



GENEROLO JONO ŽEMAIČIO LIETUVOS KARO AKADEMIJA

ANTANAS MAKŠTUTIS

# ŠIUOLAIKINĖ VADYBA





GENEROLO JONO ŽEMAIČIO LIETUVOS KARO AKADEMIJA

**Antanas MAKŠTUTIS**

# **ŠIUOLAIKINĖ VADYBA**

**Monografija**

**Vilnius**

**2010**

UDK 65.01

Ma246

Prof. habil. dr. Antano Makštučio parengta monografija „Šiuolaikinė vadyba“ skiriama Lietuvos karo akademijos kariūnams, magistro studijų klausytojams, dėstytojams, specialistams, Krašto apsaugos ministerijos specialistams, karinių organizacijų vadovams ir specialistams, kitų Lietuvos aukštųjų mokyklų ir kolegijų studentams, magistrantams, doktorantams, dėstytojams, šalies politikams, valstybės institucijų vadovams, specialistams ir tarnautojams, mokslininkams, verslininkams ir visiems Lietuvos žmonėms. Šis leidinys pravers visiems, kurie domisi efektyvia vadyba, veiklos optimizavimu, valstybės valdymo ir savivaldos efektyvumu, visuomenės perspektyva plėtoti pažangą, verslą, siekia gerinti žmonių gyvenimo kokybę ir racionaliai naudoti nacionalinius išteklius XXI amžiuje globalizacijos sąlygomis.

Rankraštis apsvarstytas, patvirtintas ir rekomenduotas spausdinti Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos Vadybos katedros posėdyje 2009 m. birželio mėn. 12 d. (protokolas Nr. VN-36(10)).

Atsakingoji redaktorė doc. dr. Rasa Smaliukienė

Recenzavo:

*prof. habil. dr. Albinas Marčinskas (Vilniaus universitetas)*

*prof. habil. dr. Aleksandras V. Rutkauskas (Vilniaus Gedimino technikos universitetas)*

*prof. habil. dr. Juozas Bagdanavičius (Vilniaus pedagoginis universitetas)*

*doc. dr. Juozas Vijeikis (Mykolo Romerio universitetas)*

*doc. dr. Aleksejus Malovikas (Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija)*

© Antanas Makštutis, 2010

© Generolo Jono Žemaičio

Lietuvos karo akademija, 2010

ISBN 978-9955-423-90-4

# TURINYS

PRATARMĖ.....	4
ĮVADAS .....	7
1 skyrius. ŠIUOLAIKINĖS VADYBOS TEORIJA .....	17
1.1. Globalizacijos veiksnių tendencijos .....	20
1.1.1. Globali ekonomika .....	21
1.1.2. Globali rinka .....	22
1.2. Valstybės darnios raidos veiksnių valdymas .....	24
1.2.1. Valdymo sistema ir modeliavimas.....	30
1.2.2. Nacionalinė ekonomika .....	35
1.2.3. Nacionalinė rinka .....	66
1.3. Visuomenės savivalda.....	79
1.3.1. Savivaldos sistema ir modeliavimas .....	80
1.3.2. Darbas – optimizavimo pagrindas .....	99
1.3.3. Žmogaus gyvenimas .....	108
1.3.4. Šeimos raida.....	115
1.3.5. Organizacijos veiklos optimizavimas .....	130
2 skyrius. ŠIUOLAIKINĖS VADYBOS PASIEKIMAI.....	170
2.1. Politinės aplinkos veiksnių tyrimas .....	170
2.2. Ekonominės aplinkos veiksnių tyrimas.....	171
2.3. Socialinės aplinkos veiksnių tyrimas .....	173
2.4. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir valstybių pasiekimai .....	174
2.4.1. Smulkaus ir vidutinio verslo aplinka Lietuvoje.....	174
2.4.2. Užsienio valstybių pasiekimai. ....	190
BAIGIAMOJI DALIS.....	202
LITERATŪRA .....	204
RODYKLĖ.....	212

## PRATARMĖ

Globalizacijos procesai taip sparčiai plėtojasi, kad žmogui, jo šeimai ir organizacijų personalui darosi vis sunkiau susivokti juos supančioje aplinkoje, kaip keisti gyvenimą ir veiklą, kaip įgyvendinti savo tikslus valstybės ir visuomenės lygmeniu pasaulio bendrijoje XXI amžiaus globalios ekonomikos ir rinkos sąlygomis. Šie procesai pasaulio bendrijoje keičia valstybių politinę, ekonominę ir socialinę aplinką, kurios veiksniai daro įtaką pavienės valstybės vidaus ir išorės aplinkai, todėl valstybės ir visuomenės raidos uždaviniai plėtoti demokratiją ir pažangą sudėtingėja. Šiems uždaviniams spręsti reikia vis daugiau nacionalinių išteklių, kurie yra griežtai apibrėžti žmonių, gamtos, materialinių ir finansinių išteklių optimizavimo santykiu. Šiomis XXI amžiaus sąlygomis išryškėja valstybės ir visuomenės raidos rezultatai, keičiasi valstybės vizija (*svajonė*) ir jos įgyvendinimo misija (*paskirtis*) tenkinti visuomenės poreikius globalizacijos sąlygomis. Reikia įvertinti globalizacijos procesų privalumus ir trūkumus, nes realūs žmonių darbo rezultatai tam tikru laiku ir konkrečioje darbo vietoje yra teigiami, beveik ir neigiami. *Teigiami globalizacijos rezultatai* vertinami galimybe nuolat plėtoti demokratiją ir pažangą, nes tai sudaro sąlygas nuolat gerinti žmonių gyvenimo lygį ir kokybę kiekvienoje valstybėje tam tikru laiku. *Neigiami globalizacijos rezultatai* vertinami gamtinių išteklių mažėjimu, žmonių prieaugio sparta, prekių ir paslaugų pertekliumi pasaulinėje rinkoje, finansinių išteklių investavimo sunkumais globalios ir nacionalinės ekonomikos plėtros lygmeniu. Pasaulio bendrijos globalios ekonomikos ir pasaulinės rinkos plėtra apibūdina kaip *laisvo judėjimo modelį*, kurio sandarą sudaro: *laisvas žmonių judėjimas, laisvas prekių ir paslaugų judėjimas, laisvas pinigų judėjimas*. Tačiau šiuolaikinės vadybos teorija, jos įgyvendinimo metodika ir metodai praktiškai įrodė, kad *laisvo judėjimo modelio* veiksniai yra sistemiskai susieti su valstybės institucijų valdymo ir visuomenės savivaldos veiksniais, o tai reiškia, kad reali laisvė – žmogaus, jo šeimos ir organizacijos personalo veiklos rezultatas. Kitaip tariant, pasaulio bendrijos raidoje absoliuti laisvė neegzistuoja, nes realūs žmogaus darbo rezultatai tiesiogiai priklauso nuo nacionalinės ekonomikos plėtros spartos per visuomenės poreikių tenkinimą ir pasitenkinimą valstybės lygmeniu, todėl XXI amžiuje valstybės svarba vis didėja ir ateityje didės. Šią svarbą apibrėžia valstybės ir visuomenės raidos politinės, ekonominės ir

socialinės aplinkos veiksnių vienvė, nes žmogaus realus darbas vertinamas nacionalinio produkto (*prekės ir paslaugos*) konkurencingumu šalies ūkyje ir nacionalinėje rinkoje per rinkos paklausą, pasiūlą, konkurenciją ir konjunkūrą. Dažnai rinkos veiksnių grupės politinėje, ekonominėje ir socialinėje aplinkoje vertinamos skirtingais rezultatais, nors šiuolaikinė vadyba rinkos veiksnius apibūdina vienareikšmiškai: *paklausa* – visuomenės realaus vartojimo mastai, *pasiūla* – realus prekių ir paslaugų kiekis, *konkurencija* – prekių ir paslaugų kainų pokyčiai, *konjunkūra* – prekių ir paslaugų pardavimo nacionalinėje rinkoje sąlygos tam tikru laiku ir tam tikroje vietoje. Šiuolaikinėje vadyboje būtina apibūdinti darnios valstybės ir visuomenės raidos veiksnių vienvės problemas, kurias XXI amžiuje valstybės lygmeniu yra sudėtinga spręsti, nes *politinės aplinkos veiksnių rezultatai* vertinami valstybės institucijų valdymo normatyvinių aktų sistema (*NAS*) ir visuomenės savivaldos normatyvinių aktų sistema (*nas*), *ekonominės aplinkos veiksnių rezultatai* vertinami makroekonomikos ir mikroekonomikos rodikliais, *socialinės aplinkos veiksnių rezultatai* – žmonių gyvenimo lygio indeksu ir gyvenimo kokybės indikatoriais (*išplėstiniais rodikliais*). *Kalbant apie valstybės ir visuomenės darnios raidos veiksnių vienvę, problema* ta, kad globalizacijos sąlygomis politinės aplinkos veiksniai yra tiesiogiai susiję su ekonominės aplinkos veiksniais, o socialinės aplinkos veiksniai vis labiau tolsta nuo pastarųjų, todėl žmonių gyvenimo lygis ir gyvenimo kokybė gėrėja labai lėtai. Tai iš esmės netenkina žmogaus, turint omenyje jo darbo vertę, šeimos raidą ir organizacijos personalo veiklos efektyvumo didinimą tam tikru laiku ir tam tikroje vietoje. Žmonių darbo efektyvumas daro ypatingą įtaką nacionalinės ekonomikos plėtrai, nes jis grindžiamas organizacijos personalo veiklos optimizavimu, kad turint minimalius išteklius būtų galima per kalendarinius metus pasiekti optimalų rezultatą valstybės ir visuomenės lygiu, nepriklausomai nuo pavienės organizacijos vizijos ir misijos. Dabar sunku spręsti optimizavimo uždavinius, kurie ateityje bus dar sunkiau sprendžiami dėl pasaulio bendrijos globalizacijos veiksnių. Šiuolaikinės vadybos teorija ir praktika sudaro realias prielaidas priimti optimalius sprendimus darniai valstybės ir visuomenės raidai laiduoti Lietuvoje, nes kitų valstybių raida šios teorijos prielaidas iš esmės patvirtina. Teorijos ir praktikos rezultatų naudojimas iš esmės sudaro sąlygas spręsti ypač sudėtingas globalios ekonomikos ir rinkos problemas plėtojantis demokratijai ir pažangai Lietuvoje XXI amžiuje. Ilgamečiai moksliniai tyrimai, praktinių veiksnių vertinimas

Lietuvoje ir kitose valstybėse, sisteminimas, analizė, lyginimas ir gautų rezultatų pristatymas pasauliniuose mokslo simpoziumuose, tarptautinėse ir respublikinėse mokslinėse konferencijose, tyrimų rezultatų publikavimas šios monografijos autoriui sudarė visas sąlygas parengti medžiagą ir viešai šį darbą pateikti Lietuvos visuomenei, nes pastaraisiais metais susitikimuose su žmonėmis išryškėjo šios monografijos reikalingumas pirmiausia valstybės institucijų ir organizacijų vadovams, valstybės tarnautojams, specialistams, verslininkams, mokslininkams, universitetų ir kolegijų dėstytojams, studentams ir kitiems skaitytojams, kurie domisi darnia įvairių valstybių ir visuomenių raida. Autorius tiki, kad šiuo metu parašyta ir išspausdinta monografija duos realią naudą.

Pagarbiai,  prof. habil. dr. Antanas Makštutis

Vilnius, 2010

## IVADAS

Globalizacija pasaulio bendriją vienija, tačiau skaido jų visuomenes, nes XXI amžiuje vyksta spartūs demokratijos ir pažangos plėtros procesai, o jų rezultatai – globali ekonomika ir rinka, kurios plėtra tiesiogiai susieta su pasaulio gamtiniais, materialiniais, finansiniais ištekliais ir žmonėmis<sup>1</sup>. Šiuo metu pasaulio globalioje rinkoje – gamtinių išteklių stygius, prekių ir paslaugų perteklius, sunku investuoti finansinius išteklius, o kita vertus, sparčiai didėja žmonių prieaugis, kuris daro didelę neigiamą įtaką racionaliam žmogiškųjų išteklių naudojimui, žmogaus realiai darbo vertei nustatyti nacionalinėje ekonomikoje ir rinkoje<sup>2</sup>. Globalios ekonomikos ir rinkos sąlygomis egzistuoja reali darbo vertė, maža darbo vertė ir didelė darbo vertė, o tai daro įtaką žmogaus darbo vertinimo sistemai valstybės ir visuomenės lygiu tam tikru laiku ir tam tikroje vietoje, o nuo darbo vertės priklauso žmogaus gyvenimo lygio indekso ir gyvenimo kokybės indikatorių rezultatai<sup>3</sup>.

Teoriškai ir praktiškai tai – valstybės ir visuomenės darnios raidos rezultatų pagrindas, nes realiai žmogus nacionalinėje rinkoje gali parduoti tik savo fizinį ir protinį darbą, o XXI amžiaus organizacijoje kaip prekę ar paslaugą – fizinį ir protinį darbą kartu ir gauti darbo užmokestį, kurio dydis kalendoriniais metais būtų didesnis už šio žmogaus realiai suvartoto produkto vertę pagal skaičiuojamą vidutinį vartojimo normatyvą valstybėje ir visuomenėje<sup>4</sup>. Šiomis sąlygomis analizuojamo žmogaus gyvenimo lygio indeksas būtų didesnis už vieneta, o tai atitinka turto kaupimo ir plėtojimo ekonomines teorines ir praktines nuostatas, kuriomis XXI amžiuje globalios ekonomikos sąlygomis vadovaujasi nacionalinės rinkos savo konkurencingumui didinti<sup>5</sup>. Taip galima apibūdinti mokslinę darbo problemą ir jos sprendimo hipotezę.

**Mokslinė darbo problema.** Lietuvos ir užsienio mokslininkai iš esmės neištyrė ir savo darbuose neaprašė veiklos optimizavimo metodologijos, jos įgy-

<sup>1</sup> Bauman, Z. Globalizacija: pasekmės žmogui. – Vilnius: Stroma, 2002. – 208 p.

<sup>2</sup> Vadybos šiuolaikinės tendencijos. Mokslo darbų leidinys/Atsak. red. ir sudarytojas A. Makštutis. – Vilnius: LKA, 2008. – 380 p.

<sup>3</sup> Personalo vadybos teorijos ir praktikos aktualijos. Mokslinių straipsnių rinkinys/Sudarytojas ir atsak. red. A. Malovikas. – Vilnius: LKA, 2006, 208 p.

<sup>4</sup> Ulrich, D., Brockbank, W. Personalo vadyba: vertės pasiūlymas. – Vilnius: Verslo žinios, 2007, p. 251–273.

<sup>5</sup> Makštutis, A. Jaunimo įsidarbinimas Lietuvoje. *Personalo vadyba*. 2008 Nr. 5 (87). – Vilnius: UAB EMC, p. 4–6.



vendinimo metodikos ir metodų globalios ekonomikos ir rinkos sąlygomis XXI amžiuje, kurie laiduotų demokratijos ir pažangos plėtros spartą Lietuvoje, o darnios valstybės ir visuomenės raidos rezultatai garantuotų šalies gyventojams bent vidutinį gyvenimo lygio indeksą ir vidutinius gyvenimo lygio kokybės rodiklius Europos Sąjungos (ES) lygiu artimoje ateityje.

*Pagrindinė darbo tyrimų hipotezė.* Pritaikius efektyvią vadybą veiklai optimizuoti ir kitų valstybių patirtį galima parengti darnios valstybės ir visuomenės raidos **projektą** tik kartu su **nauja Lietuvos Respublikos (LR) Konstitucija**, kuri laiduotų realų parengto projekto įgyvendinimą šalyje, esančioje bendroje ES ir pasaulio bendrijos erdvėje.

*Darbo tyrimų šalutinė hipotezė.* Įgyvendinę parengtą valstybės valdymo ir visuomenės savivaldos teoriją, praktiškai pritaikę metodiką ir metodus iš esmės paspartinsime Lietuvos ekonomikos plėtrą ir padidinsime nacionalinės rinkos konkurencingumą, kas užtikrins realią žmogaus darbo vertę ir leis optimizuoti visų šalies organizacijų veiklą.

*Darbo tyrimų tikslas* – išanalizuoti teorines, praktines darnios valstybės ir visuomenės raidos galimybes veiklai optimizuoti ir jas pritaikyti Lietuvos sąlygomis.

*Darbo tyrimų uždaviniai* – aprašyti darnios valstybės ir visuomenės raidos metodologiją veiklai optimizuoti, pateikti jos įgyvendinimo metodiką ir metodus, susisteminti kitų valstybių raidos rezultatus, juos apibendrinti ir palyginti su esama Lietuvos situacija, numatyti pagrindines kryptis ir prielaidas darnios valstybės ir visuomenės raidos **projektui** rengti, vadovaujantis **nauja Konstitucija**, pateikti išvadas, kurios padėtų optimizuoti veiklą, pakelti žmonių gyvenimo lygį ir pagerinti gyvenimo kokybę LR, ES ir pasaulio bendrijoje.

*Darbo tyrimų objektas* – darnios valstybės ir visuomenės raidos politiniai, ekonominiai, socialiniai veiksniai, kurie skirti darniai raidai laiduoti ir veiklai optimizuoti LR globalizacijos sąlygomis XXI amžiuje.

*Darbo tyrimų metodai* – šaltinių analizė, stebėjimas, apklausa, rezultatų atranka ir fiksavimo, sistemavimo, palyginimo, matematinio modeliavimo, grafinis, statistinis ir kiti.

*Naudoti šaltiniai* – Lietuvos ir užsienio mokslininkų publikuoti darbai, pasaulio mokslo forumų medžiaga, tarptautinių ir respublikinių mokslinių konferencijų bei seminarų paskelbtos tezės, praktinių rezultatų medžiaga, surinkta LR ir užsienio valstybėse, statistikos duomenys ir kita informacija.

Monografijos autorius per ilgą mokslinę veiklą stažavosi, skaitė paskaitas, dalyvavo mokslo forumuose, tarptautinės ir respublikinės mokslinės konferencijose bei seminaruose, kėlė kvalifikaciją, atliko stebėjimus, apklausą, fiksavo rezultatus Lietuvoje ir užsienio valstybėse (*Armėnijoje, Austrijoje, Baltarusijoje, Bulgarijoje, Čekijoje, Estijoje, Gruzijoje, Ispanijoje, Izraelyje, Kirgizijoje, Latvijoje, Lenkijoje, Moldovoje, Norvegijoje, Portugalijoje, Rumunijoje, Rusijoje, Suomijoje, Švedijoje, Ukrainoje, Vokietijoje, kt.*). Sukaupta ir susisteminta medžiaga, papildyta autoriaus darytomis nuotraukomis kitose valstybėse, tikslingai pateikiama monografijoje.

**Globalizacijos rezultatas** – dabartinė mūsų valstybės ir visuomenės darnios raidos politinė, ekonominė ir socialinė aplinka<sup>6</sup>, kai politiniai veiksniai ir ekonominiai veiksniai glaudžiai susiję, o socialiniai veiksniai vis daugiau tolsta nuo pirmųjų, o tai ir rodo valstybės institucijų nacionalinės ekonomikos plėtros programų neatitiktį XXI amžiaus efektyvios vadybos teorijai ir kitų valstybių raidos rezultatams<sup>7</sup>.

Šių laikų efektyvios vadybos teorijos pagrindą sudaro organizacijos struktūros nagrinėjimas ir personalo vadyba. Šių subjektų veiklą lemia tokie veiksniai: tikslas, programos, uždaviniai, vertinimo kriterijai, ištekliai, normatyvai, tam tikru laiku ir tam tikroje vietoje gauti rezultatai. Laikas ir vieta (*veiklos sferos*) ypač svarbūs prognozuojant šiuolaikinės organizacijos operatyvinės (*kalendoriniai metai*), perspektyvinės (*dveji metai nuo šiandienos*), strateginės (*treji penkeri metai po dvejų metų nuo šiandienos*) sėkmės veiksnius<sup>8</sup>. Surašytoje veiklos programoje yra ir veiklos procesų projektavimas, todėl kiekviena programa įgyvendinama pagal konkretų projektą, nes tai neatsiejami procesai organizacijos veiklai optimizuoti<sup>9</sup>. Veiklos optimizavimas – neatsiejamas pažangos ir demokratijos plėtros procesas darniai valstybės ir visuomenės raidai laiduoti, tačiau dabar susiduriame su standartinė situacija, kai organizacijos planuojama veikla ir strategija nėra orientuotos

<sup>6</sup> Indriūnas, A. V., Makštutis, A. Viešosios vadybos strategija Lietuvoje. Penktoji Konstitucija. Monografija. – Vilnius: UAB Firidas, 2008. – 264 p.

<sup>7</sup> Evolution and Revolution in Global Knowledge Economy: Enhancing Innovation and Competitiveness Worldwide. Readings Book/Editors: L. Fuxman, N. Delener, V. Lu, L. E. Rvera-Solis – Madrid: GBATA, USA, 2008. – 1212 p.

<sup>8</sup> Makštutis, A. Strateginio valdymo principai. Monografija. – Klaipėda: KU leidykla, 2001, 380 p.

<sup>9</sup> Lessel, W. Projektų valdymas. Veiksmingas projektų planavimas ir sėkmingas jų įgyvendinimas. – Vilnius: Alma littera, 2007. – p. 83–88.

į valstybės ir visuomenės raidos **projektą**, kurio įgyvendinimą turi laiduoti **Konstitucija**, nes tokio projekto iš esmės ir nėra. Raidos projektas turi būti grindžiamas šalies regionų strateginiais raidos projektais, o šie – planais racionaliai naudoti vietos išteklius kuriant **nacionalinį produktą** (*prekę ar paslaugą*), kuri pateikti nacionalinėje ir užsienio rinkose<sup>10</sup>.

Dabartinėmis nacionalinės ekonomikos ir rinkos plėtros sąlygomis steigti naujas organizacijas ir kurti šiuolaikiškas darbo vietas praktiškai galimybių neturime<sup>11</sup>. Reikia pabrėžti, kad dabartiniai nacionalinės ekonomikos ir rinkos verslo atstovai sunkina investavimo galimybes<sup>12</sup>, nes šalies importo ir eksporto balansas 2008 m. sudarė apie 20 milijardų litų skirtumą, o tai daugiausia įvežamos prekės iš Azijos. Iš esmės tik labai mažą dalį eksporto sudaro nacionalinis produktas (prekės ir paslaugos), nes pagrindas – reeksportas<sup>13</sup>. Nacionalinės rinkos situacija aiškinama darbo našumo ir darbo užmokesčio problema, kad 2008 m. darbo užmokestis sparčiau didėjo nei darbo našumas, kuris vertinamas procentais, o tai visiškai neatitinka bendrų ES ekonomikos plėtros tendencijų, išreikštų pinigais, lyginant su realia situacija Lietuvoje<sup>14</sup>.

**Visiškas užimtumas** – nacionalinės valstybės ir jos ekonominės politikos tikslas. Iš tikrųjų LR ūkis ir nacionalinė rinka daugiau nutolsta nuo šio tikslo, nes nėra sukurta tiek darbo vietų visiems norintiems dirbti ir užsidirbti. Nedarbas – svarbi globalios ekonomikos ir nacionalinių ekonomikų plėtros problema, kurią privalo spręsti valstybių vyriausybės vykdydamos savo politiką, kad XXI amžiuje sumažėtų nedarbo sukeliama nuostoliai<sup>15</sup>. Nedarbas mažina realias pajamas, keičia žmogaus gyvenimo nuostatus ir dienos ritmą,

<sup>10</sup> Makštutis, A., Paulauskas, S. Valstybės ir visuomenės darni raida. Personalo vadyba. 2007, Nr. 3(79). – Vilnius: UAB EMC. – p. 2–6.

<sup>11</sup> Makštutis, A. Darbo efektyvumas Lietuvoje. *Personalo vadyba*. 2008, Nr. 2 (84). – Vilnius: UAB EMC. – p. 2–8.

<sup>12</sup> Makštutis, A. Visuotinės kokybės vadyba globalizacijos sąlygomis. – Vilnius: LKA, 2005. – p. 16–22.

<sup>13</sup> Verslas su LPK. Ekonomikos periodinis el. biuletenis. 2008 m. rugsėjo 2 d. Nr. 1. – Vilnius: Lietuvos pramonininkų konfederacija.

<sup>14</sup> Makštutis, A., Vijeikis, J. Jaunimo įsidarbinimo problemos Lietuvoje. Vadyba. Mokslo tiriamieji darbai. Vakarų Lietuvos verslo kolegija. 2008, Nr. 2 (13). – Klaipėda: KU leidykla. – p. 78–81.

<sup>15</sup> Makštutis, A., Malovikas, A., Smaliukienė, R., Vijeikis, J., Domarkas, A. Harmonious Development of Lithuania Economy and Market Today: Theory and Practice. Evolution and Revolution in the Global Knowledge Economy: Enhancing Innovation and Competitiveness Worldwide. Readings Book. – Madrid: GBATA/USA, New York, 2008. – p. 666–672.

didina psichologinę įtampą ir visuomenės nepasitikėjimą valstybės institucijų politika. Šiuos padarinius patiria daugelis Lietuvos gyventojų, kuriems nedarbas labai apsunkina kasdieninį gyvenimą, mažina jų socialinį, ekonominį ir politinį aktyvumą, o tai lemia ir socialinę atskirtį, tai – skurdas, kuris yra nesuderinamas su žmogaus, jo šeimos prigimtimi XXI amžiuje globalios ekonomikos sąlygomis LR, esančioje bendroje ES ir pasaulio bendrijoje<sup>16</sup>.

XXI amžiaus pradžioje organizacijų konkurencingumas šalies vidaus ir tarptautinėje rinkoje tapo pagrindine problema, nes nacionalinio produkto konkurencingumą sąlygoja nacionalinės rinkos paklausa, pasiūla, konkurencija, konjunktūra ir gyventojų užimtumo mastai, jų realios pajamos per mėnesį ir metus<sup>17</sup>. Galima teigti, kad Lietuvoje nuo valstybės institucijų politikos ir organizacijų vadovų labai priklauso jaunų žmonių darbo vertė ir bendrosios darbo užmokesčio tendencijos šalies ūkio ir rinkos sąlygomis. Šios sąlygos lemia organizacijų konkurencingumo galimybes, kurios priklauso nuo investicijų ir technikos tobulėjimo, optimalaus darbo, žmogaus ir įrenginių darbo kokybės ir našumo, veiklos plėtros, kurią skatina ūkio pažanga, darbo našumas, išaugusi žmogaus darbo vertė ir karjeros galimybės<sup>18</sup>.

Užsienio valstybių patirtis rodo, kad minimalaus darbo užmokesčio 800 Lt (232 €) politika Lietuvoje 2008 m. skatino jaunų ir kvalifikuotų žmonių emigraciją, kai tuo tarpu ES valstybėse minimali alga 2008 m. buvo nuo 4699 Lt (D. Britanijoje – 1362 €) iki 5421 Lt (Liuksemburge – 1571 €)<sup>19</sup>, Norvegijoje valandos darbo įkainis 2007 m. buvo nuo 70 kronų iki 160 kronų (1 krona ≈ 0,42 Lt), o darbo dienos trukmė 7,5 val. Tai laiduoja Norvegijos valstybinės institucijos<sup>20</sup>, o ne privatus kapitalas ir jo atstovai (kaip yra Lietuvoje). Sugrįžus dirbti į Norvegiją išmokama vidutinė mėnesio alga už kiekvieną išdirbtą mėnesį ir didinamas valandos darbo įkainis, kuris pasirašius darbo sutartį 3–5 metams nuolat didinamas iki maksimalaus.

Dėl šios priežasties mūsų šalies gyventojų gyvenimo lygis, pagal Eurostat tyrimų rezultatus<sup>21</sup>, 2007 m. sudarė tik 53,2 proc. ES vidurkio (100 proc.),

<sup>16</sup> Makštutis, A. Strateginis planavimas globalizacijos sąlygomis. – Vilnius: LKA, 2006. – 166 p.

<sup>17</sup> Makštutis, A. Socialinio liberalizmo perspektyvos Lietuvoje. Tarpt. moksl.-prakt. konf. „Socialinis liberalizmas Lietuvoje: istorinė raida ir vaidmuo šiandien“. 2008-04-25. – Vilnius/ LRS.

<sup>18</sup> Makštutis, A. Veiklos vadyba: teorija ir praktika. Monografija. – Vilnius: LR ŠMM Leidybos centras, 1999. – 511 p.

<sup>19</sup> „Eurostat“ 2008 metų tyrimų statistiniai duomenys.

<sup>20</sup> Makštutis, A. 2007 m. tyrimų duomenys.

<sup>21</sup> „Eurostat“ 2007 metų tyrimų statistiniai duomenys.

o Londono centre atitinkamai sudarė 303 proc. Tyrime buvo apžvelgta 271 Europos regiono padėtis, lyginant su vidutiniais ES rodikliais.

Dabar jau turime brandžią visuomenę ir garantuotą išorinį saugumą. Turime realias sąlygas demokratijai ir pažangai plėtoti, tačiau formuojasi prieštaringa politinė, ekonominė ir socialinė aplinka. Eidami šiuo keliu privalome siekti, kad būtų įtvirtintas *NAS* valstybinės institucijų valdymo kontrolės mechanizmas, priimti politinių partijų finansavimo įstatymo pakeitimai, užtikrinantys, kad skirstant partijoms valstybės biudžeto pinigus didžiausią įtaką turėtų visuomenė, būtų parengti ir priimti viešojo intereso gynimo, tiesioginio piliečių ir kitų juridinių asmenų kreipimosi į LR Konstitucinį Teismą bei LR Seimo narių atšaukimo įstatymai.

Pagal strateginio valdymo metodologiją, visiška lygybė realiai egzistuoja tik tarp lygių dydžių, taigi lygybė tarp pavienių pasaulio bendrijos žmonių, šeimų, organizacijų personalo, darbinės veiklos rezultatų realiai egzistuoti negali, o žmonių norai visada išlieka, nors jų svajonės ir praktinės galimybės visuomet skiriasi. Tam tikslui pasaulio bendrija yra sukūrusi *NAS* valstybės institucijų kontrolei ir *nas* socialinei lygybei visuomenėje strategiškai išlaikyti<sup>22</sup>.

LR institucijų veikla ta prasme turi būti strategiškai, griežtai ir kryptingai valdoma, nes jos atsakingos už *NAS* modernizavimą, atsižvelgiant į realias veiklos sąlygas, kurias reglamentuoja atskiros organizacijos optimalios veiklos tikslas, programa, uždaviniai, vertinimo kriterijai, išteklių, normatyvai, planuojami rezultatai, gauti realūs rezultatai, kurie išreiškiami šalies nacionaliniu produktu rinkos sąlygomis pasaulio bendrijoje.

Optimalios pažangos ir kryptingos veiklos valdymo tikslas – laiku užtikrinti šalies ūkio ir nacionalinės rinkos plėtrą atsižvelgiant į paklausą ir pasiūlą, visiškai patenkinti LR visuomenės darbinės veiklos ugdymo poreikius, kurie yra visaverčio žmogaus gyvenimo, šeimos raidos, organizacijos personalo optimalios veiklos pagrindas. Šie veiksniai realiai užtikrintų demokratijos ir pažangos plėtrą, darnią valstybės ir visuomenės raidą pasaulio bendrijoje, panaikintų žmogaus, šeimos, organizacijos personalo, tai yra visuomenės, ir valstybės priešpriešą, o Lietuvos žmonių gyvenimo lygis prilygtų vidutiniam pasauliniam žmonių gyvenimo lygio normatyvui, kas mūsų šaliai laiduotų nacionalinį saugumą<sup>23</sup>.

<sup>22</sup> Makštutis, A. Strateginio valdymo principai. Monografija. – Klaipėda: KU leidykla, 2001. – 380 p.

<sup>23</sup> Nacionalinio saugumo strategija. – Vilnius: Leidybos centras prie KAM, 2002. – 23 p.

Šiuolaikinės vadybos teorija ir praktika įrodė, kad idealios valstybės pasaulyje nėra, nes kiekviena valstybė turi savo istoriją, kultūrą, kalbą, papročius, žmogaus gyvenimo ir šeimos raidos tradicijas, tikėjimą, kiekvienos jų skirtingos gamtinės sąlygos ir nevienodi gamtiniai išteklių, kitokia kaimyninių valstybių įtaka ir t. t.<sup>24</sup>

Visos valstybės turi savo biurokratinę sistemą, kuri yra privaloma ir veikia *NAS* pagrindu, palaiko demokratijos ir pažangos veiksmų raidą<sup>25</sup>. Ši sistema realiai egzistuoja ir Lietuvoje, o nuo valstybės institucijų darbo *NAS* efektyvumo priklauso demokratijos ir pažangos sparta strategiškai sudarant sąlygas žmogaus, šeimos, organizacijos personalo optimaliai veiklai šalies ūkyje ir nacionalinėje rinkoje<sup>26</sup>.

Šiandieną LR institucijų sistema susiduria su realia šalies ūkio ir nacionalinės rinkos veiksmų valdymo problema: žmogaus intelekto ugdymu ir naudojimu, kompetencijos, būtinos specialistui, dirbančiam tam tikroje darbo vietoje, nustatymu, kas lems kompetencijos normatyvą realiomis pažangos plėtros sąlygomis pavienėse valstybės institucijose ir organizacijose, kurios daro tiesioginę įtaką mikrosistemų ir makrosistemų objektams bei subjektams politinės, ekonominės ir socialinės aplinkos lygmeniu.

Tiesa, šios LR raidos sąlygos ilgą laiką formavosi vykdant neteisingą kapitalinių įdėjimų investavimo politiką, netinkamai vertinant žmogaus, šeimos, organizacijos personalo darbinę veiklą ir realius darbo rezultatus, kurie priklausė nuo LR valdymo–savivaldos ir savivaldos–valdymo sistemos. Todėl nei teoriškai, nei praktiškai per trumpą laiką neįveiksime LR ūkio ir visuomenės socialinių, ekonominių, politinių veiksmų raidos negerovių, nes žmogus, jo šeima, organizacijos personalas turi ir savo siaurų, palyginti su darnia valstybės ir visuomenės raida, interesų, kurie dažnai būna svarbesni už LR ateities perspektyvas pasaulyje.

Galima suformuluoti XXI amžiaus darnios valstybės ir visuomenės raidos problemos sprendimo žingsnius<sup>27</sup>.

**Pirmasis žingsnis.** Žmogui, šeimai, organizacijos personalui būtina suteikti veiklos laisvę visuomenėje lygiomis teisėmis ir lygiomis galimybėmis,

<sup>24</sup> Schuman, R. Už Europą. – Vilnius: Eugrimas, 2002. – 160 p.

<sup>25</sup> LR Konstitucija. – Kaunas: „Mažoji poligrafija“, 2006. – 48 p.

<sup>26</sup> Schultz, W. T. Investavimas į žmones. Gyventojų kokybės ekonomika. – Vilnius: Eugrimas, 1998. – 192 p.

<sup>27</sup> Makštutis, A. Strateginis planavimas globalizacijos sąlygomis. – Vilnius: LKA, 2006. – 166 p.

kurias numato šiuolaikinės vadybos metodologija, metodika, jos įgyvendinimo metodai, taikomi esamomis išorės ir vidaus aplinkos sąlygomis, kurios grindžiamos LR sistemos valdymo–savivaldos veiksniais.

**Antrasis žingsnis.** Plėtojant LR sistemos valdymo–savivaldos veiksnius, juos reikia vertinti realiai. Jei šie veiksniai, vykstant šalies ūkio ir nacionalinės rinkos plėtrai, valstybės institucijų sistemos yra ignoruojami, tai žmogaus, šeimos, organizacijos personalo savivaldos principai yra pažeidžiami. Todėl valstybės institucijų sistema žmogui, šeimai, organizacijos personalui negali užtikrinti veiklos laisvės, pažangos plėtros vienovės ir reikiamos spartos, nes valstybės institucijų valdymo veiksmų poveikis gali būti įvairus – nuo diktato iki anarchijos<sup>28</sup>.

**Trečiasis žingsnis.** Šiuo atveju optimali žmogaus, šeimos, organizacijos personalo veikla šalies ūkyje ir nacionalinėje rinkoje yra negalima, o visuomenės raidos procesai kuriant ir gausinant nacionalinį turtą yra iškreipti, todėl ir darbo rezultatai negali užtikrinti žmogaus gyvenimo, šeimos, organizacijos personalo darnios raidos perspektyvų valstybės ir visuomenės lygmeniu<sup>29</sup>. Tada ir žmonių tarpusavio santykiai nukrypsta nuo pažangos ir demokratijos plėtros vertinimo kriterijų ir normatyvų, kuriuos šiuolaikinės vadybos teorija ir praktika apibūdina kaip politinių, ekonominių, socialinių veiksmų vienovę<sup>30</sup>.

**Rezultatai.** Lietuvoje žmonių gyvenimas gerėja lėčiau ir atsilieka nuo ES vidurkio (kuris vertinamas 100 proc.), nes yra sutrikę šalies ūkio ir nacionalinės rinkos plėtros procesai, kurie jau neatitinka organizacijų veiklos optimizavimo principų, kai turint minimalius nacionalinius išteklius siekiama optimalaus veiklos nacionalinio rezultato tam tikru laiku ir tam tikroje vietoje<sup>31</sup>.

Analizuojant visuomenės – žmogaus, šeimos, organizacijos personalo – darbo santykius šalies ūkyje ir nacionalinėje rinkoje, reikia įvertinti, kaip pasireiškia pagrindinės šakinės administracinės valdymo sistemos (valdymo piramidės principu ar vertikaliojo valdymo) efektyvumas ir koks yra pavie-

<sup>28</sup> Paulauskas, S. Savivaldos dialektika. Monografija. – Klaipėda: KU leidykla, 1999. – 251 p.

<sup>29</sup> Lietuvos ateitis pasaulio kontekste. Specialistų žvilgsnis. Kolektyvinė monografija/Sudarytojas: projekto vadovas V. Jasiulevičius. Moksl. red. A. Makštutis. – Vilnius: „Mokslo aidų“ leidykla, 2003. – 416 p.

<sup>30</sup> Regioninis bendradarbiavimo saugumas. Mokslo darbų rinkinys/Sudarytojas A. Makštutis. – Vilnius: LKA, 2005. – 357 p.

<sup>31</sup> Tendency of National Security in the Baltic Sea Region. Monograph/Compilers – A. Makštutis, D. Prakapienė. – Vilnius: LKA, 2006. – 332 p.

nės organizacijos bendro žmonių darbo šalies ūkyje ir nacionalinėje rinkoje efektyvumas per kalendorinius metus (per vieną veiklos ciklą)<sup>32</sup>.

*Tyrimų metu nustatyta*, kad dabar organizacijos personalo veiklos efektyvumo skaičiavimo metodologija, metodika ir metodai neatitinka šalies ūkio ir nacionalinės rinkos pažangos ir demokratijos plėtros veiksmų, kuriuos nustatė šiuolaikinė vadyba. Tai rodo, kad dabar LR visuomenės savivaldos procesai nesuderinti ir neatitinka valstybės institucijų sistemos valdymo, todėl negalima tikėtis sparčios nacionalinės ekonomikos plėtros. Dabartinė LR ūkio ir nacionalinės rinkos situacija rodo valstybės institucijų sistemos nesuderinamumą ir jų prieštaravimus, atsirandančius siekiant patenkinti visuomenės poreikius. Tai – organizacijos personalo, šeimos, žmogaus optimalios veiklos ir darbo rezultatų vertinimo raidos ypatumai.

*Stebėjimai parodė*, kad makrosistemų ir globalių sistemų objektų ir subjektų strateginio valdymo (ir apskritai valdymo) efektyvumas yra mažas, todėl šiuolaikinės vadybos metodologija, metodika ir jos taikymo metodai nukreipti į mikrosistemas ir jų subjektus bei objektus, kuriems daro įtaką veiksniai, pasireiškiantys plėtojantis makrosistemoms ir globalioms sistemoms.

*Ilgametės studijos* monografijos autoriui leido sukurti savitą valdymo ir savivaldos metodologiją, parengti metodiką, pasiūlyti jos taikymo metodus (taikant šiuolaikinės vadybos teoriją ir praktiką) ir sprendimų priėmimo būdus, sistemų modeliavimą, kad ateityje būtų galima taikyti veiksmingas valdymo ir savivaldos sistemas, nustatyti pavienių sistemų efektyvumą pagal nacionalinius išteklius globalios ekonomikos ir rinkos sąlygomis Lietuvoje, esančioje bendroje ES ir pasaulio bendrijoje. Tai leistų parengti darnios valstybės ir visuomenės raidos projektą ir jį įgyvendinti kartu su LR Konstitucija<sup>33</sup>.

Ypatingas dėmesys monografijoje skirtas žmogaus, šeimos, organizacijos personalo optimalios veiklos plėtojimo veiksmų valdymo ir savivaldos metodologijai, jos taikymo praktikoje metodikai ir metodams pateikti, kurie sudarytų teorines ir praktines darnios valstybės ir visuomenės raidos prielaidas. Šiuolaikinės vadybos teorijos ir praktikos funkcinis ryšys pateikiamas analizuojant pavienius klausimus kompleksiskai, o kad geriau būtų suvokta visa medžiaga, skaitytojui pateikiami užsienio valstybių institucijų veiklos rezultatai.

<sup>32</sup> Makštutis, A. Harmonious Development of National state under Conditions of Globalization. Contemporary Problems of Freedom, Human Rights, and Identity. East-West Studies. Journal of Social Sciences of University Nord. EWS, Number 2 (39), April, 2008. – Tallinn: Akademia Nord, 2008. – p. 67–71.

<sup>33</sup> <http://www.fondarniraida.lt>



Monografijoje matematiniai modeliai pateikiami populiariai, tačiau reikia, kad skaitytojas išmanytų matematiką ir suprastų tikimybių teorijos taikymo pagrindus. Visi modeliai tekste paaiškinti ir pateikti laikantis tam tikros sistemos. Grafinė medžiaga pateikiama paveiksluose, lentelėse, kai kurios temos iliustruojamos nuotraukomis. Kiekviena grafinės medžiagos dalis išsamiai aprašyta, todėl skaitytojui nesudarys didelių sunkumų šią medžiagą studijuoti ir suprasti jos praktinę vertę.

Svarbu, kad skaitytojas turėtų bendrųjų studijų dalykų: vadybos pagrindų, ekonomikos, finansų, personalo vadybos, logistikos, sociologijos, politologijos, teisės pagrindų, etikos, logikos, filosofijos, valdymo, savivaldos ir kitų dalykų žinių, suvoktų gyvenimo realybę, taip pat gerai suprastų mokslo ir technikos pažangos veiksnių ryšius su verslu šalies ūkyje, nacionalinėje rinkoje, kurie XXI amžiuje laiduoja darnią valstybės (šiuo atveju Lietuvos) ir visuomenės raidą bendroje ES, taip pat pasaulio bendrijos erdvėje globalizacijos sąlygomis.

Šios monografijos skyriuose medžiaga išdėstyta laikantis tam tikros sistemos, nes tik taip galima geriau suprasti šiuolaikinės vadybos teorines ir praktines sąvokas, įvertinti jos rezultatus Lietuvoje ir kitose valstybėse.

Monografija „*Šiuolaikinė vadyba*“ galima remtis analizuojant ir tobulinant valstybės valdymo ir visuomenės savivaldos sistemas, rengiant darnios valstybės ir visuomenės raidos projektą kartu su naująja Konstitucija, kuri laiduoja besąlygišką projekto įgyvendinimą Lietuvoje<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup> Makštutis, A., Paulauskas, S. Valstybės ir visuomenės darni raida. *Personalo vadyba*. 2007, Nr. 3(79). – Vilnius: UAB EMC, p. 2–6.

## 1 skyrius

## ŠIUOLAIKINĖS VADYBOS TEORIJA

*Šiuolaikinės vadybos teorija* plėtojama remiantis klasikinėmis vadybos mokyklomis<sup>35</sup>. Tik įgyvendinant esmines šių mokyklų teorines nuostatas galima taikyti šiuolaikinės vadybos metodologiją, metodiką ir metodus XXI amžiaus globalizacijos sąlygomis<sup>36</sup>. Šios sąlygos sukuria kintančią vadybos objektų ir subjektų aplinką, kuri sieja makrosistemas ir mikrosistemas, laiduojančias darnią valstybės ir visuomenės raidą. Darni raida – racionalus gamtinių, žmogiškųjų, materialinių ir finansinių išteklių naudojimas pasaulio bendrijoje. Tačiau gauti rezultatai liudija, kad pavienių valstybių valdymo ir savivaldos institucijos negeba spręsti darnios valstybės ir visuomenės raidos uždavinių, iškeltų pasiekti nacionalinio ūkio ir rinkos optimalius plėtros rezultatus, kurie sudarytų sąlygas plėtoti pažangą ir demokratiją, kuriomis grindžiama šiuolaikinės vadybos teorija<sup>37</sup>. Šiuolaikinės vadybos teorija orientuota į tolesnę darnią valstybių ir visuomenių raidą, kad veiklos efektyvumas būtų didinamas ir nuolat optimizuojamas<sup>38</sup>.

*Veiklos optimizavimo metodologija* taikoma tam, kad turint minimalius išteklius būtų galima pasiekti optimalų planuojamą veiklos rezultatą visose organizacijos veiklos sferose per kalendorinius metus<sup>39</sup>. Pagrindinė veiklos optimizavimo problema yra ta, kad globalizacijos rezultatas: „laisvas judėjimas žmonių, prekių ir paslaugų, pinigų“ daro vis didesnę įtaką darnios valstybės ir visuomenės raidos išorinei ir vidinei aplinkai, o šiomis sąlygomis būtina kurti naują nacionalinį produktą (*prekę ar paslaugą*), plėtoti šalies ūkį ir didinti nacionalinės rinkos konkurencingumą<sup>40</sup>. Pagal šiuolaikinės va-

<sup>35</sup> Neverauskas, B., Rastenis, J. Vadybos pagrindai. – Kaunas: Technologija, 2001. – 143 p.

<sup>36</sup> Management and Technology in the Global Economy: Nurturing Innovations and National Heritage. Readings Book/Editors: L. Fuxman, N. Delener, H. Elihoglu, Ch. Wankel, I. Abel. – New York, Moscow: GBATA, 2006. – 1137 p.

<sup>37</sup> Evolution and Revolution in Global Knowledge Economy: Enhancing Innovation and Competitiveness Worldwide. Readings Book/Editors: L. Fuxman, N. Delener, V. Lu, L. E. Rvera-Solis – Madrid: GBATA, USA, 2008. – 1212 p.

<sup>38</sup> Ulrich, D., Brockbank, W. Personalo vadyba: vertės pasiūlymas. – Vilnius: Verslo žinios, 2007. – 314 p.

<sup>39</sup> Global Markets in Dynamic environments. Readings Book/Delener N., Chao Ch. – New York, Lisbon/Leiria: GBATA, 2005. – 1310 p.

<sup>40</sup> Хэрри, М., Шредер, Р. 6 SIGMA. – Москва: Эксмо, 2003. – 464 с.

dybos teoriją, šios problemos sprendimas priklauso nuo valstybės valdymo ir visuomenės savivaldos efektyvumo lygio<sup>41</sup>, todėl reikia išanalizuoti globalizacijos veiksnių tendencijas. Organizacijos šiuolaikinės vadybos modelis pateikiamas 1.1 pav.<sup>42</sup>

Šiuolaikinės vadybos teorijos pagrindą sudaro tenkinimas visuomenės poreikių, kurie priklauso nuo veiklos efektyvumo (patenkinimo ir pasitenkinimo: pardavimų) ir naujų veiklos optimizavimo poreikių (pirkimų). Veiklos optimizavimas grindžiamas nacionaliniais ištekliais (*žmonės, gamtiniai, materialiniai ir finansiniai ištekliai, pagrindiniai fondai*), reikalingais darniai valstybės ir visuomenės raidai laiduoti LR, ES ir pasaulio bendrijoje<sup>43</sup>.

Visuomenės poreikiai tenkinami, kai vidutinės visuomenės narių pajamos užtikrina vidutinį vartojimo normatyvą kiekvienam LR gyvenančiam žmogui, kai kyla žmonių gyvenimo lygis ir gėrėja gyvenimo kokybė<sup>44</sup>.

Visuomenės narių pasitenkinimas apibūdinamas kaip būseną, kai visi LR gyventojai, dalyvaujantys organizacijų veikloje, yra patenkinti vidine ir išorine aplinka (organizacija–namai, namai–organizacija)<sup>45</sup>.

Šiuolaikinės vadybos teorinės nuostatos, kuriomis vadovaujamosi siekiant patenkinti žmonių poreikius, kelia naujų problemų, kurias turi spręsti šiuolaikinių organizacijų vadovai ir personalas nuolat kintančiomis globalios ekonomikos ir pasaulio rinkos sąlygomis<sup>46</sup>.

Būtina išanalizuoti globalizacijos veiksnius, kurie daro įtaką šiuolaikinės organizacijos veiklai šalies ūkyje ir nacionalinėje rinkoje, 1.1 pav.

---

<sup>41</sup> Vadybos šiuolaikinės tendencijos. Mokslo darbų leidinys/Atsak. red. ir sudarytojas A. Makštutis. – Vilnius: LKA, 2008. – 380 p.

<sup>42</sup> Makštutis, A. Socialinio liberalizmo perspektyvos Lietuvoje. Tarpt. moksl.-prakt. konf. „Socialinis liberalizmas Lietuvoje: istorinė raida ir vaidmuo šiandien“. 2008-04-25. Vilnius/ LRS.

<sup>43</sup> Čiegis, R. Tolydi plėtra ir aplinka: ekonominis požiūris. – Vilnius: Aldorija, 2002. – 692 p.

<sup>44</sup> Makštutis, A. Veiklos vadyba: teorija ir praktika. Monografija. – Vilnius: LR ŠMM LC, 1999. – 511 p.

<sup>45</sup> Makštutis, A. Visuotinės kokybės vadyba globalizacijos sąlygomis – Vilnius: LKA, 2005. – 154 p.

<sup>46</sup> Kvedaravičius, J. Organizacijų vystymosi vadyba. – Kaunas: VDU, 2006. – 396 p.



1.1 pav. Organizacijos šiuolaikinės vadybos modelis

Šiuolaikinės vadybos teorinis modelis atitinka valstybės ir visuomenės sistemą (*organizaciją*), o LR integruojantis į ES ir pasaulio bendriją, taip pat ir bet kurios veiklos organizacija<sup>47</sup>.

1.1 pav. vartojamos santrumpos ir sąvokos:

$V_{LR}$  – LR vartotojai (visuomenė);

**Iėjimai** – išteklių pirkimai organizacijos veiklai plėtoti, darniai valstybės ir visuomenės raidai laiduoti;

**Nauji poreikiai** – nauji pažangos ir demokratijos plėtos kokybiniai ir kiekybiniai reikalavimai organizacijos veiklai plėtoti, darniai valstybės ir visuomenės raidai laiduoti;

**Žmonės** – žmogiškieji ištekliai organizacijos veiklai plėtoti, darniai valstybės ir visuomenės raidai laiduoti;

**Ištekliai** – visi turimi ištekliai organizacijos veiklai plėtoti, darniai valstybės ir visuomenės raidai laiduoti;

**Pagrindiniai fondai** – pagrindinė organizacijos turto sudedamoji dalis veiklai plėtoti, darniai valstybės ir visuomenės raidai laiduoti;

**Išėjimai** – žmonių veiklos rezultatai, skirti poreikiams patenkinti, darniai valstybės ir visuomenės raidai laiduoti.

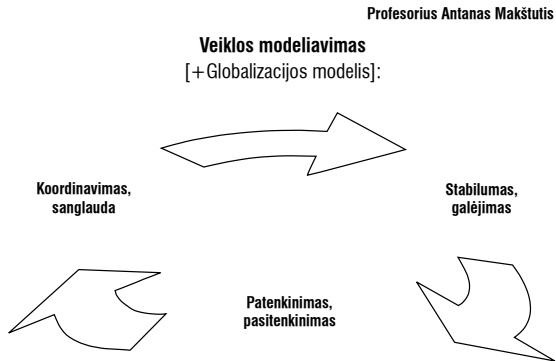
Vektoriai rodo laiko ir erdvės, kaip globalizacijos veiksmų, kuriuos ir analizuosime, daromą įtaką šiuolaikinei organizacijai<sup>48</sup>.

<sup>47</sup> Май, Ю. И. Введение в управление знаниями организации. Монография.– Москва: Палеотип, 2008. – 216 с.

<sup>48</sup> Buzan, B. Žmonės, valstybės ir baimė: tarptautinio saugumo studijos po šaltojo karo. – Vilnius: Eugrimas, 1997. – 470 p.

## 1.1. Globalizacijos veiksnių tendencijos

Globalizacija – pasaulio bendrijos raidos procesas, kuris prasidėjo XX amžiaus pabaigoje ir paspartėjo XXI amžiaus pirmajame dešimtmetyje. Šį procesą galima vertinti dviem aspektais. Vertinant *pirmuoju aspektu*, jis yra teigiamas, nes pasaulio bendrijos laimėjimai lengvai prieinami visiems žmonėms ir sudaro vienodas veiklos optimizavimo galimybes kiekvienos valstybės ir jos visuomenės darniai raidai. Teigiamas globalizacijos modelis pateiktas 1.1.1 pav. *Antrasis vertinimas* – neigiamas, nes globalizacijos veiksniai pasireiškia per globalios ekonomikos ir jos rinkos plėtrą, kuriai kai kurios valstybės valdymo ir visuomenės savivaldos sistema įtakos nedaro. Neigiamas globalizacijos modelis pateikiamas 1.1.2 pav. Teigiamas globalizacijos modelis apima veiklos optimizavimo veiksnius (*koordinavimo, sanglaudos, stabilumo, pajėgumo, patenkinimo ir pasitenkinimo*)<sup>49</sup>. Neigiamas globalizacijos modelis skiria veiklos optimizavimo veiksnius (*šalinimo, pagundos, iškreipimo, priklausomybės, saugumo ir iliuzijos*)<sup>50</sup>.



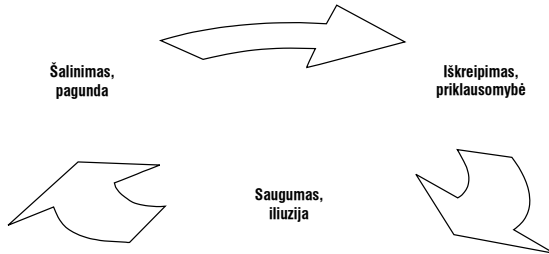
1.1.1 pav. Teigiamas globalizacijos modelis

<sup>49</sup> Denhardt, R. B. Viešųjų organizacijų teorijos. – Vilnius: Algarvė, 2001. – 304 p.

<sup>50</sup> Evolution and Revolution in Global Knowledge Economy: Enhancing Innovation and Competitiveness Worldwide. Readings Book/Editors: L. Fuxman, N. Delener, V. Lu, L. E. Rvera-Solis – Madrid: GBATA, USA, 2008. – 1212 p.

Profesorius Antanas Makštutis

**Šiuolaikinės organizacijos veiklos optimizavimas**  
[–Globalizacijos modelis]:



1.1.2 pav. Neigiamas globalizacijos modelis

*Globalizacijos veiksnių tendencijos* – nuolatiniai pokyčiai, dėl kurių kyla žmonių ir valstybių globalios ekonomikos ir pasaulio rinkos problemos dabar ir kils ateityje<sup>51</sup>.

### 1.1.1. Globali ekonomika

Pasaulio bendrijos veiklos rezultatai sudaro globalios ekonomikos pagrindą. Globalios ekonomikos veiksniai daro įtaką pavienių valstybių ekonomikos plėtrai<sup>52</sup>, o šių valstybių valdymo ir savivaldos sistemos iš esmės globalios ekonomikos veiksniams įtakos neturi. Šios aplinkybės lemia globalios ekonomikos plėtros tendencijas pasaulio bendrijoje<sup>53</sup>. Globalios ekonomikos plėtros problema<sup>54</sup>:

*pirma*, žmonių skaičius pasaulyje sparčiai didėja, o gamtiniai ištekliai sparčiai senka;

*antra*, dėl pažangos iš esmės mažėja darbo vietų skaičius;

<sup>51</sup> Global Markets in Dynamic environments. Readings Book/Delener N., Chao Ch. – New York, Lisbon/Leiria: GBATA, 2005. – 1310 p.

<sup>52</sup> Rakauskienė, O. G. Valstybės ekonominė politika. Monografija. – Vilnius: MRU LC, 2006. – 772 p.

<sup>53</sup> Makštutis, A. Harmonious Development of National state under Conditions of Globalization. Contemporary Problems of Freedom, Human Rights, and Identity. East-West Studies. Journal of Social Sciences of University Nord. EWS, Number 2 (39), April, 2008. – Tallinn: Akademia Nord, 2008. – p. 67–71.

<sup>54</sup> Makštutis, A. Strateginio valdymo principai. Monografija. – Klaipėda: KU leidykla, 2001. – 380 p.

*trečia*, dėl demokratijos įsigalėjimo mažiau veiksmingos valdymo sistemos ir ribojama savivalda;

*ketvirta*, dėl prekių ir paslaugų pertekliaus globalioje rinkoje sunkiau kurti nacionalinį produktą, optimizuoti veiklą, kuri skatina nacionalinę ekonomiką;

*penkta*, finansiniai ištekliai globalios ekonomikos sąlygomis ribotai naudojami.

Visi išvardyti veiksniai vyksta kartu, o tai skatina kilti konfliktus pasaulio bendrijoje ir didina politines, ekonomines ir socialines grėsmes pavienėse valstybėse<sup>55</sup>.

### 1.1.2. Globali rinka

Globalios rinkos pagrindą sudaro pasaulio bendrijos vartojimas, kuris išreiškiamas pagrindiniais rinkos veiksniais<sup>56</sup>:

*pirma*, paklausa, tai – pasaulio bendrijos vartojimo mastas globalioje rinkoje;

*antra*, pasiūla, tai – prekių ir paslaugų kiekis, pateiktas parduoti globalioje rinkoje;

*trečia*, konkurencija, tai – prekių ir paslaugų analogų kainų pokyčiai globalioje rinkoje;

*ketvirta*, konjunktūra, tai – prekių ir paslaugų pardavimo sąlygos globalioje rinkoje.

Pagrindinių globalios rinkos veiksmų funkcinė priklausomybė apibūdinama „laisvo judėjimo“ principu, kai pavienių valstybių teritorinės sienos mažai turi įtakos žmonių, prekių ir paslaugų, pinigų srautų pokyčiams pasaulio bendrijoje<sup>57</sup>. Globalios rinkos veiksmų funkcinės priklausomybės modelis pateikiamas 1.1.2.1 pav.<sup>58</sup>

Globalios rinkos pokyčiai XXI amžiuje sukuria daug politinių, ekonominių ir socialinių problemų, kurios trukdo didinti pavienių valstybių valdymo

---

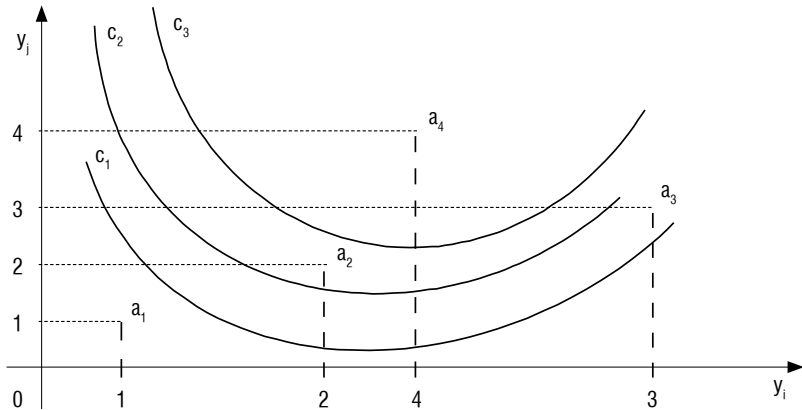
<sup>55</sup> Melnikas, B. Transformacijos. Monografija. – Vilnius: Vaga, 2002. – 750 p.

<sup>56</sup> Экономика XXI века: глобализация, кризисы, развитие/Под ред. М. Ю. Ляхович, Н. Н. Рыбкина. – Москва: РЭА им Г. В. Плеханова, 2008. – 172 с.

<sup>57</sup> Kultura a rynek, 1/Под ред. S. Partyckiego. – Lublin: KUL, 2008. – 551 p.

<sup>58</sup> Makštutis, A. Strateginio valdymo principai. Monografija. – Klaipėda: KU leidykla, 2001. – p. 176–178.

ir savivaldos sistemų efektyvumą<sup>59</sup>, kuris yra darnios valstybės ir visuomenės raidos pagrindas, nes nacionalinių rinkų konkurencingumo rezultatai yra skirtingi<sup>60</sup>, todėl realios veiklos optimizavimo sąlygos skirtingos.



1.1.2.1 pav. Globalios rinkos veiksnių modelis

1.1.2.1 pav. ir tekste vartojami simboliai:

$y_j$  – prekių ir paslaugų gausa „j“ globalioje rinkoje;

$y_i$  – prekių ir paslaugų gausa „i“ globalioje rinkoje;

$a_1; a_2; a_3; a_4$  – veiklos optimizavimo koordinatės globalios rinkos sąlygomis;

$c_1; c_2; c_3$  – pavieniųjų valstybių visuomenių vartojimo mastas skirtingas (nacionalinių rinkų paklausos ir pasiūlos „pusiausvyros“ kreivės:  $c_1 < c_2 < c_3$ ), nes jis priklauso nuo rinkų konkurencingumo.

Laisvas prekių, paslaugų, žmonių, pinigų judėjimas iš esmės keičia požiūrį tiek į teorines, tiek ir į praktines globalios ir nacionalinės rinkos atitikties nuostatas<sup>61</sup>. Nuostatų esmė – siekis didinti organizacijų veiklos konkurencingumą įgyvendinant inovacijas<sup>62</sup>. Valstybių laimėjimai rodo<sup>63</sup>, kad

<sup>59</sup> Макшутис, А. С., Котляр, В. С., Май, И. Ю., Аляев, А. В. Менеджмент и глобализация в XXI веке. Монография/Под ред. А. С. Макшутиса. – Москва: Канонъ, 2006. – 335 с.

<sup>60</sup> Lydeka, Z. Rinkos ekonomikos tapsmas. Monografija. – Kaunas: VDU, 2001. – 288 p.

<sup>61</sup> Kultura a rynek, 2/Под ред. S. Partyckiego. – Lublin: KUL, 2008. – 469 p.

<sup>62</sup> Vijeikienė, B., Vijeikis, J. Inovacijų vadyba. Naujas produktas – nuo idėjos iki vartotojo. – Vilnius: Rosma, 2000. – 184 p.

<sup>63</sup> Nowoczesność ponowoczesność, 1/Под ред. S. Partyckiego. – Lublin: KUL, 2007. – 472 p.



globalios rinkos veiksniai yra svarbesni už nacionalinės rinkos veiksnius<sup>64</sup>, todėl dabar ir ateityje reikės, kad valstybė remtų organizacijų veiklos plėtrą<sup>65</sup>, kuri gali užtikrinti darnią nacionalinės ekonomikos ir rinkos raidą, kuri grindžiama išimtinai nacionaliniais ištekliais<sup>66</sup>.

Globalios rinkos veiksnių modelio (1.1.2.1 pav.) sudedamosios dalys: vartojimas  $c_1, c_2, c_3$  yra skirtingas, nes tai priklauso nuo konkrečių valstybių laimėjimų<sup>67</sup>, tačiau vartojimo kreivės  $c_1, c_2, c_3$  niekada nesusikirs su koordinacių ašimis  $y_1, y_2, y_3$ , nes nacionalinės rinkos paklausa visada bus patenkinta pasiūla, nors ir importo sąskaita<sup>68</sup>. Kuo vartojimo kreivė  $c_1$  artėja prie koordinacių ašių  $y_1, y_2$ , tuo importo mastas didėja lyginant su nacionalinių prekių ir paslaugų kiekiu, kuris dėl savo konkurencingumo nacionalinėje rinkoje mažėja<sup>69</sup>. Tuomet nacionalinės ekonomikos plėtra lėtėja<sup>70</sup>. Siekiant spręsti problemą, būtina didinti valdymo sistemos efektyvumą, kaip pagrindinę valstybės rėmimo priemonę<sup>71</sup>.

## 1.2. Valstybės darnios raidos veiksnių valdymas

*Valdymo lygiai ir laipteliai.* Būtina išskirti, kad paprastai kalbama apie „piramidės“ valstybės raidos veiksnių valdymo modelį, kurį apibūdina valstybės valdymo institucijų (*organizacijų*) sistema<sup>72</sup>. Ši sistema nusakoma vertikalia seka iš viršaus į apačią ir iš apačios į viršų. Ji būdinga kiekvienai pasaulio bendrijos valstybei.

LR valdymą reglamentuoja Konstitucija. Valdymo sistemą sudaro:

1) Prezidentūros sistema (*organizacija*);

<sup>64</sup> Evolution and Revolution in Global Knowledge Economy: Enhancing Innovation and Competitiveness Worldwide. Readings Book/Editors: L. Fuxman, N. Delener, V. Lu, L. E. Rvera-Solis – Madrid: GBATA, USA, 2008. – 1212 p.

<sup>65</sup> Nowoczesność ponowoczesność, 2/ Pod red. S. Partyckiego. – Lublin: KUL, 2007. – 552 p.

<sup>66</sup> Израиль. – Иерусалим: МАШАВ МИД, 2007. – 128 с.

<sup>67</sup> Das, B. J. Vadybinė ekonomika. – Kaunas: Technologija, 2000. – 279 p.

<sup>68</sup> Vijeikis, J. Rinkodara: nuo klasikinės teorijos iki šiuolaikinio pritaikymo. – Vilnius: Rosma, 2003. – 188 p.

<sup>69</sup> Šiuolaikiniai kokybės vadybos pokyčiai/Autorių kolek. – Kaunas: KTU, 2007. – 102 p.

<sup>70</sup> Verslas su LPK. Ekonomikos periodinis el. biuletėnis. 2008 m. rugsėjo 2 d. Nr. 1. – Vilnius: Lietuvos pramonininkų konfederacija.

<sup>71</sup> Schultz, W. T. Investavimas į žmones. Gyventojų kokybės ekonomika. – Vilnius: Eugrimas, 1998. – 192 p.

<sup>72</sup> Makštutis, A. Strateginio valdymo principai. Monografija. – Klaipėda: KU leidykla, 2001. – 380 p.

- 2) Seimo sistema (*organizacija*);
- 3) Vyriausybės sistema (*organizacija*);
- 4) Ministerijų sistema (*organizacija*);
- 5) Departamentų sistema (*organizacija*);
- 6) Miestų savivaldybių sistema (*organizacija*);
- 7) Rajonų savivaldybių sistema (*organizacija*);
- 8) Vietų seniūnijų sistema (*organizacija*);
- 9) Organizacijų personalo sistema (*kuri visuomenėje vienija žmogaus ir šeimos sistemas*).

Bendroji sistema turi 9 lygius, kurie atitinka valstybės raidos veiksmų valdymo lygius. Ši sudėtinga sistema papildoma šalies ūkio sistema, teritorine (*regionų*) ūkio sistema, vietos (*savivaldybių*) ūkio visų organizacijų valdymo sistema, todėl darnios valstybės ir visuomenės raidos veiksmų kompleksinės šakinės administracinės valdymo sistemos priklausomybę sudaro 12 valdymo laisvės laipsnių<sup>73</sup>.

*Vienas valdymo laisvės laipsnis* – tai vieno subjekto nurodymo siuntimas kitam subjektui ir pastarojo priimto sprendimo ar rezultato ataskaitos grąžinimas pirmajam subjektui.

Tai – vienas valdymo lygis.

Sistemos laipteliai pasiskirsto kiekvienos organizacijos vidaus struktūroje: *a, b, c, d, e*. Gamybės organizacijoje šiuos sistemos laiptelius galima apibūdinti tokia seka:

- a* – padalinys; skyrius; biuras; laboratorija; *b* – baras; poskyris; grupė;
- c* – komanda; *d* – grandis;
- e* – darbuotojas.

Kaip matyti, sistemos lygiai tam tikrais proceso etapais vienas kitą dengia. Šitaip valstybės raidos veiksmų valdymo sistema pasiekia net 12 valdymo laisvės laipsnių. Principinis valdymo modelis pateikiamas 1.2.1 pav. Įvertinus atskiros organizacijos vidaus struktūros laiptelius ir jų procesų įtaką efektyvumui, darni valstybės ir visuomenės raidos sistema yra ypač sudėtinga, nes valstybė priskiriama globalinėms sistemoms. ***Valstybės ir visuomenės darnios raidos veiksmų*** valdymo sistemos vertikalių ir horizontalių valdymo lygių susikirtimo taškai rodo valdymo sistemos veiksmų funkcinius (*koreliacinius*) ryšius, nuo kurių koeficientų reikšmės (*ribos nuo -1 iki +1*)

<sup>73</sup> Makštutis, A. Veiklos vadyba: teorija ir praktika. Monografija. – Vilnius: LR ŠMM LC, 1999. – 511 p.

priklauso sistemos absoliutus ir lyginamasis valdymo efektyvumas<sup>74</sup>.



1.2.1 pav. Valstybės darnios raidos veiksnių valdymo modelis<sup>75</sup>

1.2.1 pav. ir tekste vartojamos santrumpos ir sąvokos:

*NAS* – darnios valstybės ir visuomenės raidos veiksnių valdymo normatyvinių aktų sistema;

*nas* – organizacijos veiklos valdymo (*savivaldos*) normatyvinių aktų sistema;

*valdžia* – valstybės darnios raidos veiksnių valdymas;

*savivalda* – personalo valdymas organizacijoje;

*administracinis valdymas* – procesas, tai yra valdymo sistema pagal vertikale;

*šakinis valdymas* – valdymo sistema pagal horizontale;

*žmogus, šeima, kolektyvas (personalas)* – mikrosistemos (*subjektai*), kurios yra valdomos ir taiko savivaldą;

*prezidentas* – visa infrastruktūra;

*Seimas* – visa infrastruktūra;

*Vyriausybė* – visa infrastruktūra;

*ministerija* – visa infrastruktūra;

*departamentas* – visa infrastruktūra;

<sup>74</sup> Makštutis, A. Strateginis planavimas globalizacijos sąlygomis. – Vilnius: LKA, 2006. – 168 p.

<sup>75</sup> Makštutis, A. Strateginio valdymo principai. Monografija. – Klaipėda: KU leidykla, 2001. – 380 p.

*apskritis* – administracija ir visa infrastruktūra (*reali veikla 2009 m., rekomenduotina naikinti*);

*miestas* – administracija ir visa infrastruktūra;

*rajonas* – administracija ir visa infrastruktūra;

*seniūnija* – administracija ir visa infrastruktūra;

*visuomenė* – valstybės žmonės.

Kita vertus, šių koreliacinių ryšių taškų gausa nusako globalinės sistemos funkcinį valdymo efektyvumą, nes absoliutus sistemos efektyvumas bus išreiškiamas visų politinių, ekonominių, socialinių veiksnių koreliacinių ryšių koeficientų sandauga.

Todėl darnios valstybės ir visuomenės raidos veiksnių valdymo sistemos efektyvumo ribos pasiskirsto nuo  $|0|$  iki  $|\infty|$ .

**Veiklos efektyvumo ribos.** Tyrimais nustatyta ir verslo sferose praktiškai įrodyta, kad organizacijoje kolektyvo darbo rezultatų efektyvumas būna pirmojo, antrojo ir trečiojo valdymo laisvės laipsnio. Šios sistemos laisvės laipsnių matematinį modelį galime parašyti tokia skaitmenų eilute<sup>76</sup>:

*1–2–3* ir *3–2–1*, (1.2.1)

čia: *1* – valdymo sistemos subjektas A;

*2* – valdymo sistemos subjektas B;

*3* – valdymo sistemos subjektas C.

„–“ – reiškia valdymo sistemos veiksnių funkcinius ryšius bendroje ABC sistemoje.

Galima pažymėti, kad organizacijos ABC sistema turi bendrąją 3 laisvės laipsnių efektyvumo sistemą.

Tai tipinės XXI amžiaus globalios ekonomikos ir rinkos subjektų veiklos efektyvumo didinimo sistemos, kurios padeda įgyvendinti optimalią veiklą, kurti ir realizuoti naują produktą<sup>77</sup> (*Austrijoje, Čekijoje, Estijoje, Ispanijoje, Izraelyje, JAV, Japonijoje, Lenkijoje, Norvegijoje, Portugalijoje, Vokietijoje, kitose valstybėse*<sup>78</sup>).

Šiandieną darnios valstybės ir visuomenės raidos veiksnių valdymo sistemoje („piramidėje“) efektyvumo ribos yra tik tarp pirmojo, antrojo ir trečiojo valdymo laisvės laipsnio.

<sup>76</sup> Makštutis, A. Visuotinės kokybės vadyba globalizacijos sąlygomis. – Vilnius: LKA, 2005. – 154 p.

<sup>77</sup> Marubeni Corporation. Annual Report 2005. – Tokyo: Marubeni Tokyo, 2005. – 72 p.

<sup>78</sup> Makštutis, A. 2008 m. tyrimų duomenys.

Išsamiau aiškinant veiklos optimizavimo ir efektyvumo ribų reikšmę, galima pasakyti, kad darnios valstybės ir visuomenės raidos veiksmų valdymo sistema yra labai sudėtinga, nes sistemos dalyviai susieti daugybės veiklos laisvės laipsnių priklausomybe, kurią sudaro politinių, ekonominių, socialinių veiksmų vienovė bendroje pavienės valstybės ir pasaulio bendrijos erdvėje.

LR tam tikros ūkio šakos valdymas yra 3 laipsnio, o šios šakos tam tikros organizacijos personalo valdymas padidėja papildomai dar 5 laipsniais. Tai gi šalyje gyvenantis ir tam tikros ūkio šakos organizacijoje dirbantis žmogus veikiamas 12 laipsnių. Ši priklausomybė visiškai suvaržo žmogaus gyvenimą ir jo darbinę veiklą dėl nacionalinės rinkos konkurencingumo veiksmų, kurių efektyvumas pasireiškia paklausos, pasiūlos, konkurencijos ir konjunktyūros funkcine priklausomybe globalios rinkos sąlygomis<sup>79</sup>.

Bendrą valstybės darnios raidos veiksmų valdymo sistemos efektyvumą globalios rinkos sąlygomis rodo nacionalinio ūkio ir rinkos per vienerius kalendorinius metus (veiklos ciklas) balansas, kurį galima išreikšti matematiniais modeliais<sup>80</sup>:

$$\vec{B}_{NR} \equiv \vec{E}_{NR} - \vec{I}_{NR}, \quad (1.2.2)$$

čia:  $B_{NR}$  – nacionalinės rinkos balansas (*finansinė išraiška*);

$E_{NR}$  – nacionalinės rinkos eksporto mastas (*finansinė išraiška*);

$I_{NR}$  – nacionalinės rinkos importo mastas (*finansinė išraiška*).

Vektoriai rodo darnios valstybės ir visuomenės raidos sistemos dinamiką per jos veiklos nacionaliniame ūkyje ir valstybėje ciklus bendroje globalios rinkos erdvėje. Matematinio modelio (1.2.2) sudedamosios dalys – rinkos balansas, rinkos eksporto mastas, rinkos importo mastas – nuolat kinta laiko atžvilgiu ir rinkose, nes jas veikia pažangos ir demokratijos pokyčiai. Nacionalinės rinkos balanso rezultatus galima išreikšti matematiniais modeliais:

$$\vec{I}_{NR} > \vec{E}_{NR}; \quad (1.2.3)$$

$$\vec{I}_{NR} = \vec{E}_{NR}; \quad (1.2.4)$$

$$\vec{I}_{NR} < \vec{E}_{NR}. \quad (1.2.5)$$

Šie matematiniai modeliai (1.2.3, 1.2.4, 1.2.5) nustato visus galimus darnios valstybės ir visuomenės raidos veiksmų valdymo rezultatus praktiko-

<sup>79</sup> Makštutis, A. Veiklos vadyba: teorija ir praktika. Monografija. – Vilnius: LR ŠMMLC, 1999. – 511 p.

<sup>80</sup> Makštutis, A. Strateginis planavimas globalizacijos sąlygomis. – Vilnius: LKA, 2006. – p. 15.

je: rinkos balansas yra neigiamas, rinkos balansas yra lygus nuliui, rinkos balansas yra teigiamas. Jie rodo valstybės valdymo sistemos ir visuomenės konkretaus veiklos ciklo efektyvumą pavienėje valstybėje ir pasaulio bendrijoje globalizacijos sąlygomis<sup>81</sup>.

Dabar vykstant pokyčiams šalies ūkyje ir nacionalinėje rinkoje, žmogaus ir šeimos gyvenime, organizacijos personalo veikloje, darnioje valstybės ir visuomenės raidoje, nacionalinės rinkos balansas globalios ekonomikos ir rinkos sąlygomis gali būti neigiamas (*veiklos efektyvumas blogiausias*), lygus nuliui (*veiklos efektyvumas vidutinis*), teigiamas (*veiklos efektyvumas geras arba optimalus*). Šiuos veiklos efektyvumo rezultatus veikia bendra valstybės politinė, ekonominė ir socialinė politika, todėl kai kurios valstybės (*Austrija, Čekija, Estija, Ispanija, Izraelis, JAV, Japonija, Lenkija, Norvegija, Portugalija, Vokietija ir kitos*) ypatingą dėmesį skiria eksportui ir importui, siekdamas juos valdyti nacionalinėse ir tarptautinėje rinkose<sup>82</sup>.

Šiomis priemonėmis išreiškiama ir pavienės valstybės vykdoma politika nacionalinėje rinkoje ir pasaulio bendrijoje, taip pat kuriama ilgalaikė valstybės strategija, numatomi šalies ūkio ir nacionalinės rinkos pokyčiai globalizacijos sąlygomis<sup>83</sup>.

Darnios valstybės ir visuomenės raidos veiksmų valdymo sistemos efektyvumą rodo valstybės biudžetas ir jo balansas, kuris tiesiogiai priklauso nuo atskirų nacionalinio ūkio ir nacionalinės rinkos subjektų veiklos, kuria siekiama didinti valstybės valdymo sistemos efektyvumą. Valstybės biudžeto metinį balansą galima išreikšti matematinium modeliu<sup>84</sup>:

$$B_{LR(B)} = P_{LR(B)} - S_{LR(B)}, \quad (1.2.6)$$

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

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

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

Vektoriai rodo darnios valstybės ir visuomenės raidos veiksmų valdymo sistemos dinamiką per jos veiklos ciklus nacionaliniame ūkyje ir rinkoje,

<sup>81</sup> Tendency of National Security in the Baltic Sea Region. Monograph/Compilers: A. Makštutis, D. Prakapienė. – Vilnius: The General Jonas Žemaitis Military Academy of Lithuania and The International Academy of Organization and Management Science, 2006. – 332 p.

<sup>82</sup> Makštutis, A. 2007 m. tyrimų duomenys.

<sup>83</sup> Paškevičius, V., Staškevičius, J. A. Inovacijos ir ūkio raida. Monografija. – Vilnius: Technika, 2001. – 132 p.

<sup>84</sup> Makštutis, A. Strateginis planavimas globalizacijos sąlygomis. – Vilnius: LKA, 2006. – p. 13.

ES, pasaulio rinkose globalizacijos sąlygomis, todėl matematinio modelio (1.2.6) sudedamosios dalys – valstybės biudžeto metinis balansas, valstybės biudžeto metinės pajamos, valstybės biudžeto išlaidos – nuolat kinta, nes jas veikia pažanga ir demokratijos pokyčiai, išreiškiami politinių, ekonominių, socialinių veiksnių vienvone globalizacijos sąlygomis.

Valstybės metinio biudžeto ir jo balanso rodiklius – nacionalinio ūkio ir rinkos veiksnių valdymo sistemos efektyvumo rezultatus – galima išreikšti matematiniais modeliais:

$$\vec{S}_{LR(B)} > \vec{P}_{LR(B)}; \quad (1.2.7)$$

$$\vec{S}_{LR(B)} = \vec{P}_{LR(B)}; \quad (1.2.8)$$

$$\vec{S}_{LR(B)} < \vec{P}_{LR(B)}. \quad (1.2.9)$$

Šie matematiniai modeliai (1.2.7, 1.2.8, 1.2.9) nusako visus galimus valstybės metinio biudžeto rezultatus: valstybės biudžetas yra neigiamas (*blogas rezultatas*), valstybės biudžeto metinės išlaidos visai atitinka valstybės biudžeto metines pajamas (*optimalus rezultatas*), valstybės biudžetas yra teigiamas (*teoriškai ir praktiškai galimas variantas, tačiau nėra optimalus rezultatas*). Visi šie galimi valstybės biudžeto variantai išreiškia per kalendorinius metus darnios valstybės ir visuomenės raidos veiksnių valdymo sistemos efektyvumą globalizacijos sąlygomis<sup>85</sup>.

Šiandieną LR (kaip ir daugelio kitų valstybių) biudžeto metinis balansas yra neigiamas ir iš trijų darnios valstybės ir visuomenės raidos veiksnių valdymo sistemos biudžeto metinio balanso variantų blogiausias, todėl pagrindinės priežastys yra darnios valstybės ir visuomenės raidos veiksnių valdymo sistemos trūkumai, kurie rodo bendrą visos „piramidės“ darbo efektyvumą<sup>86</sup>.

### 1.2.1. Valdymo sistema ir modeliavimas

Šalies ūkio ir rinkos valdymo procesai gerai suprantami, kai kalbama apie šalies ūkio kompleksinę šakinę administracinę valdymo sistemą, nes apie tai daug rašoma valstybės organizacijų sistemos (VOS) norminiuose aktuose, įstatymuose, LR Konstitucijoje<sup>87</sup>. *NAS* nuostatos nusako demokratijos lygį valstybėje, o kartu reglamentuoja darnios valstybės ir visuomenės

<sup>85</sup> Махшутис, А. С., Котляр, В. С., Май, И. Ю., Аляев, А. В. Менеджмент и глобализация в XXI веке. Монография/Под. ред. А. С. Махшутиса. – Москва: Канонь, 2006. – 335 с.

<sup>86</sup> Makštutis, A. 2008 m. tyrimų duomenys.

<sup>87</sup> LR Konstitucija. – Kaunas: „Mažoji poligrafija“, 2006. – 48 p.

raidos veiksmų valdymo sistemą, kuri veikia žmogaus ir šeimos gyvenimą, organizacijos personalo veiklą (*kaip bazinėse mikrosistemose*), kurios LR iš esmės yra viso valdymo modelio sudedamosios dalys.

Būtina pabrėžti, kad dabar paprastai kalbama apie „*piramidės*“ valstybės valdymo modelį, tokį kaip *VOS*, kuris realiai modeliuojamas vertikalia seka. Analizuojant visus šalies ūkio ir rinkos raidos procesus, kurie tik iš dalies apibūdinami vertikalia valdymo sistema nuo „*piramidės*“ viršaus iki apačios ir nuo jos apačios iki viršaus, nustatoma žmogaus, šeimos ir organizacijos (*kaip mikrosistemas raidos*) vieta tam tikru laiku valstybės lygmeniu. Todėl valdymo sistema ir jos modeliavimas yra darnios valstybės ir visuomenės raidos veiksmų funkcinis procesas<sup>88</sup>.

Darnios valstybės ir visuomenės raidos veiksmų valdymo sistemoje būtina nustatyti sistemas, kurios priskiriamos valdymui, ir sistemas, kurios priskiriamos savivaldai. Tuomet iškyla pagrindinis klausimas: kas yra valdymas ir kas yra savivalda valstybės, *VOS*, visuomenės, organizacijos, šeimos, žmogaus lygmeniu?

Valdymo ir savivaldos procesai apibūdinami šitaip<sup>89</sup>:

- **valdymas** – makrosistemų veiksmų funkcinį ryšių nustatymas ir išorinė mikrosistemų (*žmogaus, šeimos, organizacijos*) įtaka pagal *NAS*;
- **savivalda** – mikrosistemų (*žmogaus, šeimos, organizacijos*) vidinė įtaka pagal *nas* (*arba griežtas reglamentuotas valdymas plėtojant makrosistemą*).

Šie abu procesai funkcionaliai yra neatskiriama vienas nuo kito ir jų priklausomybė rodo demokratijos laipsnį darniai valstybės ir visuomenės raidai laiduoti globalizacijos sąlygomis. Tiek demokratija yra neatskiriama nuo pažangos, tiek ir valdymas yra neatskiriama nuo savivaldos mikrosistemų ir makrosistemų plėtojimosi procesų, todėl valdymo procesai yra griežtai reglamentuojami *NAS*, o savivaldos procesai – *nas*. Apskritai valdymo ir savivaldos funkciniai procesai daro tiesioginę įtaką tik žmogui, šeimai, organizacijos personalui valstybės, visuomenės ir pasaulio bendrijos lygmeniu<sup>90</sup>.

Valdymo ir savivaldos funkcinę priklausomybę galima išreikšti matematiniais modeliais, kurie ir rodo darnios valstybės ir visuomenės raidos veiksmų

<sup>88</sup> Makštutis, A. Veiklos vadyba: teorija ir praktika. Monografija. – Vilnius: LR ŠMM LC, 1999. – 511 p.

<sup>89</sup> Makštutis, A. Strateginio valdymo principai. Monografija. – Klaipėda: KU leidykla, 2001. – p. 57.

<sup>90</sup> Vadybos šiuolaikinės tendencijos. Mokslo darbų leidinys/Atsak. red. ir sudarytojas A. Makštutis. – Vilnius: LKA, 2008. – p. 185–205.



nių pokyčių priklausomybės ribas tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje (LR, ES ir pasaulyje).

Makrosistemų (valstybės ir visuomenės) ir mikrosistemų (žmogaus, šeimos, organizacijos) valdymo ir savivaldos procesų sistema išreiškiama matematiniais modeliais<sup>91</sup>:

$$\vec{A}_i = \vec{B}_i + \vec{C}_i, \quad (1.2.1.1)$$

čia:  $\vec{A}_i$  – sistemos (*i*) valdymas;

$\vec{B}_i$  – išorinis sistemos (*i*) valdymas (*VOS* – griežtai pagal *NAS*);

$\vec{C}_i$  – vidinis sistemos (*i*) savivalda (griežtai reglamentuotas valdymas viduje pagal *nas*).

Vektoriai rodo valdymo ir savivaldos funkcinių procesų dinamiką, sistemos (*i*) dinamiką valstybėje ir visuomenėje, todėl matematinio modelio (1.2.1.1) sudedamosios:  $A_i$ ,  $B_i$ ,  $C_i$  nuolat kinta laiko ir erdvės sistemose, nes jas veikia socialiniai, ekonominiai, politiniai veiksniai, pažanga ir demokratijos pokyčiai globalizacijos sąlygomis. Valdymas ir savivalda yra funkciškai susieti mikrosistemų (žmogaus, šeimos, organizacijos) ir makrosistemų (valstybės ir visuomenės pasaulio bendrijoje) procesai, todėl jie negali būti izoliuoti nuo pažangos ir demokratijos plėtros procesų, laiduojančių darnią valstybės ir visuomenės raidą. Tad būtina, kad nuolat kintantis valdymo ir savivaldos funkcinių procesų priklausomybės santykis (išreiškiamas *NAS* ir *nas* funkcine priklausomybe) analogiškai atitiktų šiuolaikinės vadybos teoriją, jos įgyvendinimo praktiką darniai valstybės ir visuomenės raidai laiduoti LR, ES ir pasaulio bendrijoje globalizacijos sąlygomis. Matematinio modelio (1.2.1.1) vektoriinių dydžių (*A*, *B*, *C*) santykiu apibūdinamas LR visuomenės (vadovaujantis *VOS*) poveikis pavienės sistemos valdymui, savivaldai ir šios sistemos veiklos rezultatams šalies ūkyje ir nacionalinėje rinkoje globalizacijos sąlygomis.

Valdymo metodologija, metodika ir jos taikymo metodai praktikoje reglamentuoja šiuos galimus atvejus<sup>92</sup>:

- sistemos (*i*) veikla visiškai savarankiška, kai

$$\vec{C}_i > \vec{B}_i; \quad (1.2.1.2)$$

- sistemos (*i*) veikla suvaržyta iš išorės *VOS*, vadovaujantis *NAS*, ir tuo

<sup>91</sup> Макшутис, А. С., Котляр, В. С., Май, И. Ю., Аляев, А. В. Менеджмент и глобализация в XXI веке. Монография/Под ред. А. С. Макшутиса. – Москва: Канонь, 2006. – с. 10.

<sup>92</sup> Makštutis, A. Veiklos vadyba: teorija ir praktika. Monografija. – Vilnius: LR ŠMM LC, 1999. – p. 106–107.

apribota subjektų veikimo laisvė šalies ūkyje ir rinkoje, kai

$$\vec{C}_i = \vec{B}_i; \quad (1.2.1.3)$$

▪ sistemos (*i*) veikla griežtai suvaržyta, o visuomenės savivalda yra sutrikdyta, kai

$$\vec{C}_i < \vec{B}_i \quad (1.2.1.4)$$

▪ sistemos (*i*) veikla visiškai suvaržyta, o visuomenėje *VOS*, vadovaujantis *NAS*, įvedė režimą, kai

$$\vec{A}_i = \vec{B}_i, \quad (1.2.1.5)$$

tuomet

$$\vec{C}_i = 0 \quad (1.2.1.6)$$

▪ sistemos (*i*) veikla visiškai laisva, o visuomenės sistemos *VOS*, vadovaujantis *NAS*, nedaro įtakos, todėl suaktyvėja anarchiniai procesai, kai

$$\vec{A}_i = \vec{C}_i \quad (1.2.1.7)$$

tuomet

$$\vec{B}_i = 0. \quad (1.2.1.8)$$

Vektoriai rodo sistemos (*i*) veiklos valdymo ir savivaldos dinamiką vykstant valstybės ir visuomenės raidai. Apskritai kraštutinės demokratijos ribos yra anarchija ir valdymo režimas, todėl matematiniai modeliai (1.2.1.5 ir 1.2.1.7) rodo teorines ir praktines režimo bei anarchijos ribas tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje. Šiais atvejais išryškėja, kad šalies ūkyje ir rinkoje yra griežtai pažeistos *VOS* funkcijos dėl besiplėtojančių visuomenės raidos procesų, o visuomenės savivalda griežtai pažeista valstybės lygmeniu. Todėl pagal tai, kaip darniai plėtojami valdymo ir savivaldos funkciniai procesai, matyti demokratijos laipsnis valstybės ir visuomenės raidos procesuose. Darnios valstybės ir visuomenės raidos veiksmų valdymo ir savivaldos sistema sudėtingėja, kai pradedama analizuoti pagrindinių darnios valstybės ir visuomenės raidos veiksmų valdymo ir savivaldos sistemos funkcijų priklausomybę<sup>93</sup>. Pagrindinės darnios valstybės ir visuomenės raidos veiksmų valdymo ir savivaldos sistemos funkcijos yra organizacijos veiklos optimizavi-

<sup>93</sup> Makštutis, A., Malovikas, A., Smaliukienė, R., Vijeikis, J., Domarkas, A. Harmonious Development of Lithuania Economy and Market Today: Theory and Practice. Evolution and Revolution in the Global Knowledge Economy: Enhancing Innovation and Competitiveness Worldwide. Readings Book. – Madrid: GBATA/USA, New York, 2008. – p. 666–672.

mo planavimas, organizavimas, reguliavimas, kontrolė, apskaita, analizė.<sup>94</sup>

Šių funkcijų ribas nusako pavienės organizacijos personalo veiklos optimizavimas<sup>95</sup>:

- **planavimas** – valdymo ir savivaldos veiklos projektavimas visais sistemos modeliavimo etapais, optimalių tikslų, programų, uždavinių, vertinimo kriterijų, išteklių, normatyvų, rezultatų nustatymas, jų vykdymo gairių sudarymas, vertinimas, atranka, atsakomybės už priimtų sprendimų (*operatyvinių, perspektyvinių, strateginių*) įgyvendinimą numatytu laiku ir tam tikroje erdvėje (*mikrosistemoje, makrosistemoje ir jų veiklos sferose*);

- **organizavimas** – valdymo ir savivaldos sistemos modelio veiklos etapų nustatymas, sistemos dalyvių tarpusavio darnos užtikrinimas, veiklos spartinimo priemonių atranka, didžiausio socialinio efekto siekimas tam tikru laiku (*operatyviniu, perspektyviniu, strateginiu*) ir tam tikroje erdvėje (*mikrosistemoje, makrosistemoje ir jų veiklos sferose*);

- **reguliavimas** – valdymo ir savivaldos sistemos modelio dalyvių veiklos koordinavimas, darbuotojų ir jų grupių ar komandų skatinimas už gautus rezultatus, veiklos sistemoje vertinimas ir optimalių darbo vietų sukūrimas, kad sistema veiktų pagal numatytą ciklą, darnios veiklos užtikrinimas sudominant visus sistemos dalyvius siekti optimalaus rezultato tam tikru laiku (*operatyviniu, perspektyviniu, strateginiu*) ir tam tikroje erdvėje (*mikrosistemoje, makrosistemoje ir jų veiklos sferose*);

- **kontrolė** – valdymo ir savivaldos sistemos modelio veiklos stebėjimas ir periodinis tikrinimas, kaip konkreti veikla atitinka numatytąją, optimalios veiklos procesų plėtojimas pagal numatytus vertinimo kriterijus ir optimalios veiklos normatyvus visuose sistemos etapuose ir grandyse tam tikru laiku (*operatyviniu, perspektyviniu, strateginiu*) ir tam tikroje erdvėje (*mikrosistemoje, makrosistemoje ir jų veiklos sferose*);

- **apskaita** – valdymo ir savivaldos sistemos modelio numatytos optimalios veiklos ciklo priemonių įgyvendinimo apskaitos sistema, siejanti visus šio ciklo veiklos vertinimo kriterijus, ir jos normatyvų išplėtimo paieška visuose sistemos etapuose ir grandyse tam tikru laiku (*operatyviniu, perspektyviniu, strateginiu*) ir tam tikroje erdvėje (*mikrosistemoje, makrosistemoje ir jų veiklos sferose*);

<sup>94</sup> Makštutis, A. Strateginio valdymo principai. Monografija. – Klaipėda: KU leidykla, 2001. – p. 277.

<sup>95</sup> Makštutis, A. Veiklos vadyba: teorija ir praktika. Monografija. – Vilnius: LR ŠMM LC, 1999. – p. 170–182.

▪ *analizė* – valdymo ir savivaldos sistemos modelio optimalios veiklos funkcijų pagrindimas ir tobulinimas, modelio procesų vyksmą užtikrinančių sprendimų analizavimas ir papildomų galimybių nustatymas per visus ciklo etapus ir grandis nuo pradžios iki pabaigos ir nuo pabaigos iki naujo ciklo pradžios, duomenų bankų sudarymas naujiems veiklos ciklams ir kitam veiklos ciklui projektuoti visuose sistemos etapuose ir grandyse tam tikru laiku (*operatyviniu, perspektyviniu, strateginiu*) ir tam tikroje erdvėje (*mikrosistemoje, makrosistemoje ir jų veiklos sferose*).

Tyrimų metu nustatyta, kad darnios valstybės ir visuomenės raidos veiksmų pagrindinės valdymo ir savivaldos sistemos funkcijos šalies ūkyje ir nacionalinėje rinkoje veikia neefektyviai<sup>96</sup>. Jų efektyvumo didinimas priklauso nuo LR ša-kinės administracinės valdymo sistemos *VOS*, vadovaujantis *NAS*, atsižvelgiant į nacionalinius išteklius, nuo kurių priklauso bendrasis darbo efektyvumas.

## 1.2.2. Nacionalinė ekonomika

Nacionalinė ekonomika apima šalies ūkį ir nacionalinę rinką. Jos rezultatai – darnios valstybės ir visuomenės raidos veiksmų valdymo ir savivaldos efektyvumo rodiklis<sup>97</sup>.

*Šalies ūkio raidos įgyvendinimo kryptys.* Siekiant spartesnės pažangos LR būtina įgyvendinti pagrindinius darnios valstybės ir visuomenės raidos principus, t. y. pakeisti esamą valstybės *VOS* valdymą (*NAS*) ir visuomenės savivaldą (*nas*). Šių pokyčių funkciniai skirtumai šiandieną trukdo objektyviai vertinti esamą nacionalinės ekonomikos veiklos efektyvumą, taip pat šio efektyvumo įtaką optimaliai organizacijos personalo darbinei veiklai, t. y. nustatyti tikrąjį atlikto darbo efektyvumą<sup>98</sup>. Tik realiai vertindami šalies ūkio, nacionalinės rinkos raidos padėtį, kuriai tiesioginę įtaką daro politiniai, ekonominiai, socialiniai veiksniai, galėsime sudaryti trumpalaikes, vidutines, ilgalaikes šalies ūkio ir nacionalinės rinkos plėtros programas, parengti jų įgyvendinimo projektus<sup>99</sup>.

*Pažangos veiksmų šalies ūkyje valdymas.* Pažangą visuomenėje apibūdina

<sup>96</sup> Regioninio bendradarbiavimo saugumo Lietuvai integruojantis į NATO ir ES tyrimai. 2003 m. tarpinė ataskaita/Moksl. red. A. Makštutis. – Vilnius: LKA, 2003. – 114 p.

<sup>97</sup> Vasiliauskas, A. Strateginis valdymas. – Kaunas: Technologija, 2007. – 383 p.

<sup>98</sup> Verslas su LPK. Ekonomikos periodinis el. biuletenis. 2008 m. rugsėjo 2 d. Nr. 1. – Vilnius: Lietuvos pramonininkų konfederacija.

<sup>99</sup> Lessel, W. Projektų valdymas. Veiksmingas projektų planavimas ir sėkmingas jų įgyvendinimas. – Vilnius: Alma littera, 2007. – p. 70–93.

valstybės politinių, ekonominių, socialinių veiksnių ir procesų funkcinė priklausomybė<sup>100</sup>.

***Pažangos struktūrą sudaro***<sup>101</sup>:

- nacionalinio produkto kūrimas ir realizavimas;
- naujų medžiagų naudojimas;
- naujų technologijų diegimas;
- naujų įrenginių ir įrangos naudojimas;
- veiklos darbo našumo didinimas.

Santykių visose šalies ūkio srityse pertvarka (tiek fundamentinė, tiek taisyklingoji) remiasi šiandieniniais visuomenės raidos privalumais, o pats procesas turi įtvirtinti laimėjimus. Dabar svarbu valdyti mokslo ir technikos pažangą ir realizuoti jos pasiekimus, nes LR visuomenei tai teikia ekonominę ir socialinę naudą.

***Mokslo ir technikos pažanga.*** LR švietimo ir mokslo organizacijų, VOS ir verslo sferos organizacijų daugiaplanės sąveikos valdymo patirtis ir tyrimai rodo, kad šios sąveikos efektyvumas priklauso nuo to, kiek aktyviai tiesiogiai dalyvauja organizacijų specialistai, padalinių vadovai ir organizacijų vadovai, VOS vadovai, aukščiausios kvalifikacijos specialistai, kiti asmenys prognozuojant mokslo ir technikos laimėjimus, juos koordinuojant ir įdiegiant. Tačiau reikia konstatuoti, kad šalies ūkio ir rinkos, darnios valstybės ir visuomenės raidos VOS valdymo grandyse tebėra trūkumų ir disproporcijų rengiant, atrenkant ir priimant į darbą personalą. Šalies ūkio, atskirų ūkio šakų organizacijų vadovai ir specialistai nepakankamai rūpinasi mokslo ir technikos pažangos (MTP) plėtojimu kuriant nacionalinį produktą. Tyrimų metu nustatyta, kad MTP valdymo tobulinimą būtina susieti su ūkiskaitos plėtra ir savivalda, moralinio ir materialinio skatinimo sistema. Reikia tokio šalies ūkio ir rinkos, darnios valstybės ir visuomenės raidos veiksnių valdymo modelio, kuris laiduotų geresnes darbo sąlygas organizacijų personalui, konkrečiu savo darbu spartinantiems mokslo ir technikos pažangą ir naujovių įdiegimą šalies ūkyje, nacionalinėje ir tarptautinėje rinkoje. Čia ypatingą vaidmenį vaidina įgyvendinama švietimo ir mokslo strategija, kuri turi būti orientuota į šalies ūkio ir nacionalinės rinkos plėtra, kuri glaudžiai susijusi su kompleksine personalo

---

<sup>100</sup> Das, B. J. Vadybinė ekonomika. – Kaunas: Technologija, 2000. – 279 p.

<sup>101</sup> Makštutis, A. Visuotinės kokybės vadyba globalizacijos sąlygomis. – Vilnius: LKA, 2005. – p. 11–12.

rengimo, atestavimo ir racionalaus naudojimo sistema<sup>102</sup>.

Šiandieną, kaip niekad, švietimo ir mokslo sistema turi atsigręžti į verslą ir *VOS*, o verslas ir *VOS* turi būti suinteresuoti darnia švietimo ir mokslo sistemos raida. Švietimo, mokslo ir verslo organizacijų, *VOS* valdymo ir savivaldos procesų integracija, jų sąveika yra svarbiausia šalies ūkio *MTP* kūrimui spartinti ir tobulinti, nes tai turi didelę reikšmę žmogui, šeimos raidai, organizacijos personalo darbinei veiklai, kartu ir šalies ūkio plėtrai bei nacionalinės rinkos konkurencingumui ES ir pasaulio bendrijoje. Kad ši LR strategija būtų įgyvendinta šalies ūkyje, atskirose ūkio šakose, regionuose, vietos organizacijose, reikia atnaujinti pagrindinių fondų, pagrindinių gamybinių fondų pasyviąją ir aktyviąją dalį. Būtina remtis atskirų organizacijų pasiekta pažanga: kurti naujus produktus, naudoti naujas medžiagas, diegti naujas technologijas, naudoti tobulesnius įrenginius ir įrangą, kuri užtikrintų didesnę darbo našumą, reikalingą organizacijų veiklai optimizuoti, produkcijai atnaujinti ir jos kokybei gerinti tokia sparta, kuri leistų patenkinti LR visuomenės poreikius ir užtikrintų eksportą į Vakarų ir Rytų rinkas<sup>103</sup>. Visiškai suprantama, kad tai įgyvendinti galima tik diegiant į gamybą tarpinius mokslo rezultatus<sup>104</sup>. Gyvenimas reikalauja šalyje sudaryti tinkamas sąlygas švietimo ir mokslo, *VOS* ir verslo sričių strateginiam bendradarbiavimui<sup>105</sup>. Labai svarbu suprasti *MTP* kūrimo ciklą šalies ūkyje, nacionalinėje ir tarptautinėje rinkose, šio ciklo plėtros etapus ir jų tarpusavio santykius šalies ūkio šakose, taip pat *MTP* įtaką darniai valstybės ir visuomenės raidai<sup>106</sup>. Ši sistema yra uždara ir atvira visuomenėje, organizacijoje, šeimoje, žmogaus gyvenime ir valstybėje (*VOS*). Jos ciklai organizacijose sudaro visumą, kurią nusako tam tikro laikotarpio politiniai, ekonominiai, socialiniai veiksniai, turintys įtaką *MTP* kūrimui. Iš esmės *MTP* kūrimo ciklas ir egzistavimo etapų trukmė priklauso nuo švietimo ir mokslo sistemos, politinių, ekonominių, socialinių darnios valstybės ir visuomenės raidos procesų, kuriuos lemia ekonomikos laimėjimų, pažangos ir demokratijos plėtros spar-

<sup>102</sup> Melnikas, B., Jakubavičius, A., Strazdas, R. Inovacijos. Verslas, vadyba, konsultavimas. Monografija. – Vilnius: Lietuvos IC, 2000. – 239 p.

<sup>103</sup> Tarptautinio marketingo pagrindai/Parengė J. Vijeikis. – Vilnius: FM MC, 2005. – 227 p.

<sup>104</sup> Vijeikienė, B., Vijeikis, J. Inovacijų vadyba. Naujas produktas – nuo idėjos iki vartotojo. – Vilnius: Rosma, 2000. – 184 p.

<sup>105</sup> Bagdanavičius, J., Grigas, R., Senkus, V. Vadybos sociologijos aspektai. – Vilnius: VPU leidykla, 2006. – 204 p.

<sup>106</sup> Melnikas, B. Transformacijos. Monografija. – Vilnius: Vaga, 2002. – 750 p.

ta. Šis egzistavimas nusakomas paklausos ir pasiūlos priklausomybe arba rinkos dalyvių santykiais, kurie nacionalinėje rinkoje nuolat kinta<sup>107</sup>.

Priimant VOS strateginius sprendimus NAS lygmeniu, o organizacijos personalo darbinės veiklos strateginius sprendimus *nas* lygmeniu, labai svarbu įvertinti valstybės ir visuomenės poreikius, galimybes šiuos poreikius patenkinti, o tai dažnai pamirštama<sup>108</sup>. Pažanga, kaip veiksmų funkcinis dydis, išreiškiama žmonių gyvenimo valstybėje lygiu, kuris yra lengvai apskaičiuojamas ir nusakomas pajamų ir išlaidų santykiu vidutiniškai vienam šalies gyventojui per kalendorinius metus. Šis santykis rodo žmonių pajėgumą pirkti arba tikrąją paklausą ir jos potencialą, t. y. kaupimo funkciją. Kaupimo funkcija priklauso nuo žmogaus atlikto darbo per laiko vienetą vertės, todėl plėtros sparta išreiškiama visų sistemos dalyvių veiklos pridėtine verte kiekvienoje darbo vietoje ir visose šalies organizacijose, nes tik pridėtinė darbo vertė plėtoja MTP, kuri užtikrina darnią valstybės ir visuomenės raidą<sup>109</sup>.

Kita vertus, plėtros spartą nusako savivaldos mikrosistemų ir valdymo makrosistemų efektyvumo suma. Visus procesus apibendrina pažangos ir demokratijos funkcinė priklausomybė, kuri nusako žmogaus, šeimos, organizacijos personalo, taip pat valstybės ir visuomenės veiklos optimizavimo galimybes ir veiklos laisvę. Šie vertinimo rodikliai apskaičiuojami pagal atlikto darbo šalies ūkyje ir nacionalinėje rinkoje rezultatus, kurie sudaro sąlygas tolesnei pažangai ir demokratijai plėtotis<sup>110</sup>. Būtina prisiminti, kad demokratija gali būti plėtojama nuo anarchijos iki režimo<sup>111</sup>, todėl valdymo ir savivaldos sistemų efektyvumui didinti yra skiriamas ypatingas dėmesys tose šalyse (*Austrija, Čekija, Estija, Ispanija, Izraelis, JAV, Japonija, Lenkija, Norvegija, Portugalija, Vokietija ir kitos*<sup>112</sup>), kuriose bendras ekonomikos išsivystymo lygis yra labai aukštas, ir nepakankamai dėmesio kreipiama valsty-

<sup>107</sup> Rutkauskas, A. V., Tamošiūnienė, R. Verslo projektavimas. Monografija. – Vilnius: Technika, 2002. – 240 p.

<sup>108</sup> Personalo vadybos teorijos ir praktikos aktualijos. Mokslinių straipsnių rinkinys/Sudarytojas ir atsak. red. A. Malovikas. – Vilnius: LKA, 2006. – p. 102–109.

<sup>109</sup> Personalo vadybos teorijos ir praktikos aktualijos. Mokslinių straipsnių rinkinys/Sudarytojas ir atsak. red. A. Malovikas. – Vilnius: LKA, 2006. – p. 47–61.

<sup>110</sup> Čiegis, R. Tolydi plėtra ir aplinka: ekonominis požiūris. – Vilnius: Aldorija, 2002. – 692 p.

<sup>111</sup> Макшутис, А. С., Котляр, В. С., Май, И. Ю., Аляев, А. В. Менеджмент и глобализация в XXI веке. Монография/Под. ред. А. С. Макшутиса. – Москва: Канонь, 2006. – с. 16.

<sup>112</sup> Makštutis, A. 2008 m. tyrimų duomenys.

bėse, kurių ekonomika prastai išsivysčiusi<sup>113</sup>.

Šių procesų dinamiškumą rodo bendrasis pažangos padidėjimas arba sumažėjimas, išreikštas šalies ūkio ir rinkos paklausos, pasiūlos, konkurencijos ir konjunkčūros veiksnių santykiais atskirame valstybės ir visuomenės raidos etape. Todėl mokslo ir technikos pažanga yra realiai egzistuojantis procesas, kuriame ryškiai išsiskiria visi veiklos dalyviai: *VOS*, vadovaujantis *NAS*, ir pavienės organizacijos, vadovaujantis *nas*, o jų darbo rezultatai įvertinami makroekonominiais ir mikroekonominiais rodikliais, kurie rodo žmogaus darbo vertės ir pridėtinės vertės efektyvumą. Pagal žmogaus darbo pridėtinę vertę nustatomi tarpinių veiklos rezultatų padidėjimas kiekviename darbo vietoje (*atėmus iš atlikto darbo tarpinių rezultatų kitų žmonių darbo tarpinius rezultatus per tam tikrą laikotarpį*) per vieną veiklos ciklą. Šie personalo darbo rezultatai pateikiami organizacijos metiniame balanse<sup>114</sup>.

Ši veiklos vertinimo metodologija tiesiogiai siejasi su *MTP* kūrimo ciklu, kurį išryškina *MTP* bazinis modelis „*Naudojimas–Atnaujinimas*“. *MTP* „*Naudojimo–Atnaujinimo*“ modelis pateikiamas 1.2.2.1 pav. Šiandieniniai pažangos taikymo arba *MTP* rezultatų diegimo tempai šalies ūkyje ir atskiroje organizacijoje mūsų jau nepatenkina, todėl būtina ieškoti būdų jiems spartinti. Juk šalies švietimo ir mokslo organizacijų laimėjimai gamtos, technikos ir visuomenės mokslų srityse – mūsų šalies visuomenės turtas. Jis negali likti tik disertacijose, monografijose, kompiuterių atmintyje. Būtina sudaryti tinkamas sąlygas šiam turtui realizuoti, nes tai – darnios valstybės ir visuomenės raidos produktas, todėl juo dabar ir ateityje turi naudotis visa visuomenė: žmogus, šeima, organizacijos personalas<sup>115</sup>.

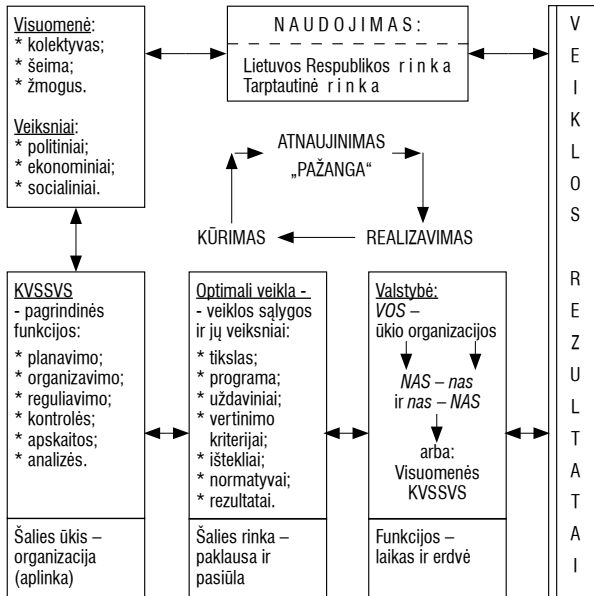
Mokslo ir technikos pažanga, nuo kurios priklauso šalies ūkio plėtra ir nacionalinės rinkos konkurencingumas, ir jos rezultatų diegimas parodyti 1.2.2.1 pav. Pažangos veiksnių funkciniai santykiai pavaizduoti principiniu modeliu „*Kūrimas–Atnaujinimas–Realizavimas–Kūrimas*“.

<sup>113</sup> Tarptautinių santykių teorija šiandien/Sudarytojai K. Booth ir S. Smith. – Vilnius: Algarvė, 2000. – 352 p.

<sup>114</sup> Ulrich, D., Brockbank, W. Personalų vadyba: vertės pasiūlymas. – Vilnius: Verslo žinios, 2007. – 314 p.

<sup>115</sup> Makštutis, A. Strateginio valdymo principai. Monografija. – Klaipėda: KU leidykla, 2001. – p. 108–114.





1.2.2.1 pav. MTP „Naudojimo–Atnaujinimo“ modelis

Įdiegiant šį modelį organizacijoje, šalies ūkyje ir nacionalinėje rinkoje būtina atsižvelgti į žmogaus, šeimos, organizacijos personalo, valstybės ir visuomenės poreikius optimizuoti darnią raidą ir veiklą priklausomai nuo visų nacionalinių išteklių<sup>116</sup>.

Kita vertus, pažanga ir visuomenės vystymasis priklauso ne tik nuo mokslo, gamybos, paslaugų, bet ir nuo kitų veiklos sferų, jų bendros sąveikos, todėl LR VOS, vadovaujantis NAS, privalo vykdyti visas visuomenės raidos kompleksinės valdymo–savivaldos ir savivaldos–valdymo sistemos (KVSSVS, toliau tekste valdymo–savivaldos sistema) pagrindines funkcijas: planavimo, organizavimo, reguliavimo, kontrolės, apskaitos ir analizės. Tik tokiomis sąlygomis mes įgyvendinsime kompleksinį pažangos plėtros modelį „Naudojimas–Atnaujinimas–Realizavimas–Kūrimas“.

Įgyvendinant pažangos plėtros modelį, reikia išanalizuoti pavienių organizacijų optimalios veiklos veiksniai ir nustatyti<sup>117</sup>:

<sup>116</sup> Makštutis, A., Paulauskas, S. Valstybės ir visuomenės darni raida. *Personalo vadyba*. 2007, Nr. 3 (79). – Vilnius: UAB EMC. – p. 2–6.

<sup>117</sup> Makštutis, A. Strateginis planavimas globalizacijos sąlygomis. – Vilnius: LKA, 2006. – p. 34–35.

- tikslus (*operatyvinius, perspektyvinius, strateginius*);
- programas (*operatyvines, perspektyvines, strategines*);
- uždavinius (*operatyvinius, perspektyvinius, strateginius*);
- vertinimo kriterijus (*operatyvinius, perspektyvinius, strateginius*);
- išteklius (*operatyvinius, perspektyvinius, strateginius*);
- normatyvus (*operatyvinius, perspektyvinius, strateginius*);
- rezultatus (*operatyvinius, perspektyvinius, strateginius*).

Būtina, kad organizacijos vadovautųsi šiais principais ir nustatytų savo veiklos pajėgumą, kuris spartintų šalies ūkio plėtrą ir didintų nacionalinės rinkos konkurencingumą. Tačiau pavienės organizacijos personalo darbinė veikla labai priklauso ir nuo šios organizacijos savivaldos (griežtas reglamentuotas valdymas vadovaujantis *nas*), todėl pažangos rezultatų diegimas apskritai priklauso nuo darnios valstybės ir visuomenės raidos veiksnių demokratinio valdymo vadovaujantis *NAS*. *Valdymo–savivaldos sistema atskleidžia šalies ūkio ir nacionalinės rinkos veiksnius, o šios sistemos pokyčius rodo priklausomybė: NAS–nas ir nas–NAS*. Šis modelis atskleidžia LR *VOS* įtaką pažangos plėtrai vadovaujantis *NAS* ir atskiros organizacijos veiklos optimizavimo galimybes pažangai diegti vadovaujantis *nas*. Tyrimais nustatyta, kad šalies ūkyje pažangos plėtra yra lėta dėl *NAS* ir *nas* (*valdymo–savivaldos sistemos*) nesuderinamumo šalies viduje ir išorėje. Šie nesuderinamumai atsiranda dėl nepakankamo šalies ūkio ir nacionalinės rinkos, darnios valstybės ir visuomenės raidos veiksnių efektyvumo, nuo kurio tiesiogiai priklauso ir pavienės organizacijos personalo veiklos optimizavimo sparta<sup>118</sup>.

*Valdymo–savivaldos sistemos planavimo, organizavimo, reguliavimo, kontrolės, apskaitos ir analizės* funkcijos veikia visais darnios valstybės ir visuomenės raidos lygmenimis. Sutrikus bent vienai šių funkcijų, LR *valdymo–savivaldos sistema* išsiderina, o tai turi lemiamą reikšmę mokslo ir technikos pažangos plėtrai ir nacionalinio produkto didėjimui<sup>119</sup>. Dėl šių priežasčių šalyje didėja nedarbas<sup>120</sup>. Tyrimai, atlikti kitose valstybėse (*Čekijoje, Estijoje, Ispanijoje, Izraelyje, JAV, Japonijoje, Lenkijoje, Norvegijoje, Portugalijoje*

<sup>118</sup> Regioninio bendradarbiavimo saugumo Lietuvai integruojantis į NATO ir ES tyrimai. 2006 m. tarpinė ataskaita/Moksl. red. A. Makštutis. – Vilnius: LKA, 2006. – 139 p.

<sup>119</sup> Vadybos šiuolaikinės tendencijos. Mokslo darbų leidinys/Atsak. red. ir sudarytojas A. Makštutis. – Vilnius: LKA, 2008. – 380 p.

<sup>120</sup> Makštutis, A., Vijeikis, J. Jaunimo įsidarbinimo problemos Lietuvoje. *Vadyba. Mokslo tiriamieji darbai*. Vakarų Lietuvos verslo kolegija. 2008, Nr. 2 (13). – Klaipėda: KU leidykla, 2008. – p. 78–81.

ir kt.<sup>121</sup>), parodė, kad labai geri veiklos rezultatai gaunami, kai tos šalies *valdymo–savivaldos sistema* veikia darniai: mažinamos disproporcijos tarp *NAS* ir *nas* (*plėtojama savivalda*) ir racionaliai naudojami turimi nacionaliniai ištekliai, o laimėjimai – optimalūs<sup>122</sup>.

**Mokslo ir technikos pažangos diegimas.** Kol egzistuojanti mokslo ir technikos pažangos kūrimo sistema iš esmės nebus pakeista, vargu ar bus sudaromos tinkamos sąlygos visapusiškam kiekvieno žmogaus intelektui, kuris užtikrina darnią valstybės ir visuomenės raidą, ugdyti ir panaudoti. Atliktų mokslinių tyrimų rezultatai patvirtina, kad būtina esamą šalies ūkio ir nacionalinės rinkos *valdymo–savivaldos sistemą* transformuoti į valstybės ateities strategiją, kurioje būtų numatytas optimalus Lietuvos nacionalinių išteklių naudojimas. Transformavimo tikslas – ryšių tarp *NAS* ir *nas* tobulinimas remiantis Konstitucija, kuri sudarytų sąlygas parengti ir įgyvendinti darnios valstybės ir visuomenės raidos projektą<sup>123</sup>.

Pasaulio bendrijos ir mūsų šalies visuomenės bendroji pažanga, kuriai įtaką daro aplinkos išoriniai ir vidiniai veiksniai, plėtojasi. Dabar šie veiksniai nepalankūs mūsų visuomenei – žmogui, šeimai, organizacijos personalui, taip pat valstybei ES ir tarptautinėje rinkoje. Dėl nepakankamo inovacijos diegimo prarandame nacionalinę naudą šalies ir užsienio rinkoje. Nuo tokių procesų spartinimo priklauso kiekvieno žmogaus, šeimos raida, organizacijos personalo darbo procesų optimizavimas, o nuo jo žmonių gyvenimo lygis, šalies ūkio plėtros perspektyvos ir nacionalinės rinkos konkurencingumo didinimas, taip pat LR laimėjimai ir ateitis. Todėl diegiant mokslo ir technikos pažangos rezultatus, būtina pakeisti *VOS* politiką, susietą su politinių, ekonominių, socialinių veiksnių funkicine priklausomybe, kuri, vadovaujantis *NAS* ir *nas*, suteiktų žmonėms veiklos laisvę skatinti pažangą ir demokratijos plėtrą<sup>124</sup>.

Kita vertus, žmogaus gyvenime, šeimos raidoje, organizacijos personalo darbinėje veikloje atsispindi LR laimėjimai, todėl ir šalies *VOS* iš esmės yra atsakinga už kryptingą inovacijų diegimą ir visuomenės laimėjimus, kuriuos

<sup>121</sup> Makštutis, A. 2007 m. tyrimų duomenys.

<sup>122</sup> Baršauskienė, V., Leliūgienė, I. Sockultūrinis darbas bendruomenėje. Užsienio šalių patirtis. Monografija. – Kaunas: Technologija, 2001 – 375 p.

<sup>123</sup> <http://www.fondarniraida.lt>

<sup>124</sup> Regioninio bendradarbiavimo saugumo Lietuvai integruojantis į NATO ir ES tyrimai. 2007 m. tarpinė ataskaita/Moksl. red. A. Makštutis. – Vilnius: LKA, 2007. – 77 p.

apskaičiuojame pagal atskirus matematinus modelius<sup>125</sup>:

$$\blacksquare \text{ **Kaupimo funkcija}** \vec{F}_K = \frac{\vec{P}_R}{\vec{S}_R}, \quad (1.2.2.1)$$

čia:  $\vec{F}_K$  – žmogaus kaupimo funkcija, arba liekamieji darbo rezultatai po kiekvieno veiklos ciklo pinigine išraiška (*litais*); šiame modelyje kaupimo funkcija išreikšta skaičiumi, kai vienetas išreiškia vartojimo funkciją per vieną veiklos ciklą, tai kaupimo funkciją sudarys skaičius atėmus vienetą;

$\vec{P}_R$  – per vieną veiklos ciklą žmogaus atlikto darbo rezultato realiosios pajamos, kuriomis žmogus gali laisvai disponuoti (*naudoti*) ir kurios išreikštos pinigais (*litais*);

$\vec{S}_R$  – per vieną veiklos ciklą žmogaus realiosios išlaidos, kurios vidutiniškai skaičiuojamos vienam šalies gyventojui nuo vidutinio gyvenimo lygio normatyvo, kaip pirmojo būtinumo išlaidos, antrojo būtinumo išlaidos ir n-ojo būtinumo išlaidos per videnerius metus, išreikštos pinigais (*litais*).

$$\blacksquare \text{ **Turto funkcija}** \vec{K}_{LR} = \vec{K}_V + \vec{K}_P, \quad (1.2.2.2)$$

čia:  $\vec{K}_{LR}$  – visas LR turtas, naudojamas visuomenės;

$\vec{K}_V$  – LR turto, kurio kitimą dėl visuomenės naudojimo valdo VOS, dalis;

$\vec{K}_P$  – privati LR turto dalis; visuomenės privačios nuosavybės turtas (*kapitalas*).

$$\blacksquare \text{ **Turto plėtojimo funkcija}** \vec{K}_i = \vec{NT}_i + \vec{I}_i + \vec{P}_i, \quad (1.2.2.3)$$

čia:  $K_i$  – mikrosistemos (žmogaus, šeimos, kolektyvo ar organizacijos) turtas;

$\vec{NT}_i$  – mikrosistemos nekilnojamas turtas;

$\vec{I}_i$  – mikrosistemos veiklos investicijos;

$\vec{P}_i$  – mikrosistemos pinigai, kuriais mikrosistemos dalyviai gali laisvai disponuoti (*naudoti*) LR.

Mokslo ir technikos pažangos diegimo sparta priklauso nuo turto formų, jo naudojimo ūkyje ir rinkoje. Matematinuose modeliuose (1.2.2.1, 1.2.2.2, 1.2.2.3) vektoriai rodo politinių, ekonominių, socialinių veiksnių dinamiką šalies ūkio mikrosistemose ir makrosistemose.

Turto kaupimo ir naudojimo funkcijų priklausomybė išreiškiama darbu, kai yra optimalios veiklos sąlygos, darbo procesų optimizavimu ir gau-

<sup>125</sup> Makštutis, A. Strateginio valdymo principai. Monografija. – Klaipėda: KU leidykla, 2001. – p. 116–119.

tais darbo rezultatais, kuriuos fiksuojame kaip šalies laimėjimus. Mokslo ir technikos pažangos diegimo sparta sudaro sąlygas gerinti darbo rezultatus. Kita vertus, žmogaus darbo vertė lemia, kokią mokslo ir technikos pažangą galima pasiekti ir kiek jos rezultatų įmanoma įdiegti, nes turto plėtojimas kaip tik priklauso nuo šios funkcijos. Taigi diegimo efektyvumą galima apskaičiuoti kiekvienu konkrečiu atveju taikant matematinį modelį:

$$\vec{E}_{P-i} = [(\vec{c}_i + \vec{e}_n \vec{U}_i) - (\vec{c}_j + \vec{e}_n \vec{U}_j)] \vec{A}_j, \quad (1.2.2.4)$$

čia:  $\vec{E}_{P-i}$  – metinis pažangos diegimo efektyvumas LR;

$\vec{c}_i$  – produkto vieneto savikaina iki pažangos įdiegimo LR;

$\vec{e}_n$  – turto (*investicijų į pažangos diegimą*) normatyvinis efektyvumo koeficientas (*projektinis yra lygus 0,143, arba kapitalo atsiperkamumas yra 7 metai ir 0,2, kai – 5 metai*);

$\vec{U}_i$  – daliniai finansiniai įdėjimai produkto vienetui (*i*) LR;

$\vec{c}_j$  – naujo produkto vieneto savikaina įdiegus pažangos rezultatus LR;

$\vec{U}_j$  – daliniai finansiniai įdėjimai produkto vienetui (*j*) LR;

$\vec{A}_j$  – metinė gamybos programa įdiegus pažangos rezultatus LR.

Vektoriai rodo, kaip kito sistemos iki pažangos rezultatų įdiegimo (*i*) ir po jo (*j*) šalies ūkyje ir nacionalinėje rinkoje. Ši konkretaus produkto paklausos ir pasiūlos kaita rinkoje išreiškiama funkcinė priklausomybė tam tikru laiku, todėl pažangos spartą lėtina didelės kainos ir šiuo metu menka LR gyventojų pirkimo galia, kuri nacionalinėje rinkoje griežtai riboja paklausą konkrečiais atvejais (*i, j*).

Lyginant naujo tarpinio produkto kūrimo ir diegimo kainas tarptautinėje Rytų ir Vakarų rinkose bei naudojamų įrenginių vertę ir kainas mūsų šalies organizacijose iki gamybos modernizavimo ar atnaujinimo – skirtumas yra labai ženklus. Tarkim, kad senų įrenginių (gamybos priemonių) pavienėje organizacijoje kaina yra:

$$\vec{K}_{I-S} = |1|, \quad (1.2.2.5)$$

tuomet įdiegus naujus įrenginius, kaina Rytų ir Vakarų rinkose analogiškai yra:

$$\vec{K}_{I-R} = |5|; \quad (1.2.2.6)$$

$$\vec{K}_{I-V} = |10|. \quad (1.2.2.7)$$

Šiuo atveju norint užtikrinti organizacijoje taikymą efektyvių naujovių,

kurios ateityje sudarytų tinkamas sąlygas optimizuoti tos organizacijos personalo darbinę veiklą tam tikru laiku nacionalinėje ir užsienio rinkose, reikia spręsti kelis uždavinius<sup>126</sup>:

- *pasirinkti optimalų variantą*, kad daliniai finansiniai įdėjimai produkto vienetui ( $j$ ) būtų mažiausi;
- *ženkliai sumažinti naujo produkto savikainą* ( $c_j$ ), kad susidarytų sąlygos investicijų atsipirkimui laiku (per 3 ar 5 metus);
- *užtikrinti metinės gamybinės programos* ( $A_j$ ) spartų didėjimą ir rinkos segmentų plėtrą (šalyje ir užsienyje);
- *spręsti personalo perkvalifikavimą* (mokymą, atestavimą), pavienių kolektyvo narių socialines problemas, parinkti tinkamą personalą;
- *didinti darbo našumą* – modernizuoti darbo vietas, steigti naujas, tačiau su sąlyga, kad darbo užmokestis didėtų lėčiau už darbo našumą;
- *subalansuoti materialinių išteklių* kainų pokyčius ir reikiamą gamybos mastą vykdant metinę programą ( $A_j$ ) tam tikru laiku rinkų segmentuose;
- *užtikrinti finansinį stabilumą*, kurį apibūdina analizuojamos organizacijos pirkimų ir pardavimų sutartys arba finansinių srautų valdymas rinkoje;
- *įgyvendinti kokybės kontrolės sistemą* organizacijos viduje ir išorėje tam tikru laiku rinkų segmentuose;
- *kitus* funkcinius uždavinius tiek atsizvelgiant į laiką, tiek į rinkas.

Šių uždavinių sprendimą apunkina organizacijai įtaką darantys vidiniai ir išoriniai veiksniai. Valdymo sistemų kaita, kuri pateikta matematiniam modelyje (1.2.2.4), rodo, kad išsprendus visus naujovių diegimo uždavinius, būtina laužtiniuose skliaustuose (matematinis modelis 1.2.2.4) gauti teigiamą rezultatą, o gautas nulinis ar neigiamas rezultatas netenkina organizacijos personalo optimalios veiklos sąlygų ir neužtikrina šios veiklos optimizavimo procesų<sup>127</sup>.

LR atliktų tyrimų rezultatai rodo, kad naujovės diegiamos lėtai, nes kai kurių organizacijų aplinkos išoriniai ir vidiniai veiksniai trukdo spręsti išvardytus uždavinius. Tačiau šiais atvejais verslo organizacijų gamybai ir paslaugoms plėtoti yra būtina VOS, vadovaujantis NAS, tiesioginė konkreti parama, kuri sudarytų tinkamas sąlygas naujovėms LR diegti. Deja, reikia apgailestauti,

<sup>126</sup> Makštutis, A. Strateginis planavimas globalizacijos sąlygomis. – Vilnius: LKA, 2006. – p. 52–56.

<sup>127</sup> Bagdanavičius, J. Žmogiškasis kapitalas. – Vilnius: VPU leidykla, 2009. – 154 p.

kad esama šalies *NAS* iš dalies stabdo naujovių kūrimą ir diegimą<sup>128</sup>.

Kitų šalių (*Austrijos, Čekijos, Estijos, Ispanijos, Izraelio, JAV, Japonijos, Lenkijos, Norvegijos, Portugalijos, Vokietijos ir kitų*) patirtis rodo, kad jų *VOS* nuolat tobulina *NAS*, kuri sudaro vis palankesnes sąlygas kurti organizacijas ir diegti *MTP* savo bei tarptautinėse rinkose, o verslo organizacijos nuolat atnaujinama savo savivaldos *nas*. Šitaip užtikrinama bendroji pažanga ir demokratija kiekvienos valstybės lygmeniu<sup>129</sup>.

Kitų būdų, metodų ar kryptių pasaulio bendrijoje tiesiog nėra!

Todėl nereikia galvoti, kad kitų šalių ekspertai ar specialistai pakeis mūsų *VOS* ar *NAS*, o pavienėse šalies ūkio organizacijose sukurs naujas savivaldos sistemas ir pateiks toms organizacijoms naujus *nas* modelius ar formas.

***Mokslo ir technikos pažangos kūrimo ir diegimo sąlygos.*** Integruojantis švietimo, mokslo, gamybos ir kitoms veiklos sferoms, susidaro sąlygos kurtis naujoms verslo organizacijoms, į kurių veiklą galima investuoti kapitalą – steigti modernias naujas darbo vietas, rengti naujų profesijų specialistus, o tai iš esmės keičia tolesnę LR ūkio raidą. Šiuo laikotarpiu, kol šalies ūkyje ir kai kuriuose regionuose veikia vertikalaus lygio *valdymo–savivaldos sistema*, *MTP* kūrimui ir diegimui reikia taikyti esamas sąlygas, kaip pereinamuoju laikotarpiu. *MTP* kūrimo ir diegimo principinė schema pateikiama 1.2.2.2 pav.<sup>130</sup>

*MTP* kūrimo ir diegimo principinėje schemoje funkciniai ryšiai rodo glaudžiai susietą sistemą, t. y. švietimo ir mokslinės veiklos tarpinių rezultatų, gamybinės veiklos tarpinių rezultatų funkcinį lauką, kur būtų iš tikrųjų kuriamas ir realizuojamas naujas produktas (prekė ar paslauga), patenkantis į rinką, arba *MTP* šalies ūkyje tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje. Šiuos funkcinis ryšius nuolat veikia kintantys politiniai, ekonominiai, socialiniai veiksniai, kuriuos išreiškia darnios valstybės ir visuomenės raidos *valdymo–savivaldos sistema*<sup>131</sup>.

Pateiktoje *MTP* raidos principinėje schemoje (1.2.2.2 pav.) matyti kūrimo ir diegimo sąlygos: tikslai, programos, uždaviniai, kriterijai, ištekliai, normatyvai, rezultatai, taip pat visi veiklos dalyviai – *VOS*, mokslo ir verslo organizacijos.

***MTP kūrimas ir diegimas*** grindžiamas visuomenės raidos savivaldos princi-

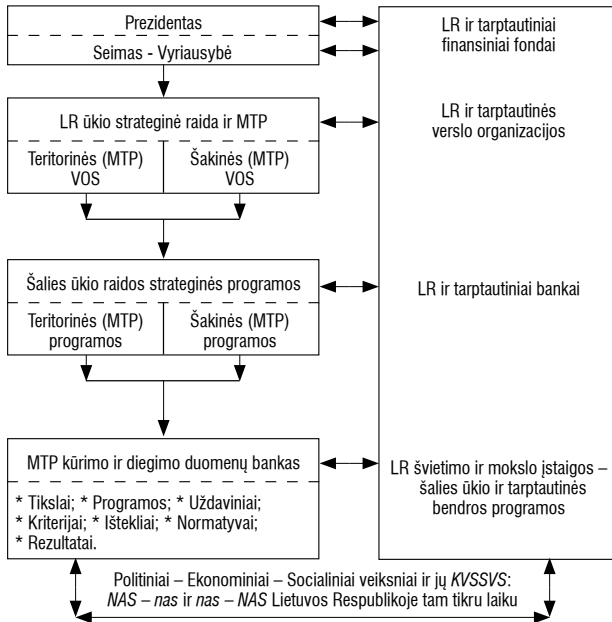
<sup>128</sup> Regioninio bendradarbiavimo saugumo Lietuvai integruojantis į NATO ir ES tyrimai. 2004 m. tarpinė ataskaita/Moksl. red. A. Makštutis. – Vilnius: LKA, 2004. – 14 p.

<sup>129</sup> Makštutis, A. 2008 m. tyrimų duomenys.

<sup>130</sup> Makštutis, A. Strateginio valdymo principai. Monografija. – Klaipėda: KU leidykla, 2001. – p. 120–124.

<sup>131</sup> Regioninio bendradarbiavimo saugumo Lietuvai integruojantis į NATO ir ES tyrimai. 2005 m. tarpinė ataskaita/Moksl. red. A. Makštutis. – Vilnius: LKA, 2005. – 14 p.

pais, todėl ateityje principinį modelį (1.2.2.2 pav.) nesunkiai galima transformuoti į šalies ūkio horizontalaus lygio *valdymo–savivaldos sistemą* tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje (*žmogaus, šeimos raida, organizacijos personalo veikla kaime, rajone, mieste, apskrityje, respublikoje*). LR VOS, švietimo ir mokslo organizacijų, verslo organizacijų funkciniai ryšiai dėl politinių, ekonominių, socialinių veiksnių funkcinės priklausomybės turi iš esmės pasikeisti<sup>132</sup>.



1.2.2.2 pav. MTP kūrimo ir diegimo modelis

Igyvendinant šią programą, būtina šalies regionuose rengti nuolat veikiančias MTP parodas su periodiškai keičiamais eksponatais, nuolat organizuoti švietimo ir mokslo specialistų, VOS ir verslo specialistų trumpalaikius specializuotus seminarus pagal tarptautinės rinkos raidos patirtį, organizuoti reklaminę ir specialiųjų leidinių leidybą ir pateikimą. Tai yra nauja paslaugų verslo sritis. Sujungę į visumą švietimo ir mokslo, VOS ir verslo organizacijų kryptingą MTP kūrimo ir diegimo veiklą šalies ir tarptautinėje rinkose, galėsime numatyti tolesnius MTP kūrimo ir taikymo būdus LR ir užsienyje. Šis darbas

<sup>132</sup>Paulauskas, S. Savivaldos dialektika. Monografija. – Klaipėda: KU leidykla, 1999. – 251 p.



yra svarbus LR visuomenės raidai, t. y. žmogaus intelekto ugdymui ir naudojimui žmogaus gyvenime, šeimos raidoje ir organizacijos personalo darbinėje veikloje darbo efektyvumui didinti, taip pat turto plėtojimo perspektyvoms<sup>133</sup>.

Juk tą pačią mokslo kryptį (transformuotą) galima taikyti dalimis skirtingose šalies ūkio šakose ir tų sričių verslo organizacijose. Komandinė studijų, mokslo, gamybos, paslaugų sferų veikla egzistuojant nuolat transformuojamoms sistemoms gerina sąlygas plėtotis taikomiesiems tyrimams, kurie leistų atnaujinti gaminamą produktą (*prekę ar paslaugą*), gerinti naujo produkto kokybę, didinti darbo našumą ir mažinti savikainą, didinti paklausą, o per paklausą didinti ir pasiūlą. LR kompleksinių valdymo uždavinių sprendimas priklauso nuo specialistų, kurie turi iš esmės persiorientuoti (*persikvalifikuoti kiekvienas pagal savo profesiją*), o jauni būsimi specialistai privalo kryptingai rengtis tenkinti dinامينius rinkos pokyčių veiksmus tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje<sup>134</sup>.

Pažanga ir gerovė priklauso tik nuo žmonių – individo, šeimos, organizacijos, todėl LR būtina metodologiškai ir metodiškai formuoti politinių, ekonominių ir socialinių veiksmų vienvė, kuri daro įtaką naujovių kūrimui ir diegimui. Šiandien bendras Lietuvos žmonių profesinio rengimo koeficientas yra žemas, dauguma jų verslo organizacijose tiesiog negali dirbti, tačiau LR VOS jiems privalo sudaryti sąlygas prisitaikyti prie MTP raidos ir realiai dirbti modernizuotose ar sukurtose naujose darbo vietose. Todėl šalies švietimo ir mokslo organizacijos turėtų atlikti savo kaip MTP plėtros tyrimų ir rezultatų įgyvendinimo koordinavimo centro vaidmenį, tačiau šioje veikloje yra būtina ir VOS (*prezidento, Seimo, Vyriausybės, kitų institucijų*) kryptinga politika (*strategija, strateginės programos ir jų įgyvendinimo projektai, kurių efektyvumas priklauso nuo racionalaus nacionalinių išteklių naudojimo*) ir kasdienė praktinė veikla, paremta asmenine atsakomybe laikantis LR Konstitucijos<sup>135</sup>.

**Investicijos į šalies ūkį ir rinką.** Kiekvienai veiklai tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje plėtoti būtini finansiniai ir kiti ištekliai. Šiuose procesuose veiklos ciklo (*kalendoriniai metai*) atnaujinimas iš esmės priklauso nuo in-

<sup>133</sup> Martinkus, B., Žičkienė, S. Verslo organizavimas. – Šiauliai: ŠU leidykla, 2006. – 294 p.

<sup>134</sup> Martinkus, B., Sakalas, A., Savanevičienė, A. Darbo išteklių ekonomika ir valdymas. – Kaunas: Technologija, 2000. – 184 p.

<sup>135</sup> Makštutis, A. Darbo efektyvumas Lietuvoje. *Personalo vadyba*. 2008, Nr. 2 (84). – Vilnius: UAB EMC. – p. 2–8.

vesticijų dydžio, jų struktūros ir organizacijos aplinkos vidinių ir išorinių veiksnių, kurie priklauso nuo šalies ūkio ir nacionalinės rinkos raidos politinių, ekonominių, socialinių veiksnių, todėl šių veiksnių valdymas valstybės ir visuomenės lygmeniu turi įtakos investicijų ekonominiam efektyvumui<sup>136</sup>.

**Investicija** – turto, išreikšto pinigais, pavertimas daiktiniu turtu. Taip pat ir daiktinis turtas gali būti sudedamoji investicijos dalis. Šitaip yra tuomet, kai daiktinis turtas yra tiesiogiai naudojamas investavimo tikslams, o jo nesant jis vis vien turėtų būti įsigytas už pinigus. Tai yra aktualu kiekvienai organizacijai, taip pat šie veiksniai turi įtakos ir visų investicijų į šalies ūkį bendram nacionalinės rinkos efektyvumui tam tikru laiku nustatyti<sup>137</sup>.

**Investicijų ekonominis efektyvumas.** Organizacijoms rekomenduotina, atsižvelgiant į laiką ir į vietą, tvarkyti investicijų ekonominio efektyvumo apskaitą ir laikytis dokumentų investicijoms gauti rengimo tvarkos<sup>138</sup>.

**Investicija** skaičiuojama pinigais, jeigu jos dalį sudaro daiktinis turtas. Ši investicijos dalis vertinama (apskaičiuojama) taip pat pinigais. Organizacijos žemės sklypo dalies, kuri nėra susijusi su nauju įrenginiu, negalima laikyti daiktiniu turtu. Ji gali būti tik papildomas kredito garantas, kuris neturi įtakos kredito rentabilumo apskaičiavimui. Prie organizacijos įdėto nuosavo turto galima priskirti taip pat ir darbus, ir medžiagas, kuriuos investuotojas apmoka per visą investicijos laiką. Pavyzdys: statybos darbai visose investicijos srityse, pramoninių grindų paruošimas, pamatų mašinoms pastatymas, komunikacinių sistemų linijų nutiesimas, mašinų ir įrenginių montavimo darbai ir pan.

Turto investicija gali būti:

- **turto investicija** – pastatai, gamybos priemonės, technologinė įranga, mašinos, įrenginiai, biuro įranga, transporto priemonės, ryšių ir kitos komunikacinės sistemos, visos organizacijos įranga;

- **apyvartinių lėšų investicija** – žaliavų kiekio sandėlyje padidėjimas iki jų normatyvo, gatavos produkcijos normatyvinio kiekio sandėlyje saugojimas ir jų judėjimo srautų palaikymas, nebaigtos gamybos masto užtikrinimas veiklos procesuose, taip pat nefizinės investicijos, kaip išsamios šalies ir eks-

<sup>136</sup> Rutkauskas, A. V. Finansų ir komercijos kiekybiniai modeliai. Monografija. – Vilnius: Technika, 2000. – 504 p.

<sup>137</sup> Schultz, W. T. Investavimas į žmones. Gyventojų kokybės ekonomika. – Vilnius: Eugrimas, 1998. – 192 p.

<sup>138</sup> Makštutis, A. Veiklos vadyba: teorija ir praktika. Monografija. – Vilnius: LR ŠMM LC, 1999. – p. 405–418.

porto rinkodaros programos įvykdymas su atitinkamu finansavimu, ir t. t.

Kreditų rūšys:

- turto investicijų kreditas;
- apyvartinių lėšų investicijų kreditas.

Turto investicijų kreditus bankai visuomet suteikia kaip išmokėjimo kreditus, taigi kreditas turi būti gražinamas sumokant vienodo dydžio kredito padengimo įmokas mažiausiai keturis kartus per metus. Atsižvelgiant į turto investicijos rūšį, kredito trukmė būna:

- 3 metai;
- 5 metai;
- 8 ar daugiau metų.

Apyvartinių lėšų investicijas bankai dažniausiai suteikia maksimaliai apriboto kontokorentinio kredito forma. Pagal šį apribojimą, dar nepasibaigus pirmojo kredito išmokėjimo laikotarpiui, yra galimybė gauti papildomą kreditą, jeigu kontokorentinį kreditą tuo tarpu padengė į sąskaitą įplaukiančios lėšos (*pajamos*).

Trūkstant apyvartinių lėšų, kreditas gali būti suteiktas laikotarpiui nuo 90 dienų iki 2 metų.

Dėl nuolatinio limito gali būti susitarta ir ilgesniam laikui.

***Pelno vertinimas*** – pelno iš investicijos ir kasmetinių viso kredito padengimo mokėjimų ir procentų už kreditą priešpriešinimas.

Kiekvienas kreditorius turi teisę patikrinti, ar kiekvieniems ūkiniams metams apskaičiuotas prognozuojamas (*papildomas*) pelnas iš investicijos dengia suteiktą kreditą. Todėl kiekvienam bankui svarbiausia kredito garantija yra investicijos ekonomiškumas ir tik tada – kredito fizinės garantijos, kurios įeina į investicijos sudėtį arba kurių reikalaujama papildomai, kad visiškai būtų padengta kredito suma. Kita svarbi garantija, tiksliau pasakius, pati svarbiausia apskritai (*šiuo metu LR bankams beveik nerūpi, nes jos neįmanoma išreikšti*) – organizacijos techninė ir ekonominė būklė, personalo žinios apie rinkos veiksnių strateginį valdymą ir jo taikymo metodus.

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

***Pelnas*** yra tuomet, kai per tam tikrą laiko tarpą pajamos iš apyvartos būna didesnės nei visos išlaidos kartu paėmus tuo pačiu metu.

***Investicijų ekonominio efektyvumo apskaita*** – ne kas kita kaip išlaidų ir pajamų per tam tikrą stebėjimo laiką priešpriešinimas. Tačiau tas laiko

tarpsnis negali būti trumpesnis nei 24 mėnesiai (*dveji metai*). Kai projektus finansuoja Pasaulio bankas, trumpiausias stebėjimo laikas yra 5 metai. Toks laikotarpis skiriamas todėl, kad pirmaisiais investicijos metais negalima tikėtis didesnių pajamų, nes gamybiniai pajėgumai didėja pamažu ir metų gamybos mastai didėja kitų metų rinkose dėl paklausos. Tačiau fiksuotos (*nuolatiniai normatyviniai*) išlaidos ir palūkanos už kreditą jau pirmaisiais metais turi būti visiškai padengtos. Tik kitais investicijos metais, didėjant gamybos mastams, galima pradėti lyginti visas investicijos sąnaudas su jos teikiamomis (*papildomomis*) pajamomis ir, vertinant šiuos lyginimus, prognozuoti kredito dengimo galimybes (*normatyvus*) tolesniam laikotarpiui.

**Investicijos rentabilumas.** Rentabilumas visuomet reiškia, kad tam tikro laikotarpio pajamos yra lyginamos su investuotu turtu. Tuo atveju, kai norima nustatyti pajamas, gautas investavus turtą, per tam tikrą laikotarpį (per vienerius kalendorinius metus – ūkinius metus), dažniausiai kalbama apie pelną, kurį duoda investuotas turtas (*apyvartinis pelnas, viso turto pelnas, nuosavo turto pelnas*). Taip pat ir palūkanos, kurias gauname už savo taupomąjį indėlį banke, yra pelnas už investuotą turtą, išreikštas procentais per metus. Taip pat yra ir daiktinės investicijos atveju. Tokios investicijos pelnas yra išreiškiamas metinėmis palūkanomis per ūkinius metus.

**Daiktinė investicija yra rentabili,** kai ji gali padengti:

- kasmetines investicijos nurašymo išlaidas;
- palūkanas bankui už išduotą kreditą.

Investicija, kuri padengia išlaidas ir paimto kredito palūkanas, yra ekonomiška. Tai šnekamojoje kalboje vartojame:

- pliusas;
- nulis;
- minusas.

Investiciją galima vadinti ekonomiška tik tuomet, jei atskaičius nurašymus ir palūkanas už kreditą, organizacijai lieka pelnas, kuris yra didesnis nei pelnas, kurį organizacija būtų turėjusi, jei visą investicinį turtą būtų įdėjusi į banko taupomąją sąskaitą (*nuosavo turto pelnas*).

Organizacijų veiklos optimizavimas galimas tik realizavus papildomas investicijas, kurios nustato ir papildomas išlaidas, kad būtų gautas papildomas pelnas.

Apibūdinant sukurtos naujos organizacijos personalo optimalios veiklos ekonomiškumą, yra gana paprasta priešpriešinti 24 mėnesių išlaidas ir paja-

mas, nekalbant apie vieną investiciją visose organizacijos veiklos srityse.

Papildomai investuojant, galima palyginti, savaime suprantama, tik papildomos investicijos išlaidas ir pajamas. Jei kalbama apie pajėgumus didinančias investicijas, reikalas yra palyginti nesudėtingas, nes per 12, 24, 36 mėnesius atitinkamai gali būti pagaminta ir parduota daugiau produkcijos.

**Papildomos investicijos** atveju palyginimas atliekamas skaičiuojant, kai nustatoma laikotarpio:

- investicijos nurašymai;
- papildomos palūkanos bankui;
- papildomas išteklių pirkimas;
- papildomi darbo užmokesčiai;
- papildomos išlaidos energetiniams ištekliams;
- kitos papildomos išlaidos.

**Tarpinė suma** – pridedamos papildomos laikotarpio administracinės ir realizacijos išlaidos.

Viso laikotarpio papildomos išlaidos (*rašyti su minuso ženklu!*) yra lyginamos su papildomomis laikotarpio investicijos pajamomis (*rašyti su pliuso ženklu!*) yra lygu (=) pelnas už investuotą turtą, nesumokėjus mokesčių (*pinigais*). Šią priklausomybę galima apskaičiuoti taikant tokį matematinį modelį<sup>139</sup>:

$$\vec{P}_i - \vec{S}_i = \vec{p}_i; \quad (1.2.2.8)$$

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

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

$\vec{p}_i$  – pelnas už papildomas investicijas (*už investuotą turtą*), nesumokėjus mokesčių (*pinigais*).

Vektoriai rodo organizacijos veiklos aplinkos veiksmų (politinių, ekonominių, socialinių) kaitą. Procentais išreikštas pelnas už investuotą turtą siejamas su investuotu turtu. Ši priklausomybė rodo investuoto turto (*investicijos*) ekonomiškumą.

**Ekonomiškumas, gautas iš investicijų į gamybos racionalizaciją.** Tokios investicijos yra priemonės, kurios nepadidina gamybinių organizacijos pajėgumų, nepadidina parduodamos produkcijos kiekio ir kartu nepadidina pajamų, tačiau galima apskaičiuoti gaunamą ekonomiškumą. Vietoj padidėjusių pajamų, kurių šiuo atveju nėra, atsiranda laikotarpio sutaupytos

<sup>139</sup> Makštutis, A. Strateginio valdymo principai. Monografija. – Klaipėda: KU leidykla, 2001. – p. 129.

išlaidos. Šios išlaidos (*sutaupytos*) lyginamuoju laikotarpiu skaičiavimuose yra pateikiamos kaip pajamos, o tai reiškia, kad papildomos investicijos išlaidos yra lyginamos su sutaupytais gamybinėmis išlaidomis per ūkinius metus (*palyginti su prieš tai buvusiu darbo efektyvumo lygiu*). Ekonominis efektyvumas skaičiuojamas remiantis matematinio modeliu, kuris yra<sup>140</sup>:

$$\vec{S}_j - \Delta \vec{S}_j = \Delta \vec{P}_j, \quad (1.2.2.9)$$

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

$\Delta \vec{S}_j$  – sutaupytos gamybinės išlaidos po investicijų, skirtų gamybai racionalizuoti;

$\Delta \vec{P}_j$  – pelno padidėjimas po investicijų, skirtų gamybai racionalizuoti.

Vektoriai rodo organizacijos veiklos pokyčius po investicijų, skirtų gamybai racionalizuoti, įdiegimo. Pelno padidėjimas investavus į gamybos racionalizavimą rodo ekonominį efektyvumą (*ekonomiškumą*).

**Investicijos „amortizacija“.** Investicijos amortizacija yra laiko tarpsnis nuo investavimo pradžios iki to momento, kai kaupiamosios pajamos iš investicijos viršija kaupiamąsias investicijos išlaidas. Atsižvelgiant į investicijos pobūdį, tai gali atsitikti po vienerių, tačiau dažniausiai ir po penkerių ar daugiau metų.

**Amortizacijos laikas** paprastai yra skaičiuojamas metais.

**Investicijos rizika** yra jos amortizacijos trukmė.

Kol yra nepasiektas anksčiau minėtas rentabilumas, kiekviena investicija vis dar yra rizikinga organizacijai, kartu ir kreditą suteikusiam bankui (*nebuvo suteiktos papildomos garantijos – VOS*).

**Amortizacija ir rizika** reiškia tą patį procesą.

Analizuojant investiciją kaip visumą, labai dažnai klystama, nes investicija su visais su ja susijusiomis (*papildomomis*) išlaidomis ir pajamomis yra traktuojama ir apskaičiuojama kaip išskirtinė priemonė.

*Skaičiuojant investicijas, skirtas gamybiniam pajėgumams didinti*, būtina įtraukti investicines išlaidas ir papildomas išlaidas, susijusias su gamybos maso didėjimu, ypač su papildomų išteklių pirkimo ir su papildomomis energtinių išteklių išlaidomis, su papildomomis išlaidomis personalui, su papildomomis gaminių pakavimo išlaidomis ir su papildomomis išlaidomis reklamai ir realizacijai. Tai tik dalis, nors ir pagrindinė, visų papildomų išlaidų.

Čia kyla uždavinys, kurį būtina spręsti, t. y. investicinių priemonių ir pa-

<sup>140</sup> Makštutis, A. Strateginio valdymo principai. Monografija. – Klaipėda: KU leidykla, 2001. – p. 130.

pildomo apyvartinių lėšų poreikio ryšio nustatymas.

Skaičiuojant investicijas dažniausiai klystama tuomet, kai yra manoma, kad investicijai reikalingos papildomos apyvartinės lėšos jau pirmaisiais investicijos metais turi būti dengiamos iš papildomų pajamų, kurios yra gaunamos iš tos pačios investicijos.

Gali būti ir taip, tačiau tai – ne taisyklė!

Kyla klausimas kodėl? Todėl, kad:

- **pirma** – gamybiniai pajėgumai didėja ne tuojau pat po investicijos, o kai personalas tas priemones yra visiškai įvaldęs;
- **antra** – naujiems gaminiams arba tų pačių gaminių didesniai kiekiui pateikti į rinką taip pat reikia tam tikro laiko.

Tačiau šiuo sunkiu organizacijai laikotarpiu pakankamais kiekiais (pagal normatyvus) turi būti perkami išteklių ir personalui mokami atlyginimai, atsiskaitoma už paslaugas ir perkami energetiniai išteklių. Taigi nuo pat pirmos investicijos įvykdymo dienos atsiranda kintamosios išlaidos, kurios turi būti visiškai dengiamos per tam tikrą laiką.

**Todėl būtina** visuomet patikrinti perskaičiuojant, ar šioms papildomos išlaidoms pakaks pinigų iš esamų organizacijos apyvartinių lėšų, ar vis dėlto reikės (*vertėtų*) tartis su banku dėl (*papildomo*) trumpalaikio apyvartinių lėšų kredito.

Investicijų ekonominio efektyvumo veiksniai leidžia prognozuoti organizacijos aplinkos veiksmus, atlikti jų modeliavimą ir pateikti strateginio valdymo metodologiją bei jos taikymo metodus.

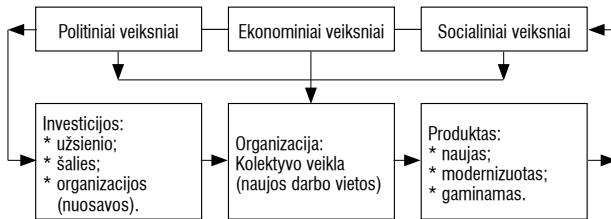
**Išorinė aplinka.** Investicijos į šalies ūkį ir verslo organizacijas yra vienas iš svarbiausių valdymo–savivaldos sistemos uždavinių, kurį globalizacijos sąlygomis būtina spręsti plėtojant darnią valstybės ir visuomenės raidą. Šiai plėtrai įtaką daro organizacijų išorinė aplinka, kurią apibūdina *valdymo–savivaldos sistema*<sup>141</sup>.

Kita vertus, šalies ūkio *valdymo–savivaldos sistemos* objektas yra organizacija, o subjektas – personalas, dirbantis organizacijoje, todėl investavimo efektyvumas į organizacijos plėtrą yra sudėtingas procesas, kurio valdymas priklauso nuo visų veiklos optimizavimo veiksnių. Ūkio ir organizacijos investicijų modelis pateikiamas 1.2.2.3 pav.<sup>142</sup> Šalies ūkio raidos politinius

<sup>141</sup> Makštutis, A. Veiklos vadyba: teorija ir praktika. Monografija. – Vilnius: LR ŠMM LC, 1999. – p. 253–262.

<sup>142</sup> Makštutis, A. Strateginio valdymo principai. Monografija. – Klaipėda: KU leidykla, 2001. – p. 132.

veiksnius apibūdina VOS veiklos rezultatai – NAS, socialinius veiksnius – vidutinis žmonių gyvenimo lygis, ekonominius – rinkos paklausa, pasiūla, konkurencija, konjunkštūra ir mikrosistemų veiklos balansas (*pajamos ir išlaidos, kaupimo funkcija, turto funkcija, turto plėtojimo funkcija*). Investicijų šalies ūkyje ir organizacijoje funkcinis valdymo modelis (1.2.2.3 pav.) rodo, kad bendroji investicijų plėtros sparta iš esmės priklauso nuo NAS šalies ūkyje, nuo *nas* organizacijoje ir produkto (*naujas, modernizuotas, gaminamas*) kūrimo ir realizavimo veiksnių rinkoje. Tačiau tik šie veiksniai daro tiesioginę įtaką socialiniams visuomenės pokyčiams tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje<sup>143</sup>.



1.2.2.3 pav. Šalies ūkio ir organizacijos investicijų modelis

Taigi socialiniai veiksniai funkcionaliai keičia ekonominių ir politinių veiksnių raidą, todėl organizacijos aplinkos pokyčiai sudaro realias sąlygas personalo veiklai ir jos optimizavimui<sup>144</sup>. Šių sąlygų priklausomybė pateikiama 1.2.2.4 pav.<sup>145</sup>

Investicijų naudojimas ir organizacijos aplinkos veiksnių valdymas numatomas programose. Bendras šalies ūkio vystymas ir nacionalinės rinkos konkurencingumas priklauso nuo *valdymo–savivaldos sistemos* ir jos pagrindinių valdymo funkcijų įgyvendinimo makrosistemose ir mikrosistemose tam tikru laiku Lietuvoje ir ES<sup>146</sup>.

Kita vertus, organizacijos personalo veikla ir jos optimizavimas priklauso

<sup>143</sup> Regioninio bendradarbiavimo saugumo Lietuvai integruojantis į NATO ir ES tyrimai. 2007 m. tarpinė ataskaita/Moksl. red. A. Makštutis. – Vilnius: LKA, 2007. – 77 p.

<sup>144</sup> Regioninio bendradarbiavimo saugumo Lietuvai integruojantis į NATO ir ES tyrimai. 2003 m. tarpinė ataskaita/Moksl. red. A. Makštutis. – Vilnius: LKA, 2003. – 114 p.

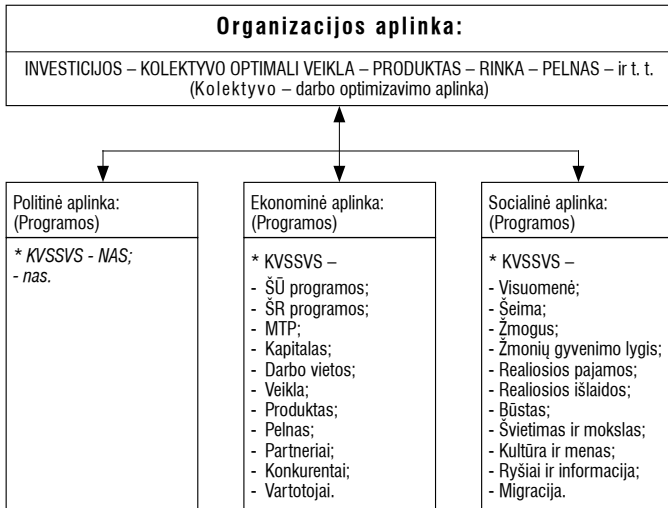
<sup>145</sup> Makštutis, A. Strateginio valdymo principai. Monografija. – Klaipėda: KU leidykla, 2001. – p. 133.

<sup>146</sup> Mačys, G. Regionų ekonomika, politika ir valdymas Lietuvoje. – Vilnius: MRU LC, 2005. – 168 p.



nuo investicijų įdiegimo sąlygų, kurias lemia darni valstybės ir visuomenės raida ir organizacijos procesų stadijos. Šių stadijų priklausomybės modelis pateikiamas 1.2.2.5 pav.<sup>147</sup>

Visuomenės raida (1.2.2.5 pav.) gali spartėti arba lėtėti, nuo to priklauso ir valstybės laimėjimai. Šie procesai yra valdomi *VOS*, vadovaujantis *NAS*, ir *nas*, tačiau *valdymo–savivaldos sistemos* efektyvumas priklauso nuo atskirų makrosistemų ir mikrosistemų vystymosi spartos bei šių procesų atskirų stadijų funkcinės priklausomybės.



1.2.2.4 pav. Investicijų ir organizacijos aplinkos veiksnių modelis



1.2.2.5 pav. Investicijų ir visuomenės raidos procesų modelis

Darnios šalies ūkio ir organizacijos raidos veiksnių *valdymo–savivaldos sistema* apima visus procesus, todėl atskirai pateikiamos šių procesų stadijos<sup>148</sup>.

<sup>147</sup> Makštutis, A. Strateginio valdymo principai. Monografija. – Klaipėda: KU leidykla, 2001. – p. 134.

<sup>148</sup> Tendency of National Security in the Baltic Sea Region. Monograph/Compilers: A. Makštutis, D. Prakapienė. – Vilnius: The General Jonas Žemaitis Military Academy of Lithuania and

**Makrosistemų procesų stadijos** – plėtros strategija, programa, projektas:

- šalies ūkio;
- ūkio šakos;
- regiono;
- miesto;
- rajono;
- vietos.

**Mikrosistemų procesų stadijos** – vizija ir misija<sup>149</sup>:

- **organizacijos vizija** (svajonė – moderni organizacija);
- **organizacijos misija** (paskirtis – personalo veikla ir jos optimizavimas).

Organizacijos personalo optimalios veiklos sąlygas sudaro:

- darbo tikslų optimizavimas;
- darbo programų optimizavimas, projektų rengimas ir įgyvendinimas;
- darbo uždavinių optimizavimas;
- darbo vertinimo kriterijų optimizavimas;
- darbo išteklių optimizavimas;
- darbo normatyvų optimizavimas;
- darbo rezultatų optimizavimas.

Tyrimais nustatyta, kad LR tikroji situacija neatitinka investicijų plėtros veiksmų *valdymo–savivaldos sistemos* metodologijos, metodikos ir jos taikymo praktikoje metodų. Todėl būtina gerinti valdymo efektyvumą ir sparčiau plėtoti investicijas šalies ūkyje ir pavienėse organizacijose, nes tai didintų nacionalinės rinkos konkurencingumą<sup>150</sup>.

**Investicijų plėtros veiksmų valdymas.** Tiek šalies ūkio plėtrai, tiek ir organizacijos personalo optimaliai veiklai įtaką daro investicijų plėtros veiksmų valdymas.

Investicijų plėtros veiksmų valdymą sudaro:

- uždaras procesas;
- atviras procesas.

Šių procesų priklausomybės modelis pateikiamas 1.2.2.6 pav.<sup>151</sup>

Investicijų valdymo ir organizacijos veiklos optimizavimo modelis

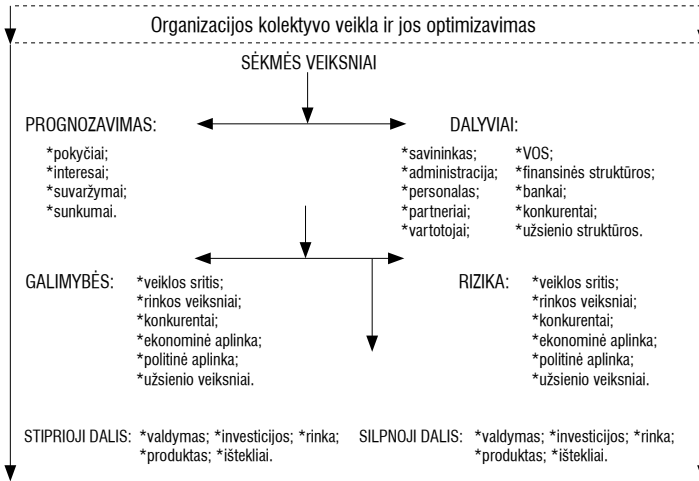
The International Academy of Organization and Management Science, 2006. – 332 p.

<sup>149</sup> Valsch, C., Pagrindiniai vadybos rodikliai. – Vilnius: Verslo žinios, 2007. – 401 p.

<sup>150</sup> Regioninio bendradarbiavimo saugumo Lietuvai integruojantis į NATO ir ES tyrimai. 2007 m. tarpinė ataskaita/Moksl. red. A. Makštutis. – Vilnius: LKA, 2007. – 77 p.

<sup>151</sup> Makštutis, A. Strateginio valdymo principai. Monografija. – Klaipėda: KU leidykla, 2001. – p. 135–136.

(1.2.2.6 pav.) rodo investicijų plėtros galimybes, kurios funkcionaliai priklauso nuo prognozių, veiklos dalyvių, pajėgumų, rizikos, organizacijos stipriosios ir silpnosios dalies funkcinių veiksmų pokyčių ūkyje ir rinkoje.



1.2.2.6 pav. Investicijų valdymo ir organizacijos veiklos modelis

Šiandien ir ateityje organizacijoms modernizuoti ir veiklai optimizuoti yra reikalinga VOS, vadovaujantis *NAS*, parama, kuri nuolat gerintų organizacijų veiklą, derindama su išorinės aplinkos politiniais, ekonominiais ir socialiniais veiksniais<sup>152</sup>.

Siekiant apibendrinti ir pateikti išvadas dėl organizacijos veiklos optimizavimo, būtina vertinti:

- reakciją į prognozes;
- reakciją į veiklos dalyvius;
- galimybių naudojimą;
- pavojų šalinimą;
- stipriosios dalies veiksmų stiprinimą;
- silpnosios dalies veiksmų silpninimą;
- investicijų plėtrą;
- turto didinimą.

<sup>152</sup> Regioninio bendradarbiavimo saugumo Lietuvai integruojantis į NATO ir ES tyrimai. 2007 m. tarpinė ataskaita/Moksl. red. A. Makštutis. – Vilnius: LKA, 2007. – 77 p.

Atlikus tyrimus, išanalizavus ir susisteminius gautus tyrimų rezultatus, kiekvienas veiklos optimizavimo etapas baigiamas tam tikromis priemonėmis:

- *veiklos strategija ir projektavimas*;
- *operatyvinės veiklos planas (metams)*;
- *perspektyvinės veiklos planas (2 metams nuo analizavimo dienos)*;
- *strateginės veiklos planas (3–5 metams po 2 metų nuo analizavimo dienos)*.

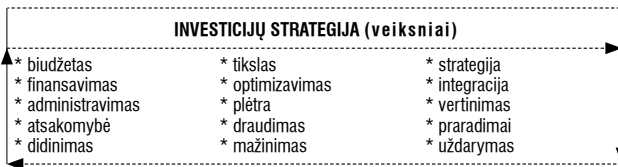
*Investicijų plėtros veiksmių valdymas* yra svarbus procesas organizacijos personalo darbinei veiklai pagrįsti ir organizacijos veiklos plėtrai šalies ūkyje ir nacionalinėje rinkoje. Reikia apgailestauti, kad šalies ūkio ir nacionalinės rinkos subjektai neturi galimybių nuolat atlikti šį ypač svarbų darbą, nes šalies ūkyje ir nacionalinėje rinkoje VOS, vadovaujantis NAS, nerengia darnios valstybės ir visuomenės raidos strategijos ir jos įgyvendinimo projekto remdamasi LR Konstitucija, todėl mūsų šalies ūkyje yra lėta investicijų plėtra ir nespirtus ekonomikos vystymas, kurie netenkina kitų valstybių.

*Investicijų plėtros procesų valdymas.* Šalies ūkio ir organizacijos investicijų plėtros procesų valdymą galima pateikti kaip atskirus modelius, kurie atskleidžia tarpusavio veiksmių funkcinę priklausomybę nacionalinės rinkos sąlygomis. Taikant bendrus *valdymo–savivaldos sistemos* principus, modeliuojamos makrosistemos ir mikrosistemos<sup>153</sup>.

Investicijų plėtros strategijos etapai yra:

1. **Organizacija** (*šalies ūkis ir nacionalinė rinka, ES ir pasaulio rinka*): pirkimai, pardavimai, vidaus aplinka, išorės aplinka, veikla, produktas.

Investicijų plėtros strategijos modelis pateikiamas 1.2.2.7 pav.<sup>154</sup>



1.2.2.7 pav. Investicijų plėtros strategijos modelis

2. **Investicijos** (*šalies ūkis ir nacionalinė rinka; ES ir pasaulio rinka*): inves-

<sup>153</sup> Kirlaitė, R., Marčinskas, A. Vadybos metodai. Vilnius: VU leidykla, 2001. – 166 p.

<sup>154</sup> Makštutis, A. Strateginio valdymo principai. Monografija. – Klaipėda: KU leidykla, 2001. – p. 137.

ticijų diegimo strategija, pokyčiai.

Investicijų plėtros etapai: organizacija ir investicijos – *valdymo–savivaldos sistemoje* yra pasikartojantys, nes tiesiogiai priklauso nuo makrosistemų ir mikrosistemų raidos šalies ūkyje ir nacionalinėje rinkoje.

Investicijų plėtros strateginio valdymo modelis (1.2.2.7 pav.) rodo, kad investicijų plėtros strategijos veiksmų tyrimai turi būti atliekami griežtai nustatyta seka, kurios pakeisti negalima. Jos nesilaikant, tyrimų rezultatai bus apytiksliai, vadinasi, padidės investicijų padengimo rizika, kuri ir taip nuolat išlieka globalios ekonomikos ir rinkos sąlygomis, o LR mokslo ir technikos pažangos kūrimo ir diegimo procesams įtaką daro *valdymo–savivaldos sistema*, t. y.:

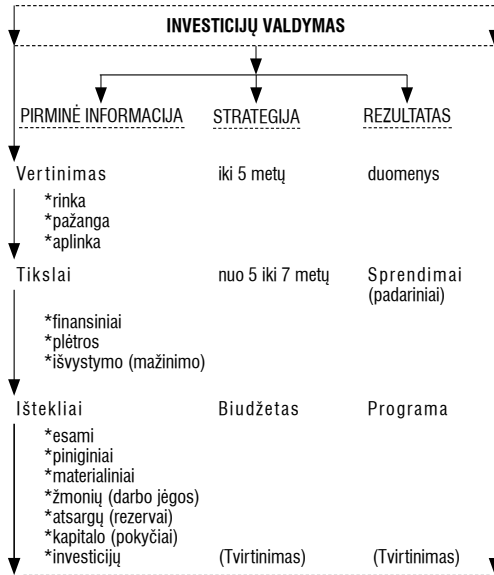
- politiniai veiksniai (*VOS* ir *NAS–nas*);
- ekonominiai veiksniai (*LR ūkio programos ir projektai*);
- socialiniai veiksniai (*žmonių gyvenimo lygis ir gyvenimo kokybė*).

Investicijų ekonominis efektyvumas priklauso nuo *valdymo–savivaldos sistemos* strategijos ir taktikos šalies ūkyje ir nacionalinėje rinkoje. Šiuos procesus apibūdina tarpusavio veiksmų funkciniai ryšiai organizacijoje ir šalies ūkyje.

Investicijų plėtros valdymo modelis pateikiamas 1.2.2.8 pav.<sup>155</sup>

---

<sup>155</sup> Makštutis, A. Strateginio valdymo principai. Monografija. – Klaipėda: KU leidykla, 2001. – p. 138–139.



1.2.2.8 pav. Investicijų plėtros valdymo modelis

Šiuos ryšius atskleidžia investicijų naudojimo strategija ir taktika, kurios valdymo modelis yra toks: „*Duomenų bankas–plėtros strategija–tarpinis rezultatas*“. Šis modelis sudaro sąlygas apskaičiuoti investicijų plėtros apimtis (*didėjimą ar mažėjimą*) valdymo–savivaldos sistemos mikrosistemų ir makrosistemų efektyvumui nustatyti.

Kiekviena veikla grindžiama finansiniais ir kitais ištekliais tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje. Veiklos ciklo atnaujinimas iš esmės priklauso nuo investicijų rūšies: savos lėšos ir investicijos iš išorės (*papildomos lėšos*), laikantis strategijos, atskirų etapų laiko taršnių ir organizacijos aplinkos sąlygų. *Investicijų valdymo strategijos etapus sudaro* (1.2.2.8 pav.): pradinė informacija; strategija; rezultatas; vertinimas; tikslai; sprendimai; ištekliai; biudžetas; programa ir jos projektas; tvirtinimas.

Eilės tvarka vėliau analizuojami investicijų plėtros strategijos ir taktikos tarpusavio veiksnių santykiai arba skaičiuojamas investicijos ekonominis efektyvumas šalies ūkio ir nacionalinės rinkos sąlygomis, todėl veiklos strategija apima laiko tarpsnius iki 5 metų ir nuo 5 metų iki 7 metų organizacijos optimaliai veiklai pagrįsti pirkimų ir pardavimų sutartimis nacionalinės

rinkos sąlygomis. Ilgesnis ar trumpesnis laikotarpis organizacijos investicijai veiklai vertinti yra nepriimtinas dėl rizikingų pokyčių<sup>156</sup>.

Priimant sprendimus (1.2.2.8 pav.) organizacijoje, banke ir kitose investicijų plėtros institucijose labai svarbu nuosekliai laikytis veiksmų sekos, palaikyti veiklos dalyvių tarpusavio santykius ir paisyti jų pavienių interesų tvarkant, įgyvendinant ir plėtojant investicijas, nes visi veiklos dalyviai šalies ūkyje ir nacionalinėje rinkoje nusako tolesnių investicijų raidą plėtojant organizacijos veiklą (*veiklos didinimas, mažinimas, uždarymas* – 1.2.2.7 pav.) šalies ūkyje ir nacionalinėje rinkoje<sup>157</sup>.

Sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo principai pateikiami 1.2.2.3, 1.2.2.4, 1.2.2.5, 1.2.2.6, 1.2.2.7, 1.2.2.8 pav., tačiau *valdymo–savivaldos sistemos* investicijų įgyvendinimo pagrindinės funkcijos nusako viso organizacijos veiklos ciklo šalies ūkyje ir nacionalinėje rinkoje, ES ir tarptautinėje rinkoje funkcinis veiklos procesus: *planavimą; organizavimą; reguliavimą; kontrolę; apskaitą; analizę*.

Nėra abejonės, kad investicijų realizavimo strategijos rengimas grindžiama teisingų sprendimų priėmimu ir jų etapų vykdymu *valdymo–savivaldos sistemos* griežtai nustatyta tvarka šalies ūkyje ir nacionalinėje rinkoje visuomenės patenkinimui, o žmonių, dirbančių organizacijose, pasitenkinimui globalizacijos sąlygomis. Investicijų plėtros valdymo modelis (1.2.2.8 pav.) rodo, kad visas investicijos veiklos ciklas kinta tiek šalies ūkyje, tiek nacionalinėje, ES ir pasaulio rinkoje, o tai tik ap sunkina investicijos ekonominio vertinio skaičiavimus.

Investicijoms būdingi dinamiški procesai, tačiau rizika verčia mažinti investicijų apimtį ir jų srautus (*tik retais atvejais jos didinamos*), atsižvelgiant į investicijų dydžių, kuriems daro įtaką *valdymo–savivaldos sistema*, įdiegimą šalies ūkyje ir nacionalinėje rinkoje, todėl šalies ekonomikos laimėjimai yra tokie, koks yra *valdymo–savivaldos sistemos* efektyvumas, kuris rodo visuomenės poreikių patenkinimą ir žmonių pasitenkinimą globalios ekonomikos ir pasaulio rinkos sąlygomis<sup>158</sup>.

Tyrimų metu nustatyta, kad šiuose procesuose susiduriame su investici-

---

<sup>156</sup> Regional Security and Development: International and National Context/Editors: L. Zai-ko, A. Makštutis. – Minsk: AC „Strategia“, LKA, 2005. – 142 p.

<sup>157</sup> Das, B. J. Vadybinė ekonomika. – Kaunas: Technologija, 2000. – 279 p.

<sup>158</sup> Regioninis bendradarbiavimo saugumas. Mokslo darbų rinkinys/Sudarytojas ir atsak. red. A. Makštutis.– Vilnius: LKA ir TOVMA, 2005. – 357 p.

jų racionalaus naudojimo ir plėtros problemomis<sup>159</sup>. Tai yra ir bus būdinga visoms (*be išimties*) LR valdymo–savivaldos sistemos organizacijoms, smulkaus, vidutinio ir didelio turto verslo organizacijoms. Investicijų naudojimą, plėtrą šalies ūkyje, nacionalinėje rinkoje ir verslo organizacijoje apibūdina 3 pagrindiniai etapai:

- *investicijos* (*apimtyis, efektyvumas, laiko trukmė*);
- *finansai* (*pinigai, sumos dydis, laiko trukmė*);
- *verslo plėtra* (*nacionalinis produktas, nacionalinė rinka, turto apyvartumas*).

Šiuos procesus išryškina verslo organizacijos savininko, administracijos, specialistų priimami sprendimai, personalo veiklos sparta ir kokybė, atsakomybė: patenkinimui ir pasitenkinimui, kuriuos apibūdina šie aprašomi „įvykiai“:

- *neveikti visiškai* (*dirbti esamu režimu*);
- *iš verslo pasitraukti* (*išvengti nereikalingų praradimų, t. y. turto*);
- *verslą plėsti* (*intensyvinti veiklą: naujas produktas, rinka, pinigai*);
- *savame versle įdiegti naujovių* (*modernizuoti darbo vietas, kurti naujas, didinti darbo našumą, mažinti savikainą*);
- *pradėti naują verslą* (*buvusią veiklą nutraukti ir rinkų segmentuose rasti naują perspektyvią veiklos sritį*).

Šalies ūkyje, pavienėje ūkio šakoje, nacionalinėje rinkoje ir verslo organizacijoje investicijų valdymo etapus galima aprašyti šia seka:

- investicijos ir jų projektai;
- laiko trukmė;
- nacionalinė rinka (*jos paklausa, pasiūla, konkurencija, konjunktūra*);
- verslo organizacija ir valdymo–savivaldos sistema;
- šalies ūkis (*aplinka: politinė, ekonominė, socialinė*);
- tarptautinė rinka (*ES, Rytų, Vakarų, pasaulio bendrijos, jų aplinka: politinė, ekonominė, socialinė*);
- naujos investicijos (*nacionalinės, ES ir pasaulio finansinės institucijos*).

Visuose organizacijos veiklos cikluose egzistuoja investicijų efektyvaus naudojimo ir plėtros problema, tačiau šios problemos svarbą apibūdina kiekvieno veiklos ciklo organizacijoje balansas arba produkto savikainos, pelno, kainos rinkoje ir atskiruose jos segmentuose pokyčiai, kurie iš esmės

<sup>159</sup> Evolution and Revolution in Global Knowledge Economy: Enhancing Innovation and Competitiveness Worldwide. Readings Book/ Editors: L. Fuxman, N. Delener, V. Lu, L. E. Rvera-Solis. – Madrid: GBATA, USA, 2008. – 1212 p.



priklauso nuo produkto atnaujinimo (*naujumo*) procesų organizacijoje<sup>160</sup>.

Sprendžiant problemą, būtina apskaičiuoti ir santykinę naudą, kuri nustatoma tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje matematiniais modeliais, tai yra<sup>161</sup>:

$$\left| \vec{N}_I \right| = \sum_{i=1}^n \left| \frac{\vec{P}_i}{\vec{I}_i} \right| f_i f_e f_a f_z f_s f_k f_{vos} f_{MTP}; \quad (1.2.2.10)$$

$$\left| \vec{N}_I \right| = \sum_{i=1}^n \sum_{v=1}^m \left| \frac{\vec{P}_{iv}}{\vec{I}_{iv}} \right| f_i f_e f_a f_z f_s f_k f_{vos} f_{MTP}; \quad (1.2.2.11)$$

$$\left| \vec{N}_I \right| = \sum_{i=1}^n \sum_{v=1}^m \sum_{p=1}^z \left| \frac{\vec{P}_{ivp}}{\vec{I}_{ivp}} \right| f_i f_e f_a f_z f_s f_k f_{vos} f_{MTP}, \quad (1.2.2.12)$$

čia:  $\left| \vec{N}_I \right|$  – investicijų nauda *m* (*absolutus efektyvumas*);

*i, v, p* – veiklos dalyviai (*verslo organizacija; šalies ūkis; nacionalinė ir tarptautinė rinka*);

*n, m, z* – veiklos dalyvių funkcijų ribos;

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

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

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

$\left| \vec{I}_i, \vec{I}_{iv}, \vec{I}_{ivp} \right|$  – investicijos organizacijos (*i*) veikloje (*ir jų funkcinė priklausomybė nuo veiklos dalyvių*) (*pinigais*);

$f_i, f_e, f_a, f_z, f_s, f_k, f_{vos}, f_{MTP}$  – personalo optimalios veiklos sąlygoms funkcine priklausomybe įtaką darančios funkcijos verslo organizacijoje, atitinkamai: laiko; erdvės; aplinkos; žmogaus; šeimos; organizacijos (*nas*); valstybės (*NAS*); pažangos (*kūrimo ir naudojimo*).

Matematinuose modeliuose vektoriai rodo atskirų sistemų, jų procesų ir politinių, ekonominių, socialinių veiksmų pokyčius tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje: verslo organizacijoje, LR ūkyje ir nacionalinėje rinkoje, ES

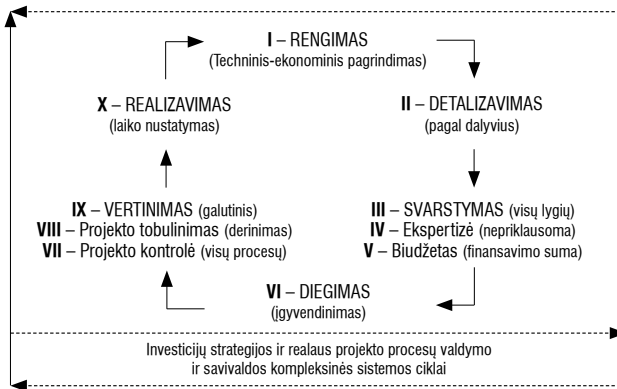
<sup>160</sup> Gudas, S. Organizacijų veiklos modeliavimas. – Kaunas: Technologija, 2000. – 134 p.

<sup>161</sup> Makštutis, A. Strateginio valdymo principai. Monografija. – Klaipėda: KU leidykla, 2001. – p. 141–142.

rinkoje, atskirų Rytų ir Vakarų valstybių rinkose, taip pat ir pasaulio bendrijos rinkoje. Šie procesai yra labai sudėtingi tiek prekių ir paslaugų, tiek ir finansų rinkose, taip pat atskiruose jos segmentuose. Todėl verslo organizacijai ir jos personalui yra sudėtinga prisitaikyti prie globalizacijos procesų pokyčių. Šiais atvejais yra būtina tiesioginė LR VOS, vadovaujantis NAS, parama plėtoti šalies ūkį ir didinti nacionalinės rinkos konkurencingumą, sudaryti sąlygas skatinti žmonių darbinį aktyvumą, t. y. modernizuoti šalies ūkio organizacijas ir steigti šiuolaikines naujas, kurios iš esmės galėtų pakeisti *nas*, o veiklai plėtoti naudotų savas ar užsienio investicijas.

Ypač svarbus uždavinys tiek ūkyje, tiek rinkoje lieka investicijų strategijos galutinio varianto parinkimas ir tvirtinimas, nes tai svarbu visiems rinkos dalyviams. Jų interesus paprastai yra labai sunku įvertinti visose veiklos vietose. Investicijų projektų vykdymo ciklai organizacijos veikloje nusako valdymo ir savivaldos įtaką personalo veiklai optimizuoti, vadovaujantis NAS ir *nas*, arba pažangos ir demokratijos plėtros lygi<sup>162</sup>.

Investicinių projektų ir jų rengimo ciklą principinė schema pateikiama 1.2.2.9 pav.<sup>163</sup>



1.2.2.9 pav. Investicijų plėtros strategijos ir projekto rengimo schema

<sup>162</sup> Management and Technology in the Global Economy: Nurturing Innovations and National Heritage. Readings Book/Editors: L.Fuxman, N.Delener, H. Elihoglu, Ch. Wankel, I. Abel. – New York, Moscow: GBATA, 2006. – 1137 p.

<sup>163</sup> Makštutis, A. Strateginio valdymo principai. Monografija. – Klaipėda: KU leidykla, 2001. – p. 143–144.

Investicijų plėtros strategijos ir projekto valdymo ir savivaldos sistema numato ne mažiau kaip dešimt įgyvendinimo ciklų, kurie tiesiogiai priklauso vienas nuo kito ir kinta šalies ūkyje ir nacionalinėje rinkoje. Šiuos pokyčius principinėje schemoje (1.2.2.9 pav.) apibūdina vektoriai ir rodo jų kryptys (*išorėje – pagal laikrodžio rodyklę*), o visos sistemos funkcinis procesus rodo išorės veiksniai, kurie nusako visas išorės ir vidaus funkcijas.

Investicijų projektas bus visiškai baigtas, kai atskiri jo rengimo ciklai sumuosis tarpusavyje ir neiškils prieštaravimų, kurie ateityje gali turėti rizikingų padarinių įgyvendinant šį projektą. Todėl kiekvienas investicijų įdiegimo projektas, jo rengimas gali „*suktis*“ keletą kartų pagal schemoje (1.2.2.9 pav.) pateiktą ciklų skalę.

Investicijų diegimo projektas tvirtinamas gavus optimalius efektyvumo rezultatus, kai rizikos laipsnis yra optimalus nacionalinės ekonomikos ir globalizacijos sąlygomis. Neigiami investicijų projekto rengimo rezultatai pagal šiuolaikinės vadybos teoriją yra taip pat teigiamas darbas, nes nebuvo priimti klaidingi sprendimai, kurie ateityje kuriant ir diegiant naujoves turėtų nesikartoti. Atlikti šalies ūkio ir nacionalinės rinkos, verslo organizacijų veiksmų tyrimai patvirtina šiuos šiuolaikinės vadybos teorijos teiginius.

Realiam gyvenime pasitaiko atveju, kai verslo organizacijos, dažniausia šalies ūkio ir nacionalinės rinkos subjektai, pažeidžia investicijų diegimo projekto ir jo ciklų įgyvendinimo principus. Tai daro tiesioginę neigiamą įtaką užsienio verslo partnerių pasitikėjimui LR ekonomika ir realioms investavimo į ją galimybėms. Tuomet prarandami finansiniai ištekliai, laikas, didėja nedarbas, mažėja gamyba, mažėja nacionalinių prekių ir paslaugų pasiūla, mažėja eksportas ir didėja importas, dėl ko ekonomikos plėtra lėtėja ir mažėja nacionalinės rinkos konkurencingumas ES rinkoje<sup>164</sup>.

### 1.2.3. Nacionalinė rinka

*Nacionalinių išteklių rinkoje modeliavimas. Veiklos modeliai* yra skirstomi į statinius ir dinامينius. Temos aktualumas ir problema yra ta, kad šie modeliai gali būti taikomi modeliuojant nacionalinės rinkos paklausos, pasiūlos, konkurencijos ir konjunktūros veiksmus ES ir globalios rinkos sąlygomis. Sudarant ekonominius ir matematinius modelius galima sėkmingai

---

<sup>164</sup> Экономика XXI века: глобализация, кризисы, развитие/Под ред. М. Ю. Ляхович, Н. Н. Рыбкина. – Москва: РЭА им. Г. В. Плеханова, 2008.– 172 с.

analizuoti susidariusią padėtį *MTP*, gamybos, paslaugų, kitose nacionalinės rinkos optimalios veiklos sferose ir tiksliai spręsti darnios valstybės ir visuomenės raidos veiksnių *valdymo–savivaldos sistemos* tobulinimą. Sudarant šiuos modelius kaip pagrindas imamas valstybės ir visuomenės laimėjimų balanso modelis, kuris įvertina nacionalinės rinkos paklausos, pasiūlos, konkurencijos ir konjunktūros veiksnius, visų išteklių tarpusavio priklausomybę mikrosistemose (*žmogaus gyvenime, šeimos raidoje, organizacijoje, optimizuojant žmonių darbą*) ir makrosistemose (*valstybėje, regione, mieste, rajone, vietoje ir šių sistemų nacionalinės rinkos segmentuose*)<sup>165</sup>.

Nacionalinės rinkos plėtros, darnios valstybės ir visuomenės raidos veiksnių *valdymo–savivaldos sistemos* bendroji politinė, ekonominė, socialinė aplinka aprašoma bendruoju pasiekimų balanso modeliu, kuris išreiškiamas ekonominių ir matematinių modelių funkcinė sistema, kurioje kiekvienas modelis rodo pasiekimų priklausomybę nuo *MTP*, gamybos, paslaugų sferos, rinkos paklausos, pasiūlos, konkurencijos ir konjunktūros veiksnių pokyčių per vieną veiklos ciklą (*vienerius kalendorinius metus*). Šių ekonominių nacionalinės rinkos objektų visumą apibūdina gaminama produkcija, paslaugos, veiksnių valdymas ir savivalda, kai bendroji veikla išreiškiama išlaidomis ir veiklos pajamomis, kurių išplėstinę sumą sudaro racionaliai naudojami ištekliai. Tuomet pasiekimų balanso modelis sudaro lygybių išplėstinę sistemą, kuri ir rodo suminių išteklių dydį per jų naudojimą kitame veiklos cikle LR, esančioje bendroje ES ir pasaulio bendrijos rinkoje<sup>166</sup>.

Apskritai šie funkciniai modeliai apibūdina darnios valstybės ir visuomenės raidos veiksnių *valdymo–savivaldos sistemos rezultatų* nacionalinėje rinkoje paklausą, pasiūlą, konkurenciją ir konjunktūrą. Rezultatai nustatomi tapačiais ir skirtingais nacionalinės rinkos plėtros vertinimo kriterijais: pirkimo pajėgumu, visuomenės poreikiais (*patenkinimu ir pasitenkinimu*), prekių ir paslaugų nomenklatūra, jų kainų pokyčiais, vidutiniu žmonių gyvenimo lygiu, žmonių užimtumo laipsniu, darbo vietų skaičiumi (*padidėjimu, sumažėjimu*), bendruoju valstybės ir visuomenės finansiniu stabilumu ir t. t. Pasiekimų balanso modelis plečiantis nacionalinei rinkai rodo valstybės ir visuomenės turimų nacionalinių išteklių naudojimo ribas, nes priklauso nuo politinių, ekonominių, socialinių veiksnių, vykstančių valstybėje glo-

<sup>165</sup> Valsch, C. Pagrindiniai vadybos rodikliai. – Vilnius: Verslo žinios, 2007. – 401 p.

<sup>166</sup> Макшугутис, А. С., Котляр, В. С., Май, И. Ю., Аляев, А. В. Менеджмент и глобализация в XXI веке. Монография/Под. ред. А. С. Макшугутиса. – Москва: Канонь, 2006. – с. 8–43.

balios rinkos sąlygomis. Taigi galima prognozuoti valstybės ir visuomenės pasiekimų perspektyvas pagal pasiekimus ir turimus nacionalinius išteklius vietose, rajonuose, miestuose, regionuose, visoje šalyje<sup>167</sup>.

Pasiekimų balanso modelis leidžia prognozuoti gamtinių, materialinių, finansinių ir žmogiškųjų išteklių makrosistemose ir mikrosistemose panaudojimo galimybes<sup>168</sup>, VOS valdymo efektyvumą darnios valstybės ir visuomenės raidos veiksmų *valdymo–savivaldos sistemoje*. Čia reikia paminėti, kad valstybės ir visuomenės pasiekimų balanso modelis tiesiogiai neparodo atskirų politinių, ekonominių, socialinių sprendimų tarpusavio priklausomybės, todėl šis modelis nenurodo ir pavienių sprendimų būdų nacionalinėje rinkoje. Tuo teoriškai ir praktiškai apibūdinamos valstybės pasiekimų balanso modelio taikymo išplėstinės ribos globalios rinkos sąlygomis<sup>169</sup>.

***Valstybės ir visuomenės pasiekimų balanso modelis.*** Veiklai optimizuoti nacionalinės rinkos plėtroje pasiekimų balanso modelio informacinę bazę sudaro politinės, ekonominės, socialinės veiklos kriterijų ir rezultatų matrica, kuri išreiškiama žmonių realios veiklos suminių rezultatų ir nacionalinių išteklių koreliaciniais koeficientais konkrečiose jų taikymo srityse: vystantis šalies ūkiui ir rinkai, plėtojant ūkio šaką, regioną, miestą, rajoną, plečiant organizacijos veiklą, gerinant šeimos raidą ir žmogaus gyvenimą. Ši koreliacinė matrica, naudojama sudarant atskirus optimalios veiklos modelius, vadinama technologine koreliacine matrica, nes jos koreliaciniai koeficientai gali rodyti tiesiogines produkcijos vieneto išlaidas ir panašiai, todėl gretutinių koreliacinių matricų skaičiavimas ir sudarymas reikalauja daugelio techninės-ekonominės informacijos realių duomenų, jų rinkimo, apdorojimo, sisteminimo, parengimo naudoti ir pateikimo programiniam skaičiavimui. Dažnai mūsų organizacijoms iškyla rimta problema fiksuoti organizacijos personalo tikruosius veiklos rezultatus, gautus bendroje nacionalinės rinkos sistemoje, o tai ypač yra aktualu darnios valstybės ir visuomenės raidos veiksmų *valdymo–savivaldos sistemos* efektyvumui didinti<sup>170</sup>.

Atliekant tikslinius tyrimus ir konkrečius skaičiavimus, fiksuojant rezul-

<sup>167</sup> Рынок труда/Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Лунева Н. К. – Москва: Изд. Альфа-Пресс, 2007. – 900 с.

<sup>168</sup> Kirlaitė, R., Marčinskas, A. Vadybos metodai – Vilnius: VU leidykla, 2001. – 166 p.

<sup>169</sup> Управление персоналом/В. А. Дятлов, А. Я. Кибанов, Ю. Г. Одегов, В. Т. Пихалов. – Москва: ИЦ Академия, 2000. – 735 с.

<sup>170</sup> Ulrich, D., Brockbank, W. Personalo vadyba: vertės pasiūlymas. – Vilnius: Verslo žinios, 2007. – 314 p.

tatus, analizuojant ir sisteminant gautus duomenis dažnai susiduriama su turtine, administracine, teisine ir kita priklausomybe, kuri pasireiškia kaip turtas ar veiklos optimizavimo strateginės ir komercinės paslaptys. Todėl šis kompleksinis darbas dažnai gali pasirodyti nereikalingas veikloje, mikrosistemoje ir ypač makrosistemoje, kai reikia kreiptis į VOS, o be šių vietos, rajono, miesto, regiono, ūkio šakos, šalies ūkio ir nacionalinės rinkos sistemų veiksmų tyrimų ir gautų rezultatų analizės negalėsime tiksliai sumodeliuoti makrosistemų ir mikrosistemų strategijos ir projektų. Tokios situacijos iš tikrųjų yra sunku išvengti, todėl sudaroma apytikslė (*galima*) technologinė koreliacinė matrica, kurią rengiant, skaičiuojant rezultatus, modeliuojant taikomi paklaidos įvertinimo tikimybiniai koeficientai. Šiuo atveju į darbą būtina įtraukti aukščiausios kvalifikacijos specialistus ir suteikti jiems įgaliojimus, kurie tiksliai atitiktų specialistų kompetenciją mikrosistemoje modeliuojant žmonių darbo aplinkos vidinių ir išorinių veiksmų funkcinę priklausomybę. Šiuo atveju teorinės koreliacinės matricos koreliacinių koeficientų reikšmės apytiksliai skirsis nuo įtraukiamų į technologinę koreliacinę matricą realiųjų koreliacinių koeficientų reikšmių. Šiuos skirtumus nustato tikimybių teorijos metodologija, metodika ir jos taikymo metodai<sup>171</sup>, todėl optimali veikla prognozuojama pagal tikslines veiklos vietas: kaime, miestelyje, rajone, mieste, regione ir šalyje<sup>172</sup>.

Ekonominis ir matematinis modeliavimas, kuris yra skiriamas atskiros sistemos veiklai optimizuoti tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje, laikomas tinkamu matricai, nes į technologinę koreliacinę matricą įtraukiami tikrieji ekonominės veiklos koreliaciniai koeficientai, kurie tarpusavyje susieti funkcinė matematinė priklausomybe pagal tikimybių teoriją pačios koreliacinės matricos struktūroje, o ši priklausomybė išreiškiama griežta funkcinė seka, kuri neleidžia nukrypti nuo tikimybių teorijos dėsnų nei laiko, nei erdvės atžvilgiu<sup>173</sup>.

Darnios valstybės ir visuomenės raidos laimėjimų optimizavimo makrosistemoje ir mikrosistemoje funkcinį modelį, kuris pateikiamas 1.2.3.1 len-

<sup>171</sup> Kirlaitė, R., Marčinskas, A. Vadybos metodai. Vilnius: VU leidykla, 2001. – 166 p.

<sup>172</sup> Regioninio bendradarbiavimo saugumo Lietuvai integruojantis į NATO ir ES tyrimai. 2007 m. tarpinė ataskaita/Moksl. red. A. Makštutis. – Vilnius: LKA, 2007. – 77 p.

<sup>173</sup> Makštutis, A., Malovikas, A., Smaliukienė, R., Vijeikis, J., Domarkas, A. Harmonious Development of Lithuania Economy and Market Today: Theory and Practice. Evolution and Revolution in the Global Knowledge Economy: Enhancing Innovation and Competitiveness Worldwide. Readings Book. – Madrid: GBATA/USA, New York, 2008. – p. 666–672.

telėje, analizuosime atskirai<sup>174</sup>.

### 1.2.3.1 lentelė. Valstybės ir visuomenės darnios raidos pasiekimų modelis

Paklausa (Pasiūla) (Funkcija)	$f_1$	$f_2$	$f_3$	*	*	*	$f_n$	Tarpinis rezultatas	Galutinis rezultatas
$f_1$	$x_{11}$	$x_{12}$	$x_{13}$	*	*	*	$x_{1n}$	$y_1$	$x_1$
$f_2$	$x_{21}$	$x_{22}$	$x_{23}$	*	*	*	$x_{2n}$	$y_2$	$x_2$
$f_3$	$x_{31}$	$x_{32}$	$x_{33}$	*	*	*	$x_{3n}$	$y_3$	$x_3$
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
*	*	*	*		(I)		*	*(II)	*
$f_n$	$x_{n1}$	$x_{n2}$	$x_{n3}$	*	*	*	$x_{nn}$	$y_n$	$x_n$
Amortizacija	$c_1$	$c_2$	$c_3$	*	*	*	$c_n$		
Užmokestis	$v_1$	$v_2$	$v_3$	*	(III)	*	$v_n$	(IV)	
Pelnas	$m_1$	$m_2$	$m_3$	*	*	*	$m_n$		
Galutinis rezultatas	$x_1$	$x_2$	$x_3$	*	*	*	$x_n$	$\sum_{i=1}^n  x_i $	

1.2.3.1 lentelėje pažymėta:

I – išteklių tarpusavio ryšių koreliacinė lentelė (*laukas*);

II – veiklos rezultatai (*laukas*);

III – veiklai reikalingi ištekliai (*laukas*);

IV – veiklos rezultatų sklaida (*laukas*).

Darnios valstybės ir visuomenės raidos laimėjimų modelyje (1.2.3.1 lentelė) optimalios veiklos rodiklis yra išreiškiamas per tarpinį ir galutinį rezultatą, kur:

- tarpinis rezultatas rodo mikrosistemų būklę;
- galutinis rezultatas rodo makrosistemų būklę.

Kita vertus, šiame modelyje sistemos pasiskirsto pagal visus nacionali-

<sup>174</sup> Makštutis, A. Strateginio valdymo principai. Monografija. – Klaipėda: KU leidykla, 2001. – p. 164–166.

nės rinkos dalyvius, todėl modelis bus tyrinėjamas visais darnios valstybės ir visuomenės raidos modeliavimo lygiais<sup>175</sup>. Nėra abejonės dėl visuomenės veiklos dalyvių aibėje: nuo produkto kūrimo iki realizavimo ir nuo realizavimo iki naujo produkto kūrimo, o sistema realiai egzistuoja žmogaus gyvenime, šeimos raidoje, organizacijoje, kaime, miestelyje, rajone, mieste, regione, ūkio šakoje, šalies ūkyje ir nacionalinėje rinkoje. Todėl 1.2.3.1 lentelės *pirmasis laukas* rodo kvadratinę matricą eilės  $n$ , kuri nusako rinkos paklausos ir pasiūlos santykių pokyčius per vienerius kalendorinius metus (*vieną veiklos ciklą*). *Antrajame lauke* tarpinius veiklos rezultatus išreiškia  $y_t$ . Šis dydis apibūdina atskirų sistemų naudojimo ir kaupimo rezultatus bei jų funkcinius procesus. *Trečiasis laukas* rodo veiklos rezultatus šalies ūkio ir rinkos raidoje. *Ketvirtasis laukas* išsidėsto antrojo ir trečiojo lauko sandūroje, o tai apibūdina valstybės ir visuomenės pasiekimų sklaidą Lietuvoje. *Ketvirtajame lauke* sukaupti tyrimų duomenys yra ypač svarbūs, nes jie pateikia esamą padėtį mikrosistemose ir makrosistemose, taip pat politinių, ekonominių, socialinių veiksmų funkcinę priklausomybę tarp pažangos ir demokratijos plėtros procesų šalyje. Veiklos optimizavimas globalizacijos sąlygomis – darnios valstybės ir visuomenės raidos veiksmų *valdymo–savi-valdos sistemos* tobulinimo pagrindas<sup>176</sup>.

Šie modeliai sieja technologines koreliacines matricas su organizacijos ekonominės veiklos normatyvais šalies ūkyje ir nacionalinėje rinkoje. Tai leidžia kompleksiskai analizuoti politinius, ekonominius, socialinius veiksmus makrosistemų ir mikrosistemų sandūroje, jų veiklos turinį, tarpusavio priklausomybę, modeliuojant darnios valstybės ir visuomenės raidos laimėjimus bei jų ateities tendencijas globalios ekonomikos sąlygomis<sup>177</sup>.

***Veiklos optimizavimas nacionalinėje rinkoje: formos ir modeliai.*** Priimtina visuomenės veikla valstybėje ir personalo organizacijoje grindžiama optimalia rizika, kuri vertinama mažiausiu rizikos koeficientu, kurį apibūdina:

- racionalus išteklių naudojimas;
- geriausi veiklos rezultatai;
- veiklos sąlygų optimizavimas.

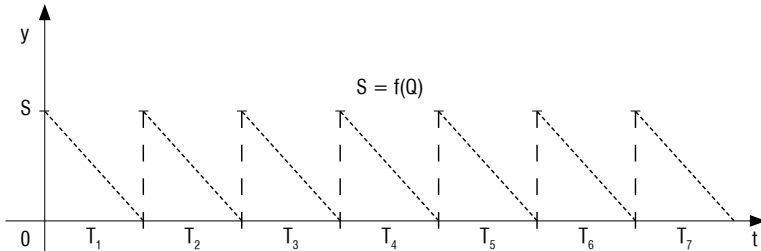
<sup>175</sup> Misevičius, V., Urbonienė, R. Dalykinio bendravimo pagrindai. – Šiauliai: ŠU leidykla, 2006. – 241 p.

<sup>176</sup> Obrascovas, V. Valdymo ir administravimo metodai. – Vilnius: Eugrimas, 2006. – 247 p.

<sup>177</sup> Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. Žinių vadyba: sėkmės komponentai. – Vilnius: Knygiai, 2006. – 352 p.



Optimalus ekonominės naudos modelis pateikiamas 1.2.3.1 pav<sup>178</sup>.



1.2.3.1 pav. Optimalus ekonominės naudos modelis

Tinkamos veiklos valdymą apibūdina esamų sąlygų optimalus ekonominės naudos modelis. Šis modelis išreiškiamas veikla  $S$ , kuri tam tikruose veiklos ciklo etapuose atnaujinama (modernizuojama) veiklos apimtimis  $Q$ , išreikštomis per laiką  $T$  visuomenės valstybėje, o personalo organizacijoje darbinėje veikloje. Pastarąją lemia politiniai, ekonominiai, socialiniai veiksniai ir jų funkciniai procesai plėtojant mikrosistemas šalies ūkyje ir rinkoje.

Kiekvienoje organizacijoje optimalus ekonominės naudos modelis grindžiamas veiklai reikalingais ištekliais apskaičiuojant būtinas jų normas.

Jeigu nuolatinį išteklių rezervą pažymėsime  $M$ , tai optimalios ekonominės naudos modelis bus apskaičiuojamas pagal matematinį modelį:

$$Q = M \times T. \quad (1.2.3.1)$$

Šią veiklą optimaliame ekonominės naudos modelyje išreiškia funkcija:

$$S = f(Q). \quad (1.2.3.2)$$

Būtina pažymėti, kad veikloje dydis  $S$  kinta iki minimalaus  $s$ . Tuomet galimi veiklos pokyčiai, kuriuos apibūdina šie veiklos variantai, kai:

$$s \geq 0; \quad (1.2.3.3)$$

$$s = 0, \text{ tuomet} \quad (1.2.3.4)$$

$$S = Q. \quad (1.2.3.5)$$

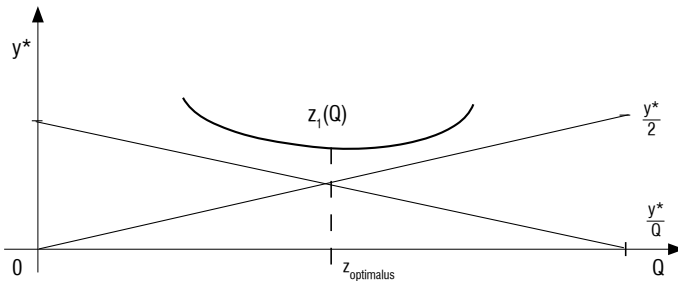
Matematinis modelis (1.2.3.5) rodo veiklą tam tikru laiku ir tam tikroje erdvyje (1.2.3.1 pav.), kai laikas yra nuo  $T_j$  iki  $T_j$ .

Tolesnės veiklos modeliavimas sudaro sąlygas nustatyti išteklių ir jų rezervų tarpusavio funkcinę priklausomybę šalies ūkyje, rinkoje, organizacijoje.

<sup>178</sup> Makštutis, A. Strateginio valdymo principai. Monografija. – Klaipėda: KU leidykla, 2001. – p. 174–175.

Veiklai reikalingų išteklių ir jų rezervų funkcinės priklausomybės modelis pateikiamas 1.2.3.2 pav.<sup>179</sup>, o funkciniai ryšiai išreiškiami atskirais matematiniais modeliais.

Optimizuojant veiklą ypatingą vietą įgauna išteklių likučiai ir jų santykis su veiklos pridėtinėmis išlaidomis. Geriausias atvejis – kai optimizuojant kiekvieno personalo organizacijoje veiklą, išlaikoma tarpusavio normatyvinė matematinė lygybė tam tikrais veiklos laikotarpiais konkrečiose veiklos vietose (kuriant ir realizuojant naują produktą). Tačiau kiekvienos organizacijos personalo veikloje (mikrosistemose) šią matematinę lygybę yra sunku išlaikyti, nes organizacijos veikla yra bendrame šalies ūkyje ir rinkoje (makrosistemose).



1.2.3.2 pav. Veiklos išteklių ir jų rezervų modelis

Veiklos funkcija  $f(Q)$  iš esmės rodo veiklos lygį. Ypatingą reikšmę veiklos modeliavimas įgauna spartinant atskiros ūkio šakos, apskrities, miesto, rajono, vietos, taip pat viso šalies ūkio ir nacionalinės rinkos darnios raidos politinius, ekonominius, socialinius procesus, nes tai rodo valstybės ir visuomenės laimėjimus (*VOS* ir *NAS*), svarbius kiekvienam žmogui, šeimos raidai, organizacijos kolektyvo darbinei veiklai, visuomenės poreikių patenkinimui globalios rinkos sąlygomis.

Tačiau bet kuri mikrosistemų ir visuomenės valstybėje veikla yra susieta su paklausa ir pasiūla nacionalinėje rinkoje funkcine priklausomybe, taip pat su politiniais, ekonominiais, socialiniais veiksniais, kurie atnaujiną valdymo–savivaldos sistemas pagrindus vadovaujantis LR Konstitucija ir *NAS–nas*.

<sup>179</sup> Makštutis, A. Strateginio valdymo principai. Monografija. – Klaipėda: KU leidykla, 2001. – p. 175–176.

Visuomenės paklausos funkcija išreiškiama matematiniais modeliais:

$$U = U(Y); \quad (1.2.3.6)$$

kai  $Y$  – funkcinis pokyčių vektorius, tai:

$$Y \geq 0. \quad (1.2.3.7)$$

Jeigu matematinį modelį (1.2.3.6) transformuosime į naują matematinį modelį, kuris yra:

$$U(Y) = C, \quad (1.2.3.8)$$

tai  $C$  rodytų paklausos procesus, t. y. vartojimą mikrosistemose ir makrosistemose, esančiose bendroje kiekvienos valstybės visuomenės veikloje. Šiomis sąlygomis galime numatyti ir vartojimo lygį, kuris priklauso nuo paklausos ir pasiūlos nacionalinėje rinkoje.

Tyrimai atliekami pasiūlos ir paklausos funkciniam lauke LR, ES, pasaulyje.

Visuomenės (žmogaus, šeimos, personalo) poreikių pasiūlos ir paklausos modelis pateikiamas 1.1.2.1 pav. (1.1.2 poskyris).

Atskirais visuomenės veiklos etapais fiksuotomis mikrosistemų ir makrosistemų procesų situacijomis vartojimo taškai  $a_1, a_2, a_3, a_4$  nurodo skirtingus atvejus pasiūlos lauke (ašyse  $y_i$  ir  $y_j$ ), kuris apibūdinamas skirtingais pasiūlos ir paklausos lygiais, rodomais jų kreivių  $c_1, c_2, c_3$  turimų realiųjų išteklių sekose. Šie ištekliai yra sukuriami bendra mikrosistemų ir makrosistemų dalyvių veikla ir sudaro funkcinį pasiūlos ir paklausos lauką nacionalinėje rinkoje.

Atlikus tyrimus, susisteminius jų rezultatus galima pateikti kai kuriuos šiuolaikinės vadybos teorijos ir praktikos apibendrinimus (1.1.2.1 pav., 1.1.2 poskyris):

- funkcija  $U(Y)$  yra nuolat besivystanti globalios rinkos sąlygomis;
- pasiūlos ir paklausos lygių kreivė  $C$  (kreivės:  $C_1, C_2, C_3$ ), vystantis visuomenei, negali susikirsti nacionalinės ir globalios rinkos sąlygomis;
- kreivė  $C$  ašių atžvilgiu turi tendenciją nutolti, nes nuo paklausos priklauso pasiūla globalios ekonomikos sąlygomis.

Šie šiuolaikinės vadybos teorijos ir praktikos apibendrinimai rodo optimalios veiklos funkcinis procesus šalies ūkyje, nacionalinėje rinkoje, darnios valstybės ir visuomenės raidos veiksmų *valdymo–savivaldos sistemos* pokyčius ir laimėjimus.

Minėtus funkcinis procesus galima išreikšti matematiniais modeliais, ku-

ris yra<sup>180</sup>:

$$U(Y) = C = |C_1 < C_2 < C_3|. \quad (1.2.3.9)$$

Šio matematinio modelio (1.2.3.9) sudedamosios dalys rodo nacionalinės ir globalios rinkos dalyvių socialinę atsakomybę, kuri nustatyta LR Konstitucijoje ir *NAS-nas*, valstybei ir visuomenei .

$C$  rodo visuomenės poreikių (vartojimo, gamybos ir paslaugų sferų) charakteristikas, išreiškiamas tam tikromis pajamomis, išlaidomis ir jų normatyvais.

Nacionalinės rinkos paklausos, pasiūlos, vartojimo modeliai ir jų formos tarpusavyje yra funkcionaliai susietos, nes jas apibūdina darnios valstybės ir visuomenės raidos socialiniai, ekonominiai, politiniai valdymo–savivaldos sistemos veiksniai, kurie išreiškiami valstybės laimėjimais plėtojant pažangą ir demokratiją (matematinis modelis – 1.2.3.9), taip pat patenkinant visuomenės poreikius (1.1.2.1 pav., 1.1.2 poskyris).

Kreivė  $C$  rodo skirtingų lygių poreikius (1.1.2.1 pav., 1.1.2 poskyris) pavienių pasaulio valstybių rinkose, o tai reiškia, kad konkretūs vartojimo taškai  $a$ , išsidėstę globalios rinkos lauke tarp prekių ir paslaugų pasiūlos ašių  $y$ , rodo skirtingus tų šalių pasiekimus, nes kuo geresni rezultatai, tuo labiau kreivė  $C$  yra nutolusi nuo prekių ir paslaugų ašių  $y$ , ir atvirkščiai, tiek tam tikru laiku, tiek ir tam tikroje erdvėje<sup>181</sup> (*Austrija, Čekija, Estija, Ispanija, Izraelis, JAV, Japonija, Lenkija, Norvegija, Portugalija, Vokietija ir kitos*<sup>182</sup>). Šiais atvejais mikrosistemos ir makrosistemos nesusiduria su pasiūlos problemomis, nes šalies nacionalinėje rinkoje pasiūla formuojama pagal visuomenės paklausos kriterijus ir pasiūlos mastą nacionalinėje rinkoje, o tai sudaro dvi sudedamosios dalys, kurios išreiškiamas matematiniais modeliais:

$$P_{NR} = P_{NP} + P_{IP} \quad (1.2.3.10)$$

čia:  $P_{NR}$  – pasiūla nacionalinėje rinkoje;

$P_{NP}$  – nacionalinis produktas (*prekės ir paslaugos*);

$P_{IP}$  – importuojamas produktas (*prekės ir paslaugos*).

Todėl nacionalinėje rinkoje esant prekių ar paslaugų stygiui, visuomenės vartojimo poreikį (*patenkinimo ir pasitenkinimo*) tuoj pat užpildo importuo-

<sup>180</sup> Makštutis, A. Strateginio valdymo principai. Monografija. – Klaipėda: KU leidykla, 2001. – p. 177.

<sup>181</sup> Kokybės vadybos iššūkiai: vertė vartotojui ar nauda verslui. Tarpt. kokybės vadybos konf. medž. – Kaunas: Technologija, 2006. – 184 p.

<sup>182</sup> Makštutis, A. 2007 m. tyrimų duomenys.

jamos prekės ir paslaugos, o šie procesai šalies ūkio ir jo šakų plėtrai daro neigiamą įtaką, nes nacionaliniai išteklių panaudojami neracionaliai, nekuriamas ir nerealizuojamas nacionalinis produktas<sup>183</sup>. Nacionalinės rinkos konkurencingumas mažėja, dėl to socialinės, ekonominės, politinės aplinkos veiksniai mažina privatų ir nacionalinį valstybės saugumą<sup>184</sup>. Šie procesai yra būdingi visoms valstybėms (*Austrijai, Čekijai, Estijai, Ispanijai, Izraeliui, JAV, Japonijai, Lenkijai, Norvegijai, Portugalijai, Vokietijai ir kitoms*), taip pat mūsų valstybei ir visuomenei, kurie išreiškiami valstybių pasiekimais.

LR ūkyje ir rinkoje importo srautų mastą būtina riboti naudojant kokybės valdymo sistemą, kad šie procesai sudarytų sąlygas žmonėms steigti naujas organizacijas ir naujas darbo vietas, kuriose būtų kuriamas nacionalinis produktas, realizuojamas nacionalinėje rinkoje visuomenės poreikiams tenkinti (*per patenkinimą ir pasitenkinimą*), taip pat plėtojamas eksportas į ES ir pasaulio rinkas<sup>185</sup>.

Visuomenės veiklos plėtra valstybėje yra *valdymo–savivaldos sistemos* pagrindas, kuris remiasi LR Konstitucija ir *NAS–nas* plėtojant šalies ūkį ir didinant nacionalinės rinkos konkurencingumą bendroje ES ir pasaulio erdvėje globalios ekonomikos sąlygomis<sup>186</sup>.

Atliekant tyrimus yra nustatyta, kad optimalios veiklos normatyvai (*rezultatai*) sudaro optimalius poreikius, kuriuos galima išreikšti matematiniais modeliais<sup>187</sup>:

$$U(Y) \dots \rightarrow \max; \quad (1.2.3.11)$$

$$P \times Y \leq D; \quad (1.2.3.12)$$

arba

<sup>183</sup> Paulauskaitė, N., Vanagas, P. Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą. – Kaunas: Technologija, 1998. – 108 p.

<sup>184</sup> Nacionalinio saugumo strategija. – Vilnius: Leidybos centras prie KAM, 2002. – 23 p.

<sup>185</sup> Regioninio bendradarbiavimo saugumo Lietuvai integruojantis į NATO ir ES tyrimai. 2006 m. tarpinė ataskaita/Moksl. red. A. Makštutis. – Vilnius: LKA, 2006. – 139 p.

<sup>186</sup> Regioninio bendradarbiavimo saugumo Lietuvai integruojantis į NATO ir ES tyrimai. 2007 m. tarpinė ataskaita/Moksl. red. A. Makštutis. – Vilnius: LKA, 2007. – 77 p.

Nacionalinio saugumo strategija. – Vilnius: Leidybos centras prie KAM, 2002. – 23 p. Regioninio bendradarbiavimo saugumo Lietuvai integruojantis į NATO ir ES tyrimai. 2006 m. tarpinė ataskaita/Moksl. red. A. Makštutis. – Vilnius: LKA, 2006. – 139 p.

Regioninio bendradarbiavimo saugumo Lietuvai integruojantis į NATO ir ES tyrimai. 2007 m. tarpinė ataskaita/Moksl. red. A. Makštutis. – Vilnius: LKA, 2007. – 77 p.

<sup>187</sup> Makštutis, A. Strateginio valdymo principai. Monografija. – Klaipėda: KU leidykla, 2001. – p. 179.

$$f(P) \times f(Y) \leq f(D); \quad (1.2.3.13)$$

$$Y \geq 0; \quad (1.2.3.14)$$

arba

$$f(Y) \geq 0, \quad (1.2.3.15)$$

čia  $f(Y)$  – vartojimo funkcija;

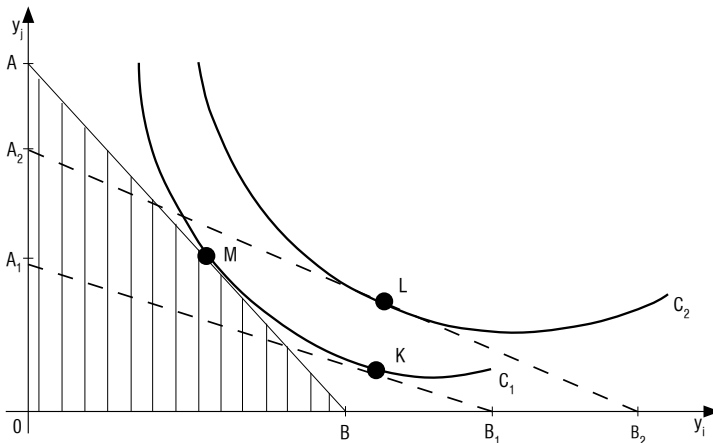
$f(P)$  – rinkos kainų žirklių funkcija;

$f(D)$  – bendrųjų pajamų funkcija.

Matematiniai modeliai (1.2.3.11, 1.2.3.12, 1.2.3.13, 1.2.3.14, 1.2.3.15) rodo vartojimo, pajamų, išlaidų funkcinis ryšius (pokyčius nacionalinėje rinkoje) ES globalios ekonomikos sąlygomis.

Optimalių poreikių modelis pateikiamas 1.2.3.2 pav. Pagal jį galima nustatyti nacionalinės ir tarptautinės rinkos pokyčius<sup>188</sup>.

Žmogaus gyvenimo, šeimos raidos, organizacijos personalo darbinės veiklos optimalių sprendimų priėmimui įtaką daro darnios valstybės ir visuomenės raidos veiksnių valdymo–savivaldos sistema, kuri vadovaujasi LR Konstitucija, taip pat *NAS–nas*.



1.2.3.2 pav. Optimalių poreikių modelis

Optimalių poreikių modelis rodo vartojimo, kainų žirklių, bendrųjų

<sup>188</sup> Makštutis, A. Strateginio valdymo principai. Monografija. – Klaipėda: KU leidykla, 2001. – p. 180–181.

pajamų funkcijos ir šių funkcijų ryšius su optimalios veiklos strategija, jos projektavimu mikrosistemose, tačiau makrosistemų praktikoje dažnai nepaisoma optimizavimo procesų, strategijų, projektavimo ir visuomenės patenkinimo ir pasitenkinimo veiksnių, todėl rizikos veiksnys didėja, o veikla tam tikrais atvejais būna nuostolinga, nes nutolstama nuo optimalių poreikių į vienokią ar kitokią riziką globalios ekonomikos sąlygomis. Dažnai šie procesai būna labai sudėtingi, nes priimančias sprendimus žmogus patenka į menamus (*optimaliai veiklai klaidingus*) optimalius poreikius, kai neteisingai yra įvertinami bendrieji išteklių, reikalingi visuomenės veiklai. Kita vertus, priimančią sprendimus dėl optimalios veiklos žmogų tiesiogiai veikia aplinkos ekonominiai ir politiniai veiksniai, o socialiniai veiksniai pasilieka nuošalyje ir dažnai ignoruojami, nes per trumpiausią laiką siekiama gauti didžiausią pelną, o tai toliau nuo optimalių poreikių.

Teoriškai ir praktiškai visi priimti sprendimai yra galimi, vadinasi, juos galima pateisinti kaip tuo metu teisingą sprendimą, nors jau kitą dieną sprendimui dėl optimalios veiklos plėtros įtaką darę veiksniai bus neigiami. Optimalių poreikių (1.2.3.2 pav.) ir funkcinių veiksnių procesų tyrimai leidžia pagrįsti visuomenės veiklos optimizavimą.

Optimalių poreikių modelyje (1.2.3.2 pav.) trikampis  $OAB$  rodo realius poreikius, kurie apskaičiuojami pagal paklausos ir pasiūlos santykinę priklausomybę nacionalinėje rinkoje ( $LR$  sąlygomis), kuri modelyje išreikšta ašimis  $y_j$  ir  $y_i$ . Optimalūs poreikiai nuolat kinta globalios ekonomikos sąlygomis, todėl jų prognozavimas yra svarbus priimančias sprendimus dėl veiklos optimizavimo mikrosistemų ir makrosistemų strategijai bei projektavimui pagrįsti pagal nacionalinius išteklius<sup>189</sup>.

Optimalių poreikių modelyje laukai  $OA_1B_1$  ir  $OA_2B_2$  (1.2.3.2 pav.) taip pat yra realūs, tačiau ES ar globalios rinkos sąlygomis.

Optimalių poreikių modelyje lauko kreivės  $C_1$  ir  $C_2$  (1.2.3.2 pav.) rodo paklausą valstybių nacionalinėse rinkose, kurių normatyvai ir poreikiai priklauso nuo tų valstybių pasiekimų (pvz., *Austrija, Čekija, Estija, Ispanija, Izraelis, JAV, Japonija, Lenkija, Norvegija, Portugalija, Vokietija ir kitos*<sup>190</sup>).

Taškai M, K, L optimalių poreikių modelyje (1.2.3.2 pav.) rodo mikrosistemų ir makrosistemų optimalios veiklos optimizavimo sprendimus ir rizikos pasiskirstymą tarptautinėje rinkoje.

<sup>189</sup> <http://www.fondarniraida.lt>

<sup>190</sup> Makštutis, A. 2007 m. tyrimų duomenys.

Jei mūsų tyrinėjama sistema (*organizacija*) yra visuomenės veiklos valstybėje subjektas, tai šios sistemos optimalių poreikių lauką ir veiklos optimizavimo ribas modelyje rodo trikampis  $OAB$ , o taškas  $M$  – optimalųjį sprendimą, nes paklausos (*ir pasiūlos*) kreivė  $C_1$  susikerta su trikampio kraštine  $AB$ , o optimizavimo procesai ir veiksniai yra šalies nacionalinių išteklių optimalių poreikių lauke.

Jei taškai  $K$  ir  $L$  tolsta nuo realių poreikių lauko, atsiduria kitų poreikių laukuose, tai  $OA_1B_1$  ir analogiškai  $OA_2B_2$  liečiasi su pasiūlos (*ir paklausos*) kreivėmis  $C_1$  ir  $C_2$ . Taigi sprendimai negali užtikrinti mūsų organizacijos optimalios veiklos sąlygų, o veiklos efektyvumo rizikos laipsnis didėja.

Visi šiuolaikinės vadybos sprendimai gali būti teisingi pasirinkus modelyje taškus  $M$ ,  $K$  arba  $L$ , nes jų įgyvendinimo sąlygos tarptautinėje rinkoje bus visiškai skirtingos, todėl geriausias sprendimas – pasirinkti tašką  $M$ , nes šiuo atveju optimalios veiklos poreikius tenkina turimi nacionaliniai ištekliai. Ši šiuolaikinės vadybos teorija ir praktika sudaro sąlygas organizacijai taikyti optimizavimą grindžiant mikrosistemų ir makrosistemų veiklos plėtrą LR sąlygomis dabar ir ateityje<sup>191</sup>. LR ūkio ir rinkos plėtra priklauso nuo visų sistemų veiklos strategijos ir projektavimo procesų<sup>192</sup>, kurie turi būti įgyvendinami visoje šalies teritorijoje.

### 1.3. Visuomenės savivalda

Visuomenė – žmonės, gyvenantys valstybėje. Šis požiūris labai aktualus XXI amžiuje, nes valstybė (*makrosistema*), kaip sistema, – skirta padėti visuomenei (*makrosistemai*) globalios ekonomikos ir pasaulinės rinkos sąlygomis spręsti sudėtingus globalizacijos uždavinius. Šie uždaviniai nuolat keičiasi ir darosi vis labiau sudėtingesni „laisvo judėjimo“ pasaulio bendrijoje dėl globalizacijos, nes „laisvas judėjimas“ sudaro problemų: žmonių, pinigų, prekių ir paslaugų<sup>193</sup>.

#### **Problemos:**

1) *prekių ir paslaugų* (produkto) pasaulinėje rinkoje yra perteklius, tačiau nacionalinėse rinkose ir jų segmentuose – nacionalinio produkto stygius;

<sup>191</sup> Vadybos šiuolaikinės tendencijos. Mokslo darbų leidinys/Atsak. red. ir sudarytojas A. Makštutis. – Vilnius: LKA, 2008. – p. 147–206.

<sup>192</sup> Pohl, E. Būkime karjeristai. – Vilnius: Versus aureus, 2006. – 224 p.

<sup>193</sup> Макшутис, А. С., Котляр, В. С., Май, И. Ю., Аляев, А. В. Менеджмент и глобализация в XXI веке. Монография/Под. ред. А. С. Макшутиса. – Москва: Канонь, 2006. – с. 8–43.



2) *pinigų* pasaulinėje rinkoje – perteklius, tačiau nacionalinėse rinkose ir jų segmentuose – nacionalinės valiutos stygius arba valstybės biudžeto deficitas;

3) *žmonių* pasaulio bendrijoje nuolat didėja, tačiau pavienėse valstybėse gyventojų skaičius mažėja arba vyksta visuomenėje nacionaliniai gyventojų pokyčiai.

Visuomenės (*kaip makrosistemas*) valdymas per valstybės (*kaip makrosistemas*) valdymo sistemą neefektyvus, todėl ypač svarbią vietą valstybės valdymo sistemos efektyvumui didinti užima visuomenės savivalda<sup>194</sup>, kaip tiesioginio valdymo forma bendram efektyvumui didinti<sup>195</sup>.

Visuomenės (*kaip makrosistemas*) struktūra paprasta, ją sudaro trys mikrosistemas<sup>196</sup>:

- 1) žmogaus veikla ir gyvenimas;
- 2) šeimos raida;
- 3) organizacijos personalo veikla.

Dabarties ir ateities pasaulio bendrijos pagrindinė problema – kaip iš esmės suderinti visuomenėje trijų mikrosistemų tiesioginio valdymo efektyvumo didinimo veiksmų funkcinę priklausomybę, kad pasiektų optimalų valstybės valdymo sistemos ir visuomenės savivaldos sistemos suderinamumą sprendžiant tris pagrindines problemas (*produkto, pinigų, žmonių*) sprendžiant plėtojantis globalizacijai. Šis svarbus klausimas – savivaldos sistema ir modeliavimas – reikalauja naujo vadybinio požiūrio ir analizės<sup>197</sup>.

### 1.3.1. Savivaldos sistema ir modeliavimas

Šiuolaikinės vadybos teorija ir praktika nustatė, kad efektyviausia valdymo forma yra tiesioginis valdymas, kai valdymo sistemos laisvės laipsniai pasiskirsto seka  $I-2-3$  ir  $3-2-I$ <sup>198</sup>. Todėl globalaus verslo subjektai toliau modeliuoja ir įgyvendina analogiškas savivaldos sistemas, kurios griežtai

---

<sup>194</sup> Robins, P. S. Kaip vadovauti žmonėms. – Vilnius: Tyto Alba, 2007. – 168 p.

<sup>195</sup> Май, Ю. И. Введение в управление знаниями организации. Монография. – Москва: Палеотип, 2008. – с. 183–196.

<sup>196</sup> Makštutis, A. Veiklos vadyba: teorija ir praktika. Monografija. – Vilnius: LR ŠMM LC, 1999. – p. 23–152.

<sup>197</sup> Indriūnas, A. V., Makštutis, A. Viešosios vadybos strategija Lietuvoje. Penktoji Konstitucija. Monografija. – Vilnius: UAB Firidas, 2008. – 264 p.

<sup>198</sup> Makštutis, A. Strateginio valdymo principai. Monografija. – Klaipėda: KU leidykla, 2001. – p. 67–75.

reglamentuojamos verslo subjektų vidaus norminių aktų (*nas*)<sup>199</sup>. Šiuolaikinės visuomenės savivaldos sistemos ir modeliavimo problema yra ta, kad valstybės valdymo sistema negeba efektyviai spręsti šiuolaikinėje valstybėje politinės, ekonominės ir socialinės aplinkos veiksmų vienovės problemos<sup>200</sup>. Tyrimais nustatyta, kad šiuolaikinėje valstybėje ir visuomenėje politinės ir ekonominės aplinkos veiksniai glaudžiai susieti, o socialinės aplinkos veiksniai nuolat tolsta nuo pirmųjų ir tai būdinga visoms valstybėms (ir LR)<sup>201</sup>.

Priklausomybė tarp valdymo ir savivaldos sistemų išanalizuota skyriuje 1.3.2. *Valdymo sistema ir modeliavimas*, todėl savivaldos sistema ir modeliavimas pateikiamas kaip politinės, ekonominės ir socialinės aplinkos vienovė<sup>202</sup>.

***Darnios valstybės ir visuomenės raidos modelis, jo įgyvendinimo kryptys.*** Siekiant spartesnės pažangos ir demokratijos plėtros LR būtina įgyvendinti pagrindinius visuomenės savivaldos principus, t. y. pakeisti, vadovaujantis *NAS*, esamus valstybės *VOS* santykius su visuomene: žmogaus, šeimos, organizacijos *nas* darnių santykių lygmeniu šalyje ir užsienyje<sup>203</sup>.

Dėl šių santykių atsiradę skirtumai šiandieną trukdo tinkamai vertinti esamą makrosistemų ir mikrosistemų veiklos efektyvumą sistemų sferose, taip pat šio efektyvumo įtaką žmogaus, šeimos ir organizacijos personalo atlikto darbo efektyvumui nustatyti<sup>204</sup>.

Tik matydami šalies ūkio, nacionalinės rinkos, darnios valstybės ir visuomenės raidos pasiekimus, kuriems tiesioginę įtaką daro politiniai, ekonominiai, socialiniai veiksniai, galėsime sudaryti trumpalaikes, vidutinės ir ilgalaikes šalies ūkio, nacionalinės rinkos veiklos programas, kurios turi būti grindžiamos trumpalaikiais, vidutinės trukmės ir ilgalaikiais projektais atsižvelgiant į nacionalinius išteklius<sup>205</sup>.

<sup>199</sup> Marubeni Corporation. Annual Report 2005. – Tokyo: Marubeni Tokyo, 2005. – 72 p.

<sup>200</sup> Rakauskienė, O. G. Valstybės ekonominė politika. Monografija. – Vilnius: MRU LC, 2006. – 772 p.

<sup>201</sup> Regioninio bendradarbiavimo saugumo Lietuvai integruojantis į NATO ir ES tyrimai. 2007 m. tarpinė ataskaita/Moksl. red. A. Makštutis. – Vilnius: LKA, 2007. – 77 p.

<sup>202</sup> Regioninio bendradarbiavimo saugumo Lietuvai integruojantis į NATO ir ES tyrimai. 2003 m. tarpinė ataskaita/Moksl. red. A. Makštutis. – Vilnius: LKA, 2003. – 114 p.

<sup>203</sup> Regioninis bendradarbiavimo saugumas. Mokslo darbų rinkinys/Sudarytojas ir atsak. red. A. Makštutis.– Vilnius: LKA ir TOVMA, 2005.– 357 p.

<sup>204</sup> Darbuotojų atranka konkurenciniam pranašumui įgyti/Aut. kol. – Vilnius: Verslo žinios, 2006. – 163 p.

<sup>205</sup> Makštutis, A., Paulauskas, S. Valstybės ir visuomenės darni raida. *Personalo vadyba*. 2007, Nr. 3(79). – Vilnius: UAB EMC. – p. 2–6.

Darni valstybės ir visuomenės raida – pats svarbiausias uždavinys<sup>206</sup>. Labai svarbi yra valdymo ir savivaldos pertvarka, nes per 19 LR nepriklausomybės metų VOS specialistai jau pateikė, o *valdymo–savivaldos sistema* įgyvendino daugybę pasiūlymų, įvairių projektų, tačiau šie pasiūlymai iš esmės nekeitė esamos darnios ūkio, nacionalinės rinkos, valstybės ir visuomenės raidos veiksnių *valdymo–savivaldos sistemos* struktūros, taip pat jos įgyvendinimo principų. Aišku, kad darnios valstybės ir visuomenės raidos veiksnių *valdymo–savivaldos sistemos* pasiekimai šalies ūkyje, nacionalinėje rinkoje, gauti per 19 metų, šiandien dar nepatenkina žmogaus, šeimos, organizacijos personalo<sup>207</sup>.

Kita vertus, šie pasiūlymai ir projektai negalėjo duoti teigiamo efekto, nes jie neturėjo sisteminio pagrindo, t. y. projekto<sup>208</sup> darniai valstybės ir visuomenės raidai laiduoti remiantis LR Konstitucija<sup>209</sup>. Analizuojant šiuos klausimus, būtina šalies ūkio, nacionalinės rinkos, darnios valstybės ir visuomenės raidos projektą tyrinėti kaip bendrą ir nuolat kintančią darnios raidos veiksnių *valdymo–savivaldos sistemą*<sup>210</sup>.

Šalies ūkio, nacionalinės rinkos, darnios valstybės ir visuomenės raidos projektas, kaip sistema, turi apimti visą kompleksą valdymo–savivaldos priemonių, mokslo ir technikos pažangos kūrimo ir naudojimo, demokratijos plėtros įgyvendinimo veiksnius, organizacijos veiklos optimizavimo veiksnius, žmogaus, šeimos ir visuomenės socialinių veiksnius, kuriuos reikia priartinti prie politinių ir ekonominių veiksnių<sup>211</sup>.

Tik sistemingai įgyvendinus visuomenės raidos politinių, ekonominių, socialinių veiksnių vienovės gerinimo priemones bus pakeistas LR įvaizdis, sudarytos visos sąlygos visuomenės savivaldai plėtotis ir sureguliuoti esami

<sup>206</sup> <http://www.fondarniraida.lt>

<sup>207</sup> Regioninio bendradarbiavimo saugumo Lietuvai integruojantis į NATO ir ES tyrimai. 2007 m. tarpinė ataskaita/Moksl. red. A. Makštutis. – Vilnius: LKA, 2007. – 77 p.

<sup>208</sup> Makštutis, A., Malovikas, A., Smaliukienė, R., Vijeikis, J., Domarkas, A. Harmonious Development of Lithuania Economy and Market Today: Theory and Practice. Evolution and Revolution in the Global Knowledge Economy: Enhancing Innovation and Competitiveness Worldwide. Readings Book. – Madrid: GBATA/USA, New York, 2008. – p. 666–672.

<sup>209</sup> Indriūnas, A. V., Makštutis, A. Viešosios vadybos strategija Lietuvoje. Penktoji Konstitucija. Monografija. – Vilnius: UAB Firidas, 2008. – 264 p.

<sup>210</sup> Regioninio bendradarbiavimo saugumo Lietuvai integruojantis į NATO ir ES tyrimai. 2006 m. tarpinė ataskaita/Moksl. red. A. Makštutis. – Vilnius: LKA, 2006. – 139 p.

<sup>211</sup> Karlof B., Lovingsson, F. Vadybos koncepcijos ir modeliai nuo A iki Z. – Vilnius: Verslo žinios, 2007. – 415 p.

santykiai tarp valdymo ir savivaldos procesų<sup>212</sup>, taip pat ir tarp atskirų makrosistemų bei mikrosistemų valstybės darnios ir visuomenės raidos veiksmų *valdymo–savivaldos sistemoje*.

Darniai dirbant LR *VOS* organizacijoms ir tobulinant *NAS*, optimizuojant organizacijos personalo veiklą ir tobulinant *nas*, kad jos harmoningai plėtotųsi, teoriškai šį darbą galima įgyvendinti per penkerius metus, o praktiškai – labai sunku prognozuoti. Esama valstybės biurokratinė sistema yra labai lanksti, atspari visuomenės įtakai, besiplėtojanti ir prisitaikanti prie LR aplinkos vidinių ir išorinių veiksnių, todėl naujoves priima atsargiai ir daugumą jų atmeta, ypač tas, kurios gali daryti įtaką, pvz., darnios valstybės ir visuomenės raidos projektas<sup>213</sup>, laiduojamas penktosios LR Konstitucijos.

Šiandien itin reikšmingas žmogaus, šeimos, organizacijos personalo veiklos ugdyimas ir jų pasiekimų bei galimybių taikymas nenutrūkstamam darnios valstybės ir visuomenės raidos procesui, tą organizacijos personalo tikslinis orientavimas<sup>214</sup>, jų veiklos galimybių plėtimas savivaldos principais atsižvelgiant į nacionalinius išteklius<sup>215</sup>.

Todėl LR *VOS* veikla, remiantis *NAS*, turi būti labai kryptinga, grindžiama realiomis mūsų valstybės optimalios veiklos sąlygomis ir bendradarbiavimu su ES, Rytų ir Vakarų Europos bei pasaulio šalimis globalios ekonomikos, pasaulinės rinkos, šalies ūkio ir nacionalinės rinkos integracijos sąlygomis<sup>216</sup>. Šios veiklos tikslas – tarptautinės rinkos ir jos segmentų veiksmų valdymas, kuris šalies organizacijoms leistų laiku užtikrinti nacionalinio produkto kūrimą ir realizavimą šalies ūkyje ir nacionalinėje rinkoje<sup>217</sup>, ES ir tarptautinėje rinkoje, kuriai įtaką daro konkurencijos, konjunktūros, paklausos ir pasiūlos veiksnių grupės, todėl reikalingas valstybės rėmimas vadovaujantis *NAS–nas*<sup>218</sup>, šiuo pagrindu savivaldos, remiantis *nas–NAS*,

<sup>212</sup> Obrzcovas, V. Valdymo ir administravimo metodai. – Vilnius: Eugrimas, 2006. – 247 p.

<sup>213</sup> <http://www.fondarniraida.lt>

<sup>214</sup> Jančiauskas, E. Valstybės darbo rinkos politika. – Vilnius: LKA, 2006. – 57 p.

<sup>215</sup> Melnikas, B., Smaliukienė, R. Strateginis valdymas. – Vilnius: LKA, 2007. – 98 p.

<sup>216</sup> Management and Technology in the Global Economy: Nurturing Innovations and National Heritage. Readings Book/Editors: L. Fuxman, N. Delener, H. Elihoglu, Ch. Wankel, I. Abel. – New York, Moscow: GBATA, 2006. – 1137 p.

<sup>217</sup> Evolution and Revolution in Global Knowledge Economy: Enhancing Innovation and Competitiveness Worldwide. Readings Book/Editors: L. Fuxman, N. Delener, V. Lu, L. E. Rvera-Solis. – Madrid: GBATA, USA, 2008. – 1212 p.

<sup>218</sup> Lietuvos ateitis pasaulio kontekste. Specialistų žvilgsnis. Kolektyvinė monografija/Sudarytojas V. Jasilevičius. Moks. red. A. Makštutis. – Vilnius: Mokslo aidai, 2003. – 416 p.

pasiekimai sudarytų realias sąlygas žmogaus, šeimos, organizacijos personalo veiklos patenkinimui ir asmeniniam pasitenkinimui<sup>219</sup>.

Norint išspręsti šiuos pagrindinius uždavinius, būtina pasiekti, kad ir LR organizacijų veikla, remiantis *nas*, būtų kryptinga<sup>220</sup>, grindžiama geru personalo darbu naudojant nacionalinius išteklius<sup>221</sup> nacionaliniam produktui kurti ir realizuoti<sup>222</sup>, šalies ekonomikos plėtrai ir nacionalinės rinkos konkurencingumui didinti<sup>223</sup>.

Tyrimų metu nustatyta, kad šiandieninių politinių, ekonominių, socialinių veiksmų vienovė stabdo Lietuvoje pažangos ir demokratijos plėtojimo procesus, nes LR *VOS* veikla, remiantis *NAS*, prieštarauja organizacijos personalo veiklos, vadovaujantis *nas*, optimizavimui šalies ūkyje ir nacionalinėje rinkoje<sup>224</sup>. Šie tyrimų rezultatai pagrindžia silpną kitų valstybių demokratijos ir pažangos pasiekimų naudojimą mūsų visuomenėje, o tai paaiškinama šalies valdymo veiksmų viršenybe prieš visuomenės savivaldos veiksmus<sup>225</sup>.

Todėl Lietuvos valdymo sistemoje būtina atlikti tam tikrus darbus<sup>226</sup>, kad savivaldos, demokratijos ir pažangos veiksniai darytų teigiamą įtaką žmogaus, šeimos, organizacijos personalo veiklai<sup>227</sup>, o bendri pasiekimai spartintų šalies ekonomikos plėtrą ir didintų nacionalinės rinkos konkurencingumą ES ir pasaulyje<sup>228</sup>. Darbai, kuriuos reikia atlikti, yra šie<sup>229</sup>:

■ ***pakeisti tarp*** organizacijų esančius veiklos santykius šalies ūkio ir na-

<sup>219</sup> Valsch, C., Pagrindiniai vadybos rodikliai. – Vilnius: Verslo žinios, 2007. – 401 p.

<sup>220</sup> Jančauskas, E., Rekerta, K. Vidinis vyriausybinių institucijų veiklos koordinavimas strateginio planavimo procese. – Vilnius: LTU LC, 2001. – 82 p.

<sup>221</sup> Kasiulis, J. Barvydienė, V. Vadovavimo psichologija. – Kaunas: Technologija, 2001. – 327 p.

<sup>222</sup> Regional Security and Development: International and National Context/Editors: L. Zai-ko, A. Makštutis. – Minsk: AC „Strategia“, LKA, 2005. – 142 p.

<sup>223</sup> Rakauskienė, O. G. Valstybės ekonominė politika. Monografija. – Vilnius: MRU LC, 2006. – 772 p.

<sup>224</sup> Regioninio bendradarbiavimo saugumo Lietuvai integruojantis į NATO ir ES tyrimai. 2007 m. tarpinė ataskaita/Moksl. red. A. Makštutis. – Vilnius: LKA, 2007. – 77 p.

<sup>225</sup> Regioninio bendradarbiavimo saugumo Lietuvai integruojantis į NATO ir ES tyrimai. 2006 m. tarpinė ataskaita/Moksl. red. A. Makštutis. – Vilnius: LKA, 2006. – 139 p.

<sup>226</sup> Arimavičiūtė, M. Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas. – Vilnius: MRU LC, 2005. – 336 p.

<sup>227</sup> Kvedaravičius, J. Organizacijų vystymosi vadyba. – Kaunas: VDU, 2006. – 396 p.

<sup>228</sup> Tarptautinių santykių teorija šiandien/Sudarytojai K. Booth ir S. Smith. – Vilnius: Algarvė, 2000. – 352 p.

<sup>229</sup> Makštutis, A. Strateginio valdymo principai. Monografija. – Klaipėda: KU leidykla, 2001. – p. 100–101.

cionalinės rinkos sąlygomis;

- **sureguliuoti** organizacijos personalo veiklos sąlygas (*balanso principu*), optimizuoti jų veiklą šalies ūkio ir nacionalinės rinkos sąlygomis;

- **konkretizuoti** organizacijos personalo veiklą nustatant tikslus, sukuriant programas, numatant uždavinius, vertinimo kriterijus, išteklius, normatyvus, rezultatus (*realų vertinimą ir plėtojimą*) šalies ūkio ir nacionalinės rinkos sąlygomis;

- **pagrįsti** LR organizacijų veiklą šalies ūkio ir nacionalinės rinkos sąlygomis;

- **harmonizuoti** šalyje politinių, ekonominių, socialinių veiksnių raidą šalies ūkio ir nacionalinės rinkos sąlygomis;

- **panaikinti** šalyje *NAS* ir *nas* neatitikimą ir užtikrinti darnią valdymo–savivaldos procesų raidą Lietuvos visuomenėje šalies ūkio ir nacionalinės rinkos sąlygomis;

- **valdymui** priskirti šalies ūkio, nacionalinės rinkos, darnios valstybės ir visuomenės raidos programų, jų projektų rengimą ir etapinį įgyvendinimą visuomenės lygmeniu;

- **savivaldai** priskirti žmogaus, šeimos, organizacijos personalo veiklos plėtojimą, darbo optimizavimą, kad būtų patenkinami visuomenės poreikiai.

Atlikus šiuos darbus Lietuvos žmonių gyvenimo lygio kilimas užtikrins pažangos ir demokratijos raidos spartą<sup>230</sup>, o tai skatins žmonių gyvenimo, šeimų raidos ir organizacijos personalo veiklos efektyvumo didinimą<sup>231</sup>.

Žmonių gyvenimo lygis aukštas ten, kur gerai išplėtotą ekonomiką – modernią gamybą, aukštą aptarnavimo lygį, aukštą kultūrą, mokslo ir švietimo sferoms teikiamas prioritetą, palanki aplinka investicijoms, stabili teisinė sistema privačiam smulkiam ir vidutiniam verslui plėtoti, racionalus nacionalinių išteklių naudojimas<sup>232</sup>, tinkamai sureguliuoti valdymo ir savivaldos politiniai, ekonominiai, socialiniai veiksniai, santykiai tarp žmogaus, šeimos, personalo organizacijoje ir visuomenėje vadovaujantis *NAS* ir *nas*<sup>233</sup>. Šitaip nuolat atsinaujina visuomenės raidos savivaldos procesas. Visos šios priemonės užtikrina darnios valstybės ir visuomenės raidos veiksnių *valdymo–savivaldos sistemos* efektyvumą.

<sup>230</sup> Nacionalinio saugumo strategija. – Vilnius: Leidybos centras prie KAM, 2002. – 23 p.

<sup>231</sup> Schultz, W. T. Investavimas į žmones. Gyventojų kokybės ekonomika. – Vilnius: Eugrimas, 1998. – 192 p.

<sup>232</sup> Stoškus, S., Beržinskienė, D. Vadyba. – Kaunas: Technologija, 2005. – 266 p.

<sup>233</sup> Израиль. – Иерусалим: МАШАВ МИД, 2007. – 128 с.

Šie procesai yra būdingi visoms valstybėms (*Austrija, Čekija, Estija, Ispanija, Izraelis, JAV, Japonija, Lenkija, Norvegija, Portugalija, Vokietija ir kitos*<sup>234</sup>), nes darnios valstybės ir visuomenės raidos veiksmų *valdymo–savivaldos sistema* nuolat tobulinama, todėl ir pavienių valstybių pasiekimai skirtingi<sup>235</sup>.

**Šalies ūkio darnios raidos modelis.** Šalies ūkio, nacionalinės rinkos, valstybės ir visuomenės darnios raidos tyrimai yra atliekami nuo 1970 m., kai Lietuva priklausė Rytų šalių blokui. 1990 m. Lietuvai paskelbus nepriklausomybę ir atsiskyrus nuo Rytų šalių bloko, įvyko esminių valstybės ir visuomenės raidos pokyčių<sup>236</sup>.

Pirma, mūsų šalis tapo LR ir nepriklausoma pasaulio bendrijoje, todėl iš esmės pasikeitė valdymo struktūra:

- *tapo lankstesnė valstybės ir visuomenės lygmeniu;*
- *sumažėjo valdymo laisvės laipsnių skaičius;*
- *paspartėjo sprendimų priėmimas ir tvirtinimas;*
- *atsirado atsakomybė už priimtus sprendimus;*
- *pasikeitė vidiniai ir išoriniai aplinkos veiksniai;*
- *vietose sugriežtėjo veiklos administravimas;*
- *kiti pokyčiai (tiek teigiami, tiek ir neigiami).*

Antra, taip pat pasikeitė šalies ūkio struktūra, nacionalinės rinkos konkurencingumas, valstybės ir visuomenės santykiai, kuriuos apibūdina politiniai, ekonominiai, socialiniai veiksniai, skirti žmogaus, šeimos, organizacijos personalo veiklai gerinti, kur įgyvendinama darbo funkcija – laisvos rinkos sąlygomis kuriamas ir realizuojamas nacionalinis produktas<sup>237</sup>. Čia išryškėjo tiek teigiami, tiek ir neigiami darnios valstybės ir visuomenės raidos procesai. Žmogus, šeima, organizacijos personalas nesugebėjo ir dabar nesugeba prisitaikyti prie laisvos rinkos veiksmų, o LR VOS, remdamasi NAS, iš esmės nevaldo pažangos ir demokratijos plėtros procesų, nes jiems įtaką daro politiniai, ekonominiai, socialiniai veiksniai.

Trečia, šiomis sąlygomis šalies ūkio, nacionalinės rinkos, darnios valstybės ir visuomenės raidos tempai sulėtėjo, dėl to išryškėjo negatyvūs veiksniai, kuriuos apibūdina:

<sup>234</sup> Makštutis, A. 2007 m. tyrimų duomenys.

<sup>235</sup> Makštutis, A. 2008 m. tyrimų duomenys.

<sup>236</sup> Makštutis, A. Veiklos vadyba: teorija ir praktika. Monografija. – Vilnius: LR ŠMMLC, 1999. – 511 p.

<sup>237</sup> Stančikas, E. R., Bagdonienė, D. Visuotinės kokybės vadybos metodų taikymas organizacijoje. – Kaunas: Technologija, 2004. – 103 p.

- **infliacija** (*gyventojų perkamosios galios smukimas dėl kainų kilimo*);
- **konkurencija** (*prekių ar paslaugų analogų kainų pokyčiai rinkoje*);
- **konjunktūra** (*prekių ar paslaugų pardavimo sąlygos rinkoje*);
- **nedarbas** (*kai žmonės, galintys dirbti pagal NAS, neranda darbo vietų organizacijose, besivadovaujančioje nas*);
- **bankrotas** (*nemokumas, kai organizacijos metinės išlaidos viršija pajamas*);
- **paklausa** (*prekių ar paslaugų realus poreikis rinkoje ir jos segmentuose*);
- **pasiūla** (*prekių ar paslaugų realūs kiekiai rinkoje ir jos segmentuose*);
- **importas** (*į šalies rinką įvežtos produkcijos ar suteiktų paslaugų kiekis*);
- **ištekliai** (*visi šalies teritorijoje esantys ištekliai*);
- **migracija** (*žmonių atvykimas į šalį ir žmonių išvykimas iš šalies*);
- **kiti** (*kurie neišvardyti*).

Šiems veiksniams iš dalies įtaką daro palanki LR geografinė padėtis, tačiau iš esmės ypač neveiksminga valstybės biurokratinė sistema<sup>238</sup>. Teoriškai ir praktiškai visi veiksniai apibūdinami tiek teigiamomis, tiek neigiamomis savybėmis šalies viduje ir išorėje<sup>239</sup>. Tai reiškia, kad VOS, vadovaujantis NAS, ir žmogus, šeima, organizacijos personalas, vadovaujantis *nas*, neįgyvendina būtiniausių Lietuvoje vietinių, regioninių ir šalies ūkio strateginių programų dėl galimų investicijų, kurios darytų teigiamą įtaką darniai valstybės ir visuomenės raidai, panaudojimo<sup>240</sup>.

Kiekviena LR Vyriausybė pagal NAS LR Seime pasitvirtina šalies ūkio plėtros, nacionalinės rinkos konkurencingumo didinimo, darnios valstybės ir visuomenės raidos veiksmų valdymo programą, tačiau šios programos negali būti priskiriamos vietos, regiono, valstybės ir visuomenės raidos strateginėms programoms<sup>241</sup>, nes nė viena iš jų per 19 nepriklausomybės metų neišryškino šalies ūkio, jo šakų, nacionalinės rinkos, regionų, vietos žmogaus, šeimos, organizacijos personalo veiklos strateginių krypčių, ku-

<sup>238</sup> Regioninio bendradarbiavimo saugumo Lietuvai integruojantis į NATO ir ES tyrimai. 2003 m. tarpinė ataskaita/Moksl. red. A. Makštutis. – Vilnius: LKA, 2003. – 114 p.

<sup>239</sup> Regioninio bendradarbiavimo saugumo Lietuvai integruojantis į NATO ir ES tyrimai. 2004 m. tarpinė ataskaita/Moksl. red. A. Makštutis. – Vilnius: LKA, 2004. – 14 p.

<sup>240</sup> Regioninio bendradarbiavimo saugumo Lietuvai integruojantis į NATO ir ES tyrimai. 2006 m. tarpinė ataskaita/Moksl. red. A. Makštutis. – Vilnius: LKA, 2006. – 139 p.

<sup>241</sup> Vijeikis, J., Vijeikienė, B. Tarptautinis marketingas. Monografija. – Vilnius: Vilspa, 2003. – 268 p.



rios būtų grindžiamos kompleksinio modelio principu, tai yra projektavimu, vieta, laiku, atsakomybe už projektų įgyvendinimą, pažangos padidėjimą ir žmonių gyvenimo lygio kilimą<sup>242</sup>.

Parengus ir įgyvendinus šalies ūkio darnios raidos modelį susidarys sąlygos valstybės ir visuomenės pažangos plėtrai darbo vietose<sup>243</sup>. Šias sąlygas išreiškia konkretūs veiksniai<sup>244</sup>:

- *žmogaus intelekto ugdymas;*
- *žmogaus intelekto naudojimas;*
- *esamų darbo vietų modernizavimas;*
- *naujų darbo vietų steigimas;*
- *nacionalinio produkto kūrimas organizacijose;*
- *nacionalinio produkto realizavimas nacionalinėje ir tarptautinėje rinkose;*
- *racionalus žmogiškųjų išteklių naudojimas;*
- *racionalus nacionalinių materialinių ir gamtos išteklių naudojimas;*
- *aplinkos sąlygų vertinimas;*
- *organizacijų veiklos optimizavimas;*
- *aplinkos ir ekologinių problemų sprendimas;*
- *migracijos procesų stabilizavimas;*
- *nelegalios veiklos legalizavimas;*
- *teisėtumo užtikrinimas visuomenėje remiantis NAS ir nas;*
- *kiti (kurie neišvardyti).*

**Demokratijai užtikrinti** LR būtina, kad pavienės organizacijos veikla, vadovaujantis *nas*, būtų susieta su vietos VOS veikla, t. y. vietos VOS biudžetu, darnia valstybės ir visuomenės raida vadovaujantis *NAS*, siejama su VOS veikla, t. y. valstybės biudžetu. Ši funkcinė priklausomybė išreiškia tam tikru naudos žmogui, šeimai, organizacijos personalui santykiu, laiduojančiu pažangos plėtrą<sup>245</sup>.

Šalies ūkio darnios raidos modelis pateikiamas 1.3.1.1 lentelėje<sup>246</sup>.

<sup>242</sup> Makštutis, A. Euras ir Lietuvos ateitis. *Aktualijos*. Nr. 36 (276). – Vilnius: UAB „Apskaitos ir audito žinios“, 2003. – p. 6–7.

<sup>243</sup> Makštutis, A. Visuotinės kokybės vadyba globalizacijos sąlygomis. – Vilnius: LKA, 2005. – 154 p.

<sup>244</sup> Makštutis, A. Strateginio valdymo principai. Monografija. – Klaipėda: KU leidykla, 2001. – p. 103.

<sup>245</sup> Makštutis, A. Veiklos vadyba: teorija ir praktika. Monografija. – Vilnius: LR ŠMMLC, 1999. – 511 p.

<sup>246</sup> Makštutis, A. Strateginis planavimas globalizacijos sąlygomis. – Vilnius: LKA, 2006. – p. 45.

Tik įgyvendinus siūlomas priemones (1.3.1.1 lentelėje aprašytos veiksmų pavadinimais) bus galima pagerinti darnios valstybės ir visuomenės raidos veiksmų *valdymo–savivaldos sistemą* ir jos efektyvumą globalizacijos sąlygomis<sup>247</sup>.

LR darnios raidos modelis, remiantis LR Konstitucija, grindžiamas darnios valstybės ir visuomenės raidos projektu.

Čia svarbu, kad optimalios veiklos naudos santykis tarp organizacijos personalo veiklos rezultatų su *VOS* optimalia veikla ir valstybės biudžeto visoje LR teritorijoje būtų vienodas<sup>248</sup>.

1.3.1.1 lentelė. Šalies ūkio darnios raidos modelis

Eil. nr.	Veiksnių pavadinimas	Taikymo vieta	Atsakingas už vykdymą
1	2	3	4
1.	Transformuoti esamą šalies ūkio valdymo sistemą į šalies ūkio <i>valdymo-savivaldos sistemą</i> remiantis visuomenės <i>savivalda (nas–NAS ir NAS–nas)</i> .	Lietuvos Respublika	LR Seimas
2.	Parengti ir įdiegti MTP raidos modelį respublikoje (strateginę programą: žmogaus, šeimos, organizacijos personalo veiklai optimizuoti remiantis visuomenės <i>savivalda (nas–NAS ir NAS–nas)</i> .	Lietuvos Respublika	LR Vyriausybė
3.	Politinių, ekonominių, socialinių veiksmų funkcinė plėtra respublikoje remiantis visuomenės <i>savivalda (nas–NAS ir NAS–nas)</i> .	LR ūkis ir rinka, tarptautinė rinka	LR Seimas, LR Vyriausybė, vadovai
4.	Sudaryti veiklos optimizavimo sąlygas atsižvelgiant į išteklius ir remiantis visuomenės <i>savivalda (nas–NAS ir NAS–nas)</i> .	Organizacija	Personalas
5.	Per veiklos optimizavimą organizacijose projektuoti personalo darbo tikslus, programas, uždavinius, vertinimo kriterijus, išteklius, normatyvus, rezultatus remiantis visuomenės <i>savivalda (nas–NAS ir NAS–nas)</i> .	Organizacija	Personalas
6.	Parengti ir įdiegti optimalios veiklos organizacijoje ekonominio ir socialinio efektyvumo vertinimo metodiką remiantis visuomenės <i>savivalda (nas–NAS ir NAS–nas)</i> .	Organizacija	Personalas
7.	Optimizuoti organizacijos personalo darbo rezultatus, nuo kurių priklauso šalies ir tarptautinė rinka, remiantis visuomenės <i>savivalda (nas–NAS ir NAS–nas)</i> .	Organizacija	Personalas

<sup>247</sup> Tipler, J. Sėkmingos derybos. – Vilnius: Knygų spektras, 2005. – 95 p.

<sup>248</sup> Lietuvos ateitis pasaulio kontekste. Specialistų žvilgsnis. Kolektyvinė monografija/Sudarytojas V. Jasiulevičius. Moks. red. A. Makštutis. – Vilnius: Mokslo aidai, 2003. – 416 p.

Panaudojus ekonominius, politinius, socialinius svertus šio modelio įgyvendinimas sudarys galimybę įdiegti mokslo ir technikos pažangos kūrimo ir realizavimo veiksmus vietose, regionuose ir šalyje visuomenės poreikiams tenkinti: patenkinimui ir pasitenkinimui<sup>249</sup>. Tačiau visų organizacijų personalas privalo atlikti savo funkcijas, kurios leidžia optimizuoti organizacijų veiklą racionaliai naudojant nacionalinius išteklius, kad šie procesai nuolat atsinaujintų kalendoriniais veiklos metais ir taip būtų užtikrinta darni valstybės ir visuomenės raida globalizacijos sąlygomis<sup>250</sup>.

***Darnios raidos modelio įgyvendinimo kryptys.*** Darnios raidos modelio, kuris pateiktas 1.3.1.1 lentelėje, įgyvendinimo strategines kryptis ir jų *valdymo–savivaldos sistemos* principus nusako modelio sudarymo metodologija, metodika ir jos įgyvendinimo metodai<sup>251</sup>:

- kiekvienas veiksnys pateikiamas kaip atskira sistema LR;
- šiai sistemai numatyta tiksli taikymo (įgyvendinimo) vieta visuomenėje;
- už sistemos įgyvendinimą LR numatyta asmeninė atsakomybė;
- darni raida grindžiama organizacijų veiklos procesų optimizavimu racionaliai naudojant nacionalinius išteklius;
- sistemos raidos procesų optimizavimas grindžiamas pažangos ir demokratijos plėtra;
  - pažangos ir demokratijos plėtra visuomenėje grindžiama valdymo–savivaldos sistemos politinių, ekonominių, socialinių veiksnių vienove;
  - politinių, ekonominių, socialinių veiksnių vienovė LR laiduojama valdymo–savivaldos sistemos efektyvumo gerinimu;
  - valdymo–savivaldos sistema sudaro pagrindą valstybės ir visuomenės darniai raidai globalizacijos sąlygomis.

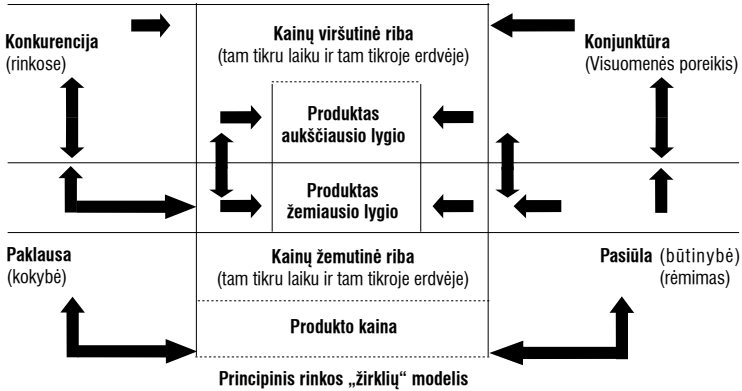
Nacionalinių išteklių racionalus naudojimas laiduojamas valdymo–savivaldos sistemos efektyvumo didinimu, kurio rezultatai – valstybės ir visuomenės pasiekimai, kurie įvertinami nacionalinės rinkos konkurencingumu ES ir tarptautinėje rinkoje. Nacionalinės rinkos konkurencingumo vertinimo modelis pateikiamas 1.3.1.1 pav.<sup>252</sup>

<sup>249</sup> Naujoji viešoji vadyba/Atsak. red. A. Raipa. – Kaunas: Technologija, 2007. – 393 p.

<sup>250</sup> Stoškus, S., Beržinskienė, D. Pokyčių valdymas. – Šiauliai: ŠU leidykla, 2005. – 232 p.

<sup>251</sup> Makštutis, A. Strateginio valdymo principai. Monografija. – Klaipėda: KU leidykla, 2001. – p. 105–108.

<sup>252</sup> Makštutis, A. Veiklos vadyba: teorija ir praktika. Monografija. – Vilnius: LR ŠMM LC, 1999. – p. 83–86.



1.3.1.1 pav. Nacionalinės rinkos konkurencingumo vertinimo modelis

1.3.1.1 pav. ir tekste vartojamos sąvokos:

*Savikaina* – nacionalinio produkto (prekės ar paslaugos) savikaina – realusis savivaldos sistemos rezultatas, organizacijose – personalo veiklos kriterijus;

*Nacionalinio produkto kaina* – produkto (pagaminto Lietuvoje), parduodamo nacionalinėje, ES ir tarptautinėje rinkoje, kaina – realusis savivaldos sistemos rezultatas, organizacijose – personalo veiklos kriterijus;

*Paklausa (kiekybė, kokybė)* – prekių ir paslaugų (pagal kiekybę ir kokybę) nacionalinėje, ES ir tarptautinėje rinkoje poreikis (vartojimo mastai pagal pirkimo galią) – realusis savivaldos sistemos rezultatas, organizacijose – personalo veiklos kriterijus;

*Pasiūla (būtinybė, rėmimas)* – prekių ir paslaugų (pagal kiekybę ir kokybę) nacionalinėje (nacionalinio produkto rėmimo būtinybė, o tai – VOS funkcija, nacionalinės rinkos konkurencingumui didinti), ES ir tarptautinėje rinkoje kiekiai (pasiūlos kiekis pagal pirkimo galią) – realusis savivaldos sistemos rezultatas, organizacijose – personalo veiklos kriterijus;

*Kainų žemutinė riba* – produkto (*prekių ar paslaugų*), turinčio paklausą, mažiausia kaina nacionalinėje, ES ir tarptautinėje rinkoje (*kai kaina lygi savikainai, o pelnas lygus nuliui*) – realusis savivaldos sistemos rezultatas, organizacijose – personalo veiklos kriterijus;

*Kainų viršutinė riba* – produkto (*prekių ar paslaugų*), turinčio paklausą, didžiausia kaina nacionalinėje, ES ir tarptautinėje rinkoje (*kai pelnas di-*

*džiausias, o produktas neturi analogų rinkose*) – realusis savivaldos sistemos rezultatas, organizacijose – personalo veiklos kriterijus;

*Aukščiausios kokybės produktas* – produktas (prekės ar paslaugos), pralenkiantis pagal kiekybę ir kokybę esamus analogus nacionalinėje, ES ir tarptautinėje rinkoje, todėl jo kaina didžiausia – realusis savivaldos sistemos rezultatas; organizacijose – personalo veiklos kriterijus;

*Žemiausios kokybės produktas* – produktas (*prekės ar paslaugos*), atsiliekantis pagal kiekybę ir kokybę nuo esamų analogų nacionalinėje, ES ir tarptautinėje rinkoje, todėl jo kaina – lygi savikainai, o pelnas yra lygus nuliui – realusis savivaldos sistemos rezultatas; organizacijose – personalo veiklos kriterijus;

*Konkurencija (rinkose)* – produkto (*prekių ar paslaugų*) analogų kainų pokyčiai nacionalinėje, ES ir tarptautinėje rinkoje – realusis savivaldos sistemos rezultatas; organizacijose – personalo veiklos kriterijus;

*Konjunktūra (visuomenės poreikis)* – produkto (*prekių ar paslaugų*) parдавimo sąlygos nacionalinėje (*visuomenės poreikis: patenkinimas ir pasitenkinimas pagal pirkimo galią*), ES ir tarptautinėje rinkoje – realusis savivaldos sistemos rezultatas; organizacijose – personalo veiklos kriterijus.

*Nacionalinės rinkos konkurencingumo vertinimo modelis* ir jo veiksniai sudaro realias sąlygas įvertinti valstybės valdymo ir visuomenės savivaldos pasiekimus politiniu, ekonominiu ir socialiniu lygmeniu dabartyje bei ateityje, o tai atskleidžia šiuolaikinės vadybos teorijos ir jos įgyvendinimo praktikoje neribojamas galimybes plėtoti savivaldą organizacijose darniai valstybės ir visuomenės raidai laiduoti globalizacijos sąlygomis Lietuvoje<sup>253</sup>.

Darnios raidos modelio įgyvendinimas, kaip nuolat kintančių procesų priklausomybė, užtikrinamas efektyviai taikoma vadyba, jos metodika ir įgyvendinimo metodais, kurie išreiškiami<sup>254</sup>:

- globalinių valdymo sistemų skaidymu į makrosistemas ir modeliavimu;
- makrosistemų skaidymu į mikrosistemas ir modeliavimu;
- mikrosistemų (*žmogaus, šeimos, organizacijos personalo*) modeliavimu ir veiklos optimizavimu racionaliai naudojant nacionalinius išteklius.

Visuomenėje savivaldos baziniai modeliai – žmogaus gyvenimas, šeimos raida ir organizacijos personalo veikla<sup>255</sup>. Šiuos savivaldos bazinius mode-

<sup>253</sup> Paulauskas, S. Savivaldos dialektika. Monografija. – Klaipėda: KU leidykla, 1999. – 251 p.

<sup>254</sup> Makštutis, A. Strateginis planavimas globalizacijos sąlygomis. – Vilnius: LKA, 2006. – 168 p.

<sup>255</sup> Makštutis, A. Veiklos vadyba: teorija ir praktika. Monografija. – Vilnius: LR ŠMM LC, 1999. – p. 23–152.

lius atskleidžia šiuolaikinės organizacijos esmė, vieta, o visi modeliai kartu sudaro darnios valstybės ir visuomenės raidos pagrindą<sup>256</sup>. Organizacija išlieka pagrindine šiuolaikinės vadybos teorijos ir jos įgyvendinimo praktikoje sistema (*objektu ir subjektu*)<sup>257</sup>.

*Organizacija kaip objektas* – visa infrastruktūra: nekilnojamasis turtas, veiklos priemonės, veikla, pirkimai, pardavimai, pinigai<sup>258</sup>.

*Organizacija kaip subjektas* – visi veiklos dalyviai: personalas, visuomenė, VOS, kiti nacionalinės, ES ir tarptautinės rinkos dalyviai<sup>259</sup>.

Taigi personalo veiklos savivaldos organizacijoje (*valstybės ir visuomenės lygmeniu*) modelis yra:

$$\vec{A}_K = \vec{B}_K + \vec{C}_K, \quad (1.3.1.1)$$

čia:  $\vec{A}_K$  – organizacijos personalo veiklos valdymo ir savivaldos suminis rezultatas ūkyje ir rinkoje;

$\vec{B}_K$  – organizacijos personalo veiklai VOS, vadovaujantis NAS, daroma įtaka: būtinybė ir rėmimas ūkyje ir rinkoje;

$\vec{C}_K$  – organizacijos personalo veiklos reglamentuotas valdymas, vadovaujantis *nas*, organizacijoje, ūkyje ir rinkoje.

Vektoriai matematiniam modelyje (1.3.1.1) rodo šalies ūkyje ir rinkoje vykstančius sistemų pokyčius, kurie faktiškai priklauso nuo VOS, vadovaujantis NAS, veiklos rezultatų (arba valdymo –  $B_K$ ) ir personalo darbo savivaldos organizacijoje, vadovaujantis *nas* (*arba savivaldos* –  $C_K$ ), politinių, ekonominių, socialinių veiksmų vienovės darniai valstybės ir visuomenės raidai laiduoti<sup>260</sup>.

Organizacijos savivaldos modelis pateikiamas 1.3.1.2 pav.<sup>261</sup>

<sup>256</sup> Lietuvos ateitis pasaulio kontekste. Specialistų žvilgsnis. Kolektyvinė monografija/Sudarytojas V. Jasiulevičius. Moks. red. A. Makštutis. – Vilnius: Mokslo aidai, 2003. – 416 p.

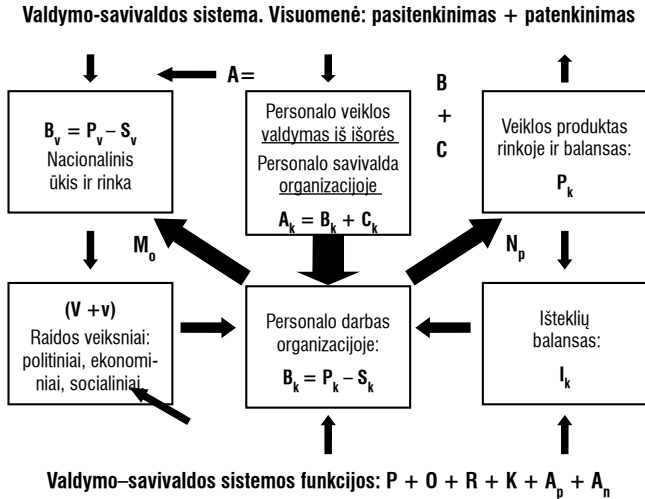
<sup>257</sup> Karlof B., Lovingsson, F. Vadybos koncepcijos ir modeliai nuo A iki Z. – Vilnius: Verslo žinios, 2007. – 415 p.

<sup>258</sup> Makštutis, A. Visuotinės kokybės vadyba globalizacijos sąlygomis. – Vilnius: LKA, 2005. – p. 5–31.

<sup>259</sup> Makštutis, A. Strateginis planavimas globalizacijos sąlygomis. – Vilnius: LKA, 2006. – p. 11–74.

<sup>260</sup> Makštutis, A. Strateginio valdymo principai. Monografija. – Klaipėda: KU leidykla, 2001. – p. 263–269.

<sup>261</sup> Makštutis, A. Veiklos vadyba: teorija ir praktika. Monografija. – Vilnius: LR ŠMM LC, 1999. – p. 103–124.



1.3.1.2 pav. Principinis savivaldos modelis

1.3.1.2 pav. ir tekste vartojamos sąvokos:

*Organizacijos personalo darbas* – darbas ir organizacijos veiklos balansas per kalendorinius metus (vienas veiklos ciklas);

*Išteklių  $I_k$  balansas* – naujo veiklos ciklo išteklių visuma (investicijos) organizacijos personalo veiklai plėtoti;

*Veiklos produktas rinkoje ir balansas  $P_k$*  – prekių ar paslaugų pardavimai rinkoje kartu su gauto pelno suma per vieną veiklos ciklą;

*Personalo veiklos valdymas iš išorės* – VOS, vadovaujantis NAS, veiklos rezultatas (LR funkcija: būtinybė ir rėmimas);

*Personalo savivalda organizacijoje* – reglamentuota organizacijos valdymo sistema, vadovaujantis nas;

(V + v) – valstybės valdymo sistema ir visuomenės savivaldos sistema (suminiai pasiekimai);

$M_o$  – mokesčių suma, kurią organizacija moka į valstybės biudžetą;

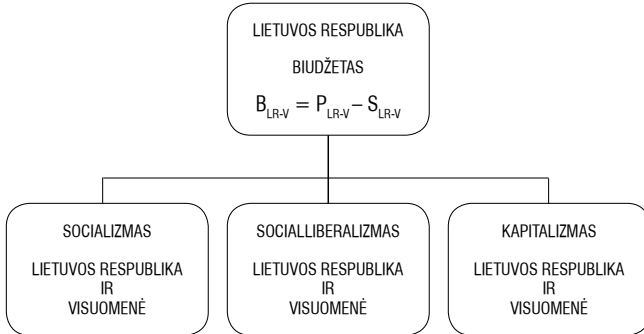
$N_p$  – nacionalinio produkto pardavimų mastas nacionalinėje, ES ir tarptautinėje rinkoje.

Kiti žymėjimai pateikti tekste.

Vektoriai (1.3.1.2 pav.) rodo sistemų pokyčius šalies ūkyje, nacionalinėje rinkoje, visuomenėje ir valstybėje bendroje ES ir pasaulio erdvėje.

Savivaldos plėtros formos ir modeliai pateikiami 1.3.1.3 pav.<sup>262</sup>, 1.3.1.4 pav., 1.3.1.5 pav.<sup>263</sup>

Šiuolaikinės vadybos valstybės modeliai ir formos XXI amžiuje



1.3.1.3 pav. Valstybės ir visuomenės valdymo–savivaldos modelis

XXI amžiaus politinės, ekonominės, socialinės aplinkos pokyčiai Lietuvoje, kitose valstybėse (*Austrija, Čekija, Estija, Ispanija, Izraelis, JAV, Japonija, Lenkija, Norvegija, Portugalija, Vokietija ir kitos*<sup>264</sup>) ir jų problemų sprendimai pareikalavo iš tarptautinių organizacijų, ES, NATO, nacionalinių valstybių aukščiausio lygio vadovų priimti politinius sprendimus ir „laisvąją rinką“ valdyti arba nacionalinių ekonomikų plėtrą orientuoti šiuolaikinės vadybos „centre“ tarp „kapitalizmo“ ir „socializmo“, todėl „bendru sutarimu“ priimta pasirinkti „socialliberalizmo“ šiuolaikinės vadybos teoriją ir praktiką, kuri sudaro realias sąlygas racionaliam nacionalinių išteklių naudojimui ir nacionalinio produkto viršenybei prieš importuojamą produktą<sup>265</sup>.

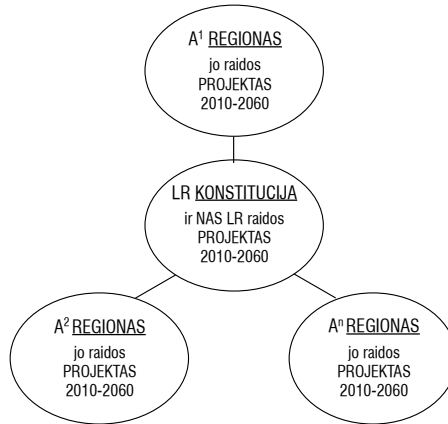
<sup>262</sup> Makštutis, A. Socialinio liberalizmo perspektyvos Lietuvoje. Tarpt. moksl.–prakt. konf. „Socialinis liberalizmas Lietuvoje: istorinė raida ir vaidmuo šiandien“. 2008-04-25. Vilnius/ LRS.

<sup>263</sup> Makštutis, A. Darbo efektyvumas Lietuvoje. *Personalo vadyba*. 2008, Nr. 2 (84). – Vilnius: UAB EMC. – p. 2–8.

<sup>264</sup> Evolution and Revolution in Global Knowledge Economy: Enhancing Innovation and Competitiveness Worldwide. Readings Book/ Editors: L. Fuxman, N. Delener, V. Lu, L. E. Rvera-Solis. – Madrid: GBATA, USA, 2008. – 1212 p.

<sup>265</sup> Indriūnas, A. V., Makštutis, A. Viešosios vadybos strategija Lietuvoje. Penktoji Konstitucija. Monografija. – Vilnius: UAB Firidas, 2008. – 264 p.





1.3.1.4 pav. Šalies ir regionų darnios raidos projektavimo–įgyvendinimo modelis

Darnios valstybės ir visuomenės raidos pagrindą sudaro projektavimas ir Konstitucija (1.3.1.4 pav.)<sup>266</sup>. Šiuo atveju *VOS*, vadovaujantis *NAS*, ir organizacijos, vadovaujantis *nas*, kito pasirinkimo tiesiog neturi (1.3.1.5 pav.)<sup>267</sup>. ES ir kitų pasaulio valstybių pasiekimai (*Austrija, Čekija, Estija, Ispanija, Izraelis, JAV, Japonija, Lenkija, Norvegija, Portugalija, Vokietija ir kitos*)<sup>268</sup> liudija efektyvios vadybos teorijos ir praktikos vienovę pasaulio bendrijoje globalios ekonomikos ir tarptautinės rinkos sąlygomis<sup>269</sup>.

Efektyvios vadybos teorijos nuostatos XXI amžiuje pirmenybę teikia žmogui, šeimai ir organizacijai vadovaujantis *nas (savivalda)* prieš *VOS* vadovaujantis *NAS (valdymas)*<sup>270</sup>. Organizacijoms iškilo didžiausia problema ta, kad *VOS* pagal *NAS* negeba parengtos strategijos pagrįsti projektavimu pagal Konstituciją, tuo atveju organizacijų pagal *nas* veiklos plėtra yra su-

<sup>266</sup> <http://www.fondarniraida.lt>

<sup>267</sup> „Eurostat“ 2008 metų tyrimų statistiniai duomenys.

<sup>268</sup> Makštutis, A. 2007 m. tyrimų duomenys.

<sup>269</sup> Management and Technology in the Global Economy: Nurturing Innovations and National Heritage. Readings Book/Editors: L. Fuxman, N. Delener, H. Elihoglu, Ch. Wankel, I. Abel. – New York, Moscow: GBATA, 2006. – 1137 p.

<sup>270</sup> Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. Žinių vadyba: sėkmės komponentai. – Vilnius: Knygiai, 2006. – 352 p.

varžyta dėl nepakankamo nacionalinės rinkos konkurencingumo investicinei aplinkai gerinti<sup>271</sup>. ES valstybių pasiekimai neatitinka socialinės aplinkos veiksnių gerinimo tenkinant žmonių poreikius pavienėje valstybėje ir net bendroje ES erdvėje, nes produkto kūrimas ir įgyvendinimas vyksta priklausomai nuo kitų pasaulio valstybių išteklių, todėl neefektyviai panaudojami nacionaliniai ištekliai nacionaliniam produktui kurti ir įdiegti pavienėje valstybėje siekiant ES ekonomikos plėtros, kuri laiduotų ES narių nacionalinių rinkų konkurencingumo didinimą tarptautinėje rinkoje tenkinant pasaulio bendrijos poreikius<sup>272</sup>.

Šiuolaikinės vadybos teorija



1.3.1.5 pav. Valstybės ir visuomenės darnios raidos modelis

Kita vertus, Konstitucija garantuoja žmogaus teisę į darbą, pajamas, turto kaupimą ir naudojimą, todėl VOS pagal NAS turi nuolat gerinti organizaciją pagal nas steigimą, naujų darbo vietų kūrimą ir nedarbo mažinimą visuomenėje (1.3.1.5 pav.)<sup>273</sup>. XXI amžiuje verslas koncentravosi į didelio turto kau-

<sup>271</sup> „Eurostat“ 2007 metų tyrimų statistiniai duomenys.

<sup>272</sup> Karlof B., Lovingsson, F. Vadybos koncepcijos ir modeliai nuo A iki Z. – Vilnius: Verslo žinios, 2007. – 415 p.

<sup>273</sup> Makštutis, A., Vijeikis, J. Jaunimo įsidarbinimo problemos Lietuvoje. *Vadyba. Mokslo tiriamieji darbai*. Vakarų Lietuvos verslo kolegija. 2008, Nr. 2 (13). – Klaipėda: KU leidykla, 2008. – p. 78–81.

pimą ir plėtrą globalios ekonomikos lygmeniu<sup>274</sup>, todėl sumažėjo galimybės plėtoti smulkųjį ir vidutinį verslą nacionalinės ekonomikos lygmeniu<sup>275</sup>, kuris būtų laiduojamas nacionalinių išteklių racionalių naudojimu ir nacionalinės rinkos konkurencingumo didinimu, kuriant ir įgyvendinant nacionalinio produkto strategiją ir veiklos projektavimą valstybėje (1.3.1.4 pav.)<sup>276</sup>.

**Savivaldos politinis, ekonominis, socialinis vertinimas.** Organizacijos personalo veiklos optimizavimo procesų šalies ūkyje ir nacionalinėje rinkoje vertinimo metodologiniai klausimai praeityje, dabartyje nėra tiksliai ištirti ir aprašyti, todėl nustatant žmogaus darbo<sup>277</sup>, šeimos raidos<sup>278</sup>, personalo organizacijoje tarpinius<sup>279</sup>, suminius ir absoliučius rezultatus darniai valstybės ir visuomenės raidai laiduoti VOS pagal NAS bei organizacijos pagal nas nuolat iškyla praktinių, taip pat ir šiuolaikinės vadybos teorinių problemų<sup>280</sup>, kurios stabdo darnios visuomenės ir valstybės raidos procesus<sup>281</sup>. Dažnai pasitaiko nesuderinamumų tarp visuomenės poreikių patenkinimo bei valstybės VOS, vadovaujantis NAS, galimybių, kurių realiai neįgyvendina šalies ūkio ir rinkos valdymo–savivaldos sistema<sup>282</sup>. Šie nesuderinamumai skatina konfliktinių situacijų didėjimą, o jos šalies kaimuose, rajonuose, miestuose, regionuose ir LR formuoja konfliktus tarp visuomenės, vadovaujantis nas, ir VOS, vadovaujantis NAS<sup>283</sup>.

Taip slopinama pažangos ir demokratijos plėtra visuomenėje, nes žmonių darbo rezultatai šalies ūkyje ir rinkoje naudojami neefektyviai<sup>284</sup>. Dažniausiai realūs šių darbo rezultatų vertinimas nukrypsta nuo tikrovės, visuomenei pateikiami iškreipti tarpiniai, suminiai ir absoliutūs žmonių darbo

<sup>274</sup> Verslas su LPK. Ekonomikos periodinis el. biuletenis. 2008 m. rugsėjo 2 d. Nr. 1. – Vilnius: Lietuvos pramoninkų konfederacija.

<sup>275</sup> Vijeikis J. Įmonių valdymas. – Vilnius: LKA, 2007. – 142 p.

<sup>276</sup> Melnikas, B., Smaliukienė, R. Strateginis valdymas. – Vilnius: LKA, 2007. – 98 p.

<sup>277</sup> Boyatzis, R., McKee, A. Darni lyderystė. – Vilnius: Verslo žinios, 2006. – 286 p.

<sup>278</sup> LR Konstitucija. – Kaunas: „Mažoji poligrafija“, 2006. – 48 p.

<sup>279</sup> Zabelavičienė, I. Valdymo sprendimai įmonėje. – Vilnius: Technika, 2001. – 135 p.

<sup>280</sup> Arimavičiūtė, M. Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas. – Vilnius: MRU LC, 2005. – 336 p.

<sup>281</sup> Čiegis, R. Tolydi plėtra ir aplinka: ekonominis požiūris. – Vilnius: Aldorija, 2002. – 692 p.

<sup>282</sup> Lietuvos ateitis pasaulio kontekste. Specialistų žvilgsnis. Kolektyvinė monografija/Sudarytojas V. Jasiulevičius. Moks. red. A. Makštutis. – Vilnius: Mokslo aidai, 2003. – 416 p.

<sup>283</sup> Kaip išsaugoti geriausius darbuotojus/Autorių kolektyvas. – Vilnius: Verslo žinios, 2006. – 172 p.

<sup>284</sup> Jėčiuvienė, M. Įmonių veiklos ekonominė analizė. – Vilnius: LKA, 2006. – 58 p.

rezultatai šalies viduje ir užsienyje (ES ir pasaulio erdvėje)<sup>285</sup>.

Šie esminiai šalies ūkio ir rinkos veiklos rezultatų vertinimo netikslumai nukrypstant nuo realiųjų darbo rezultatų – žmogaus gyvenime, šeimos raidoje, organizacijos personalo veikloje yra būdingi ne tik LR *VOS valdymo–savivaldos sistemos*, bet ir kitų pasaulio valstybių *valdymo–savivaldos sistemos*<sup>286</sup>. Todėl organizacijos personalo, žmonių, šeimų reali veikla visada neatitinka optimalios veiklos veiksmų: darbo tikslo, programų, projektų, jų įgyvendinimo uždavinių, realiųjų išteklių, vertinimo kriterijų, normatyvų, siekiamųjų tarpinių, suminių, absoliučiąjį rezultatų valstybės ir visuomenės darniai raidai vertinti<sup>287</sup>.

Šiais klausimais yra atlikti ilgamečiai moksliniai ir praktiniai tyrimai, tiksliniai stebėjimai, eksperimentai<sup>288</sup>, skaičiavimai ir nustatyta politinių, ekonominių, socialinių veiksmų koreliacinė priklausomybė *VOS*, šalies ūkyje ir rinkoje, atskirose ūkio šakose, regionuose, miestuose, rajonuose, vietoje, organizacijose, žmonių gyvenime, šeimų raidoje, visuomenėje<sup>289</sup>.

Šiuolaikinės vadybos teorija ir praktika sudaro pagrindą organizacijų veiklai optimizuoti.

### 1.3.2. Darbas – optimizavimo pagrindas

**Darbo vertinimas.** *Darbas* – techninė ir ekonominė kategorija. Todėl absoliutus darbas (*kaip žmogaus organizacijoje veiklos dydis*) yra išreiškiamas naudotų išteklių ir jų pokyčių darbo vietoje ir organizacijoje funkcija.

*Atliktą per laiko vienetą darbą* galima išreikšti matematiniu modeliu<sup>290</sup>:

$$\left| \vec{A}_i \right| = \left| \vec{E}_i \right| (Y), \quad (1.3.2.1)$$

čia:  $\left| \vec{A}_i \right|$  – atliktas absoliutus darbas darbo vietoje ir organizacijoje (*i*) atvejui;

<sup>285</sup> „Eurostat“ 2007 metų tyrimų statistiniai duomenys.

<sup>286</sup> Denhardt, R. B. Viešųjų organizacijų teorijos. – Vilnius: Algarvė, 2001. – 304 p.

<sup>287</sup> Personalos vadybos teorijos ir praktikos aktualijos. Mokslinių straipsnių rinkinys/Sudarytojas ir atsak. red. A. Malovikas. – Vilnius: LKA, 2006. – 209 p.

<sup>288</sup> Regioninio bendradarbiavimo saugumo Lietuvai integruojantis į NATO ir ES tyrimai. 2006 m. tarpinė ataskaita/Moksl. red. A. Makštutis. – Vilnius: LKA, 2006. – 139 p.

<sup>289</sup> Regioninio bendradarbiavimo saugumo Lietuvai integruojantis į NATO ir ES tyrimai. 2007 m. tarpinė ataskaita/Moksl. red. A. Makštutis. – Vilnius: LKA, 2007. – 77 p.

<sup>290</sup> Makštutis, A. Strateginio valdymo principai. Monografija. – Klaipėda: KU leidykla, 2001. – p. 185–186.

$\vec{E}_i$  – naudoti ištekliai darbo vietoje ir organizacijoje (*i*) atvejui;

$\vec{Y}$  – darbo ir išteklių (energijos) pokyčių vektorius darbo vietoje ir organizacijoje (*funkcija*).

Matematiniam modelyje (1.3.2.1) vektoriai rodo organizacijos personalo veiklos pokyčius, kurie priklauso nuo politinių, ekonominių, socialinių veiksnių, nes jie daro įtaką šalies ūkio plėtrai, nacionalinės rinkos konkurencingumui, darnios valstybės ir visuomenės raidos veiksnių *valdymo–savivaldos sistemos* efektyvumui.

Matematinį modelį (1.3.2.1) galima transformuoti, kai įtrauksime darbo, išteklių ir visų veiksnių pokyčių funkciją. Tuomet gausime darbo matematinį modelį, kuris yra:

$$A = I f(Y), \quad (1.3.2.2)$$

čia: *A* – darbas, organizacijos personalo veiklos vertinimo kriterijus;

*I* – ištekliai, organizacijos personalo veiklos vertinimo kriterijus;

*f(Y)* – visų veiksnių pokyčių funkcija, organizacijos personalo veiklos vertinimo kriterijus.

Šalies ūkio plėtros tempus, nacionalinės rinkos konkurencingumo pokyčius, darnios valstybės ir visuomenės raidos politinių, ekonominių, socialinių veiksnių funkcinę priklausomybę rodo žmonių darbo rezultatai LR organizacijose, todėl darbas yra absoliutus vertinimo kriterijus (*rodiklis, t. y. išplėstinis mato vienetas arba kriterijus*) praeityje, dabartyje ir ateityje<sup>291</sup>.

Kaip žinome, mikrosistemas sudaro: žmogaus sistema, šeimos sistema, organizacijos personalo veiklos sistema ir šių sistemų funkcinės sąveikos, t. y. nuo sistemų darbo priklauso šalies ūkio plėtros sparta, nacionalinės rinkos konkurencingumas, darnios valstybės ir visuomenės raidos pasiekimai LR, ES ir pasaulyje<sup>292</sup>.

Veiklai optimizuoti būtina remtis šiuolaikinės vadybos formomis ir modeliais, norint sisteminti visų organizacijų darbą, atlikti gautų rezultatų funkcinės priklausomybės tyrimus ir pateikti šiuolaikinės vadybos metodologiją, metodiką ir jos taikymo metodus darnios valstybės ir visuomenės *raidos veiksnių valdymo–savivaldos sistemos* tobulinimui<sup>293</sup>.

<sup>291</sup> Makštutis, A. Darbo efektyvumas Lietuvoje. *Personalo vadyba*. 2008, Nr. 2 (84). – Vilnius: UAB EMC. – p. 2–8.

<sup>292</sup> Аудит и контроллинг персонала/Одегов Ю. Г., Никонова Т. В. – Москва: Изд. Альфа-Пресс, 2006. – 560 с.

<sup>293</sup> Indriūnas, A. V., Makštutis, A. Viešosios vadybos strategija Lietuvoje. Penktoji Konstitucija. Monografija. – Vilnius: UAB Firidas, 2008. – 264 p.

Gauti tyrimų rezultatai sudarys sąlygas spartinti nacionalinės ekonomikos plėtrą šalyje nacionalinio produkto lygmeniu, racionaliai naudojant nacionalinius išteklius visuomenės poreikiams patenkinti Lietuvoje<sup>294</sup>

*Ekonominės aplinkos veiksnių tyrimai ir prognozavimas.*

*Ekonominės aplinkos veiksnių tyrimai.* Taikomas regresinis žingsninis metodas<sup>295</sup>:

$$y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n, \quad (1.3.2.3)$$

čia:  $y$  – skaičiuojamas veiksnys (*vienas veiksnių, kuris pateiktas per likusių sistemos veiksnius*);

$b_0$  – laisvas skaičius (*koeficientas – funkcinis dydis*);

$b_1, \dots, b_n$  – skaičiuotinas veiksnių koeficientas;

$X_1, \dots, X_n$  – ekonominės aplinkos veiksniai.

Kompleksinio uždavinio sprendimų seka –  $|1 \div 10|$ .

Ekonominės aplinkos veiksnių koreliacinės priklausomybės ir efektyvumo prognozavimas atliekamas įgyvendinant pagrindines šiuolaikinės vadybos nuostatas, kai<sup>296</sup>:

$k_{ef} > |0,9|$ , yra optimalūs ryšiai;

$k_{ef} = |0,5 \div 0,9|$ , yra vidutinio stiprumo ryšiai;

$k_{ef} < |0,5 \div 0|$ , yra silpni ryšiai;

$k_{ef} < |0 \div -1|$ , yra neigiami ryšiai.

Darnios valstybės ir visuomenės raidos ir prognozuojamų ekonominių veiksnių koreliacinių ryšių modeliavimas sudaro personalo darbo ir organizacijos veiklos modernizavimo globalios ekonomikos sąlygomis prielaidas<sup>297</sup>. Prielaidų modelis pateikiamas 1.3.2.1 pav., kurio struktūrą XXI amžiuje sudaro žmogus, šeima, organizacijos personalas<sup>298</sup>.

Prielaidų modelis grindžiamas racionalių nacionalinių išteklių naudojimu.

<sup>294</sup> Lietuvos ateitis pasaulio kontekste. Specialistų žvilgsnis. Kolektyvinė monografija/Sudarytojas V. Jasiulevičius. Moks. red. A. Makšutis. – Vilnius: Mokslo aidai, 2003. – 416 p.

<sup>295</sup> Vadybos šiuolaikinės tendencijos. Mokslo darbų leidinys/Atsak. red. ir sudarytojas A. Makšutis. – Vilnius: LKA, 2008. – p. 151–172.

<sup>296</sup> Personalo vadybos teorijos ir praktikos aktualijos. Mokslinių straipsnių rinkinys/Sudarytojas ir atsak. red. A. Malovikas. – Vilnius: LKA, 2006. – p. 104.

<sup>297</sup> Dalykinė etika: pasaulinės tendencijos ir postsocialistinių šalių aktualijos. Mokslinis leidinys/ Red. N. Vasiljevienė. – Kaunas: VU, Kauno HF, VEC, 2001. – 398 p.

<sup>298</sup> Karlof B., Lovingsson, F. Vadybos koncepcijos ir modeliai nuo A iki Z. – Vilnius: Verslo žinios, 2007. – 415 p.

Šiuolaikinės vadybos metodologija sudaro sąlygas parengti:
❖ žmogaus gyvenimo, šeimos raidos ekonominio saugumo modelį;
❖ personalo darbo ir organizacijos veiklos ekonominio saugumo modelį.

1.3.2.1 pav. Šiuolaikinės organizacijos modernizavimo modelis

*Ekonominės aplinkos veiksnių prognozavimas.* Ekonominės aplinkos ir funkcinių veiksnių prognozavimo matrica pateikiama 1.3.2.1 lentelėje.

1.3.2.1 lentelė. Šalies ūkio plėtros ir nacionalinės rinkos konkurencingumo matrica

Veiksniai:	$X_1$	$X_2$	$X_3$	...	$X_n$
$X_1$	1,00				
$X_2$		1,00			
$X_3$			1,00		
...				...	
$X_n$					1,00

Apskritai kalbant, darnios valstybės ir visuomenės raidos matrica (1.3.2.1 lentelė) sudaroma pasiekimams per kalendorinius metus įvertinti. Šalies ūkio plėtros ir nacionalinės rinkos konkurencingumo matrica skirta:

- *ekonominiams veiksniams prognozuoti;*
- *darbo vertei prognozuoti.*

Ypač svarbu nustatyti ekonominių veiksnių priklausomybę, darbo vertę ir parengti šiuolaikinės vadybos vertinimo metodiką, jos įgyvendinimo metodus personalo darbui ir organizacijos veiklai optimizuoti racionaliai naudojant nacionalinius išteklius<sup>299</sup>.

***Darbo optimizavimas***<sup>300</sup>.

*Funkcinis vertinimas.* Darbo optimizavimo funkcinio vertinimo modelis pateikiamas 1.3.2.2 pav.

<sup>299</sup> Nacionalinio saugumo strategija. – Vilnius: Leidybos centras prie KAM, 2002. – 23 p.

<sup>300</sup> Рынок труда/Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Лунева Н. К. – Москва: Изд. Альфа-Пресс, 2007. – 900 с.

Darbo optimizavimo funkcinis vertinimas:
------------------------------------------

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ pareiginių reikalavimų ir darbo vietos sąlygų;</li> <li>❖ darbuotojo kompetencijos pokyčių;</li> <li>❖ darbo vertės ir pridėtinės vertės pokyčių;</li> <li>❖ politinės aplinkos pokyčių;</li> <li>❖ ekonominės aplinkos pokyčių;</li> <li>❖ socialinės aplinkos pokyčių.</li> </ul> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

1.3.2.2 pav. Darnios valstybės ir visuomenės raidos pasiekimų vertinimo modelis

*Pareiginiai reikalavimai.* Pareiginiai reikalavimai – priklausomybė pagal teisę; klausimų sritis ar jų visuma, nustatyta darnios valstybės ir visuomenės raidos veiksmų *valdymo–savivaldos sistemos* pagal *NAS* visuomenėje ir pagal *nas* organizacijose (*remiantis tikslais, programomis, projektais, uždaviniais, kriterijais, normatyvais, ištekliais, rezultatais*)<sup>301</sup>.

Pareiginių reikalavimų struktūra:

- *bendroji dalis;*
- *veiklos funkcijos;*
- *teisės;*
- *atsakomybė;*
- *baigiamoji dalis.*

*Darbuotojo kompetencija.* Darbuotojo kompetencija – atitiktis pareigoms pagal darbo vietos pareiginius reikalavimus, gebėjimai, žinos, išmanymas, ką ir kaip daryti darbo vietoje, kas yra nustatyta darnios valstybės ir visuomenės raidos veiksmų *valdymo–savivaldos sistemos* pagal *NAS* visuomenėje ir pagal *nas* organizacijose (*remiantis tikslais, programomis, projektais, uždaviniais, kriterijais, normatyvais, ištekliais, rezultatais*) pagal nuostatų<sup>302</sup>:

- *bendrają dalį;*
- *veiklos funkcijas;*
- *teises;*
- *atsakomybę;*
- *baigiamąją dalį.*

<sup>301</sup> Экономика XXI века: глобализация, кризисы, развитие/Под ред. М. Ю. Ляхович, Н. Н. Рыбкина. – Москва: РЭА им Г. В. Плеханова, 2008. – 172 с.

<sup>302</sup> Personalo vadybos teorijos ir praktikos aktualijos. Mokslinių straipsnių rinkinys/Sudarytojas ir atsak. red. A. Malovikas. – Vilnius: LKA, 2006. – p. 106.



*Darbo ir jo pridėtinės vertės prognozavimas*<sup>303</sup>. Darbo ir jo pridėtinės vertės funkcinė priklausomybė pateikiama 1.3.2.4 matematiniam modelyje:

$$E_D = |I| f_{ds} f_{dk} f_{oa} f_{Vvdrp}, \quad (1.3.2.4)$$

čia:  $E_D$  – absoliučioji darbo vertė;

$|I|$  – absoliutusias dydis, lygus 100 proc.;

$f_{ds}$  – pareiginių reikalavimų ir darbo vietos sąlygų funkcija;

$f_{dk}$  – darbuotojo kompetencijos darbo vietai užimti funkcija;

$f_{oa}$  – organizacijos veiklos aplinkos funkcija;

$f_{Vvdrp}$  – darnios valstybės ir visuomenės raidos pasiekimų funkcija.

Darbo ir jo pridėtinės vertės prognozavimo metodologiniai principai pateikiami 1.3.2.5 ir 1.3.2.6 matematinuose modeliuose (*darbo pridėtinės vertės funkcija ir darbo efektyvumo lyginamasis koeficientas*).

Darbo pridėtinės vertės funkcija išreiškiama:

$$k_{(dpv) l ef} = k_{(ds) l ef} \cdot k_{(dk) l ef}, \quad (1.3.2.5)$$

čia:  $k_{(dpv) l ef}$  – darbo pridėtinės vertės per tam tikrą laiką ir tam tikroje darbo vietoje efektyvumo lyginamasis koeficientas;

$k_{(ds) l ef}$  – pareiginių reikalavimų tam tikru laiku ir tam tikroje darbo vietoje efektyvumo lyginamasis koeficientas;

$k_{(dk) l ef}$  – darbuotojo kompetencijos tam tikru laiku ir tam tikroje darbo vietoje efektyvumo lyginamasis koeficientas.

Darbo efektyvumo lyginamasis koeficientas yra apskaičiuojamas:

$$k_{D l ef} = (a_r \cdot a_n) f_{oa} f_{Vvdrp}, \quad (1.3.2.6)$$

čia:  $k_{D l ef}$  – darbo efektyvumo lyginamasis koeficientas;

$a_r$  – atliktas per tam tikrą laiką darbas;

$a_n$  – atlikto per tam tikrą laiką darbo normatyvas;

$f_{oa}$  – organizacijos veiklos aplinkos funkcija;

$f_{Vvdrp}$  – valstybės ir visuomenės darnios raidos pasiekimų funkcija.

*Darbo veiksmų prognozavimas socialinėje aplinkoje*. Pagal šiuolaikinės vadybos principus darbo veiksmų pokyčiams tirti naudojamas matematinis modelis:

$$P f_D = E_D \cdot f_{dpv}, \quad (1.3.2.7)$$

čia:  $P$  – pažangos plėtros lygis (*pasiekimai*);

$f_D$  – demokratijos plėtros funkcija;

$E_D$  – absoliučioji darbo vertė nacionalinėje rinkoje;

<sup>303</sup> Slatkevičienė, G., Vanagas, P. Veiklos kompleksinio vertinimo sistema: sudarymo teorija ir metodai. Monografija. – Kaunas: Technologija, 2001. – 187 p.

$f_{d_{pv}}$  – darbo pridėtinės vertės funkcija.

Darnios valstybės ir visuomenės raidos pasiekimų modelis (1.3.2.7 lygtis). Šis modelis taikomas paklausos ir pasiūlos veiksniams per vartojimo funkciją prognozuoti nacionalinės ekonomikos sąlygomis, taip pat organizacijų konkurencingumo veiksniams nustatyti nacionalinės, ES ir tarptautinės rinkos sąlygomis<sup>304</sup>.

Visuomenės vartojimo prognozavimo modelis išreiškiamas lygtimi:

$$U(Y) = |C| = |C_1 < C_2 < C_3 < \dots < C_n|, \quad (1.3.2.8)$$

čia:  $U$  – visuomenės vartojimo lygis;

$(Y)$  – turto kaupimo ir plėtojimo pokyčių vektorius;

$|C|$  – paklausos ir pasiūlos nacionalinėje rinkoje pusiausvyros kreivė (lygis);

$C_1; C_2; C_3; \dots; C_n$  – nacionalinių rinkų paklausos ir pasiūlos rinkose pusiausvyros kreivės (lygiai).

Darbo vertę, žmonių gyvenimo lygį ir kokybę galima įvertinti taikant žmogaus, šeimos, organizacijos personalo veiksmų funkcinės priklausomybės modelį:

$$K = P : S_n, \quad (1.3.2.9)$$

čia:  $K$  – turto (žmogaus; šeimos; organizacijos) kaupimo ir plėtojimo indeksas visuomenėje (kurio išraiška nustatomas žmonių gyvenimo lygis ir kokybė valstybėse);

$P$  – žmonių darbo pajamos (darbo vertė valstybėje) visuomenėje;

$S_n$  – žmonių išlaidų normatyvas (vartojimo vidurkis valstybėje) visuomenėje.

Taikant darbo šiuolaikinės vadybos efektyvumo veiksmų metodologiją, metodiką ir jos įgyvendinimo metodus galima prognozuoti organizacijos personalo veiklos optimizavimo veiksmus Lietuvoje, ES ir pasaulio bendrijoje globalios ekonomikos ir globalios rinkos sąlygomis XXI amžiuje<sup>305</sup>.

Išanalizavus darbo efektyvumo teorines nuostatas, atlikus tyrimus ir skaičiavimus, aprašius organizacijos personalo veiklos optimizavimo kryptis darbo efektyvumui didinti, susisteminius tyrimų rezultatus sudaromas organizacijos darbo efektyvumo modelis, kuris pateikiamas 1.3.2.2 lentelėje.

Praktinis šio modelio įgyvendinimas užtikrins darbo efektyvumo didini-

<sup>304</sup> Kokybės vadybos iššūkiai: vertė vartotojui ar nauda verslui. Tarpt. kokybės vadybos konf. medž. – Kaunas: Technologija, 2006. – 184 p.

<sup>305</sup> Management and Technology in the Global Economy: Nurturing Innovations and National Heritage. Readings Book/Editors: L. Fuxman, N. Delener, H. Elihoglu, Ch. Wankel, I. Abel. – New York, Moscow: GBATA, 2006. – 1137 p.

mą operatyvinei (kalendoriniai metai), perspektyvinei (iki dvejų metų nuo analizuojamos dienos) ir strateginei (nuo trejų iki penkerių metų po dvejų metų nuo analizuojamos dienos) organizacijų veiklai optimizuoti šalies ūkio ir nacionalinės rinkos sąlygomis bendroje ES ir tarptautinėje rinkoje.

Pateikiamas tipinis darbo efektyvumo modelis, todėl jo taikymas galimas visoms organizacijoms, nepriklausomai nuo jų veiklos srities darniai valstybės ir visuomenės raidai laiduoti racionaliai naudojant nacionalinius išteklius<sup>306</sup>. Modelyje pagrindą sudaro nacionalinis produktas, t. y. prekės, paslaugos visuomenės poreikiams tenkinti per patenkinimą ir pasitenkinimą, o tai grindžiama žmonių darbu, darbo pridėtąja verte, turto kaupimu ir plėtojimu žmogaus gyvenime, šeimos raidoje, personalo organizacijos veikloje<sup>307</sup>. Šio modelio įgyvendinimas priklauso nuo LR VOS, vadovaujantis NAS, veiklos projektavimo ir pavienių projektų įgyvendinimo kaime, rajone, mieste, regione, respublikoje, kurie sudarytų palankias aplinkos sąlygas žmogaus gyvenimui ir darbui, šeimos raidai, organizacijos personalo veiklos plėtrai visose verslo srityse<sup>308</sup>.

---

<sup>306</sup> Lietuvos ateitis pasaulio kontekste. Specialistų žvilgsnis. Kolektyvinė monografija/Sudarytojas V. Jasiulevičius. Moks. red. A. Makštutis. – Vilnius: Mokslo aidai, 2003. – 416 p.

<sup>307</sup> <http://www.fondarniraida.lt>

<sup>308</sup> Aleksonytė, A, Kuliešienė, D. Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo konkurencingumo skatinimo vertinimas. MTD ataskaita. – Vilnius: MRU, 2008. – 127 p.

1.3.2.2 lentelė. **Organizacijos darbo efektyvumo modelis**

<b>Priemonės pavadinimas</b>	<b>Įvykdymo terminas</b>	<b>Vykdytojai</b>	<b>Finansavimo poreikis (taip, ne)</b>	<b>Įtaka investicinei aplinkai (taip, ne)</b>
1	2	3	4	5
Šiuolaikinė organizacijos veiklos vadyba				
1. Organizacijos personalo veiklos optimizavimas ir darbo našumo didinimas.				
1.1. Nacionalinio produkto kūrimas	Pagal planą	Vadovas	Taip, sąmata	Taip, palanki
1.2. Pardavimų strategija ir balansas	Pagal planą	Finansininkas	Taip, rinkos tyrimai	Taip, tyrimų rezultatai
1.3. Pirkimų strategija ir balansas	Pagal planą	Finansininkas	Taip, savikaina	Taip, sutartys
1.4. Investicinio projekto rengimas	Pagal planą	Vadovas, specialistai	Taip, sąmata	Taip, aplinka
1.5. Investicijos rizikos vertinimas	Pagal planą	Finansininkas	Taip, optimizavimas	Taip, rezultatai
1.6. Darbo vietų projektavimas	Pagal planą	Specialistai	Taip, pažangos lygis	Taip, darbo našumas
1.7. Personalo vertinimas	Pagal planą	Specialistai	Taip, darbo vieta	Taip, darbo našumas
2. Personalo motyvavimas, darbo optimizavimas ir darbo našumo didinimas.				
2.1. Valdymo sistemos tobulinimas	Nuolat	Vadovas	Taip	Veiklos optimizavimas
2.2. Darbo sutarties atnaujinimas	Periodiškai	Specialistai	Taip	Motyvavimo sistema
2.3. Personalo karjeros planavimas	Periodiškai	Specialistai	Taip	Darbo našumas
2.4. Operatyvinė veikla	Planas	Vadovas, finansininkas	Taip	Darbo našumas
2.4.1. Organizacijos pirkimai, pardavimai	Sutartys	Finansininkas	Taip	Darbo našumas
2.4.2. Partnerių pardavimai, pirkimai	Sutartys	Finansininkas	Taip	Darbo našumas
2.5. Perspektyvinė veikla	Planas	Vadovas	Taip	Darbo našumas
2.6. Strateginė veikla	Planas	Vadovas	Taip	Darbo našumas

Organizacijos darbo efektyvumo modelio įgyvendinimo vykdytojai yra vadovas, finansininkas, specialistai – lyderiai<sup>309</sup>, todėl nesudarys didelių sunkumų principinį modelį pritaikyti konkrečiai organizacijai šalies ūkio ir nacionalinės rinkos sąlygomis, kad organizacijos vizija ir misija būtų plėtojama darniai raidai laiduoti<sup>310</sup>. Nuo pavienių organizacijų modernizavimo spartos, naujų steigimo, VOS, atsižvelgiant į *NAS*, rėmimo iš esmės priklausomo žmogaus gyvenimas, jo vieta valstybėje ir visuomenėje<sup>311</sup>. Apskritai žmogaus gyvenimas vertinamas jo darbo rezultatais<sup>312</sup>, o kita vertus, kiekvieno žmogaus veiklos galimybės yra skirtingos, nes jos priklauso nuo individualių savybių<sup>313</sup>, aplinkos veiksnių, taip pat nuo valstybės ir visuomenės politinių, ekonominių bei socialinių veiksnių vienovės XXI amžiuje<sup>314</sup>.

### 1.3.3. Žmogaus gyvenimas

Žmogaus darbo rezultatų vertinimas. Žmogaus gyvenimas ir veikla yra tiesiogiai susieti su darbo procesais, kurie prasideda žmogui gimus ir baigiasi jam mirus<sup>315</sup>. Metodologinis žmogaus darbo procesų vertinimas yra svarbus pažangos ir demokratijos plėtrai visuomenėje<sup>316</sup>, todėl darbo reikšmę žmogaus gyvenimui aprašysime atskirai.

Absolūtus žmogaus darbas išreiškiamas matematiniumi modeliu, kuris yra<sup>317</sup>:

$$|\vec{A}_i| = \sum_{j=1}^n \sum_{b=1}^m \sum_{s=1}^z |\vec{I}_i| f(\vec{Y}), \quad (1.3.3.1)$$

<sup>309</sup> Leadership and Education/Translated by D. A. Marmorstein. – Copenhagen: Forlaget Vandkunsten, 2008. – 557 p.

<sup>310</sup> Valsch, C. Pagrindiniai vadybos rodikliai. – Vilnius: Verslo žinios, 2007. – 401 p.

<sup>311</sup> Pilietiškumo samprata ir piliečių ugdymas demokratinėje visuomenėje. Seminaro medžiaga Nr. 8/Atsak. red. N. Janulaitienė. – Vilnius: LKA, 2003. – 136 p.

<sup>312</sup> Makštutis, A. Veiklos vadyba: teorija ir praktika. Monografija. – Vilnius: LR ŠMMLC, 1999. – p. 23-48.

<sup>313</sup> Kučinskas, V., Kučinskienė, R. Socialinis darbas švietimo sistemoje. Teoriniai aspektai. – Klaipėda: KU leidykla, 2000. – 232 p.

<sup>314</sup> Regional Security and Development: International and National Context/Editors: L. Zaiako, A. Makštutis. – Minsk: AC „Strategia“, LKA, 2005. – 142 p.

<sup>315</sup> Albrechtas, J. Asmenybė ir karjera. – Vilnius: Naujoji matrica, 2005. – 233 p.

<sup>316</sup> Bauman, Z. Globalizacija: pasekmės žmogui. – Vilnius: Stroma, 2002. – 208 p.

<sup>317</sup> Makštutis, A. Strateginio valdymo principai. Monografija. – Klaipėda: KU leidykla, 2001. – p. 187.

čia:  $|\vec{A}_i|$  – absoliutus žmogaus darbas (*individuo „i“*);  
 $|\vec{I}_i|$  – absoliučiam žmogaus darbui naudoti ištekliai (*individuo „i“*);  
 $f(\vec{Y})$  – absoliutaus žmogaus darbo atlikimo laiko ir vietos aplinkos pokyčių funkcija (*individuo „i“*);  
 $j, b, s$  – žmogaus (*individuo „i“*) jaunystė, branda, senatvė (*gyvenimo etapai*);  
 $n, m, z$  – žmogaus (*individuo „i“*) jaunystės, brandos, senatvės metų kintamųjų seka.

Matematiniam modelyje (1.3.3.1) vektoriai rodo sistemos dinamiką arba žmogaus gyvenimo sąlygas valstybėje ir visuomenėje nuo gimimo iki mirties.

Kiekvienoje valstybėje šias sąlygas nustato politinių, ekonominių, socialinių veiksnių vienvė darnios valstybės ir visuomenės raidos veiksnių *valdymo–savivaldos sistemoje*<sup>318</sup>.

Galima teigti, kad kiekvieno žmogaus darbo galimybės valstybėje, atsižvelgiant į visuomenę, yra skirtingos<sup>319</sup>. Šios galimybės daro įtaką jo darbo rezultatams šalies ūkyje, nacionalinėje rinkoje, organizacijoje, šeimos raidoje, todėl ypač svarbu, kad darnios valstybės ir visuomenės raidos politinių, ekonominių, socialinių veiksnių vienvė būtų palanki kiekvienam visuomenės nariui, o ši palankumą turi laiduoti *valdymo–savivaldos sistema*<sup>320</sup>.

Ekonominis žmogaus darbo rezultatų vertinimas sudaro sąlygas nustatyti optimizavimo veiksnius ir įgyvendinimo principus.

*Todėl žmogaus darbą galima išreikšti šiuo matematiniu modeliu*<sup>321</sup>:

<sup>318</sup> Alberoni, F. Menas vadovauti. – Vilnius: DKI, 2006. – 184 p.

<sup>319</sup> Buzan, B. Žmonės, valstybės ir baimė: tarptautinio saugumo studijos po šaltojo karo. – Vilnius: Eugrimas, 1997. – 470 p.

<sup>320</sup> Schultz, W. T. Investavimas į žmones. Gyventojų kokybės ekonomika. – Vilnius: Eugrimas, 1998. – 192 p.

Albrechtas, J. Asmenybė ir karjera. – Vilnius: Naujoji matrica, 2005. – 233 p.

Bauman, Z. Globalizacija: pasekmės žmogui. – Vilnius: Stroma, 2002. – 208 p.

Makštutis, A. Strateginio valdymo principai. Monografija. – Klaipėda: KU leidykla, 2001. – p. 187.

Alberoni, F. Menas vadovauti. – Vilnius: DKI, 2006. – 184 p.

Buzan, B. Žmonės, valstybės ir baimė: tarptautinio saugumo studijos po šaltojo karo. – Vilnius: Eugrimas, 1997. – 470 p.

Schuman, R. Už Europą. – Vilnius: Eugrimas, 2002. – 160 p.

<sup>321</sup> Makštutis, A. Strateginio valdymo principai. Monografija. – Klaipėda: KU leidykla, 2001. – p. 188.

$$\left| \vec{A}_i \right| = \sum_{j=1}^n \sum_{b=1}^m \sum_{s=1}^z \left| \frac{\vec{P}_i}{\vec{S}_i} \right| \vec{k}_{p(jbs)} f_t f_e f_a f_g f_l f_E \quad (1.3.3.2)$$

čia:  $\left| \vec{A}_i \right|$  – žmogaus darbas (*absoliutus dydis – rezultatai*);  
 $\left| \vec{P}_i \right|$  – realiosios darbo pajamos (*absoliutus dydis – kaupiamieji rezultatai*);  
 $\left| \vec{S}_i \right|$  – realiosios gyvenimo ir darbo išlaidos (*absoliutus dydis – nuolat kintantys rezultatai*);

$j, b, s$  – žmogaus jaunystė, branda, senatvė (*gyvenimo etapai*);

$n, m, z$  – žmogaus jaunystės, brandos, senatvės metų kintamųjų seka;

$\vec{k}_{p(jbs)}$  – žmogaus darbo optimalių sąlygų koeficientas;

$f_t$  – laiko funkcija (*valstybės ir visuomenės raidos laikotarpis, kuriuo žmogus gyvena*);

$f_e$  – erdvės funkcija (*valstybės ir visuomenės aplinkos išoriniai ir vidiniai veiksniai: politiniai, ekonominiai, socialiniai*);

$f_a$  – aplinkos funkcija (*žmogaus gyvenimo aplinkos veiksniai: patenkinimas ir pasitenkinimas*);

$f_g$  – žmogaus genų ir genetinės informacijos funkcija (*individo „i“ intelekto ugdymo galimybės*);

$f_l$  – žmogaus intelekto ugdymo ir naudojimo funkcija;

$f_E$  – žmogaus energijos (*psichologinių veiksnių*) funkcija.

Matematiniam modelyje (1.3.3.2) vektoriai rodo sistemos dinamiką per tam tikrą laiką ir tam tikroje vietoje, taip pat realias žmogaus gyvenimo sąlygas valstybėje ir visuomenėje nuo gimimo iki mirties.

Valstybės ir visuomenės raidos, šalies ūkio plėtros, nacionalinės rinkos konkurencingumo, ES ir pasaulio sistemų politiniai, ekonominiai, socialiniai veiksniai ir jų globalizacijos procesai daro tiesioginę įtaką kiekvieno žmogaus gyvenimui, jo darbinei veiklai, o jų realūs rezultatai išreiškiami labai konkrečiais ekonominiais rodikliais<sup>322</sup>. Šie rodikliai yra tokie: žmogaus realiosios pajamos ir išlaidos, kurios nustato turto kaupimo ir plėtojimo *galimybes*<sup>323</sup>.

**Realiosios žmogaus pajamos.** Žmogaus gyvenime realiąsias pajamas sudaro visos gautos iš jo veiklos pajamos<sup>324</sup>. Realiosios žmogaus pajamos

<sup>322</sup> Baršauskienė, V., Leliūgienė, I. Sockultūrinis darbas bendruomenėje. Užsienio šalių patirtis. Monografija. – Kaunas: Technologija, 2001. – 375 p.

<sup>323</sup> Dessler, G. Personalo vadybos pagrindai. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001. – 344 p.

<sup>324</sup> Rutkauskas, A. V. Finansų ir komercijos kiekybiniai modeliai. Monografija. – Vilnius: Technika, 2000. – 504 p.

rodo turto kaupimo funkciją per visą jo gyvenimą, o kaupimo funkcija daro įtaką turto dydžiui ir jo plėtros tendencijoms, kurios priklauso nuo turto plėtojimo valstybėje ir visuomenėje<sup>325</sup>. Šie procesai gali didinti arba mažinti žmogaus nekilnojamąjį turta, investicijas, grynuosius pinigus, kurie sudaro atskirais žmogaus gyvenimo etapais realiąsias pajamas ir jų pokyčius turto didėjimui ar mažėjimui<sup>326</sup>.

Nėra abejonės, kad žmogaus darbo rezultatai ne visais atvejais tiesiogiai rodo galimas realiąsias pajamas, nes jos priklauso nuo valstybės ir visuomenės raidos veiksnių (*politinių, ekonominių, socialinių*) bendroje ES ir pasaulio bendrijoje<sup>327</sup>. Šios pajamos pagal darbo vertę gali būti<sup>328</sup>:

- *mažos;*
- *didelės;*
- *realios.*

***Blogiausias atvejis yra tas,*** kai realiosios žmogaus darbo pajamos yra lygios arba mažesnės už to žmogaus gyvenimo ir darbo realiąsias šeimos išlaidas. Pagal metodologiją, tokių atvejų negalėtų būti, tačiau iš tikrųjų atskirų valstybių ir jų visuomenių raidoje analogiški atvejai dažnai kartojasi, todėl šią priklausomybę įvertina žmogaus darbo optimalių sąlygų koeficientas<sup>329</sup>.

Tačiau pirmiausia būtina aprašyti realiąsias žmogaus gyvenimo ir darbo išlaidas.

***Realiosios žmogaus išlaidos.*** Žmogaus gyvenime ir darbinėje veikloje realiąsias išlaidas sudaro visų faktinių išlaidų išplėstinė suma poreikiams patenkinti.

Pagal metodologiją, būtina atskirti realiąsias išlaidas ir jų vartojimo normatyvą<sup>330</sup>. Realiųjų išlaidų vartojimo normatyvas tiesiogiai priklauso nuo žmogaus realiųjų pajamų normatyvo, tačiau išlaidų normatyvas turi platesnę prasmę žmogaus gyvenime ir šeimos raidoje, nes kiekvienas žmogus skirtingai normuoja savo realiąsias išlaidas<sup>331</sup>, kurias galima suskirstyti:

- realiųjų išlaidų normatyvas, pagrįstas realiosiomis pajamomis;

<sup>325</sup> Das, B. J. Vadybinė ekonomika. – Kaunas: Technologija, 2000. – 279 p.

<sup>326</sup> Kvedaravičius, J. Organizacijų vystymosi vadyba. – Kaunas: VDU, 2006. – 396 p.

<sup>327</sup> Lydeka, Z. Rinkos ekonomikos tapsmas. Monografija. – Kaunas: VDU, 2001. – 288 p.

<sup>328</sup> Makštutis, A. Strateginio valdymo principai. Monografija. – Klaipėda: KU leidykla, 2001. – p. 189.

<sup>329</sup> Makštutis, A. Visuotinės kokybės vadyba globalizacijos sąlygomis. – Vilnius: LKA, 2005. – 154 p.

<sup>330</sup> „Eurostat“ 2007 metų tyrimų statistiniai duomenys.

<sup>331</sup> Makštutis, A. 2007 m. tyrimų duomenys.



- realiųjų išlaidų normatyvas, nepagrįstas realiosiomis pajamomis (*kai jos neatitinka darbo vertės*);
- realiųjų išlaidų normatyvas yra skaičiuotinas vidutinis išlaidų vidurkis, kuris priklauso nuo valstybės vidutinio žmonių gyvenimo lygio;
- realiųjų išlaidų normatyvas, kuris neturi ribų (*žmogaus įsivaizduojamas ar norimas gyvenimo lygis*).

Visais atvejais realiųjų išlaidų normatyvas yra priklausomybė reikmių, kurios grupuojamos tam tikra poreikių tenkinimo seka<sup>332</sup>:

- *pirmojo* būtinumo reikmės;
- *antrojo* būtinumo reikmės;
- *trečiojo* būtinumo reikmės;
- *n-tojo* būtinumo reikmės.

Šios reikmės kiekvieno žmogaus gyvenime ir darbe yra skirtingų dydžių, tačiau turi normatyvinio minimumo ir maksimumo priklausomybę. Šią priklausomybę nurodo žmogaus gyvenimo ir darbo tikslai, jų įgyvendinimo sprendimai ir planuojami gauti rezultatai. Tačiau reikia apibūdinti žmogaus realiųjų išlaidų minimalų normatyvą<sup>333</sup>.

*Minimalus žmogaus realiųjų išlaidų normatyvas* – patenkinti vidutinį žmogaus gyvenimo lygį ir pasiekti, kad turto kaupimo funkcija per visą žmogaus gyvenimą būtų teigiama<sup>334</sup>. Šių normatyvų apskaičiavimas yra *VOS*, atsivėlgiant į *NAS*, veiklos funkcija darniai valstybės ir visuomenės raidai laiduoti.

***Žmogaus darbo normatyvas.*** Žmogaus optimalių sąlygų veiklai pagrįsti normatyvas išreiškiamas realiųjų pajamų ir realiųjų išlaidų normatyvine priklausomybe, kuri nustatoma taikant koeficientą. Šis koeficientas rodo ir atskiro žmogaus turto kaupimo bei plėtojimo funkcinę priklausomybę arba žmogaus veiklos ribas<sup>335</sup>.

*Šios ribos priklauso* nuo žmogaus realiųjų pajamų ir išlaidų, kurių santykis rodo turto kaupimo ir plėtojimo procesus per žmogaus gyvenimą, taip pat ir žmogaus veiklos galimybes ar valstybės pasiekimus<sup>336</sup>.

<sup>332</sup> Makštutis, A. 2008 m. tyrimų duomenys.

<sup>333</sup> „Eurostat“ 2008 metų tyrimų statistiniai duomenys.

<sup>334</sup> Makštutis, A. Visuotinės kokybės vadyba globalizacijos sąlygomis. – Vilnius: LKA, 2005. – p. 77–80.

<sup>335</sup> Darbuotojų atranka konkurenciniam pranašumui įgyti/Aut. kol. – Vilnius: Verslo žinios, 2006. – 163 p.

<sup>336</sup> Makštutis, A. Darbo efektyvumas Lietuvoje. *Personalo vadyba*. 2008, Nr. 2 (84). – Vilnius: UAB EMC. – p. 2–8.

*Kita vertus*, realiųjų pajamų ir realiųjų išlaidų funkcinė priklausomybė yra suminė turto, kuris sudaro visuomenėje sąlygas žmogaus darbo efektyvumui didinti per visą jo gyvenimą, plėtros išraiška.

Žmogaus darbo optimalių sąlygų ir jų koeficiento svarba yra labai reikšminga, o šio koeficiento ribos pasiskirsto nuo  $|0|$  iki  $|1|$ .

Kai koeficiento reikšmė lygi  $|0|$ , tai žmogus neturi sąlygų išgyventi, o kai ši reikšmė yra lygi  $|1|$ , žmogaus darbo efektyvumas tam tikru gyvenimo periodu gali būti optimalus, lyginant visuomenės lygmeniu.

*Praktiškai* šio koeficiento reikšmės pasiskirsto įvairiai, todėl kiekvieno žmogaus darbo rezultatai ir gautas efektyvumas yra skirtingi<sup>337</sup>. Iš esmės žmogaus darbo sąlygas apibūdina organizacijos veiklos aplinka pagal darnią valstybės ir visuomenės raidą.

**Žmogaus darbo efektyvumas.** *Žmogaus darbo efektyvumą riboja* ir kitos funkcijos, t. y. laiko, valstybės, visuomenės, organizacijos aplinkos, šeimos raidos, žmogaus gyvenimo arba individo genų ir genetinės informacijos, intelekto, žmogaus energijos. Jos yra pateiktos matematiniam modelyje (1.3.3.2). Funkcijos vertinamos ir apskaičiuojamos lyginamuoju efektyvumo koeficientu, kai įvertinamos pavienės funkcijos realios sąlygos, padalytos iš jų normatyvinių sąlygų (*pagal pažangą, demokratijos raidą valstybės ir visuomenės lygmeniu*)<sup>338</sup>.

Šių funkcijų apskaičiuotų koeficientų reikšmės pasiskirsto nuo  $|0|$  iki  $|1|$ , todėl išplėstinė suma apskaičiuojama kaip šių funkcijų efektyvumo koeficientas, kuris apskaičiuojamas pagal matematinį modelį<sup>339</sup>:

$$\sum_{i=1}^6 |k_s| = \sum_{i=1}^6 |k_i|^6, \quad (1.3.3.3)$$

čia:  $|k_s|$  – išplėstinė suma, visų šešių funkcijų efektyvumo koeficientas;

$|k_i|$  – „ $i$ “ funkcijos lyginamasis efektyvumo koeficientas.

*Optimizavimo procesai* metodologiškai sudaro sąlygas optimaliai veiklai, kai kiekvienos funkcijos lyginamasis efektyvumo koeficientas artėja arba yra lygus  $|1|$ , tuomet žmogaus optimalios veiklos darbas yra skaičiuojamas

<sup>337</sup> Makštutis, A., Vijeikis, J. Jaunimo įsidarbinimo problemos Lietuvoje. *Vadyba. Mokslo tiriamieji darbai*. Vakarų Lietuvos verslo kolegija. 2008, Nr. 2 (13). – Klaipėda: KU leidykla, 2008. – p. 78–81.

<sup>338</sup> Makštutis, A. Veiklos vadyba: teorija ir praktika. Monografija. – Vilnius: LR ŠMM LC, 1999. – p. 23–72.

<sup>339</sup> Makštutis, A. Strateginio valdymo principai. Monografija. – Klaipėda: KU leidykla, 2001. – p. 191.

remiantis matematiniais modeliais:

$$|\vec{A}_i| = \int \int \int \int \vec{P}_i / \vec{S}_i |k_{p(jbs)}|. \quad (1.3.3.4)$$

Matematiniam modelyje (1.3.3.4) visi dydžiai yra žinomi (*matematinis modelis* – 1.3.3.2), o vektoriai rodo šalies ūkio, nacionalinės rinkos, darnios valstybės ir visuomenės raidos politinių, ekonominių, socialinių veiksmų *valdymo–savivaldos sistemos* pasiekimus plėtojant pažangą ir demokratiją pagal turimus nacionalinius išteklius.

Pavienio žmogaus gyvenime išryškėja *VOS*, vadovaujantis *NAS*, pasiekimai, kurie Lietuvoje gali<sup>340</sup>:

- *skatinti* žmogaus veiklą ir didinti jo darbo efektyvumą;
- *neskatinti* žmogaus veiklos ir mažinti darbo efektyvumą;
- *slopinti* žmogaus veiklą ir griežtai riboti darbo efektyvumą.

Šie procesai yra būdingi visoms valstybėms (*Austrija, Čekija, Estija, Ispanija, Izraelis, JAV, Japonija, Lenkija, Norvegija, Portugalija, Vokietija ir kitos*) ir jų *VOS*, vadovaujantis *NAS*, ūkio, rinkos ir visuomenės raidos veiksmų *valdymo–savivaldos sistemų* pasiekimams<sup>341</sup>.

Matematiniam modelyje (1.3.3.4) integralai rodo individo intelekto ugdymo ir naudojimo galimybes, kurios taip pat priklauso nuo *VOS*, vadovaujantis *NAS*, pasiekimų. Nuo šių pasiekimų tiesiogiai priklauso ir absoliuti koeficiento  $k_{p(jbs)}$  reikšmė, t. y. žmogaus darbo ir gyvenimo aplinka.

*Todėl šis koeficientas tampa svarbiausiu*, nes nuo jo reikšmių priklauso žmogaus darbo rezultatai ir jų ekonominis efektyvumas.

*Kita vertus*, žmogaus realiosios darbo pajamos ir jo gyvenimo bei darbo realiosios išlaidos rodo galutinius liekamuosius darbo rezultatus, nes žmogaus gyvenime galimi tokie atvejai<sup>342</sup>:

- $P_i > S_i$ ; (1.3.3.5)
- $P_i = S_i$ ; (1.3.3.6)
- $P_i < S_i$ . (1.3.3.7)

Matematinis modelis (1.3.3.5) rodo, kad absoliutus žmogaus darbas verti-

<sup>340</sup> Regioninio bendradarbiavimo saugumo Lietuvai integruojantis į NATO ir ES tyrimai. 2007 m. tarpinė ataskaita/Moksl. red. A. Makštutis. – Vilnius: LKA, 2007. – 77 p.

<sup>341</sup> „Eurostat“ 2008 metų tyrimų statistiniai duomenys.

<sup>342</sup> Makštutis, A. Strateginio valdymo principai. Monografija. – Klaipėda: KU leidykla, 2001. – p. 192.

namas tarpiniais ir galutiniais rezultatais, o veiklos efektyvumas yra teigiamas.

*Teigiama kaupimo funkcija žmogui leidžia didinti turtą.*

Matematinis modelis (1.3.3.6) rodo, kad absoliutus žmogaus darbas vertinamas tarpiniais ir galutiniais rezultatais, o turto kaupimo funkcija yra lygi 0.

*Nulinė kaupimo funkcija žmogui neleidžia didinti turto.*

Matematinis modelis (1.3.3.7) rodo, kad absoliutus žmogaus darbas vertinamas tarpiniais ir galutiniais rezultatais, o turto kaupimo funkcija yra neigiama.

Neigiama kaupimo funkcija žmogaus gyvenime rodo, kad žmogus gyvena neprasmingą gyvenimą, dėl kurio turimas turtas sumažėjo (*ar išnyko*), o galbūt šis žmogus gyveno naudodamasis kitų žmonių darbo rezultatais<sup>343</sup>.

*Visi trys atvejai metodologiškai ir praktiškai yra realūs, tačiau*<sup>344</sup>:

- pirmuoju atveju – pažanga ir demokratija spartinama;
- antruoju atveju – pažanga ir demokratija neplėtojama;
- trečiuoju atveju – pažanga ir demokratija slopinama.

Pažanga visais atvejais žmogaus gyvenime yra darbo efektyvumo vertinimo kriterijus ir normatyvas.

### 1.3.4. Šeimos raida

**Šeimos raidos rezultatų vertinimas.** Šeima ir žmogus priskiriami atskiroms mikrosistemoms. Šeima (*mikrosistema*) yra visuomenės (*makrosistemas*) sudedamoji dalis<sup>345</sup>, tačiau šeima užima ypatingą vietą visuomenėje, nes nuo šeimos raidos priklauso valstybės ir visuomenės ateitis<sup>346</sup>.

Šiuo atveju yra svarbus šeimos raidos ekonominis vertinimas, todėl šeimos raidos rezultatus, kaip ir žmogaus darbo rezultatus, galima išreikšti analogiška priklausomybe.

Šeimos raidos rezultatai yra<sup>347</sup>:

<sup>343</sup> Regioninio bendradarbiavimo saugumo Lietuvai integruojantis į NATO ir ES tyrimai. 2006 m. tarpinė ataskaita/Moksl. red. A. Makštutis. – Vilnius: LKA, 2006. – 139 p.

<sup>344</sup> Regional Security and Development: International and National Context/Editors: L. Zai-ko, A. Makštutis. – Minsk: AC „Strategia“, LKA, 2005. – 142 p.

<sup>345</sup> Bagdanavičius, J., Senkus, V. Šeimos sociologija. – Vilnius: VPU leidykla, 2008. – 168 p.

<sup>346</sup> Makštutis, A. Veiklos vadyba: teorija ir praktika. Monografija. – Vilnius: LR ŠMM LC, 1999. – p. 48– 51.

<sup>347</sup> Makštutis, A. Strateginio valdymo principai. Monografija. – Klaipėda: KU leidykla, 2001. – p. 193.

$$|A_s| = \left| \frac{P_s}{S_s} \right| k_{p(jbs)} f_t f_e f_a f_g f_l f_E, \quad (1.3.4.1)$$

čia:  $|A_s|$  – absoliutūs šeimos raidos rezultatai šalies ūkyje ir nacionalinėje rinkoje (*valstybėje ir visuomenėje*);

$|P_s|$  – absoliučios šeimos pajamos šalies ūkyje ir nacionalinėje rinkoje (*valstybėje ir visuomenėje*);

$|S_s|$  – absoliučios šeimos išlaidos šalies ūkyje ir nacionalinėje rinkoje (*valstybėje ir visuomenėje*).

Kiti dydžiai yra žinomi (*analogiškai iš matematinio modelio 1.3.3.1*).

Matematiniam modelyje (1.3.4.1) visi veiksniai rodo šeimos raidos šalies ūkyje ir nacionalinėje rinkoje (*valstybėje ir visuomenėje*) funkcinę priklausomybę. Ši priklausomybė išreiškiama:

- realiosiomis šeimos pajamomis;
- realiosiomis šeimos išlaidomis;
- kitais funkciniais veiksniais.

Veiksniai rodo šeimos raidos galimybes: pažangą plėtoti, slopinti, neplėtoti. Tačiau pačios mikrosistemos raida yra funkcionaliai priklausoma nuo šalies ūkio, nacionalinės rinkos, valstybės ir visuomenės raidos politinių, ekonominių, socialinių veiksnių bendrosios įtakos. Ši įtaka plėtojama *VOS*, vadovaujantis *NAS*, įgyvendinant atskiras strategines programas ir jų projektus kaimuose, rajonuose, miestuose, regionuose, šalyje.

**Realiosios šeimos pajamos.** Realiosios šeimos pajamos kinta. Jos išreiškiamos pinigų suma per kalendorinius metus (per *vieną veiklos ciklą*) vidutiniškai vienam šeimos nariui, todėl realiųjų pajamų pokyčiai priklauso nuo šeimos sudėties, brandos, dirbančiųjų skaičiaus, jų intelekto laipsnio, intelekto naudojimo, uždarbio kaimuose, rajonuose, miestuose, regionuose, šalyje dydžio.

Kiekvienoje šeimoje vidutinės realiosios pajamos yra skirtingos, todėl ir kiekvienos šeimos raidos sąlygos yra skirtingos.

Čia ekonominis vertinimo kriterijus yra realiųjų pajamų normatyvas, kuris grindžiamas šeimos kaupimo funkcijos priklausomybe, kai šeimos turtas:

- didėja;
- nekinta;
- mažėja.

Realiosios šeimos pajamos turi užtikrinti bendrąją šeimos kaupimo

funkcija, kai šeimos turtas plėtojamas ir nuolat didėja kaimuose, rajonuose, miestuose, regionuose, šalyje.

**Realiosios šeimos išlaidos.** Realiosios šeimos išlaidos skaičiuojamos vidutiniškai vienam šeimos nariui, neatsižvelgiant į dirbančių šeimos narių skaičių, bet remiantis bendra realiųjų pajamų suma.

Šeimos raidoje normatyvinės vidutinės išlaidos skaičiuojamos atsižvelgiant į vidutinį gyvenimo lygį ir žmonių realiuosius normatyvus kaimuose, rajonuose, miestuose, regionuose, šalyje.

Praktiškai šeimos raidoje vidutinį išlaidų normatyvą yra nesunku apskaičiuoti tam tikru laiku kaimuose, rajonuose, miestuose, regionuose, šalyje.

Būtina, kad realiosios šeimos išlaidos sudarytų sąlygas turtui kaupti ir didėti, kad kiekvienos šeimos raidos liekamieji rezultatai būtų teigiami kaimuose, rajonuose, miestuose, regionuose, šalyje.

**Šeimos raidos efektyvumas.** Šeimos raida tiesiogiai priklauso nuo valstybės ir visuomenės raidos veiksnių *valdymo–savivaldos sistemos* efektyvumo, todėl *VOS*, vadovaujantis *NAS*, privalo nuolat gerinti politinių, ekonominių, socialinių veiksnių funkcinę įtaką šeimos raidai ir laiduoti jos veiksnių vienovę kaimuose, rajonuose, miestuose, regionuose, šalyje<sup>348</sup>.

Kiekvienos šeimos raidos laikotarpiai išreiškiami realiųjų pajamų ir realiųjų išlaidų matematiniais modeliais, kurie yra<sup>349</sup>:

$$\blacksquare P_{\bar{s}} > S_{\bar{s}}; \quad (1.3.4.2)$$

$$\blacksquare P_{\bar{s}} = S_{\bar{s}}; \quad (1.3.4.3)$$

$$\blacksquare P_{\bar{s}} < S_{\bar{s}}. \quad (1.3.4.4)$$

Matematiniai modeliai (1.3.4.2, 1.3.4.3, 1.3.4.4) rodo pažangos plėtros spartą visuomenės, šalies ūkio, nacionalinės rinkos raidos *VOS*, vadovaujantis *NAS*, kaimuose, rajonuose, miestuose, regionuose, šalyje pasiekimus, kai vidutinė pažanga spartinama, neplėtojama, slopinama<sup>350</sup>. Lietuvoje, kaip ir kitose pasaulio valstybėse, visi atvejai realiai aptinkami skirtingų šeimų raidose<sup>351</sup>.

*Pažangos plėtra nustato*, kad žmogaus, šeimos, organizacijos kolektyvo

<sup>348</sup> Lamentowicz, W. Šių laikų valstybė. – Vilnius: Alma littera, 1998. – 128 p.

<sup>349</sup> Makštutis, A. Strateginio valdymo principai. Monografija. – Klaipėda: KU leidykla, 2001. – p. 194.

<sup>350</sup> Lietuvos ateitis pasaulio kontekste. Specialistų žvilgsnis. Kolektyvinė monografija/Sudarytojas V. Jasiulevičius. Moks. red. A. Makštutis. – Vilnius: Moksl. aidai, 2003. – 416 p.

<sup>351</sup> Regioninio bendradarbiavimo saugumo Lietuvai integruojantis į NATO ir ES tyrimai. 2003 m. tarpinė ataskaita/Moksl. red. A. Makštutis. – Vilnius: LKA, 2003. – 114 p.

darbo pajamos turi viršyti išlaidas per kalendorinius metus (*per tą patį laikotarpį*). Tik šiomis sąlygomis suminiai veiklos rezultatai šalies ūkyje ir nacionalinėje rinkoje mikrosistemose bus išreiškiami nacionalinio turto kaupimu: pinigais, nekilnojamoju turtu, investicijomis į visų žmonių intelekto ugdymą ir kryptingą jo naudojimą, t. y. pažangai kurti ir įdiegti kaimuose, rajonuose, miestuose, regionuose, šalyje racionaliai naudojant visus nacionalinius išteklius<sup>352</sup>.

Atlikti skaičiavimai rodo realią atskiros šeimos raidos padėtį Lietuvoje<sup>353</sup>.

*Pavyzdys:* šeimos raida.

Šeimos raidos sąlygos yra:

- *sudėtis* – tėvas, motina, dvi dukros yra studentės;
- *aplinka* – gyvenamoji vieta Vilnius;
- *darbas* – du šeimos nariai yra dirbantys;
- *būstas* – trijų kambarių butas daugiabučiame name.

Užduotis:

- sudaryti šeimos balansą;
- nustatyti šeimos kaupimo funkciją;
- aprašyti šeimos turto kaupimo ribas atsižvelgiant į valstybės ir visuomenės raidą.

Šeimos balansas skaičiuojamas pagal matematinį modelį:

$$|\vec{A}_s| = |\vec{P}_s| - |\vec{S}_s|, \quad (1.3.4.5)$$

čia:  $|\vec{A}_s|$  – šeimos metinis balansas: veiklos rezultatas, t. y. darbas ir darbo pridėtoji vertė (*kaupiamasis dydis*) atsižvelgiant į valstybės ir visuomenės raidą;

$|\vec{P}_s|$  – realiosios šeimos darbo pajamos per metus, išreikštos darbo pridėtoja verte (*kaupiamasis dydis*) atsižvelgiant į valstybės ir visuomenės raidą;

$|\vec{S}_s|$  – realiosios šeimos išlaidos per metus, išreikštos vartojimo funkcija (*nuolat kintantis dydis*) atsižvelgiant į valstybės ir visuomenės raidą.

Skaičiavimams yra naudoti realūs duomenys, kurie tam tikru laiku (2008 m.) sudarė per mėnesį<sup>354</sup>:

- grynąsias šeimos pajamas – 5000 Lt;
- pirmojo būtinumo išlaidas – 2400 Lt;

<sup>352</sup> Makštutis, A. Visuotinės kokybės vadyba globalizacijos sąlygomis. – Vilnius: LKA, 2005. – 154 p.

<sup>353</sup> Bagdanavičius, J., Senkus, V. Šeimos sociologija. – Vilnius: VPU leidykla, 2008. – 168 p.

<sup>354</sup> Makštutis, A. 2008 m. tyrimų duomenys.

- antrojo būtinumo išlaidas – 1600 Lt;
- trečiojo būtinumo išlaidas – 1000 Lt;
- „n-tojo“ būtinumo išlaidas (*būsto kapitalinis remontas, baldų ir buitinės technikos įsigijimas ar pakeitimas, naujo nuosavo transporto įsigijimas, turistinės išvykos į kitas šalis, iškilmingų renginių lankymas, šeimos ir giminės jubiliejinių švenčių rengimas ir dalyvavimas, išvykos į draugų šeimų renginius ir draugų kvietimas į šeimos renginius, kt.*) – 0,00 Lt (*lygios absoliučiam nuliui dėl realiųjų pajamų stygiaus ir šeimos pirkimo galios nacionalinėje rinkoje*).

Skaičiavimai:

1) šeimos integrinės išlaidos per mėnesį;

$$\left| \vec{S}_s \right| = 2400 + 1600 + 1000 = 5000 \text{ Lt} \quad (1.3.4.6)$$

2) šeimos absoliutus balansas per mėnesį;

$$\left| \vec{A}_s \right| = 5000 - 5000 = 0 \text{ Lt}; \quad (1.3.4.7)$$

3) šeimos kaupimo funkcija, kuri išreikšta be „n-tojo“ būtinumo išlaidų:

$$K_{s-f(k)} = 0 \text{ Lt (per kalendorinius metus);} \quad (1.3.4.8)$$

4) šeimos turto kaupimo galimybės 2008 m. buvo griežtai suvaržytos ir realiai buvo lygios absoliučiam nuliui šalies ūkyje ir nacionalinėje rinkoje, nes šeimos dirbančiųjų darbo vertė buvo sumažinta LR ES lygmeniu.

*Gautų skaičiavimo rezultatų išvados:*

- *realusis darbas* alino dirbančių šeimos narių sveikatą ir trumpino gyvenimo trukmę dėl socialinės įtampos;
- *dirbant normatyviniu darbo krūviu*, dirbančių šeimos narių darbo pridėtoji vertė negalėjo patenkinti šeimos normatyvinės vartojimo funkcijos;
- *dirbant padidintu darbo krūviu*, dirbančiųjų šeimos narių darbo pridėtoji vertė negalėjo užtikrinti šeimos turto kaupimo funkcijos šalies ūkyje ir nacionalinėje rinkoje;
- *šios šeimos darbo pridėtoji vertė iš tikrųjų buvo sumažinta (dirbančių šeimos narių kvalifikacija buvo aukščiausiojo lygio)*;
- *reali turto kaupimo funkcija* neatitiko pažangos plėtros darniai valstybės ir visuomenės raidai laiduoti, nes šeimos raidos laisvė buvo suvaržyta šalies ūkio, nacionalinės rinkos ir ES lygmeniu (*šeima negalėjo užtikrinti „n-tojo“ būtinumo išlaidų padengimo realiosiomis pajamomis iš darbo didinti šeimos ir nacionalinį turtą*).

2008 m. šeimos gyvenimo lygis sudarė:



$$GL_{\text{š}} = 5000 : 5000 = 1/1 \quad (1.3.4.9)$$

Šioje šeimoje 2008 m. gyvenimo lygis sudarė sąlygas išgyventi, tačiau riboja turto kaupimą ir plėtojimą šalies ūkio, nacionalinės rinkos bei ES lygmeniu, dėl to šeimos raidos galimybės yra griežtai ribotos dabartyje ir ateityje, nes šeimos jaunoji karta savo veiklą pradės be paveldėto turto, o baigus studijas Lietuvos universitetuose jų intelekto panaudojimas priklausys nuo valstybės pasiekimų, kurie, „Eurostat“ duomenimis, 2008 m. sausio mėn. buvo įvertinti 52,3 proc. mūsų šalies gyventojų gyvenimo lygiu pagal ES 100 proc. vidurkį<sup>355</sup>.

*remiantis išspręstu uždaviniu galima pateikti šiuos apibendrinimus:*

- *darbo pridėtoji vertė sumažėjo*, nes neatitinka demokratijos ir pažangos plėtros vidutinės spartos kaimuose, rajonuose, miestuose, regionuose, šalyje ir ES lygmeniu<sup>356</sup>;

- *nacionalinės rinkos paklausa* neatitinka pasiūlos funkcinės priklausomybės, nes kainų lygis didėja sparčiau už kaupimo funkcijos pajėgumus kaimuose, rajonuose, miestuose, regionuose, šalyje (*kainų lygis: Vilnius, Berlynas, Lisabona, Madridas, Talinas, kt.*<sup>357</sup>);

- *visuomenės ir valstybės raida* nukrypsta nuo darnios raidos normatyvų kaimuose, rajonuose, miestuose, regionuose, šalyje<sup>358</sup>;

- *šalies ūkyje ir nacionalinėje rinkoje* vidinės ir išorinės grėsmės stiprėja<sup>359</sup>.

Darbo vertės normatyvai yra patvirtinti *VOS*, vadovaujantis *NAS*, tačiau skaičiavimo metodika nežinoma (*nes nepagrįsta rinkos pasiūlos ir paklausos funkcinė priklausomybė*), nacionalinėje rinkoje visuomenės pirkimo pajėgumas mažėja, o prekių ir paslaugų kainos didėja<sup>360</sup>.

*Kita vertus*, 2009 m. *VOS*, vadovaujantis *NAS*, pakeitė darbo normatyvus, nes daugelyje veiklos sferų ( *tiek prekybos, paslaugų, tiek ir gamybos or-*

<sup>355</sup> „Eurostat“ 2007 metų tyrimų statistiniai duomenys.

<sup>356</sup> Personalo vadybos teorijos ir praktikos aktualijos. Mokslinių straipsnių rinkinys/Sudarytojas ir atsak. red. A. Malovikas. – Vilnius: LKA, 2006. – 209 p.

<sup>357</sup> Makštutis, A. 2008 m. tyrimų duomenys.

<sup>358</sup> Makštutis, A., Vijeikis, J. Jaunimo įsidarbinimo problemos Lietuvoje. *Vadyba. Mokslo tiriamieji darbai*. Vakarų Lietuvos verslo kolegija. 2008, Nr. 2 (13). – Klaipėda: KU leidykla, 2008. – p. 78– 81.

<sup>359</sup> Regioninio bendradarbiavimo saugumo Lietuvai integruojantis į NATO ir ES tyrimai. 2007 m. tarpinė ataskaita/Moksl. red. A. Makštutis. – Vilnius: LKA, 2007. – 77 p.

<sup>360</sup> Makštutis, A. Strateginio valdymo principai. Monografija. – Klaipėda: KU leidykla, 2001. – p. 209.

*ganizacijose*) darbo krūvis yra didinamas per mėnesį, tačiau darbo pridėtoji vertė nepadidėjo ir bendras darbo užmokestis sąlyginai sumažėjo, lyginant su darbo krūvio normatyvais (*dienos, savaitės, mėnesio*).

*Tęsti skaičiavimus yra netikslinga, nes nėra realių statistinių duomenų bazės, kuria remiantis būtų galima pagrįsti realiąsias šeimos išlaidas. Šiuo atveju galima apskaičiuoti tik vidutines normatyvines šeimos išlaidas, kurių ribos teoriškai yra nenustatomos.*

*Apibendrinimas:*

- šeimos pajamos negali užtikrinti realiųjų išlaidų;
- šeimos vartojimo funkcija didina grėsmes;
- rinkos pasiūla neatitinka paklausos, o pirkimo galia mažėja;
- varžoma demokratija, pažangos plėtra darniai valstybės ir visuomenės raidai laiduoti atsižvelgiant į nacionalinius išteklius.

*Šiuos apibendrinimus atitinka* politinė, ekonominė, socialinė aplinka šalies ūkyje ir nacionalinėje rinkoje, kaimuose, rajonuose, miestuose, regionuose, šalyje<sup>361</sup>, kai:

- didėja nedarbas;
- darbo pridėtoji vertė mažėja.

Darbo pridėtoji vertė sudaro sąlygas atlikti šalies ūkio, nacionalinės rinkos, valstybės ir visuomenės raidos pažangos bei demokratijos plėtros rezultatų socialinį vertinimą kaimuose, rajonuose, miestuose, regionuose, šalyje.

**Socialinis vertinimas.** Valstybės ir visuomenės raidos pasiekimų, t. y. žmogaus gyvenimo, šeimos raidos, organizacijos personalo veiklos rezultatų socialinis vertinimas sudaro metodologines sąlygas atlikti skaičiavimus, kuriais galėtume metodologiškai pagrįsti veiklos optimizavimo procesų *valdymo–savivaldos sistemą*, jos įgyvendinimo modelius ir formas šalies ūkyje, nacionalinėje rinkoje, nacionalinių išteklių racionalų naudojimą kaimuose, rajonuose, miestuose, regionuose ir šalyje<sup>362</sup>.

Šios *valdymo–savivaldos sistemos* modelių ir formų įgyvendinimo tikslas yra spartinti politinių, ekonominių, socialinių veiksmų vienovę, kuri laiduotų darnią valstybės ir visuomenės raidą XXI amžiuje globalios ekonomikos

<sup>361</sup> Regioninio bendradarbiavimo saugumo Lietuvai integruojantis į NATO ir ES tyrimai. 2007 m. tarpinė ataskaita/Moksl. red. A. Makštutis. – Vilnius: LKA, 2007. – 77 p.

<sup>362</sup> Макшутис, А. С., Котляр, В. С., Май, И. Ю., Аляев, А. В. Менеджмент и глобализация в XXI веке. Монография/Под. ред. А. С. Макшутиса. – Москва: Канонь, 2006. – 335 с.

sąlygomis<sup>363</sup>.

**Žmonių gyvenimo lygis.** Šalies ūkio, nacionalinės rinkos, darnios valstybės ir visuomenės raidos veiksnių *valdymo–savivaldos sistemoje* išskiriamos trys pagrindinės grupės veiksnių:

- politiniai;
- ekonominiai;
- socialiniai.

Nuo šių veiksnių funkcinės priklausomybės, taip pat *valdymo–savivaldos sistemos* procesų efektyvumo priklauso žmonių gyvenimo lygio ir kokybės rezultatai. Vertinant politinių, ekonominių, socialinių veiksnių funkcinę priklausomybę, žmonių gyvenimo lygis yra vienas iš pagrindinių darnios valstybės ir visuomenės raidos pasiekimų vertinimo rodiklių. Šis mato vietetas nacionalinėje valstybėje rodo visuomenės veiklos pasiekimų pokyčius: ekonomikos plėtros tempus, šalies ūkio ir nacionalinės rinkos konkurencingumą, racionalų nacionalinių išteklių naudojimą kaimuose, rajonuose, miestuose, regionuose, šalyje<sup>364</sup>. Dėl to žmonių gyvenimo lygis yra skaičiuotinas dydis valstybės ir visuomenės lygmeniu. Realiai šis socialinio vertinimo kriterijus ir jo normatyvas rodo šalies ūkio ir nacionalinės rinkos pokyčius bendroje ES erdvėje.

Būtina pripažinti, kad pasaulyje ir pavienėse valstybėse žmonių gyvenimo lygio skaičiavimo metodologija, metodika ir metodai yra skirtingi, dėl to neturime tikslių skaičiavimo duomenų ir jų šaltinių apie pasaulio bendrijos raidos gyvenimo lygį XXI amžiuje<sup>365</sup>. Žmonių gyvenimo lygis rodo pažangos ir demokratijos plėtros spartą<sup>366</sup>:

- pavienėje valstybėje;
- per vienerius kalendorinius metus;
- žmogaus gyvenime;
- šeimos raidoje;
- optimizuojant organizacijos personalo veiklą;
- gerinant šalies ūkio ir nacionalinės rinkos veiksnių *valdymo–savival-*

<sup>363</sup> <http://www.fondarniraida.lt>

<sup>364</sup> Lietuvos ateitis pasaulio kontekste. Specialistų žvilgsnis. Kolektyvinė monografija/Sudarytojas V. Jasiulevičius. Moks. red. A. Makštutis. – Vilnius: Mokslo aidai, 2003. – 416 p.

<sup>365</sup> Экономика XXI века: глобализация, кризисы, развитие/Под ред. М. Ю. Ляхович, Н. Н. Рыбкина.– Москва: РЭА им Г. В. Плеханова, 2008. – 172 с.

<sup>366</sup> Makštutis, A. Strateginio valdymo principai. Monografija. – Klaipėda: KU leidykla, 2001. – p. 212.

*dos sistemų;*

- gerinant ūkio šakos veiksmų *valdymo–savivaldos sistemą;*
- gerinant regiono veiksmų *valdymo–savivaldos sistemą;*
- gerinant miesto veiksmų *valdymo–savivaldos sistemą;*
- gerinant rajono veiksmų *valdymo–savivaldos sistemą.*
- gerinant kaimo veiksmų *valdymo–savivaldos sistemą.*

Žmonių gyvenimo lygio skaičiavimo metodika turi glaudų ryšį su žmogaus darbine veikla, t. y. darbu, nes dėl darbo pridėtosios vertės pokyčių organizacijoje ir visuomenėje kinta bendras (*arba vidutinis*) žmonių gyvenimo lygis, kuris apima bendruosius valstybės pasiekimus<sup>367</sup>.

Šioje situacijoje išryškėja pagrindinė darnios valstybės ir visuomenės raidos funkcija, kurią įgyvendina *VOS*, vadovaujantis *NAS*, šalies ūkio plėtrai spartinti, nacionalinės rinkos konkurencingumui didinti, *valdymo–savivaldos sistemas efektyvumui* didinti. Ši funkcija privalo laiduoti demokratijos ir pažangos plėtrą, kuri lemia žmogaus darbo pridėtosios vertės didėjimą (*ar mažėjimą*), per turto kaupimo funkciją realiai plėtojančią nacionalinį turtą šalies ūkyje ir aktyvinančią nacionalinės rinkos paklausos, pasiūlos, konkurencijos bei konkurencingumo veiksmus. Tuomet žmonių vidutinis gyvenimo lygis atitiks pažangos ir demokratijos pokyčius kaimuose, rajonuose, miestuose, regionuose, šalyje<sup>368</sup>.

Tuo atveju, jei *VOS*, vadovaujantis *NAS*, neefektyviai įgyvendina pagrindinę darnios valstybės ir visuomenės raidos funkciją, visuomenėje išryškėja politinių, ekonominių, socialinių veiksmų vienovės neatitikimai, kuriuos apibūdina<sup>369</sup>:

- anarchijos veiksniai;
- diktato veiksniai;
- nedarbas;
- darbo pridėtosios vertės mažėjimas;
- paklausos mažėjimas dėl pirkimo galios;
- sutrikusi pažangos plėtra;
- visuomenės nepasitenkinimas;

<sup>367</sup> Рынок труда/Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Лунева Н. К. – Москва: Изд. Альфа-Пресс, 2007. – 900 с.

<sup>368</sup> Tendency of National Security in the Baltic Sea Region. Monograph/Compilers: A. Makštutis, D. Prakapienė. – Vilnius: The General Jonas Žemaitis Military Academy of Lithuania and The International Academy of Organization and Management Science, 2006. – 332 p.

<sup>369</sup> Makštutis, A. Strateginio valdymo principai. Monografija. – Klaipėda: KU leidykla, 2001. – p. 212–213.

- ūkio ir rinkos vidinės grėsmės;
- ūkio ir rinkos išorinės grėsmės.

Pasaulio bendrijos raidoje analogiškas situacijas rodo nacionaliniai ir tarpnacionaliniai konfliktai, įvykę XX amžiuje: revoliucijos, Pirmasis ir Antrasis pasauliniai karai, atskirų valstybių sąjungų sudarymas ir jų iširimasis<sup>370</sup>, nacionaliniai karai Lotynų Amerikoje, Afrikoje, Azijoje, Europoje, kiti regioniniai ir tarpregioniniai konfliktai XXI amžiuje<sup>371</sup>.

*Politinės, ekonominės, socialinės krizės* ir jų rezultatai – kariniai konfliktai lemia tai, kad žmonių gyvenimo lygis nukrypsta nuo pasaulio bendrijos vidutinio gyvenimo lygio ir dažnai pasiekia skurdo ribą, dėl to sutrinka šalies ūkio ir rinkos ekonomika. Šalies ekonomikai atkurti iki buvusios šalies ūkyje ir rinkoje reikia papildomų finansinių, materialinių, žmogiškųjų ir kt. išteklių, kurių paprastai toje šalyje stinga arba visuomenės raidoje nesuakaupta nacionalinio turto forma<sup>372</sup>.

*Šie klausimai pasaulio bendrijoje ar pavienėje valstybėje* metodologiškai neaprašyti ir neištirti, nes dabar neturime apskaičiuoto žmonių vidutinio gyvenimo lygio ir jo normatyvo pasaulio bendrijos raidos lygmeniu. Višiams yra suprantama, kad žmonių gyvenimo lygis yra socialinių veiksmų efektyvumo vertinimo kriterijus ir normatyvas, kuris realiai įvertina suminius žmonių veiklos ir atlikto darbo rezultatus šalies ūkyje ir nacionalinėje rinkoje bei šalies regionuose<sup>373</sup>. Visose pasaulio bendrijos valstybėse *VOS*, vadovaujantis *NAS*, centralizuotai valdo politinius, ekonominius, socialinius veiksmus ir dėl jų funkcinių plėtros procesų nacionalinėje rinkoje yra centralizuotai daroma įtaka tinkamam nacionalinių išteklių naudojimui<sup>374</sup>. Tačiau XXI amžiuje daugelyje pasaulio šalių *VOS*, vadovaujantis *NAS*, nepasiekia optimalaus efektyvumo darniai valstybės ir visuomenės raidai laiduoti, taigi neatsilieka ir Lietuva<sup>375</sup>.

<sup>370</sup> Buzan, B. Žmonės, valstybės ir baimė: tarptautinio saugumo studijos po šaltojo karo. – Vilnius: Eugrimas, 1997. – 470 p.

<sup>371</sup> Evolution and Revolution in Global Knowledge Economy: Enhancing Innovation and Competitiveness Worldwide. Readings Book/ Editors: L. Fuxman, N. Delener, V. Lu, L. E. Rvera-Solis. – Madrid: GBATA, USA, 2008. – 1212 p.

<sup>372</sup> Экономика XXI века: глобализация, кризисы, развитие/Под ред. М. Ю. Ляхович, Н. Н. Рыбкина.– Москва: РЭА им Г. В. Плеханова, 2008. – 172 с.

<sup>373</sup> Lamentowicz, W. Šių laikų valstybė. – Vilnius: Alma littera, 1998. – 128 p.

<sup>374</sup> Nowoczesność ponowoczesność, 2/ Pod red. S. Partyckiego. – Lublin: KUL, 2007. – 552 p.

<sup>375</sup> „Eurostat“ 2008 metų tyrimų statistiniai duomenys.

Neatsižvelgiant į pavienės valstybės darnios raidos problemas, bendroji pažanga ir demokratija pasaulio bendrijoje plėtojama sparčiais tempais globalios ekonomikos ir pasaulinės rinkos lygmeniu (*Austrija, Čekija, Estija, Ispanija, Izraelis, JAV, Japonija, Lenkija, Norvegija, Portugalija, Vokietija ir kitos*), nes pažangos ir demokratijos procesai neturi ribų erdvėje, dėl to jie pavienės valstybės ūkio ir nacionalinės rinkos vystymosi procesus veikia tiek teigiamai, tiek ir neigiamai<sup>376</sup>. Šios bendrosios problemos pavienėje valstybėje daro tiesioginę įtaką tos šalies žmonių gyvenimo lygiui.

*Tyrimų metu nustatyta*, kad ekonomiškai išsivysčiusių kraštų ekonominiai procesai lėtinami, o mažiau išsivysčiusių kraštų – nespartinami. Šios tendencijos ypač būdingos LR ūkio plėtrai, nacionalinės rinkos konkurencingumui, darnios valstybės ir visuomenės raidos pasiekimams<sup>377</sup>.

*Šioje situacijoje VOS, vadovaujantis NAS, turi vykdyti kryptingą ir aktyvią valdymo politiką*<sup>378</sup>, kad būtų sudarytos realios sąlygos plėtoti darbinę veiklą atsižvelgiant į nacionalinius išteklius ir didinti nacionalinės rinkos konkurencingumą nacionalinio produkto lygmeniu<sup>379</sup>, kad jos veiksniai užtikrintų realią darbo pridėtają vertę žmogaus gyvenime, šeimos raidoje, organizacijos personalo veikloje, aktyvinančią nacionalinio turto kaupimą ir plėtojimą kaimuose, rajonuose, miestuose, regionuose, šalyje<sup>380</sup>.

*Šie klausimai yra svarbiausi kiekvienos valstybės VOS, vadovaujantis NAS, veiklos uždaviniai šalies viduje ir užsienyje*, nes tik realioji darbo pridėtoji vertė teigiamai veikia nacionalinio turto kaupimą ir jo efektyvų naudojimą<sup>381</sup>. Tuomet ir žmonių vidutinis gyvenimo lygis pradeda sparčiai gėrėti.

Pavienėje valstybėje, kaip ir pasaulio bendrijoje, žmonių gyvenimo lygis yra skaičiuotinas dydis, kurį labai tiksliai galima apskaičiuoti taikant matematinį modelį<sup>382</sup>.

<sup>376</sup> Management and Technology in the Global Economy: Nurturing Innovations and National Heritage. Readings Book/Editors: L. Fuxman, N. Delener, H. Elihoglu, Ch. Wankel, I. Abel. – New York, Moscow: GBATA, 2006. – 1137 p.

<sup>377</sup> Regioninio bendradarbiavimo saugumo Lietuvai integruojantis į NATO ir ES tyrimai. 2003 m. tarpinė ataskaita/Moksl. red. A. Makštutis. – Vilnius: LKA, 2003. – 114 p.

<sup>378</sup> LR Konstitucija. – Kaunas: „Mažoji poligrafija“, 2006. – 48 p.

<sup>379</sup> Makštutis, A. Strateginis planavimas globalizacijos sąlygomis. – Vilnius: LKA, 2006. – 168 p.

<sup>380</sup> Makštutis, A. Visuotinės kokybės vadyba globalizacijos sąlygomis. – Vilnius: LKA, 2005. – 154 p.

<sup>381</sup> Indriūnas, A. V., Makštutis, A. Viešosios vadybos strategija Lietuvoje. Penktoji Konstitucija. Monografija. – Vilnius: UAB Firidas, 2008. – 264 p.

<sup>382</sup> Makštutis, A. Strateginio valdymo principai. Monografija. – Klaipėda: KU leidykla, 2001. – p. 214–215.

$$\left| \vec{K}_{zgl-i} \right| = \left| \frac{\vec{P}_i}{\vec{S}_i} \right| \vec{k}_{L(i)} \vec{f}_t \vec{f}_e \vec{f}_a \vec{f}_z \vec{f}_s \vec{f}_k \vec{f}_d \vec{f}_p \vec{f}_v, \quad (1.3.4.10)$$

čia:  $\left| \vec{K}_{zgl-i} \right|$  – vidutinis žmonių gyvenimo lygio indikatorius, t. y. rodiklis (*absoliutus dydis kaimuose, rajonuose, miestuose, regionuose, šalyje*);

$\left| \vec{P}_i \right|$  – vidutinės žmonių pajamos iš darbo ir jo pridėtosios vertės (*absoliutus dydis kaimuose, rajonuose, miestuose, regionuose, šalyje*), suma pinigais;

$\left| \vec{S}_i \right|$  – vidutinės žmonių išlaidos gyvenime (*absoliutus dydis kaimuose, rajonuose, miestuose, regionuose, šalyje*), suma pinigais;

$\left| \vec{k}_{L(i)} \right|$  – darbo pridėtosios vertės koeficientas, kuris įvertina rinkos paklausos ir pasiūlos veiksnius;

$\vec{f}_t$  – laiko funkcija;

$\vec{f}_e$  – erdvės funkcija;

$\vec{f}_a$  – aplinkos funkcija;

$\vec{f}_z$  – žmogaus funkcija;

$\vec{f}_s$  – šeimos funkcija;

$\vec{f}_k$  – organizacijos personalo funkcija;

$\vec{f}_d$  – demokratijos funkcija;

$\vec{f}_p$  – pažangos funkcija;

$\vec{f}_v$  – valstybės ir visuomenės funkcija.

Matematiniam modelyje (1.3.4.10) vektoriai rodo sistemų dinamiką arba politinių, ekonominių, socialinių veiksmų vienovės procesus kaimuose, rajonuose, miestuose, regionuose, šalyje<sup>383</sup>.

*Žmonių gyvenimo lygio indeksas* – santykinis dydis, kiekybiškai apibūdinantis darnios valstybės ir visuomenės raidos reiškinių kitimą ir pasiekimus kaimuose, rajonuose, miestuose, regionuose, šalyje<sup>384</sup>.

Skaičiuodami žmonių gyvenimo lygį, mes turime aibę darbo vertinimo ekonominių kriterijų ir jų normatyvų, kurie sudaro sąlygas atlikti nesudėtingus skaičiavimus žmogaus gyvenime, šeimos raidoje.

<sup>383</sup> Regioninio bendradarbiavimo saugumo Lietuvai integruojantis į NATO ir ES tyrimai. 2007 m. tarpinė ataskaita/Moksl. red. A. Makštutis. – Vilnius: LKA, 2007. – 77 p.

<sup>384</sup> Makštutis, A. Veiklos vadyba: teorija ir praktika. Monografija. – Vilnius: LR ŠMM LC, 1999. – p. 42–44.

Skaičiuojamas vienerių kalendorinių metų žmonių gyvenimo lygis.

Nustatant žmonių gyvenimo lygį pavienėje valstybėje yra būtina parengti matematinę programą, kuri sudarytų tikslias sąlygas vidutiniam gyvenimo lygiui apskaičiuoti valstybės ir visuomenės darnios raidos pasiekimų lygmeniu.<sup>385</sup>

*Žmonių gyvenimo lygio indeksas rodo, kaip kinta žmogaus gyvenimo, šeimos raidos, personalo organizacijos darbo sąlygos darnios valstybės ir visuomenės raidos pasiekimų lygmeniu*<sup>386</sup>. Šio indekso skaičiavimai sudaro galimybę nustatyti darbo pridėtosios vertės ribas šalies ūkyje ir nacionalinėje rinkoje, prognozuoti darbo plėtojimo ir pridėtosios vertės rezervus kaimuose, rajonuose, miestuose, regionuose, šalyje, o šie rezervai nustato turto kaupimo ir plėtojimo perspektyvas LR XXI amžiuje priklausant ES<sup>387</sup>.

*Deja, ši metodologija netaikoma praktikoje, o šiandien mes neturime banko duomenų apie žmonių gyvenimo lygį ir jo indeksus pasaulio bendrijoje ar pavienėse valstybėse. Valstybės statistikos įstaigų atliekami skaičiavimai yra apytiksliai, dėl to sunku palyginti demokratijos ir pažangos plėtros tempus pavienėse šalyse, nes atliekant šiuos skaičiavimus yra gaunami skirtingi lyginamieji rezultatai*<sup>388</sup>.

*Kiekvienos šalies VOS stengiasi pateikti geresnius efektyvumo rodiklius pasaulio bendrijai, nors pateikiami netikslūs rodikliai neskatina pažangos ir demokratijos procesų spartos XXI amžiuje globalizacijos sąlygomis*<sup>389</sup>.

Pavyzdyje 1.3.4.9 lygybe nustatėme, kad šeimos gyvenimo lygio indeksas 2008 m. buvo lygus 1,00.

Šis skaičius rodo, kad absoliutus vienetas (|1|) yra tos šeimos 2008 m. realiųjų pajamų ir išlaidų gyvenimo normatyvas, nes skaičius, mažesnis už vieneta, rodytų šeimos pajamų trūkumą, tuomet šeimos gyvenimo lygis būtų žemesnis už realų jos normatyvą.

Skaičius, didesnis už absoliutų vieneta (pavyzdyje – 0,00), rodo tos šei-

<sup>385</sup> Global Markets in Dynamic environments. Readings Book/Delener N., Chao Ch. – New York, Lisbon/Leiria: GBATA, 2005. – 1310 p.

<sup>386</sup> Lietuvos ateitis pasaulio kontekste. Specialistų žvilgsnis. Kolektyvinė monografija/Sudarytojas V. Jasiulevičius. Moks. red. A. Makštutis. – Vilnius: Mokslo aidai, 2003. – 416 p.

<sup>387</sup> Personalos vadybos teorijos ir praktikos aktualijos. Mokslinių straipsnių rinkinys/Sudarytojas ir atsak. red. A. Malovikas. – Vilnius: LKA, 2006. – 209 p.

<sup>388</sup> Regional Security and Development: International and National Context/Editors: L. Zai-ko, A. Makštutis. – Minsk: AC „Strategia“, LKA, 2005. – 142 p.

<sup>389</sup> Tendency of National Security in the Baltic Sea Region. Monograph/Compilers: A. Makštutis, D. Prakapienė. – Vilnius: The General Jonas Žemaitis Military Academy of Lithuania and The International Academy of Organization and Management Science, 2006. – 332 p.



mos 2008 m. turto kaupimo ribas Vilniuje, kurių reikšmė – nuo 0 iki 0. Tačiau pavyzdyje yra analizuojami darbo rezultatai šeimos, kuri negali būti prilyginta vidutinei šeimai Lietuvoje, nes 2008 m. LR šios specializacijos specialistų buvo tik per 1000 žmonių<sup>390</sup>.

*Kita vertus*, nacionalinėje rinkoje didėjančios prekių ir paslaugų kainos 2008 m. šeimos turto kaupimo iš teigiamos pakeitė į neigiamą, nes dėl VOS, vadovaujantis NAS, šeimos pajamos nepadidėjo, o išlaidos padidėjo, nors formaliai LR ūkio ir nacionalinės rinkos efektyvumo rodikliai ES yra pateikti geresni<sup>391</sup>.

*Taigi čia susiduriame su realybe*, kai VOS, vadovaujantis NAS, yra nesuinteresuota tiksliai skaičiuoti vidutinio žmonių gyvenimo lygio ir nustatinėti jo indeksų darnios valstybės ir visuomenės raidos pasiekimams pateikti. Šį teiginį remia VOS, vadovaujantis NAS, patvirtinti visuomenei 2008 m. socialiniai normatyvai: minimali alga, minimalus gyvenimo lygis ir kiti, kurie logiškai nesuderinti su 2008 m. ekonomine ir socialine situacija LR visuomenės poreikiams tenkinti<sup>392</sup>.

*Metodologiškai ir metodiškai*, taikant *valdymo–savivaldos sistemos* modelius ir formas, atsakyti į klausimą: „*Kas yra skurdo riba?*“ duomenų nėra, tačiau VOS, vadovaujantis NAS, atlikdama 2008 m. darbą, siekė įgyvendinti konkrečius strateginius, perspektyvinius ir operatyvinius tikslus bei uždavinius darniai valstybės ir visuomenės raidai laiduoti. Tuomet pateiktas šeimos gyvenimo lygio indekso apskaičiavimo pavyzdys ir gauti duomenys atskleidžia viršutinę skurdo ribą, kai šeimos gyvenimo lygio indeksas per 2008 m. lygus 1, tuomet turto kaupimo ir plėtojimo galimybės lygios 0. Prie šių sąlygų žmogaus gyvenimo skurdo riba yra nuo 0 iki 1<sup>393</sup>.

LR VOS įrodinė, kad tai nėra skurdo riba, nes būtina taupiau gyventi.

Metodologiškai, metodiškai ir praktiškai tai yra aukščiausios kvalifikacijos specialisto šeimos skurdo riba<sup>394</sup>, nes realiosios pajamos neužtikrina turto kaupimo funkcijos ir šeima neturi jokių galimybių kaupti turta:

<sup>390</sup> Makštutis, A. 2008 m. tyrimų duomenys.

<sup>391</sup> „Eurostat“ 2008 metų tyrimų statistiniai duomenys.

<sup>392</sup> Vadybos šiuolaikinės tendencijos. Mokslo darbų leidinys/Atsak. red. ir sudarytojas A. Makštutis. – Vilnius: LKA, 2008. – 380 p.

<sup>393</sup> Makštutis, A. Visuotinės kokybės vadyba globalizacijos sąlygomis. – Vilnius: LKA, 2005. – p. 77–79.

<sup>394</sup> Global Markets in Dynamic environments. Readings Book/Delener N., Chao, Ch. – New York, Lisbon/Leiria: GBATA, 2005. – 1310 p.

- realių grynujų pinigų likutis per metus yra lygus nuliui;
- metinė investicijų suma į verslą, kitas sferas yra lygi nuliui;
- nekilnojamojo turto įsigijimo galimybės yra nulinės.

Atlikti analogiški tyrimai Lenkijoje, Vokietijoje ir Anglijoje ir gauti tyrimų rezultatai parodė, kad aukščiausios kvalifikacijos specialisto šeimos vidutinis gyvenimo lygio indeksas buvo<sup>395</sup>:

- Lenkijoje – nuo 6,00 iki 9,00 (vidurkis – 7,50);
- Vokietijoje – nuo 8,00 iki 15,00 (vidurkis – 11,50);
- Anglijoje – nuo 10,00 iki 20,00 (vidurkis – 15,00).

Analogiškai kaupimo funkcija 2008 m., atėmus iš gyvenimo lygio indekso 1 (vartojimą pagal toje šalyje gyvenimo kokybę), sudarė:

- Lenkijoje – vidutinis kaupimo funkcijos indeksas buvo 6,50;
- Vokietijoje – vidutinis kaupimo funkcijos indeksas buvo 10,50;
- Anglijoje – vidutinis kaupimo funkcijos indeksas buvo 14,00.

Šie kaupimo funkcijos indeksų skaičiai rodo, kad Lenkijoje, Vokietijoje ir Anglijoje analogiškai kaip Lietuvoje (galbūt ir mažiau) dirbantis aukščiausios kvalifikacijos specialistas turi realias galimybes kaupti ir plėtoti nuosavą turtą XXI amžiuje globalizacijos sąlygomis, būti aktyviu nacionalinės rinkos dalyviu globalios ekonomikos sąlygomis, o t. y. šių valstybių ir visuomenių darnios raidos pasiekimai<sup>396</sup>.

Palyginus bendruosius tyrimų rezultatus galima pateikti apibendrinimus, kad Lietuvoje žmogaus darbo pridėtoji vertė neatitinka pažangos ir demokratijos plėtros procesų, nes neefektyviai naudojami nacionaliniai ištekliai, dėl to pažanga stabdoma kaimuose, rajonuose, miestuose, regionuose, šalyje, o VOS, vadovaujantis *NAS*, darbo rezultatai neatitinka darnios valstybės ir visuomenės raidos principų<sup>397</sup>.

Metodologiškai ir metodiškai plėtojant šalies ūkį ir didinant nacionalinės rinkos konkurencingumą būtina sureguliuoti valdymo–savivaldos sistemos politinių, ekonominių, socialinių veiksmų funkcinis procesus<sup>398</sup>. Šiuo tikslu

<sup>395</sup> Makštutis, A. 2008 m. tyrimų duomenys.

<sup>396</sup> Evolution and Revolution in Global Knowledge Economy: Enhancing Innovation and Competitiveness Worldwide. Readings Book/ Editors: L. Fuxman, N. Delener, V. Lu, L. E. Rvera-Solis. – Madrid: GBATA, USA, 2008. – 1212 p.

<sup>397</sup> Makštutis, A. Socialinio liberalizmo perspektyvos Lietuvoje. Tarpt. moksl.–prakt. konf. „Socialinis liberalizmas Lietuvoje: istorinė raida ir vaidmuo šiandien“. 2008-04-25. Vilnius: LRS.

<sup>398</sup> Indriūnas, A. V., Makštutis, A. Viešosios vadybos strategija Lietuvoje. Penktoji Konstitucija. Monografija. – Vilnius: UAB Firidas, 2008. – 264 p.

VOS veiklos efektyvumą būtina didinti, kad žmogaus gyvenimo ir darbo<sup>399</sup>, šeimos raidos<sup>400</sup>, organizacijos personalo veiklos politinė, ekonominė ir socialinė aplinka nuolat gėrėtų, tuomet stiprėtų demokratija ir būtų plėtojama pažanga racionaliam nacionalinių išteklių naudojimui. Esant tokiai aplinkai steigtūsi smulkiojo ir vidutinio verslo organizacijos, o didelės darniai bendradarbiautų su pastarosiomis ir susidarytų sąlygos organizacijų veiklai optimizuoti.

### 1.3.5. Organizacijos veiklos optimizavimas

Personalo veiklos rezultatų vertinimas. Personalo veikla reglamentuojama organizacijos aplinkos išoriniais ir vidiniais veiksniais, o šių veiksmų valdymas išreiškiamas bendroje valdymo–savivaldos sistemoje savivalda, vadovaujantis *nas*, ir valdymu, vadovaujantis *NAS*<sup>401</sup>.

Todėl kiekvieno personalo savivalda yra griežtai reglamentuotas personalo veiklos valdymas organizacijos viduje, vadovaujantis *nas* ir atsižvelgiant į visos šalies ūkio ir nacionalinės rinkos valdymo–savivaldos sistemą tam tikru laiku.

Personalo veiklos optimizavimas tiesiogiai priklauso nuo personalo veiklos rezultatų vertinimo.

Personalo veikla išreiškiamą darbu per vieną veiklos ciklą (kalendorinius metus). Personalo darbo efektyvumas skaičiuojamas pajamų ir išlaidų santykiu<sup>402</sup>.

Personalo darbo matematinis modelis yra:

$$\left| \vec{A}_k \right| = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \sum_{k=1}^z \left| \frac{\vec{P}_k}{\vec{S}_k} \right| \vec{k}_{p(ijk)} \vec{f}_{kv} \vec{f}_{ki}, \quad (1.3.5.1)$$

čia:  $\left| \vec{A}_k \right|$  – personalo veiklos rezultatai (absolūtus darbas);

$\left| \vec{P}_k \right|$  – personalo veiklos pajamos (darbo rezultatai);

$\left| \vec{S}_k \right|$  – personalo veiklos išlaidos (darbo rezultatai);

$i$  – personalo narys;

<sup>399</sup> Bagdanavičius, J. Žmogiškasis kapitalas. – Vilnius: VPU leidykla, 2009. – 154 p.

<sup>400</sup> Bagdanavičius, J., Senkus, V. Šeimos sociologija. – Vilnius: VPU leidykla, 2008. – 168 p.

<sup>401</sup> Makštutis, A. Veiklos vadyba: teorija ir praktika. Monografija. – Vilnius: LR ŠMM LC, 1999. – p. 127–150.

<sup>402</sup> Makštutis, A. Strateginio valdymo principai. Monografija. – Klaipėda: KU leidykla, 2001. – p. 196.

$j$  – atskira personalo narių grupė (padalinys);  
 $k$  – personalo narių skaičius (organizacijoje);  
 $\vec{n}, m, z$  – personalo kintamųjų seka (organizacijoje);  
 $\vec{k}_{p(ijk)}$  – koeficientas, rodantis pajamų ir išlaidų raidą (sistemos valdymo efektyvumą);  
 $f_{kv}$  – personalo aplinkos vidinių veiksnių funkcija;  
 $f_{ki}$  – personalo aplinkos išorinių veiksnių funkcija.

Matematiniam modelyje (1.3.5.1) vektoriai rodo sistemos dinamiką arba politinių, ekonominių, socialinių veiksnių raidą šalies ūkio ir nacionalinės rinkos valdymo–savivaldos sistemoje.

Šis personalo veiklos rezultatų metodologinis vertinimas rodo visos valdymo–savivaldos sistemos raidos efektyvumą tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje.

**Organizacijos pajamos.** Organizacijos pajamos – nuolat kintantis dydis rinkoje tam tikru laiku. Jos organizacijoje per metus gali didėti, būti vienos ir mažėti.

Pajamų pokyčiai daro įtaką organizacijos personalo veiklos plėtros perspektyvoms, rodo organizacijos strategiją:

- operatyvinę;
- perspektyvinę;
- strateginę.

Organizacijos pajamos yra valdymo sistemos objektas tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje.

Organizacijos pajamos nustato personalo veiklos išlaidų ribas tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje.

Kita vertus, organizacijos pajamų ribas nustato personalo veiklos išlaidos ir jų operatyvinis, perspektyvinis, strateginis valdymas organizacijos viduje ir išorėje.

**Organizacijos išlaidos.** Organizacijos išlaidos – nuolat kintantis dydis tam tikru laiku. Išlaidų raida priklauso nuo visuomenės raidos valdymo–savivaldos sistemos politinių, ekonominių, socialinių veiksnių vienovės rezultatų šalies ūkyje ir rinkoje, todėl organizacijos išlaidų valdymo procesai yra pakankamai sudėtingi organizacijos viduje ir išorėje.

Tai reiškia, kad organizacijos personalo veiklos išlaidos yra objektas visų sistemos valdymo lygių:

- operatyvinės veiklos valdymo;
- perspektyvinės veiklos valdymo;
- strateginės veiklos valdymo.

Bendras personalo veiklos efektyvumas yra valdymo sistemos rezultatas organizacijos viduje ir išorėje.

**Organizacijos kolektyvo veiklos (absoliutaus darbo) efektyvumo funkcinė priklausomybė.**

Personalo veiklos efektyvumo funkcinę priklausomybę reglamentuoja visų sistemų valdymo–savivaldos sistema atsižvelgiant į funkcinę normatyvinių aktų sistemą, kuri išreiškiama seka:

$NAS-nas$  ir  $nas-NAS$ .

Todėl pavienio personalo veiklos efektyvumas priklauso nuo visų valdymo–savivaldos sistemos dalyvių, t. y. nuo kitų organizacijų personalo efektyvumo šalies ūkyje ir nacionalinėje rinkoje.

Pavienės organizacijos personalo veiklos (absoliutaus darbo) efektyvumo laikotarpius reglamentuoja pajamų–išlaidų suminės ribos ir jų matematiniai modeliai<sup>403</sup>:

$$\vec{P}_k > \vec{S}_k; \quad (1.3.5.2)$$

$$\vec{P}_k = \vec{S}_k; \quad (1.3.5.3)$$

$$\vec{P}_s < \vec{S}_s. \quad (1.3.5.4)$$

Matematinų modelių (1.3.5.2, 1.3.5.3, 1.3.5.4) vektoriai rodo sistemų dinamiką rinkose ir šalies ūkyje bei politinių, ekonominių, socialinių veiksnių valdymo–savivaldos sistemoje vienovę tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje. Personalo absoliutūs darbo rezultatai ir jų efektyvumas reglamentuojami pažangos ir demokratijos plėtra tiek tam tikru laiku, tiek ir tam tikroje organizacijoje. Todėl matematiniai modeliai (1.3.5.2, 1.3.5.3, 1.3.5.4) rodo realius pavienio personalo rezultatus, t. y. pažangos spartinimą, slopinimą, neplėtojamą LR šalies ūkyje ir nacionalinėje rinkoje bei visuomenės raidoje tam tikru laiku.

Darnią visuomenės raidą vaizduoja organizacijos, taip pat žmogaus gyvenimo ir šeimos raidos matematinis modelis (1.3.5.2), todėl LR VOS turi tobulinti sistemas:  $NAS$  ir  $nas$  bei šių sistemų funkcinę priklausomybę visose organizacijose, kad veiklos sąlygų koeficientas, kuris įvertina pajamų ir išlaidų bei išlaidų ir pajamų santykį, nuolat artėtų prie absoliutaus nulio, o tai nusakoma

<sup>403</sup> Mąkstutis, A. Strateginio valdymo principai. Monografija. – Klaipėda: KU leidykla, 2001. – p. 198.

organizacijos aplinkos gerinimu šalies ūkyje ir nacionalinėje rinkoje<sup>404</sup>.

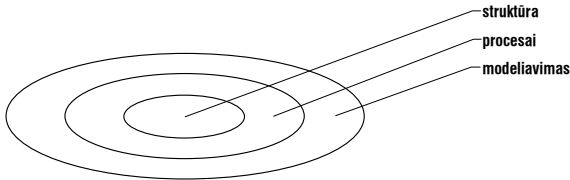
**Organizacijos veiklos optimizavimo formos ir modeliai.** Organizacijos veiklos optimizavimo formos ir modeliai sudaryti autoriaus, išanalizavus užsienio autorių naujausius publikuotus šiuolaikinės vadybos darbus, ir skirti įgyvendinimui Lietuvos organizacijose, kurių pagrindu realiai galėtume grįsti darnią valstybės ir visuomenės raidą<sup>405</sup>.

Darnios valstybės ir visuomenės raidos priemonės – projektavimas ir projektų įgyvendinimas kaimuose, rajonuose, miestuose, regionuose, šalyje nacionalinių atsižvelgiant į išteklius<sup>406</sup>.

Nors VOS, vadovaujantis *NAS*, teigia turinčios šalies ūkio ir nacionalinės rinkos plėtros programas, tačiau šios programos – formalizuotos, nes jų paskirtis pateikti valstybės institucijų veiklos rezultatus, kurie pateikiami be projektavimo ir pavienių projektų įgyvendinimo regionuose, taip pat valstybės ir visuomenės lygmeniu, atsižvelgiant į nacionalinius išteklius. Todėl *organizacijos veiklos optimizavimo formų ir modelių* įgyvendinimas dabar ir ateityje paspartins organizacijų modernizavimą ir naujų steigimą.

Profesorius Antanas Makštutis

**Šiuolaikinės organizacijos veiklos optimizavimas**  
Organizacijų veiklos modeliavimas [Modernizavimas]:



1.3.5.1 pav. Modernizavimo modelis

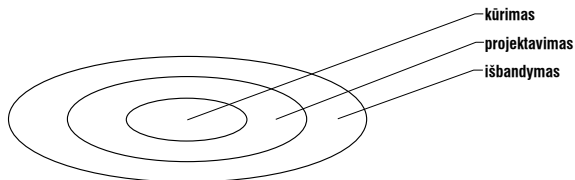
<sup>404</sup> Karlof B., Lovingsson, F. Vadybos koncepcijos ir modeliai nuo A iki Z. – Vilnius: Verslo žinios, 2007. – 415 p.

<sup>405</sup> Indriūnas, A. V., Makštutis, A. Viešosios vadybos strategija Lietuvoje. Penktoji Konstitucija. Monografija. – Vilnius: UAB Firidas, 2008. – 264 p.

<sup>406</sup> <http://www.fondarniraida.lt>

Profesorius Antanas Makštutis

**Šiuolaikinės organizacijos veiklos optimizavimas**  
Organizacijų veiklos modeliavimas [Naujas produktas]:



*1.3.5.2 pav. Nacionalinio produkto modelis*

Profesorius Antanas Makštutis

**Šiuolaikinės organizacijos veiklos optimizavimas**  
Organizacijų veiklos modeliavimas [Konkurencingumas]:



*1.3.5.3 pav. Konkurencingumo modelis*

Profesorius Antanas Makštutis

**Šiuolaikinės organizacijos veiklos optimizavimas**

Organizacijų veiklos modeliavimas [Perspektyvos]:

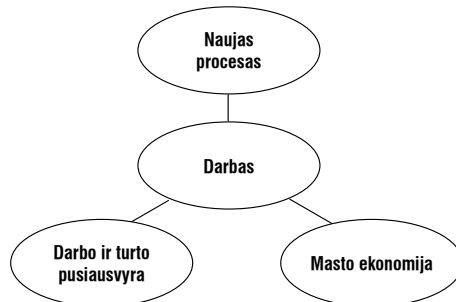


*1.3.5.4 pav. Perspektyvų modelis*

Profesorius Antanas Makštutis

**Šiuolaikinės organizacijos veiklos optimizavimas**

Organizacijų veiklos modeliavimas [Darna]:



*1.3.5.5 pav. Darnos modelis*



Profesorius Antanas Makštutis

**Šiuolaikinės organizacijos veiklos optimizavimas**

Organizacijų veiklos modeliavimas [Efektyvumas]:

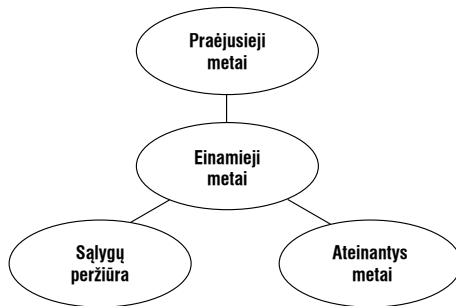


1.3.5.6 pav. Efektyvumo modelis

Profesorius Antanas Makštutis

**Šiuolaikinės organizacijos veiklos optimizavimas**

Organizacijų veiklos modeliavimas [Projektavimas]:



1.3.5.7 pav. Projektavimo modelis

Profesorius Antanas Makštutis

**Šiuolaikinės organizacijos veiklos optimizavimas**

Organizacijų veiklos modeliavimas [Efektyvumas]:



*1.3.5.8 pav. Plėtros modelis*

Profesorius Antanas Makštutis

**Šiuolaikinės organizacijos veiklos optimizavimas**

Organizacijų veiklos modeliavimas [Poreikiai]:



*1.3.5.9 pav. Poreikių modelis*

Profesorius Antanas Makštutis

**Šiuolaikinės organizacijos veiklos optimizavimas**

Organizacijų veiklos modeliavimas [Konkurencija]:



*1.3.5.10 pav. Konkurencijos modelis*

Profesorius Antanas Makštutis

**Šiuolaikinės organizacijos veiklos optimizavimas**

Organizacijų veiklos modeliavimas [Potfelis]:



*1.3.5.11 pav. Portfelio modelis*

Profesorius Antanas Makštutis

**Šiuolaikinės organizacijos veiklos optimizavimas**  
Organizacijų veiklos modeliavimas [Pozicionavimas]:



*1.3.5.12 pav. Pozicionavimo modelis*

Profesorius Antanas Makštutis

**Šiuolaikinės organizacijos veiklos optimizavimas**  
Organizacijų veiklos modeliavimas [Vadyba]:



*1.3.5.13 pav. Efektyvios vadybos modelis*

Profesorius Antanas Makštutis

**Šiuolaikinės organizacijos veiklos optimizavimas**

Organizacijų veiklos modeliavimas [Procesai]:

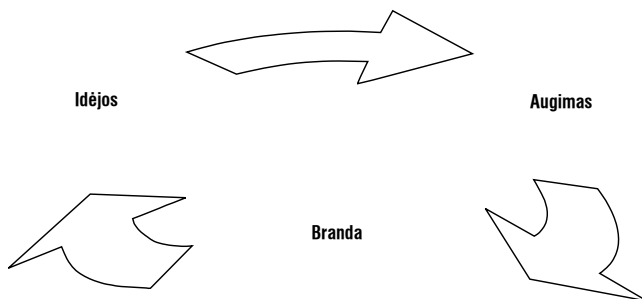


1.3.5.14 pav. Procesų modelis

Profesorius Antanas Makštutis

**Veiklos modeliavimas**

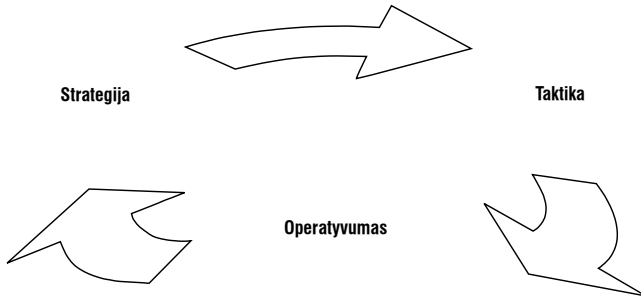
Organizacijų veiklos modeliavimas [Ciklas]:



1.3.5.15 pav. Ciklo modelis

Profesorius Antanas Makštutis

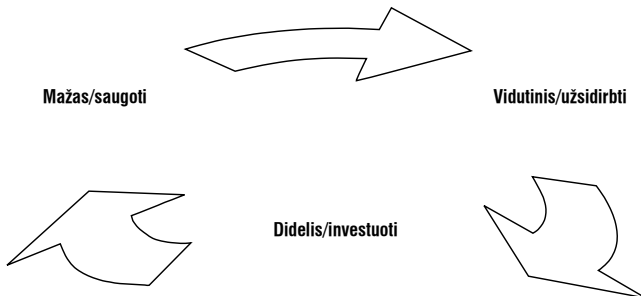
**Šiuolaikinės organizacijos veiklos optimizavimas**  
Organizacijų veiklos modeliavimas [Produktyvumas]:



1.3.5.16 pav. **Produktyvumo modelis**

Profesorius Antanas Makštutis

**Veiklos modeliavimas**  
Organizacijų veiklos modeliavimas [Pozicija]:

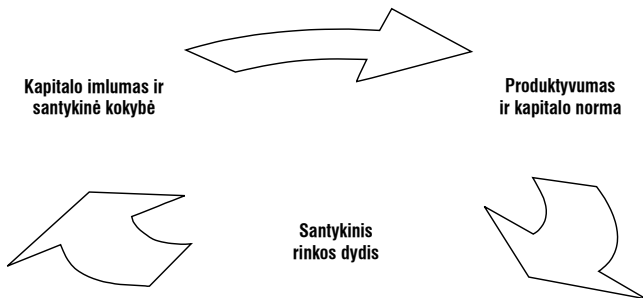


1.3.5.17 pav. **Pozicijos modelis**

Profesorius Antanas Makštutis

**Šiuolaikinės organizacijos veiklos optimizavimas**

Organizacijų veiklos modeliavimas [Rezultatai]:

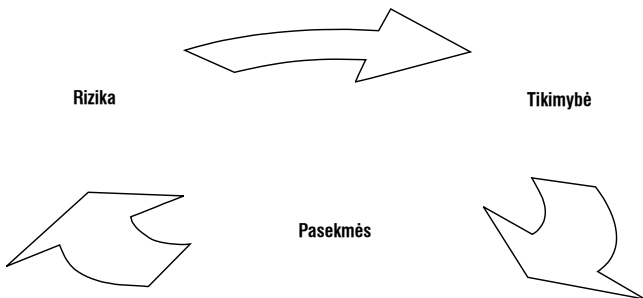


1.3.5.18 pav. **Rezultatų modelis**

Profesorius Antanas Makštutis

**Veiklos modeliavimas**

Organizacijų veiklos modeliavimas [Praradimai]:

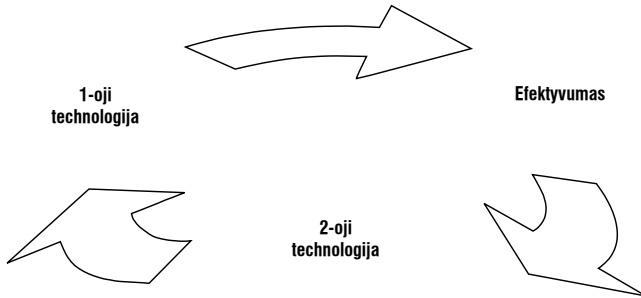


1.3.5.19 pav. **Praradimų modelis**

Profesorius Antanas Makštutis

**Šiuolaikinės organizacijos veiklos optimizavimas**

Organizacijų veiklos modeliavimas [Pastangos]:

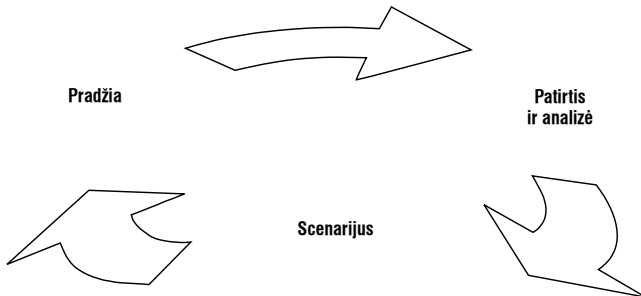


1.3.5.20 pav. Pastangų modelis

Profesorius Antanas Makštutis

**Šiuolaikinės organizacijos veiklos optimizavimas**

Organizacijų veiklos modeliavimas [Prognozės]:



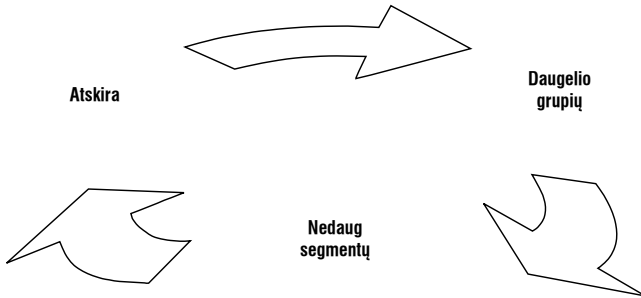
1.3.5.21 pav. Prognozių modelis



Profesorius Antanas Makštutis

**Šiuolaikinės organizacijos veiklos optimizavimas**

Organizacijų veiklos modeliavimas [Rinka]:

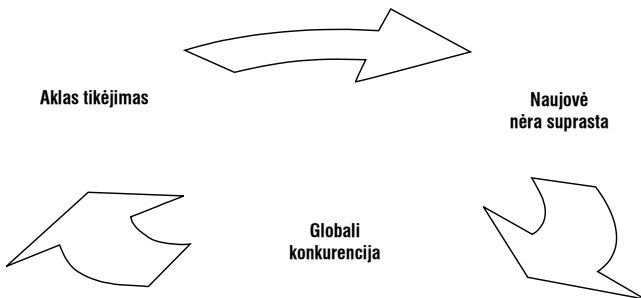


1.3.5.22 pav. Rinkos modelis

Profesorius Antanas Makštutis

**Veiklos modeliavimas**

Organizacijų veiklos modeliavimas [Pavojai]:

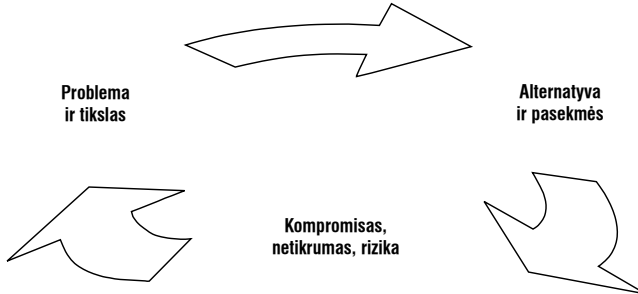


1.3.5.23 pav. Pavojų modelis

Profesorius Antanas Makštutis

**Šiuolaikinės organizacijos veiklos optimizavimas**

Organizacijų veiklos modeliavimas [Sprendimas]:

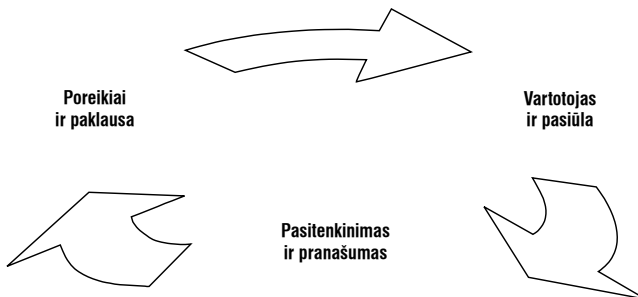


1.3.5.24 pav. Sprendimo modelis

Profesorius Antanas Makštutis

**Šiuolaikinės organizacijos veiklos optimizavimas**

Organizacijų veiklos modeliavimas [Patenkinamas]:

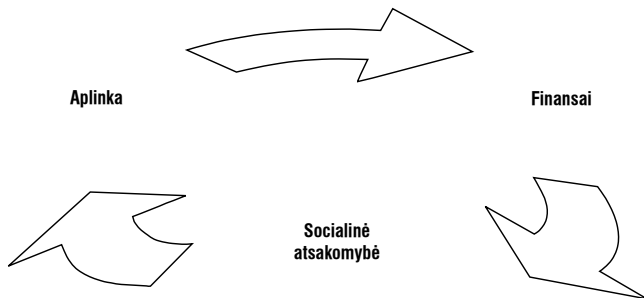


1.3.5.25 pav. Patenkinimo modelis

Profesorius Antanas Makštutis

**Veiklos modeliavimas**

Organizacijų veiklos modeliavimas [Atsakomybė]:

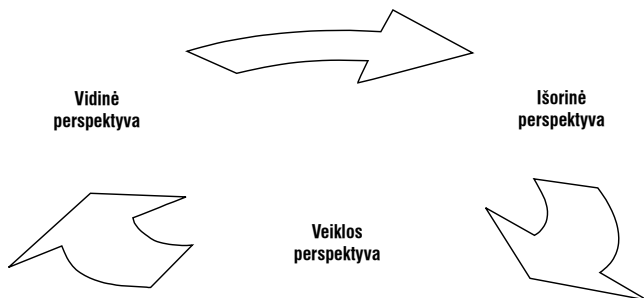


1.3.5.26 pav. Atsakomybės modelis

Profesorius Antanas Makštutis

**Šiuolaikinės organizacijos veiklos optimizavimas**

Organizacijų veiklos modeliavimas [Galimybės]:

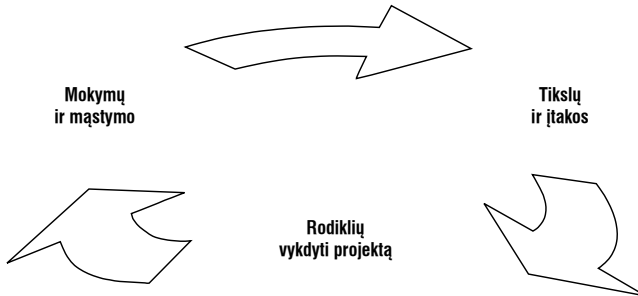


1.3.5.27 pav. Galimybių modelis

Profesorius Antanas Makštutis

**Šiuolaikinės organizacijos veiklos optimizavimas**

Organizacijų veiklos modeliavimas [Nuokrypos -  $\xi$ ]:

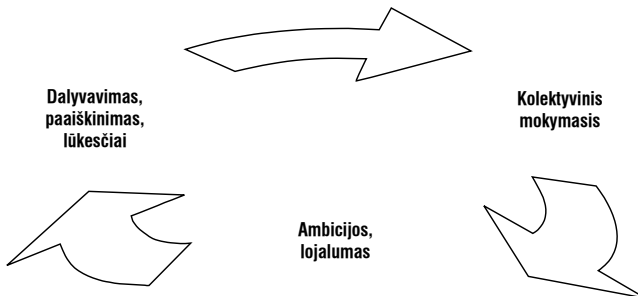


1.3.5.28 pav. Nuokrypų -  $\xi$  modelis

Profesorius Antanas Makštutis

**Šiuolaikinės organizacijos veiklos optimizavimas**

Organizacijų veiklos modeliavimas [Principai]:

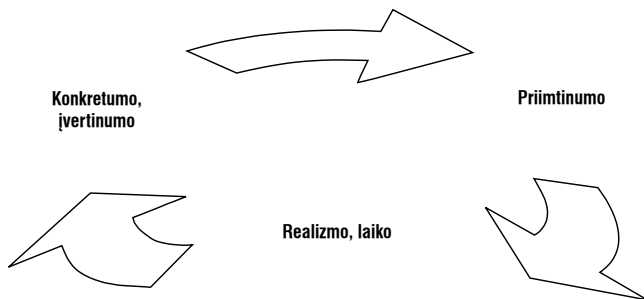


1.3.5.29 pav. Principų modelis

Profesorius Antanas Makštutis

**Šiuolaikinės organizacijos veiklos optimizavimas**

Organizacijų veiklos modeliavimas [Požymiai]:

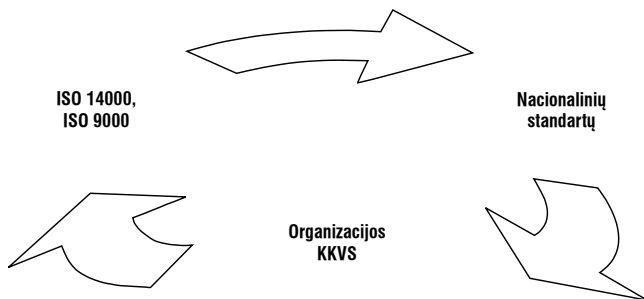


1.3.5.30 pav. Požymių modelis

Profesorius Antanas Makštutis

**Šiuolaikinės organizacijos veiklos optimizavimas**

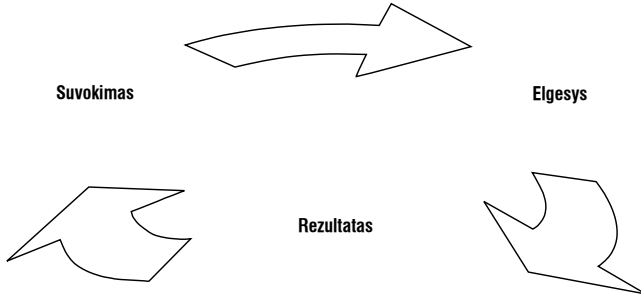
Organizacijų veiklos modeliavimas [Sistemos]:



1.3.5.31 pav. Sistemų modelis

Profesorius Antanas Makštutis

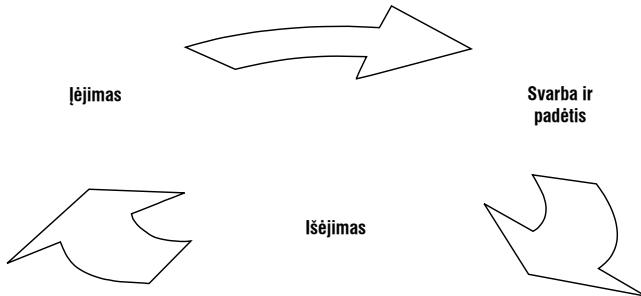
**Šiuolaikinės organizacijos veiklos optimizavimas**  
Organizacijų veiklos modeliavimas [Efektyvumo vadyba]:



1.3.5.32 pav. **Efektyvumo vadybos modelis**

Profesorius Antanas Makštutis

**Šiuolaikinės organizacijos veiklos optimizavimas**  
Organizacijų veiklos modeliavimas [Situacija]:

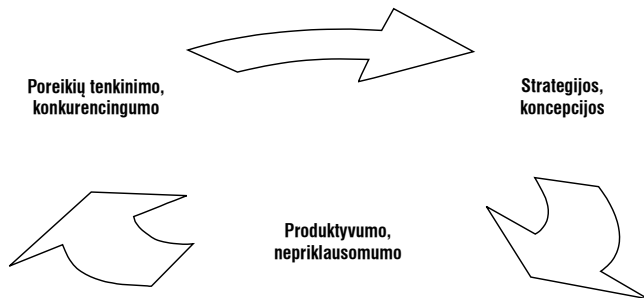


1.3.5.33 pav. **Situacijos modelis**

Profesorius Antanas Makštutis

**Šiuolaikinės organizacijos veiklos optimizavimas**

Organizacijų veiklos modeliavimas [Kriterijai]:

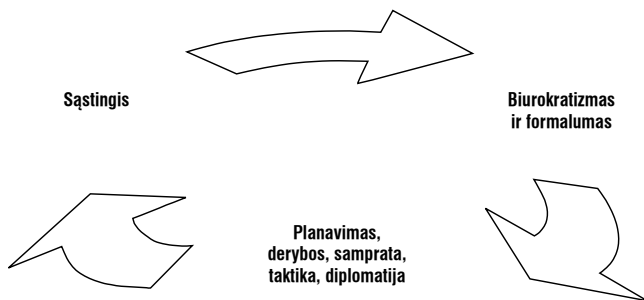


1.3.5.34 pav. Kriterijų modelis

Profesorius Antanas Makštutis

**Šiuolaikinės organizacijos veiklos optimizavimas**

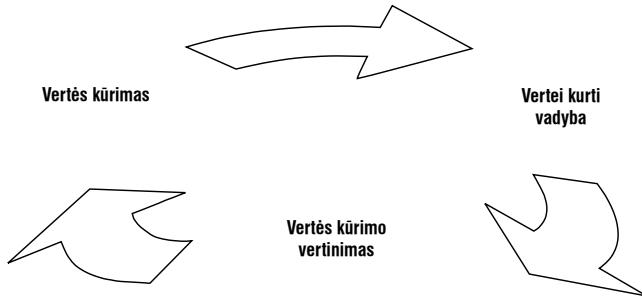
Organizacijų veiklos modeliavimas [Savybės]:



1.3.5.35 pav. Savybių modelis

Profesorius Antanas Makštutis

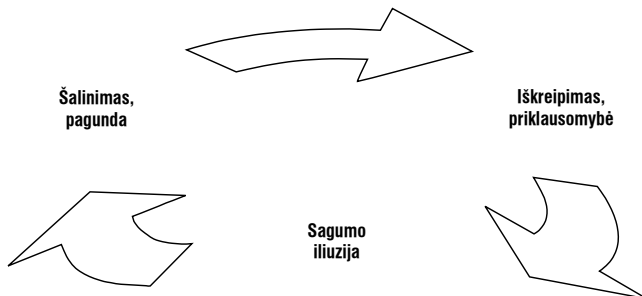
**Šiuolaikinės organizacijos veiklos optimizavimas**  
Organizacijų veiklos modeliavimas [Vertės vadyba]:



1.3.5.36 pav. Vertės vadybos modelis

Profesorius Antanas Makštutis

**Šiuolaikinės organizacijos veiklos optimizavimas**  
Organizacijų veiklos modeliavimas [- Integracija]:



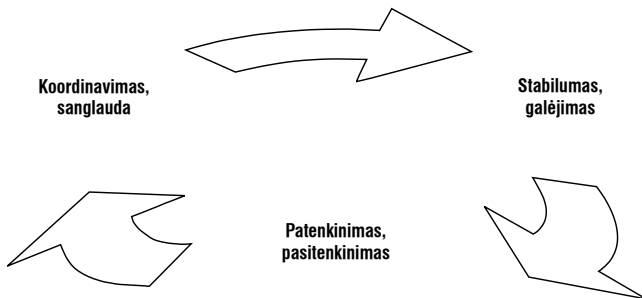
1.3.5.37 pav. „-“ Integracijos modelis



Profesorius Antanas Makštutis

**Šiuolaikinės organizacijos veiklos optimizavimas**

Organizacijų veiklos modeliavimas [+ Integracija]:

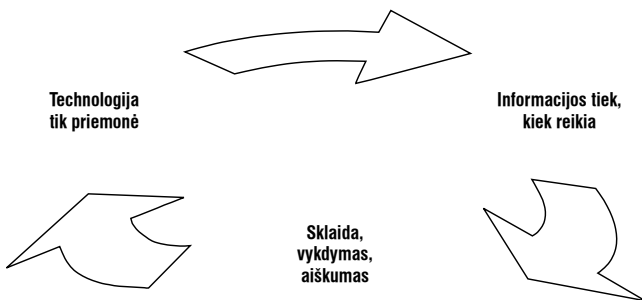


1.3.5.38 pav. „+“ Integracijos modelis

Profesorius Antanas Makštutis

**Šiuolaikinės organizacijos veiklos optimizavimas**

Organizacijų veiklos modeliavimas [Žinių vadyba]:



1.3.5.39 pav. Žinių vadybos modelis

Profesorius Antanas Makštutis

## Šiuolaikinės organizacijos veiklos optimizavimas.

12 strateginių sėkmės veiksnių:

- ⇨ Lėtas startas ir ilga sėkmė.
- ⇨ Įžvalgaus vadovo ir sėkmės ryšio nėra.
- ⇨ Organizacijos vertybės, o ne pelnas lėmė sėkmę.
- ⇨ Organizacijos kultūra susieta su bendra idilogija.
- ⇨ Organizacijos pokyčiai siejami nekeliant pavojaus vertybėms.
- ⇨ Iššūkiai ir ambicija.
- ⇨ Darbo aplinka – „puiki“ ar „bjauri“.
- ⇨ Išgyvenimas su prisitaikymu.
- ⇨ Organizacijos sėkmė – vadovo paskyrimas iš „komandos“.
- ⇨ Noras tobulėti ir būti geresne.
- ⇨ Sistema „ir“, bet ne „arba“.
- ⇨ Gyvenimo sėkmė, o ne mąstymas.

### *1.3.5.40 pav. Sėkmės veiksnių modelis*

Profesorius Antanas Makštutis

## Šiuolaikinės organizacijos veiklos optimizavimas.

1. Komandos formavimas pagal aplinkybes:

- ⇨ Iniciatorius – kūrybiškas, turtingos vaizduotės, originalus.
- ⇨ Stebėtojas – mąstantis, kritiškas, įžvalgus.
- ⇨ Koordinatorius – sugebėjimas suburti kitus dėl tikslo.
- ⇨ Formuotojas – dinamiškas lyderis, skatina kitus veikti.
- ⇨ Tyrėjas – orientuotas į tarpusavio santykius, smalsus, komunikatyvus.
- ⇨ Komandinis darbuotojas – lankstus, diplomatiškas, vengia trinties.
- ⇨ Įgyvendintojas – sistemiškas, drausmingas, praktiškas.
- ⇨ Užbaigėjas – orientuotas į tikslą, laiku pateikia rezultatus.
- ⇨ Specialistas – atsidavęs, turintis tikslą ekspertas.

### *1.3.5.39 pav. Komandos aplinkybių modelis*

Profesorius Antanas Makštutis

## Šiuolaikinės organizacijos veiklos optimizavimas.

2. Komandos sėkmės veiksniai:

- ⇒ Koordinatorius, kaip pirmininkas.
- ⇒ Protingo iniciatoriaus buvimas.
- ⇒ Intelektiniai narių sugebėjimai.
- ⇒ Paskirstyti narių vaidmenys.
- ⇒ Aiškūs komandos uždaviniai.
- ⇒ Kompetencija ir profesinės žinios.
- ⇒ Narių pasitikėjimas vienas kitu.
- ⇒ Gera bendravimo aplinka.
- ⇒ Efektyvus vadovavimas.
- ⇒ Teisinga parama.
- ⇒ Sėkmės sąlygos bendradarbiaujant su organizacija.

*1.3.5.40 pav. Komandos veiksmių modelis*

Profesorius Antanas Makštutis

## Šiuolaikinės organizacijos veiklos optimizavimas.

3. Komandos tarpusavio santykių gerinimo formos:

- ⇒ ĮSIJUNGIMAS.
- ⇒ KONTROLĖ.
- ⇒ ATVIRUMAS.

*1.3.5.41 pav. Komandos santykių modelis*

Profesorius Antanas Makštutis

## Šiuolaikinės organizacijos veiklos optimizavimas.

4. Personalo gebėjimai:

- ⇒ Rega [83 %].
- ⇒ Klausas [11%].
- ⇒ Kvapas [3,5 %].
- ⇒ Skonis [1,5 %].
- ⇒ Lytėjimas [1 %].

5. Personalo bendravimo procesas [Siuntėjas – Siuntėjas ir problemos]:

- ⇒ Tikslas.
- ⇒ Žinia.
- ⇒ Kodavimas.
- ⇒ Grįžtamasis ryšys.
- ⇒ Iššifravimas.
- ⇒ Supratimas.

### *1.3.5.42 pav. Personalo gebėjimų ir bendravimo modelis*

Profesorius Antanas Makštutis

## Šiuolaikinės organizacijos veiklos optimizavimas.

6. Komunikavimas:

- ⇒ Vidinis – posėdžiai, pokalbiai, komunikavimo sistema.
- ⇒ Išorinis – planai, rinkodara, interneto puslapis, ataskaitos, susirinkimai.
- ⇒ Formalusis – posėdžiai, pokalbiai, komunikavimo sistema.
- ⇒ Neformalusis – gandai, neverbalinis; darbuotojai ir vartotojai išorėje.

7. Komunikavimo proceso 7 veiklos kategorijos:

- ⇒ Reklama.
- ⇒ Komunikavimas su darbuotojais.
- ⇒ Ryšiai su žiniasklaida.
- ⇒ Ryšiai su savininkais.
- ⇒ Komunikavimas su vartotojais.
- ⇒ Ryšiai su vietos bendruomene.
- ⇒ Ryšiai su administravimo institucijomis.

### *1.3.5.43 pav. Komunikavimo ir proceso modelis*

Profesorius Antanas Makštutis

## Šiuolaikinės organizacijos veiklos optimizavimas.

8. Efektyvaus komunikavimo sistema:

- ⇒ Vadovas žino – atviroji zona.
- ⇒ Vadovas nežino – akloji zona.
- ⇒ Pavaldinys žino – atviroji zona.
- ⇒ Pavaldinys nežino – slaptoji zona.

### 1.3.5.44 pav. Efektyvaus komunikavimo modelis

Profesorius Antanas Makštutis

## Šiuolaikinės organizacijos veiklos optimizavimas.

9. Veiklos efektyvumo sistema:

- ⇒ Konkurencija, kur ji veikia ⇒ Gerosios patirties pavyzdžiai.
- ⇒ Kur konkurencijos trūksta:
  - ↓
  - ⇒ Pakelia ambicijų lygį.
  - ↓
  - ⇒ Skatina mokymosi procesą.
  - ↓
  - ⇒ Efektyvumo ir ilgalaikės sėkmės sąlyga.

### 1.3.5.45 pav. Veiklos efektyvumo modelis

Profesorius Antanas Makštutis

## Šiuolaikinės organizacijos veiklos optimizavimas.

10. Mažo masto veiklos pranašumai:

- ⇒ Motyvacija.
- ⇒ Bendravimas.
- ⇒ Individualizacija.
- ⇒ Optimalūs procesai.
- ⇒ Išteklių tausojimas.
- ⇒ Darbo lankstumas.
- ⇒ Mažas sergamumas – didelis darbo našumas.
- ⇒ Decentralizacija.

### 1.3.5.46 pav. Mažo masto modelis



Profesorius Antanas Makštutis

## Šiuolaikinės organizacijos veiklos optimizavimas.

13. Motyvacijos grupės:  
priemonės, skirtos didinti motyvaciją:
- ⇒ didesnė atsakomybė;
  - ⇒ darbo funkcijų rotacija;
  - ⇒ darbo turinio praturtinimas.
14. Individo organiniai motyvai:
- ⇒ alkis, troškulys;
  - ⇒ seksualinis potraukis;
  - ⇒ motinystės potraukis;
  - ⇒ saugojimasis nuo šalčio, karščio;
  - ⇒ tuštinimosi poreikis;
  - ⇒ kvėpavimo poreikis.

### 1.3.5.49 pav. Motyvacijos grupių ir motyvų modelis

Profesorius Antanas Makštutis

## Šiuolaikinės organizacijos veiklos optimizavimas.

15. Motyvacijos grupės
- a) Emociniai motyvai:
- ⇒ baimės ir saugumo;
  - ⇒ agresijos ir kovos.
- b) Socialiniai motyvai:
- ⇒ bendravimo troškimo;
  - ⇒ valdžios troškimo;
  - ⇒ veiklos troškimo.
- c) Veiklos motyvai:
- ⇒ patirties poreikis, fizinės veiklos poreikis, smalsumas [intelektas];
  - ⇒ susijaudinimo poreikis;
  - ⇒ kūrybingumo poreikis.

### 1.3.5.50 pav. Emocinių, socialinių ir veiklos motyvų modelis

Profesorius Antanas Makštutis

## Šiuolaikinės organizacijos veiklos optimizavimas.

16. ŠIUOLAIKINĖ ORGANIZACIJA (kai visumą sudaro):

1. Koordinavimas:

- ⇒ protinė veikla;
- ⇒ fizinė veikla.

2. Bendri tikslai:

- ⇒ dalyviai;
- ⇒ visų tikslai;
- ⇒ bendras tikslas.

3. Darbo pasidalijimas:

- ⇒ specializacija;
- ⇒ efektyvumas (ištekliai).

4. Hierarchinė struktūra – teisė tvarkyti visų veiksmus (energija).

### *1.3.5.51 pav. Organizacijos visumos modelis*

Profesorius Antanas Makštutis

## Šiuolaikinės organizacijos veiklos optimizavimas.

17. Organizacijų klasifikavimas į kategorijas:

- ⇒ Paprasta struktūra.
- ⇒ Funkcinė struktūra (gamyba, finansai, personalas, rinka).
- ⇒ Padalinių struktūra (produktas, paslauga, rinkos segmentas).
- ⇒ Matricos tipo (produktas, geografija, funkcija, rinka).
- ⇒ Virtuali (tinklas – organizacinis modelis).
- ⇒ Tarpinė struktūra (kiti variantai, pokyčių formos).

18. Organizacijos veiklos procesas (srautai, optimalūs poreikiai):

- ⇒ Prekė ar paslauga (patenkinimas ir pasitenkinimas).
- ⇒ Nauji poreikiai (patenkinimo ir pasitenkinimo).
- ⇒ Optimali veikla (aplinkos veiksnių optimizavimas).

### *1.3.5.52 pav. Organizacijos kategorijų ir procesų modelis*



Profesorius Antanas Makštutis

## **Organizacijos pirkimų ir išlaidų strategija.**

### **Strateginio valdymo veiksmų seka:**

- Gauti dalį išteklių be avansinio apmokėjimo ir mokėti pagal pirkimo sutarčių sąlygas.
- Sumokėti avansą už išteklius ir gauti visus išteklius, o likusią sumą dalį mokėti pagal sutarčių sąlygas.
- Mokėti sumą dalimis už kiekvieną išteklių partiją pagal sutarčių sąlygas.
- Mokėti visą sutarties sumą ir gauti visus išteklius pagal sutartį.

### *1.3.5.53 pav. Organizacijos pirkimų modelis*

Profesorius Antanas Makštutis

## **Organizacijos pardavimų ir pajamų strategija.**

### **Strateginio valdymo veiksmų seka:**

- Gauti avansinį apmokėjimą, kurio suma padengtu produkto vienos partijos materialinius išteklius, prieš 10 k. d. iki veiklos pradžios.
- Gauti likusią sumą už vieną produkto partiją iki išsiuntimo dienos.
- Išsiųsti produkto partiją ir gauti likusią sumą per 10 k. d.
- Gauti avansinį apmokėjimą už produkto partiją iki išsiuntimo d.
- Gauti likusią sumą už vieną produkto išsiųstą partiją per 15 k. d.
- Išsiųsti vieną produkto partiją ir gauti visą sumą per 10 k. d.
- Išsiųsti produkto partiją ir gauti sumą iki kitos partijos išsiuntimo d.

### *1.3.5.54 pav. Organizacijos pardavimų modelis*

Profesorius Antanas Makštutis

## **Savikainos veiksmų strateginio valdymo principai:**

- Sudaryti produkto savikainos struktūrą.
- Apskaičiuoti produkto savikainoje visas sudedamąsias dalis.
- Produkto savikainą patvirtinti.
- Pradėti produkto kūrimą.
- Pradėti produkto realizavimą.
- Produkto savikainą patikslinti.
- Reguliariai produkto savikainą perskaiciuoti.

### *1.3.5.55 pav. Savikainos strategijos modelis*

Profesorius Antanas Makštutis

**Nacionalinio gaminio sąmata.**

Eil. nr.	Straipsnių pavadinimas	Mato vnt.	Suma
1.	Tiesioginės išlaidos:	Lt	
	1.1. Medžiagoms	Lt	
	1.2. Komplektavimui	Lt	
	1.3. Visų rūšių energijai	Lt	
	1.4. Transportui	Lt	
	1.5. Darbo užmokesčiui	Lt	
	1.6. Socialiniam draudimui	Lt	
	1.7. Padalinio pridėtinės išlaidos	Lt	
	Iš viso tiesioginių išlaidų:	Lt	
2.	Organizacijos pridėtinės išlaidos	Lt	
3.	Normatyvinė savikaina	Lt	
4.	Normatyvinis pelnas	Lt	
	Iš viso (kaina):	Lt	

*1.3.5.56 pav. Nacionalinio gaminio savikainos modelis*

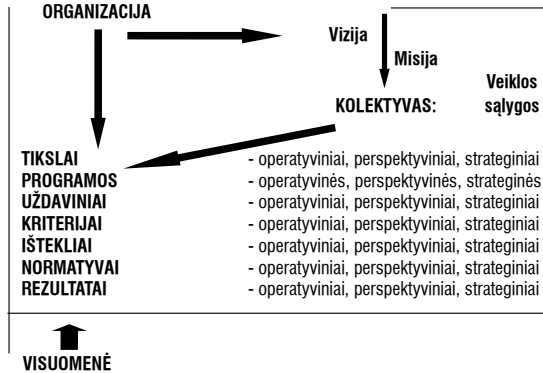
Profesorius Antanas Makštutis

**Būtina prisiminti, kad:**

- Tiesioginės išlaidos nuolat kinta.
- Normatyvinė savikaina – nuolat kintantis normatyvinis dydis.
- Normatyvinio pelno ribos nuolat kinta.
- Produkto kaina – nuolat kintantis dydis.
- Produkto sąmatos tvirtinimas – reguliarius procesas.
- Produkto sąmatos įgyvendinimas – reguliarius procesas.
- Produkto kainos tvirtinimo periodiškumą nustato specialistai.

*1.3.5.57 pav. Nacionalinio gaminio kainos modelis*

Profesorius Antanas Makštutis



1.3.5.58 pav. Organizacijos ir visuomenės modelis

Profesorius Antanas Makštutis

- Mūsų tikslas – būti...
- Tą mes padarysime, darydami įtaką...
- Užtikrinsime, kad numatytime...
- Investuosime į...
- Pagarsėsime tuo, kad...
- Dirbsime su neblėstančiu...

1.3.5.59 pav. Personalo ir visuomenės modelis

Profesorius Antanas Makštutis

### VALDYMAS: VEIKLOS VERTĖ

- Organizaciniai organizacijos personalo gebėjimai...
- Gebėjimai darbuotojams...
- Investicija į personalo vadybą...
- Kaip gauti didžiausią vertę...
- Padėti organizacijai sėkmingai veikti...
- Personalas žinotų, ką daryti, mokėtų tai daryti...

1.3.5.60 pav. Personalo veiklos vertės modelis

Profesorius Antanas Makštutis

**VALDYMAS: VEIKLOS VERTĖ**

- Personalo vadybos vertės pasiūlymas (penki elementai):
- Žinoti išorines realijas...(veiksniai)
- Personalo vadybos profesionalumas...(kompetencija, kompetentingumas)
- Aptarnauti išorės ir vidaus dalyvius...(rinkos, vidaus)
- Stiprinti personalo vadybos išteklius...(strategija, struktūra)
- Parengti praktinius personalo vadybos metodus...(veikla, informacija, procesas)

*1.3.5.61 pav. Personalo vadybos vertės modelis*

Profesorius Antanas Makštutis

**VALDYMAS: VEIKLOS VERTĖ**

Ateities planas: 14 vertės kriterijų

Vizija – kurti vertę...

Tikslai – žinoti veiklos realijas...

Veiksmai – pagal vertės kriterijus...

1. Realijos, metodai, ištekliai...
2. Vertė investavimui ir nematerialiniai ištekliai...
3. Vartotojų plėtra...
4. Organizacijos personalo gebėjimų sklaida...
5. Darbuotojo vertė, gebėjimai dirbti...
6. Žmonių procesai didina pridėtinę vertę...
7. Veiklos efektyvumas ir pridėtinė vertė...

*1.3.5.62 pav. Personalo 14 kriterijų A vertės modelis*

Profesorius Antanas Makštutis

**VALDYMAS: VEIKLOS VERTĖ**

8. Informacija ir pridėtinė vertė...
9. Veiklos procesai ir pridėtinė vertė...
10. Planavimas, investavimas turint tikslą...
11. Personalo struktūra ir organizacijos strategija...
12. Personalas ir vaidmenys...
13. Gebėjimai personalo vadybos srityje...
14. Investavimas į personalą...

*1.3.5.63 pav. Personalo 14 kriterijų B vertės modelis*

Profesorius Antanas Makštutis

## VALDYMAS: VEIKLOS VERTĖ

Organizacijos personalo vadybos vertės pasiūlymas:

1. Personalo žinios apie aplinką... (balai: 1–5) 2...
2. Veikla dėl investavimo ir nematerialūs ištekliai... 3...
3. Veiklos ilgalaikių ryšių stiprinimas... 3...
4. Organizacijos gebėjimai ir strategija veikti... 4...
5. Darbuotojų vertė, ką gauna ir ko tikimasi... 4...
6. Vertės didėjimas per orientaciją į personalą... 5...
7. Orientacija į veiklą, atlygis, grįžtamasis ryšys... 5...
8. Vertės didėjimas ir informacija... 6...
9. Vertės didėjimas ir veiklos procesai... 6...
10. Strategijos procesai ir tikslai į prioritetus... 7...

*1.3.5.64 pav. Personalo 14 pasiūlymų A vertės modelis*

Profesorius Antanas Makštutis

## VALDYMAS: VEIKLOS VERTĖ

11. Personalo vadybos struktūra – veiklos strategija... 8...
12. Specialistai – lyderiai ... 9...
13. Kompetentingumas, indėlis, asmenybė, patikimumas... 10...
14. Investavimas ir ugdymas... 11...

Iš viso: 63+ Puiku  
50–62 Palaikyti  
37–49 Dirbti  
mažiau nei 24 Ypač dirbti

*1.3.5.65 pav. Personalo 14 pasiūlymų B vertės modelis*

Profesorius Antanas Makštutis

## VALDYMAS: VEIKLOS VERTĖ

**Išorės realijos:**

- MTP – greitis, naudingumas, jungimasis, pritaikymas vartotojui...
- Politika ir ekonomika – NAS, žmonės, investicijos, atlygis, našumas...
- Socialinė aplinka – darbo planavimas, pokyčiai, laikas ir vieta...
- Išoriniai dalyviai – investuotojai ir vartotojai...

**Nematerialių išteklių struktūra:**

1. Pažadai
2. Investavimas dėl ateities
3. Pinigai, kur yra strategija
4. Vertė per organizacija ir personalą

*1.3.5.66 pav. Personalo išorės realijų vertės modelis*

Profesorius Antanas Makštutis

**VALDYMAS: VEIKLOS VERTĖ**

**Organizacijos gebėjimai:**

- Talentas
- Greitis
- Mąstymas
- Atsakomybė
- Bendradarbiavimas
- Erudicija
- Vadovavimas
- Ryšiai
- Inovacijos
- Strateginė vienybė
- Naudingumas

*1.3.5.67 pav. Personalo ir organizacijos gebėjimų vertės modelis*

Profesorius Antanas Makštutis

**VALDYMAS: VEIKLOS VERTĖ**

Nematerialiųjų išteklių auditas:

1. Pažadų tesėjimas
2. Augimo strategija
3. Pagrindinė kompetencija
4. Organizacijos gebėjimai

Investavimas ir vartotojai:

1. Išmanyti vartotojų reikalavimus
2. Galvoti ir veikti
3. Įvertinti ir nustatyti
4. Suderinti veiksmus
5. Įtraukti tikslinius vartotojus į veiklą

*1.3.5.68 pav. Personalo išteklių audito vertės modelis*

Profesorius Antanas Makštutis

**VALDYMAS: VEIKLOS VERTĖ**

Personalo vadybos egzaminas:

1. Penki didžiausi pirkėjai...
2. Penki pagrindiniai partneriai...
3. Kodėl potencialūs pirkėjai neperka produkto...
4. Ką siūlo konkurentai...
5. Kodėl pirkėjai yra mūsų...
6. Kodėl patinka konkurentai, o ne mes...
7. Kaip skleidžiama veiklos patirtis...
8. Kokios priemonės ryšiams palaikyti...

*1.3.5.69 pav. Personalo egzamino vertės modelis*

Profesorius Antanas Makštutis

## VALDYMAS: VEIKLOS VERTĖ

Vidiniai dalyviai:

- Vadovai
- Darbuotojai

Atsakyti į dilemą:

- Organizacijos personalo gebėjimų ugdymas, kad strategiją paverstų veiksmais...
- Vertės pasiūlymas vartotojams, kuris nustato, ko tikimasi iš darbuotojų ir ką jie už tai gauna...

Vadovai ir organizacijos gebėjimai:

- požiūris į personalo vadybą;
- pasitikėjimo stiprinimas;
- orientacija į rezultatus;
- gebėjimų prioritetai ir veiksmų planas.

### *1.3.5.70 pav. Personalo gebėjimų ugdymo vertės modelis*

Profesorius Antanas Makštutis

## VALDYMAS: VEIKLOS VERTĖ

Keisti neteisingą požiūrį, kad:

- Konkurencingumas – strategija padauginta iš organizacijos.
- Organizacija – ne struktūra, o gebėjimas.
- Personalo vadybos darba atlieka vadovai.
- Personalo vadyba grindžiama ne protu, o žiniomis.
- Personalo vadyba – susumuotas išdavų kompleksas.
- Personalo vadyba – nuolatinis procesas.
- Personalo vadyba – orientuota į tai, kas bus.

### *1.3.5.71 pav. Personalo požiūrio vertės modelis*

Profesorius Antanas Makštutis

## VALDYMAS: VEIKLOS VERTĖ

Asmeniniai ir organizacijos gebėjimai:

- |                            |                             |                                |
|----------------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| • Techniniai               | Asmeniniai                  | Organizacijos                  |
| • Visuomeniniai gebėjimai. | 1. Žmogaus gebėjimas.       | 3. Organizacijos kompetencija. |
|                            | 2. Visuomeniniai gebėjimai. | 4. Organizacijos gebėjimai.    |

Vertės pasiūlymas darbuotojams:

1. Vizija.
2. Galimybės.
3. Paskatas.
4. Poveikis.
5. Kolektyvas.
6. Komunikacija.
7. Eksperimentavimas.

### *1.3.5.72 pav. Asmeninių ir organizacijos gebėjimų vertės modelis*

Profesorius Antanas Makštutis

**VALDYMAS: VEIKLOS VERTĖ**

Lyderystė:

- Apibrėžti organizacijos strategiją ir tikslus.
- Strategija – elgsena, kurią lyderiai turi rodyti.
- Aiškūs rezultatai, kuriuos lyderiai turi pasiekti.
- Lyderystės vardas, kuris apima ką žinoti, daryti, pasiekti.
- Lyderystės planas rezultatams pasiekti.

*1.3.5.73 pav. Lyderystės vertės modelis*

Profesorius Antanas Makštutis

**VALDYMAS: VEIKLOS VERTĖ**

Vertę kuriantys personalo vadybos metodai:

- Veiklos efektyvumo srautas – atranka, mokymas, ugdymas.
- Veiklos vertės srautas – standartai, atlygis, grįžtamasis ryšys.

Personalo vadybos teorija – pirmas žingsnis formuojant požiūrį į vertę.

Antra, reikia sudaryti praktinių veiksmų sąrašą vertei pasiekti.

Trečia, reikia sudaryti planą veiksams įgyvendinti ir vertei pasiekti.

Planas:

Veiksmas. Kas bus daroma?

Ištekliai. Kokių tam reikia išteklių?

Atsakomybė. Kas tą darys?

Laikas. Kada tai bus daroma?

Stebėjimas. Kas tą stebės toliau ir kaip?

*1.3.5.74 pav. Vadybos metodų vertės modelis*

Profesorius Antanas Makštutis

**VALDYMAS: VEIKLOS VERTĖ**

Plano struktūra.

Veiksmas:    Ištekliai:    Atsakomybė:    Laikas:    Stebėjimas:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.

---

Iš viso:

*1.3.5.75 pav. Plano vertės modelis*



Profesorius Antanas Makštutis

## VALDYMAS: VEIKLOS VERTĖ

Standartų ir matų tipai:

• Elgesys	Individualūs Kompetencijos	Komandos Veiklos procesai
Rezultatai	Valdymas pagal tikslus	Padalinių veikla

Finansiniai pasirinkimai:

• Pinigai	Trumpalaikiai Alga	Ilgalaikiai Pelno dalis
• Akcijos	Akcijų skaičius	Akcijų opcionas

### 1.3.5.76 pav. Standartų ir finansų vertės modelis

Profesorius Antanas Makštutis

## VALDYMAS: VEIKLOS VERTĖ

Informacijos ir veiklos šaltiniai:

- Vertė orientuota į informaciją (į vidų ir iš vidaus).
- Vertė orientuota į veiklą (kas dirba, kaip dirba, kur dirba).

Kultūros ir gebėjimų strategijos sistema:

- Veiklos aplinkos tendencijos
- Veiklos strategija

Kultūros gebėjimai  
- Metodai ir procesai

### 1.3.5.77 pav. Informacijos ir gebėjimų vertės modelis

Profesorius Antanas Makštutis

## VALDYMAS: VEIKLOS VERTĖ

Strategijos kūrimo procesas:

- nustatyti priemonę;
- nustatyti prioritetus;
- nustatyti pranašumo šaltinius;
- apibrėžti kultūros gebėjimus;
- įvardyti metodus kultūrai formuoti;
- parengti įgyvendinimo planą.

Pranašumo šaltiniai: inovacijos, pateikimo laikas, patogumas, pirmumas, kokybė, išlaidos, santykiai, kooperavimas, sinergija, ženklo daras, platinimas, aptarnavimas.

### 1.3.5.78 pav. Strategijos kūrimo vertės modelis

Profesorius Antanas Makštutis

**VALDYMAS: VEIKLOS VERTĖ**

Praanašumo matai: žinoti, vertinti sėkmę, galėti, sudaryti sutartį.  
Kultūros apibūdinimas: rizika, kūrybiškumas, komanda, lankstumas, vartotojų orientavimas į inovacijas.

Metodai: žmonių srautas, efektyvumo valdymas, informacija, veikla.  
Organizacijos ir personalo struktūrų suderinimas:

SUDERINTA		DAŽNIAUSIAI PASITAIKO
Organizacijos	SUDERINTA	
struktūra		funkcinė bendroji
priskirtoji		Personalo struktūra

*1.3.5.79 pav. Kultūros ir struktūros vertės modelis*

Igyvendinę organizacijos veiklos optimizavimo formas ir modelius pasieksime, kad organizacijų aplinka LR nuolat gerės, taip bus sudarytos visos sąlygos darniai valstybės ir visuomenės raidai laiduoti atsižvelgiant į nacionalinius išteklius<sup>407</sup>.

Organizacijos veiklos optimizavimo formų ir modelių esmė ta, kad šią medžiagą galima naudoti šiuolaikinės vadybos teorijai plėtoti globalizacijos sąlygomis ir realiai pritaikyti pavienių organizacijų efektyviai vadybai įgyvendinti praktikoje personalo pasitenkinimui bei žmogaus ir šeimos realių poreikių patenkinimui šalies ūkio ir nacionalinės rinkos lygmeniu<sup>408</sup>.

Organizacijos veiklos optimizavimo formas ir modelius rekomenduojama studijuoti individo intelekto ugdymui ir panaudojimui tiek žmogaus, šeimos ir personalo veiklos praktikoje<sup>409</sup>, tiek pasaulio bendrijos globalizacijos praktikoje siekiant optimizuoti tarptautinių organizacijų veiklą<sup>410</sup>.

Studijuojantys turi turėti pakankamai filosofijos, sociologijos, politologijos, mikroekonomikos, makroekonomikos, vadybos pagrindų, naujo produkto kūrimo ir rinkodaros, finansų ir personalo vadybos žinių, taip pat praktinės patirties dirbant globalizacijos sąlygomis gamybos ir paslaugų sferose.

<sup>407</sup> Valsch, C. Pagrindiniai vadybos rodikliai. – Vilnius: Verslo žinios, 2007. – 401 p.

<sup>408</sup> Ulrich, D., Brockbank, W. Personalo vadyba: vertės pasiūlymas. – Vilnius: Verslo žinios, 2007. – 314 p.

<sup>409</sup> Bagdanavičius, J. Žmogiškasis kapitalas. – Vilnius: VPU leidykla, 2009. – 154 p.

<sup>410</sup> Makštutis, A. Veiklos vadyba: teorija ir praktika. Monografija. – Vilnius: LR ŠMM LC, 1999. – 511 p.

Organizacijos veiklos optimizavimo modeliai yra tipiniai, todėl jų taikymo formos labai universalios siekiant didinti visų sferų organizacijų veiklos efektyvumą, kai plėtojama pažanga ir demokratija. Kita vertus, taikymo metodika ir metodai grindžiami remiantis klasikinėmis vadybos mokyklomis, todėl organizacijų specialistams patartina iš esmės prisiminti vadybos pagrindus<sup>411</sup>, kaip pagrindinį žinių šaltinį žmonių bendravimui gerinti dabar ir ateityje<sup>412</sup>.

## 2 skyrius

### ŠIUOLAIKINĖS VADYBOS PASIEKIMAI

#### 2.1. Politinės aplinkos veiksnių tyrimas

*Valdymo ir savivaldos sistemos vertinimas.* Tyrimai buvo atliekami 2003-2007 metais. Tyrimų rezultatai apibendrinti, susisteminti ir pateikti kaip LR politinės aplinkos veiksnių koreliacinė matrica 2.1.1 lentelėje<sup>413</sup>.

##### 2.1.1 lentelė. Politinės aplinkos veiksnių koreliacinė matrica

	x <sup>1</sup>	x <sup>2</sup>	x <sup>3</sup>	x <sup>4</sup>	x <sup>5</sup>	x <sup>6</sup>	x <sup>7</sup>	x <sup>8</sup>	x <sup>9</sup>
x <sup>1</sup>	1	0.56	0.79	0.99	0.74	0.77	0.92	0.34	0.94
x <sup>2</sup>		1	0.76	0.87	0.53	0.35	0.83	0.35	0.67
x <sup>3</sup>			1	0.57	0.67	0.57	0.67	0.63	0.73
x <sup>4</sup>				1	0.74	0.46	0.50	0.82	0.83
x <sup>5</sup>					1	0.58	0.94	0.87	0.68
x <sup>6</sup>						1	0.48	0.45	0.33
x <sup>7</sup>							1	0.34	0.65
x <sup>8</sup>								1	0.51
x <sup>9</sup>									1

<sup>411</sup> Neverauskas, B., Rastenis, J. Vadybos pagrindai. – Kaunas: Technologija, 2001. – 143 p.

<sup>412</sup> Karlof B., Lovingsson, F. Vadybos koncepcijos ir modeliai nuo A iki Z. – Vilnius: Verslo žinios, 2007. – 415 p.

<sup>413</sup> Regioninio bendradarbiavimo saugumo Lietuvai integruojantis į NATO ir ES tyrimai. 2007 m. tarpinė ataskaita/Moksl. red. A. Makštutis. – Vilnius: LKA, 2007. – 77 p.

2.1.1 lentelėje yra:

X<sup>1</sup> – valstybės valdymas, vadovaujantis Konstitucija;

X<sup>2</sup> – institucijų, atskaitingų LR Seimui, valdymas;

X<sup>3</sup> – departamentų (*institucijų*) prie LR Vyriausybės valdymas;

X<sup>4</sup> – ministerijų valdymas;

X<sup>5</sup> – apskričių valdymas;

X<sup>6</sup> – savivaldybių savivalda;

X<sup>7</sup> – seniūnijų savivalda;

X<sup>8</sup> – partijų savivalda;

X<sup>9</sup> – visuomenės savivalda.

Remiantis tyrimų metu gautais rezultatais, galima pateikti vertinimą, kad buvusi LR politinė aplinka negalėjo laiduoti darnios valstybės ir visuomenės raidos, nes visų sistemų veiklos rezultatai nėra optimalūs, o koreliacijos koeficientai pasiskirstė:

- nuo 0 iki 0,5 iš visų sistemų 36 rezultatų buvo 9 (*silpni koreliaciniai ryšiai*);
- nuo 0,5 iki 0,75 iš visų sistemų 36 rezultatų buvo 15 (*vidutiniai koreliaciniai ryšiai*);
- nuo 0,75 iki 1 iš visų sistemų 36 rezultatų buvo 12 (*stiprūs koreliaciniai ryšiai*).

## 2.2. Ekonominės aplinkos veiksnių tyrimas

*Ūkio ir rinkos sistemos vertinimas.* Tyrimai buvo atliekami 2003–2007 metais. Tyrimų rezultatai apibendrinti, susisteminti ir pateikti kaip LR ekonominės aplinkos veiksnių koreliacinė matrica 2.2.1 lentelėje<sup>414</sup>.

<sup>414</sup> Regioninio bendradarbiavimo saugumo Lietuvai integruojantis į NATO ir ES tyrimai. 2007 m. tarpinė ataskaita/Moksl. red. A. Makštutis. – Vilnius: LKA, 2007. – 77 p.

2.2.1 lentelė. **Pagrindinių šalies 1997–2006 metų ekonominės raidos faktinių rodiklių koreliacinė matrica**

	$x^1$	$x^2$	$x^3$	$x^4$	$x^5$	$x^6$	$x^7$	$x^8$	$x^9$	$x^{10}$	$x^{11}$	$x^{12}$	$x^{13}$	$x^{14}$
$x^1$	1.0	0.35	0.69	-0.92	-0.85	-0.94	0.90	-0.89	-0.84	-0.94	-0.92	-0.76	-0.89	-0.94
$x^2$		1.0	-0.40	-0.092	0.084	-0.13	0.62	-0.27	0.17	-0.077	0.015	0.14	0.048	-0.039
$x^3$			1.0	-0.86	-0.92	-0.84	0.40	-0.63	-0.96	-0.85	-0.89	-0.79	-0.90	-0.89
$x^4$				1.0	0.98	1.0	-0.77	0.75	0.92	0.92	0.95	0.70	0.96	0.98
$x^5$					1.0	0.97	-0.64	0.69	0.95	0.91	0.95	0.72	0.98	0.97
$x^6$						1.0	-0.79	0.77	0.92	0.94	0.95	0.71	0.97	0.98
$x^7$							1.0	-0.68	-0.55	-0.71	-0.68	-0.41	-0.68	-0.73
$x^8$								1.0	0.79	0.88	0.82	0.88	0.74	0.83
$x^9$									1.0	0.95	0.95	0.86	0.94	0.96
$x^{10}$										1.0	0.97	0.88	0.94	0.97
$x^{11}$											1.0	0.86	0.98	0.99
$x^{12}$												1.0	0.79	0.82
$x^{13}$													1.0	0.98
$x^{14}$														1.0

Ekonominės aplinkos veiksniai.

$X^1$  – Gyventojų skaičius metų pradžioje (*tūkst. žm.*).

$X^2$  – Užimtieji gyventojai (*tūkst. žm.*).

$X^3$  – Nedarbo lygis (*proc.*).

$X^4$  – Šalies ūkio darbuotojų vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis (*Lt*).

$X^5$  – Vidutinės namų ūkių disponuojamos pajamos vienam namų ūkio nariui per mėnesį (*Lt*).

$X^6$  – Vidutinė senatvės pensija (*Lt*).

$X^7$  – Žemės ūkio bendroji produkcija buvusiomis kainomis (*tūkst. Lt/vienam žm.*).

$X^8$  – Visos pramonės parduota produkcija buvusiomis kainomis (*be PVM ir akcizo, tūkst. Lt/vienam žm.*).

$X^9$  – Atlikta savo jėgomis statybos darbų buvusiomis kainomis (*tūkst. Lt/vienam žm.*).

$X^{10}$  – Mažmeninės prekybos įmonių, išskyrus variklinių transporto priemonių ir motociklų prekybą, apyvarta (*be PVM, tūkst. Lt/vienam žm.*).

$X^{11}$  – Užsienio prekybos dinamika (*mln. Lt*).

$X^{12}$  – Krovinių vežimas visų rūšių transportu (*mln. t*).

$X^{13}$  – Tiesioginės užsienio investicijos vienam gyventojui (*metų pabaigoje, Lt*).

$X^{14}$  – BVP vidutiniškai tenkantis vienam šalies gyventojui (*buvusiomis kainomis, Lt*).

Ekonominės aplinkos veiksnių koreliacijos koeficientai pasiskirstė nuo „-1“ iki „+1“, o tai buvo labai nepatenkinami rezultatai šalies ūkyje ir nacionalinėje rinkoje 1997–2006 metais.

### 2.3. Socialinės aplinkos veiksnių tyrimas

*Visuomenės, šeimos ir žmogaus raidos vertinimas.* Tyrimai buvo atliekami 2003–2007 metais. Tyrimų rezultatai apibendrinti, susisteminti ir pateikti kaip LR ekonominės aplinkos veiksnių koreliacinė matrica 2.3.1 lentelėje<sup>415</sup>.

2.3.1 lentelė. Pagrindinių šalies 1999–2006 metų socialinės raidos faktinių rodiklių koreliacinė matrica

	$x^1$	$x^2$	$x^3$	$x^4$	$x^5$	$x^6$	$x^7$	$x^8$	$x^9$	$x^{10}$	$x^{11}$	$x^{12}$	$x^{13}$	$x^{14}$
$x^1$	1.0	-0.50	0.73	-0.93	-0.90	-0.88	-0.92	-0.033	-0.83	-0.93	0.41	-0.26	0.97	-0.61
$x^2$		1.0	0.043	0.66	0.72	0.75	0.70	-0.089	0.063	0.46	0.36	-0.47	-0.43	-0.23
$x^3$			1.0	-0.50	-0.38	-0.35	-0.41	0.021	-0.78	-0.74	0.84	-0.79	0.66	-0.82
$x^4$				1.0	0.95	0.95	0.96	-0.17	0.62	0.95	-0.27	-0.072	-0.89	0.46
$x^5$					1.0	1.0	1.0	-0.065	0.59	0.84	-0.11	-0.14	-0.88	0.36
$x^6$						1.0	0.99	-0.11	0.53	0.83	-0.10	-0.17	-0.86	0.35
$x^7$							1.0	-0.0064	0.65	0.85	-0.11	-0.11	-0.91	0.36
$x^8$								1.0	0.38	-0.18	0.40	0.20	-0.16	-0.26
$x^9$									1.0	0.67	-0.40	0.51	-0.88	0.57
$x^{10}$										1.0	-0.55	0.19	-0.86	0.67
$x^{11}$											1.0	-0.69	0.32	-0.93
$x^{12}$												1.0	-0.25	0.67
$x^{13}$													1.0	-0.56
$x^{14}$														1.0

<sup>415</sup> Regioninio bendradarbiavimo saugumo Lietuvai integruojantis į NATO ir ES tyrimai. 2007 m. tarpinė ataskaita/Moksl. red. A. Makštutis. – Vilnius: LKA, 2007. – 77 p.

Socialinės aplinkos veiksniai.

X<sup>1</sup> – gyventojų skaičius metų pradžioje, tūkst.

X<sup>2</sup> – užimtieji gyventojai, tūkst. žm.

X<sup>3</sup> – gimtingumas.

X<sup>4</sup> – mirtingumas.

X<sup>5</sup> – šalies ūkio darbuotojų vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis (*Lt*).

X<sup>6</sup> – šalies ūkio darbuotojų vidutinis mėnesinis neto darbo užmokestis (*Lt*).

X<sup>7</sup> – vidutinė senatvės pensija (*Lt*).

X<sup>8</sup> – užregistruoti nusikaltimai.

X<sup>9</sup> – užregistruoti nusikaltimai (*disponavimas narkotinėmis medžiagomis*).

X<sup>10</sup> – tarptautinė migracija (*atvykimas*).

X<sup>11</sup> – tarptautinė migracija (*išvykimas*).

X<sup>12</sup> – KAM finansavimas (*proc. nuo BVP*).

X<sup>13</sup> – KAM personalo išlaidos (*proc. nuo visų išlaidų*).

X<sup>14</sup> – KAM įsigijimai (*proc. nuo visų išlaidų*).

Socialinės aplinkos veiksmų koreliacijos koeficientai pasiskirstė nuo „-1“ iki „+1“, o tai buvo labai nepatenkinami rezultatai LR visuomenės, šeimos ir žmogaus raidoje 1999–2006 metais.

## 2.4. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir valstybių pasiekimai

### 2.4.1. Smulkiąjį ir vidutinį verslą Lietuvoje

**Temos aktualumas.** Konkurencingumas – įmonių efektyvios ir neefektyvios veiklos reiškinys. Jis yra aktualus šalies verslui, vykdančiam darnios ekonominės plėtros politiką. Ši politika, kaip problema, SVV plėtrai ir konkurencingumui didinti Lietuvos sąlygomis nėra sistemiskai ištirta ir aprašyta mokslinėje ir praktinėje literatūroje. Vienas iš svarbiausių veiksnių, siekiant spartaus ekonomikos augimo, yra darnios verslininkystės plėtra Lietuvoje naudojant visus nacionalinius išteklius. Globalizacijos sąlygomis neįmanoma būti konkurencingiems visose srityse. Reikia atrasti veiklos sritis nacionalinėje ir tarptautinėje rinkoje, išnaudoti turimus darnios Lietuvos ūkio plėtros pranašumus. Palankios geografinės sąlygos ir kvalifikuota darbo jėga – nepakankami išteklių, norint lygiaverčiai konkuruoti nacionalinėje ir tarptautinėje rinkoje. Būtina plėtoti SVV Lietuvoje remiantis naujausio-

mis technologijomis, geriau išnaudojant mūsų žmonių kūrybinį potencialą ir inovacijas atsižvelgiant į nacionalinius išteklius.

Kaip viena svarbiausių politinių sprendimų priemonių, siekiant užtikrinti darnią valstybės ir visuomenės raidą, yra visapusiška SVV plėtra, sąlygojanti spartų nacionalinės ekonomikos augimą. Verslumas, kaip teigia J. Vijeikis<sup>416</sup>, – unikalus sprendimų, naujovių siekimo ir rizikos derinys, skatinantis verslą ir jo efektyvumą. Nuo veiklos sąlygų, nuo verslininkų iniciatyvos ir pastangų toleravimo, vienas kito gerbimo, valstybės institucijų rėmimo priklauso ir SVV ateitis Lietuvoje bendroje Europos Sąjungos (ES) erdvėje<sup>417</sup>.

SVV įmonės ypač svarbios diegiant inovacijas, nes jos gali greitai reaguoti į paklausos ir technologijų pokyčius. Labai dažnai SVV įmonės pradeda diegti naujus gamybos procesus ir pateikia į rinkas konkurencingą produktą, o jas vėliau globalios ekonomikos mastu perima didelės įmonės.

Smulkiosios ir vidutinės įmonės turi lemiamą įtaką naujų darbo vietų kūrimui. Šioms įmonėms nebūtinai didelis investicinis turtas, jos greitai reaguoja į nacionalinės ir ES rinkos pokyčius taip sudarydamos konkurenciją atskiroms veiklos rūšims didelėse įmonėse. Mažos ir vidutinės įmonės – ES narių valstybių ekonomikos pagrindas. Būtent šios įmonės sukuria tūkstančius naujų darbo vietų europiečiams ir sąlygoja daugelį ekonominių permainių ES. Europos Tarybos patvirtintoje Lisabonos strategijoje smulkiosios ir vidutinės įmonės įvardijamos kaip atramos taškai, siekiant pakeisti ES ekonomiką į labiausiai konkurencingą ir dinamiškiausią (*žinių pagrindu*) ekonomiką pasaulyje, kurioje darni ekonominė plėtra būtų suderinta su politiniais sprendimais ir tvirtėse socialine sanglauda<sup>418</sup>.

Šiandieną Lietuvoje nemažai SVV įmonių dėl politinių, ekonominių ir socialinių problemų užsidaro, tačiau dar daugiau jų įsteigiama. Valstybės lygmeniu labai svarbu politiniais sprendimais gerinti verslo aplinką, kuri būtų palanki SVV konkurencingumui ir skatintų novatorišką bei socialiai atsakingą verslo kultūrą. Kaip rašoma ilgalaikėje Lietuvos ūkio (*ekonomikos*) plėtotės iki 2015 metų strategijoje, Lietuvos pastangos įeiti į ES ekonominę erdvę ir joje lygiaverčiai konkuruoti pavyks tik tada, kai daugiausia bus rū-

<sup>416</sup> Vijeikis J. Įmonių valdymas. – Vilnius: LKA, 2007. – 142 p.

<sup>417</sup> Lietuvos ūkio konkurencingumas įvertintas moksliniais metodais [žiūrėta 2008–11–15]. Prieiga per internetą: <http://www.ukmin.lt/lt/dokumentai/ziniasklaidai/detail.php?ID=10030>

<sup>418</sup> Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo būklė. Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo plėtros agentūra. – Vilnius: Kriventa, 2008. – 112 p.



pinamasi smulkiuoju ir vidutiniu juo verslu<sup>419</sup>.

Remiantis Pasaulio ekonomikos forumo duomenimis, pagal konkurencingumo augimo indeksą (makroekonominio aspektu) 2000–2005 metais Lietuva buvo tarp 36 ir 43 vietos, o 2007–2008 metais užėmė 38 vietą. Pagal 2005 metų verslo konkurencingumo indeksą, kuriuo vertinama verslo įmonių valdymo ir strategijų kokybė, taip pat ir nacionalinė aplinka, kurioje priimami įmonių verslo sprendimai, Lietuvos atveju pastebima panaši tendencija, kaip ir konkurencingumo augimo indekso lygmeniu, nes Lietuva sąrašė užėmė tik 41 vietą. Taigi pasauliniu mastu verslo konkurencingumas Lietuvoje yra vidutinis, todėl reikia išanalizuoti problemas ir pateikti siūlymus jiems spręsti.

**Problemos:**

- Aprašyti SVV vaidmenį nacionalinėje ekonomikoje.
- Pateikti SVV konkurencingumo didinimo teorijos ir praktikos tendencijas.
- Nustatyti SVV konkurencingumo sąlygas.
- Išanalizuoti SVV konkurencingumo aplinkos veiksnius ir pasiūlyti priemones jiems gerinti.

**1. Smulkiojo ir vidutinio verslo plėtra.** SVV reikšmė šalies ekonominiam vystymuisi pasireiškia nacionalinio produkto pateikimu į rinką, rinkos konkurencingumo didinimu, nuo kurio gėrėja mikroekonominiai ir makroekonominiai rodikliai. Teigiama, kad SVV sektoriaus įmonės pajėgios greičiausiai prisitaikyti prie paklausos ir pasiūlos sąlygų. Šios įmonės pirmosios keičia veiklos mastą, yra labai novatoriškos, greitai reaguoja į vartotojų poreikius. Jos pirmosios atranda naujus rinkos segmentus, juos įvaldo, o tik vėliau į juos tiekiami didžiųjų organizacijų produktai. Keičiantis gyventojų skaičiui ir ekonominei aplinkai, SVV orientuotas į naujų darbo vietų kūrimą. Statistiniai duomenys rodo, kad SVV įmonių indėlis į įdarbinimo plėtrą yra pats didžiausias<sup>420</sup>. SVV įmonės, nesubankrutavusios pirmaisiais savo gyvavimo metais, per kitus trejus metus sukuria apytiksliai 3–7 naujas darbo vietas, o po penkerių egzistavimo metų – vidutiniškai 3–8 darbo vietas<sup>421</sup>. Todėl, **SVV įmonės – labai svarbios darniai valstybės ir visuomenės raidai, nes**

<sup>419</sup> Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtos iki 2015 metų ilgalaikė strategija [žiūrėta 2008–10–16]. Prieiga per internetą: [http://www.ukmin.lt/lt/strategija/ilgalaike\\_ukio.php](http://www.ukmin.lt/lt/strategija/ilgalaike_ukio.php)

<sup>420</sup> Makštutis, A., Vijeikis, J. Jaunimo įsidarbinimo problemos Lietuvoje. *Vadyba. Mokslo tiriamieji darbai*. Vakarų Lietuvos verslo kolegija. Nr. 2 (13), 2008. – p. 78–81.

<sup>421</sup> Smulkių, vidutinių ir didelių įmonių pagrindiniai rodikliai. – Vilnius: Statistikos departamentas prie LR Vyriausybės, 2008. – 150 p.

jos sparčiai didina užimtumą šalyje, skatina lanksčiau dirbti, ypač tada, kai didelės įmonės mažina darbo vietas. Kartu SVV įmonės geba greičiau prisitaikyti prie nacionalinės rinkos pokyčių, todėl daugiausia naujų darbo vietų sukuriama būtent ten, nes jų prekės ir paslaugos konkrečiu laikotarpiu turi didžiausią paklausą visuomenėje. Žinoma ir tai, kad SVV įmonėse didėjant darbuotojų skaičiui, jos tampa korporacijų sektoriaus dalimi. Taip pat reikia atkreipti dėmesį į tai, kad ne visos SVV įmonės kinta vienodai. Douglassas 2003 m. teigė, kad 12–15 proc. visų SVV įmonių užtikrina didžiausią ekonomikos plėtros dalį. Todėl neteisinga SVV įmones pateikti kaip vieningai besiplečiančias ir aktyvias tarp visų įmonių. Apie jas reikia galvoti kaip apie ypač svarbias Lietuvos ekonomikos plėtrai dabar ir ateityje. SVV įmonių pajėgumas kurti naujas darbo vietas būdingas daugeliui įmonių<sup>422</sup>.

SVV įmonės, įdarbindamos nemažai socialinės rizikos grupės žmonių, kuriems darbas didelėse organizacijose yra sunkiai prieinamas, sudaro sąlygas jiems patiems savimi pasirūpinti ir skatina teigiamus integracijos į visuomenę procesus<sup>423</sup>. Paprastai ką tik baigę universitetus ir kolegijas jauni žmonės įsidarbina SVV įmonėse, nes pradėti veiklą didelėse įmonėse jiems neprieinama. Todėl SVV sektorius ne tik suteikia didžiules galimybes tobulėti, atskleisti kūrybiškumą, bet atlieka ir auklėjamąjį vaidmenį verslo srityje<sup>424</sup>. Svarūs išradimai gali būti padaryti ne tik didelėse, bet ir SVV įmonėse. Įmonėje, kurioje diegiamos inovacijos, yra didesnis produktyvumas, nes tada sukuriami geresni produktai ir taikomi naujesni gamybos metodai. Milijonai nedidelių įmonių šitaip prisideda prie bendrojo savo šalies produktyvumo kėlimo<sup>425</sup>. Tiek didelės, tiek SVV įmonės siekia pereiti prie konkurencingų ir naujoviškų prekių gamybos. Jos naudoja kvalifikuotą darbo jėgą, diegia arba išigyja naujų technologijų. Inovacijų tyrimai parodė, kad SVV įmonės

<sup>422</sup> Makštutis, A., Malovikas, A., Smaliukienė, R., Vijeikis, J., Domarkas, A. *Harmonious Development of Lithuania Economy and Market Today: Theory and Practice. Evolution and Revolution in the Global Knowledge Economy: Enhancing Innovation and Competitiveness Worldwide. Readings Book.* New York: GBATA, 2008. – p. 666–672.

<sup>423</sup> Makštutis, A. *Harmonious Development of National state under Conditions of Globalization. Contemporary Problems of Freedom, Human Rights, and Identity. East-West Studies. Journal of Social Sciences of University Nord. EWS, Number 2 (39), Tallinn: Akademia Nord, 2008. – p. 67–71.*

<sup>424</sup> Makštutis, A. *Socialinio liberalizmo perspektyvos Lietuvoje.* Tarpt. moksl.–prakt. konf. „Socialinis liberalizmas Lietuvoje: istorinė raida ir vaidmuo šiandien“. – Vilnius, LR Seimas. 2008 m. balandžio 25 d.

<sup>425</sup> Gineitienė, Z. *Verslo kūrimas ir valdymas.* Vilnius: Rosma, 2005. – 327 p.

daug efektyviau negu didelės atlieka rinkos tyrimus ir diegia naujoves savo veikloje<sup>426</sup>. Rinkoje atlikti tyrimai rodo, kad SVV įmonės yra pagrindinės ir svarbiausios novatorės tiek tose ūkio šakose, kuriose nedarbas mažėja, tiek tose, kuriose jis didėja. Tyrimais nustatyta, kad SVV įmonės yra 1,8–2,8 karto (*vienam darbuotojui*) labiau novatoriškos nei didelės korporacijos<sup>427</sup>.

Vartotojai priklauso nuo gamintojų, kai rinkoje veikia kelios didelės įmonės, nes jos nustato dideles kainas, stabdo technologines naujoves, blokuoja naujų SVV įmonių veiklą, piktnaudžiauja dominuojančia monopoline galia ir padėtimi rinkoje prieš vartotojus. Šiuo atveju SVV, tik remiamos valstybės institucijų, gali rasti išeitį iš susidariusios situacijos, kad išspręstų rinkos konkurencingumo didinimo problemą. SVV įmonių konkurencingumas nacionalinėje rinkoje leidžia pagerinti jų teikiamų paslaugų ir gaminamų prekių kokybę ir sumažinti kainas. SVV įmonės ir didelės įmonės ne tik konkuruoja, bet ir papildo viena kitos veiklos sąlygas. SVV įmonės realizuoja didelių įmonių produkciją, teikia joms daugybę paslaugų, aprūpina dideles įmones reikalingais plačios paskirties ištekliais, nes korporacijų tiekėjai tiesiog negali atlikti analogiškų funkcijų. Todėl galima suformuluoti išvadą, jog valstybės institucijų rėmimas SVV – neatsiejama nacionalinės ekonomikos plėtros dalis, kuri laiduoja darnią valstybės ir visuomenės raidą<sup>428</sup>.

SVV įmonės gali plėtoti veiklą kaip didelių įmonių partneriai. Didelės įmonės įvairias prekes ir paslaugas perka iš daugumos SVV įmonių, nes pastarosios rinkoje ir jos segmentuose dirba lanksčiau, o tai mažina veiklos savikainą didelėse įmonėse. Tik labai nedidelė dalis didžiųjų gamintojų, gaminančių tam tikrus produktus, turi nuosavus didmeninės ir mažmeninės prekybos kanalus ir taškus. Mažmeninio tiekimo funkcijas didžiosios kompanijos perleidžia savo atstovams – distributoriams, kurie pasklidę po visą pasaulį. Vien tas faktas, kad SVV įmonės ir toliau išlieka konkurencinėje ekonominėje sistemoje, yra puikus įrodymas, kad SVV įmonių veikla yra efektyvi. Jei SVV įmonės veiktų neefektyviai, tuomet būtų nenaudingos ekonominei sistemai, jos labai greitai bankrutuotų ir pasitrauktų iš vers-

<sup>426</sup> Jucevičius, R. Lietuvos ekonomikos augimo ir konkurencingumo šaltinių (veiksnių) kompleksinė studija [žiūrėta 2009-02-14]. Prieiga per internetą: [http://www.ukmin.lt/lt/strategija/doc/Kompleksine 20studija-2006\\_03\\_09-galutinė.doc](http://www.ukmin.lt/lt/strategija/doc/Kompleksine%20studija-2006_03_09-galutinė.doc)

<sup>427</sup> Bartkus, E., Piktytys, R. Įmonių organizavimas ir rizika: smulkaus verslo organizavimas. – Kaunas: Technologija, 2007. – 230 p.

<sup>428</sup> Indriūnas, A. V., Makštutis, A. Viešosios vadybos strategija Lietuvoje. Penktoji Konstitucija. Monografija. – Vilnius: UAB Firidas, 2008. – 264 p.

lo dėl stipresnių konkurentų. Be minėtų privalumų, SVV įmonės susiduria su trūkumais ir problemomis. SVV įmonės dažniausiai bankrutuoja dėl to, jog vadovams trūksta žinių, patirties susirasti ir skatinti talentingus darbuotojus, kurie savo profesine veikla didintų įmonės konkurencingumą ir plėtrą. Tuo tarpu didelių įmonių, korporacijų prezidentai paprastai turi profesionalų valdymo srities pasirengimą, turi profesionalius pagalbininkus verslo komandoms formuoti, strateginiams tikslams, programoms ir projektams įgyvendinti globalios ekonomikos sąlygomis<sup>429</sup>.

SVV įmonėse pasireiškia per didelės steigėjų ambicijos ir asmeninis vartojimas, dažnai juntamas išsimokslinimo ir techninės kompetencijos trūkumas. Jeigu žmogus turi pakankamai pinigų, kad galėtų pradėti savo verslą, tai dar nereiškia, jog jis gali sėkmingai tai įgyvendinti<sup>430</sup>. Bet kokia verslo sritis reikalauja atitinkamo išsimokslinimo, gebėjimų ir patirties šiuolaikinio verslo aplinkoje<sup>431</sup>. Jau praeitis, kai buvo manoma, jog norint tapti klestinčiu verslininku pakanka žmogaus apsukrumo ir agresyvumo. Todėl dabar Lietuvoje sparčiai daugėja įmonių, kurių specialistai konsultuoja, rengia projektus ir padeda juos įgyvendinti SVV įmonėms. Tokių paslaugų paklausa tik įrodo, kad be mokslo verslu užsiimti labai rizikinga, nes galima prarasti investicijas, taip pat ir visą turtą. Viena iš minėtų problemų SVV įmonėse – strateginės rinkodaros žinių trūkumas. Praktiniai rezultatai – kai verslininkas pirmiausia pasirenka veiklos sritį (*prekę ar paslaugą*), manydamas pergudrauti kitus rinkos dalyvius pradeda veiklą. Po kiek laiko paaiškėja, kad prekė ar paslauga neturi paklausos ir nėra jokių perspektyvų. Šiuo atveju svarbu ne tik žinoti, bet ir gebėti profesionaliai atlikti rinkodaros tyrimus<sup>432</sup>.

SVV plėtra negalima be investicijų ir paskolų. Šiandien tai pati aktualesia SVV įmonių problema Lietuvoje. Sunku gauti kreditą, atidėti mokesčių mokėjimą, dažnai pažeidžiama atsiskaitymo procedūra, o įsiskolinimų išieškojimo galimybės labai ribotos. Kitaip nei išsivysčiusiose ES šalyse, Lietuvoje neteisingas ir ydingas verslo planavimas, išdėstymas dideliuose miestuose. ES didžiosiose valstybėse didelės prekybos įmonės

<sup>429</sup> Lessel, W. Projektų valdymas. Veiksmingas projektų planavimas ir sėkmingas jų įgyvendinimas. – Vilnius: Alma littera, 2007. – 144 p.

<sup>430</sup> Kvedaravičius, J. Organizacijų vystymosi vadyba. – Kaunas: VDU Leidykla, 2006. – 396 p.

<sup>431</sup> Vasiliauskas, A. Strateginis valdymas. – Kaunas: Technologija, 2007. – 383 p.

<sup>432</sup> Vijeikis, J. Įmonių valdymas. – Vilnius: LKA, 2007. – 142 p.

(*plataus vartojimo prekių*) sutelktos užmiesčiuose, o Lietuvoje – atvirkščiai, didieji mažmeninės prekybos centrai sutelkti miestų centruose. Todėl SVV įmonėms nebeliko realių galimybių plėtoti pardavimus šalies miestuose. Šiandien besiplečiantys didieji prekybos centrai lėmė, kad Lietuvoje didelis skaičius SVV prekybos įmonių didmiesčiuose uždarytos. Tačiau nepaisant paminėtų rimtų problemų, didėjanti SVV įmonių steigimo svarba darnios valstybės ir visuomenės raidos lygmeniu išlieka, nes bendras šių įmonių indėlis į ūkio ir rinkos plėtrą yra ženklus. Šiandien Lietuvoje SVV įmonės sukuria apie 70 proc. BVP, pagamina didžiąją dalį įvairiarūšių prekių ir paslaugų<sup>433</sup>. Jų indėlis yra išskirtinis, nes jos sukuria naujų darbo vietų, diegia ir plėtoja naujoves, didina konkurencingumą, geba palaikyti partnerystę su didelėmis įmonėmis. Tai pati mobiliusia, nuolat besikeičianti SVV įmonių grupė, gebanti labai lanksčiai reaguoti į dažnai besikeičiančias rinkos sąlygas, technologinius reikalavimus ir diegti inovacijas<sup>434</sup>.

**2. SVV įmonių konkurencingumas.** Valstybė stengiasi didinti nacionalinės rinkos konkurencinį pranašumą kitų valstybių atžvilgiu. Tai padeda kelti šalies prestižą ir daro didelę įtaką ūkio ir rinkos plėtrai. Lietuvoje SVV konkurencinį pranašumą ES lygmeniu lėmė kreditų prieinamumas, atlyginimų sistemos lankstumas, gyventojų (*turinčių vidurinį ir aukštesnį išsilavinimą*) skaičius, infliacijos lygis ir paskolų gavimo sąlygos. Šie konkurencingumo veiksniai apžvelgti Lietuvos ekonomikos plėtros ir rinkos konkurencingumo veiksmų studijoje. Kartu nustatyta, kad, be nurodytų pranašumų, Lietuvos konkurencingumą silpnina esamas technologinis lygis, patentų skaičius, specialistų emigracija, intelektinės nuosavybės apsauga, korupcijos lygis, įmonių investavimas į darbuotojų mokymą, teismų veiksmingumas ir kiti veiksniai. Žinių ekonomikos kūrimą šalyje paspartintų integruoti verslo ir mokslo kompetencijos ir partnerystės tinklai, kurie taptų pagrindu kurtis inovacijų branduoliams. Siūloma didinti mokslinių ir eksperimentinių tyrimų finansavimą, skatinti intelektinį verslą, o mokymosi visą gyvenimą koncepciją plėtoti visuomenėje visais lygiais ir visose žmonių amžiaus grupėse<sup>435</sup>.

Teorinėse studijose verslo konkurencingumas yra nagrinėjamas kaip

<sup>433</sup> Smulkių, vidutinių ir didelių įmonių pagrindiniai rodikliai. – Vilnius: Statistikos departamentas prie LR Vyriausybės, 2008. – 150 p.

<sup>434</sup> Aleksonytė, A, Kuliešienė, D. Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo konkurencingumo skatinimo vertinimas. MTD ataskaita. – Vilnius: MRU, 2008. – 127 p.

<sup>435</sup> Lietuvos ūkio konkurencingumas įvertintas moksliniais metodais [žiūrėta 2008–11–15]. Prieiga per internetą: <http://www.ukmin.lt/lt/dokumentai/ziniasklaidai/detail.php?ID=10030>

sugebėjimas įgyti konkurencinius pranašumus tarp rinkos dalyvių. Analizuojant įvairių autorių nuomonę, apie SVV įmonių įtaką konkurencinių pranašumų formavimui, išskiriami trys požūriai, kuriais remiantis įmonėse formuojamas konkurencinis pranašumas, tai:

- pridėtinės vertės grandinės analizė;
- tarporganizacinių ryšių analizė;
- konkurencijos modelio analizė<sup>436</sup>.

J. Vijeikio nuomone<sup>437</sup>, SVV įmonėse veiksmingesnis konkurencinių pranašumų formavimas galimas remiantis trečiuoju požūriu, t. y. M. Porterio konkurencijos modelio analize. M. Porteris savo knygoje „Konkurencingas tautų pranašumas“ (1998) teigia, kad svarbiausias analitinis ir praktinis įrankis yra „deimantinis“ konkurencingumo pranašumas. Šis modelis yra pagrįstas keturiais specifiniais lemiamais veiksniais (*įmonės strategija, struktūra ir konkurencija; gamybos veiksniais, giminingomis ir palaikančiomis šakomis; paklausa*) ir dviem išorinėmis sąlygomis (*valstybės vaidmeniu ir nenumatytomis aplinkybėmis*). M. Porterio keturi lemiami veiksniai ir dvi išorinės jėgos veikia kartu „deimante“ išryškindamos konkurencinį subjekto veiklos pranašumą. Kaip teigia Porteris, šalies vyriausybės vaidmuo turi daryti įtaką keturiems lemiamiems veiksniams „deimanto“ viduje. Šios įtakos pasekmė gali būti ir teigiama, ir neigiama, priklausomai nuo jos poveikio pramonei ir visuomenei<sup>438</sup>. Politika, kuri nukreipiama į kapitalo rinkas ir išsimokslinimą, paveikia gamybos veiksnius. Dažnai šalies vyriausybė ir jos institucijos yra pagrindinis tam tikrų prekių ir paslaugų pirkėjas. Vyriausybės politika gali taip pat suformuoti pastovią strategiją, struktūrą ir per jos poveikį daryti įtaką kapitalo rinkoms, mokesčių politikai, taip pat tobulinti įstatymus, kurie sudarytų sąlygas gerinti verslo plėtrą<sup>439</sup>. Porteris pabrėžia, kad konkurencinį pranašumą įgyja tos valstybės, kurių gamintojai suvokia vartotojų poreikius ir į juos atsizvelgia gamindami produktus. Poreikiams

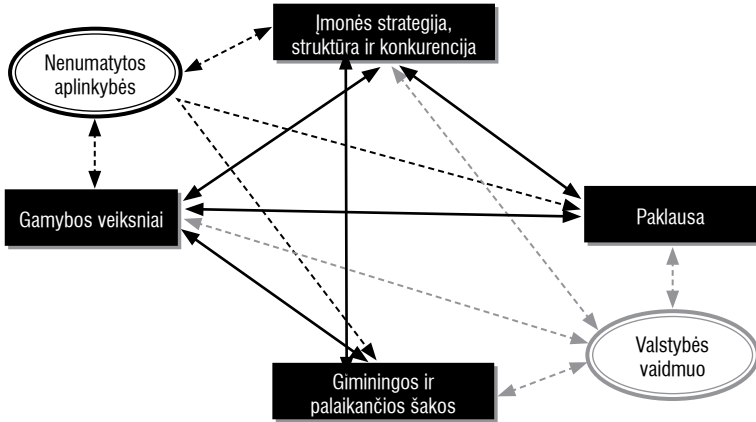
<sup>436</sup> Porter, M. M. Porter deimantas vietinei rinkai (šalies pranašumų įvertinimui) [žiūrėta 2009–04–05]. Prieiga per internetą: [http://www.12manage.com/methods\\_porter\\_diamond\\_model.html](http://www.12manage.com/methods_porter_diamond_model.html)

<sup>437</sup> Vijeikis, J. Įmonių valdymas. – Vilnius: LKA, 2007. – 142 p.

<sup>438</sup> Neven, D. A. Diamond for the Poor? Assessing Porter's Diamond Model for the Analysis of Agro-Food Clusters in the Developing Countries/Department of Agricultural Economics, Michigan State University [žiūrėta 2007–12–12]. Prieiga per internetą: [http://www.ifama.org/tamu/iama/conferences/2001Conference/Papers/Area 20VI/Neven\\_David.PDF](http://www.ifama.org/tamu/iama/conferences/2001Conference/Papers/Area%20VI/Neven_David.PDF)

<sup>439</sup> Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtros iki 2015 metų ilgalaikė strategija [žiūrėta 2008–10–16]. Prieiga per internetą: [http://www.ukmin.lt/lt/strategija/ilgalaik\\_e\\_ukio.php](http://www.ukmin.lt/lt/strategija/ilgalaik_e_ukio.php)

įvertinti būtinas nuolatinis ryšis tarp vartotojo ir įmonės personalo. Tai labai sudėtingas procesas, kuris apima poreikių tenkinimą vietinių ir užsienio vartotojų. Todėl yra labai svarbi SVV įmonių konkurencija nacionalinėje rinkoje, padedanti įgyti tarptautinį konkurencingumą<sup>440</sup>. Šalies pranašumams įvertinti pateikiami keturi esminiai veiksniai 2.4.1.1 pav.



2.4.1.1 pav. M. Porter „deimantas“ vietinei rinkai (šalies pranašumams įvertinti)<sup>441</sup>

1. *Įmonės strategija, struktūra ir konkurencija.* Šalies konkurencingumas tam tikruose verslo segmentuose yra neišvengiamai susietas su to segmento SVV įmonių strategijomis ir struktūra. Atskirų įmonių konkuravimas daro didelę įtaką naujovių diegimui jų veikloje. Kadangi šalies vidaus įmonių konkuravimas yra tiesioginis ir laiko požiūriu ankstesnis negu žingsniai, žengti užsienio konkurentų, tai nacionalinių įmonių vertinimas konkurencingumo požiūriu yra aukštesnis išreiškiant naujovę ir efektyvumą ir sąlygoja aukštesnį konkurencingumo lygį užsienyje.

Japonijos automobilių pramonė su 9 pagrindiniais konkurentais (*Honda, Toyota, Suzuki, Isuzu, Nissan, Mazda, Mitsubishi, Subaru & Datsun*) sudaro intensyvų konkuravimą tiek vidaus rinkoje, tiek ir užsienio rinkose. Tokia šalies valdžios suformuota teisinė aplinka, sąlygojanti įmonių konkurencinę

<sup>440</sup> Vijeikis, J. Įmonių valdymas. – Vilnius: LKA, 2007. – 142 p.

<sup>441</sup> Porter, M. M. Porter deimantas vietinei rinkai (šalies pranašumų įvertinimui) [žiūrėta 2009–04–05]. Prieiga per internetą: [http://www.12manage.com/methods\\_porter\\_diamond\\_model.html](http://www.12manage.com/methods_porter_diamond_model.html)

veiklą. Intensyvesnė konkurencija priverčia įmones labiau stengtis: diegti inovacijas, siūlyti aukštesnės vertės produktus ir taip didinti savo konkurencingumą užsienyje<sup>442</sup>.

2. *Paklausa.* Vidaus rinkoje paklausa, įvertinus vartotojų nuostatas, daro įtaką naujovių diegimui įmonėse. Vidaus rinkos plėtra skatina įmones kartu plėtoti veiklą. Galima pateikti kaip pavyzdį Vokietijos pirmaujančias automobilių kompanijas *Mercedes, BMW, Audi, kt.* Vokietijos automobilių kompanijos vyravo pasaulinėje rinkoje, kol pasaulinė automobilių pramonė pasiekė aukštesnį lygį. Dabartiniai Vokietijos automobilių kompanijų gaminiai turi dideles kainas ir jų padėtis pigesnių automobilių rinkoje yra silpnesnė, o tai lemia pasaulio šalių vartotojų ypatybės. Didesnės ir turtin-gesnės rinkos sugeba paskatinti įmonių steigimąsi ir pritraukti daugiau užsienio investicijų, kurios pagamina pigesnius, masinės gamybos automobi-lius *Nissan, Mazda, Mitsubishi*<sup>443</sup>.

3. *Giminingos ir palaikančios šakos.* Daugeliui SVV įmonių susisiejimas su kitomis ūkio šakomis turi lemiamos svarbos vystymuisi. Šalies ūkio pavienių įmonių ir net šakų konkurencingos jėgos yra linkusios būti sujungtos į pramonės šakų „grupes“. Silikono slėnis JAV ir Silicio slėnis Jungtinėje Karalystėje yra pažangios technologijos pramonės šakų grupės, kurios vie-nija atskiras programinę įrangą ir puslaidininkius gaminančias įmones. Vo-kietijoje panašios grupės susikūrusios tarp įmonių, gaminančių chemikalus, sintetinius dažus, tekstilę. Tai yra ir kiti, įvairiais ryšiais su įmone susiję ūkio sektoriai: tiekėjai, finansų institucijos, partneriai, kitas paslaugas verslui tei-kiančios įmonės, darančios rinką patrauklesnę investuotojams<sup>444</sup>.

4. *Gamybos veiksniai.* Jie gali būti suskirstyti kategorijomis į dvi formas: vietiniai ištekliai ir labai specializuoti, t. y. importuojami ištekliai. Japonija turi nepakankamai gamtinių išteklių, Rusijai trūksta aukščiausios kvalifika-cijos darbo jėgos, naujausių ir perspektyviausių technologijų. Taigi gamybos veiksniai – gamtiniai ištekliai, darbo rinkos paklausos ir pasiūlos, žmonių iš-silavinimo ir visuomenės žinių lygis, perspektyvios technologijos, šalies ūkio

<sup>442</sup> Neven, D. A. Diamond for the Poor? Assessing Porter's Diamond Model for the Analysis of Agro-Food Clusters in the Developing Countries/Department of Agricultural Economics, Michigan State University [žiūrėta 2007–12–12]. Prieiga per internetą: [http://www.ifama.org/tamu/iama/conferences/2001Conference/Papers/Area%20VI/Neven\\_David.PDF](http://www.ifama.org/tamu/iama/conferences/2001Conference/Papers/Area%20VI/Neven_David.PDF)

<sup>443</sup> Ten pat.

<sup>444</sup> Ten pat.



ir rinkos infrastruktūra, kt.<sup>445</sup>

Galima pastebėti, kad „deimanto“ modelis apima keturias pagrindines veiksmų grupes bendroje šalies ūkio ir nacionalinės rinkos infrastruktūroje. Šios grupės veiksniai nuolat kinta globalios ekonomikos ir tarptautinės rinkos sąlygomis, todėl daro įtaką bendram konkurencingumui.

Vertinant realią SVV įmonių įtaką konkurencinių pranašumų formavimui, galima išskirti dvi pagrindines konkurencinių pranašumų grupes, kurias sudaro:

- konkurenciniai pranašumai ūkio šakose;
- santykiniai konkurenciniai pranašumai.

*Konkurenciniai ūkio šakų pranašumai* yra tokie konkurenciniai pranašumai, kuriuos SVV įmonės formuoja pagal konkurencines jėgas atitinkamoje ūkio šakoje, t. y. derėjimosi galios įgijimas, kuris reiškia įmonės gebėjimą efektyviai išspręsti derybines situacijas, derantis su klientais ar tiekėjais savo naudai. Norint SVV panaudoti nacionalinei ekonominei vertei sukurti, reikia apžvelgti du pradinius veiksnius, apibrėžiančius pelningumą:

- ūkio šakos struktūrą, kuri lemia vidutinio konkurento pelningumą;
- pastovų konkurencinį pranašumą, kuris padeda įmonei pralenkti vidutinį konkurentą.

Šie du pelningumo veiksniai yra universalūs, jie gali būti pritaikomi bet kurioms technologijoms diegti ir veiklai plėtoti. Tuo pat metu skirtingoms ūkio šakoms ir SVV įmonėms jie yra labai skirtingi.

*Santykiniai konkurenciniai pranašumai* yra SVV įmonės konkurenciniai pranašumai įmonių konkurentų atžvilgiu, tokie kaip įmonės galėjimas gaminti prekę mažesne savikaina ir aukštesnės kokybės, lyginant su kitais ekvivalentiškais produktais rinkoje. Santykiniai konkurenciniai pranašumai skirstomi į išorinius ir vidinius.

Išoriniai, arba tarporganizaciniai, santykiniai konkurenciniai pranašumai yra tokie pranašumai, kuriuos SVV įmonė sukuria bendraudama su kitomis įmonėmis šalies ūkyje ir nacionalinėje rinkoje. Išoriniai konkurenciniai pranašumai formuojami dviem etapais:

- minimizuojant sutarčių lėšas ir parenkant tarpininkus;
- nustatant optimalų tarpininkų skaičių.

<sup>445</sup> Neven, D. A. Diamond for the Poor? Assessing Porter's Diamond Model for the Analysis of Agro-Food Clusters in the Developing Countries/Department of Agricultural Economics, Michigan State University [žiūrėta 2007–12–12]. Prieiga per internetą: [http://www.ifama.org/tamu/iama/conferences/2001Conference/Papers/Area%20VI/Neven\\_David.PDF](http://www.ifama.org/tamu/iama/conferences/2001Conference/Papers/Area%20VI/Neven_David.PDF)

Pagrindinės tarpininkų funkcijos<sup>446</sup>:

- *Paklausos ir tiekimo suderinamumas.* Tarpininkai mažina sąveikų tarp pirkėjų ir pardavėjų skaičių, būtina informacijai surinkti. Poveikis – sumažinta sandorių kaina, ekonomijos mastas ir sumažėjęs atotrūkis derybose.
- *Pasitikėjimas.* Pasitikėjimas sumažina rinkos sandorių riziką ir įpareigoja dalyvaujančias šalis.
- *Rinkos organizavimas.* Tarpininkai organizuoja pasikeitimą informacija, koordinuoja operacijų tarp rinkos dalyvių procesus ir mažina sandorių kainą.
- *Pirkėjų ir pardavėjų paieška, atranka, derybų procesai.* Tarpininkai kuria priemones, kurios padeda rinkos dalyviams užbaigti sandorius.
- *Tarpininkų, kaip informacijos teikėjų, vaidmuo.* Šie tarpininkai parduoda informaciją apie prekę ar paslaugą, bet ne informaciją apie jos kainą.
- *Kitos tarpininkavimo funkcijos.* Išskiriamos tokios funkcijos: audito, finansinio tarpininkavimo, smulkios prekybos, kt.

Visais atvejais, kai rinkos dalyviai gali plėtoti veiklą be tarpininko, tai nereiškia, kad nėra tarpininkų, rinkoje atliekančių funkcijas. Šiuo atveju tarpininko funkcijas prisiima patys rinkos dalyviai.

Vidiniai santykiniai konkurenciniai pranašumai yra tokie pranašumai, kuriuos SVV įmonė gali suformuoti pertvarkydama savo veiklos funkcijas. Vidiniai santykiniai konkurenciniai pranašumai susiję su atliekamų operacijų ir funkcijų efektyvumo didinimu, personalo gebėjimų tobulinimu. Operacijų bei funkcijų efektyvumo didinimas yra tradicinis informacinės technologijos panaudojimo būdas ir labai svarbus formuojant konkurencinius pranašumus.

Tačiau reikia pastebėti, kad kai kurie konkurenciniai pranašumai gali būti priskiriami tiek vienai, tiek kitai grupei, pavyzdžiui, prekių inovacija galėtų paveikti santykinį pranašumą (*sumažinant gamybos išlaidas*) ar ūkio šakos pranašumą (*padidinti derėjimosi galių akcentuojant prekės ar paslaugos ypatybes ir klientų pasirinkimo galimybes*)<sup>447</sup>.

**3. Verslo konkurencingumo indeksas.** Verslo konkurencingumo indekso autorius yra JAV ekonomistas M. Porteris. Šis indeksas apibūdina mikroekonominis (*įmonių lygio*) ir šalies ekonominio konkurencingumo veiksnis. Šiuo indeksu vertinama verslo įmonių valdymo ir strategijų kokybė bei šalies

<sup>446</sup> Snowdon, B., Stoneshouse, G. Competitiveness in a globalized world: Michael Porter on the microeconomic foundation of the competitiveness of nations, regions and firms. *Journal of International Business Studies*, Vol 37, Issue 2, 2006. – p. 163–175.

<sup>447</sup> Vijeikis, J. Įmonių valdymas. – Vilnius: LKA, 2007. – 142 p.

ūkio plėtros aplinka, kurioje yra pasirenkami įmonių verslo sprendimai. 1 lentelėje pateikiama verslo konkurencingumo indekso skaičiavimo tvarka.

2.4.1.1 lentelė. **Verslo konkurencingumo indeksas**<sup>448</sup>

<b>Verslo konkurencingumo indeksas =</b>
<b><math>1/3 * (\text{Įmonių valdymas ir strategijos}) + 2/3 * (\text{verslo aplinkos kokybė})</math></b>

Pagal 2005 m. verslo konkurencingumo indeksą Lietuvos atveju pastebima panaši tendencija, kaip ir konkurencingumo augimo indekso lygmeniu. Lietuva valstybių sąrašė 2007 m. užėmė 39 vietą. Duomenys pateikiami 2.4.1.2 lentelėje.

2.4.1.2 lentelė. **Lietuvos verslo konkurencingumo indeksas**<sup>449</sup>

Veiksniai / Laikotarpis	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Konkurencingumo indeksas (2007–2001)	39	40	39	36	39	43	48
Įmonių veiklos patirtis	39	39	37	38	41	40	53
Verslo aplinkos kokybė	43	42	39	37	40	43	48

Pagal Pasaulio ekonomikos forumo paskelbtos ataskaitos duomenis, Lietuva pagal verslo konkurencingumo indeksą (*vertinta 131 valstybė*) 2007 m. užėmė 39 vietą, nors verslo aplinkos kokybė Lietuvoje pablogėjo.

**4. Lietuvos SVV įmonių veiklos aplinkos analizė.** Aplinkos analizei yra panaudoti Mykolo Romerio universitete atliktų mokslinių tyrimų rezultatai<sup>450</sup>. Tyrimų metu nustatyta, kad Lietuvos SVV įmonių konkurencingumas priklauso nuo konkrečių veiksnių (*įmonių gebėjimo kurti ir įdiegti naujas technologijas; plėtoti inovacinę veiklą; komplektuoti kvalifikuotą personalą; racionaliai naudoti materialinius ir finansinius išteklius; kt.*), kurie optimizuoja ir plėtoja veiklą.

Taikant Porterio konkurencingumo analizės metodiką ir metodus, 2008 m.

<sup>448</sup> Jucevičius, R. Lietuvos ekonomikos augimo ir konkurencingumo šaltinių (veiksnių) kompleksinė studija [žiūrėta 2009–02–14]. Prieiga per internetą: [http://www.ukmin.lt/lt/strategija/doc/Kompleksine 20studija-2006\\_03\\_09-galutinė.doc](http://www.ukmin.lt/lt/strategija/doc/Kompleksine%20studija-2006_03_09-galutinė.doc)

<sup>449</sup> World Economic Forum, material, 2007.

<sup>450</sup> Aleksonytė, A, Kuliešienė, D. Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo konkurencingumo skatinimo vertinimas. MTD ataskaita. – Vilnius: MRU, 2008. – 127 p.

atlikti tyrimai leido įvertinti pagrindines SVV įmonių konkurencingumo sąlygas Lietuvos ūkio ir rinkos aplinkoje, atsižvelgiant į tokius kriterijus, kaip eksporto skatinimas, vartotojų perkamoji galia, verslo infrastruktūra, finansiniai, materialiniai ir žmogiškieji ištekliai, mokesčių administravimas, teisinė, ekonominė, politinė ir kultūrinė aplinka. Vertinimui panaudota efektyvumo seka nuo –1 iki 1. Tyrimų apibendrinti rezultatai pateikiami 2.4.1.2 pav.<sup>451</sup>

-0,31	Eksporto sąlygos	
-0,38	Eksportas už ES	
	Perkamoji galia	0,11
	Verslo infrastruktūra	0,21
-0,39	Finansai	
-0,27	Materialiniai ištekliai	
-0,13	Žmogiškieji ištekliai	
	Mokesčių administravimas	0,15
	Investicinė aplinka	0,28
-0,75	Ekonominė aplinka	
-0,65	Teisinė aplinka	
-0,32	Politinė aplinka	
-0,36	Kultūrinė aplinka	
-1,00		
-0,50		
0,00		
0,50		
1,00		

2.4.1.2 pav. Lietuvos verslo aplinkos vertinimas

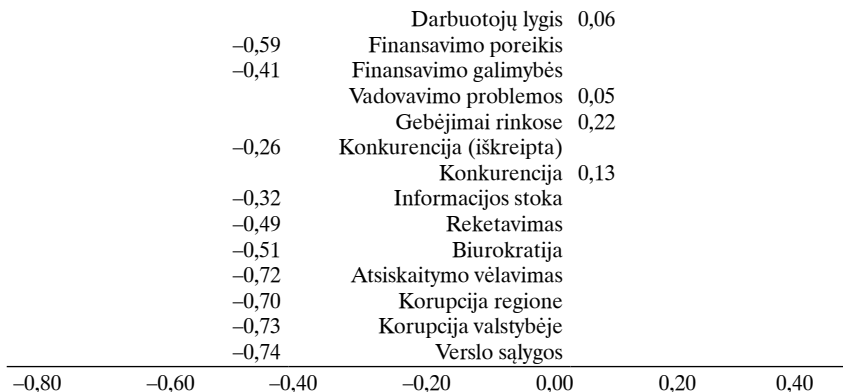
Tyrimų rezultatai visiškai nepalankūs SVV įmonių steigimuisi ir veiklos efektyvumui.

Didelę įtaką verslo plėtojimui turi visuotinė infliacija ir defliacija. Ekonomikos nuosmukio laikotarpiu gyventojų pajamos gerokai sumažėja, todėl buvo perkama mažiau brangių ir ilgalaikio vartojimo prekių. Pajamos gali padidėti gyventojams imant kreditus, tačiau jų poreikis taip pat priklauso nuo palūkanų dydžio. Esant šalyje dideliame nedarbui, gali sumažėti ir būtiniausių prekių paklausa, o šie veiksniai iš esmės susilpnina ekonominę Lietuvos aplinką ir apsunkina SVV įmonių steigimąsi ir jų veiklos plėtojimą. Didelę įtaką turi SVV įmonių veiklai susiformavusi išorinė aplinka, kurios veiksnių (*nusistovėjusi tvarka, papročiai, sukurtos neformalios taisyklės, kt.*) tyrimų rezultatai pateikiami 2.4.1.3 pav.<sup>452</sup>

<sup>451</sup> Aleksonytė, A, Kuliešienė, D. Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo konkurencingumo skatinimo vertinimas. MTD ataskaita. – Vilnius: MRU, 2008. – 127 p.

<sup>452</sup> Ten pat.

## ŠIUOLAIKINĖS VADYBOS PASIEKIMAI

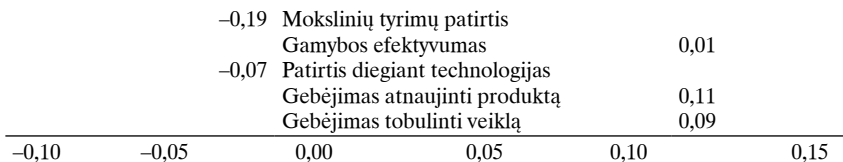


2.4.1.3 pav. Išorinių veiksnių, darančių įtaką verslui, vertinimas

Verslo aplinka buvo pagal kriterijus: darbuotojų kvalifikacijos lygį, finansavimo šaltinių poreikį, investavimo šaltinių prieinamumą, vadovavimo problemas, gebėjimą įeiti į naujas rinkas, konkurencija su šešėliniu verslu ir tarp legalių verslininkų, informacijos stoka, mafija ir reketavimas, biurokratiniai barjerai, klientų atsiskaitymai, korupcija ir verslo reguliavimo sąlygos. Vertinimui panaudota efektyvumo seka nuo -1 iki 1.

Tyrimų rezultatai visiškai nepalankūs SVV įmonių steigimuisi ir veiklos efektyvumui.

SVV aplinkos įmonių vidiniai veiksniai ir jų vertinimo rezultatai pateikiami 2.4.1.4 pav.<sup>453</sup> Šiame etape respondentai vertino įmonių galimybes tobulinti veiklos procesus, atnaujinti produktus, mažinti išlaidas, kt.



2.4.1.4 pav. Vidinių veiksnių, darančių įtaką verslui, vertinimas

Vertinimui panaudota efektyvumo seka nuo -1 iki 1.

Tyrimų rezultatai visiškai nepalankūs SVV įmonėms steigti ir veiklai gerinti.

<sup>453</sup> Aleksonytė, A, Kuliešienė, D. Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo konkurencingumo skatinimo vertinimas. MTD ataskaita. – Vilnius: MRU, 2008. – 127 p.

Įvertinus darnios valstybės ir visuomenės raidos pasiekimus, galima suformuluoti ir pateikti apibendrinimus, kurie grindžiami darnios raidos perspektyvomis Lietuvoje.

SVV svarba ir jo įtaka ekonominiam valstybės vystymui lemia ypatingą visuomenės dėmesį, SVV įmonių indėlis yra išskirtinis: jos sukuria naujas darbo vietas, skleidžia ir diegia technologines naujoves, didina konkurenciją, bendradarbiauja su didelėmis organizacijomis, didina nacionalinio produkto apimtis, efektyviai gamina prekes ir teikia paslaugas vartotojams.

- *Galima teigti*, kad konkurencingumas apima išorinių ir vidinių SVV įmonių veiklos sąlygas, kad dėl konkurencingumo yra palaikomas šiuolaikinis įmonių socialinis išsivystymo lygis, gebėjimai, intelekto ugdymas, optimalus efektyvumas, socialinė atsakomybė ir žinių visuomenės kūrimas.

- *Verslo konkurencingumo* rodikliu vertinami darnios valstybės ir visuomenės raidos pasiekimai, todėl šis vertinimo rodiklis yra diskutuotinas, jog kiekvienas vertintojas konkurencingumą skaičiuoja skirtingai ir gauna skirtingus rezultatus. Tačiau galima sutikti, kad konkurencingumas – valstybės institucijų gebėjimas remti SVV įmones, kurios gali pasiekti ir išlaikyti šiuolaikinės ūkio plėtros bei nacionalinės rinkos konkurencingumo spartą.

- *SVV įmonių* konkurencingumo didinimui daro įtaką vietinių įmonių išorinės ir vidinės verslo plėtros sąlygos, nes blogiausiai atsiliepiama apie teisinę ir ekonominę SVV įmonių aplinką šalyje, nes labiausiai verslo plėtojimui ir inovacijų diegimui trukdo sudėtingas mokesčių įstatymų interpretavimas bei mokesčių sistema.

- Kaip nepalankiausios *valstybės institucijų* rėmimo priemonės nurodomos paramos suteikimo sąlygos, blogai vertinama parama iš savivaldybių ir SVV fondų, nepakankamos pelno mokesčio ir PVM lengvatos, ES struktūrinių fondų parama, todėl SVV įmonės finansiškai neskatinamos didinti nacionalinio produkto konkurencingumo nacionalinėje rinkoje.

- *Įvertinus* tyrimų rezultatus galima teigti, kad LR SVV įmonių veiklos plėtros aplinka nepalanki nacionalinės rinkos konkurencingumui didinti, todėl būtina, kad valstybė efektyviai remtų verslą, o tai didintų SVV įmonių informuotumą, konsultacinių, verslo inkubavimo, kitų paslaugų plėtrą, supaprastintų SVV priėjimą prie įvairių finansavimo šaltinių ir gerintų valstybės institucijų paslaugų kokybę.

- *Valstybės institucijos* turi realiai remti pradedančiuosius verslininkus: *pirma*, pirmuosius trejus metus sumažinti mokesčių apimtis;

## ŠIUOLAIKINĖS VADYBOS PASIEKIMAI

*antra*, realiai įgyvendinti valstybės rėmimą ir pritaikyti kitas lengvatas.

Apžvelgsime užsienio valstybių šiuolaikinės vadybos pasiekimus, pateiksim Lietuvos ūkio ir nacionalinės rinkos plėtros perspektyvas globalizacijos sąlygomis.

### 2.4.2. Užsienio valstybių pasiekimai

Šiame skyriuje pateikiamos valstybės abėcėlės tvarka.

#### 2.4.2.1. Austrija



1.1 pav. Viena (2006)



1.2 pav. Viena



1.3 pav. Austrija (alternatyvi energija)



1.4 pav. Austrija (alternatyvi energija)

*Austrija* – nuostabi valstybė ir visuomenė, o jos darnios raidos pasiekimai – akivaizdūs, tam naudojami visi nacionaliniai ištekliai, kuriamas ir realizuojamas nacionalinis produktas, plėtojamas šalies ūkis ir didinamas na-

cionalinės rinkos konkurencingumas. Šie pasiekimai grindžiami efektyvia vadyba, t. y. žmogaus darbo, šeimos raidos, organizacijos personalo veiklos harmonija visuomenėje ir valstybės institucijų rėmimu, sprendžiant ypač sudėtingas globalizacijos problemas dabar ir projektuojant žmonių ateitį.

#### 2.4.2.2. Danija



2.1 pav. Kopenhaga  
(mažųjų laivų uostas)



2.2 pav. Kopenhaga  
(mažųjų laivų uostas)



2.3 pav. Kopenhaga  
(fontanas, poilsio vieta)



2.4 pav. Kopenhaga  
(miesto simbolis)

*Danija* – nuostabi valstybė ir visuomenė, o jos darnios raidos pasieki-



## ŠIUOLAIKINĖS VADYBOS PASIEKIMAI

mai – akivaizdūs, tam naudojami visi nacionaliniai išteklių, kuriamas ir realizuojamas nacionalinis produktas, plėtojamas šalies ūkis ir didinamas nacionalinės rinkos konkurencingumas. Šie pasiekimai grindžiami efektyvia vadyba, t. y. žmogaus darbo, šeimos raidos, organizacijos personalo veiklos harmonija visuomenėje ir valstybės institucijų rėmimu, sprendžiant ypač sudėtingas globalizacijos problemas dabar ir projektuojant žmonių ateitį.

### 2.4.2.3. Estija



3.1 pav. **Talinas** (uostas)



3.2 pav. **Talinas** (verslas su JAV)



3.3 pav. **Talinas**  
(žmogaus ir šeimos gerovė)



3.4. **Talinas**  
(smulkusis ir vidutinis verslas)

**Estija** – nuostabi valstybė ir visuomenė, o jos darnios raidos pasiekimai – akivaizdūs, tam naudojami visi nacionaliniai išteklių, kuriamas ir realizuojamas nacionalinis produktas, plėtojamas šalies ūkis ir didinamas nacionalinės rinkos konkurencingumas. Šie pasiekimai grindžiami efektyvia vadyba,

t. y. žmogaus darbo, šeimos raidos, organizacijos personalo veiklos harmonija visuomenėje ir valstybės institucijų rėmimu, sprendžiant ypač sudėtingas globalizacijos problemas dabar ir projektuojant žmonių ateitį.

#### 2.4.2.4. Ispanija



4.1 pav. Madridas



4.2 pav. Madridas



4.3 pav. Madridas



4.4 pav. Madridas (transportas)

*Ispanija* – nuostabi valstybė ir visuomenė, o jos darnios raidos pasiekimai – akivaizdūs, tam naudojami visi nacionaliniai ištekliai, kuriamas ir realizuojamas nacionalinis produktas, plėtojamas šalies ūkis ir didinamas nacionalinės rinkos konkurencingumas. Šie pasiekimai grindžiami efektyvia vadyba, t. y. žmogaus darbo, šeimos raidos, organizacijos personalo veiklos harmonija visuomenėje ir valstybės institucijų rėmimu, sprendžiant ypač sudėtingas globalizacijos problemas dabar ir projektuojant žmonių ateitį.

### 2.4.2.5. Izraelis



5.1 pav. **Izraelis** (sodinta palmių giraitė)



5.2 pav. **Elatas** (arabų kvartalas)



5.3 pav. **Elatas** (vartai į Egiptą)



5.4 pav. **Izraelis** (vartai į Palestiną)

**Izraelis** – nuostabi valstybė ir visuomenė, o jos darnios raidos pasiekimai – akivaizdūs, tam naudojami visi nacionaliniai ištekliai, kuriamas ir realizuojamas nacionalinis produktas, plėtojamas šalies ūkis ir didinamas nacionalinės rinkos konkurencingumas. Šie pasiekimai grindžiami efektyvia vadyba, t. y. žmogaus darbo, šeimos raidos, organizacijos personalo veiklos harmonija ir valstybės institucijų rėmimu, sprendžiant sudėtingas problemas dabar ir projektuojant žmonių ateitį. Būtina paminėti, kad visuomenė visiškai patenkinama nacionaliniu produktu (žemės ūkyje – trys keturi derliai per metus) ir jaučia pasitenkinimą namuose, darbo vietoje, nes šalies ūkis sparčiai plėtojasi, o nacionalinė rinka neturi konkurencingumo didinimo problemų globalios ekonomikos sąlygomis tarptautinėje rinkoje. Puikiai išvystyta energetinė infrastruktūra ir jos alternatyvūs šaltiniai: saulė,

vėjas, žemė, neatliekinės veiklos technologijos energijai gaminti. Verslo plėtrai efektyviai panaudojamas tranzitas, išplėtotas turizmas, o tam padeda geri santykiai su Egiptu ir Jordanija.

#### 2.4.2.6. Lenkija

*Lenkija* – nuostabi valstybė ir visuomenė, o jos darnios raidos pasiekimai – akivaizdūs, tam naudojami visi nacionaliniai ištekliai, kuriamas ir realizuojamas nacionalinis produktas, plėtojamas šalies ūkis ir didinamas nacionalinės rinkos konkurencingumas. Šie pasiekimai grindžiami efektyvia vadyba, t. y. žmogaus darbo, šeimos raidos, organizacijos personalo veiklos harmonija visuomenėje ir valstybės institucijų rėmimu, sprendžiant ypač sudėtingas globalizacijos problemas dabar ir projektuojant žmonių ateitį. Būtina paminėti, kad visuomenė visiškai patenkinama nacionaliniu produktu (žemės ūkyje – visose veiklos sferose per metus) ir jaučia pasitenkinimą namuose, viešojo vietoje ir darbo vietoje, nes šalies ūkis sparčiai plėtojasi, o nacionalinė rinka neturi konkurencingumo didinimo problemų globalios ekonomikos sąlygomis tarptautinėje rinkoje. Puikiai išvystyta energetinė infrastruktūra ir jos alternatyvūs šaltiniai: saulė, vėjas, žemė, neatliekinės veiklos technologijos energijai gaminti. Verslo plėtrai efektyviai panaudojamas tranzitas, išplėtotas turizmas, o tam padeda geri santykiai su kaimyninėmis valstybėmis.



6.1 pav. Wrocławas (elektronikos gamykla)



6.2 pav. Lenkija (tvenkinių projektas)



6.3 pav. Lenkija (tvenkinių projektas)



6.4 pav. Lenkija (veikiantis tvenkinys)

### 2.4.2.7. Norvegija

*Norvegija* – nuostabi valstybė ir visuomenė, o jos darnios raidos pasiekimai – akivaizdūs, tam naudojami visi nacionaliniai išteklių, kuriamas ir realizuojamas nacionalinis produktas, plėtojamas šalies ūkis ir didinamas nacionalinės rinkos konkurencingumas. Šie pasiekimai grindžiami efektyvia vadyba, t. y. žmogaus darbo, šeimos raidos, organizacijos personalo veiklos harmonija visuomenėje ir valstybės institucijų rėmimu, sprendžiant ypač sudėtingas globalizacijos problemas dabar ir projektuojant žmonių ateitį. Būtina paminėti, kad visuomenė visiškai patenkinama nacionaliniu produktu (žemės ir gamtos ūkyje – visos veiklos sferos per metus) ir jaučia pasitenkinimą šalyje, nes šalies ūkis sparčiai plėtojasi, o rinka konkurencinga globalios ekonomikos sąlygomis. Puikiai išvystyta energetinė infrastruktūra, neatliekinės veiklos technologijos. Verslo plėtrai efektyviai panaudojamas turizmas, o tam padeda geri santykiai su ES ir pasaulio valstybėmis.



7.1 pav. Svensby (šiaurė, už poliarinio rato)



7.2 pav. Svensby (ūkis, lietuvių darbo vieta)



7.3 pav. Svensby  
(ūkis, dirbama žemė, 2007)



7.4 pav. Tromsø regionas  
(LR pilietis darbe, šalia verslo  
automobilis, žali numeriai)

#### 2.4.2.8. Portugalija



8.1 pav. Lisabona (tiltas, 2005)



8.2 pav. Lisabona (uostas – jachtos)





8.3 pav. **Lisabona** (*centras*)



8.4 pav. **Lisabona** (*Prezidento rezidencija*)

**Portugalija** – nuostabi valstybė ir visuomenė, o jos darnios raidos pasiekimai – akivaizdūs, tam naudojami visi nacionaliniai ištekliai, kuriamas ir realizuojamas nacionalinis produktas, plėtojamas šalies ūkis ir didinamas nacionalinės rinkos konkurencingumas. Šie pasiekimai grindžiami efektyvia vadyba, t. y. žmogaus darbo, šeimos raidos, personalo organizacijos veiklos harmonija visuomenėje ir valstybės institucijų rėmimu, sprendžiant ypač sudėtingas globalizacijos problemas dabar ir projektuojant žmonių ateitį.

### 2.4.2.9. Rusija



9.1 pav. **Maskva** (*Ekonomikos akademija, 2009*)

**Rusija** – valstybė su dideliais gamtos ištekliais, todėl Europos, Azijos, Afrikos, Amerikos valstybės aktyviai bendradarbiauja visose veiklos srityse, nors Rusijos ekonomika „smunka“.

### 2.4.2.10. Suomija



10.1 pav. Suomijos įlanka



10.2 pav. Helsinkis (kainos, 2007)



10.3 pav. Suomija (kelias į Šiaurę)



10.4 pav. Suomija (už upės Švedija)

**Suomija** – nuostabi valstybė ir visuomenė, o jos darnios raidos pasiekimai – akivaizdūs, tam naudojami visi nacionaliniai išteklių, kuriamas ir realizuojamas nacionalinis produktas, plėtojamas šalies ūkis ir didinamas nacionalinės rinkos konkurencingumas. Šie pasiekimai grindžiami efektyvia vadyba, t. y. žmogaus darbo, šeimos raidos, organizacijos personalo veiklos harmonija visuomenėje ir valstybės institucijų rėmimu, sprendžiant ypač sudėtingas globalizacijos problemas dabar ir projektuojant žmonių ateitį.



### 2.4.2.12. Vokietija



11.1 pav. Berlynas (2008, balandis)

**Vokietija** – nuostabi valstybė ir visuomenė, o jos darnios raidos pasiekimai – akivaizdūs, tam naudojami visi nacionaliniai ištekliai, kuriamas ir realizuojamas nacionalinis produktas, plėtojamas šalies ūkis ir didinamas nacionalinės rinkos konkurencingumas. Šie pasiekimai grindžiami efektyvia vadyba, t. y. žmogaus darbo, šeimos raidos, organizacijos personalo veiklos harmonija visuomenėje ir valstybės institucijų rėmimu, sprendžiant ypač sudėtingas globalizacijos problemas dabar ir projektuojant žmonių ateitį.

### 2.4.2.11. Švedija



12.1 pav. Stokholmas  
(verslo centras, 2009)



12.3 pav. Stokholmas (centras)



12.2 pav. **Stokholmas** (pažanga)



12.4 pav. **Švedija** (gyvenimas)

**Švedija** – nuostabi valstybė ir visuomenė, o jos darnios raidos pasiekimai – akivaizdūs, tam naudojami visi nacionaliniai ištekliai, kuriamas ir realizuojamas nacionalinis produktas, plėtojamas šalies ūkis ir didinamas nacionalinės rinkos konkurencingumas. Šie pasiekimai grindžiami efektyvia vadyba, t. y. žmogaus darbo, šeimos raidos, organizacijos personalo veiklos harmonija visuomenėje ir valstybės institucijų rėmimu, sprendžiant ypač sudėtingas globalizacijos problemas dabar ir projektuojant žmonių ateitį.

Šiame skyriuje yra pateikta 12 skirtingų valstybių medžiaga, kuri patvirtina, kad darni valstybės ir visuomenės raida – pagrindas įgyvendinti šiuolaikinės vadybos teorines ir praktines nuostatas, kurias laiduoja pasaulio bendrijos ateitį.

## BAIGIAMOJI DALIS

Išanalizavus šiuolaikinės vadybos metodologiją, metodiką ir jos įgyvendinimo metodus, taip pat įvertinus kitų valstybių pasiekimus ir gautus bendruosius tyrimų rezultatus, galima suformuluoti ir pateikti apibendrinimus.

1. Globalizacija su savo teigiamais ir neigiamais veiksniais iš esmės keičia pasaulio bendrijos bendradarbiavimo galimybes. Žemėje, šie pokyčiai sparčiai kinta, todėl formuojasi vis daugiau naujų problemų, kurių turinys ir pasireiškimo forma sudėtingėja.

2. Gyventojų skaičius Žemėje didėja sparčiau, nei atsinaujina gamtiniai išteklių, todėl ši problema globali ir reikalauja naujų mokslo atradimų, kurie padėtų plėtoti fundamentiniams, taikomiesiems ir eksperimentiniams mokslams, nes tik praktiniai mokslo rezultatai pasaulio bendrijai padės racionaliai spręsti žemynų, konfliktinių regionų, valstybių junginių, pavienių valstybių žmonių gyvenimo ir veiklos operatyvines, perspektyvines ir strategines problemas.

3. Mokslinės ir praktinės veiklos rezultatai dabar iš esmės silpnina pasaulio bendrijos globalų, žemynų, konfliktinių regionų, valstybių junginių, pavienių valstybių žmonių saugumą, todėl dėl globalizacijos rezultatų pavienės valstybės vidinės grėsmės didėja sparčiau už išorines grėsmes ir vien karinio saugumo stiprinimas nelaiduoja nacionalinio saugumo.

4. Globalizacija sustiprina valstybės vaidmenį pasaulyje ir šis vaidmuo sparčiai plėtosis, todėl nacionalinei valstybei politiniai, ekonominiai ir socialiniai uždaviniai tik sudėtingės savo turiniu ir pasireiškimo forma.

5. Nacionalinėje valstybėje iš esmės turi būti peržiūrėta biurokratinės sistemos vizija ir misija, kurių įgyvendinimas nuolat didintų valdymo sistemos efektyvumą, kuris laiduotų visuomenės savivaldos plėtrą ir gerintų žmonių gyvenimo ir veiklos aplinką racionaliam nacionalinių išteklių naudojimui.

6. Artėja laikotarpis, kai kiekvienos valstybės ir visuomenės darniai raidai laiduoti turi būti parengtas strateginis projektas, kurio įgyvendinimą laiduotų Konstitucija, kaip pagrindinis nacionalinio saugumo ateities garantas.

7. Vis labiau išryškėja modernios organizacijos vizijos ir misijos įgyvendinimo svarba žmogaus, jo šeimos privačiam saugumui laiduoti, kuris yra pagrindas visuomenės poreikių patenkinimui ir pasitenkinimui sava valstybe.

8. Visiškai pasitvirtino pagrindinė darbo tyrimų hipotezė, kad pritaikius efektyvią vadybą veiklai optimizuoti ir kitų valstybių patirtį galima pareng-

ti darnios valstybės ir visuomenės raidos projektą tik kartu su nauja LR Konstitucija, kuri laiduotų realų parengto projekto įgyvendinimą Lietuvoje, esančioje bendroje ES ir pasaulio bendrijos erdvėje.

9. Visiškai pasitvirtino šalutinė darbo tyrimų hipotezė, kad įgyvendinus valstybės valdymo ir visuomenės savivaldos parengtą teoriją, jos praktinę metodiką ir metodus iš esmės paspartinsime Lietuvos ekonomikos plėtrą ir padidinsime nacionalinės rinkos konkurencingumą, kas užtikrins realią žmogaus vertę ir veiklos optimizavimą visose organizacijose šalies lygmeniu.

10. Pasiektas darbo tyrimų tikslas: išanalizuoti teorines, praktines valstybės ir visuomenės darnios raidos galimybes veiklai optimizuoti ir jas pateikti Lietuvos sąlygomis.

11. Išspręsti darbo tyrimų uždaviniai: aprašyti darnios valstybės ir visuomenės raidos metodologija veiklai optimizuoti, pateikti jos įgyvendinimo metodika ir metodai, susisteminti kitų valstybių raidos rezultatai, jie apibendrinti ir palyginti su esama Lietuvos situacija, numatytos pagrindinės darnios raidos kryptys ir prielaidos darnios valstybės ir visuomenės raidos projektui rengti pagal naują Konstituciją, parengti apibendrinimai veiklai optimizuoti, žmonių gyvenimo lygiui ir gyvenimo kokybei laiduoti LR, ES ir pasaulio bendrijos lygmeniu.

12. Išanalizuotas darbo tyrimų objektas: darnios valstybės ir visuomenės raidos politiniai, ekonominiai, socialiniai veiksniai, kurie skirti darniai raidai laiduoti ir veiklai optimizuoti LR globalizacijos sąlygomis XXI amžiuje.

13. Pritaikyti darbo tyrimų metodai: šaltinių analizės, stebėjimo, apklausos, rezultatų atrankos ir fiksavimo, sisteminimo, palyginimo, matematinio modeliavimo, grafinis, statistinis ir kiti.

14. Panaudoti informacijos šaltiniai: Lietuvos ir užsienio mokslininkų publikuoti darbai, pasaulio mokslo forumų medžiaga, tarptautinių ir respublikinių mokslinių konferencijų bei seminarų publikuoti rezultatai, surinkta praktinių rezultatų medžiaga LR ir užsienio valstybėse, statistikos duomenys ir kita informacinė medžiaga.

Planuoti rezultatai pasiekti, todėl autorius dėkoja visiems, padėjusiems rengti ir išleisti šią monografiją. Ši monografija skiriama nurodytiems formaliame puslapyje skaitytojams.

Pagarbiai

autorius, prof. habil. dr. Antanas Makštutis

Vilnius, 2010 m. vasaris.

## LITERATŪRA

1. Alberoni, F. Menas vadovauti. – Vilnius: DKI, 2006. – 184 p.
2. Albrechtas, J. Asmenybė ir karjera. – Vilnius: Naujoji matrica, 2005. – 233 p.
3. Aleksonytė, A., Kuliešienė, D. Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo konkurencingumo skatinimo vertinimas. MTD ataskaita. – Vilnius: MRU, 2008. – 127 p.
4. Arimavičiūtė, M. Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas. – Vilnius: MRU LC, 2005. – 336 p.
5. Bagdanavičius, J. Žmogiškasis kapitalas. – Vilnius: VPU leidykla, 2009. – 154 p.
6. Bagdanavičius, J., Grigas, R., Senkus, V. Vadybos sociologijos aspektai. – Vilnius: VPU leidykla, 2006. – 204 p.
7. Bagdanavičius, J., Senkus, V. Šeimos sociologija. – Vilnius: VPU leidykla, 2008. – 168 p.
8. Baršauskienė, V., Leliūgienė, I. Sockultūrinis darbas bendruomenėje. Užsienio šalių patirtis. Monografija. – Kaunas: Technologija, 2001. – 375 p.
9. Bartkus, E., Piktys, R. Įmonių organizavimas ir rizika: smulkaus verslo organizavimas. – Kaunas: Technologija, 2007. – 230 p.
10. Bauman, Z. Globalizacija: pasekmės žmogui. – Vilnius: Stroma, 2002. – 208 p.
11. Boyatzis, R., McKee, A. Darni lyderystė. – Vilnius: Verslo žinios, 2006. – 286 p.
12. Buzan, B. Žmonės, valstybės ir baimė: tarptautinio saugumo studijos po šaltojo karo. – Vilnius: Eugrimas, 1997. – 470 p.
13. Čiegis, R. Tolydi plėtra ir aplinka: ekonominis požiūris. – Vilnius: Aldorija, 2002. – 692 p.
14. Dalykinė etika: pasaulinės tendencijos ir postsocialistinių šalių aktualijos. Mokslinis leidinys/ Red. N. Vasiljevienė. – Kaunas: VU, Kauno HF, VEC, 2001. – 398 p.
15. Darbuotojų atranka konkurenciniam pranašumui įgyti/Aut. kol. – Vilnius: Verslo žinios, 2006. – 163 p.
16. Das, B. J. Vadybinė ekonomika. – Kaunas: Technologija, 2000. – 279 p.
17. Denhardt, R. B. Viešųjų organizacijų teorijos. – Vilnius: Algarvė, 2001. – 304 p.

18. Dessler, G. Personalo vadybos pagrindai. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001. – 344 p.
19. Douglass, C. The role of institutions in economic development. UNECE DISCUSSION PAPERS SERIES No. 2. GENEVA: United nations economic commission for Europe, 2003. [http://dlc.dlib.indiana.edu/archive/00002911/01/ECE\\_DP\\_2003-2.pdf](http://dlc.dlib.indiana.edu/archive/00002911/01/ECE_DP_2003-2.pdf)
20. „Eurostat“ 2007 metų tyrimų statistiniai duomenys.
21. „Eurostat“ 2008 metų tyrimų statistiniai duomenys.
22. Evolution and Revolution in Global Knowledge Economy: Enhancing Innovation and Competitiveness Worldwide. Readings Book/ Editors: L. Fuxman, N. Delener, V. Lu, L. E. Rvera-Solis. – Madrid: GBATA, USA, 2008. – 1212 p.
23. Gineitienė, Z. Verslo kūrimas ir valdymas. – Vilnius: Rosma, 2005. – 327 p.
24. Global Markets in Dynamic environments. Readings Book/Deleener N., Chao Ch. – New York, Lisbon/Leiria: GBATA, 2005. – 1310 p.
25. Gudas, S. Organizacijų veiklos modeliavimas. – Kaunas: Technologija, 2000. – 134 p.
26. <http://www.fondarniraida.lt>
27. Indriūnas, A. V., Makštutis, A. Viešosios vadybos strategija Lietuvoje. Penktoji Konstitucija. Monografija. – Vilnius: UAB Firidas, 2008. – 264 p.
28. Jančiauskas, E., Rekerta, K. Vidinis vyriausybinių institucijų veiklos koordinavimas strateginio planavimo procese. – Vilnius: LTU, 2001. – 82 p.
29. Jančiauskas, E. Valstybės darbo rinkos politika. – Vilnius: LKA, 2006. – 57 p.
30. Jėčiuvienė, M. Įmonių veiklos ekonominė analizė. – Vilnius: LKA, 2006. – 58 p.
31. Jucevičius, R. Lietuvos ekonomikos augimo ir konkurencingumo šaltinių (veiksnių) kompleksinė studija, 2006. [http://www.ukmin.lt/lt/strategija/doc/Kompleksine 20studija-2006\\_03\\_09-galutinė.doc](http://www.ukmin.lt/lt/strategija/doc/Kompleksine%20studija-2006_03_09-galutinė.doc)
32. Kaip išsaugoti geriausius darbuotojus/Autorių kolektyvas. – Vilnius: Verslo žinios, 2006. – 172 p.
33. Kaip vadovauti sunkiems darbuotojams/Autorių kolektyvas. – Vilnius: Verslo žinios, 2007. – 140 p.
34. Karlof B., Lovingsson, F. Vadybos koncepcijos ir modeliai nuo A iki Z. – Vilnius: Verslo žinios, 2007. – 415 p.

## LITERATŪRA

35. Kasiulis, J., Barvydienė, V. Vadovavimo psichologija. – Kaunas: Technologija, 2001. – 327 p.
36. Kirlaitė, R., Marčinskas, A. Vadybos metodai. – Vilnius: VU leidykla, 2001. – 166 p.
37. Kokybės vadybos iššūkiai: vertė vartotojui ar nauda verslui. Tarpt. kokybės vadybos konf. medž. – Kaunas: Technologija, 2006. – 184 p.
38. Kučinskas, V., Kučinskienė, R. Socialinis darbas švietimo sistemoje. Teoriniai aspektai. – Klaipėda: KU leidykla, 2000. – 232 p.
39. Kultura a rynek, 1./Pod red. S. Partyckiego. – Lublin: KUL, 2008. – 551 p.
40. Kultura a rynek, 2./Pod red. S. Partyckiego. – Lublin: KUL, 2008. – 469 p.
41. Kvedaravičius, J. Organizacijų vystymosi vadyba. – Kaunas: VDU, 2006. – 396 p.
42. Lamentowicz, W. Šių laikų valstybė. – Vilnius: Alma littera, 1998. – 128 p.
43. Leadership and Education/Traslated by D. A. Marmorstein. – Copenhagen: Forlaget Vandkunsten, 2008. – 557 p.
44. Lessel W. Projektų valdymas. Veiksmingas projektų planavimas ir sėkmingas jų įgyvendinimas. – Vilnius: Alma littera, 2007. – 144 p.
45. Lietuvos ateitis pasaulio kontekste. Specialistų žvilgsnis. Kolektyvinė monografija/Sudarytojas V. Jasiulevičius. Moks. red. A. Makštutis. – Vilnius: Mokslo aidai, 2003. – 416 p.
46. Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo būklė. Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo plėtros agentūra. – Vilnius: Kriventa, 2008. – 112 p.
47. Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtros iki 2015 metų ilgalaikė strategija. [http://www.ukmin.lt/lt/strategija/ilgalaike\\_ukio.php](http://www.ukmin.lt/lt/strategija/ilgalaike_ukio.php)
48. Lietuvos ūkio konkurencingumas įvertintas moksliniais metodais. <http://www.ukmin.lt/lt/dokumentai/ziniasklaidai/detail.php?ID=10030>
49. LR Konstitucija. – Kaunas: „Mažoji poligrafija“, 2006. – 48 p.
50. Lydeka, Z. Rinkos ekonomikos tapsmas. Monografija. – Kaunas: VDU, 2001. – 288 p.
51. Mačys, G. Regionų ekonomika, politika ir valdymas Lietuvoje. – Vilnius: MRU LC, 2005. – 168 p.
52. Makštutis, A. Veiklos vadyba: teorija ir praktika. Monografija. – Vilnius: LR ŠMM LC, 1999. – 511 p.

53. Makštutis, A. Strateginio valdymo principai. Monografija. – Klaipėda: KU leidykla, 2001. – 380 p.
54. Makštutis, A. Euras ir Lietuvos ateitis. *Aktualijos*. Nr. 36 (276). – Vilnius: UAB „Apskaitos ir audito žinios“, 2003. – p. 6–7.
55. Makštutis, A. Visuotinės kokybės vadyba globalizacijos sąlygomis. – Vilnius: LKA, 2005. – 154 p.
56. Makštutis, A. Strateginis planavimas globalizacijos sąlygomis. – Vilnius: LKA, 2006. – 168 p.
57. Makštutis, A., Paulauskas, S. Valstybės ir visuomenės darni raida. *Personalo vadyba*. 2007, Nr.3(79). – Vilnius: UAB EMC. – p. 2–6.
58. Makštutis, A. 2007 m. tyrimų duomenys.
59. Makštutis, A. 2008 m. tyrimų duomenys.
60. Makštutis, A. Darbo efektyvumas Lietuvoje. *Personalo vadyba*. 2008, Nr. 2 (84),– Vilnius: UAB EMC. – p. 2–8.
61. Makštutis, A. Socialinio liberalizmo perspektyvos Lietuvoje. Tarpt. moksl.-prakt. konf. „Socialinis liberalizmas Lietuvoje: istorinė raida ir vaidmuo šiandien“. 2008-04-25 d. Vilnius/ LRS.
62. Makštutis, A. Jaunimo įsidarbinimas Lietuvoje. *Personalo vadyba*. 2008 Nr. 5 (87). – Vilnius: UAB EMC. – p. 4–7.
63. Makštutis, A. Harmonious Development of National state under Conditions of Globalization. Contemporary Problems of Freedom, Human Rights, and Identity. East-West Studies. Journal of Social Sciences of University Nord. EWS, Number 2 (39), April, 2008. – Tallinn: Akademia Nord, 2008. – p. 67–71.
64. Makštutis, A., Malovikas, A., Smaliukienė, R., Vijeikis, J., Domarkas, A. Harmonious Development of Lithuania Economy and Market Today: Theory and Practice. Evolution and Revolution in the Global Knowledge Economy: Enhancing Innovation and Competitiveness Worldwide. Readings Book. – Madrid: GBATA/USA, New York, 2008. – p. 666–672.
65. Makštutis, A., Vijeikis, J. Jaunimo įsidarbinimo problemos Lietuvoje. *Vadyba. Mokslo tiriamieji darbai*. Vakarų Lietuvos verslo kolegija. 2008, Nr. 2 (13). – Klaipėda: KU leidykla, 2008. – p. 78–81.
66. Management and Technology in the Global Economy: Nurturing Innovations and National Heritage. Readings Book/Editors: L.Fuxman, N. Delener, H. Elihoglu, Ch. Wankel, I. Abel. – New York, Moscow: GBATA, 2006. – 1137 p.



67. Martinkus, B., Sakalas, A., Savanevičienė, A. Darbo išteklių ekonomika ir valdymas. – Kaunas: Technologija, 2000. – 184 p.
68. Martinkus, B., Žičkienė, S. Verslo organizavimas. – Šiauliai: ŠU leidykla, 2006. – 294 p.
69. Marubeni Corporation. Annual Report 2005. – Tokyo: Marubeni Tokyo, 2005. – 72 p.
70. Melnikas, B., Jakubavičius, A., Strazdas, R. Inovacijos. Verslas, vadyba, konsultavimas. Monografija. – Vilnius: Lietuvos IC, 2000. – 239 p.
71. Melnikas, B. Transformacijos. Monografija. – Vilnius: Vaga, 2002. – 750 p.
72. Melnikas, B., Smaliukienė, R. Strateginis valdymas. – Vilnius: LKA, 2007. – 98 p.
73. Misevičius, V., Urbonienė, R. Dalykinio bendravimo pagrindai. – Šiauliai: ŠU leidykla, 2006. – 241 p.
74. Nacionalinio saugumo strategija. – Vilnius: Leidybos centras prie KAM, 2002. – 23 p.
75. Naujoji viešoji vadyba/Atsak. red. A. Raipa. – Kaunas: Technologija, 2007. – 393 p.
76. Neven, D. A. Diamond for the Poor? Assessing Porter's Diamond Model for the Analysis of Agro-Food Clusters in the Developing Countries/ Department of Agricultural Economics, Michigan State University, 2001. [http://www.ifama.org/tamu/iam/a/conferences/2001\\_Conference/Papers/Area\\_20VI/Neven\\_David.PDF](http://www.ifama.org/tamu/iam/a/conferences/2001_Conference/Papers/Area_20VI/Neven_David.PDF)
77. Neverauskas, B., Rastenis, J. Vadybos pagrindai. – Kaunas: Technologija, 2001. – 143 p.
78. Nowoczesność ponowoczesność, 1/Pod red. S. Partyckiego. – Lublin: KUL, 2007. – 472 p.
79. Nowoczesność ponowoczesność, 2/Pod red. S. Partyckiego. – Lublin: KUL, 2007. – 552 p.
80. Obrazcovas, V. Valdymo ir administravimo metodai. – Vilnius: Europimas, 2006. – 247 p.
81. Paškevičius, V., Staškevičius, J. A. Inovacijos ir ūkio raida. Monografija. – Vilnius: Technika, 2001. – 132 p.
82. Paulauskas, S. Savivaldos dialektika. Monografija. – Klaipėda: KU leidykla, 1999. – 251 p.
83. Paulauskaitė, N., Vanagas, P. Organizacijos kultūros tyrimas įgyven-

dinant visuotinės kokybės vadybą. – Kaunas: Technologija, 1998. – 108 p.

84. Personalo vadybos teorijos ir praktikos aktualijos. Mokslinių straipsnių rinkinys/Sudarytojas ir atsak. red. A. Malovikas. – Vilnius: LKA, 2006. – 209 p.

85. Pilietiškumo samprata ir piliečių ugdymas demokratinėje visuomenėje. Seminaro medžiaga Nr. 8/Atsak. red. N. Janušaitienė. – Vilnius: LKA, 2003. – 136 p.

86. Pohl, E. Būkime karjeristai. – Vilnius: Versus aureus, 2006. – 224 p.

87. Porter, M. M. Porter deimantas vietinei rinkai (šalies pranašumų įvertinimui). [http://www.12manage.com/methods\\_porter\\_diamond\\_model.html](http://www.12manage.com/methods_porter_diamond_model.html)

88. Snowdon B., Stoneshouse, G. Competitiveness in a globalized world: Michael Porter on the microeconomic foundation of the competitiveness of nations, regions and firms. *Journal of International Business Studies*, Vol 37, Issue 2, 2006. – p. 163–175.

89. Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. Žinių vadyba: sėkmės komponentai. – Vilnius: Knygiai, 2006. – 352 p.

90. Rakauskienė, O. G. Valstybės ekonominė politika. Monografija. – Vilnius: MRU LC, 2006. – 772 p.

91. Regional Security and Development: International and National Context/Editors: L. Zaiko, A. Makštutis. – Minsk: AC „Strategia“, LKA, 2005. – 142 p.

92. Regioninio bendradarbiavimo saugumo Lietuvai integruojantis į NATO ir ES tyrimai. 2003 m. tarpinė ataskaita/Moksl. red. A. Makštutis. – Vilnius: LKA, 2003. – 114 p.

93. Regioninio bendradarbiavimo saugumo Lietuvai integruojantis į NATO ir ES tyrimai. 2004 m. tarpinė ataskaita/Moksl. red. A. Makštutis. – Vilnius: LKA, 2004. – 14 p.

94. Regioninio bendradarbiavimo saugumo Lietuvai integruojantis į NATO ir ES tyrimai. 2005 m. tarpinė ataskaita/Moksl. red. A. Makštutis. – Vilnius: LKA, 2005. – 14 p.

95. Regioninio bendradarbiavimo saugumo Lietuvai integruojantis į NATO ir ES tyrimai. 2006 m. tarpinė ataskaita/Moksl. red. A. Makštutis. – Vilnius: LKA, 2006. – 139 p.

96. Regioninio bendradarbiavimo saugumo Lietuvai integruojantis į NATO ir ES tyrimai. 2007 m. tarpinė ataskaita/Moksl. red. A. Makštutis. – Vilnius: LKA, 2007. – 77 p.

## LITERATŪRA

97. Regioninis bendradarbiavimo saugumas. Mokslo darbų rinkinys/Sudarytojas ir atsak. red. A. Makštutis.– Vilnius: LKA ir TOVMA, 2005.– 357 p.

98. Robins, P. S. Kaip vadovauti žmonėms. – Vilnius: Tyto Alba, 2007. – 168 p.

99. Rutkauskas, A. V. Finansų ir komercijos kiekybiniai modeliai. Monografija. – Vilnius: Technika, 2000. – 504 p.

100. Rutkauskas, A. V., Tamošiūnienė, R. Verslo projektavimas. Monografija. – Vilnius: Technika, 2002. – 240 p.

101. Schultz, W. T. Investavimas į žmones. Gyventojų kokybės ekonomika. – Vilnius: Eugrimas, 1998. – 192 p.

102. Schuman, R. Už Europą. – Vilnius: Eugrimas, 2002. – 160 p.

103. Slatkevičienė, G., Vanagas, P. Veiklos kompleksinio vertinimo sistema: sudarymo teorija ir metodai. Monografija. – Kaunas: Technologija, 2001. – 187 p.

104. Smulkių, vidutinių ir didelių įmonių pagrindiniai rodikliai. – Vilnius: Statistikos departamentas prie LR Vyriausybės, 2008. – 50 p.

105. Stančikas, E. R., Bagdonienė, D. Visuotinės kokybės vadybos metodų taikymas organizacijoje. – Kaunas: Technologija, 2004. – 103 p.

106. Stoškus, S., Beržinskienė, D. Vadyba. – Kaunas: Technologija, 2005. – 266 p.

107. Stoškus, S., Beržinskienė, D. Pokyčių valdymas. – Šiauliai: ŠU leidykla, 2005. – 232 p.

108. Šiuolaikiniai kokybės vadybos pokyčiai/Autorių kol. – Kaunas: KTU, 2007. – 102 p.

109. Tarptautinio marketingo pagrindai/Parengė J. Vijeikis. – Vilnius: FM MC, 2005. – 227 p.

110. Tarptautinių santykių teorija šiandien/Sudarytojai K. Booth ir S. Smith. – Vilnius: Algarvė, 2000. – 352 p.

111. Tendency of National Security in the Baltic Sea Region. Monograph/Compilers: A. Makštutis, D. Prakapienė. – Vilnius: The General Jonas Žemaitis Military Academy of Lithuania and The International Academy of Organization and Management Science, 2006. – 332 p.

112. Tipler, J. Sėkmingos derybos. – Vilnius: Knygų spektras, 2005. – 95 p.

113. Ulrich, D., Brockbank, W. Personalo vadyba: vertės pasiūlymas. – Vilnius: Verslo žinios, 2007. – 314 p.

114. Vadybos šiuolaikinės tendencijos. Mokslo darbų leidinys/Atsak.

red. ir sudarytojas A. Makštutis. – Vilnius: LKA, 2008. – 380 p.

115. Valsch, C. Pagrindiniai vadybos rodikliai. – Vilnius: Verslo žinios, 2007. – 401 p.

116. Vasiliauskas, A. Strateginis valdymas. – Kaunas: Technologija, 2007. – 383 p.

117. Verslas su LPK. *Ekonomikos periodinis el. biuletenis*. 2008 m. rugsėjo 2 d. Nr. 1. – Vilnius: Lietuvos pramoninkų konfederacija.

118. Vijeikienė, B., Vijeikis, J. Inovacijų vadyba. Naujas produktas – nuo idėjos iki vartotojo. – Vilnius: Rosma, 2000. – 184 p.

119. Vijeikis, J., Vijeikienė, B. Tarptautinis marketingas. Monografija. – Vilnius: Vilsa, 2003. – 268 p.

120. Vijeikis, J. Rinkodara: nuo klasikinės teorijos iki šiuolaikinio pritaikymo. – Vilnius: Rosma, 2003. – 188 p.

121. Vijeikis, J. Įmonių valdymas. – Vilnius: LKA, 2007. – 142 p.

122. World Economic Forum, material, 2007.

123. Zabelavičienė, I. Valdymo sprendimai įmonėje. – Vilnius: Technika, 2001. – 135 p.

124. Аудит и контроллинг персонала/Одегов Ю. Г., Никонова Т. В. – Москва: Изд. Альфа-Пресс, 2006. – 560 с.

125. Израиль. – Иерусалим: МАШАВ МИД, 2007. – 128 с.

126. Лейси, Х. Как разрешить конфликты на рабочем месте. – Москва: НРРО, 2004. – 208 с.

127. Май, Ю. И. Введение в управление знаниями организации. Монография. – Москва: Палеотип, 2008. – 216 с.

128. Макштутис, А. С., Котляр, В. С., Май, И. Ю., Аляев, А. В. Менеджмент и глобализация в XXI веке. Монография/Под ред. А. С. Макштутиса. – Москва: Канонь, 2006. – 335 с.

129. Рынок труда/Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Лунева Н. К. – Москва: Изд. Альфа-Пресс, 2007. – 900 с.

130. Управление персоналом/В. А. Дятлов, А. Я. Кибанов, Ю. Г. Одегов, В. Т. Пихалов. – Москва: ИЦ Академия, 2000. – 735 с.

131. Хэрри, М., Шредер, Р. 6 SIGMA. – Москва: Эксмо, 2003. – 464 с.

132. Экономика XXI века: глобализация, кризисы, развитие/Под ред. М. Ю. Ляхович, Н. Н. Рыбкина. – Москва: РЭА им Г. В. Плеханова, 2008. – 172 с.

## RODYKLĖ

**A**

Administracinis valdymas 26  
 Alberoni F. 109  
 Albrechtas J. 108; 109  
 Alejev I. (И. Ю. Аляев) 23; 30; 32;  
 38; 67; 79; 121  
 Aleksonytė A. 106; 180; 186; 187;  
 188  
 Alga 11; 128; 168  
 Amortizacija 53; 70  
 Analizė 6; 8; 34; 35; 40; 41; 62; 69;  
 80; 143; 181; 186; 203  
 Anarchija 14; 33; 38; 123  
 Aplinka 4; 5; 9; 12; 13; 14; 17; 18;  
 40; 42; 45; 49; 52; 54; 55; 56; 58; 59;  
 61; 63; 64; 67; 69; 76; 78; 81; 83; 85;  
 86; 88; 95; 97; 101; 102; 103; 104;  
 106; 107; 108; 109; 110; 113; 114;  
 118; 121; 126; 130; 131; 133; 138;  
 146; 153; 154; 159; 164; 168; 169;  
 170; 171; 172; 173; 174; 175; 176;  
 179; 182; 186; 187; 188; 189; 202  
 Apskaita 34; 40; 41; 49; 50; 62  
 Apskritis 26; 27; 47; 73  
 Arimavičiūtė M. 84; 98  
 Aukščiausios kokybės produktas 92  
 Austrija 9; 27; 29; 38; 46; 75; 76; 78;  
 86; 95; 96; 114; 125; 190  
 Azija 10; 124; 198

**B**

Bagdavičius J. 37; 45; 115; 118;  
 130; 169

Bagdonienė D. 86

Balansas 10; 28; 29; 30; 39; 55; 63;  
 67; 68; 85; 94; 107; 118; 119  
 Bankai 35; 47; 50; 58  
 Baršauskienė V. 42; 110  
 Bartkus E. 178  
 Barvydienė V. 84  
 Bauman Z. 7; 108; 109  
 Beržinskienė D. 85; 90  
 Biudžetas 12; 29; 30; 59; 61; 65; 80;  
 88; 89; 94; 95  
 Biurokratija 157; 188  
 Biurokratinė sistema 13; 83; 87;  
 202  
 Boyatzis R. 98  
 Booth K. 39  
 Brockbank W. 7; 17; 39; 68; 169  
 Buzan B. 19; 109; 124

**C**

Chreder R. (P. Шредер) 17  
 Ciklas 15; 28; 29; 34; 35; 37; 39; 43;  
 48; 61; 62; 63; 65; 66; 67; 71; 72; 94;  
 116; 130; 140

**Č**

Čiegis R. 18; 38; 98  
 Čekija 9; 27; 29; 38; 41; 46; 75; 76;  
 78; 86; 95; 96; 114; 125

**D**

Danija 191  
 Darbai 8; 49; 84; 85; 133; 172

Darbas 7; 8; 10; 11; 13; 14; 15; 21; 27; 30; 34; 35; 36; 37; 38; 39; 42; 43; 44; 45; 46; 47; 48; 49; 52; 53; 55; 56; 57; 59; 61; 63; 66; 67; 69; 76; 81; 83; 84; 85; 86; 87; 88; 89; 93; 94; 97; 98; 99; 100; 102; 103; 104; 105; 106; 107; 108; 109; 110; 111; 112; 113; 114; 115; 117; 118; 119; 120; 121; 123; 124; 125; 126; 127; 128; 129; 130; 132; 133; 135; 138; 140; 153; 156; 157; 158; 159; 161; 164; 166; 172; 174; 175; 176; 177; 180; 183; 189; 191; 192; 193; 194; 195; 196; 197; 198; 199; 200; 201; 202; 203

Darbas – optimizavimo pagrindas 99

Darbo efektyvumas 5; 30; 35; 48; 53; 81; 104; 105; 106; 107; 108; 113; 114; 115; 130; 132

Darbo našumas 10; 11; 36; 37; 45; 48; 63; 107; 156; 157

Darbo optimizavimas 56; 85; 102; 103; 107

Darbo užmokestis 7; 10; 45; 121; 172; 174

Darbo vertė 5; 7; 8; 11; 38; 39; 44; 102; 103; 104; 111; 112; 119; 120

Darbo vietos 10; 21; 34; 45; 46; 48; 55; 56; 63; 67; 76; 87; 88; 97; 107; 175; 176; 177; 180; 189

Darni raida 5; 7; 8; 9; 14; 17; 20; 24; 25; 26; 28; 40; 70; 73; 86; 88; 89; 90; 92; 96; 97; 99; 104; 108; 120; 124; 127; 129; 189; 190; 191; 192; 193; 194; 195; 196; 199; 200; 201; 202; 203

Darnios raidos modelio įgyvendini-

mo kryptys 90

Das B. J. 24; 36; 62; 111

Demokratijos ribos 33

Denhardt R. B. 20; 99

Departamentas 25; 26; 171

Dessler G. 110

Detlov V. (В. А. Дятлов) 68

Didelė darbo vertė 7

Didelės įmonės 175; 177; 178; 179; 180

Diktatas 14; 123

Domarkas A. 10; 33; 69; 82; 177

Douglass C. 177

## E

Efektyvi vadyba 8; 9; 96; 139; 169; 191; 192; 193; 194; 195; 196; 198; 199; 200; 201; 202

Ekonominė aplinka 4; 5; 9; 12; 13; 56; 58; 67; 76; 81; 95; 101; 102; 103; 121; 130; 171; 172; 173; 176; 187

Ekonominis ir matematinis modeliavimas 69

Ekonominis saugumas 102

Eksportas 10; 28; 29; 37; 66; 76; 187

ES 8; 10; 11; 12; 14; 15; 16; 18; 19; 30; 32; 37; 42; 55; 59; 60; 62; 63; 64; 66; 67; 74; 76; 77; 78; 83; 84; 90; 91; 92; 93; 94; 95; 96; 97; 99; 100; 105; 106; 110; 111; 119; 120; 122; 127; 128; 175; 179; 180; 187; 189; 196; 203

Estija 9; 27; 29; 38; 41; 46; 75; 76; 78; 86; 95; 96; 114; 125; 192

Etapai 25; 34; 35; 37; 59; 60; 61; 62; 63; 72; 74; 109; 110; 111; 140; 184

## RODYKLĖ

Eurostat 11; 96; 97; 99; 111; 112;  
114; 120; 124; 128

### F

Finansai 16; 63; 65; 146; 159; 168;  
183; 187  
Finansiniai ištekliai 4; 7; 17; 18; 19;  
22; 48; 61; 66; 68; 124; 186; 187  
Fondai 18; 19; 37; 47; 189  
Fondarniraida 15; 42; 78; 82; 83; 96;  
106; 121; 133  
Formos 43; 46; 71; 75; 95; 100; 121;  
128; 133; 154; 159; 169; 170; 183

### G

Galutinis rezultatas 70; 115  
Gamybos veiksniai 181; 183  
Gamtiniai ištekliai 4; 7; 13; 17; 18;  
19; 21; 68; 183; 202  
Giminingos ir palaikančios šakos  
182; 183  
Gineitienė Z. 177  
Gyvenimo kokybė 5; 7; 8; 18; 60;  
129; 203  
Gyvenimo lygio indeksas 5; 7; 8;  
126; 127; 128; 129  
Gyvenimo lygis 4; 5; 7; 8; 11; 12; 18;  
42; 43; 55; 56; 60; 67; 85; 88; 105;  
112; 117; 119; 120; 122; 123; 124;  
125; 126; 127; 128; 129; 203  
Globali ekonomika 4; 7; 8; 10; 11;  
15; 18; 20; 21; 22; 27; 29; 60; 62; 71;  
74; 76; 77; 78; 79; 83; 96; 98; 101;  
105; 121; 125; 129; 175; 179; 184  
Globali rinka 7; 22; 23; 24; 28; 66;

68; 73; 74; 75; 105

Globalizacijos rezultatai 4; 202  
Globalizacijos veiksniai 5; 18; 19;  
20; 21  
Grėsmės 22; 120; 121; 123; 202  
Grigas R. 37  
Gudas S. 64

### H

Herri M. (M. Хэрри) 17  
Hipotezė pagrindinė 8; 202  
Hipotezė šalutinė 8; 203

### I

Importas 10; 24; 28; 29; 66; 76; 87  
Importuojamas produktas 75; 95  
Indikatorius 5; 7; 126  
Individas 48; 109; 110; 113; 114;  
158; 169  
Indriūnas A. V. 9; 80; 82; 95; 101;  
125; 129; 133; 178  
Intelektu panaudojimas 120  
Intelektu ugdymas 13; 48; 88; 110;  
114; 118; 169; 189  
Investicija 11; 43; 44; 45; 48; 49;  
50; 51; 52; 53; 54; 55; 56; 57; 58; 59;  
60; 61; 62; 63; 64; 65; 66; 85; 87; 94;  
107; 111; 118; 129; 162; 164; 173;  
179; 183  
Investicijos rentabilumas 51  
Investicijos rizika 53; 107  
Investicijų efektyvumas 49; 50; 54;  
60; 61  
Investicijų modelis 54; 55  
Investicijų nauda 64

Investicijų plėtros veiksnių valdymas 57; 69

Investicijų projektas 65; 66

Investicinė aplinka 97; 107; 187

Ispanija 9; 27; 29; 38; 41; 46; 75; 76; 78; 86; 95; 96; 114; 125; 193

Išėjimai 19

Išorės aplinka 4; 59

Ištekliai 4; 5; 7; 9; 10; 12; 13; 14; 15; 17; 18; 19; 21; 22; 24; 34; 35; 40; 41; 42; 45; 46; 47; 48; 52; 53; 54; 57; 58; 61; 66; 67; 68; 70; 71; 72; 73; 74; 76; 78; 79; 81; 83; 84; 85; 87; 88; 89; 90; 92; 94; 95; 97; 98; 99; 100; 101; 102; 103; 106; 109; 114; 118; 121; 122; 124; 125; 129; 130; 133; 139; 156; 159; 160; 162; 163; 164; 165; 167; 169; 174; 175; 178; 183; 186; 187; 190; 192; 193; 194; 195; 196; 198; 199; 200; 201; 202

Izraelis 9; 27; 29; 38; 41; 46; 75; 76; 78; 86; 95; 96; 114; 125; 194

## I

Iėjimai 19

Ivykiai 63

## J

Jakubavičius A. 37

Jančauskas E. 83; 84

Japonija 27; 29; 38; 41; 46; 75; 76; 78; 86; 95; 96; 114; 125; 182; 183

Jasiulevičius V. 14; 83; 89; 93; 98; 101; 106; 117; 122; 127

JAV 27; 29; 38; 41; 46; 75; 76; 78;

86; 95; 96; 114; 125; 183; 185; 192

Jėčiuvienė M. 98

Jucevičius R. 178; 186

## K

Kainų viršutinė riba 91

Kainų žemutinė riba 91

Kapitaliniai įdėjimai 13

Karlof B. 82; 93; 97; 101; 133; 170

Kasiulis J. 84

Kaupimo funkcija 38; 43; 55; 111; 112; 115; 116; 118; 119; 120; 123; 128; 129

Kibanov A. (А. Я. Кибанов) 68

Kirlaitė R. 59; 68; 69

Kompetencija 13; 69; 103; 104; 139; 154; 163; 165; 166; 168; 179; 180

Konfliktai 22; 98; 124; 157

Konjunktūra 5; 11; 22; 28; 39; 55; 63; 66; 67; 83; 87; 91; 92

Konkretūs veiksniai 88; 186

Konkurencija 5; 11; 22; 28; 39; 55; 63; 66; 67; 83; 87; 91; 92; 123; 138; 144; 156; 175; 181; 182; 183; 188; 189

Konstitucija 8; 10; 15; 16; 24; 30; 42; 48; 59; 73; 75; 76; 77; 882; 83; 89; 96; 97; 171

Konstitucinis teismas 12

Kontrolė 12; 34; 40; 41; 45; 62; 65; 154

Koreliacija 171; 173; 174

Koreliacinės matricos 68; 71

Koreliaciniai koeficientai 68; 69

Kotler V. (В. С. Котляр) 23; 30; 32; 38; 67; 79; 121

Krizės 124



## RODYKLĖ

Kučinskas V. 108  
Kučinskienė R. 108  
Kuliešienė D. 109; 180; 186; 187;  
188  
Kvalifikacija 9; 36; 69; 119; 128;  
129; 183; 188  
Kvedaravičius J. 18; 84; 111; 179

### L

„Laisvas judėjimas“ 79  
Laisvės laipsniai 25; 27; 28; 80; 86  
Lamentowicz W. 117; 124  
Lehovič M. (М. Ю. Ляхович) 22;  
66; 103; 122; 124  
Leliūgienė I. 42; 110  
Lenkija 9; 27; 38; 41; 46; 75; 76; 78;  
86; 95; 96; 114; 125; 129; 195; 196  
Lessel W. 9; 35; 179  
Lydeka Z. 23; 111  
Lovingsson F. 82; 93; 97; 101; 133;  
170  
Luneva N. (Н. К. Лунева) 68; 102;  
123

### M

Mačys G. 55  
Maj I. (Ю. И. Май) 19; 23; 30; 32;  
38; 67; 79; 80; 121  
Makrosistemos 13; 15; 17; 31; 32;  
34; 35; 38; 43; 55; 56; 57; 59; 60; 61;  
67; 68; 69; 70; 71; 73; 74; 75; 78; 79;  
80; 81; 83; 92; 115  
Makrosistemų procesų stadijos 56;  
57  
Makštutis A. 7; 9; 10; 11; 12; 13; 14;

15; 16; 18; 20; 21; 22; 24; 25; 26; 27;  
28; 29; 30; 31; 32; 33; 34; 35; 36; 38;  
39; 40; 41; 42; 43; 45; 46; 48; 49; 52;  
53; 54; 55; 56; 57; 58; 59; 60; 62; 64;  
65; 69; 70; 72; 73; 75; 76; 77; 78; 79;  
80; 81; 82; 83; 84; 85; 87; 88; 89; 90;  
92; 93; 95; 96; 97; 98; 99; 100; 101;  
106; 108; 109; 111; 112; 113; 114;  
115; 117; 118; 120; 121; 122; 123;  
125; 126; 127; 128; 129; 130; 132;  
133; 134; 135; 136; 137; 138; 139;  
140; 141; 142; 143; 144; 145; 146;  
147; 148; 149; 150; 151; 152; 153;  
154; 155; 156; 157; 158; 159; 160;  
161; 162; 163; 164; 165; 166; 167;  
168; 169; 170; 171; 173; 176; 177;  
178; 203  
Malovikas A. 7; 10; 33; 38; 69; 82;  
99; 101; 103; 120; 127; 177  
Marčinskas A. 59; 68; 69  
Marmorstein D. A. 108  
Martinkus B. 48  
Materialiniai ištekliai 4; 7; 17; 18;  
19; 45; 61; 68; 88; 124; 160; 186; 187  
Maža darbo vertė 7  
McKee A. 98  
Melnikas B. 22; 37; 83; 98  
Miestas 25; 26; 27; 47; 57; 67; 68;  
69; 71; 73; 98; 99; 106; 116; 117;  
118; 120; 121; 122; 123; 125; 126;  
127; 129; 133; 179; 180; 191  
Mikrosistemos 13; 15; 17; 26; 31;  
32; 38; 43; 55; 56; 57; 59; 60; 61; 67;  
68; 69; 70; 71; 72; 73; 74; 75; 78; 79;  
80; 81; 83; 92; 100; 115; 118

Mikrosistemų procesų stadijos 56;  
57; 74  
Minimalūs ištekliai 5; 17  
Ministerija 25; 26; 171  
Misevičius V. 71  
Modeliai 16; 28; 30; 31; 33; 43; 46;  
59; 64; 65; 66; 67; 68; 71; 73; 74; 76;  
77; 92; 93; 95; 100; 117; 121; 128;  
132; 133; 169; 170  
Moderni gamyba 85  
Modernios darbo vietos 46  
Monopolinė galia 178  
MTP 36; 37; 38; 39; 40; 46; 47; 48;  
56; 67; 89; 164  
MTP kūrimas ir diegimas 46; 47

## N

Nacionalinė ekonomika 4; 5; 7; 9;  
10; 15; 22; 24; 35; 66; 95; 98; 101;  
105; 175; 176; 178  
Nacionalinės rinkos konkurencin-  
gumas 8; 17; 23; 28; 37; 39; 41; 42;  
55; 57; 65; 66; 76; 84; 86; 87; 90; 91;  
92; 97; 98; 100; 102; 110; 122; 123;  
125; 129; 189; 190; 192; 194; 195;  
196; 198; 199; 200; 201; 203  
Nacionalinės rinkos konkurencin-  
gumo vertinimo modelis 90; 91; 92  
Nacionaliniai ištekliai 4; 14; 15; 18;  
24; 35; 40; 42; 48; 66; 67; 68; 76; 78;  
79; 81; 83; 84; 85; 90; 92; 95; 97; 98;  
101; 102; 106; 114; 118; 121; 122;  
124; 125; 129; 130; 133; 169; 174;  
175; 190; 192; 193; 194; 195; 196;  
198; 199; 200; 201; 202

Nacionalinio gaminio savikainos  
modelis 161  
Nacionalinis produktas 5; 10; 11;  
12; 17; 22; 36; 41; 63; 75; 76; 79; 83;  
84; 86; 88; 91; 94; 95; 97; 98; 101;  
106; 107; 125; 134; 176; 189; 190;  
192; 193; 194; 195; 196; 198; 199;  
200; 201  
Nacionalinis saugumas 12; 76; 202  
Nacionalinis turtas 14; 119; 123;  
124; 125  
Nacionalinis ūkis 17; 28; 29; 30; 94  
NAS 5; 12; 13; 26; 30; 31; 32; 33; 35;  
38; 39; 40; 41; 42; 45; 46; 47; 55; 56;  
58; 59; 60; 64; 65; 73; 75; 76; 77; 81;  
83; 84; 85; 86; 87; 88; 89; 93; 94; 96;  
97; 98; 103; 106; 108; 112; 114; 116;  
117; 120; 123; 124; 125; 128; 129;  
130; 132; 133; 164  
Nas 5; 12; 26; 31; 32; 35; 38; 39; 40;  
41; 42; 46; 47; 55; 56; 60; 64; 65; 73;  
75; 76; 77; 81; 83; 84; 85; 87; 88; 89;  
93; 94; 96; 97; 98; 103; 130; 132  
Nauda 6; 36; 42; 64; 72; 88; 89; 184  
Naujas produktas 27; 37; 44; 45; 46;  
48; 55; 63; 71; 73; 169  
Nauji poreikiai 19; 159  
Naujos darbo vietos 46; 48; 55; 76;  
88; 97; 175; 176; 177; 180; 189  
Nedarbas 10; 11; 41; 66; 87; 97; 121;  
123; 172; 178; 187  
Negatyvūs veiksniai 86  
Neigiamas globalizacijos modelis 21  
Neven D. A. 181; 183; 184  
Neverauskas B. 17; 170  
Nikonova T. (Т. В. Никонова) 100

## RODYKLĖ

Norvegija 9; 11; 27; 29; 38; 41; 46;  
75; 76; 78; 86; 95; 96; 114; 125; 196

### O

Objektai 13; 15; 17; 67  
Obrazcovas V. 71; 83  
Odegov I. (Ю. Г. Одеров) 68; 100;  
102; 123  
Optimali veikla 12; 13; 14; 15; 27;  
34; 35; 40; 43; 45; 51; 56; 57; 61; 64;  
67; 68; 69; 70; 74; 76; 78; 79; 83; 89;  
99; 113; 159  
Optimalios veiklos funkcija 35  
Optimalių poreikių laukas 79  
Optimalus rezultatas 3; 30; 34  
Organizacija 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11;  
12; 13; 14; 15; 16; 17; 18; 19; 20; 21;  
23; 24; 25; 26; 27; 28; 29; 30; 31; 32;  
33; 34; 35; 36; 37; 38; 39; 40; 41; 42;  
43; 44; 45; 46; 47; 48; 49; 50; 51; 52;  
53; 54; 55; 56; 57; 58; 59; 60; 61; 62;  
63; 64; 65; 66; 67; 68; 71; 72; 73; 76;  
77; 79; 80; 81; 82; 83; 84; 85; 86; 87;  
88; 89; 90; 91; 92; 93; 94; 95; 96; 97;  
98; 99; 100; 101; 102; 103; 104; 105;  
106; 107; 108; 109; 113; 117; 120;  
121; 122; 123; 125; 126; 127; 130;  
131; 132; 133; 134; 135; 136; 137;  
138; 139; 140; 141; 142; 143; 144;  
145; 146; 147; 148; 149; 150; 151;  
152; 153; 154; 155; 156; 157; 158;  
159; 160; 161; 162; 163; 164; 165;  
166; 167; 169; 170; 176; 177; 189;  
191; 192; 193; 194; 195; 196; 198;  
199; 200; 201; 202; 203

Organizacija kaip objektas 93  
Organizacija kaip subjektas 93  
Organizacijos darbo efektyvumo  
modelis 105; 107; 108  
Organizacijos ir visuomenės mode-  
lis 162  
Organizacijos išlaidos 131  
Organizacijos konkurencingumas 11  
Organizacijos misija 57  
Organizacijos pajamos 64; 131  
Organizacijos pardavimų modelis  
160  
Organizacijos personalo veikla 4;  
5; 14; 15; 29; 31; 34; 41; 47; 55; 73;  
80; 83; 84; 85; 86; 87; 89; 92; 93; 94;  
98; 99; 100; 105; 106; 107; 121; 122;  
125; 130; 131; 132; 191; 192; 193;  
194; 195; 196; 199; 200; 201  
Organizacijos pirkimų modelis 160  
Organizacijos savivalda 41; 93  
Organizacijos savivaldos modelis  
93  
Organizacijos strategija 131; 163;  
167  
Organizacijos veiklos balansas 94  
Organizacijos veiklos optimizavi-  
mas 130  
Organizacijos veiklos optimizavimo  
formų ir modelių įgyvendinimas  
133  
Organizacijos vizija 57  
Organizavimas 34; 40; 41; 62; 185

### P

Pagrindiniai fondai 18; 19; 37

- Paklausa 5; 11; 12; 22; 23; 24; 28; 38; 39; 40; 44; 48; 51; 55; 63; 66; 67; 70; 71; 73; 74; 75; 78; 79; 83; 87; 91; 105; 120; 121; 123; 126; 145; 175; 176; 177; 179; 181; 183; 187
- Pardavimai 18; 45; 59; 61; 93; 94; 107; 134; 160; 180
- Pareiginiai reikalavimai 103; 104
- Partyckiego S. 22; 23; 24; 124
- Pasaulio bendrija 4; 5; 7; 8; 11; 12; 15; 16; 17; 18; 19; 20; 21; 22; 24; 28; 29; 31; 32; 37; 42; 46; 63; 65; 67; 79; 80; 86; 96; 97; 105; 111; 122; 124; 125; 127; 169; 201; 202; 203
- Pasitenkinimas 4; 18; 19; 20; 62; 63; 67; 75; 76; 78; 84; 90; 92; 94; 106; 110; 145; 152; 159; 169; 194; 195; 196; 202
- Pasiūla 5; 11; 12; 22; 23; 24; 28; 38; 39; 40; 44; 48; 55; 63; 66; 67; 70; 71; 73; 74; 75; 78; 79; 83; 87; 91; 105; 120; 121; 123; 126; 145; 176; 183
- Pasiūla nacionalinėje rinkoje 73; 74; 75; 105
- Paškevičius V. 29
- Patenkinimas 18; 19; 20; 62; 63; 67; 73; 75; 76; 78; 84; 90; 92; 94; 98; 106; 110; 145; 152; 159; 169; 202
- Paulauskaitė N. 76
- Paulauskas S. 10; 14; 16; 40; 47; 81; 92
- Pažanga 4; 35; 36; 37; 38; 39; 40; 41; 42; 43; 44; 46; 48; 60; 64; 71; 75; 81; 82; 84; 85; 86; 88; 90; 98; 104; 107; 108; 113; 114; 115; 116; 117; 118; 119; 120; 121; 122; 123; 124; 127; 129; 130; 132; 170; 183; 201
- Pažanga ir demokratija 9; 14; 15; 17; 19; 28; 30; 32; 37; 38; 42; 46; 65; 71; 75; 81; 84; 85; 86; 88; 90; 98; 108; 114; 115; 122; 123; 124; 125; 127; 129; 132; 170
- Pažangos diegimas 42; 43; 44
- Pažangos diegimo efektyvumas 44
- Pažangos kūrimas 64; 82
- Pažangos naudojimas 64; 82
- Pažangos struktūra 36
- Personalas 4; 5; 9; 12; 13; 14; 15; 16; 18; 25; 26; 28; 29; 31; 34; 35; 36; 37; 38; 39; 40; 41; 42; 45; 47; 48; 50; 51; 53; 54; 55; 57; 58; 59; 63; 64; 65; 68; 71; 72; 73; 74; 77; 80; 81; 82; 83; 84; 85; 86; 87; 88; 89; 90; 91; 92; 93; 94; 98; 99; 100; 101; 102; 105; 106; 107; 121; 122; 125; 126; 127; 130; 131; 132; 159; 162; 163; 164; 166; 167; 169; 174; 182; 185; 186; 191; 192; 193; 194; 195; 196; 198; 199; 200; 201
- Personalo ir visuomenės modelis 162
- Personalo veiklos rezultatų vertinimas 130
- Pichalov V. (В. Т. Пихалов) 68
- Piktys R. 178
- Pirkimai 18; 19; 45; 59; 61; 93; 107; 134; 160
- Planavimas 9; 11; 13; 26; 28; 29; 34; 35; 40; 41; 45; 62; 84; 88; 92; 93; 107; 125; 150; 163; 164; 179; 205
- Planuoti rezultatai 203
- Pohl E. 79

## RODYKLĖ

Politinė aplinka 4; 5; 9; 12; 13; 56;  
58; 63; 67; 76; 81; 95; 103; 121; 130;  
146; 170; 171; 186; 187  
Porter M. M. 181; 182  
Portugalija 9; 27; 29; 38; 41; 46; 75;  
76; 78; 86; 95; 96; 114; 125; 197; 198  
Prakapienė D. 29; 56; 123; 127  
Pratarmė 4  
Prezidentas 26; 47; 48; 179; 198  
Principinis rinkos „žirklių“ modelis  
91  
Principinis savivaldos modelis 94  
Privatus saugumas 76; 22  
Probst G. 71; 96  
Produktas aukščiausio lygio 91  
Produktas žemiausio lygio 91  
Produkto kaina 91; 161  
Produkto savikaina 45; 63; 160  
Programa 9; 12; 34; 35; 40; 41; 44;  
45; 46; 47; 48; 50; 55; 56; 57; 60;  
61; 81; 85; 87; 89; 99; 103; 116; 127;  
133; 162; 179  
Projektas 8; 9; 10; 15; 16; 35; 42; 48;  
51; 57; 59; 60; 61; 63; 65; 66; 69; 81;  
82; 83; 85; 88; 89; 96; 99; 103; 106;  
107; 116; 133; 147; 179; 195; 196;  
202; 203  
Projektavimas 9; 34; 59; 78; 79; 87;  
96; 98; 106; 107; 133; 134; 136

## R

Raipa A. 90  
Rajonas 25; 26; 27; 47; 57; 67; 68;  
69; 71; 73; 98; 99; 106; 116; 117;  
118; 120; 121; 122; 123; 125; 126;  
127; 129; 133

Rakauskienė O. G. 21; 81; 84  
Rastenis J. 17; 170  
Raub S. 71; 96  
Reali darbo vertė 7  
Realiosios išlaidos 43; 56; 111; 112;  
113; 114; 117; 121; 127  
Realiosios šeimos išlaidos 117; 118  
Realiosios šeimos pajamos 116  
Realios pajamos 10; 11  
Regionas 10; 12; 25; 37; 46; 47; 57;  
67; 68; 69; 71; 87; 90; 96; 97; 98; 99;  
106; 116; 117; 118; 120; 121; 122;  
123; 124; 125; 126; 127; 129 133;  
188; 197; 202  
Reguliavimas 34; 40; 41; 62; 188  
Rekerta K. 84  
Rėmimas 24; 83; 91; 93; 94; 108;  
175; 178; 189; 190; 191; 192; 193;  
194; 195; 196; 198; 199; 200; 201  
Rezultatas 4; 5; 6; 7; 8; 9; 11; 12;  
13; 14; 15; 16; 17; 19; 21; 23; 25; 27;  
28; 29; 30; 32; 34; 35; 37; 38; 39; 40;  
41; 42; 43; 44; 45; 46; 47; 48; 55; 57;  
59; 60; 61; 66; 67; 68; 69; 70; 71; 74;  
75; 76; 84; 85; 89; 90; 91; 92; 93; 94;  
98; 99; 100; 101; 103; 105; 107; 108;  
109; 110; 111; 112; 113; 114; 115;  
116; 117; 118; 119; 121; 122  
Rinkos balansas 28; 29  
Rinkos konjunktūra 5; 11; 39; 55;  
66; 67  
Rinkos konkurencija 5; 11; 39; 55;  
66; 67; 123  
Rinkos paklausa 5; 11; 23; 24; 39;  
55; 66; 67; 71; 75; 105; 120; 123;  
126; 183

Rinkos pasiūla 5; 11; 23; 39; 40; 55; 63; 66; 67; 71; 75; 120; 121; 123; 126; 183

Rinkos konkurencingumas 8; 17; 28; 37; 39; 41; 42; 55; 57; 65; 66; 76; 84; 86; 87; 90; 91; 92; 97; 98; 100; 102; 110; 122; 123; 125; 129; 176; 178; 180; 189; 191; 192; 193; 194; 195; 196; 198; 199; 200; 201; 203

Rybkina N. (Н. Н. Рыбкина) 22; 66; 103; 122; 124

Robins P. S. 80

Rodiklis 5; 8; 12; 30; 35; 38; 39; 70; 100; 110; 122; 126; 127; 128; 147; 157; 172; 173; 176; 189

Romhardt K. 71; 96

Rudenko G. (Г. Г. Руденко) 68; 102; 123

Rusija 9; 183; 198

Rutkauskas A.V. 38; 49; 110

## S

Sakalas A. 48

Saugumas 12; 20; 21; 76; 102; 137; 158; 202

Savanevičienė A. 48

Savikainos strategijos modelis 160

Savivalda 4; 5; 8; 13; 14; 15; 16; 17; 18; 20; 21; 22; 23; 26; 31; 32; 33; 34; 35; 36; 37; 38; 40; 41; 42; 46; 47; 54; 55; 56; 57; 59; 60; 61; 62; 63; 65; 66; 67; 68; 71; 73; 74; 75; 76; 77; 79; 80; 81; 82; 83; 84; 85; 86; 89; 90; 91; 92; 93; 94; 95; 96; 97; 98; 100; 101; 102; 103; 109; 114; 117; 121; 122; 123; 128; 129; 130; 131; 132; 170; 171; 202; 203

Savivaldybė 25; 171; 189

Schultz W. T. 13; 24; 49; 85; 109

Schuman R. 13; 109

Seimas 12; 25; 26; 47; 48; 87; 89; 171

Seimo nariai 12

Seniūnija 25; 26; 27; 171

Senkus V. 37; 115; 118; 130

Skurdo riba 124; 128

Slatkevičienė G. 104

Smaliukienė R. 10; 33; 69; 82; 83; 98; 177

Smith S. 39

Smulkusis ir vidutinio verslo plėtra 176

Smulkusis ir vidutinis verslas 85; 98; 130; 174; 175; 176; 192

Snowdon B. 185

Socialinė aplinka 4; 5; 9; 12; 13; 56; 67; 76; 81; 95; 97; 103; 104; 121; 130; 173; 174

Socialiniai normatyvai 128

Socialinis vertinimas 98; 121; 122

Specialistai 6; 13; 14; 36; 46; 47; 48; 63; 69; 82; 83; 89; 93; 98; 101; 106; 107; 108; 117; 122; 127; 128; 129; 170; 179; 180; 206

Sprendimai 5; 15; 34; 35; 38; 61; 62; 63; 66; 68; 77; 78; 79; 86; 95; 101; 112; 139; 175; 176; 186

Stančikas E. R. 86

Štaškevičius J. A. 29

Stoneshouse G. 185

Stoškus S. 85; 90

## RODYKLĖ

Strategija 9; 29; 36; 37; 42; 48; 57; 59; 60; 61; 62; 65; 66; 69; 78; 79; 96; 98; 107; 131; 138; 141; 150; 160; 163; 164; 165; 166; 167; 168; 175; 176; 181; 182; 185; 186  
Subjektai 9; 13; 15; 17; 26; 27; 29; 33; 59  
Suomija 9; 199  
SVV 174; 175; 176; 177; 178; 179; 180; 181; 182; 183; 184; 185; 186; 187; 188; 189  
SVV įmonių konkurencingumas 178; 180; 186; 187; 189

## Š

Šakinė administracinė valdymo sistema 14; 25; 30; 35  
Šakinės programos 47  
Šakinis valdymas 26  
Šalies ūkio darnios raidos modelis 86; 88; 89  
Šeimos balansas 118  
Šeimos raida 5; 12; 13; 37; 42; 47; 48; 67; 68; 71; 73; 77; 80; 92; 98; 99; 102; 106; 109; 111; 113; 115; 116; 117; 118; 119; 120; 121; 122; 125; 126; 127; 132; 191; 192; 193; 194; 195; 196; 198; 199; 200; 201  
Šeimos raidos efektyvumas 117  
Šiuolaikinė vadyba 4; 5; 13; 14; 15; 16; 17; 18; 19; 32; 66; 74; 79; 80; 92; 93; 95; 96; 97; 98; 99; 100; 101; 102; 104; 105; 133; 169; 170; 190; 201; 202  
Šiuolaikinės organizacijos modernizavimo modelis 102

Šiuolaikinės organizacijos veiklos optimizavimas 21; 133; 134; 135; 136; 137; 138; 139; 140; 141; 142; 143; 144; 145; 146; 147; 148; 149; 150; 151; 152; 153; 154; 155; 156; 157; 158; 159  
Šiuolaikinės vadybos modelis 18; 19  
Šiuolaikinės vadybos teorija 4; 5; 13; 14; 15; 17; 18; 19; 32; 66; 74; 79; 80; 92; 93; 95; 96; 97; 99; 169  
Šiuolaikinės vadybos valstybės modeliai 95  
Švedija 9; 199; 200; 201

## T

Tamošiūnienė R. 38  
Tarpinis rezultatas 39; 46; 61; 70; 98; 99; 115  
Teigiamas globalizacijos modelis 20  
Teritorinės programos 47  
Tikslas 4; 8; 9; 10; 12; 34; 40; 41; 42; 46; 47; 49; 57; 59; 61; 83; 85; 89; 99; 103; 112; 121; 128; 138; 145; 147; 153; 155; 159; 162; 163; 164; 165; 166; 167; 168; 169; 170; 171; 172; 173; 174; 175; 176; 177; 178; 179; 180; 181; 182; 183; 184; 185; 186; 187; 188; 189; 190; 191; 192; 193; 194; 195; 196; 197; 198; 199; 200; 201; 202; 203  
Tipler J. 89

Turtas 7; 14; 19; 39; 43; 44; 48; 49;  
50; 51; 52; 55; 58; 63; 93; 97; 105;  
106; 110; 111; 112; 113; 115; 116;  
117; 118; 119; 120; 123; 124; 125;  
127; 128; 129; 135; 175; 179  
Turto funkcija 43; 45;  
Turto kaupimo funkcija 111; 112;  
115; 119; 123; 128  
Turto plėtojimo funkcija 43; 55

## U

Ulrich D. 7; 17; 39; 68; 169  
Urbonienė R. 71  
Uždaviniai 4; 5; 8; 9; 12; 17; 34; 40; 41;  
45; 46; 47; 48; 54; 57; 79; 84; 85; 89;  
99; 103; 125; 128; 154; 162; 202; 203  
Užmokestis 7; 10; 45; 70; 121; 172;  
174  
Užsienio valstybių pasiekimai 190  
Užsienio valstybių patirtis 11

## Ū

Ūkio ir rinkos sistemos vertinimas  
171  
Ūkio strateginė raida 47  
Ūkis 10; 11; 12; 13; 14; 15; 17; 25; 28;  
29; 30; 31; 35; 36; 37; 39; 40; 41; 42;  
43; 46; 47; 48; 49; 54; 55; 56; 57; 59;  
60; 61; 63; 64; 65; 66; 68; 69; 71; 73;  
76; 79; 81; 82; 83; 84; 85; 86; 87; 88;  
89; 94; 98; 99; 100; 102; 106; 108; 110;  
114; 116; 117; 119; 120; 121; 122; 123;  
124; 125; 128; 129; 130; 131; 133; 169;  
171; 172; 174; 175; 178; 180; 183; 184;  
185; 187; 189; 190; 192; 193; 194; 195;  
196; 197; 198; 199; 200; 201

## V

Vadovai 11; 18; 36; 89; 95; 166; 179  
Valdymas: veiklos vertė 162; 163;  
164; 165; 166; 167; 168; 169  
Valdymo efektyvumas 14; 15; 26;  
27; 57; 68; 80; 131  
Valdymo ir savivaldos sistemos ver-  
tinimas 170  
Valdymo laisvės laipsnis 25; 27; 86  
Valdymo lygiai ir laipteliai 24  
Valdymo struktūra 86  
Valdymo–savivaldos sistema 40;  
41; 42; 46; 47; 54; 55; 56; 57; 59; 60;  
61; 62; 63; 67; 68; 71; 73; 74; 75; 76;  
77; 82; 83; 85; 86; 89; 90; 94; 98; 99;  
100; 101; 103; 109; 114; 117; 121;  
122; 123; 128; 129; 130; 131; 132  
Valdžia 26; 158; 182  
Valsch C. 57; 67; 84; 108; 169  
Valstybė 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12;  
13; 14; 15; 16; 17; 18; 19; 20; 21; 22;  
23; 24; 25; 26; 27; 28; 29; 30; 31; 32;  
33; 35; 36; 37; 38; 39; 40; 41; 42; 46;  
49; 54; 56; 59; 64; 65; 67; 68; 69; 70;  
71; 72; 73; 74; 75; 76; 77; 78; 79; 80;  
81; 82; 83; 84; 85; 86; 87; 88; 89; 90;  
92; 93; 94; 95; 96; 97; 98; 99; 100;  
101; 102; 103; 104; 105; 106; 108;  
109; 110; 111; 112; 113; 114; 115;  
116; 117; 118; 119; 120; 121; 122;  
123; 124; 125; 126; 127; 128; 129;  
133; 169; 171; 174; 175; 176; 178;  
179; 180; 181; 182; 186; 188; 189;  
190; 191; 192; 193; 194; 195; 196;  
198; 199; 200; 201; 202; 203



## RODYKLĖ

- Valstybės institucijos 4; 5; 6; 9; 11; 12; 13; 14; 15; 133; 175; 178; 189; 191; 192; 193; 194; 195; 196; 198; 199; 200; 201
- Valstybės ir visuomenės darnios raidos pasiekimų modelis 70
- Valstybės raida 24; 25; 98; 120
- Valstybės rėmimas 24; 83; 190
- Valstybės valdymas 8; 16; 18; 20; 24; 29; 31; 80; 81; 92; 94; 171; 203
- Valstybės valdymo sistema 16; 20; 29; 80; 81; 94
- Valstybių pasiekimai 76; 78; 86; 96; 97; 174; 190; 202
- Vanagas P. 76; 104
- Vasiliauskas A. 35; 179;
- Vasiljeviene N. 101
- Veikla 4; 7; 8; 9; 11; 12; 13; 14; 15; 17; 18; 19; 20; 21; 22; 23; 24; 26; 27; 28; 29; 31; 32; 33; 34; 35; 36; 37; 38; 39; 40; 41; 42; 43; 45; 46; 47; 48; 49; 51; 52; 53; 54; 55; 56; 57; 58; 59; 61; 62; 63; 64; 65; 66; 67; 68; 69; 70; 71; 72; 73; 74; 76; 77; 78; 79; 85; 86; 87; 88; 89; 90; 91; 92; 93; 94; 96; 98; 99; 100; 101; 102; 103; 104; 105; 106; 107; 108; 110; 111; 112; 113; 114; 115; 116; 118; 120; 121; 122; 123; 124; 125; 130; 131; 132; 133; 134; 135; 136; 137; 138; 139; 140; 141; 142; 143; 144; 145; 146; 147; 148; 149; 150; 151; 152; 153; 154; 155; 157; 158; 159; 160; 162; 163; 164; 165; 166; 167; 168; 169; 170; 171; 174; 175; 176; 177; 178; 179; 181; 182; 183; 184; 185; 186; 187; 188; 189; 191; 192; 193; 194; 195; 196; 198; 199; 200; 201; 202; 203
- Veikla operatyvinė 59; 107; 132
- Veikla perspektyvinė 59; 107; 132
- Veikla strateginė 59; 107; 132
- Veiklos efektyvumas 5; 15; 17; 18; 27; 29; 35; 79; 81; 85; 115; 130; 132; 156; 163; 167; 170; 187; 188
- Veiklos efektyvumo ribos 27
- Veiklos modeliai 66; 68
- Veiklos programa 9; 81
- Verslas 10; 16; 27; 36; 37; 45; 46; 47; 48; 54; 63; 64; 65; 66; 80; 81; 85; 97; 98; 106; 129; 130; 174; 175; 176; 177; 179; 180; 181; 182; 183; 185; 186; 187; 188; 189; 192; 195; 196; 197; 200
- Verslo konkurencingumas 176; 185; 186; 189
- Verslo konkurencingumo indeksas 176; 185; 186
- Verslo plėtra 63; 176; 181; 189; 195; 196
- Vertinimo kriterijai 9; 12; 14; 34; 40; 41; 57; 67; 85; 89; 99; 100; 115; 116; 122; 124
- Vertinimo normatyvai 14; 34; 89; 124
- Vidaus aplinka 14; 59
- Vijeikienė B. 23; 37; 87
- Vijeikis J. 10; 23; 24; 33; 37; 41; 69; 82; 87; 97; 98; 113; 120; 175; 176; 177; 179; 181; 182; 185

Visuomenė 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16; 17; 18; 19; 20; 23; 25; 26; 27; 28; 29; 30; 31; 32; 33; 35; 36; 37; 38; 39; 40; 41; 42; 43; 46; 48; 49; 54; 55; 56; 59; 62; 67; 68; 69; 70; 71; 72; 73; 74; 75; 76; 77; 78; 79; 80; 81; 82; 83; 84; 85; 86; 87; 88; 89; 90; 91; 92; 93; 94; 95; 96; 97; 98; 99; 100; 101; 102; 103; 104; 105; 106; 108; 109; 110; 111; 112; 113; 114; 115; 116; 117; 118; 119; 120; 121; 122; 123; 124; 125; 126; 127; 128; 129; 131; 132; 133; 162; 166; 169; 171; 173; 174; 175; 176; 177; 178; 180; 181; 183; 189; 190; 191; 192; 193; 194; 195; 196; 198; 199; 200; 201; 202; 203

Visuomenės pasitenkinimas 4; 67; 78; 94; 202

Visuomenės patenkinimas 62; 78; 94

Visuomenės poreikiai 4; 15; 18; 37; 38; 40; 62; 67; 73; 75; 76; 85; 90; 98; 101; 106; 128; 202

Visuomenės raida 4; 5; 8; 9; 10; 12; 13; 14; 15; 16; 17; 18; 19; 23; 25; 26; 27; 28; 29; 30; 31; 32; 33; 35; 36; 37; 38; 39; 40; 41; 42; 46; 48; 54; 56; 59; 67; 68; 69; 70; 71; 74; 75; 77; 81; 82; 83; 85; 86; 87; 88; 89; 90; 92; 93; 96; 98; 100; 101; 102; 103; 104; 105; 106; 109; 110; 111; 112; 113; 114; 116; 117; 118; 119; 121; 122; 123; 124; 125; 126; 127; 128; 129; 131; 132; 133; 169; 171; 175; 176; 178; 180; 189; 201; 203

Visuomenės savivalda 4; 5; 8; 15; 16; 18; 20; 33; 35; 79; 80; 81; 82; 84;

89; 92; 94; 171; 202; 203

Visuomenės, šeimos ir žmogaus raidos vertinimas 173

Vyriausybė 10; 25; 26; 47; 48; 87; 89; 171; 181

Vokietija 9; 27; 29; 46; 75; 76; 78; 86; 95; 96; 114; 125; 129; 183; 200

VOS 30; 31; 32; 33; 35; 36; 37; 38; 39; 40; 41; 42; 43; 45; 46; 47; 48; 53; 55; 56; 58; 59; 60; 64; 65; 68; 69; 73; 81; 82; 83; 84; 86; 87; 88; 89; 91; 93; 94; 96; 97; 98; 99; 106; 108; 112; 114; 116; 117; 120; 123; 124; 125; 127; 128; 129; 130; 132

## Z

Zabielavičienė I. 98

Zaiko L. 62; 84; 108; 115

## Ž

Žemiausios kokybės produktas 92

Žičkienė S. 48

Žmogaus darbo efektyvumas 113

Žmogaus darbo normatyvas 112

Žmogaus gyvenimas 7; 10; 12; 13; 14; 28; 37; 42; 48; 68; 71; 77; 92; 99; 102; 106; 108; 109; 110; 111; 112; 113; 114; 115; 121; 122; 125; 126; 127; 128; 130; 132

Žmogaus realios išlaidos 43; 110; 112

Žmogaus realios pajamos 110; 111; 112; 114

Žmogaus veikla 80; 108; 112; 114

Žmogaus veikla ir gyvenimas 80

## RODYKLĖ

Žmogiškieji ištekliai 7; 17; 19; 68;  
88; 124; 187

Žmonės 4; 5; 6; 7; 8; 11; 12; 14; 15;  
17; 18; 19; 20; 21; 22; 23; 27; 38; 39;  
42; 48; 55; 56; 60; 61; 62; 65; 67; 68;  
69; 76; 79; 80; 85; 87; 88; 97; 98; 99;  
100; 105; 106; 112; 115; 117; 118;  
122; 123; 124; 125; 126; 127; 128;  
163; 164; 169; 170; 175; 177; 180;  
183; 191; 192; 193; 194; 195; 196;  
198; 199; 200; 201; 202; 203

Žmonių gyvenimo kokybė 4; 5; 60;  
105; 122; 203

Žmonių gyvenimo lygis 4; 5; 8; 12;  
18; 42; 55; 56; 60; 67; 85; 88; 105;  
112; 122; 123; 124; 125; 126; 127;  
128; 203



GENEROLO JONO ŽEMAIČIO LIETUVOS KARO AKADEMIJA

**ŠIUOLAIKINĖ VADYBA**

Antanas Makštutis

Monografija

Redagavo Jolanta Budreikienė

Maketavo Jolanta Girnytė

2010-03-03. Tiražas 124 egz. Užsakymas GL-77.  
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



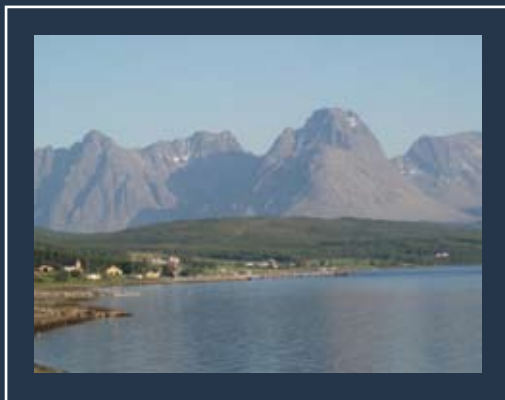
Antanas MAKŠTUTIS – profesorius, habilituotas daktaras [Socialiniai mokslai: Administravimas ir vadyba, 03 S], inžinierius-mechanikas [technologas, KPI], šiuo metu – Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos Vadybos katedros profesorius ir Mykolo Romerio universiteto Ekonomikos katedros profesorius; 8 monografių ir 2 mokomųjų knygų autorius; publikavęs per 170 mokslo darbų Lietuvoje ir užsienyje; pasaulio mokslinių forumų, organizuotų GBATA [GLOBAL BUSINESS AND TECHNOLOGY ASSOCIATION, <http://www.gbata.org>] Lisabonoje – 2005 m., Maskvoje – 2006 m., Taivanyje – 2007 m., Madride – 2008 m.,

Prahoje – 2009 m., dalyvis; daugelio tarptautinių mokslinių konferencijų Lietuvoje ir užsienyje organizatorius ir dalyvis; skaitęs paskaitas Vokietijoje ir Izraelyje; susipažinęs su valstybės ir visuomenės raida Armėnijoje, Austrijoje, Baltarusijoje, Bulgarijoje, Čekijoje, Estijoje, Gruzijoje, Ispanijoje, Izraelyje, Kirgizijoje, Latvijoje, Lenkijoje, Moldavijoje, Norvegijoje, Portugalijoje, Rumunijoje, Rusijoje, Suomijoje, Švedijoje, Ukrainoje, Vokietijoje.

Darbinė veikla: nuo 1965 m. iki 1997 m. – specialistas ir vadovas įvairiose Kauno, Vilniaus organizacijose. Nuo 1997 m. – profesorius Klaipėdos ir Vilniaus aukštosiose mokyklose.

Šeima: žmona Audronė – germanistė [VPU, 1984 m.], dukra Laura – komunikacijos magistrė [VU, 2009 m.], dukra Greta – bakalauras [architektūra VGTU, 2009 m.].

Mokslinių tyrimų sritis – darnios valstybės ir visuomenės raidos teorija ir praktika XXI amžiuje globalizacijos sąlygomis; Vilniuje 2007-02-07 įsteigtas PROF. A. MAKŠTUČIO VALSTYBĖS IR VISUOMENĖS DARNIOS RAIDOS FONDAS, <http://www.fondarniraida.lt>, kurio paskirtis – aktyvinti Lietuvos mokslininkus, politikus, verslininkus, valstybės institucijų vadovus ir šalies žmones iš esmės gerinti darnią valstybės ir visuomenės raidą: parengti projektą ir kartu su Konstitucija įgyvendinti LR sąlygomis pasaulio bendrijoje.



*Autoriaus nuotrauka: Svensby, Šiaurės Norvegija*