teorija. Remiantis šia teorija, tiesioginės užsienio investicijos iš kitų alternatyvų pasirenkamos todėl, kad užsienyje yra pernelyg didelės sutarčių (licencijų, privilegijų, tiekimo ir pan.) sudarymo ir vykdymo išlaidos ir didesnė organizacijos veiklos rizika, nei tuo atveju, kai pati organizacija valdo ten įkurtus savo padalinius. Internacionalizacijos sąvoką ši teorija aiškina kaip įmonės plėtrą siekiant užkariauti naujas rinkas, kai jos prekės pereina naujas gyvavimo ciklo stadijas. Optimalus sprendimas dėl tiesioginių užsienio investicijų turi būti priimtas įvertinus produkto ir įmonės konkurencinius privalumus bei alternatyvų sąnaudas [29, p. 135].

Eklektinė teorija. Ši tiesioginių investicijų teorija, pasiūlyta J. Dunningo dar 1977 m., apima tiek monopolistinės, tiek internacionalizacijos teorijos elementus ir dar juos papildo įmonės išdėstymo tarptautinėje rinkoje principais. Pagal eklektinę teoriją, kai priimamas sprendimas dėl tiesioginių užsienio investicijų, reikia įvertinti šias tris veiksmų grupes [29, p. 135]:

- subjekto privalumus – įmonės konkurencinius privalumus: taikomas technologijas, valdymo struktūros lankstumą, plėtros kreditavimo galimybes ir pan.;
- vietos privalumus – tikslines šalies rinkos kainų tendencijas, ekonominę ir politinę šalies riziką, rinkos reguliavimo ypatumus;
- tarptautinius privalumus, kuriuos įgis firma naudodama tiesiogines investicijas vietoj kitų galimų alternatyvų, kad patektų į užsienio rinką.

Išanalizavę investicinės aplinkos gerinimo kryptis, toliau analizuosime Europos verslo tobulinimo modelį, jo svarbą ir privalumus dabartinėmis mūsų šalies sąlygomis.

Europos verslo modelis nacionalinės valstybės lygmeniu

Lietuvai siekiant skandžiai integruotis į ES, būtina perimti Europoje taikomą šiuolaikinę ūkio plėtros metodologiją, analizuoti jos praktiką. Kasmet vis daugiau Europos šalių organizacijų savo veikloje vadovaujasi visuotinės kokybės vadyba pagrįstu Europos verslo tobulinimo modeliu (*European Business Excellence Model* – EFQM).

1988 m. rugsėjo mėn. buvo įkurtas Europos kokybės vadybos fondas (EKVF). Šio fondo tikslas – stiprinti Europos bendrovių poziciją konkuruojant pasaulinėje rinkoje. Fondo įkūrimo protokolą pasirašę atsakingi asmenys siekė suvienyti savo ir kitų organizacijų patirtį, pastangas ir išteklius, kad kokybė taptų Europos verslo aukščiausiu siekiu.

Siekdama paskatinti visų Europos šalių organizacijas savo veiklos strategiją grįsti visuotinės kokybės vadyba, EKVF sukūrė verslo tobulinimo modelį (2.2.10 pav.) [17].

Devyni modelio blokai atitinka kriterijus, kurie taikomi organizacijų, siekiančių tobulinti verslą, pažangai vertinti.

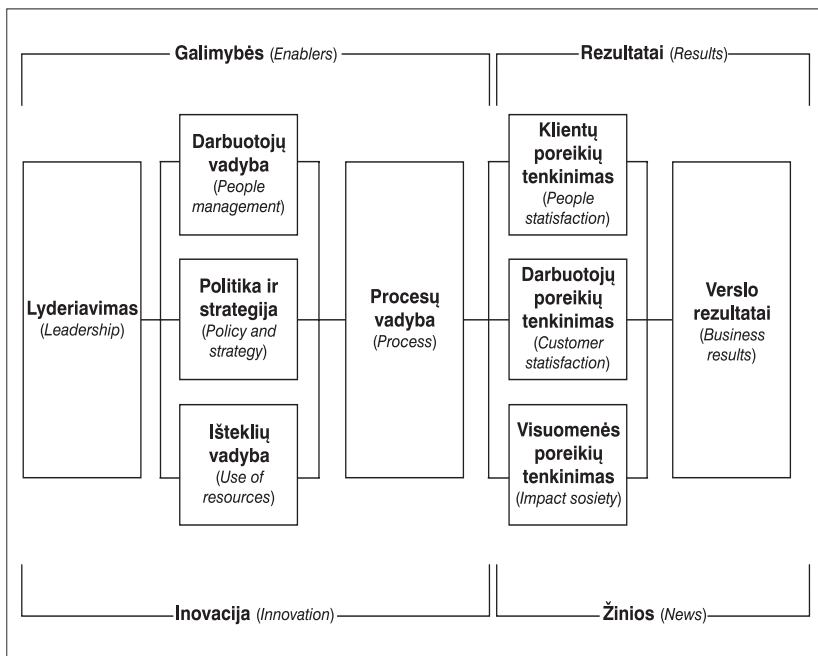
Remiantis *lyderiavimo* kriterijumi vertinama visų organizacijos vadovų elgsena, jei siekiant visuotinės kokybės. Šis kriterijus rodo, kaip aukščiausiojo ir kitų lygių vadovai įkvepia darbuotojus ir sudaro jiems sąlygas siekti visuotinės kokybės, kuri yra organizacijos nepertraukiamo tobulėjimo pagrindas.

Vadovavimo kokybę rodo vadovų veikla:

- aktyvi vadovų pozicija siekiant visuotinės kokybės;
- nuosekli visuotinės kokybės kultūra;

- atskirų darbuotojų ir jų grupių pastangų ir laimėjimų pripažinimas ir įvertinimas;
- visuotinės kokybės palaikymas aprūpinant ištekliais ir suteikiant reikiamą pagalbą;
- bendravimas su pirkėjais ir tiekėjais;
- aktyvus visuotinės kokybės propagavimas už organizacijos ribų.

Tie žmonės, kurie įsivaizduoja, kad lyderis – tai stipri nepriklausoma asmenybė, negali suvokti, kad organizacijoje gali būti daugiau lyderių, nes jie tarpusavyje ko-voja. Organizacijose, kuriose nėra stiprios aukščiausio lygio vadybininkų komandos, nebus sprendžiami ir lyderiavimo klausimai. Tik turint lyderių aukštesnėse grandyse galima juos ugdyti ir žemesnėse. Norint paskatinti potencialius lyderius pradėti veikti pagal lyderiavimo principus, reikia išsiaiškinti, kas yra lyderiavimas ir kodėl jiems, o ne pasauliui ar apskritai verslui, jis toks svarbus. Reikia suprasti, kad jie galės atskleisti savo galimybes tik patys stiprėdami.



2.2.10 pav. Europos verslo tobulinimo modelis

Vertinant organizacijos veiklą pagal *politikos ir strategijos* kriterijus atsakoma į šiuos klausimus:

- kiek organizacijos politika ir strategija remiasi visuotinės kokybės koncepcija;
- kiek organizacijos politika ir strategija pagrįsta tinkama ir išsami informacija;
- kiek remiamasi politika ir strategija sudarant verslo planus;
- kokie yra vidiniai ir išoriniai politikos ir strategijos ryšiai;
- ar reguliariai atnaujinama ir tobulinama politika ir strategija.

Taikant *darbuotojų vadybos* kriterijų nustatoma, kaip organizacija naudoja savo darbuotojų gebėjimus ir įgūdžius verslui tobulinti. Taip pat išsiaiškinama, kaip planuojami ir gerinami žmonių ištekliai, palaikoma ir keliama darbuotojų kvalifikacija, ugdomi gebėjimai, ar asmenys ir komandos sutaria dėl uždavinių ir nuolat aptaria jų įgyvendinimo klausimus, kaip kiekvienas darbuotojas įtraukiamas į nuolatinį organizacijos tobulinimo procesą ir kaip jie įgaliojami atlikti tinkamus veiksmus, ar tinkamai organizuotas bendravimas „iš viršaus žemyn“ ir „iš apačios į viršų“.

Išteklių vadybos kriterijus taikomas sprendžiant išteklių vadybos, jų saugojimo ir naudojimo klausimus. Pagal šį kriterijų vertinama, kaip verslas nuolat tobulinamas valdant finansų, informacijos, materialinius (tiekejai, medžiagos, statiniai, įrenginiai ir kt.) ir technologijų išteklius. Tiek verslo tobulinimo modelyje, tiek standarto projekte (ISO/CDI 9001:2000, ISO/CDI 9004:2000) skiriama nemažai dėmesio išteklių naudojimui. Standarte informacija laikoma labai svarbiu ištekliumi. 6.3.1 punkte nurodomi šie reikalavimai: „Organizacija turėtų nuolat plėtoti ir prižiūrėti žinių bazę“. Šis procesas apima veiksmus, kuriems turi būti parengtos procedūros, reikalingos informacijai gauti, atrinkti, naudoti, saugoti, atnaujinti, ja disponuoti. Turėtų būti pasirūpinta informacijos tinkamumu, saugumu, konfidencialumu bei numatyti jos atnaujinimo etapai. Norėdama tobulai plėtoti verslą, organizacija negali apsiriboti tik savo veiklos srities žiniomis, būtina turėti žinių apie aplinką, kurioje organizacija plečia veiklą, pavyzdžiui, gamtos išteklius, demografinę padėtį. Standarto projekte nurodyta, kad organizacija turėtų kaupti informaciją apie klientus ir tiekėjus, organizacijos darbuotojus, savo aplinką (vietą, infrastruktūrą, taip pat darbo, paslaugų, prekių ir kitas rinkas), visuomenę bei kitas gamybos ir paslaugų organizacijas, akcininkus; organizacijos veiklos rodiklius (pvz., darbo našumo, kokybės, ekonominius ir kt.), kitų organizacijų geriausią patirtį, turėti žinių

apie konkurentus ir geriausias giminingas organizacijas, domėtis socialiniais, teisės ir aplinkosaugos klausimais, naujomis technologijomis, analizuoti ekonominius ir demografinius rodiklius.

Procesų vadyba. Procesas – tai tarpusavyje susijusių išteklių ir veiksmų, keičiančių gaminį, visuma. ISO 8402 standarto projekto 1.2 punkte nurodoma, kad „procesas – tai veiksmo keitimas į rezultatą“. Šis blokas – tai visos organizacijoje pridėtinę vertę sukuriančios veiklos vadybos lygio įvertinimas, kai ištiriama, kaip procesai nagrinėjami ir aprašomi, o prireikus taisomi siekiant nuolat tobulinti veiklą. Čia reikia paaiškinti, kaip:

- nustatomi verslo sėkmę lemiantys procesai;
- valdomi ir analizuojami šie procesai ir keliami uždaviniai;
- tobulinant procesus skatinamos naujovės, kūrybiškumas;
- vertinami procesų pokyčiai ir jų naudingumas.

Dabar aptarsime pasiektų rezultatų nustatymo kriterijus ir rodiklius, kurie rodo, ko organizacija siekia ir ką pasiekė.

Remiantis *klientų poreikių tenkinimo* kriterijumi įvertinama, ką organizacija padarė, norėdama patenkinti savo vartotojus. Nagrinėjami du su tuo susiję klausimai:

- kaip vartotojai suvokia produktus, paslaugas, organizacijos ir klientų santykius;
- kokios reikalingos papildomos priemonės, kad organizacijos klientų poreikiai būtų geriau tenkinami.

Nustatoma, ką organizacija padarė, kad darbuotojų poreikiai būtų patenkinti. Įvertinus darbuotojų nuomones, nagrinėjama:

- kaip darbuotojai suvokia, priima ir vertina organizaciją;
- papildomos priemonės, susijusios su darbuotojų poreikių tenkinimo gerinimu.

Kaip *tenkinami visuomenės poreikiai*, vertinama pagal organizacijos laimėjimus: jos požiūrį į gyvenimo kokybę, aplinką, į visus pasaulinius išteklius ir organizacijos priemones šiems ištekliams tausoti ir gausinti. Šiuo atveju nagrinėjama:

- bendruomenės nuomonė apie organizacijos įtaką visuomenei;
- papildomos priemonės organizacijos įtakai visuomenei didinti.

Verslo rezultatai vertinami pagal tai, kokių rezultatų organizacija pasiekė, palyginti su planuotais verslo uždaviniais, tenkinant kiekvieno asmens poreikius ir pateisinant finansinės naudos lūkesčius, taip pat ir dėl organizacijos turto dalies. Pasiektą verslo rezultatų lygį rodo finansinės ir nefinansinės sėkmės rodikliai. Pateikiami duomenys, rodantys, kaip tenkinami vartotojų ir darbuotojų poreikiai ir koks yra organizacijos veiklos poveikis visuomenei. Tokie duomenys gali būti pateikti tik tuo atveju, jei organizacija turi tinkamą informacinę sistemą, reguliariai juos analizuoja ir vertina analizės rezultatus.

XXI amžiaus organizacijos vadybos kryptys

Lietuvai tapus ES nare siekiama, kad visos šalies organizacijos būtų konkurencingos ne tik nacionalinėje, ES ir NATO erdvėje, bet ir pasaulyje. Kaip tik dėl šios priežasties būtina modernizuoti mūsų šalies organizacijų veiklą.

Siekdami detaliau įvertinti dabartinę Lietuvos organizacijų padėtį, jų sieki ir galimybes modernizuotis, tiriamąją dalį padalijome į dvi dalis. Pirmoje analizuosime Lietuvos organizacijose atliktų tyrimų duomenis. Atliekant šiuos tyrimus daugiausia dėmesio buvo skiriama organizacijų inovacinės veiklos (naujovių diegimo ir plėtros) galimybėms.

Antrame šios dalies skyriuje aptarsime organizacijoje *A* atliktų tyrimų duomenis.

Vertindami organizacijos veiklą taikėme stebėjimo, duomenų rinkimo ir apdorojimo, lyginamosios duomenų analizės ir kitus metodus.

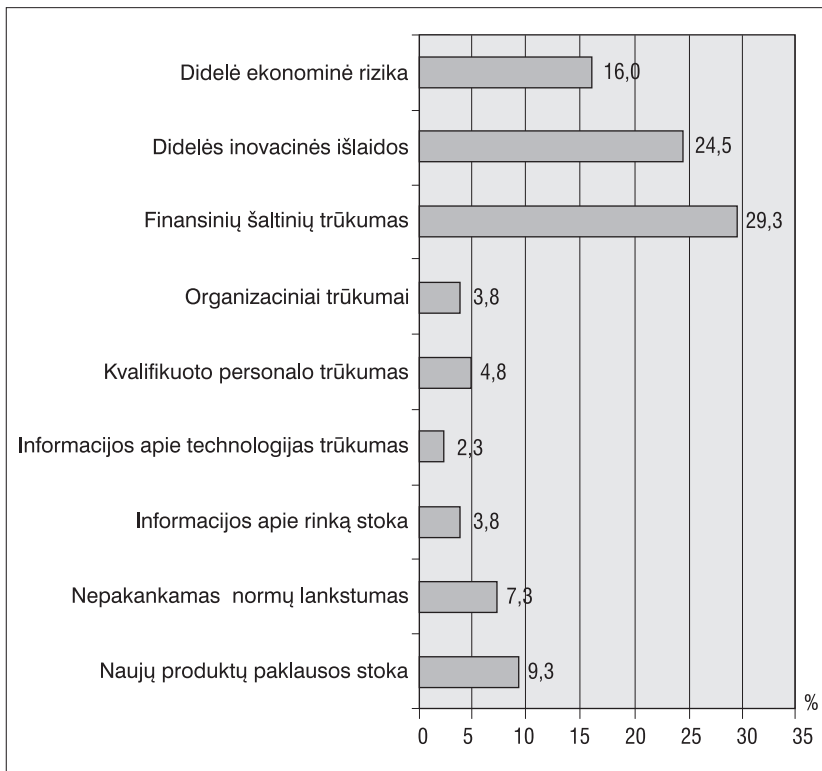
Valstybės ir visuomenės vadybos kryptys

Tyrimui buvo pasirinkta 10 smulkiojo ir vidutinio verslo organizacijų. Duomenys buvo renkami apklausos būdu. Atliktų tyrimų tikslas – įvertinti Lietuvos organizacijų inovacinės veiklos plėtros galimybes, kurios būtinos siekiant, kad organizacija būtų konkurencinga pasaulyje.

Tyrimo dalyvavusios organizacijos kaip pagrindinę kliūtį, trukdančią šią veiklą plėtoti, nurodė ekonominius veiksnius: finansinių šaltinių stoką (29,3 proc.), dideles naujovių įgyvendinimo išlaidas (24,5 proc.) ir nemažą ekonominę riziką (16 proc.). Nedidelė naujų produktų paklausa, nepakankamai lanksčios normos ir standartai taip pat yra galingas inovacinės veiklos stabdys. Visi šie duomenys pateikti 2.2.11 paveiksle.

Analizuojant su naujovių diegimu susijusios veiklos išlaidų struktūrą pastebėta, kad didžiausią jų dalį sudaro darbo vietų modernizavimo ir naujos kompiuterinės technikos įsigijimo išlaidos.

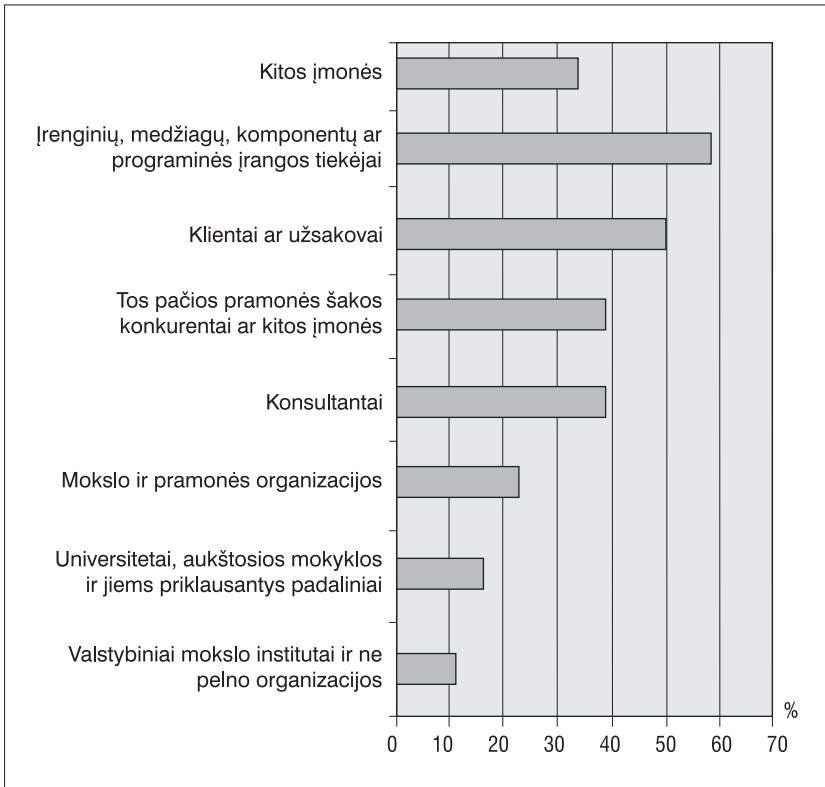
Nagrinėjant personalo vadybos duomenis matyti, kad didžiausią neigiamą įtaką inovacinei veiklai daro kvalifikuoto personalo trūkumas. Todėl organizacijos, panaudodamos vieną iš personalo ugdymo galimybių, pačios galėtų kelti darbuotojų kvalifikaciją, skirdamos tam atitinkamai laiko ir lėšų. Tačiau visą šį procesą reiktų įforminti sudarant specialią sutartį, pagal kurią darbuotojas, įgijęs naują kvalifikaciją, privalėtų išdirbti organizacijoje nustatytą laiką arba anksčiau išeidamas iš jos padengti kvalifikacijos kėlimo išlaidas.



2.2.11 pav. Inovacinę veiklą plėtoti trukdantys veiksniai pagal įtakos laipsnį paslaugų srityje (procentais)

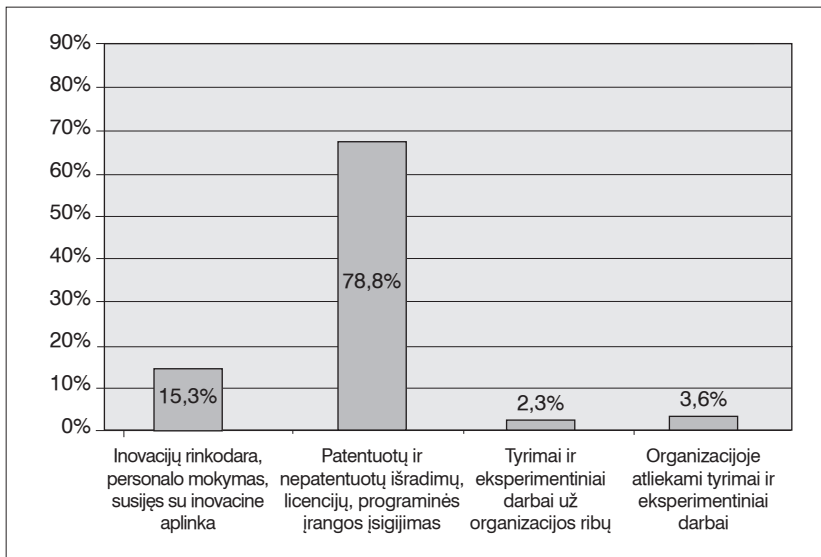
Kitas su personalo vadyba susijęs veiksnys yra organizaciniai trūkumai. Organizacijos turėtų sudaryti darbo grupes šiems trūkumams šalinti. Joms padedant būtų įvertinti organizaciniai trūkumai ir rasti jų šalinimo būdai.

Analizuojant įmonių inovacinės veiklos partnerius paaiškėjo, kad dauguma tyrime dalyvavusių įmonių inovacinę veiklą plėtojo bendradarbiaudamos su įvairiais šalies ir užsienio partneriais. Gauti duomenys pateikti 2.2.12 pav. Pagrindiniai šios veiklos partneriai buvo įrenginių, medžiagų, komponentų ar programinės įrangos tiekėjai – 63,9 proc. Didelę įtaką produktų ir technologijų kūrimo (diegimo) veiklai turėjo klientai ir užsakovai – 55 proc. Įgyvendinančios naujoves įmonės glaudžiai bendradarbiavo su konsultantais (42,8 proc.) ir kitomis įmonėmis (36,5 proc.). Tačiau tarp mokslo ir gamybos vis dar gili praraja. Verslo įmonės mažai bendradarbiauja su valstybiniais mokslo tyrimo institutais, universitetais ir aukštosiomis mokyklomis. Tik 17,3 proc. įmonių įgyvendino bendrus su universitetais, aukštosiomis mokyklomis ir jiems priklausančiais padaliniais naujovių diegimo ir plėtros projektus.



2.2.12 pav. Įmonių inovacinės veiklos partneriai

Kiti veiksniai, darantys įtaką naujovių plėtrai, su šia veikla susijusios išlaidos. Kaip jos pasiskirsto pagal sritis, matyti 2.2.13 pav.



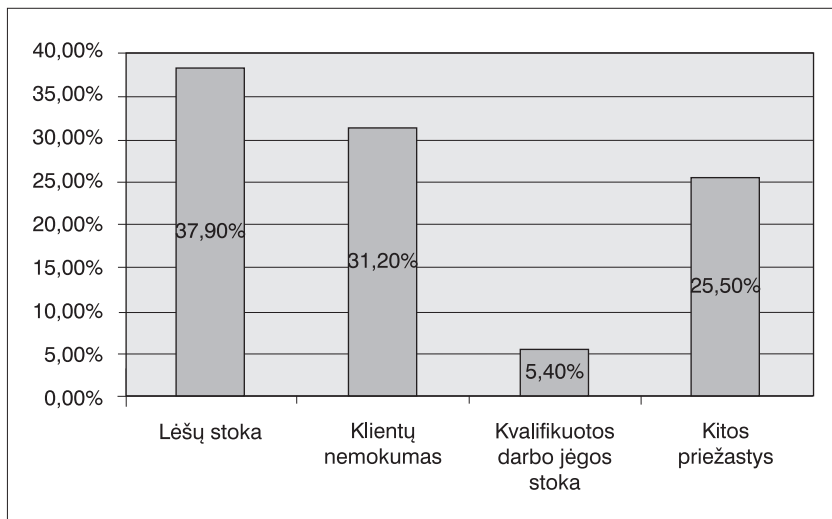
2.2.13 pav. Inovacinės veiklos išlaidų struktūra

Atlikus organizacijų apklausą paaiškėjo, kad didžiausią inovacinės veiklos išlaidų dalį sudaro naujos programinės įrangos įsigijimo (78,8 proc.), mažiau – inovacijų rinkodaros, personalo mokymo (15,3 proc.), mažiausiai – tyrimų, atliekamų organizacijoje ir už jos ribų, išlaidos. Organizacijos, siekiančios būti konkurencingos bendroje ES erdvėje, turėtų daugiau lėšų skirti tyrimams organizacijoje ir už jos ribų. Tai sudarytų sąlygas:

- vadovams geriau pažinti savo darbuotojus;
- objektyviau įvertinti darbuotojų kompetenciją;
- tiksliai numatyti personalo ugdymo poreikius ir kryptis;
- tiksliau numatyti konkurencijos galimybes nacionalinėje ir ES erdvėje.

Atliekant tyrimus buvo analizuojami ir pagrindiniai veiksniai, darantys įtaką dabartinių Lietuvos organizacijų paslaugų plėtrai. Kaip jos pasiskirsto pagal atskiras sritis, pavaizduota 2.2.14 pav.

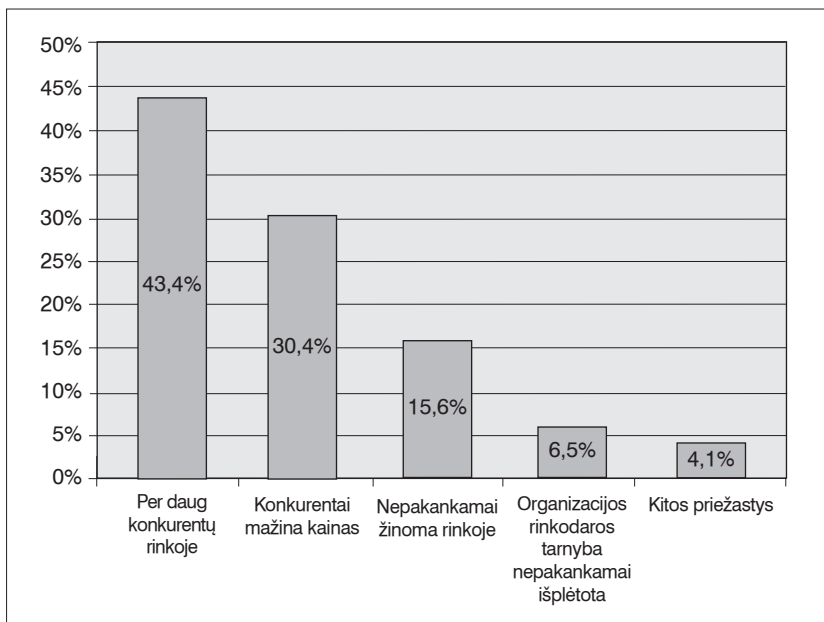
Pagrindinis veiksnys, darantis įtaką Lietuvos organizacijų paslaugų mastui, yra lėšų stoka. Todėl daugelis organizacijų teikia paraiškas, siekdamos gauti ES paramą. Kitas svarbus veiksnys yra klientų nemokumas. Tai – labai didelė problema, nes dalis organizacijos apyvartinių lėšų būna išaldytos dėl skolininkų kaltės. Todėl organizacijos negali plėsti sandėlių ir laiku atsiskaityti su savo tiekėjais.



2.2.14 pav. Paslaugų plėtrą stabdantys veiksniai

Dėl tų pačių priežasčių stringa ir organizacijos personalo ugdymo procesas, nes nėra iš kur pakankamai šiam tikslui paimti lėšų. Todėl įmonės, siekiančios būti konkurencingos bendroje ES erdvėje, privalo sustiprinti skolininkų kontrolės mechanizmą ir kartu ieškoti naujų būdų, kaip sumažinti dėl to patiriamus nuostolius. Kad ir veiksnių sąrašo gale esantis, tačiau didelę įtaką paslaugų dydžiui turintis veiksnys yra kvalifikuotos darbo jėgos stoka. Todėl organizacijos privalo pačios kelti darbuotojų kvalifikaciją, juos ugdydamos darbo vietoje ir siūsdamos į kvalifikacijos kėlimo kursus. Kitas svarbus veiksnys, turintis įtakos organizacijų veiklai bendroje ES erdvėje, yra produkcijos ir paslaugų realizavimo sunkumai. Gautų tyrimų duomenys pateikiami 2.2.15 paveiksle. Juos išanalizavus paaiškėjo, kad pagrindiniai realizaciją apsūn-

kinantys veiksniai yra konkurentų gausumas ir jų kainų mažinimo politika. Organizacijos, siekiančios įveikti šiuos sunkumus, turėtų didinti veiklos mastą, nes tai leistų sumažinti parduodamų gaminių kainas ir įveikti konkurentus. Be to, padidinus veiklos mastą ir skiriant daugiau lėšų įmonės reklamai, ji rinkoje taptų geriau žinoma.



2.2.15 pav. **Realizacijos sunkumai**

Taip pat prie realizavimo sunkumų prisideda ir nepakankamai išplėta organizacijos rinkodaros tarnyba. Tai patvirtina mintis, išdėstyta analizuojant 2.2.13 pav., kur matyti, kad organizacijos turėtų skirti daugiau lėšų tyrimams organizacijos viduje ir už jos ribų organizuoti ir personalui ugdyti.

Išanalizavę prieš tai pateiktą tyrimų duomenis, galime padaryti šias išvadas:

- organizacijos privalo sustiprinti skolų ir skolininkų priežiūros mechanizmą;

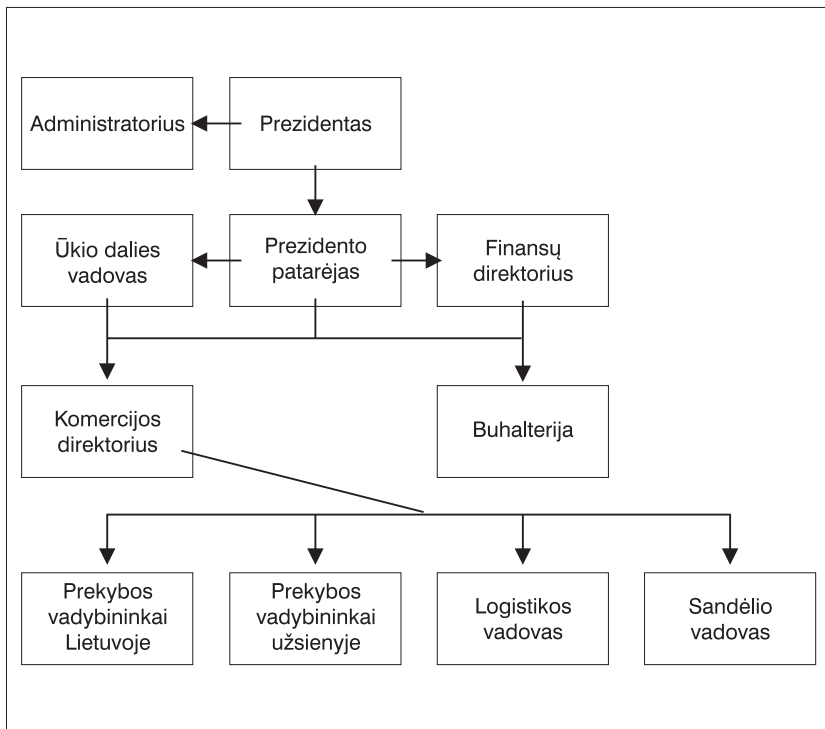
- organizacijos, siekiančios išsilaikyti šiuolaikinėje konkurencin-
goje erdvėje, turi didinti savo veiklos mastą;
- organizacijos, siekiančios pritraukti kuo daugiau klientų, privalo
modernizuoti esamas darbo vietas, kad būtų gerinamas jų įvaizdis;
- organizacijos, siekiančios racionaliai panaudoti personalą, turi
skirti daugiau lėšų:
 - tyrimams organizacijos viduje,
 - tyrimams už organizacijos ribų,
 - personalo ugdymo programoms rengti.

Kitame šios dalies skyriuje išanalizuosime organizacijoje *A* atliktų tyrimų duomenis ir gautus rezultatus.

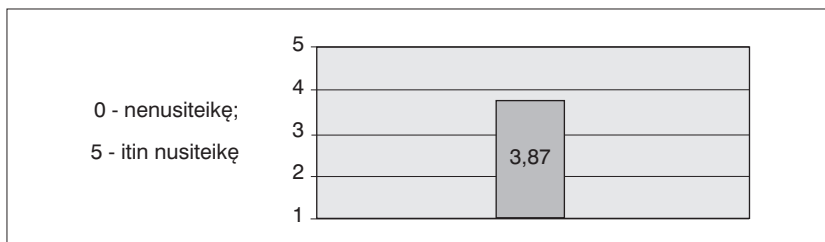
Organizacijos vadybos kryptys

Pagrindinė organizacijos raidos sąlyga yra tinkama strategija. Atliekant objektyvią organizacijos padėties analizę reikia įvertinti tiek vidaus, tiek išorės veiksnius. Tik žinodami, kokia yra organizacijos padėtis, ir turėdami aiškiai suformuluotus tikslus galėsime ieškoti priemonių tiems tikslams pasiekti, įgyvendinti tobulinimo programas, skatinti plėtrą, daryti teigiamą įtaką tiek organizacijos vidaus, tiek išorės aplinkai. Pasirinktą organizaciją pavadinsime organizacija *A*. Jos veiklos paslaugų sektorius, tiksliau, prekių importas – mažmeninė ir didmeninė prekyba. Prieš pradėdant analizuoti organizacijoje *A* atliktų duomenų rezultatus, būtina susipažinti su šios organizacijos struktūra, kuri pateikiama 2.2.16 pav. Kaip matome, struktūra yra hierarchinė, keturių lygių. Žemiausio lygmens vadovai – prekybos Lietuvoje ir užsienyje vadybininkai, logistikos vadovai bei sandėlių vedėjai. Jie pavaldūs komercijos direktoriui, o šis – patarėjui. Organizacijos savininkas ir svarbiausias jos narys yra prezidentas.

Be visų šių organizacijos narių, patarėjui dar pavaldūs ūkio dalies vadovas ir finansų direktorius. Aukščiausia struktūros valdymo grandis yra prezidentas, kuriam pavaldi visa organizacija. Toliau, kad būtų galima suvokti organizacijos veiklos mastą, pateikiame pagrindinius jos raidos rodiklius (2.2.5 lentelė). Kaip matome iš pateiktų duomenų, nuo 2000 iki 2004 metų ketvirtadaliu padidėjo organizacijos personalo narių skaičius, 10 kartų – parduodamos produkcijos kiekis, o prekių asortimentas – dvigubai.



2.2.16 pav. Organizacijos A struktūra



2.2.17 pav. Darbuotojų nusiteikimas mokytis

2.2.5 lentelė. Pagrindiniai veiklos rodikliai

Rodikliai	2000 m.	2004 m.
Darbuotojai (sk.)	30	40
Parduota produkcijos (mln. vnt.)	1,2	10,6
Parduota produkcijos (mln. Lt)	2,6	50,7
Gaminių asortimentas	20000	40000
Eksportas į Rytus (%)	0	0
Eksportas į Šiaurės Europą (%)	0	0
Pelnas (mln. Lt)	9	12,3
Investicijos (mln. Lt)	3	5

Lentelės eksporto rodiklių skiltyse įrašyti nuliai todėl, kad pati įmonė nieko neeksportuoja. Nors įmonės investicijos veiklai gerinti padidėjo 70 proc., tai – labai maža dalis pagal šiuolaikines organizacijų modernizavimo tendencijas.

Visų pirma apklausos būdu buvo įvertintas personalo pasirengimas tobulintis. Kiekvienas organizacijos vadovas pagal penkiabalę sistemą turėjo įvertinti jų nusiteikimą mokytis. Susumavus apklausos duomenis paaiškėjo, kad tokių darbuotojų yra 3,87 proc. (2.2.17 pav.)

Toliau, taikydami SWOT analizės metodą, įvertinome „stipriąsias ir silpnąsias“ puses, galimybes bei organizacijai gresiančius pavojus bendroje ES erdvėje.

Pirmiausia buvo įvertinti organizacijos privalumai. Išanalizavus gautus apklausos duomenis paaiškėjo, kad organizacijos *privalumai* (stipriosios pusės):

- palyginti pigi darbo jėga;
- griežta darbuotojų atranka;
- geri ryšiai su mokymo centrais;
- patirtis.

Darbo jėga palyginti pigi dėl to, kad Lietuvos mastu darbo užmokestis, įvertinus procentais, panašus į kitų tokio pat lygio organizacijų atlyginimą, bet, palyginti su kitų ES valstybių tos pačios srities organizacijų darbo užmokesčiu, vis tiek dar gana mažas.

Organizacijoje atliekama labai griežta darbuotojų atranka. Naujas darbuotojas priimamas tik tuo atveju, jei už jį laidoja kitas organizacijoje dirbantis asmuo arba mokymo įstaigos, kurioje mokosi kandidatas ir numatomas par-

eigas, vadovas. Kiekvienam naujam darbuotojui rengiamas pokalbio su prezidento patarėju testas, po to jis priimamas bandomajam laikotarpiui. Taip siekiama išvengti nekompetentingų darbuotojų. Kadangi organizacija palaiko gerus ryšius su tiekėjais, šie, rengdami specialistų tobulinimo kursus, kviečia juose dalyvauti ir organizacijos narius. Organizacija jau klesti penktus metus, o per šį laikotarpį buvo atleisti tik 3 darbuotojai. Tad galima daryti išvadą, kad įmonės darbuotojai savo darbo srityje yra sukaukę nemažai patirties.

Toliau buvo analizuojami organizacijos *trūkumai* (silpnosios pusės). Iš gautų duomenų paaiškėjo, kad jos darbuotojų motyvacija yra menka, kultūra – nepakankamai aukšta, o valdymo stilius – autokratinis. Komercijos direktorius visus sprendimus priima asmeniškai nesigilindamas, koks bus šio sprendimo poveikis. Toks vadovo elgesys itin mažina darbuotojų motyvaciją. Darbuotojų savijauta kartais būna tokia, kad jie kiekvieną dieną laukia darbo pabaigos. Tai taip pat turi įtakos ir įmonės veiklos efektyvumui, nes gerokai sumažėja jos darbuotojų darbo efektyvumas.

Kita įmonės problema – atlygio sistemos nelankstumai. Visi organizacijos nariai gauna nustatyto dydžio atlyginimą, kuris nėra nepriklausomas nei nuo atskiro individo atlikto darbo, nei nuo organizacijos gauto pelno. Taip pat organizacija turėtų labai susirūpinti dėl nepakankamai glaudaus skirtingo lygio vadovų bendradarbiavimo.

Nesant šio ryšio, sumažėja naujovių plėtros galimybės, nes žemiausio lygio vadovai – vadybininkai – nesuinteresuoti teikti siūlymų, o kai kurie net bijo tai daryti dėl jau minėto autokratinės valdžios vadovavimo stiliaus.

Analizuojant antrojo ir trečiojo lygio vadovų darbą nustatytas jų veiklos rizikos koeficientas artimas nuliui, o tai netoleruotina šiuolaikinių organizacijų veikloje.

Kita organizacijos problema – klientų skolos. Siekiant sumažinti šio veiksnio daromą įtaką, būtina paskirti už skolas atsakingą vadovą, kuris kontroliuotų, kaip nemokūs klientai jas gražina.

Toliau buvo vertinamos organizacijos *galimybės*. Išanalizavus gautus duomenis paaiškėjo, kad organizacija gali:

- ugdyti kvalifikuotus darbuotojus;
- didinti darbuotojų kompetenciją;
- tobulinti motyvacijos sistemą;
- tobulinti karjeros sistemą;

- diegti naujas apskaitos programas;
- gerinti organizacijos įvaizdį.

Siekiant šiuolaikiškai modernizuoti organizaciją, pirmiausia būtina stiprinti jos pagrindą – personalą, t.y. ugdyti kvalifikuotus darbuotojus, didinti jų kompetenciją, stiprinti motyvaciją. Taip pat organizacijoje reikia tobulinti karjeros sistemą. Tai prisidėtų ir prie pačios motyvacijos kėlimo, nes kiekvienas organizacijos narys būtų suinteresuotas kelti savo kvalifikaciją, didinti kompetenciją žinodamas, kad įmonėje veikia karjeros sistema, dėl kurios jis gali būti perkeltas į aukštesnes pareigas. Prie organizacijos galimybių priskyrimo ir naujų apskaitos programų diegimą, nes analizuojant atskirų darbo vietų našumą buvo pastebėta programų klaidų, dėl kurių pailgėja operacijų trukmė. Paskutinis svarbus veiksnys yra organizacijos įvaizdžio gerinimas. Šioje srityje tinkamai organizuojant organizacijos veiklą pritraukiama ir išlaikoma vis daugiau klientų. Šios veiklos rezultatai galėtų būti gerinami daugiau bendraujant su klientais ir kuriant modernias darbo vietas.

Vertindami galimus pavojus atkreipėme dėmesį į:

- darbo jėgos nutekėjimą;
- informacijos nutekėjimą.

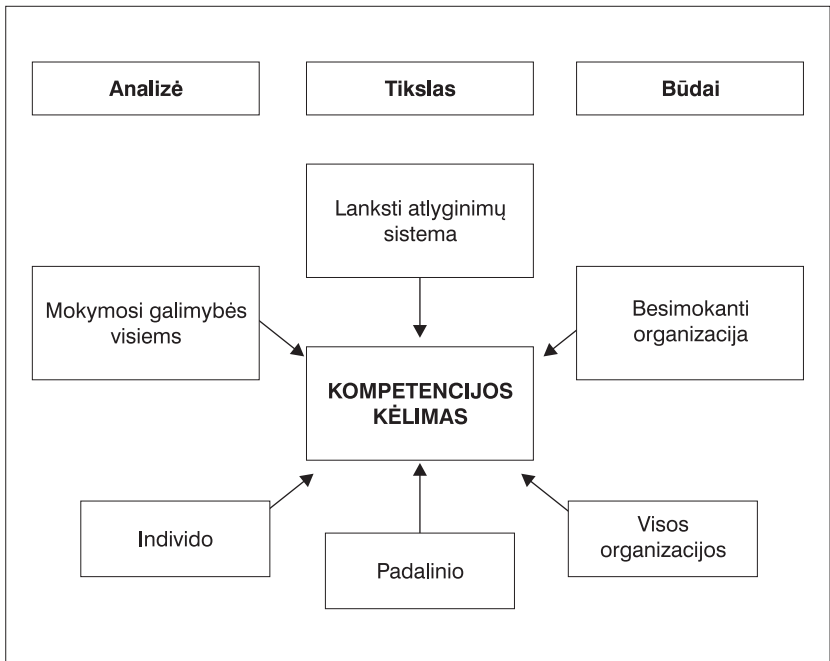
Pavojus, kad darbo jėga gali nutekėti, labai realus, nes, kaip minėjome, per penkerius organizacijos gyvavimo metus pasikeitė tik keli darbuotojai. Taip pat šiam veiksmui įtakos gali turėti ir tai, kad per šį laikotarpį darbuotojų darbo užmokestis nedaug padidėjo. Kitas pavojus – informacijos nutekėjimas, nes čia, kaip ir visose organizacijose, siekiama išlaikyti tam tikras verslo paslaptis.

Pateiksime pavyzdį. Dėl asmeninių vadovo priešasčių buvo atleistas jam pavaldus darbuotojas, kuris tiesiogiai bendraudavo su klientais. Atleistas darbuotojas buvo aukštos kvalifikacijos, todėl nesunkiai įsidarbino panašioje organizacijoje, į kurią persiviliojo ir savo buvusius klientus. Šių pavojų mažinimo kryptys pavaizduotos 2.2.18 pav.

Kaip matome, pagrindinės darbo jėgos ir informacijos nutekėjimo mažinimo kryptys yra kompetencijos kėlimas, lanksti atlyginimų sistema ir mokymosi galimybės visiems.

Išanalizavę organizacijos veiklą SWOT metodu, galime padaryti šias išvadas:

- Siekiant, kad tiriama organizacija būtų konkurencinga bendroje ES erdvėje, būtina kelti atskirų organizacijos lygių darbuotojų kompetenciją.



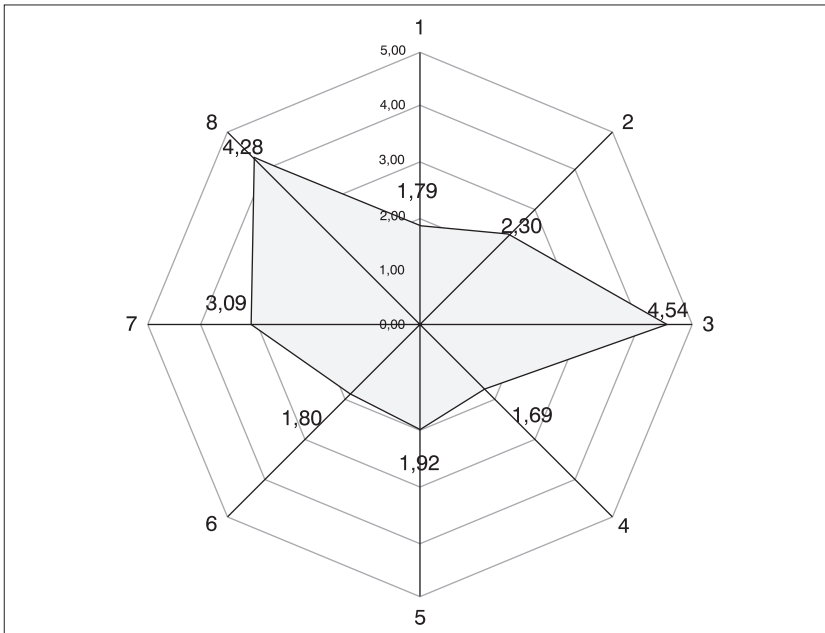
2.2.18 pav. Darbo jėgos nutekėjimo mažinimo kryptys

- Būtina sudaryti sąlygas mokytis visiems organizacijos nariams.
- Būtina pereiti prie lanksčios atlyginimų sistemos.
- Būtina kelti organizacijos kultūrą.

Kitos apklausos metu buvo tiriamos organizacijos konkrečių modernizavimo krypčių galimybės. Respondentas kiekvieną anketos klausimą turėjo įvertinti pagal penkiabalę sistemą. Gautų tyrimų duomenys pateikti 2.2.19 pav.

2.2.19 pav. uždengtas „voratinklio“ plotas rodo organizacijos šiuolaikiškumo lygį (kuo jis didesnis, tuo modernesnė įmonė). Siekiant, kad organizacija būtų konkurencinga nacionalinėje, ES ir pasaulio rinkoje, būtina padidinti kiekvieno nurodyto veiksnio įtaką.

1. Šioje organizacijoje priimant sprendimus atsižvelgiama į kolektyvo nuomonę – 1,79 balo
2. Šioje organizacijoje daug dėmesio skiriama kokybiškam informavimui – 2,30 balo
3. Šioje organizacijoje yra tinkama apskaita ir kontrolė – 4,54 balo
4. Šioje organizacijoje lanksti atlyginimų sistema – 1,69 balo
5. Šioje organizacijoje personalas yra išorinės informacijos teikėjai – 1,92 balo
6. Ši organizacija įsitraukusi į tarporganizacinę mokymo sistemą – 1,80 balo
7. Šioje organizacijoje yra saviugdų poreikis – 3,09 balo
8. Šioje organizacijoje visiems užtikrinta galimybė mokytis – 4,28 balo



2.2.19 pav. Organizacijos būklės modelis

Organizacijos modernizavimo programos modelis

XXI amžiuje dėl pasaulyje vykstančių globalizacijos ir integracijos procesų aplinkos ekonominės sąlygos tapo ekstremalios. Kitos svarbios to priežastys – valdymo orientacija į tikslus, konkurencijos didėjimas, prisotinta rinka ir jos internacionalizavimas, nuolatinis gamybos ir darbo organizavimo formų bei aplinkos sąlygų keitimasis ir kt. Tai verčia ieškoti naujų organizacijų efektyvumo didinimo būdų. Lietuvai įstojus į ES ir siekiant išsilaikyti šioje ekstremalioje erdveje, būtina keisti organizacijų išorės ir vidaus aplinką. Pagrindinis tikslas – tobulinti žmonių išteklius, nes informacija ir žinios tapo nauju tautų ir viso pasaulio gerovės šaltiniu. Svarbų vaidmenį vaidina žmonių vertybių sistemos kaita, kai akcentuojamos žinios kaip pagrindinis asmenybės ir socialinio augimo veiksnys. Individai ir visuomenė dalyvauja globalizacijos procese, kur žinios, t. y. išsilavinimas ir gebėjimai, yra svarbiausia saviraiškos ir sėkmės sąlyga, socialinės gerovės garantas.

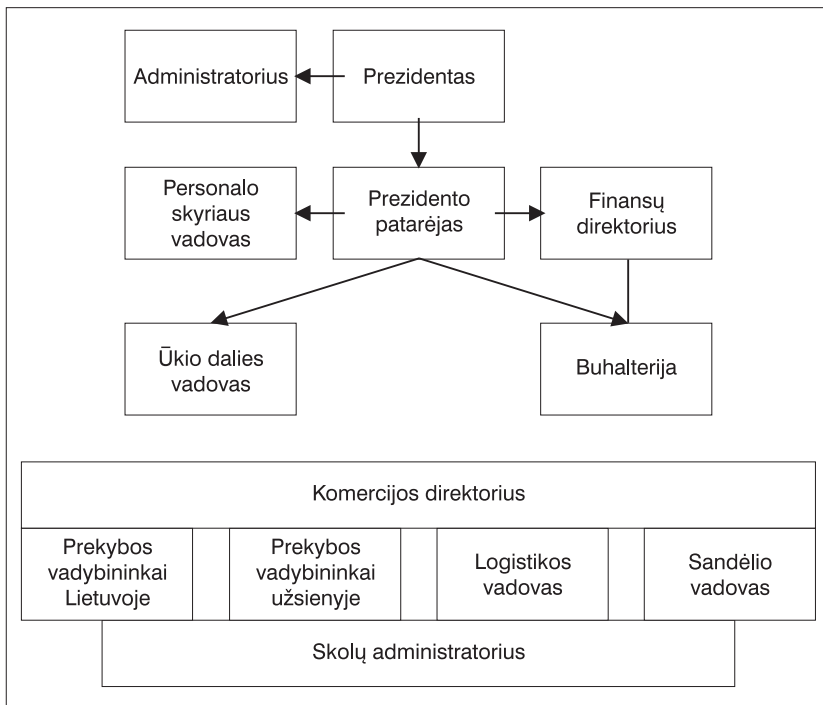
Modernizavimo programos modelio rengimas integracijos sąlygomis

Rengdami organizacijos *A* modernizavimo programą remsimės šioje organizacijoje atliktų tyrimų duomenimis ir jos rezultatų analize.

Pirmasis žingsnis rengiant organizacijos *A* modernizavimo programą yra šios organizacijos sėkmės veiksnių numatymas. Siekiant, kad organizacijos modernizavimo modelis būtų tikslesnis, sėkmės veiksnius suskirstėme į išorinius ir vidinius. Nustatytus organizacijos *A* sėkmės veiksnius pateikiame 2.2.7 lentelėje. Išanalizavę jos išorinę aplinką pastebėjome, kad organizacija gali būti modernizuojama dviem kryptimis: pritraukiant užsienio kapitalą ir tobulinant užsienio rinkų rinkodarą. Nagrinėjant organizacijos vidinius sėkmės veiksnius ypatingas dėmesys buvo skiriamas personalo vadybai. Pirmasis sėkmės veiksnys susijęs su organizacijos valdymo struktūros keitimu. Organizacijos hierarchinę valdymo struktūrą būtina „pažeminti“, nes, atsižvelgiant į šiuolaikinės vadybos bruožus, į sprendimo priėmimo procesą reikia įtraukti ir kompetentingus pavaldinius. Taip pat keičiant organizacijos *A* valdymo struktūrą būtina paskirti skolų administratorių, kad būtų galima tinkamai kontroliuoti klientų skolas ir kartu pagreitinti jų grąžinimo procesą. Pakeistas organizacijos *A* struktūros modelis pateiktas 2.2.20 pav.

2.2.7. lentelė. Organizacijos A sėkmės veiksniai

Išoriniai veiksniai	Vidiniai veiksniai
1. Užsienio kapitalo pritraukimas 2. Rinkodara (užsienio rinkos)	1. Organizacinės valdymo struktūros pakeitimas 2. Darbuotojų skaičiaus kitimas 3. Personalo mokymas 4. Techninis pertvarkymas ir investicijos 5. Kvalifikuotas kolektyvas 6. Motyvavimas 7. Ryžtingas vadovavimas



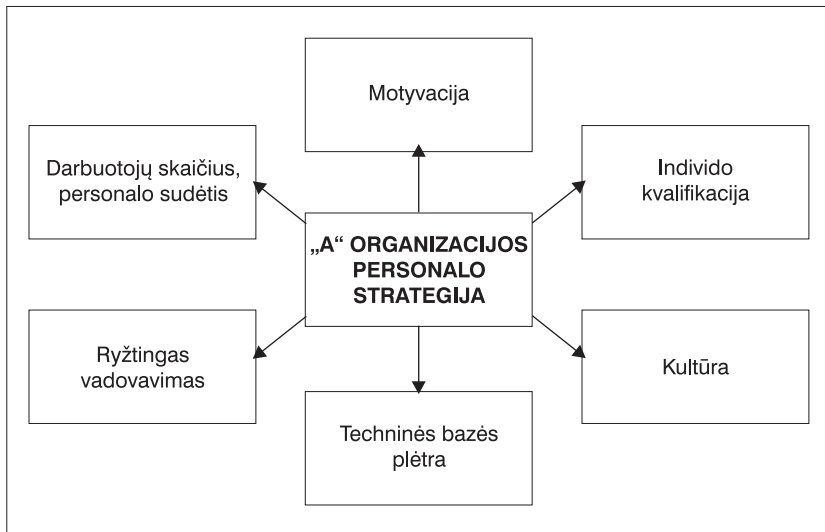
2.2.20 pav. Pakeistas organizacijos A struktūros modelis

Darbuotojų skaičiaus kitimas yra susijęs su naujomis užsienio rinkomis, nes, plečiant organizacijos veiklą užsienio rinkose, prireiks naujų darbuotojų. Kitas sėkmės veiksnys modernizuojant organizaciją – tinkama personalo ugdymo sistema, kai siekiama kelti darbo efektyvumą ir našumą.

Taip prie vidinių sėkmės veiksnių priskyrėme personalo ugdymo, darbuotojų motyvacijos, kolektyvo kvalifikacijos kėlimo veiksnius, be kurių nė viena šiuolaikinė organizacija nesugebėtų išsilaikyti bendroje ES ir pasaulio rinkoje. Paskutinis, bet pats svarbiausias vidinis sėkmės veiksnys – ryžtingas vadovavimas. Tobulėjant procesams ir technologijoms, pasaulyje vis didėja konkurencija, todėl organizacijos vadovai privalo kuo sparčiau priimti sprendimus, siekdami, kad jų organizacija būtų pranašesnė už kitas.

Modernizavimo programos modelio įgyvendinimas integracijos sąlygomis

Rengiamas organizacijos A modernizavimo programos modelis skiriamas personalo ugdymo galimybėms plėtoti bendroje ES erdvėje. Šiam tikslui sudarėme organizacijos A personalo strategiją, kurią pateikėme 2.2.21 pav.



2.2.21 pav. Organizacijos A personalo strategija

Organizacijos *A* personalo strategijoje numatytos 6 jos tobulinimo kryptys. Viena iš jų – motyvacija. Tobulinant būtina atsižvelgti į tai, kad kiekvieno individo svarbiausi poreikiai yra alga ir saugi darbo aplinka. Kitas šios strategijos veiksnys – darbuotojo kvalifikacija. būtina organizacijos plėtros sąlyga – tinkama personalo ugdymo sistema, todėl ją reikia nuolat tobulinti, nes pagrindinė visų organizacijų kuriamoji jėga yra žmonės. Taip pat rengiant organizacijos modernizavimo programą būtina atsižvelgti į organizacijos kultūros ir techninės bazės raidos galimybes. Organizacijai, siekiančiai įveikti globalios rinkos konkurenciją, turi būti ryžtingai vadovaujama, t.y. „sutrumpintas“ sprendimų priėmimo procesas, ir taip spartinama jos pažanga. Darbuotojų skaičiaus ir sudėties kitimas yra susijęs su siekiu įsiskverbti į naujas užsienio rinkas.

Kadangi organizacijos pagrindą sudaro personalas, jo ugdymas – pagrindinė organizacijos *A* modernizavimo kryptis. Personalo ugdymo modelį pateikiame 2.2.22 pav.

Taikant šį personalo ugdymo modelį pirmiausia darbuotojus būtina supažindinti su ugdymo koncepcija. Galimi supažindinimo būdai pateikti 2.2.22 paveiksle. Kitas siekis – išmokyti personalą mokytis, taip suteikiant jam didesnes tobulėjimo galimybes. Organizacijos aplinka taip pat tiesiogiai susijusi su personalo veikla, todėl siekiant gerinti darbo našumą būtina sukurti saugią organizacijos aplinką (gerinti psichologinį klimatą), rengti pasitarimus, susirinkimus, puoselėti organizacijos kultūrą. Siekiant, kad personalas būtų ugdomas tikslingai, būtina naudotis mokymo centrų teikiamomis paslaugomis. Tobulinant organizacijos valdymą itin svarbu sukurti lanksčią atlyginimų sistemą. Siekiant, kad kuo daugiau organizacijos narių pajustų norą mokytis, būtina rodyti pagarbą besimokantiesiems, plėtoti tarporganizacinį mokymą. Pateikta kompetencijos vertinimo sistema naudojama mokymosi poreikiui įvertinti. Ji taikoma rengiant nuolatinio mokymosi sistemą.

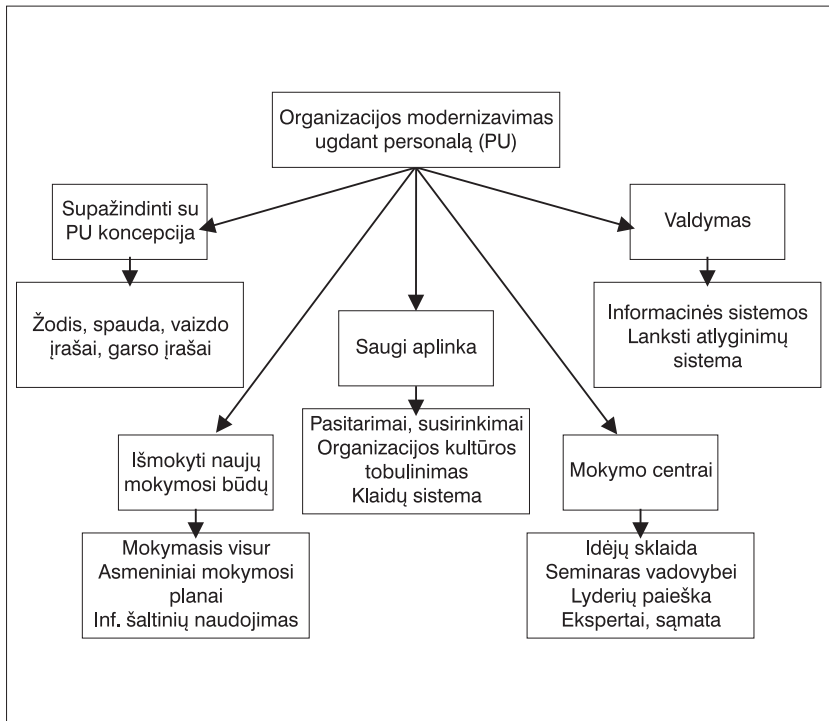
Išanalizavę būtinas organizacijos *A* modernizavimo kryptis, sudarėme jos modernizavimo programos modelį (2.2.9 lentelė).

Igyvendinant organizacijos modernizavimo programos modelį globalizacijos ir integracijos sąlygomis, ypatingas dėmesys skiriamas personalo ugdymui, siekiama sudaryti tinkamą personalo vertinimo ir skatinimo sistemą, kelti organizacijos kultūrą ir gerinti jos įvaizdį, plėtoti investicinę aplinką.

Organizacijos *A* modernizavimo programos modelį suskirstėme į dvi dalis. Pirmojoje dalyje pateikėme pažangos spartinimo, organizacijos vidaus aplinkos raidos kryptis. Siekdami pateikti kuo detalesnį modelį, pirmąją dalį padalijo-

me į 4 poskyrius. Pirmajame poskyryje apibūdinamos šiuolaikinei organizacijai būtinos personalo ugdymo kryptys, kurių svarbiausios: personalo ugdymo poreikių analizė, personalo skatinimo ir lanksčios atlyginimų sistemos kūrimas, organizacijos klimato gerinimas ir kita, antrajame – aptariama struktūros raida, siūloma pereiti prie žemesnės hierarchinės organizacinės struktūros siekiant, kad valdymo procese dalyvautų visi kompetentingi darbuotojai.

Trečiajame pirmosios dalies poskyryje aptariama nuolatinės plėtros raida. Organizacija, siekianti išsilaikyti bendroje ES ir pasaulio rinkoje, privalo kurti ir tiekti naujus produktus, taip pat atnaujinti ankstesnius. Paskutinis skyrius skirtas įmonės įvaizdžio gerinimo būdams tobulinant darbo vietas ir plėtojant techninę bazę išanalizuoti.



2.2.22 pav. Organizacijos modernizavimo ugdant personalą modelis

2.2.9 lentelė. Organizacijos A modernizavimo programos modelis

Priemonės pavadinimas	Ivykdymo terminas	Vykdytojas	Finansavimo poreikis, Lt	Galimi užsienio finansavimo šaltiniai
1	2	3	4	5
<i>1. Pažangos spartinimo ir organizacijos vidaus aplinkos raidos kryptys</i>				
1.1. Personalo ugdymo politika				
1.1.1. Periodiškas personalo poreikių planavimas	Kas ketvirtį	Personalo skyriaus vadovas		
1.1.2. Periodiška vadovaujančio personalo ugdymo poreikių analizė ir siuntimas į kursus	Kas ketvirtį	Personalo ir kitų skyrių vadovai		
1.1.3. Užsienio kalbų mokymasis	Pagal planą	Padalinių vadovai, funkciniai vadovai, specialistai		
1.1.4. Periodiškas personalo vertinimas	Kas pusė metų	Personalo ir kitų skyrių vadovai		
1.1.5. Personalo skatinimo sistemos sudarymas	Kas pusmetį	Finansų skyriaus vadovas		
1.1.6. Lankščios atlyginimų sistemos rengimas ir įgyvendinimas	2007-12	Finansų skyriaus vadovas		
1.1.7. Vadovų vadovavimo stiliaus keitimas (iš autokratinio į geranorišką autokratinį)	2007-06	Komercijos direktorius, skyrių vadovai		
1.2. Struktūros raida				
1.2.2. Naujų darbo vietų kūrimas (skolų administratoriaus ir papildomų prekybos vadybininkų užsienyje skyrimas)	2008-06	Komercijos direktorius ir skyrių vadovai		
1.3. Nuolatinės plėtros raida				
1.3.1. Naujo produkto kūrimas	Nuolat	Padalinių vadovai ir specialistai		
1.3.2. Naujo produkto diegimas	Nuolat	Padalinių vadovai ir specialistai		
1.3.3. Produkto atnaujinimas	Nuolat	Padalinių vadovai ir specialistai		
1.4. Darbo sąlygų gerinimo kryptys				
1.4.1. Darbo vietų modernizavimas	Nuolat	Skyrių vadovai, ūkio dalies vadovas		

1.4.1. Techninės bazės raida	Nuolat	Skyrių vadovai, ūkio dalies vadovas		
<i>2. Pažangos spartinimo ir organizacijos išorinės aplinkos raidos kryptys</i>				
2.1. Investicinės aplinkos gerinimo kryptys				
2.1.1. Naujų rinkų paieška	Nuolat	Komercijos direktorius, padalinių vadovai		
2.1.1.1. Filialų steigimas Rytų šalyse	2008-12	Finansų direktorius, skyrių vadovai		
2.1.1.2. Filialų steigimas Skandinavijos šalyse	2008-12	Finansų direktorius, skyrių vadovai		
2.1.2. Užsienio kapitalo pritraukimas	Nuolat	Finansų direktorius, skyrių vadovai		
2.2. Nuolatinė plėtra				
2.2.1. Naujo produkto realizavimas	Nuolat	Vadovaujantis personalas ir specialistai		
2.2.1.1. Produkcijos pardavimo strategija (sutartys, ketinimų protokolai): siekti, kad būtų sumokėta už išsiųstas prekes per 15 kalendorinių dienų; kitą prekių partiją išsiųsti tik tada, kai padengta skola	Nuolat	Finansų direktorius ir skyrių vadovai		
2.2.1.2. Pirkimo strategija (sutartys, ketinimų protokolai): mokėti sumą dalimis už kiekvieną išteklių partiją pagal sutarčių sąlygas	Nuolat	Finansų direktorius ir skyrių vadovai		
2.2.1.3. Realizavimo sistemos balansas (finansinė būklė)	Nuolat	Finansų direktorius ir skyrių vadovai		
2.2.2. Bendrųjų įsipareigojimų sistemos sukūrimas	2008-12	Finansų direktorius, komercijos direktorius		
2.2.2.1. Operatyvinė veikla	Nuolat	Finansų direktorius ir skyrių vadovai		
2.2.2.1.1. Organizacijos įsipareigojimai (pirkimas, pardavimas)	Nuolat	Finansų direktorius ir skyrių vadovai		
2.2.2.1.2. Partnerių įsipareigojimai (pardavimas, pirkimas)	Nuolat	Finansų direktorius ir skyrių vadovai		

2.2.2.2. Perspektyvinė veikla	2 metų laikotarpis	Finansų direktorius, komercijos direktorius		
2.2.2.3. Strateginė veikla	3–5 metų laikotarpis	Finansų direktorius, komercijos direktorius		

Antroji modernizavimo programos dalis skirta pažangai spartinti organizacijos išorinės aplinkos raidos kryptimis. Ši dalis suskirstyta į du skyrius. Pirmasis skyrius skirtas investicinės aplinkos gerinimo priemonėms įgyvendinti. Šiuolaikinė organizacija privalo nuolat ieškoti naujų produkcijos realizavimo rinkų, taip plėsdama savo veiklą ir didindama konkurencinį pranašumą. Kitas šios dalies skyrius skirtas nuolatinei išorinei plėtrai aptarti. Šiam tikslui įgyvendinti organizacija privalo vadovautis pirkimo, pardavimo ir realizavimo balanso strategija. Taip pat siekiant tolydžios organizacijos plėtros benroje ES ir pasaulio rinkoje būtina sukurti bendrųjų išpareigojimų sistemą.

Išvados ir siūlymai

Tyrimo metu nustatyta, kad dabartinė organizacijos *A* sistema neatitinka globalios ekonomikos ir šiuolaikinių kintančios nacionalinės rinkos reikalavimų. Veiklos plėtros tendencijos tobulintinos siekiant, kad organizacija taptų konkurencinga nacionalinėje, ES ir pasaulio rinkoje.

Tyrimų duomenys ir darbo rezultatai leidžia daryti šias išvadas:

1. Organizacijos *A* valdymo struktūra nėra moderni, nes veiklos procesai neoptimalūs, neatitinka pažangos plėtros bei šiuolaikinės organizacijos vadybos principų.
2. Organizacijos vadovai, priimdami sprendimus, neatsižvelgia į specialistų nuomonę, vadovaujasi principu „valdžia – vienose rankose“, taip žlugdoma specialistų ir padalinių vadovų motyvacija tobulėti.
3. Anketinės apklausos rezultatai liudija, kad organizacijos personalas nori tobulėti. Tai pagrindinis veiksnys, kuris daro teigimą įtaką personalo ugdymo galimybėms.
4. Tyrimų metu nustatyta, kad organizacijoje nėra šiuolaikinės personalo motyvavimo sistemos, o tai labai mažina darbo našumą ir efektyvumą. Išanalizavus gautus duomenis paaiškėjo, kad organizacijos veikla

orientuota į esamas nacionalinės rinkos sąlygas, kurios, deja, nėra itin palankios organizacijai modernizuoti išorinę ir vidaus aplinką.

Organizacijos personalo ryšių (dalykinio bendravimo) sistema neefektyvi, todėl jos nariai nežino strateginių tikslų, o organizacijos modernizavimo procesai lėti. Kad padėtis pagerėtų, būtina parengti ir pritaikyti organizacijos *A* modernizavimo programos modelį globalios ekonomikos sąlygomis:

- Įgyvendinti parengtą organizacijos modernizavimo programos modelį, kuris sudarys sąlygas optimizuoti organizacijos veiklą nacionalinės, ES ir globalios ekonomikos sąlygomis.
- Įgyvendinti organizacijos personalo nuolatinio mokymosi modelį, kurį jungia organizacijos modernizavimo programa, plėtojant valstybės nacionalinę politiką ES ir NATO erdvėje.
- Organizacijos modernizavimo procesams spartinti taikyti šiuolaikinės vadybos metodologines nuostatas, metodiką ir metodus modeliuojant modernios organizacijos veiklą globalios ekonomikos sąlygomis.

II skyriaus literatūros sąrašas

1. Bagdonienė L. Hopenienė R. Paslaugų marketingas ir vadyba. – Kaunas: *Technologija*, 2004.
2. Baršauskienė V., Leliūgienė I. Sociokultūrinis darbas bendruomenėje. – Kaunas: *Technologija*, 2001.
3. Bauman Z. Globalizacija. – Vilnius: *Strofa*, 2002.
4. Bhaskar J. D. Vadybinė ekonomika. – Kaunas: *Technologija*, 2000.
5. Čiegis R. Tolydi plėtra ir aplinka: ekonominis požiūris. – Vilnius: *Aldorija*, 2002.
6. Degutis M. Socialinių tyrimų metodologija. – Kaunas: Naujasis lankas, 1999.
7. Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001.
8. EN ISO 9000:2000.
9. Griebliuskas A. Pasaulinio ūkio raida XX amžiuje. – Kaunas: VDU, 2001.
10. Gubicaitė-Šilingienė V. Kolektyvinis valdymas. – Kaunas: *Technologija*, 1998.
11. Gudas S. Organizacijos informacinių poreikių analizė. – Kaunas: *Technologija*, 2001.

12. Guščinskienė J. Sociologijos įvadas: struktūrinės loginės schemos ir komentarai. – Kaunas: *Technologija*, 2001.
13. Held D. ir kt. Globaliniai pokyčiai: politika, ekonomika ir kultūra. – Vilnius: *Margi raštai*, 2002.
14. <http://lietuva.fotonija.lt/zod/tzz/>.
15. <http://www.1000ventures.com>.
16. <http://www.culture.lt/LLA/?pramone>.
17. <http://www.vukhf.lt>.
18. <http://www.std.lt>.
19. <http://www.euro.lt>.
20. <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>.
21. Kokybės vadybos poveikis šalies ūkiui, Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą. Redakcinis komitetas. – Kaunas: *Technologija*, 2004.
22. Lamentowicz W. Šių laikų valstybė. – Vilnius: *Alma litera*, 1998.
23. Lietuvos ateitis pasaulio kontekste (Specialistų žvilgsnis). Kolektyvinė monografija. – Vilnius: *Spindulys*, 2003.
24. Lietuvos ir Europos Sąjungos kokybės rėmimo ir teisinio reglamentavimo derinimas. Redakcinis komitetas. – Kaunas: *Technologija*, 2003.
25. Litvinas D. Naujo produkto kūrimo, gamybos ir realizavimo strateginis planavimas. Strateginio planavimo kursinis projektas. – Vilnius: LKA, 2005.
26. Lukaševičus K. Mažųjų ir vidutinių įmonių vadyba. – Kaunas: *Technologija*, 1999.
27. Makštutis A. Strateginio valdymo principai: monografija. – Klaipėda: KU leidykla, 2001.
28. Makštutis A. Veiklos vadyba: teorija ir praktika: monografija. – Vilnius: LR ŠMM Leidybos centras, 1999.
29. Martinkus B. Darbo išteklių ekonomika ir valdymas. – Kaunas: *Technologija*, 2000.
30. Martinkus B. Darbo ekonomika. – Kaunas: *Technologija*, 1996.
31. Melnikas B. Inovacijos. – Vilnius: Lietuvos inovacijų centras, 2000.
32. Navickas V. Europos Sąjungos rinkų ypatumai. – Kaunas: *Technologija*, 2003.
33. Obrazcovas V. Ar valdai? – Vilnius: *Vaga*, 1998.
34. Palubinskas G. T. Strateginio planavimo procesas. – Kaunas: *Technologija*, 1997.
35. Paškevičius V. Inovacijos ir ūkio raida. – Vilnius: *Technika*, 2001.
36. Personalo vadyba. Seminarų medžiaga Nr. 12. – Vilnius: LKA, 2004.

37. Pranulis V. Marketingo tyrimai. – Vilnius: *Kronta*, 1998.
38. Robbins S. P. Organizacinės elgsenos pagrindai. – Kaunas: *Poligrafija ir informatika*, 2003.
39. Rudavičius E. Įmonės finansai: analizė ir prognozė. – Vilnius: EVC, 1997.
40. Rutkauskas A. V. Verslo projektavimas. – Vilnius: *Technika*, 2002.
41. Sakalas A. Personalo ugdymo sistemos kiekybiniai ir kokybiniai aspektai. – Kaunas: *Technologija*, 1996.
42. Sakalas A. Karjeros valdymas. – Kaunas: *Technologija*, 1997.
43. Sakalas A. Personalo vadyba. – Vilnius: *Margi raštai*, 1998.
44. Shultz W. T. Investavimas į žmones. – Vilnius: *Eugrimas*, 1998.
45. Spencer L. M, Spencer S. M. Competence at work: Models for Superior Performance. – N.Y.: John Wiley & Sons, 1993.
46. Sūdžius V. Verslo administravimas ir valdymas. – *Kronta*, 2001.
47. Thompson A. Strategic management: concepts and Cases. Twelfth edition. – N.Y.: McGraw-Hill, 2003.
48. Vasiliauskas A. Firmų strateginis valdymas. – Vilnius: VVK, 2001.
49. Viešasis administravimas: kolektyvinė monografija, A. Raipa ir kt. – Kaunas: *Technologija*, 1999.
50. Vilpišauskas R. Europos Sąjungos vidaus rinka ir Lietuva: integracija ir ekonominis poveikis. – Vilnius: UAB *Eugrimas*, 2003.
51. Virvilaitė R. Strateginis marketingo valdymas. – Kaunas: *Technologija*, 1996.
52. Ximanen P. Informacionnoje obšestvo i gosudartvo blagosostojanija. Finskaja model. – Moskva: Standart, 2002.
53. Zabelavičienė I. Valdymo sprendimai įmonėje. – Vilnius: *Technika*.
54. Vaznys M. Organizacijos modernizavimo problemos ir veiksmų tyrimai globalizacijos sąlygomis. Magistro baigiamasis darbas. – Vilnius: LKA, 2005.

BAIGIAMOJI DALIS

Strateginio planavimo teorija ir praktika yra neatskiriami procesai, nes jų veiksniai prognozuojami remiantis panašia metodologija ir metodika, o patikrinami analogiškais metodais praktikoje. Strateginio planavimo teorijos ir praktikos veiksnių plėtra didina visuomenės veiklos efektyvumą, kuri nusako bendrasis plėtros rezultatas.

Bendrasis plėtros rezultatas. Šiuolaikinis žmogus, šeima, organizacijos kolektyvas, visuomenė yra siejami sudėtingų vidinių ir išorinių santykių. Tai labai skirtingos mikro- ir makrosistemos, kurios abi daro įtaką dabarties ir ateities plėtros procesams ir pažangos raidai.

Sparti pasaulio bendrijos, tam tikro krašto, valstybės pažangos plėtra kartu sudaro sąlygas plėtoti ir kai kuriems neigiamiems procesams, kurie valstybę supriešina su žmogumi, šeima, kolektyvu (organizacija), nes ne visada jos institucijos pajėgia užtikrinti demokratiją, kuri sustabdytų nepageidautinus atskiros valstybės ir pasaulio bendrijos apskritai raidos procesus. Nuo žmogaus, šeimos, kolektyvo (organizacijos) veiklos strateginio planavimo labai priklauso demokratijos, nacionalinio ūkio ir rinkos pažangos lygis. Visuomenės ugdymo procesų pažanga ir demokratija – pagrindinės žmogaus gyvenimo, šeimos raidos, kolektyvo (organizacijos) veiklos sąlygos, kurias apibūdina kompleksinė jų veiklos valstybėje valdymo ir savivaldos sistema. Nuo valdymo ir savivaldos sistemos veiksnių priklauso žmonių gyvenimo lygis – pagrindinis demokratijos ir pažangos raidos visuomenėje indikatorius.

Nuo atskiros valstybės ir pasaulio **žmonių gyvenimo lygio** priklauso ir realios bendravimo sąlygos, demokratijos ir pažangos plėtra. Šie procesai yra begaliniai, todėl strateginio planavimo teorijos ir praktikos veiksnių tyrimai ypač reikšmingi siekiant, kad kiekvienos valstybės visuomenės raida būtų darni.

Šiandien ypač akivaizdi strateginio planavimo mokslo plėtros ir jos realių rezultatų reikšmė mūsų visuomenės, taip pat kaimyninių valstybių raidai, nes tik žmogaus, šeimos, kolektyvo (organizacijos) santykiai su visuomene ir visuomenės santykiai su kolektyvu (organizacija), šeima, žmogumi valstybės lygmeniu sudaro realias sąlygas plėtoti veiklą, didinti darbo našumą, kuris yra pagrindinis pažangos ir demokratijos plėtros rodiklis ir sąlyga.

Tik nuo pažangos ir demokratijos priklauso žmonių veiklos plėtra, darbo efektyvumas, ateities žmonių gyvenimo lygis, taip pat ir pasaulio bendrijos tolesnės raidos likimas.

Strateginio planavimo mokslo modelyje „žmogus, šeima, kolektyvas – visuomenė“ ypatinga reikšmė teikiama valstybei, kuri yra svarbiausia visuomenės politinės sistemos organizacija, strategiškai valdanti visuomenę ir žmogų mikro- ir makrosistemose, sauganti žmogaus, šeimos, kolektyvo (organizacijos) – visuomenės bendrąją socialinę, ekonominę ir politinę struktūrą ir nuolat užtikrinanti raidos procesų pažangą.

Gerai išmanyti žmogaus, šeimos, kolektyvo (organizacijos) veiklos strateginio planavimo teoriją ir gebėti ją realiai taikyti praktiškai nacionaliniame ūkyje, suprasti jos tobulinimo ir įgyvendinimo metodus dabar ir ateityje būtina, norint kryptingai plėtoti visuomenės veiklą, didinti šios veiklos nacionaliniame ūkyje, atskirose jo srityse, rinkoje efektyvumą Lietuvoje rengiant aukštos ir aukščiausios kvalifikacijos specialistus.

Šios mokomosios knygos tikslas – pateikti studijuojantiems vadybą, jos specialistams, doktorantams, mokslininkams, verslininkams, vadovams, politikams, dėstytojams, kitiems skaitytojams išplėstinę žmogaus raidos, kolektyvo (organizacijos) veiklos strateginio planavimo metodologiją, aptarti jos taikymo praktikoje metodus, darbo efektyvumo didinimo Lietuvoje teorines ir praktines galimybes.

Prieš pradėdant studijuoti pateiktą medžiagą, reikia įgyti šių mokslų žinių: filosofijos, logikos, sociologijos, politologijos, etikos, psichologijos, matematikos ir tikimybių teorijos, makroekonomikos, mikroekonomikos, vadybos pagrindų, logistikos, rinkodaros, personalo vadybos, teisės ir kitų, taip pat gerai suprasti mokslo ir technikos pažangos veiksnių ryšius, jų reikšmę nacionalinio ūkio, rinkos ir organizacijos raidai.

Ši knyga yra teorinis pagrindas norint analizuoti ir tobulinti kompleksines nacionalinio ūkio ir rinkos valdymo ir savivaldos bei strateginio planavimo sistemas, taip pat nustatant neigiamus ir teigiamus jų veiksnius, jų įtaką didinant darbo efektyvumą ir prognozuojant organizacijos veiklos sąlygas.

Autorių dėkoja visiems, padėjusiems rengti ir išleisti šią knygą, kuri skiriama kiekvienam besidominčiam visuomenės raida, jos tobulinimo klausimais.

APIE AUTORIŲ

Antanas Makštutis –

habilituotas mokslų daktaras (Vadyba ir administravimas, 03 S), Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos Vadybos katedros profesorius.

1. el. paštas: Malgas@mail.lt; 2. el. paštas: Antanas.Makstutis@lka.lt

Mokslinių tyrimų sritis: „Regioninio bendradarbiavimo saugumo Lietuvai integruojantis į NATO ir ES tyrimai“.

- Tarptautinės organizavimo ir valdymo mokslų akademijos akademikas.
- Rusijos gamtos mokslų akademijos užsienio narys.
- MacArthuro fondo (JAV) Baltijos jūros regiono ekspertas.
- Lietuvos valstybinio mokslo ir studijų fondo ekspertas.

Antanas Makštutis –

a professor, Dr. habilitated in Social Sciences (Management, 03 S). A professor at the Department of Management The General Jonas Žemaitis Military Academy of Lithuania.

E-mail 1: Malgas@mail.lt and E-mail 2: Antanas.Makstutis@lka.lt

Domains of academic activity: “Research of the Regional Cooperation Security with Lithuania’s Integration into NATO and EU”.

- A member of the International Academy of Organization and Management Sciences.
- A member of the Russian Academy of Natural Sciences.
- An independent expert of MacArthur Foundation for the Baltic Sea region.
- An expert of Lithuanian State Science and Studies Foundation.

Antanas Makštutis

Ma246 Strateginis planavimas globalizacijos sąlygomis. Mokomoji knyga/
Antanas Makštutis. – Vilnius: LKA, 2006. – 168 p.

ISBN 9955-423-56-0

Knygoje analizuojami visuomenės raidos strateginio planavimo principai, globalinių sistemų strateginio planavimo efektyvumo metodologija, optimalios veiklos rinkos veiksnių teorijos ir praktikos valdymo klausimai visuomenės ir valstybės politinių, ekonominių ir socialinių veiksnių sąlygomis, susiję su organizacijos veiklos planavimo metodų taikymu, pažangos ir demokratijos plėtojimu pasaulyje.

Knyga skirta mokslininkams, politikams, vadovams, verslininkams, dėstytojams, doktorantams, magistrantams, studentams, specialistams ir kitiems skaitytojams, kurie dirba valstybės institucijose, švietimo ir mokslo sistemoje, visų sričių organizacijose ir domisi pažangos plėtros strategija, jos veiksnių strateginio planavimo principais, perspektyvinio ir operatyvinio valdymo efektyvinimo metodais šalies ūkio, rinkos, visuomenės – žmogaus, šeimos, kolektyvo – raidos kompleksinėje valdymo ir savivaldos sistemoje.

UDK 334(075.8)

Antanas Makštutis

Ma246 Strategic Planing in the Conditions of Globalization. Study book /
Antanas Makštutis. – Vilnius: LKA, 2006. – 168 p.

ISBN 9955-423-56-0

The book studies the principles of strategic planing in the development of society, methodology of the efficiency of strategic planing of the global systems, theoretical and practical management issues of market factors of optimal activity under conditions of political, economic and social factors of the society and the state in time and space, related to the application of planing methods in the activity of the organization and the development of democracy and progress in the global community.

The book is intended for scientists, politicians, managers, businessmen, teachers, doctoral students. Masters, students, specialists and other readers, who work at governmental institutions, in the system of education and science, in the organizations of all spheres and are interested in the strategy of progress development, the principles of strategic planing of its factors, the efficiency of perspective and operative management in the comprehensive management – self-management and self-management – management system of the development of national economy, market, society – man, family and collective.

UDK 334(075.8)

Antanas Makštutis

STRATEGINIS PLANAVIMAS GLOBALIZACIJOS SĄLYGOMIS
Mokomoji knyga

Atsakingasis redaktorius *doc. dr. Aleksejus Malovikas*

Redagavo *Nijolė Andriušienė*

Maketavo *Almantė Norvaišaitė*

Išleido Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija,
Šilo g. 5A, LT-10322 Vilnius

Spausdino Krašto apsaugos ministerijos
Leidybos ir informacinio aprūpinimo tarnyba,
Totorių g. 25/3, LT-01121 Vilnius
2006-11-20. Tiražas 150 egz. Užsakymas Nr. GL-597.

