



GENEROLO JONO ŽEMAIČIO  
LIETUVOS KARO AKADEMIJA

Kolektyvinė monografija

Antanas MAKŠTUTIS, Dalia PRAKAPIENĖ,  
Gitana DUDZEVIČIŪTĖ, Borisas MELNIKAS

# PLĖTROS OPTIMIZAVIMAS

**Antanas MAKŠTUTIS, Dalia PRAKAPIENĖ,  
Gitana DUDZEVIČIŪTĖ, Borisas MELNIKAS**

# PLĖTROS OPTIMIZAVIMAS





**GENEROLO JONO ŽEMAIČIO  
LIETUVOS KARO AKADEMIJA**

**Antanas MAKŠTUTIS, Dalia PRAKAPIENĖ,  
Gitana DUDZEVIČIŪTĖ, Borisas MELNIKAS**

# PLĖTROS OPTIMIZAVIMAS

Kolektyvinė monografija

Vilnius 2016

UDK 330.34(474.5)

PI-56

Autorių parengta kolektyvinė monografija „Plėtros optimizavimas“ skiriama Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos kariūnams, magistro studijų studentams, dėstytojams, 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.

Kolektyvinė monografija parengta įgyvendinant mokslo tiriamuosius darbus pagal mokslinio darbo temą: „Krašto apsaugos žmonių ir žinių išteklių plėtojimo sprendimai socialinių ekonominių pokyčių kontekste“.

Rankraštis apsvarstytas, patvirtintas ir rekomenduotas spausdinti Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos Vadybos katedros posėdyje 2015 m. spalio 29 d. (protokolas Nr. VL-184).

Mokslinis redaktorius *prof. habil. dr. Antanas Makštutis*

Recenzavo:

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

*prof. habil. dr. Ona Gražina Rakauskienė (Mykolo Romerio universitetas)*

© Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2016

© Antanas Makštutis, 2016

© Dalia Prakapienė, 2016

© Gitana Dudzevičiūtė, 2016

© Borisas Melnikas, 2016

ISBN 978-609-8074-56-7

## TURINYS

<b>PRATARMĖ</b> .....	8
<b>SANTRUMPOS IR REIKŠMINIAI ŽODŽIAI</b> .....	11
<b>LENTELĖS</b> .....	14
<b>PAVEIKSLAI</b> .....	16
<b>ĮVADAS</b> .....	21
<b>1 Skyrius. PLĖTROS OPTIMIZAVIMO TEORIJA</b> .....	27
1.1. Plėtros optimizavimo modeliai ir formos.....	30
1.2. Plėtros optimizavimo problemų sprendimas.....	37
1.3. Valstybės ir visuomenės plėtros strategija.....	54
1.4. Valstybės ir visuomenės plėtros strategijos įgyvendinimas.....	62
1.5. Plėtros optimizavimo teorijos ir praktikos vienovė.....	77
1.6. Valdymo, ekonominės ir socialinės aplinkos rezultatų prognozavimas.....	90
<b>2 Skyrius. VADYBOS OPTIMIZAVIMO SISTEMA</b> .....	98
2.1. Senovės vadybos pamokos.....	98
2.2. Mokslinės vadybos mokyklos kryptys.....	102
2.3. Idealaus biurokratinio valdymo teorijos tendencijos.....	108
2.4. Administracinės valdymo teorijos sąsajos su šiuolaikine vadyba.....	111
2.5. Žmogiškųjų santykių teorijos perspektyva.....	117
2.6. Kiekybinių metodų valdymo mokyklos plėtra.....	123
2.7. Šiuolaikinis naujausios vadybos teorijos požiūris.....	125
2.8. Vadybos mokyklų teorijų indėlis optimizuojant vadybą.....	127
<b>3 skyrius. EKONOMIKOS OPTIMIZAVIMO SISTEMA</b> .....	131
3.1. Ekonomikos plėtros optimizavimo esmė.....	132

3.2. Ekonomikos optimizavimas 2020 m. tikslų kontekste.....	138
3.3. Ekonomikos optimizavimas ES šalyse .....	140
3.3.1. Ekonomikos struktūra: veiksniai ir aspektai .....	140
3.3.2. Finansų sektoriaus plėtros optimizavimas .....	147
3.3.3. Tarptautinės prekybos sektoriaus optimizavimas .....	153
3.3.4. Užsienio investicijų plėtros optimizavimas.....	160
3.3.5. Tvariosios plėtros optimizavimas.....	163
<b>4 Skyrius. ORGANIZACIJOS OPTIMIZAVIMO SISTEMA.....</b>	<b>167</b>
4.1. Organizacijos optimizavimo modeliai .....	168
4.2. Personalo optimizavimo modeliai .....	212
4.3. Organizacijos ir personalo efektyvumo tendencijos .....	227
<b>5 Skyrius. ORGANIZACIJOS IR JŲ APLINKA: ŠIUOLAIKINĖ PLĖTROS OPTIMIZAVIMO FILOSOFIJA .....</b>	<b>263</b>
5.1. Organizacijų teorija: šiuolaikiniai požiūriai plėtros optimizavimo iššūkių ir poreikių kontekste.....	263
5.2. Organizacijoms ir jų aplinkai reikšmingi pokyčiai, sąlygojami globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo, Europos integracijos ir ES plėtros aplinkybių .....	275
5.2.1. Pagrindiniai veiksniai, lemiantys šiuolaikinės visuomenės modernizavimo galimybes, poreikius ir kryptingumą - globalizacija, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimas, Europos integracija ir ES raida ir plėtra.....	275
5.2.2. Globalizacijos ir globalių transformacijų procesai makroekonominėje organizacijų aplinkoje .....	292
5.2.3. Globalizacijos ir globalių transformacijų sąlygomis pasireiškiančios visuomenės raidai reikšmingos problemos .....	311
5.2.4. Regionalizavimo procesai globalizacijos kontekste kaip svarbus makroekonominės organizacijų aplinkos požymis .....	322
5.2.5. Žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimas: samprata, principai ir prioritetai.....	331

5.2.6. Darni plėtra – esminis prioritetas kuriant ir gerinant makroekonominę organizacijų aplinką .....	345
5.2.7. Europos integracijos, ES raidos ir plėtros procesai makroekonominės organizacijų aplinkos kontekste.....	357
5.3. Visuomenės saugumas: naujos aplinkybės plėtojant organizacijas ir gerinant jų aplinką .....	386
5.3.1. Šiuolaikinė visuomenės saugumo samprata: siekiai, problemos, iššūkiai.....	386
5.3.2. Tarptautinis ir regioninis saugumas: problemos, jų sprendimo poreikiai ir galimybės .....	394
<b>BAIGIAMOJI DALIS.....</b>	<b>406</b>
<b>PLATUS REZULTATŲ APIBENDRINIMAS .....</b>	<b>409</b>
<b>THE EXTENSIVE SUMMARY OF RESULTS .....</b>	<b>420</b>
<b>LITERATŪRA .....</b>	<b>433</b>



## PRATARMĖ

Laisvas žmonių judėjimas pasaulio bendrijoje, finansinių srautų nuolatiniai pokyčiai verslo sferoje, prekių ir paslaugų pasiūlos tendencijos globalioje rinkoje, privataus turto kaupimas ir naudojimas globalizacijos sąlygomis nuolat sukuria naujų politinių, ekonominių ir socialinių problemų, kaip optimizuoti visų nacionalinių išteklių naudojimą valstybėje visuomenės patenkinimui ir pasitenkinimui gerinti.

Pasaulyje esama valstybių valdymo (*valdžios funkcijų vykdymo*) praktika – biurokratinė, tačiau pasiekimai (*žmogaus, jo šeimos gyvenimo lygio indekso dydis ir žmonių gyvenimo kokybės lygis*) yra labai skirtingi. Globalizacijos sąlygomis lemiamą vaidmenį atlieka sparti pažangos plėtra, kurios veiksniai (*naujas produktas, naujos medžiagos, naujos technologijos, naujos darbo priemonės ir naujas darbo našumas*) didina valstybės valdymo (*valstybės valdymo sistemos – VVS*) vaidmenį ir daro įtaką visuomenės savivaldos (*visuomenės savivaldos sistemos – VSS*) efektyvumui. Šie procesai lemia demokratijos plėtros tendencijas nacionalinėje valstybėje ir pasaulyje, o pasaulis – globalus, tuomet ypatingą valdžios funkcijų vykdymą turi prisiimti valstybė, kuri tampa vis svarbesniu visuomenės savivaldos plėtros garantu optimaliai naudoti turimus nacionalinius išteklius žmogaus, jo šeimos gyvenimo lygiui ir žmonių gyvenimo kokybei laiduoti.

Galima suformuluoti šiuolaikinę pagrindinę politinę, ekonominę ir socialinę problemą: kaip užtikrinti visišką visuomenės užimtumą pagal turimus nacionalinius išteklius, kad visuomenės poreikių patenkinimas nacionalinėmis prekėmis ir paslaugomis, taip pat ir žmonių pasitenkinamas gyvenimo aplinka pasiektų bent vidutinį, fiksuotą tam tikru laiku Europos Sąjungos (ES) bendrijos lygmenį (*imamas vidurkis 100 proc.*). Taikant šiuolaikinės vadybos ir visuomenės visiško užimtumo plėtros optimizavimo teorijos nuostatas, pagrindinė problema turi būti išanalizuota ir suformuluota. Problemos sprendimo *strategija* – valdymo sprendimas VVS ir VSS problemoms spręsti, kokybiniams sistemų pokyčiams skatinti, prisitaikyti prie kokybiškai naujų aplinkos veiksnių, numatant esamos problemos pokytį, tai – pasiekimas kokybiškai

naujų rezultatų. *Strategijos rengimas ir įgyvendinimas* – valdymo sprendimas VVS problemoms spręsti, jos kokybiniais pokyčiams, pasirengimo ir įgyvendinimo procesui, apimančiam ciklą nuo sprendimo idėjos iki sprendimo VSS rezultatų, skatinti.

Galima pastebėti, kad globalizacijos procesų pokyčiai sudaro sąlygas valstybei ir visuomenei prisitaikyti prie išorinės aplinkos (*politinės, ekonominės ir socialinės*), o suformulavę problemos sprendimo strategiją ir ją įgyvendinę (VVS) gausime rezultatus, kurie iš esmės gerins valstybės ir visuomenės (VSS) vidinę aplinką (*politinę, ekonominę ir socialinę*).

*Valdymo ir savivaldos procesai funkcionaliai* neatskiriami vienas nuo kito ir jų priklausomybė rodo demokratijos laipsnį, leidžiantį optimizuoti darnios valstybės ir visuomenės plėtrą naudojant visus nacionalinius išteklius. *Todėl darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimo veiksmų* VVS ir VSS efektyvumo ribos pasiskirsto nuo  $|0|$  iki  $|\infty|$ . Tyrimais nustatyta, o mokslo ir verslo sferose praktiškai įrodyta, kad organizacijoje personalo darbo rezultatų efektyvumas pasiskirsto tarp pirmojo, antrojo ir trečiojo valdymo laisvės laipsnio. Praeities, t. y. XX a., korporacijų valdymo sistemas galima parašyti tokia skaitmenine eilute: 1-2-3 ir grįžtamas ryšys 3-2-1. Šioje eilutėje: 1 – finansai; 2 – mokslas; 3 – produktas. Sistemą sudaro trys valdymo laisvės laipsniai. Dabarties, tai yra XXI a., korporacijų valdymo sistemas galima parašyti tokia skaitmenine eilute: 1-2 ir grįžtamas ryšys 2-1. Šioje eilutėje: 1 – finansai; 2 – produktas. Sistemą sudaro du valdymo laisvės laipsniai.

Praeities ir dabarties korporacijų valdymo sistemų efektyvumas – padidintas 33,33 proc., tačiau išlieka klausimas, kur atsidūrė mokslo sistema? Atsakymas: ši sistema pasiskirstė tarp buvusių finansų ir produkto sistemų. Kitaip tariant, mokslo organizacijos tapo produktą kuriančiomis ir parduodančiomis organizacijomis.

Apibendrinant galima pasakyti, kad darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimas sudaro perspektyvas gerinti visų VVS ir VSS dalyvių (*organizacijų ir personalo*) darbo rezultatus, kurie iš esmės gerins valstybės vidinę politinę, ekonominę ir socialinę aplinką, kuri žmogui, jo šeimai ir organizacijai (*personalui*) yra išorinė aplinka, prie kurios yra optimizuojama žmogaus, jo šeimos ir organizacijos personalo darbinė veikla, vykstanti globalizacijos sąlygomis tam tikru laiku atsižvelgiant į vietos išteklius. Teorijos ir praktikos taikymas iš esmės sudaro sąlygas spręsti ypač sudėtingas VVS ir VSS optimizavimo problemas nacionaliniu lygmeniu bendroje ES ir NATO erdvėje. Tam skirta kolektyvinė monografija, kurią parašė autorių kolektyvas: doc. dr. Gitana Dudzevičiūtė (3 skyrius), doc. dr. Dalia Prakapienė (2 skyrius), prof. habil. dr. Antanas Makštutis (1 skyrius, 4 skyriai, kita likusi medžiaga) ir prof. habil. dr. Borisas Melnikas (5 skyrius).

Dėkoju savo kolegoms už efektyvų komandinį darbą, kurį mes atlikome per trumpą laiką, kurį mums ribojo 2015 m. Akademijos leidybos planas. Ši monografijos me-

džiaga – bazė norint tobulinti VVS ir VSS šalies saugumo bei gynybos institucijose visuomenės lygmeniu, taip pat nustatant privataus saugumo gerinimo nacionalinio saugumo lygmeniu prioritetus Lietuvoje.

*Autorių vardu dėkoju visiems, padėjusiems rengti ir aprobuoti medžiagą, taip pat Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos Vadybos katedros kolektyvui, rekomendavusiam viešai publikuoti medžiagą (katedros posėdyje 2015 m. spalio 29 d.), kuri skiriama visiems, besidomintiems nacionalinio saugumo stiprinimu globalizacijos sąlygomis.*

*Mokslinis redaktorius  
prof. habil. dr. Antanas Makštutis*

## SANTRUMPOS IR REIKŠMINIAI ŽODŽIAI

a. – amžius.

Balansas – mikro- ar makrosistemos suminiai finansiniai darbo rezultatai per kalendarinius metus.

Bendruomenė – visi gyventojai mažajame arba didžiajame šalies regione (*visuomeninė teisinė organizacija pagal NAS*).

Demokratija – VVS ir VSS visų veiklos dalyvių veiklos vienovės rezultatas, fiksuotas tam tikru laiku ir konkrečioje vietoje (*NAS ir nas nuolatinis modernizavimas valstybės bei visuomenės lygmeniu*).

Efektyvumas – darbo rezultatų finansinė išraiška tam tikru laiku ir konkrečioje vietoje.

Erdvė – natūriniais mato vienetais konkreti teritorija.

ES – Europos Sąjunga.

EUR – ES bendrasis piniginis vienetas euras.

Europa – pasaulio žemynas su valstybių teritorijos sienomis ir pavienėmis valstybėmis.

Funkcija – veiksmų tarpusavio matematinė priklausomybė (*tikimybė, rezultatas*).

Globalios sistemos – valstybė, visuomenė, ES, NATO, Europa, žemynas, jūra, vandenynas, žemyno regionas, gamta, kalnai, debesys, vėjas, oras, vanduo, sniegas, žemyno: Pietūs, Rytai, Vakarai, Šiaurė, kosmosas, atmosfera, Žemė, Saulė ir t. t.

Indeksas – veiksmo ženklas.

Indikatorius – išplėstinis mato vienetas.

Integralas – išplėstinė funkcinė suma.

Intelektas – protas, pažintiniai žmogaus sugebėjimai gyvenime.

ISO – (*International Organization for Standardization*) Tarptautinė standartizacijos organizacija.

ISO 14000 – Europos Sąjungos ekologijos standartai.

ISO 9000 – Europos Sąjungos kokybės standartai.

Kaina – prekės ar paslaugos vertė, fiksuojama pardavimo–pirkimo metu pinigine išraiška.

KKVS – kompleksinė kokybės valdymo sistema (*organizacijos*).

Kokybė – prekės ar paslaugos savybių visuma, nustatoma standartu (*normatyviniu aktu*).

Kompetencija – objekto veiklos reikalavimų ar subjekto turimų gebėjimų aprašas.

Korporacija – mokslo, finansų, gamybos, komercijos ir paslaugų tarptautinių organizacijų susivienijimas (*labai didelio masto tarptautinė verslo struktūra*).

Koreliacija – veiksnių funkcinė priklausomybė tam tikru laiku ir tam tikroje vietoje (*matematinė išraiška*).

Koreliacinė matrica – veiksnių funkcinės priklausomybės apskaičiuotų rezultatų lentelė (*rezultatų išdėstymo „veidrodinė“ sistema*).

Laikas – žmogaus gyvenimo periodo, šeimos raidos, bendruomenės veiklos, visuomenės plėtros mato funkcija erdvėje.

LR – Lietuvos Respublika.

Makrosistemos – nacionalinė rinka, šalies ūkis, ūkio šaka, rinkos segmentas, vietinė rinka, vietinis ūkis, rinka, seniūnijos teritorija, savivaldybės teritorija, miestas, rajonas, miestelis, kaimas, apskrities teritorija, Aukštaitija, Dzūkija, Suvalkija, Žemaitija, Vilniaus kraštas, Klaipėdos kraštas, upė, ežeras, miškas, šalies regionas ir t. t.

Mikrosistemos – žmogus ir aplinka, šeima ir butis, organizacija ir personalas.

Ministerija – šalies valdymo sistemos vyriausybės bazinė makrosistema.

Misija – paskirtis.

m. – metai.

Modelis – funkcinė medžiagos struktūros pateikimo grafiku ar lentele forma.

Nacionaliniai ištekliai – žmonės, finansiniai, gamtiniai, materialiniai ištekliai, fiksuoti tam tikru laiku ir tam tikroje valstybės teritorijoje.

NAS – normatyvinių aktų sistema (*valstybės*).

*nas* – savivaldos normatyvinių aktų sistema (*organizacijos, šeimos, žmogaus, tai yra mikrosistemų*).

NATO – Šiaurės Atlanto sutarties organizacija (*Norh Atlantic Treaty Organization*).

Našumas – darbo rezultatų apskaičiavimas natūrine išraiška tam tikru laiku ir tam tikroje vietoje.

Normatyvas – veiklos apskaičiuotinas dydis su mato vienetais, kurį galima pasiekti turimų išteklių lygmeniu tam tikru laiku ir tam tikroje vietoje.

NVO – nevyriausybinės organizacijos visuomenės lygmeniu (*pagal NAS ir nas*).

Objektas – veiklos priemonės (*turtinė išraiška*).

Organizacija – mikrosistema su savo struktūra pagal NAS ir *nas*, jungianti žmones

darbinei veiklai ir teikianti naudą visuomenei valstybės lygmeniu tam tikru laiku bei tam tikroje erdvėje.

Pažanga – naujas produktas, medžiagos, technologijos, veiklos priemonės, fondai, darbo vietos ir darbo našumas.

pav. – paveikslas.

Plėtra – visuomenės visiško užimtumo raidos procesas.

proc. – procentai.

Produktas – prekė arba paslauga.

Prognozavimas – visuomenės visiško užimtumo galimybių nustatymas tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje.

Rezultatas – darbo vertinimas mato vienetais tam tikru laiku ir tam tikroje vietoje.

Savivalda – mikrosistemų, bendruomenių, visuomenės demokratijos procesas pagal *nas* NAS lygmeniu.

Savivaldybė – VVS mažųjų Lietuvos Respublikos regionų valdymo organizacija tam tikru laiku ir tam tikroje teritorijoje.

Seimas – LR NAS rengimo, leidimo ir įgyvendinimo kontrolės organizacija, teikianti naudą visuomenei pažangos bei demokratijos plėtos lygmeniu.

Seka – matematine tvarka išdėstyti veiksniai, fiksuoti tam tikru laiku ir erdvėje.

Skurdo riba – kai vidutinės realios subjekto pajamos negali laiduoti jo vidutinio vartojimo normatyvo tam tikru laiku ir tam tikroje vietoje.

Standartas – prekės ar paslaugos projektavimo, įgyvendinimo, eksplotavimo (*naudojimo*), utilizavimo (*išėmimo iš eksplotacijos*) kokybės ir kiekybės patvirtintas aprašas (*dokumentas*).

Subjektas – žmogus (*personalas, bendruomenė, žmonės, visuomenė*).

Turtas – žmogaus, jo šeimos, organizacijos darbinės veiklos rezultatas (*žemė, pastatai, investicijos, pinigai*) kaip privati nuosavybė tam tikru laiku ir erdvėje.

Valdymas – visuomenės plėtos procesų nuolatinis optimizavimas pagal *NAS* ir *nas* valstybės lygmeniu tam tikru laiku bei erdvėje.

Valstybė – svarbiausia visuomenės politinės sistemos organizacija (*globali sistema*) su sava biurokratine struktūra „*valdžios*“ funkcijai vykdyti dėl pažangos ir demokratijos plėtos tam tikru laiku bei erdvėje.

Visuomenė – gyventojai valstybės teritorijoje (*globali sistema*).

Vizija – svajonė.

Vyriausybė – visuomenės gerovės veiksnių valdymo sistema (*organizacija*) pagal *NAS* ir *nas*, kuri laiduoja mikrosistemų išorinės aplinkos veiksnių vienovės nuolatinį gerinimą.

VSS – visuomenės savivaldos sistema.

VVS – valstybės valdymo sistema.

## LENTELĖS

- 1.1 lentelė. Šalies ūkio plėtros modelis
- 1.2 lentelė. Organizacijos pažangos plėtros modelis
- 1.3 lentelė. Ekonominės aplinkos veiksnių koreliacinė matrica
- 1.4 lentelė. Socialinės aplinkos veiksnių koreliacijos matrica
- 1.5 lentelė. VVS veiksnių koreliacijos matrica
- 2.1 lentelė. Vadybos idėjos ir praktinės patirtys
- 2.2 lentelė. Idealaus biurokratinio valdymo teorijos pranašumai ir trūkumai
- 2.3 lentelė. H. Fajolio administravimo principų charakteristika
- 2.4 lentelė. F. Tailoro ir H. Fajolio vadybos teorijų palyginimas
- 2.5 lentelė. Motyvaciniai ir higienos veiksniai
- 2.6 lentelė. Pagrindinės prielaidos, nulėmusios teorijų X ir Y susiformavimą
- 2.7 lentelė. Kiekybinės valdymo mokyklos privalumai ir trūkumai
- 2.8 lentelė. Vadybos mokyklų teorijų indėlis į šiuolaikinę vadybą
- 3.1 lentelė. Ekonomikos augimo ir plėtros koncepcijų lyginimas
- 3.2 lentelė. Nedarbo lygio kaita 2004–2014 m.
- 3.3 lentelė. Vartotojų kainų indekso dinamika 2006–2014 m.
- 3.4 lentelė. Išteklių panaudojimo produktyvumo rodiklio dinamika 2004–2013 m.
- 3.5 lentelė. Gyventojų dalis, gyvenanti žemiau skurdo ribos
- 3.6 lentelė. Realus BVP, tenkančio vienam gyventojui, rodiklio dinamika
- 3.7 lentelė. Lietuvos ir ES strateginiai tikslai ir jų įgyvendinimas
- 3.8 lentelė. Lietuvos ir ES 28 šalių ekonomikų struktūrinių pokyčių rodikliai
- 3.9 lentelė. ES šalių grupės pagal finansų ir draudimo veiklos ir BVP santykį
- 3.10 lentelė. Finansų sektoriaus plėtros rodikliai
- 3.11 lentelė. ES šalių grupės pagal paskolų ir BVP santykį
- 3.12 lentelė. ES šalių grupės pagal indėlių ir BVP santykį
- 3.13 lentelė. ES šalių grupės pagal eksporto ir BVP santykį
- 3.14 lentelė. ES šalių grupės pagal importo ir BVP santykį
- 3.15 lentelė. Tvariosios plėtros sritys ir rodikliai
- 3.16 lentelė. Lietuvos ir ES šalių tvariosios plėtros rodikliai
- 4.1 lentelė. Organizacijos personalo darbo laiko modelis

4.2 lentelė. Organizacijos veiklos produkto sąmatos modelis

4.3 lentelė. Organizacijos veiklos planavimo modelis

4.4 lentelė. Organizacijos padalinio veiklos planavimo modelis

4.5 lentelė. Organizacijos operatyvinės veiklos balanso modelis



## PAVEIKSLAI

- 1.1 pav. Valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimo ES lygmeniu modelis
- 1.2 pav. Lietuvos plėtros modelis Baltijos jūros regiono lygmeniu
- 1.3 pav. Šalies regionų ekonomikos projektų optimizavimo modelis
- 1.4 pav. Šalies politinės, ekonominės ir socialinės aplinkos modelis
- 1.5 pav. Valstybės ir visuomenės demokratijos procesų modelis
- 1.6 pav. Valstybės ir visuomenės demokratijos formų modelis
- 1.7 pav. Šalies ir regionų ekonomikos plėtros projektų modelis
- 1.8 pav. Valstybės ir visuomenės demokratijos procesų modelis
- 1.9 pav. Valstybės ir visuomenės vadybos modelis
- 1.10 pav. Visuomenės visiško užimtumo modelis
- 1.11 pav. Nacionalinės rinkos modelis
- 1.12 pav. Organizacijų plėtros rinkoje modelis
- 1.13 pav. Naujo produkto plėtros rinkoje modelis
- 1.14 pav. Nacionalinės rinkos konkurencingumo modelis
- 1.15 pav. Nacionalinės rinkos kainų žirklių modelis
- 1.16 pav. Valstybės ir visuomenės pokyčių modelis
- 1.17 pav. Individo gyvenimo rezultatų modelis
- 1.18 pav. LR visuomenės suminių rezultatų modelis
- 1.19 pav. Valstybės ir visuomenės plėtros strategijos modelis
- 1.20 pav. Visuomenės savivaldos plėtros modelis
- 1.21 pav. Šalies ekonomikos valdymo modelis
- 1.22 pav. Rinkos paklausos ir pasiūlos modelis
- 1.23 pav. Žmonių gyvenimo kokybės modelis
- 1.24 pav. ES kokybės ISO 9000 standartų šeimos modelis
- 1.25 pav. Funkcinis kokybės vertės modelis
- 1.26 pav. Organizacijos kompleksinės kokybės valdymo sistemos modelis
- 1.27 pav. Organizacijos modernizavimo sistemos modelis
- 1.28 pav. Organizacijų aplinkos modelis
- 1.29 pav. Organizacijos plėtros neigiamos aplinkos modelis
- 1.30 pav. Organizacijos plėtros teigiamos aplinkos modelis

- 1.31 pav. Organizacijos plėtros strategijos modelis
- 2.1 pav. Teorijų X ir Y skirtumai
- 3.1 pav. Lietuvos ir ES 28 šalių ekonomikų struktūros
- 3.2 pav. Lietuvos Finger-Kreinin indeksas (lyginant su ES 28 šalimis)
- 3.3 pav. Finansų ir draudimo veiklos santykis su BVP
- 3.4 pav. Eksporto ir BVP santykis
- 3.5 pav. Importo ir BVP santykis
- 3.6 pav. Sukauptų tiesioginių užsienio investicijų santykis su BVP
- 3.7 pav. Sukauptų tiesioginių užsienio investicijų kitose šalyse santykis su BVP
- 3.8 pav. Tvariosios plėtros rodiklių optimizavimo sąsajos
- 4.1 pav. Organizacijos pažangos modelis
- 4.2 pav. Organizacijos personalo intelekto modelis
- 4.3 pav. Organizacijos kultūros modelis
- 4.4 pav. Organizacijos vadybos modelis
- 4.5 pav. Organizacijos vadybos funkcijų modelis
- 4.6 pav. Organizacijos informacijos modelis
- 4.7 pav. Organizacijos personalo karjeros modelis
- 4.8 pav. Organizacijos personalo intelekto panaudojimo modelis
- 4.9 pav. Organizacijos kultūros vadybos modelis
- 4.10 pav. Organizacijos rinkodaros modelis
- 4.11 pav. Organizacijos vartotojų poreikių modelis
- 4.12 pav. Organizacijos produkto planavimo modelis
- 4.13 pav. Organizacijos plėtros kainodaros modelis
- 4.14 pav. Organizacijos produkto kokybės vadybos modelis
- 4.15 pav. Organizacijos plėtros projektavimo modelis
- 4.16 pav. Organizacijos plėtros išteklių modelis
- 4.17 pav. Organizacijos personalo darbo vertės modelis
- 4.18 pav. Organizacijos plėtros vertės modelis
- 4.19 pav. Organizacijos personalo politikos modelis
- 4.20 pav. Organizacijos personalo poreikių modelis
- 4.21 pav. Organizacijos personalo patenkinimo poreikių modelis
- 4.22 pav. Organizacijos darbuotojo įtraukimo į darbą modelis
- 4.23 pav. Organizacijos personalo darbo kokybės modelis
- 4.24 pav. Organizacijos plėtros standartizacijos modelis
- 4.25 pav. Organizacijos konkurencingumo modelis
- 4.26 pav. Organizacijos perspektyvų modelis
- 4.27 pav. Organizacijos ekonomikos modelis

- 4.28 pav. Organizacijos efektyvumo modelis
- 4.29 pav. Organizacijos plėtros aplinkos modelis
- 4.30 pav. Organizacijos apimties modelis
- 4.31 pav. Organizacijos poreikių modelis
- 4.32 pav. Organizacijos konkurencijos modelis
- 4.33 pav. Organizacijos produkto portfelio modelis
- 4.34 pav. Organizacijos pozicijų modelis
- 4.35 pav. Organizacijos lyderystės modelis
- 4.36 pav. Organizacijos proceso modelis
- 4.37 pav. Organizacijos plėtros ciklo modelis
- 4.38 pav. Organizacijos produktyvumo modelis
- 4.39 pav. Organizacijos dydžio modelis
- 4.40 pav. Organizacijos praradimų modelis
- 4.41 pav. Organizacijos rezultatų modelis
- 4.42 pav. Organizacijos pastangų modelis
- 4.43 pav. Organizacijos prognozių modelis
- 4.44 pav. Organizacijos plėtros rinkos modelis
- 4.45 pav. Organizacijos plėtros pavojų modelis
- 4.46 pav. Organizacijos plėtros sprendimų modelis
- 4.47 pav. Organizacijos plėtros patenkinimo modelis
- 4.48 pav. Organizacijos plėtros atsakomybės modelis
- 4.49 pav. Organizacijos plėtros galimybių modelis
- 4.50 pav. Organizacijos plėtros nuokrypų modelis
- 4.51 pav. Organizacijos personalo principų modelis
- 4.52 pav. Organizacijos plėtros požymių modelis
- 4.53 pav. Organizacijos personalo vadybos efektyvumo modelis
- 4.54 pav. Organizacijos plėtros situacijų modelis
- 4.55 pav. Organizacijos plėtros kriterijų modelis
- 4.56 pav. Organizacijos plėtros savybių modelis
- 4.57 pav. Organizacijos plėtros vertės modelis
- 4.58 pav. Organizacijos blogos integracijos modelis
- 4.59 pav. Organizacijos geros integracijos modelis
- 4.60 pav. Organizacijos plėtros rezultatų modelis
- 4.61 pav. Personalo žinių vadybos modelis
- 4.62 pav. Personalo sėkmės veiksnių modelis
- 4.63 pav. Komandos formavimo modelis
- 4.64 pav. Komandos sėkmės veiksnių modelis

- 4.65 pav. Komandos bendradarbiavimo modelis
- 4.66 pav. Personalo gebėjimų modelis
- 4.67 pav. Personalo bendravimo modelis
- 4.68 pav. Personalo komunikavimo sistemos modelis
- 4.69 pav. Personalo komunikacijos sistemos modelis
- 4.70 pav. Personalo komunikavimo sistemos efektyvumo modelis
- 4.71 pav. Personalo veiklos mažo masto pranašumų modelis
- 4.72 pav. Personalo veiklos efektyvumo sistemos modelis
- 4.73 pav. Personalo struktūros modelis
- 4.74 pav. Personalo motyvacijos sistemos modelis
- 4.75 pav. Personalo motyvacijos priemonių modelis
- 4.76 pav. Personalo organinių motyvų modelis
- 4.77 pav. Personalo motyvacijos grupių modelis
- 4.78 pav. Personalo veiksmų vienovės modelis
- 4.79 pav. Organizacijos ir personalo struktūrų modelis
- 4.80 pav. Personalo veiklos proceso srautų modelis
- 4.81 pav. Organizacijos personalo komandinio darbo modelis
- 4.82 pav. Organizacijos personalo veiklos vertės modelis
- 4.83 pav. Organizacijos personalo vadybos vertės modelis
- 4.84 pav. Organizacijos personalo valdymo vertės modelis
- 4.85 pav. Organizacijos personalo vadybos vertės testo modelis
- 4.86 pav. Organizacijos personalo išorės veiksmų vertės modelis
- 4.87 pav. Organizacijos plėtros personalo gebėjimų vertės modelis
- 4.88 pav. Organizacijos personalo vertės audito modelis
- 4.89 pav. Organizacijos personalo vadybos sampratos vertės modelis
- 4.90 pav. Organizacijos personalo gebėjimų ugdymo vertės modelis
- 4.91 pav. Organizacijos plėtros požiūrio vertės modelis
- 4.92 pav. Asmeninių ir organizacijos gebėjimų vertės modelis
- 4.93 pav. Organizacijos lyderystės vertės modelis
- 4.94 pav. Organizacijos vertės planavimo proceso modelis
- 4.95 pav. Organizacijos vadybos vertės metodų modelis
- 4.96 pav. Organizacijos elgsenos ir finansų vertės modelis
- 4.97 pav. Organizacijos informacijos ir gebėjimų vertės modelis
- 4.98 pav. Organizacijos strategijos kūrimo vertės modelis
- 4.99 pav. Organizacijos plėtros strategijos modelis
- 4.100 pav. Organizacijos kultūros ir struktūros vertės modelis
- 4.101 pav. Organizacijos plėtros visuomenėje modelis

## PLĖTROS OPTIMIZAVIMAS

- 4.102 pav. Organizacijos plėtros procesų modelis
- 4.103 pav. Organizacijos optimalių poreikių rinkoje modelis
- 4.104 pav. Organizacijos plėtros strateginio planavimo modelis
- 4.105 pav. Organizacijos plėtros projekto rengimo modelis
- 4.106 pav. Organizacijos plėtros sėkmės veiksmų modelis
- 4.107 pav. Organizacijos plėtros išlaidų modelis
- 4.108 pav. Organizacijos plėtros pajamų modelis
- 4.109 pav. Organizacijos plėtros savikainos sudarymo modelis
- 4.110 pav. Organizacijos produkto kainos sudarymo modelis

## ĮVADAS

*Mokslinių tyrimų aktualumas.* Šiuolaikinėmis globalizacijos sąlygomis darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimas – visuomenės visiško užimtumo valstybės politikos įgyvendinimo, pažangos kūrimo ir naudojimo, demokratijos: kaip VVS ir VSS vienovės gerinimo, nacionalinio saugumo stiprinimo instrumentarijus laike Lietuvos sąlygomis bendroje ES ir NATO erdvėje pasaulio bendrijos lygmeniu.

Valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimas, kaip mokslinių tyrimų sistema, funkcionaliai nėra ištirta, neaprašyta jos teorija, nesudaryta įgyvendinimo metodika ir nepateikti jos metodai mikro-, makrosistemų bei globalių sistemų lygmeniu laike, nes iš esmės tokių atliktų funkcinį mokslo tiriamųjų darbų nesurasta užsienio ir Lietuvos publikuotuose mokslo darbuose.

*Mokslinė problema ir ištirtumo lygis.* *Mokslinė problema:* suformuluota darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimo teorija, aprašyta metodologija, išanalizuota metodika ir įgyvendinimo metodai mikro-, makro- ir globalių sistemų lygmeniu laike bei erdvėje.

*Ištirtumo lygis:* mokslinių tyrimų visumą sudaro užsienio autorių: Abdelhafidh S., Abel A. B., Abel I., Abu-Bader S., Abu-Qarn A. M., Adams A., Agir H., Agu O., Ayadi R., Aydin O. T., Alajev A. V., Alberoni F., Amirov J. D., Ansoff H. I., Antonov A. V., Arbak E., Arnold R. A., Bai M., Balisakan A. M., Barczyk C. C., Barro R. J., Basharat M., Bashir Z., Bauman Z., Bedegian A. G., Benassy J. P., Ben-Naceur S., Bernanke B. S., Bennis W., Boyatzis R., Booth K., Brakman S., Bredin K., Brennan L., Brockbank W., Buchman D., Buzan B., Buzirev V. V., Campbell D., Caprio G., Cardona P., Castels M., Celik M., Chakravorty U., Chao Ch., Chreder R., Cohan P., Cortuk O., Kollins J. C., Cooper C., Copulsky J. R., Cowen T., Crain M.B., Crawford M., Čistov L. M., Croushore D., Daft R. L., Das B. J., Dauder H., De Groen W. P., Delener N., Denhardt R. B., Denisia V., Djetlov V. A., Dogan E., Domingo C., Dornbusch R., Douglass C., Dessler G., Edelman J., Edgar D., Elihoglu H., Erhard L., Ercsey I., Fayol H., Fischer S., Foley B. J., Follett

M.P., Foxall G. R., Freeman R. Ed., Fuxman L., Gabor A., Garretsen H., Gawlikowska-Hueckel K., Gilbert D. R. Jr., Gilbreth F., Gilbreth L., Giugale M. M., Gokmen A., Gulick L., Hagg G., Haour G., Hasan I., Havlik P., Herri M., Herzberg F. I., Hess P. N., Hovard K., Huczynski A., Iapadre L., Ignasiak-Szulc A., Irby B. J., Jakubczak R., Kabakov V. S., Kayode O., Kaldor N., Kamaruddin R., Kar M., Karlof B., Karnitis E., Kaźmierczyk J., Keller K. L., Khan M. R. A., Khalili N. R., Kibanov A. J., Kim P. S., Koetter M., Kollins J. C., Konya L., Konover D., Kotler Ph., Kotler V. S., Kravčenko A. I., Krugman P., Kubiak M., Kulapov M., Lamentowicz W., Lancov V. A., Lavrinenko O., Leiblein M. J., Leisi H., Lessel W., Lovingsson F., Lu V., Lunenburg F. C., Luneva N. K., Magomedov M. M., Mahmood Z., Mahoney A. J. T., Mayo E., Maj I., Markman G., Marks K., Marmorstein D. A., Marrewijk Ch., Maslow A. H., Masron T. A., McGrath P. T., McGregor D., McKee A., Meidan A., Memedovic O., Mieville L., Minkina M., Mishkin F. S., Mohamed R. K. M., Muenkler H., Nagarajan K. V., Nanus B., Nazlioglu S., Neven D. A., Nicolopoulou K., Nikulin L. F., Nor Ch. S. M., Odegov J., Omarov A. M., Öxkan M. K., Partyckiego S., Perechuda K., Phan P. H., Pichalov V. T., Pilati M., Pindur W., Piragov S. V., Pohl E., Porras J. I., Porter M. M., Probst G., Rahman H., Rangan U. S., Raub S., Ravago M-L., Ravenhil M., Reichelt B., Rey C., Ren R., Rym A., Robbins P. S., Robertson I., Rockefeller D., Rogers S. E., Roguska A., Romer D., Romhardt K., Rother M., Rudenko G. G., Rusinov F. M., Rutterford J., Ruza O., Rvera-Solis L. E., Sadorsky P., Salem J. B., Sarker S. I., Schafir S., Schultz T. W., Schuman R., Senge P. M., Silva E. G., Silva J. A., Singh N., Slavin St. L., Sliazas R., Smith S. C., Snowdon B., Söderlund J., Startz R., Stein H. D., Stokes P., Stonehouse G., Stoner J. A. F., Stoneshouse G., Stoneshouse G., Sułek M., Sun Zi., Szirmai A., Tabarrok A., Taylor F. W., Taylor J., Tatli A., Teixeira A. C., Tekin R. B., Temiz D., Tipler J., Todaro M. P., Tonella G., Tosi H., Trabelsi M., Turek A., Ulrich D., Uminski S., Valsch C., Vecchi A., Vella K. J., Vudson U., Wankel Ch., Wankel Ch., Wedow M., Weidlich W., Wells R., Williams C., Wilson J. M., Wren, A. D., Zaiko L. F., Zelcs R., Ziedonis A. A. ir kitų, taip pat Graičiūno V. ir kitų Lietuvos autorių mokslo darbų ilgametės studijos, mokslo tiriamųjų darbų vykdymas šalies ir užsienio institucijose, medžiagos aprobavimas tarptautinėse ir respublikinėse mokslinėse konferencijose, tarpinių rezultatų publikavimas užsienio ir šalies mokslo leidiniuose. Tai sudaro pagrindą mokslinės problemos ištirtumo lygiui, kurio rezultatai pateikiami kolektyvinės monografijos tekste.

Monografijos struktūrą sudaro: turinys, pratarmė, santrumpos, lentelės, paveikslai, įvadas, penki skyriai: Plėtros optimizavimo teorija, Vadybos optimizavimo sistema, Ekonomikos optimizavimo sistema, Organizacijos optimizavimo sistema, Šiuolaikinė plėtros optimizavimo filosofija, baigiamoji dalis, santrauka: rezultatų apibendrinimas anglų kalba, literatūra ir informacija apie autorius.

*Mokslinių tyrimų tikslas* – atlikta publikuotų mokslo darbų studija, panaudoti ty-

rimų rezultatai ir aprašyta plėtros optimizavimo metodologija, taip pat pateikta jos įgyvendinimo metodika ir metodai.

*Tyrimų uždaviniai:*

1. Suformuluota ir pateikta tekste plėtros optimizavimo teorija ir jos įgyvendinimo tendencijos.
2. Organizuotas tyrimas ir atliktas ekonominės aplinkos ir socialinės aplinkos rezultatų prognozavimas.
3. Suformuluota ir pateikta tekste klasikinių vadybos mokyklų studija, taip pat pateikti jos rezultatai dėl šiuolaikinės vadybos optimizavimo.
4. Suformuluotos ir pateiktos tekste šalies ekonomikos plėtros optimizavimo tendencijos.
5. Suformuluoti ir pateikti tekste šiuolaikinės organizacijos optimizavimo modeliai, jų funkcinė vienovė organizacijos efektyvumui didinti globalizacijos sąlygomis.
6. Suformuluota ir pateikta plėtros optimizavimo šiuolaikinė filosofija.

Kolektyvinėje monografijoje formuluojama prielaida, kad analizuojama darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimo sistema kaip mokslo ir praktikos produktas visuomenei – unikalus, nes iš esmės turi stiprų ryšį valstybės politinės, ekonominės ir socialinės aplinkos vienovės lygmeniu globalizacijos sąlygomis pasaulio bendrijoje.

*Tyrimo metodika* – mokslinio pažinimo būdai: teorinis ir empirinis.

*Tyrimo metodai:* informacijos rinkimo, lyginimo, analizės, detalizavimo, klasifikavimo, rangavimo, grafinis, matematinis ir apibendrinimo.

*Tyrimo objektas* – valstybės ir visuomenės sistema: Lietuvos pavyzdžiu globalizacijos sąlygomis.

*Mokslinių tyrimų naujumas ir praktinio taikymo galimybės.*

**Plėtros optimizavimo teorija** aprašyta ir pateikta šešiuose poskyriuose, kurie turi valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimo funkcinį ryšį laike ir erdvėje. Tai:

- ▶ plėtros optimizavimo modeliai ir formos;
- ▶ plėtros optimizavimo problemų sprendimas;
- ▶ valstybės ir visuomenės plėtros strategija;
- ▶ valstybės ir visuomenės plėtros strategijos įgyvendinimas;
- ▶ plėtros optimizavimo teorijos ir praktikos vienovė;
- ▶ valdymo, ekonominės ir socialinės aplinkos rezultatų prognozavimas.

**Vadybos optimizavimo sistema** aprašyta ir pateikta aštuoniuose poskyriuose sisteminiu klasikinių vadybos mokyklų analizės ir sintezės lygmeniu. Tai:



- ▶ Senovės vadybos pamokos.
- ▶ Mokslinės vadybos mokyklos kryptys.
- ▶ Idealaus biurokratinio valdymo teorijos tendencijos.
- ▶ Administracinės valdymo teorijos sąsajos su šiuolaikine vadyba.
- ▶ Žmogiškųjų santykių teorijos perspektyva.
- ▶ Kiekybinių metodų valdymo mokyklos plėtra.
- ▶ Naujausios vadybos teorijos šiuolaikinis požiūris.
- ▶ Vadybos mokyklų teorijų indėlis vadybai optimizuoti.

***Ekonomikos optimizavimo sistema*** aprašyta ir pateikta keturiuose poskyriuose, kuriuose detalai atskleista teorijos ir praktikos vienovė. Tai:

- ▶ Ekonomikos plėtros optimizavimo esmė.
- ▶ Ekonomikos optimizavimas 2020 m. tikslų kontekste.
- ▶ Ekonomikos optimizavimas ES šalyse:
  - ✓ Ekonomikos struktūra: veiksniai ir aspektai.
  - ✓ Finansų sektoriaus plėtros optimizavimas.
  - ✓ Tarptautinės prekybos sektoriaus optimizavimas.
  - ✓ Užsienio investicijų plėtros optimizavimas.
  - ✓ Tvariosios plėtros optimizavimas.

***Organizacijos optimizavimo sistema*** aprašyta ir pateikta teoriniu ir praktiniu lygmeniu šiuolaikinės organizacijos vertei didinti, kuri teikia naudą visuomenės patenkinimui ir pasitenkinimui laiduoti globalizacijos sąlygomis. Tai:

- organizacijos optimizavimo modeliai;
- personalo optimizavimo modeliai;
- organizacijos ir personalo efektyvumo prognozavimas.

***Organizacijos ir jų aplinka: šiuolaikinė plėtros optimizavimo filosofija*** aprašyta ir pateikta trijuose poskyriuose teorijos ir praktikos funkcinio lygmeniu. Tai:

- ▶ Organizacijų teorija: šiuolaikiniai požiūriai plėtros optimizavimo iššūkių ir poreikių kontekste.
- ▶ Organizacijoms ir jų aplinkai reikšmingi pokyčiai, sąlygojami globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo, Europos integracijos ir ES plėtros aplinkybių:
  - ▶ Pagrindiniai veiksniai, lemiantys šiuolaikinės visuomenės modernizavimo galimybes, poreikius ir kryptingumą – globalizacija, žiniomis grin-

- džiamos visuomenės kūrimas, Europos integracija ir ES raida bei plėtra;
  - ▶ Globalizacijos ir globalių transformacijų procesai makroekonominėje organizacijų aplinkoje;
  - ▶ Globalizacijos ir globalių transformacijų sąlygomis pasireiškiančios visuomenės raidai reikšmingos problemos;
  - ▶ Regionalizavimo procesai globalizacijos kontekste kaip svarbus makroekonominės organizacijų aplinkos požymis;
  - ▶ Žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimas: samprata, principai ir prioritetai;
  - ▶ Darni plėtra – esminis prioritetas kuriant ir gerinant makroekonominę organizacijų aplinką;
  - ▶ Europos integracijos ir ES raidos bei plėtros procesai makroekonominės organizacijų aplinkos kontekste.
- ▶ Visuomenės saugumas: naujos aplinkybės plėtojant organizacijas ir gerinant jų aplinką:
  - ▶ Šiuolaikinė visuomenės saugumo samprata, siekiai, problemos, iššūkiai;
  - ▶ Tarptautinis ir regioninis saugumas: problemos, jų sprendimo poreikiai ir galimybės.

**Šiuolaikinė plėtros optimizavimo filosofija** apima darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimo teorijos ir praktikos tendencijas globalizacijos sąlygomis šalyse, ES ir pasaulio bendrijos lygmeniu.

Apibendrinimas: monografijoje pateikti mokslo tiriamojo darbo rezultatai visiškai atitinka realias įgyvendinimo galimybes valstybės ir visuomenės (*kaip globalios sistemos modeliavimo ir nuolatinio tobulinimo*) ilgalaikėje plėtros optimizavimo perspektyvoje globalizacijos sąlygomis, kas ypač yra aktualu VVS ir VSS visų lygių dalyviams priimant politinius, ekonominius ir socialinius sprendimus, jų įgyvendinimo projektavimą visų nacionalinių išteklių lygmeniu visuomenės patenkinimui ir pasitenkinimui laiduoti, kad VVS ir VSS visų lygių dalyvių darbo rezultatai sudarytų sąlygas žmogaus, jo šeimos gyvenimo lygio indeksui didinti ir žmonių gyvenimo kokybei gerinti.

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 ir lentelėse. Kiekviena grafinės medžiagos dalis išsamiai aprašyta, todėl skaitytojui nesudarys didelių sunkumų šią medžiagą studijuoti ir suprasti jos teorijos praktinę vertę.

Svarbu, kad skaitytojas turėtų bendrųjų studijų dalykų: vadybos, ekonomikos, finansų, personalo vadybos, logistikos, sociologijos, politologijos, teisės pagrindų, eti-

kos, 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 darnios valstybės (*šiuo atveju Lietuvos*) ir visuomenės plėtros optimizavimą bendroje ES ir NATO erdvėje, taip pat pasaulio bendrijos lygmeniu integracijos ir globalizacijos sąlygomis.

Iš esmės medžiaga prieinama ir užsienio skaitytojui, nes išsamus esminių monografijos rezultatų apibendrinimas pateikiamas ir anglų kalba.

*Kolektyvinės monografijos sudarytojas ir  
mokslinis redaktorius prof. habil. dr. Antanas Makštutis*

# 1 PLĖTROS OPTIMIZAVIMO TEORIJA

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 a. globalizacijos 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 labai priklauso nuo žmonių, gamtos, materialinių ir finansinių išteklių optimizavimo. Šiomis XXI a. sąlygomis išryškėja valstybės ir visuomenės raidos rezultatai, keičiasi valstybės vizija (*svajonė*) ir jos įgyvendinimo misija (*paskirtis*) tenkinti žmogaus, šeimos ir visuomenės poreikius, kurie išreiškiami atsižvelgiant į šalies, jos regiono, savivaldybės teritorijos ir konkrečios gyvenamosios vietos gyventojų poreikių patenkinimą ir pasitenkinimą. Todėl XXI a. valstybės valdymo ir visuomenės savivaldos svarba vis didės bendruomenių teritoriniu aspektu. Šią svarbą lemia valstybės ir visuomenės raidos politinės, ekonominės ir socialinės aplinkos veiksniai vienovė. Šiuolaikinė optimizavimo teorija apibūdina darnios valstybės ir visuomenės raidos veiksniai vienovės problemas, kurias XXI a. valstybės lygmeniu yra sudėtinga spręsti, nes **politinės aplinkos veiksniai rezultatai** vertinami vadovaujantis valstybės institucijų valdymo normatyvinių aktų sistema (*NAS*) ir visuomenės savivaldos normatyvinių aktų sistema (*nas*), **ekonominės aplinkos veiksniai rezultatai** vertinami makroekonomikos ir mikroekonomikos rodikliais, **socialinės aplinkos veiksniai rezultatai** vertinami žmogaus, jo šeimos gyvenimo lygio indeksu ir žmonių gyvenimo kokybės rodikliais (*išplėstiniais rodikliais*).

**Kalbant apie darnios valstybės ir visuomenės plėtros veiksniai vienovę, 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 žmogaus, jo šeimos gyvenimo lygio indekso didėjimas ir žmonių gyvenimo kokybės gerėjimas yra lėtas. Šiuolaikinė optimizavimo teorija ir praktika sudaro realias prielaidas priimti optimalius sprendimus darniai valstybės ir visuomenės plėtrai laiduoti Lietuvoje, nes kitų pasaulio valstybių raidos rezultatai šios teorijos prielaidas iš esmės patvirtina.

Šiuolaikinės optimizavimo teorijos ir praktikos rezultatų naudojimas iš esmės sudaro sąlygas spręsti ypač sudėtingas valstybės valdymo ir visuomenės savivaldos problemas plėtojantis demokratijai ir pažangai pasaulyje. Dabartinėje pasaulio bendrijoje valstybių teritorinės sienos ir jų saugojimo tvarka mažai teturi įtakos nustatant žmonių veiklos sritis, kurias reglamentuoja demokratijos ir pažangos plėtros veiksniai globalizacijos ir integracijos sąlygomis. Šiandieną yra, o ateityje bus aukštas žmonių gyvenimo lygis ten, kur gerai išplėtotą darni valstybės ir visuomenės demokratijos ir pažangos plėtra, taip pat bus laiduojamas žmogaus asmeninis saugumas, kuris yra nacionalinio saugumo pagrindas.

Šiomis sąlygomis Lietuvos (*ar kitos valstybės*) institucijų, kaip pavienių sistemų, veikla turi būti kryptinga ir optimali, ja turi būti siekiama demokratizuoti visuomenę įgyvendinant ūkio ir rinkos plėtros optimizavimo teoriją, taikyti jos metodiką ir metodus žmonių gyvenime.

Darni valstybės raida grindžiama nacionaliniais ištekliais ir pirmiausia žmonių bendradarbiavimo gerinimu globalizacijos ir integracijos sąlygomis, o valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimo teorija ir praktika įrodė, kad idealios valstybės pasaulyje nėra, nes kiekvienos valstybės visuomenė turi savą šalies istoriją, kultūrą, kalbą, papročius, žmonių bendradarbiavimo tradicijas, tikėjimą, gamtines sąlygas ir gamtinius išteklius. Kiekviena iš jų turi savus kaimynus, kurių įtaka globalizacijos sąlygomis labai skirtinga. Visos valstybės turi savą politinės sistemos biurokratinę struktūrą, kuri yra privaloma demokratijos ir pažangos plėtrai laiduoti. Ši biurokratinė sistema realiai egzistuoja ir Lietuvoje, o nuo valstybės politinės sistemos veiklos efektyvumo priklauso demokratijos ir pažangos didėjimo sparta kryptingai gerinant žmonių veiklos aplinką, kuri yra pagrindas žmogaus darbinės veiklos plėtros optimizavimui ateityje. Šiandien mūsų valstybės politinė sistema susiduria su realia demokratizavimo problema, tai yra su žmogaus asmeninio saugumo laidavimu darbo verte, kuri yra turto kaupimo ir jo naudojimo optimizavimo pagrindas. Tiesa, šios sąlygos Lietuvos raidoje ilgą laiką formavosi esant neteisingai demokratizavimo politikai, netinkamai vertinant žmonių bendradarbiavimą ir jo rezultatus, kurie priklausė nuo vienos centralizuotos valdymo sistemos funkcionavimo. Todėl yra nerealu teoriškai ir praktiškai teigti, kad per trumpą laiką įveiksime valstybės ir visuomenės socialinių, ekonominių ir politinių veiksnių raidos deformacijas, nes tam reikia žinoti, kad žmogus turi

savo siaurų, palyginti su visuomene, interesų, kurių svarba iškyla aukščiau valstybės ir visuomenės strateginių interesų. Įvertinus žmonių bendradarbiavimo rezultatus, galima suformuluoti valstybės politinės sistemos strateginio valdymo įgyvendinimo žingsnius.

**Pirma**, žmogui būtina suteikti veiklos laisvę visuomenėje, kad turėtų praktiškai lygias teises ir lygias galimybes, kurias numato darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimo teorijos metodologija prie esamų sąlygų, kurios grindžiamos visuomenės demokratijos plėtra darbo vertei didinti šalies ūkyje ir rinkoje optimizuojant žmonių darbą nacionalinių išteklių naudojimu.

**Antra**, pagal darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimo teoriją, plėtojant valdymo ir savivaldos veiksmus, juos reikia vertinti realiai: jei šie veiksniai visuomenės ir valstybės raidoje yra ignoruojami, tai visuomenės savivaldos principai yra pažeisti. Dėl to valstybės politinė sistema negali žmogui užtikrinti realios darbo vertės šalies ūkyje ir rinkoje, nes valdymo ir savivaldos veiksniai pasiskirsto laike bei erdvėje nuo diktato iki anarchijos (*ir atvirkščiai*).

**Trečia**, šiuo atveju žmonių bendradarbiavimas visuomenėje ir valstybėje yra neįvertis, o visuomenės plėtros optimizavimo procesai yra iškreipti, todėl bendradarbiavimo rezultatai realiai negali užtikrinti asmeninio žmogaus, jo šeimos gyvenimo saugumo visuomenės socialinio saugumo lygmeniu: nuolat didinti žmogaus, jo šeimos gyvenimo lygio indeksą ir gerinti žmonių gyvenimo kokybę tiek šalyje, tiek bendroje ES erdvėje.

Dabarties šalies ūkio ir rinkos plėtros rezultatai rodo, kad žmonių tarpusavio santykiai nukrypsta nuo pažangos ir demokratijos normatyvų, kuriuos apibūdina valstybės politinės sistemos plėtros procesų optimizavimo teorija ir praktika nuolat kintančioje ES ir NATO erdvėje. Šiuo metu reali Lietuvos situacija rodo, kad egzistuoja tam tikras nesuderinamumas ir prieštaravimai valstybės politinės sistemos viduje. Stebėjimai parodė, kad žmonių savivaldos ir valstybės politinės sistemos plėtros optimizavimo procesų efektyvumas yra nepakankamas, todėl ūkio plėtros optimizavimo metodologija, metodika ir jos taikymo principai nukreipti į valstybės ir visuomenės santykius, kuriems daro įtaką veiksniai, pasireiškiantys valstybės valdymo ir savivaldos vystymosi procesuose.

**Plėtros optimizavimo metodologija** taikoma tam, kad turint minimalius išteklius būtų galima pasiekti optimalų planuojamą veiklos rezultatą visose organizacijų veiklos sferose per kalendorinius metus. Pagrindinė veiklos optimizavimo problema yra ta, kad globalizacijos rezultatas: „laisvas judėjimas žmonių, prekių ir paslaugų, pinigų“ daro vis didesnę įtaką darnios valstybės ir visuomenės plėtros išorinei ir vidinei aplinkai, o šiomis sąlygomis būtina kurti naują nacionalinį produktą (*prekę ar paslaugą*), plėtoti šalies ūkį, naudojant visus nacionalinius išteklius, ir didinti nacionalinės rinkos konkurencingumą bendroje ES rinkoje.

Plėtros optimizavimo teorijos pagrindą sudaro tenkinimas visuomenės poreikių, kurie priklauso nuo veiklos efektyvumo (*patenkinimo ir pasitenkinimo: pardavimų*) ir naujų veiklos optimizavimo poreikių (*pirkimų*). Darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimas grindžiamas nacionaliniais ištekliais (*kuriuos sudaro: žmonės, gamtiniai, materialiniai ir finansiniai ištekliai, pagrindiniai fondai*), reikalingais darniai valstybės ir visuomenės plėtrai laiduoti Lietuvoje ES lygmeniu bei pasaulio bendrijoje.

Visuomenės poreikiai tenkinami, kai vidutinės visuomenės narių pajamos užtikrina vidutinį vartojimo normatyvą kiekvienam Lietuvoje gyvenančiam žmogui, kai didėja žmogaus, jo šeimos gyvenimo lygio indeksas ir gėrėja žmonių gyvenimo kokybė. Visuomenės narių pasitenkinimas apibūdinamas kaip būseną, kai visi Lietuvos gyventojai, dalyvaujantys organizacijų veikloje, yra patenkinti vidine ir išorine aplinka (*kurią sudaro: organizacija-gatvė-namai, namai-gatvė-organizacija*), todėl būtina išanalizuoti Lietuvos Respublikos (LR) ir šalies gyventojų plėtros optimizavimo teorinius modelius bei jų formas. Šios medžiagos teorijos ir tyrimų rezultatai iš esmės yra publikuoti 1999–2015 metais Lietuvos ir užsienio mokslo darbuose.

### **1.1. Plėtros optimizavimo modeliai ir formos**

Šalies plėtros optimizavimo teoriniai modeliai ir formos pateikiamos ES ir Baltijos jūros regiono erdvėje taikant šiuolaikinės vadybos nuostatas valstybės ir visuomenės gerovei didinti. Žmonių gerovė priklauso nuo darbo vertės tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje, todėl reikia aptarti sąlygas ir galimybes, kurias suteikia šiandien pažangos plėtra Lietuvoje ir demokratijos stiprinimas visuomenėje nuolat kintant globalizacijos bei integracijos sąlygoms. Kita vertus, žmonių darbinę veiklą reglamentuoja darnios valstybės valdymo ir visuomenės savivaldos vienovės rezultatai, kurie iš esmės mums atskleidžia optimalaus nacionalinių išteklių naudojimo tendencijas dabar ir ateity. Valstybės politinės sistemos valdymas iš esmės grindžiamas Konstitucija ir šiuolaikine vadyba, o savivaldos plėtra – gautais optimaliais rezultatais, fiksuojamais tam tikru laiku Lietuvos teritorijoje. Šios sąlygos sukuria kintančią valdymo sistemų ir subjektų aplinką, kuri sieja makro- ir mikrosistemas, laiduojančias darnią valstybės ir visuomenės plėtrą. Optimizavimo modeliai ir formos pateikiamos pagal skaičių sekas: **1–33 ir 1–10.**

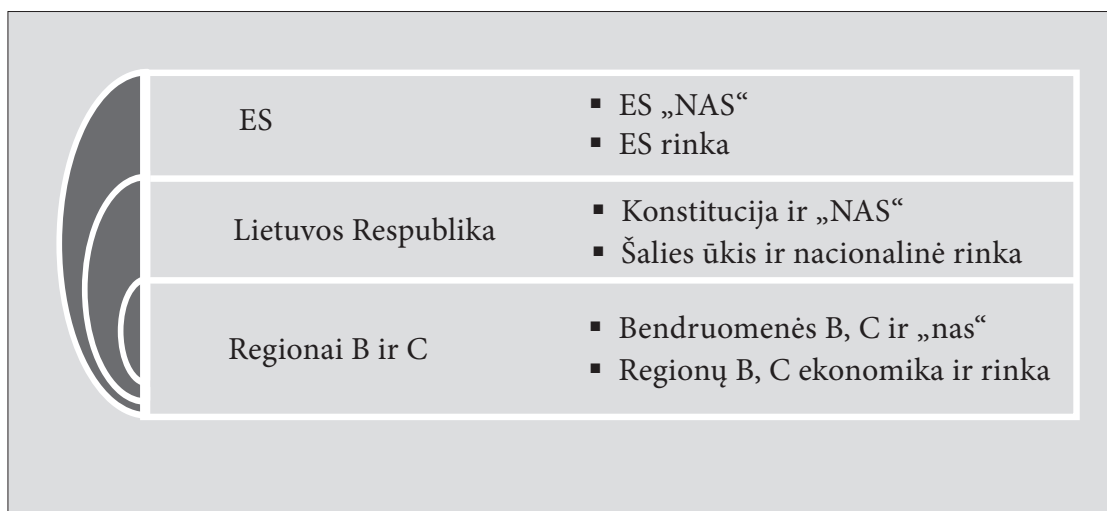
**Darni valstybės ir visuomenės plėtra** – racionalus žmogiškųjų, gamtinių, materialinių ir finansinių išteklių naudojimas pasaulio bendrijoje. Tačiau gauti rezultatai liudija, kad pavienės valstybės valdymo sistema (VVS) ir visuomenės savivaldos sistema

(VSS) negeba spręsti darnios valstybės ir visuomenės plėtos uždavinių, iškeltų norint pasiekti šalies ūkio ir nacionalinės rinkos optimalių konkurencingumo rezultatų, kurie sudarytų sąlygas plėtoti pažangą ir demokratiją, kuriomis grindžiama šiuolaikinė optimizavimo teorija.

**Optimizavimo teorija** orientuota į tolesnę darnią valstybės ir visuomenės plėtrą, kad veiklos efektyvumas būtų didinamas ir nuolat optimizuojamas: žmogaus gyvenime, šeimoje ir visų lygių šalies organizacijose. Įvertinus pagrindines plėtos optimizavimo nuostatas yra sudarytas darnios valstybės valdymo ir visuomenės savivaldos ES erdvėje optimizavimo modelis, kuris pateikiamas 1 pav. Modelio struktūrą sudaro trijų lygių sistemos: ES, kurią vienija teritorija ir bendra rinka; Lietuvos Respublika – teritorija, šalies ūkis ir nacionalinė rinka; Lietuvos regionai – didieji ir mažieji, regionų ekonomika ir jų vietos rinka bendroje šalies teritorijoje.

Sudarant šalies valdymo ir savivaldos ES lygmeniu optimizavimo modelį, įvertinta ES viešoji politika dėl regioninės plėtos įgyvendinimo visų valstybių narių lygmeniu.

Šalies valdymo ir savivaldos plėtos ES lygmeniu optimizavimo modelio paskirtis – pateikti Lietuvos regioninės plėtos politiką, suderintą su ES viešąja politika, kurią atitinka 60 vietos savivaldybių teritorijos kaip mažieji C regionai, kuriuose galėtų formuotis 60 mažų bendruomenių. Pagal istoriškai susiklosčiusias žemes, tai – Aukštaitijos, Dzūkijos, Suvalkijos, Žemaitijos, Vilniaus krašto ir Klaipėdos krašto, kaip 6 didieji B regionai, kuriuose galėtų formuotis 6 didelės bendruomenės (*tai – visuomenės savivaldos pagrindas*), o Lietuva – A regionas bendroje ES teritorijoje. [34, p. 111]



1.1 pav. Valstybės ir visuomenės plėtos optimizavimo ES lygmeniu modelis [142, p. 54]



1.1 pav. vartojamos santrumpos ir sąvokos:

*ES* – Europos Sąjunga;

*ES „NAS“* – Europos Sąjungos normatyvinių aktų sistema;

*ES rinka* – bendra visų šalių narių rinka;

*Lietuvos Respublika* – ES narė;

*Konstitucija ir „NAS“* – šalies pagrindinis dokumentas ir normatyvinių aktų sistema;

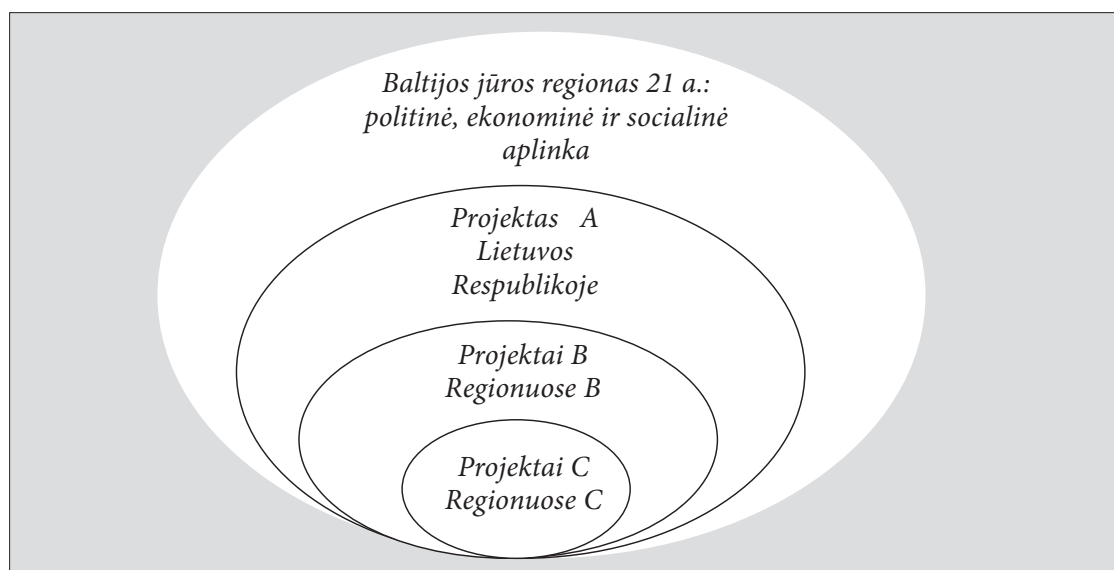
*Šalies ūkis ir nacionalinė rinka* – visas turtas ir prekių bei paslaugų rinka šalies teritorijoje;

*Regionai B ir C* – šalies 6 didieji ir 60 mažųjų regionų pagal ES viešąją politiką;

*Bendruomenės B, C ir „nas“* – regionų B, C bendruomenės ir jų savivaldos normatyvinių aktų sistema;

*Regionų B, C ekonomika ir rinka* – didžiųjų ir mažųjų regionų ekonomika ir jų vietinė rinka visoje šalies teritorijoje.

Lietuva priklauso Baltijos jūros regiono valstybių grupei, todėl aktualu išanalizuoti šio regiono aplinką, kuri iš išorės daro įtaką mūsų šalies ir visuomenės plėtrai, nes šis regionas užima svarbią vietą ES ir globalioje pasaulio politikoje. Šalies darnios raidos visuomenės plėtros optimizavimo modelis Baltijos jūros regiono lygmeniu pateikiamas 1.2 pav.



1.2 pav. Lietuvos plėtros modelis Baltijos jūros regiono lygmeniu [142, p. 53]

1.2 pav. vartojamos santrumpos ir sąvokos:

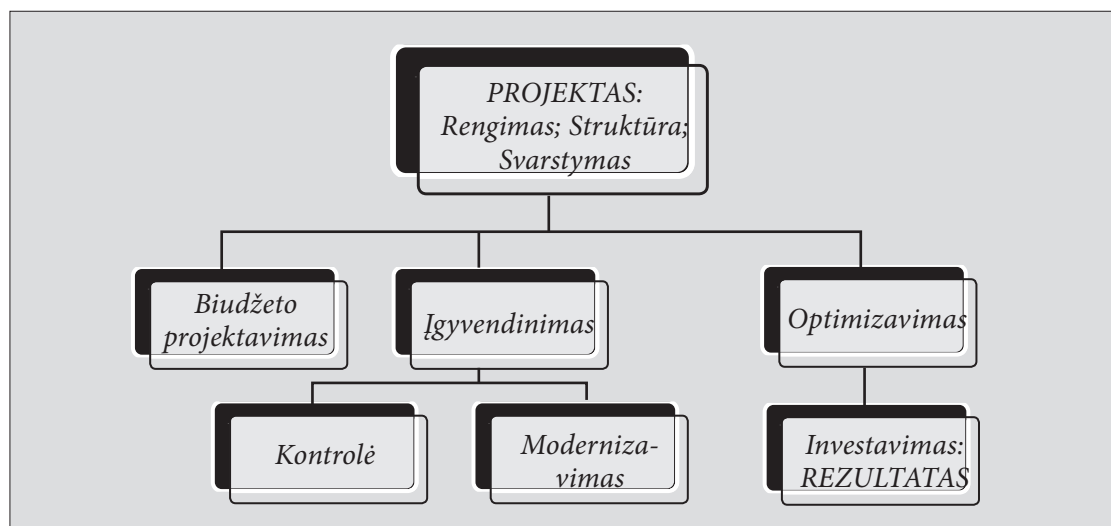
**Baltijos jūros regionas 21 a.: politinė, ekonominė ir socialinė aplinka** – visų Baltijos jūros regione esančių valstybių ekonomikos plėtros ir rinkos konkurencingumo optimizavimo aplinka.

**Projektas A Lietuvos Respublikoje** – mūsų valstybės ir visuomenės ekonomikos plėtros optimizavimo projektas A Baltijos jūros regione ES lygmeniu.

**Projektai B regionuose B** – šalies 6 didžiųjų B regionų ekonomikos plėtros optimizavimo B projektai.

**Projektai C regionuose C** – šalies 60 mažųjų C regionų ekonomikos plėtros optimizavimo C projektai.

Darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimas neįmanomas be aplinkos pokyčių prognozavimo ir žmonių darbinės veiklos projektavimo pagal esamus nacionalinius išteklius mažuose C ir didžiuose B regionuose, kurių C, B projektai sudaro pagrindą šalies plėtros optimizavimo A projektui įgyvendinti tam tikru laiku ir erdvėje pagal regioninės ūkio bei rinkos plėtros politiką. Šalies regionų ekonomikos plėtros projektų optimizavimo modelis pateikiamas 1.3 pav.



1.3 pav. Šalies regionų ekonomikos projektų optimizavimo modelis [185, p. 20]

1.3 pav. vartojamos sąvokos:

**Projektas: rengimas; struktūra; svarstymas** – projektavimo proceso teorinė samprata ir praktinio įgyvendinimo seka, kurią sudaro būtinybė parengti projektą su opti-

malia struktūra pagal turimus nacionalinius išteklius, priimti sprendimą po bendruomenės ir vietos savivaldos svarstymo.

**Biudžeto projektavimas** – grindžiamas projekte pirkimų-pardavimų ir išlaidų-pajamų priimtų sprendimų patvirtintu optimaliu finansiniu balansu tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje.

**Įgyvendinimas** – visų projekto dalyvių gauti darbinės veiklos optimalūs rezultatai, kurie laiduotų regiono ekonomikos plėtrą ir didintų regiono bei nacionalinės rinkos konkurencingumą tam tikru laiku.

**Kontrolė** – optimali projekto įgyvendinimo ir dalyvių darbinės veiklos kontrolė, kad būtų griežtai prisilaikoma numatytų procedūrų optimaliai naudoti nacionalinius išteklius, patvirtintus projekte.

**Modernizavimas** – projekto įgyvendinimo ir dalyvių darbinės veiklos nuolatinis atnaujinimas taikant pažangos pasiekimus projekto vertei gerinti.

**Optimizavimas** – projekto įgyvendinimo ir dalyvių darbinės veiklos rezultatų optimizavimas pagal projekto normatyvus.

**Investavimas: rezultatas** – periodinis projekto įgyvendinimo proceso ir dalyvių darbinės veiklos plėtojimas pagal investicijas, kurios laiduotų optimalius regiono ekonomikos plėtros ir rinkos rezultatus nacionalinės rinkos konkurencingumui didinti tam tikru laiku.

Darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimas – nuolatinis procesas, kuris laiduoja:

1. Remiantis šalies politinės aplinkos rezultatais, parengti ateities strategiją, priimti politinį sprendimą, aprašyti jo viziją ir misiją darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimui laiduoti pagal turimus nacionalinius išteklius tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje.

2. Remiantis šalies ekonominės aplinkos rezultatais, parengti ateities strategiją, priimti valstybinį sprendimą, sudaryti jo įgyvendinimo projektą šalies ūkio ir rinkos plėtros optimizavimui laiduoti pagal nacionalinius išteklius tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje.

3. Remiantis šalies socialinės aplinkos rezultatais, parengti ateities strategiją, priimti institucinį sprendimą, sudaryti jo įgyvendinimo projektus visuomenės plėtros optimizavimui laiduoti pagal regionų nacionalinius išteklius tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje.

Šalies politinės, ekonominės ir socialinės aplinkos optimizavimo modelis pateikiamas 1.4 pav. Šį modelį sudaro trys makrosistemos: valstybės politinė sistema

(VVS); šalies ūkio ir rinkos valdymo (VVS) ir regionų su savivalda (VSS) ekonomikos sistema; visuomenės ir regionų bendruomenių su savivalda (VSS) socialinė sistema. Modelio sistemas vienija 3 valdymo ir savivaldos laisvės laipsniai, kuriuos galima pateikti skaičių seka: 1–2–3 (*politinė, ekonominė ir socialinė aplinka*).

Politinės, ekonominės ir socialinės aplinkos vienovė sudaro galimybę siekti optimalių darnios valstybės ir visuomenės plėtros rezultatų naudojant nacionalinius išteklius visuomenės patenkinimui ir pasitenkinimui laiduoti globalizacijos sąlygomis tiek tam tikru laiku, tiek ir tam tikroje erdvėje.



1.4 pav. Šalies politinės, ekonominės ir socialinės aplinkos modelis [168, p. 78]

1.4 pav. vartojamos sąvokos:

**1. Politinės aplinkos rezultatas** – dabarties valstybės konstitucija su *NAS* ir visuomenės *nas* pažangos ir demokratijos plėtros optimizavimo pasiekimai.

**Ateities strategija: vizija ir misija plėtrai optimizuoti** – darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimo strategija su vizija būti nuolat moderniais ir misija nuolat modernizuoti žmonių darbinę veiklą tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje atsižvelgiant į nacionalinius išteklius.

**2. Ekonominės aplinkos rezultatas** – dabarties šalies ūkio ir rinkos plėtros optimizavimo pasiekimai: makro- ir mikroekonominiai rodikliai.

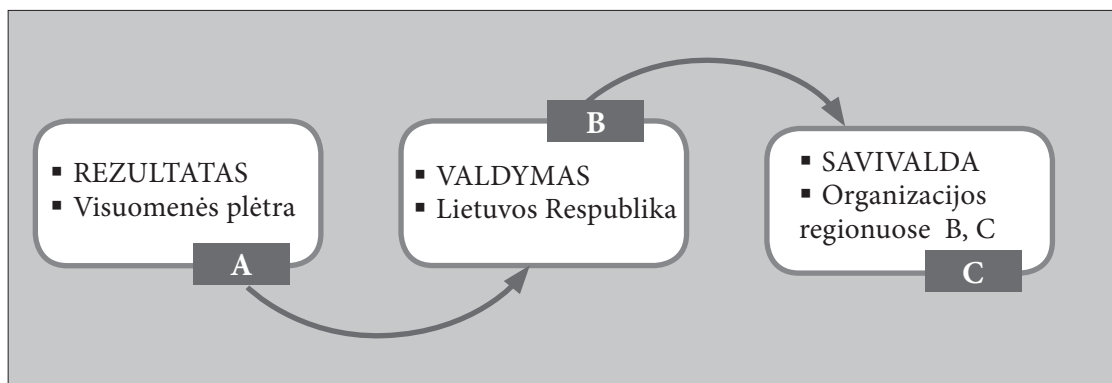
**Ateities strategija** – patvirtinta šalies ūkio ir rinkos plėtros optimizavimo strategija su jos įgyvendinimo projektu tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje.

**3. Socialinės aplinkos rezultatas** – dabarties visuomenės socialinės aplinkos plėtros optimizavimo pasiekimai: žmogaus, jo šeimos gyvenimo lygio indeksas ir žmonių gyvenimo kokybės rodikliai.

**Ateities strategija** – visuomenės socialinės aplinkos plėtros optimizavimo patvirtinta strategija su jos įgyvendinimo projektu tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje.

Šalies politinės, ekonominės ir socialinės aplinkos optimizavimo modelį sudaro trys struktūrinės dalys, kurios atitinka laiko ir erdvės funkcijas ES ir pasaulio bendrijos lygmeniu, kurios negali funkcionuoti dabar kaip nors kitaip ir ateity globalizacijos sąlygomis. Šių sistemų optimalią plėtrą laiduoja VVS ir VSS.

Darnios valstybės ir visuomenės plėtros demokratijos procesų optimizavimo modelis pateikiamas 1.5 pav.



1.5 pav. Valstybės ir visuomenės demokratijos procesų modelis [168, p. 77]

1.5 pav. vartojamos sąvokos:

**Rezultatas** – dabarties valstybės (VVS) ir visuomenės (VSS) plėtros optimizavimo pasiekimai politinės, ekonominės ir socialinės aplinkos lygmeniu Lietuvoje.

**Visuomenės plėtra** – ateities VVS ir VSS plėtros optimizavimo perspektyvos politinės, ekonominės ir socialinės aplinkos lygmeniu Lietuvoje.

**Valdymas** – Lietuvos Respublikos VVS Konstitucijos ir NAS lygmeniu.

**Lietuvos Respublika** – ES ir NATO narė.

**Savivalda** – visuomenės, tai – VSS Konstitucijos ir *nas* lygmeniu.

**Organizacijos regionuose B, C** – visos esamos šalyje organizacijos (su valstybės struktūra, ūkio sektoriumi ir visuomenės lygmeniu).

**A** – dabarties valdymo ir savivaldos rezultatas.

**B** – dabarties VVS rezultatas.

**C** – dabarties VSS rezultatas.

Darnios valstybės ir visuomenės plėtos demokratijos procesų optimizavimo modelis iš esmės atitinka šiuolaikinės valstybės ir visuomenės plėtos optimizavimo biurokratinę sistemą, kuri būdinga visoms pasaulio bendrijos valstybėms. Darnios valstybės valdymo ir visuomenės plėtos savivaldos biurokratinę sistemą galima išreikšti matematine lygtimi [88, p. 32–33]:

$$\mathbf{A} = \mathbf{B} + \mathbf{C}, \quad (1.1)$$

čia: **A** – VVS ir VSS rezultatas;  
**B** – VVS rezultatas;  
**C** – VSS rezultatas.

**Problema** ta, kad sistema dabar negeba spręsti darnios valstybės ir visuomenės plėtos optimizavimo uždavinių, iškeltų norint pasiekti visiško užimtumo optimalių plėtos rezultatų, kurie sudarytų sąlygas mažinti nedarbą, nes nėra sukurta tiek darbo vietų visiems, norintiems dirbti ir užsidirbti.

**Visiškas užimtumas** – nacionalinės valstybės ir jos ekonominės-socialinės politikos tikslas.

**Nedarbas** – svarbi globalios ekonomikos ir nacionalinių ekonomikų plėtos problema, kurią privalo spręsti VVS vykdytojai (*valstybės institucijos*) kartu su VSS dalyviais (*regionų bendruomenės ir regionų savivaldos institucijos*) vykdydamos regionų ekonomikos plėtos politiką, kad XXI a. sumažėtų nedarbo sukelti nuostoliai šalyje, ES ir pasaulio bendrijoje. [95]

## 1.2. Plėtos optimizavimo problemų sprendimas

**Nedarbas** mažina realias pajamas, keičia žmogaus gyvenimo nuostatas ir dienos ritmą, 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 a. globalios ekonomikos sąlygomis LR, esančioje bendroje ES ir pasaulio bendrijoje. [88, p. 10–11]

**Visiškas užimtumas** – VVS ir VSS veiklos suderinamumas siekiant darnios vals-

tybės ir visuomenės plėtros. Šiam tikslui įgyvendinti turi būti patvirtinta valstybės strategija ir ūkio bei rinkos projektas atsižvelgiant į šalies nacionalinius išteklius. [88, p. 10]. Aptarsime darnios valstybės ir visuomenės plėtros strategijos rengimo ir įgyvendinimo metodiką ir metodus.

**Strategija** – valdymo sprendimas VVS ir VSS veiklos optimizavimo problemoms spręsti, kokybiniais sistemų pokyčiams skatinti, prisitaikyti prie kokybiškai naujų politinės, ekonominės ir socialinės aplinkos veiksnių, numatant esamų problemų pokytį, tai – perėjimas į kokybiškai naują optimalių rezultatų lygmenį visuomenėje tam tikru laiku ir šalies regionuose globalizacijos sąlygomis. [122, p. 7]

**Strategijos rengimas ir įgyvendinimas** – valdymo politinis sprendimas VVS optimalios veiklos problemoms spręsti, jų kokybiniais pokyčiams, pasirengimo ir įgyvendinimo procesui, apimančiam ciklą nuo politinio sprendimo idėjos iki sprendimo VSS veiklos optimalių rezultatų pasiekimo visuomenėje. [122, p. 7]

**Subjektas, rengiantis ir įgyvendinantis strategiją**, – valstybės lyderis (*fizinis asmuo*) ar VVS politiniai lyderiai, kurie įgyvendindami valdymo sprendimus išreiškia požiūrį į VSS optimalios veiklos problemas ir jų sprendimą, į jų neproblemiškumą ir kokybinius pokyčius, taip pat įgyvendina savo tikslus įvairiomis priemonėmis siekdami kokybinių rezultatų plėtodami šalies regionų ekonomiką. [122, p. 7]

**Strateginis valdymas** – nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kurio metu VVS politiniai lyderiai prisitaiko prie darnios valstybės išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja darnios valstybės vidinės aplinkos pokyčius VSS gerinti panaudodami regionų bendruomenių potencialą. [178, p. 21]

**Strategija** – sprendimų visuma, apibrėžianti svarbiausius VVS politinių lyderių tikslus bei veiksmus ir priemones tikslams pasiekti VSS bendruomenių gyvenimo gerovės lygmeniu (*strateginio valdymo proceso rezultatas*). [178, p. 21]

**Strateginio valdymo principai** (VVS politinių lyderių ir VSS bendruomenių lygmeniu) [178, p. 21–22]:

- ✓ priklauso nuo dalyvių veiklos pobūdžio;
- ✓ priklauso nuo dalyvių finansavimo šaltinių;
- ✓ priklauso nuo dalyvių nuosavybės formos;
- ✓ priklauso nuo dalyvių turto dydžio;
- ✓ priklauso nuo dalyvių veiklos paskirties.

**Strategijos esmė** – tikslinė VVS orientacija, veiksmai ir priemonės, vidutinės trukmės (3–7 metai), išteklių potencialas, stiprybės ir silpnybės, išorės aplinkos veiksniai, grėsmės, VSS veiklos vertė (*efektas ir efektyvumas*), bendruomenių konkurencinis pranašumas tam tikru laiku ir tam tikruose regionuose. [178, p. 22–23]

**Strateginio valdymo stadijos** – strateginė analizė, strategijos kūrimas ir tvirtini-

mas, strategijos įgyvendinimas, darnios valstybės ir visuomenės plėtos projektavimas pagal turimus nacionalinius išteklius, projektų regionuose rengimas ir bendruomenėse su savivalda tvirtinimas, jų įgyvendinimas regionų ekonomikos plėtrai laiduoti atsižvelgiant į nacionalinius išteklius tam tikru laiku ir tam tikrose vietose. [178, p. 22–23]

**Strateginis sprendimas** – susijęs su darnios valstybės ir visuomenės turiniu, VVS ir VSS demokratijos plėtra ir bendruomenių regionuose veikla atsižvelgiant į turimus nacionalinius išteklius. [178, p. 22]

**Turinys** – VVS ir VSS optimalios veiklos sfera, susijusi su strateginiu sprendimu dėl regionų ekonomikos plėtos laidavimo nacionalinių išteklių lygmeniu tam tikru laiku. [178, p. 22]

**Procesas** – veiksmų, susijusių strateginiu sprendimu, susiejimas keičiantis VVS ir VSS optimalios veiklos išorinei ir vidinei aplinkai šalies ūkyje tam tikru laiku. [178, p. 22]

**Kontekstas** – politinė, ekonominė ir socialinė aplinka, kurioje yra rengiamas ir įgyvendinamas sprendimas VVS ir VSS optimalios veiklos vienovei pasiekti visuomenėje tam tikru laiku ir tam tikrose vietose. [178, p. 22–23]

**Strateginio valdymo funkcijos** – planavimas, organizavimas, reguliavimas, kontrolė, apskaita ir analizė. [66, p. 76–93] Valdymo funkcijos – VVS ir VSS optimalios veiklos plėtos pagrindas, kuri sudaro [88, p. 34–35]:

- **planavimas** – valdymo ir savivaldos veiklos projektavimas visais sistemos modeliavimo etapais, 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 vertinimas ir reikalingų 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, konkrečios veiklos, atitinkančios numatytąją, procesų plėtojimas pa-

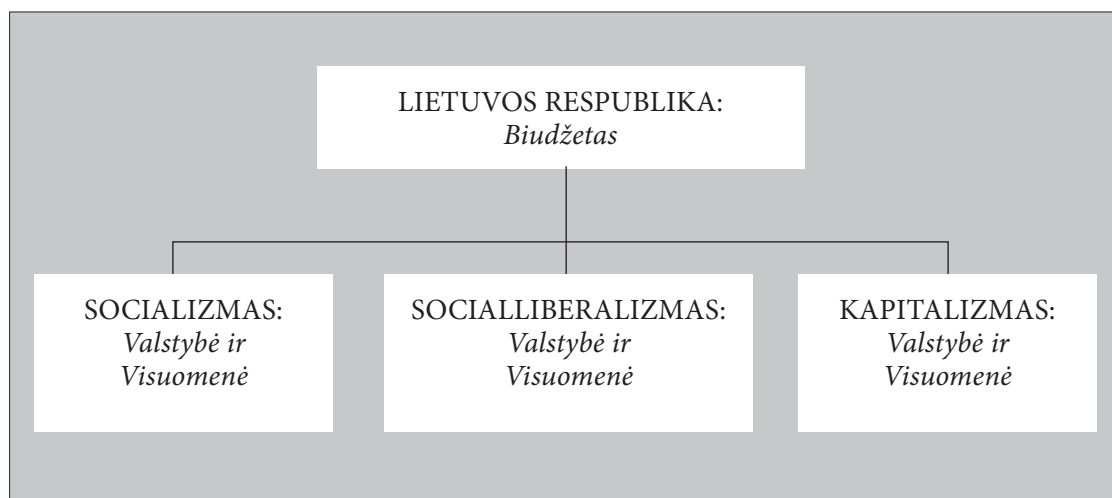


gal numatytus vertinimo kriterijus ir optimalios veiklos normatyvus visuose sistemos etapuose ir grandyse tam tikru laiku (*operatyviniu, perspektyviniu, strateginiu*) ir tam tikroje erdvėje (*mikrosistemoje, makrosistemoje ir jų veiklos sferose*);

- **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*);

- **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*).

Darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimo problemos politinis sprendimas priklauso nuo to, kaip VVS politiniai lyderiai ir VSS bendruomenių lyderiai taiko sprendimų rengimo, priėmimo, jų įgyvendinimo projektų metodiką ir metodus praktinėje veikloje tam tikru laiku ir tam tikruose regionuose globalizacijos sąlygomis. Šiomis sąlygomis XXI a. reikia pasirinkti valstybės valdymo formą iš realiai galimų, kuriose darniai funkcionuoja valstybės ir visuomenės plėtros demokratijos formos, kurios pateikiamos 1.6 pav.



1.6 pav. Valstybės ir visuomenės demokratijos formų modelis [88, p. 95]

1.6 pav. vartojamos sąvokos:

**Lietuvos Respublika: *Biudžetas*** – standartinė biurokratinė VVS ir VSS forma.

**Socializmas: *Valstybė ir visuomenė*** – reglamentuota biurokratinė VVS ir VSS forma, kuri griežtai orientuota visuomenėje į socialinę lygybę per centralizuotą valdymo sistemą.

**Socialliberalizmas: *Valstybė ir visuomenė*** – reglamentuota biurokratinė VVS ir VSS forma, kuri orientuota visuomenėje į darbinę veiklą (*visišką užimtumą*) per laisvąją rinką.

**Kapitalizmas: *Valstybė ir visuomenė*** – reglamentuota biurokratinė VVS ir VSS forma, kuri orientuota valstybėje į didelio masto turtą (*stambaus turto vyravimą šalies ūkyje ir nacionalinėje rinkoje*) per laisvąją rinką.

XXI a. politinės, ekonominės, socialinės aplinkos pokyčiai Lietuvoje, kitose valstybėse (*Austrija, Čekija, Estija, Ispanija, Izraelis, JAV, Japonija, Kipras, Latvija, Lenkija, Norvegija, Portugalija, Suomija, Švedija, Šveicarija, Vokietija ir kitos*) ir jų problemų sprendimai pareikalavo iš tarptautinių organizacijų, ES, NATO, nacionalinių valstybių aukščiausio lygio politinių lyderių, verslo korporacijų savininkų, didžiųjų pasaulio valstybių vadovų priimti politinius sprendimus ir „*laisvąją rinką valdyti*“ arba nacionalinių ekonomikų plėtrą orientuoti šiuolaikinės vadybos „*centre*“ tarp „*kapitalizmo*“ ir „*socializmo*“ (1.6 pav.), todėl XXI a. pradžioje „*jų bendrų diskusijų sutarimu*“ priimta pasirinkti „*socialliberalizmo*“ šiuolaikinės vadybos teoriją ir praktiką, kuri sudaro realias sąlygas racionaliam nacionalinių išteklių naudojimui ir nacionalinio produkto viršenybei prieš importuojamą produktą. [88, p. 95]

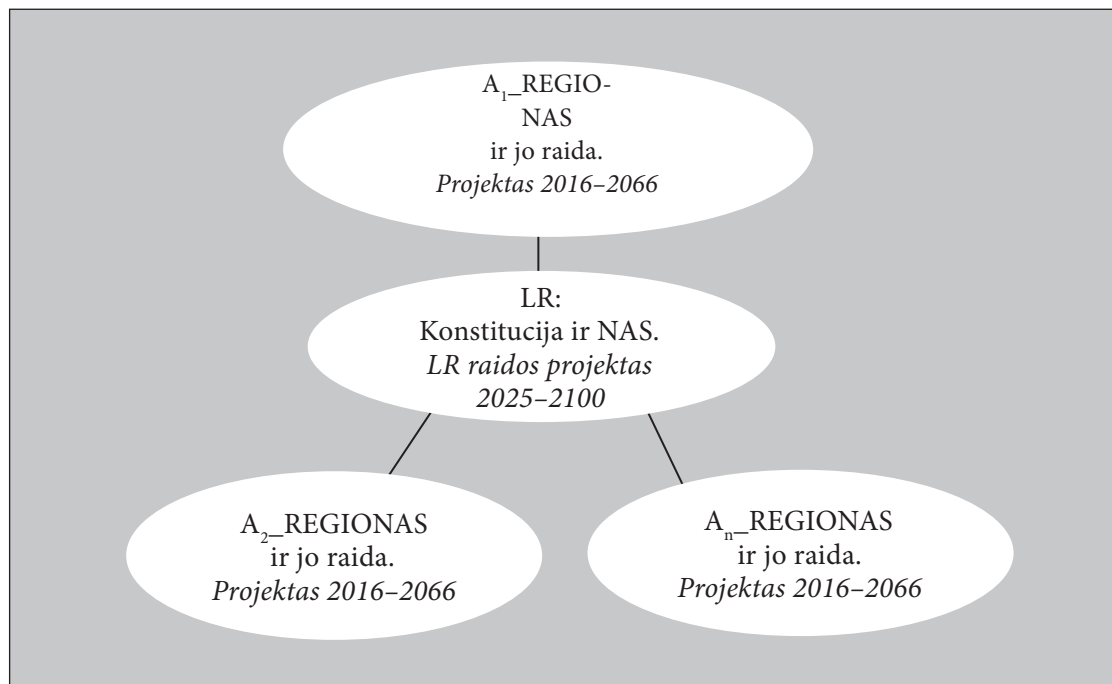
Įvertinus globalizacijos pokyčius, į šį tikslą orientuota ir ES viešojo politika, kurios esmė – lygių galimybių regionų ekonomikos plėtra, kuri apima visas ES valstybes nares, o ES politikos įgyvendinimo pasiekti rezultatai išreiškiami tokiais pokyčiais [59, p. 87–102]:

- Daugelyje ES šalių vykusio valdžios decentralizacija sustiprino regionines ir vietines valdžios institucijas ir suteikė mažiau priklausomybės nuo centrinės valdžios.

- Vykstanti viešojo administravimo reforma iš esmės reiškia politinių demokratinių veiklų atskyrimą nuo šalių ūkio sektoriaus, o tai palietė valdymo lygius ir padėjo išvengti vyriausybės smulkmeniškos kontrolės.

- ES šalyse iš esmės pasikeitė valdymo kokybė: nuo politinės savivaldos pereita prie pagrindinio tikslo, tai yra politinių paslaugų visuomenei didinimo.

Lietuvos VVS ir VSS šia linkme kol kas žymių rezultatų nepasiekė. Iš esmės situacijai gerinti Lietuvoje parengtas šalies ūkio ir rinkos kartu su regionų ekonomikos plėtra projektų optimizavimo modelis, kuris pateikiamas 1.7 pav.



1.7 pav. Šalies ir regionų ekonomikos plėtros projektų modelis [88, p. 96]

1.7 pav. vartojamos santrumpos ir sąvokos:

**LR: Konstitucija ir NAS** – šalies suminiai ekonomikos rezultatai ir valdymas (VVS), laiduojamas Konstitucijos ir valstybės NAS.

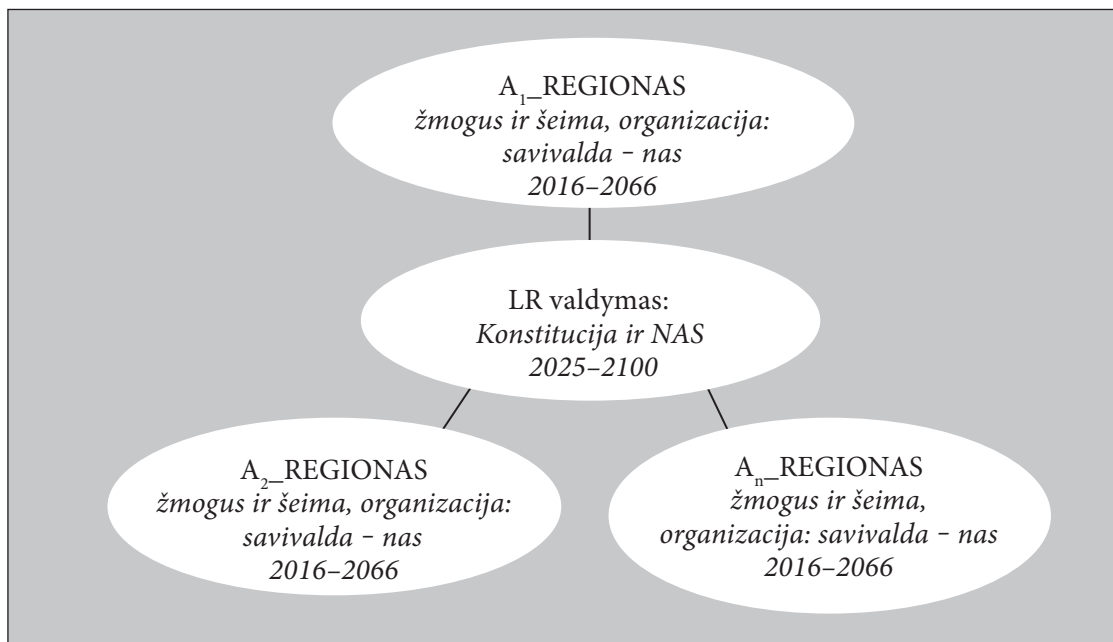
**LR raidos projektas 2025–2100** – darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimo projektas (*suderintas su regionų patvirtintais projektais*) 75 metams, kuris laiduoja šalies ekonomikos plėtrą pagal nacionalinius išteklius Lietuvoje, priklausančioje ES ir NATO.

**A<sub>1</sub>(A<sub>2</sub>,...A<sub>n</sub>)\_REGIONAS ir jo raida** – vienas iš 6 didžiųjų ar 60 mažųjų Lietuvos regionų ir dabarties ekonomikos suminiai rezultatai.

**Projektas 2016–2066** – regiono (*vieno iš 6 didžiųjų ar 60 mažųjų*) plėtros optimizavimo projektas (*suderintas su to regiono bendruomene ir kartu patvirtintas vietos savivaldos institucijų*) 50 metų, kurio ekonomikos plėtra laiduojama regiono nacionaliniais ištekliais.

Ypatingą vietą užima darnios valstybės (VVS) ir visuomenės (VSS) plėtros optimizavimo valdymo ir savivaldos sistemų vienovė dabar ir užims ateityje, nes nuo VVS ir VSS funkcionalumo bus pasiekiami geresni politiniai, ekonominiai ir socialiniai rezultatai, kuriuos apibūdina: žmogaus, šeimos, organizacijos personalo patenkinimo

ir pasitenkinimo pasiekimai (*žmogaus, jo šeimos gyvenimo lygis ir žmonių gyvenimo kokybė*), kurie yra lyginami ES ir NATO. Darnios valstybės ir visuomenės plėtos valdymo ir savivaldos procesų modelis pateikiamas 1.8 pav.



1.8 pav. Valstybės ir visuomenės demokratijos procesų modelis [88, p. 97]

1.8 pav. vartojamos santrumpos ir sąvokos:

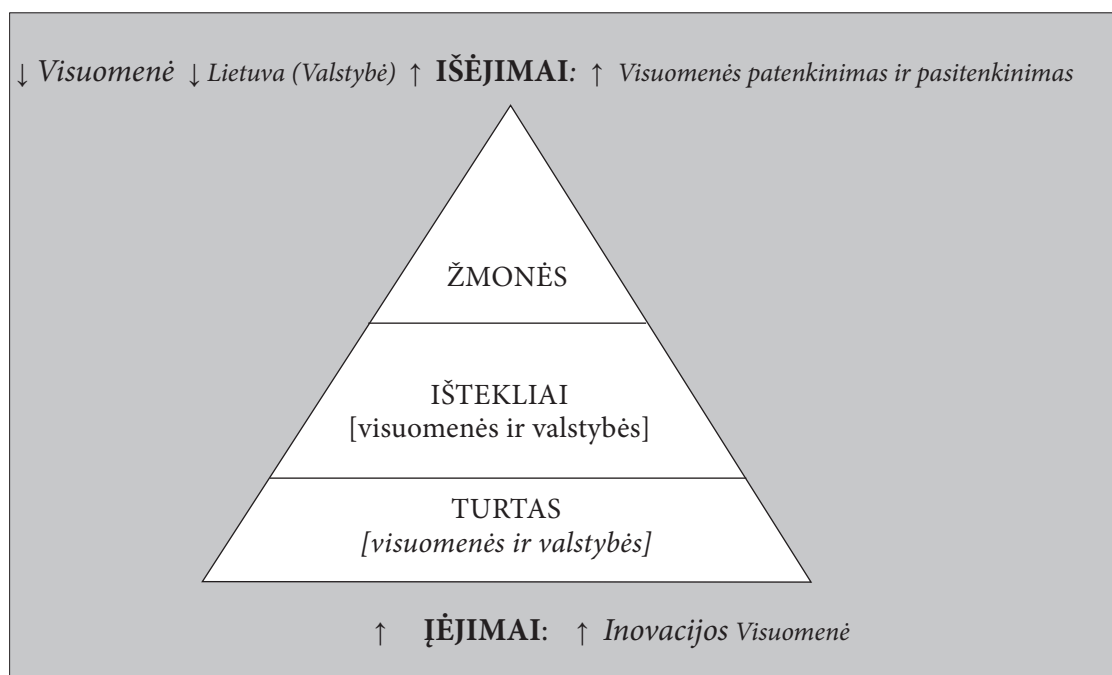
**LR Valdymas: Konstitucija ir NAS 2025–2100** – nuolatinis šalies VVS optimalios veiklos efektyvumo didinimas 75 metams vadovaujantis Konstitucija ir NAS.

**$A_1(A_2, \dots, A_n)$ \_REGIONAS: žmogus ir šeima, organizacija: savivalda – nas 2016–2066** – nuolatinis bendruomenių VSS optimalios veiklos efektyvumo didinimas 50 metų vadovaujantis Konstitucija ir nas.

Darnios valstybės ir visuomenės plėtos valdymo bei savivaldos procesų modelio (1.8 pav.) struktūra suderinta su šalies ūkio ir regionų ekonomikos plėtos projektų modelio (1.7 pav.) struktūra, nes turi tuos pačius laiko ir erdvės mato vienetus, o jie taikomi įgyvendinant šiuolaikinę vadybą ir didinant visuomenės visišką užimtumą globalizacijos sąlygomis.

Kita vertus, dabar tai lemia ir ateity lems valstybės ir visuomenės nacionalinio saugumo (*žmogaus ir jo šeimos privataus saugumo, kuris yra nacionalinio saugumo pagrindas*) galią ES, NATO bei pasaulyje.

Darnios valstybės ir visuomenės plėtros VVS ir VSS suderinamumas laiduoja pažangos ir demokratijos procesų optimizavimą, tačiau būtina nuolat gerinti VVS, šalies ūkio ir rinkos, visų VSS organizacijų efektyvią vadybą. Šalies vadybos optimizavimo modelis pateikiamas 1.9 pav.



1.9 pav. Valstybės ir visuomenės vadybos modelis [87, p. 117]

1.9 pav. vartojamos sąvokos:

**Išėjimai** – visų VVS ir VSS veiklos dalyvių: politinės aplinkos (*NAS* ir *nas*), ekonominės aplinkos (*makro- ir mikroekonominiai rodikliai*), socialinės aplinkos (*žmogaus, jo šeimos gyvenimo lygio indeksas ir žmonių gyvenimo kokybė*) bendrasis rezultatas, kuris skirtas visuomenės patenkinimui ir pasitenkinimui plėtoti Lietuvoje, esančioje bendroje ES ir NATO erdvėje.

**Įėjimai** – visų VVS ir VSS veiklos dalyvių: politinės aplinkos (*NAS* ir *nas*), ekonominės aplinkos (*makro- ir mikroekonominiai rodikliai*), socialinės aplinkos (*žmogaus, jo šeimos gyvenimo lygio indeksas ir žmonių gyvenimo kokybė*) planuojamas rezultatas, kuris skirtas visuomenės patenkinimui ir pasitenkinimui plėtoti Lietuvoje, esančioje bendroje ES ir NATO erdvėje.

Kitos paveiksle vartojamos sąvokos yra žinomos.

Efektyvios vadybos teorijos nuostatos XXI a. pirmenybę teikia žmogui, jo šeimai ir organizacijai (*personalui*) vadovaujantis VSS (*savivalda: nas*) prieš VVS vadovaujantis Konstitucija (*valdymas: NAS*).

Tuomet demokratijos (pagal 1.1 lygtį) optimalus plėtos modelis išreiškiamas matematinė nelygybe [65, p. 132–133]:

$$C > B, \quad (1.2)$$

čia: **C** – VSS optimalios veiklos rezultatas tam tikru laiku ir regionų bendruomenių vietoje;  
**B** – VVS optimalios veiklos rezultatas visuomenėje tam tikru laike ES lygmeniu.

Optimali demokratijos plėtra yra, kai VVS organizacijų (*institucijų*) veiklos rezultatai nuolat gerina žmogaus, jo šeimos ir organizacijų (*personalo*) veiklos išorės politinę, ekonominę bei socialinę aplinką. Tuomet VSS yra orientuota į žmogaus, jo šeimos ir bendruomenių regionuose visišką užimtumą priimant sprendimus dėl žmogaus, jo šeimos gyvenimo lygio bei žmonių gyvenimo kokybės gerinimo.

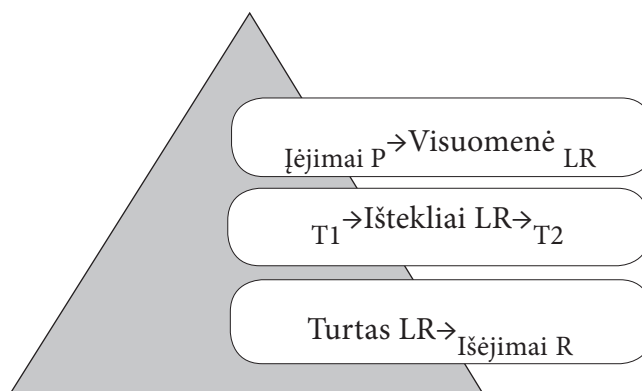
Organizacijoms iškilo didžiausia problema ta, kad VVS pagal NAS negeba parengtos strategijos pagrįsti projektavimu pagal Konstituciją, tuo atveju organizacijų pagal *nas* veiklos plėtra yra suvaržyta dėl nepakankamo nacionalinių prekių ir paslaugų (*produkto*) konkurencingumo bendroje ES ir pasaulio rinkoje.

Vidutiniai 28 ES valstybių narių pasiekimai šiandieną neatitinka nacionalinėje valstybėje (*Lietuvoje*) socialinės aplinkos gerinimo veiksmų (*žmogaus, jo šeimos gyvenimo lygio indekso ir žmonių gyvenimo kokybės*) tenkinant žmonių poreikius tiek nacionalinėje rinkoje (*nacionalinio produkto lygmeniu*), tiek bendroje ES rinkoje. Produkto kūrimas ir realizavimas priklauso nuo kitų pasaulio valstybių išteklių, kurie gali būti neefektyviai panaudojami produktui kurti ir įdiegti pavienėje valstybėje siekiant ES ekonomikos plėtos, kuri laiduotų ES valstybių narių nacionalinių rinkų konkurencingumą tarptautinėje rinkoje tenkinant pasaulio bendrijos poreikius.

Kita vertus, Lietuvos Konstitucija garantuoja žmogaus teisę į darbą, pajamas, turto kaupimą ir naudojimą, todėl VVS pagal NAS turi nuolat gerinti organizacijų pagal *nas* steigimą, naujų darbo vietų kūrimą ir visuomenės nedarbo mažinimą.

XXI a. verslas kol kas orientavosi į didelio masto turto kaupimą ir plėtrą globalios ekonomikos lygmeniu, todėl sumažėjo galimybės plėtoti smulkųjų ir vidutinį verslą nacionalinės ekonomikos lygmeniu, kuris būtų laiduojamas racionalių nacionalinių išteklių naudojimu ir nacionalinės rinkos konkurencingumo didinimu, kuriant ir įgyvendinant nacionalinio produkto strategiją ir visuomenės visišką užimtumą valstybėje.

Visuomenės visiško užimtumo modelis pateikiamas 1.10 pav.



1.10 pav. Visuomenės visiško užimtumo modelis [185, p. 23]

1.10 pav. vartojamos santrumpos ir sąvokos:

**Įėjimai P** – visuomenės visiško užimtumo plėtros projektas.

**T1** – turimas pažangos naudojimo lygis (*nacionalinės rinkos konkurencingumas*).

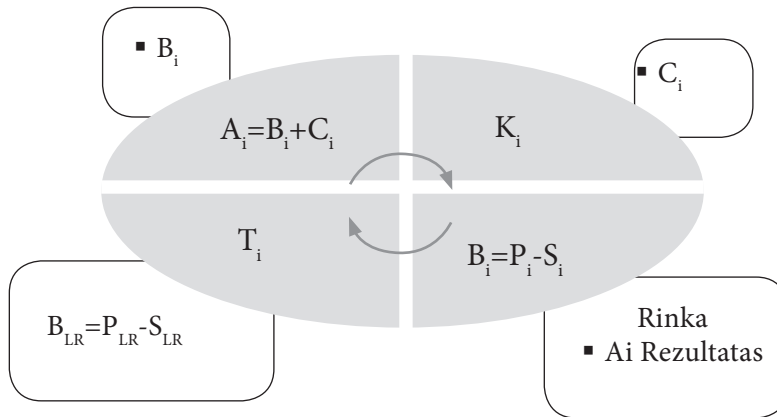
**T2** – naujas (*galimas, tai yra normatyvinis*) pažangos plėtros lygis (*projektuojamas nacionalinės rinkos konkurencingumas*).

**Išėjimai R** – visuomenės visiško užimtumo plėtros rezultatas (*žmogaus, jo šeimos gyvenimo lygio indeksas ir žmonių gyvenimo kokybė*).

Kitos paveiksle vartojamos santrumpos ir sąvokos žinomos.

Visuomenės visiško užimtumo procesų optimizavimo šalies ūkyje ir nacionalinėje rinkoje vertinimo metodologiniai klausimai praeityje, taip pat dabartyje nėra tiksliai ištirti ir aprašyti, todėl nustatant žmogaus darbo, šeimos raidos, organizacijos personalo tarpinius, suminius ir absoliučius rezultatus darnios valstybės ir visuomenės visiško užimtumo plėtrai laiduoti VVS pagal NAS ir organizacijos pagal *nas* nuolat iškyla praktinių, taip pat ir šiuolaikinės vadybos teorinių problemų, kurios stabdo šiuos procesus. Dažnai pasitaiko tarp visuomenės poreikių patenkinimo ir valstybės VVS, vadovaujantis NAS nesuderinamumą, kurių nesprensdžia šalies ūkio ir rinkos projektų rengimo bei įgyvendinimo regionuose VSS bendruomenės su vietos savivalda. Šie nesuderinamumai didina konfliktines situacijas, o jos šalies kaimuose, rajonuose, miestuose, regionuose formuoja konfliktus tarp visuomenės, vadovaujantis *nas*, ir VVS, vadovaujantis NAS. Šitai slopinama pažangos ir demokratijos plėtra visuomenėje, nes žmonių darbo rezultatai šalies ūkyje ir rinkoje naudojami neefektyviai. Dažniausiai realusis šių darbo rezultatų vertinimas nukrypsta nuo tikrovės, visuomenei pateikiami iškreipti tarpiniai, suminiai ir absoliutūs savo ir kitų šalių žmonių darbo rezultatai (*ES ir pasaulio erdvėje*).

Todėl reikia įgyvendinti nacionalinės rinkos optimizavimo modelį, kuris pateikiamas 1.11 pav.



1.11 pav. Nacionalinės rinkos modelis [168, p. 79]

1.11 pav. vartojamos santrumpos ir sąvokos:

$K_i$  – organizacijos „i“ turtas.

$T_i$  – organizacijos „i“ veiklos laikotarpis.

$A_i = B_i + C_i$  – organizacijos „i“ vadybos sistema, kur  $A_i$  – rezultatas nacionalinėje rinkoje;  $B_i$  – VVS įtaka organizacijai iš išorės (*veiklos laikotarpiu*);  $C_i$  – VSS įtaka organizacijai iš vidaus (*turtui kaupiti ir naudoti*).

$B_i = P_i - S_i$  – organizacijos „i“ veiklos balansas.

$B_{LR} = P_{LR} - S_{LR}$  – valstybės biudžetas.

Kitos paveiksle vartojamos santrumpos ir sąvokos žinomos.

Turto kaupimas ir naudojimas – žmogaus darbo, jo šeimos raidos ir organizacijos (*personalo*) optimalios veiklos tikslinis realusis rezultatas per kalendorinius metus (*vieną veiklos ciklą*). Turto kaupimo ir naudojimo modelis išreiškiamas matematine lygtimi [66, p. 116 – 119]:

$$T_i = NT_i + I_i + P_i, \quad (1.3)$$

čia:  $T_i$  – mikrosistemos (žmogaus, jo šeimos, ar organizacijos *personalo*) „i“ turtas;  
 $NT_i$  – mikrosistemos (žmogaus, jo šeimos, ar organizacijos *personalo*) „i“ nekilnojamasis turtas;



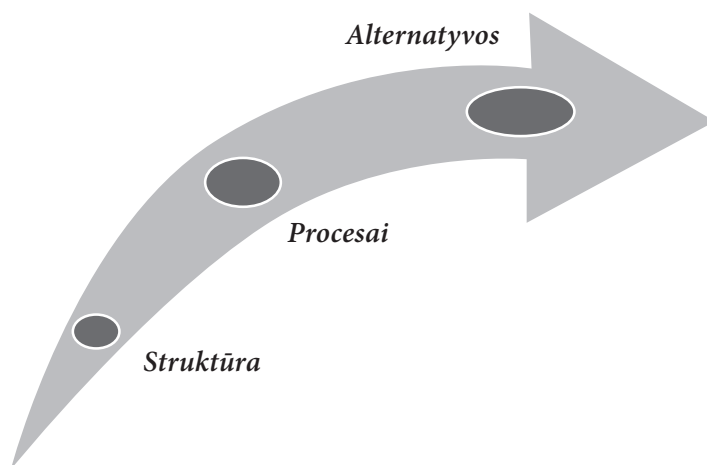
$I_i$  – mikrosistemos (žmogaus, jo šeimos, ar organizacijos personalo) „i“ darbinės veiklos investicija su pagrindiniais fondais (pirkimai, darbas – produktas, pardavimai);

$P_i$  – mikrosistemos (žmogaus, jo šeimos, ar organizacijos personalo) „i“ gryniesiems pinigai (banke ar naudojant mikrosistemą).

Darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimo rezultatas – nacionalinis turtas, kurį sudaro bendras mikro- ir makrosistemų turtas regionuose ir šalyje tam tikru laiku (*per kalendorinius metus*). Turto apimtis – nuolat kintantis dydis, o turto vertę iš esmės sukuria žmogaus, jo šeimos raidos ir šalies visų organizacijų personalo darbas tam tikru laiku ir tam tikroje vietoje.

Šiuolaikinės vadybos teorija ir praktika per VVS ir VSS sudaro pagrindą optimizuoti žmogaus darbinę veiklą, jo šeimos raidą ir organizacijų veiklą šalies ūkyje ir nacionalinėje rinkoje, o tai išreiškiama nacionalinio turto vertės pokyčiais valstybėje globalizacijos sąlygomis. Valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimas – esminis pagrindas visų šalies organizacijų veiklai optimizuoti.

Organizacijų plėtros nacionalinėje rinkoje optimizavimo modelis pateikiamas 1.12 pav.



1.12 pav. **Organizacijų plėtros rinkoje modelis** [185, p. 24]

1.12 pav. vartojamos sąvokos:

**Struktūra** – sudaroma optimali organizacijos struktūra.

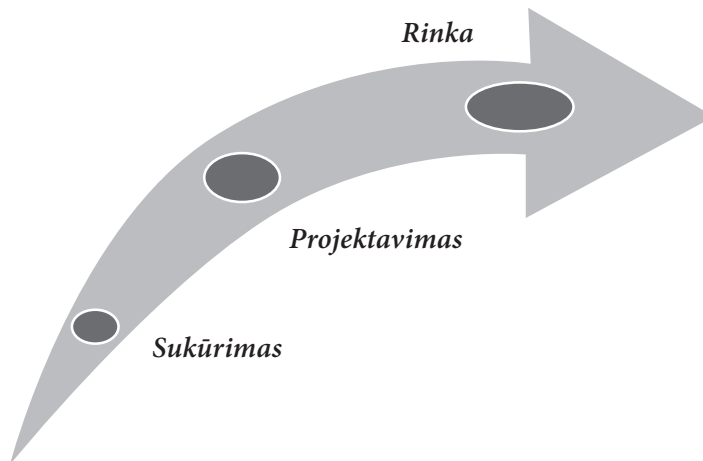
**Procesai** –pirkimai, pardavimai ir darbinė veikla.

**Alternatyvos** – organizacijos plėtros optimizavimo šalies ūkyje ir nacionalinėje rinkoje perspektyvos.

Nacionalinės rinkos konkurencingumą didina naujo produkto (*prekių ir paslaugų*) plėtra ir visuomenės visiško užimtumo plėtos optimizavimas valstybės lygmeniu. Naujo produkto plėtos nacionalinėje rinkoje optimizavimo modelis pateikiamas 1.13 pav.

Naujo nacionalinio produkto kūrimo ir įgyvendinimo procesą sudaro pažangos naudojimo struktūra, kuri išreiškiama seka, tai yra:

- ✓ naujas produktas;
- ✓ naujos technologijos;
- ✓ naujos medžiagos;
- ✓ naujos veiklos priemonės;
- ✓ nauji pagrindiniai fondai;
- ✓ naujas darbo našumas.



1.13 pav. Naujo produkto plėtos rinkoje modelis [185, p. 25]

1.13 pav. vartojamos sąvokos:

**Sukūrimas** – naujo produkto paklausos prognozavimas.

**Projektavimas** – naujo produkto projekto rengimas ir tvirtinimas.

**Rinka** – nacionalinės rinkos veiksmų prognozavimas: pirkimų, pardavimų ir darbinės veiklos balansas.

Naujo produkto projektavimas – atsakingas procesas, kurį sudaro veiklos seka: techninių sprendimų, technologijų lygio, medžiagų struktūros, veiklos priemonių, pagrindinių fondų, darbo našumo funkcinė vertė, jos ekonominis pagrindimas (*efektyvumo apskaičiavimas*) pagal produkto rinkotyrą (*pasiūlos ir paklausos vertinimą*) ir

produkto sąmatos tvirtinimas (*kainos prognozavimas*). Projektuojamo produkto ekonominis efektas – dydis, apskaičiuojamas pagal matematinę lygtį [66, p. 116–119]:

$$E_p = [(c_1 + e_1 U_1) - (c_n + e_n U_n)] A_N, \quad (1.4)$$

čia:  $E_p$  – naujo produkto projekto kalendorinių metų efektas;  
 $c_1$  – produkto (*analogo 1*), esamo rinkoje, savikaina;  
 $e_1$  – investicijų grąžinimo (*analogo 1*) efektyvumo normatyvinis koeficientas;  
 $U_1$  – daliniai finansiniai įdėjimai (*analogo 1*) produkto vienetui;  
 $c_n$  – naujo produkto savikaina;  
 $e_n$  – naujo produkto investicijų grąžinimo efektyvumo normatyvinis koeficientas;  
 $U_N$  – daliniai finansiniai įdėjimai naujo produkto vienetui;  
 $A_N$  – naujo produkto metinė veiklos programa.

Investicijų grąžinimo normatyvinis efektyvumo koeficientas  $e$  – dydis, apskaičiuojamas pagal matematinę lygtį [65, p. 217]:

$$e = 1 : T, \quad (1.5)$$

čia:  $e$  – investicijų grąžinimo normatyvinis efektyvumo koeficientas (*organizacijos veiklos plėtros projektinis koeficientas: 0,3333–0,2000*);  
 $T$  – investicijų grąžinimo laikotarpis metais (*organizacijos veiklos plėtros projektinis laikotarpis 3–5 metai*).

Daliniai finansiniai įdėjimai naujo produkto vienetui  $U$  – dydis, apskaičiuojamas pagal matematinę lygtį [65, p. 218]:

$$U = K : A, \quad (1.6)$$

čia:  $U$  – daliniai finansiniai įdėjimai naujo produkto vienetui (Eur);  
 $K$  – finansiniai įdėjimai naujo produkto metinei programai  $A$  atlikti (*tūkst. Eur*);  
 $A$  – metinė naujo produkto programa (*tūkst. vienetai*).

Pagal matematinę lygtį (1.4) apskaičiavę projektuojamo produkto ekonominį efektą turime gauti teigiamą naujo produkto ekonominį efektą per kalendorinius metus, o tai pasiekti dažnai yra sudėtinga, nes reikia spręsti sudėtingus uždavinius.

Šiuo atveju norint organizacijoje užtikrinti naujo produkto projektavimo ir projekto įgyvendinimo efektyvumą, kuris perspektyvoje sudarytų realias sąlygas tos organizacijos personalo darbinei veiklai optimizuoti nacionalinėje ir užsienio rinkose, rengiant strateginius planus reikia spręsti šiuos uždavinius [76, p. 55]:

- ✓ pasirinkti optimalų variantą, kad daliniai finansiniai įdėjimai produkto vienetui ( $n$ ) būtų mažiausi;
- ✓ gerokai sumažinti naujo produkto savikainą ( $c_n$ ), kuri sudarytų sąlygas pagrįsti investicijų atsipirkimą laiku (per 3–5 metus);
- ✓ užtikrinti spartų metinės veiklos programos ( $A_N$ ) didėjimą ir rinkos plėtrą;
- ✓ spręsti personalo perkvalifikavimą – mokymą, atestavimą, parinkimą ir personalo narių socialines problemas;
- ✓ didinti darbo našumą, t. y. modernizuoti darbo vietas, steigti naujas, tačiau su sąlyga, kad darbo užmokestis didėtų lėčiau už darbo našumo didinimo tempus;
- ✓ subalansuoti materialinių išteklių kainų pokyčius ir reikiamas veiklos apimtis, siekiant įgyvendinti metinę programą ( $A_N$ ) tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje;
- ✓ užtikrinti finansinį stabilumą, kurį apibūdina organizacijos pirkimų ir pardavimų sutartys (*arba finansinių srautų valdymas rinkoje*);
- ✓ įgyvendinti kompleksinę kokybės valdymo sistemą organizacijos viduje ir išorėje, kuri laiduotų vartotojų poreikius (*patenkinimą ir pasitenkinimą*);
- ✓ kitus optimizavimo uždavinius nacionalinės, ES ir globalios rinkos konkurencingumo sąlygomis.

Tik išsprendus aprašytus uždavinius galima prognozuoti organizacijos plėtos optimizavimą įgyvendinant naujo produkto projektą (1.13 pav.).

Nacionalinės rinkos konkurencingumo tendencijos priklauso nuo ekonomikos plėtos veiksmų pokyčių tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje, šiuos veiksmus apibūdina:

- ✓ **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, besivadovaujančiose nas*);
- ✓ **darbo vertė** (*sumažinta, padidinta, reali*);
- ✓ **žmonių pirkimo galia** (*darbo vertės valstybės politika*);
- ✓ **bankrotas** (*nemokumas, kai organizacijos metinės išlaidos viršija pajamas*);
- ✓ **paklausa** (*realus prekių ar paslaugų poreikis rinkoje ir jos segmentuose*);
- ✓ **pasiūla** (*realūs prekių ar paslaugų kiekiai rinkoje ir jos segmentuose*);
- ✓ **eksportas** (*iš šalies rinkos išvežtos produkcijos ar suteiktų paslaugų kiekis*);
- ✓ **importas** (*į šalies rinką įvežtos produkcijos ar suteiktų paslaugų kiekis*);

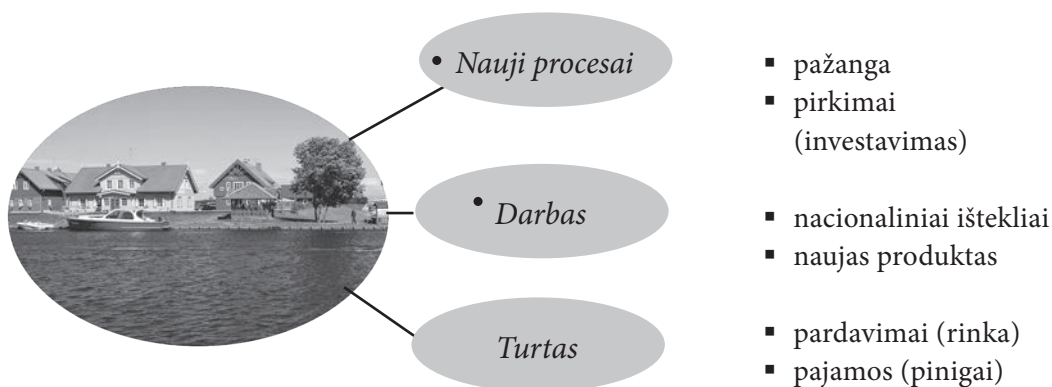
- ✓ **ištekliai** (*visi šalies teritorijoje esantys ištekliai*);
- ✓ **migracija** (*žmonių atvykimas į šalį ir žmonių išvykimas iš šalies*);
- ✓ **kiti integracijos ir globalizacijos** (*kurie neišvardyti*) veiksniai.

Dažnai šalies organizacijos yra nepajėgios spręsti ypač sudėtingus rinkodaros, finansinių sratų valdymo, mokesčių ir socialinių įsipareigojimų uždavinius, todėl VVS ir VSS rėmimas yra būtinybė, o ne išimtis, nes nacionalinės rinkos konkurencingumą iš esmės lemia į šalį importuojamos žemos kokybės prekės, kurių savikaina gerokai mažesnė už projektuojamos naujos nacionalinės prekės savikainą.

Nacionalinės rinkos konkurencingumo optimizavimo modelis pateikiamas 1.14 pav. Šio modelio esminės struktūros pagrindą sudaro:

- ✓ nauji procesai;
- ✓ darbas;
- ✓ turtas.

Šio modelio įgyvendinimas laiduoja organizacijų turto kaupimą ir naudojimą integracijos bei globalizacijos sąlygomis.



1.14 pav. Nacionalinės rinkos konkurencingumo modelis [142, p. 59]

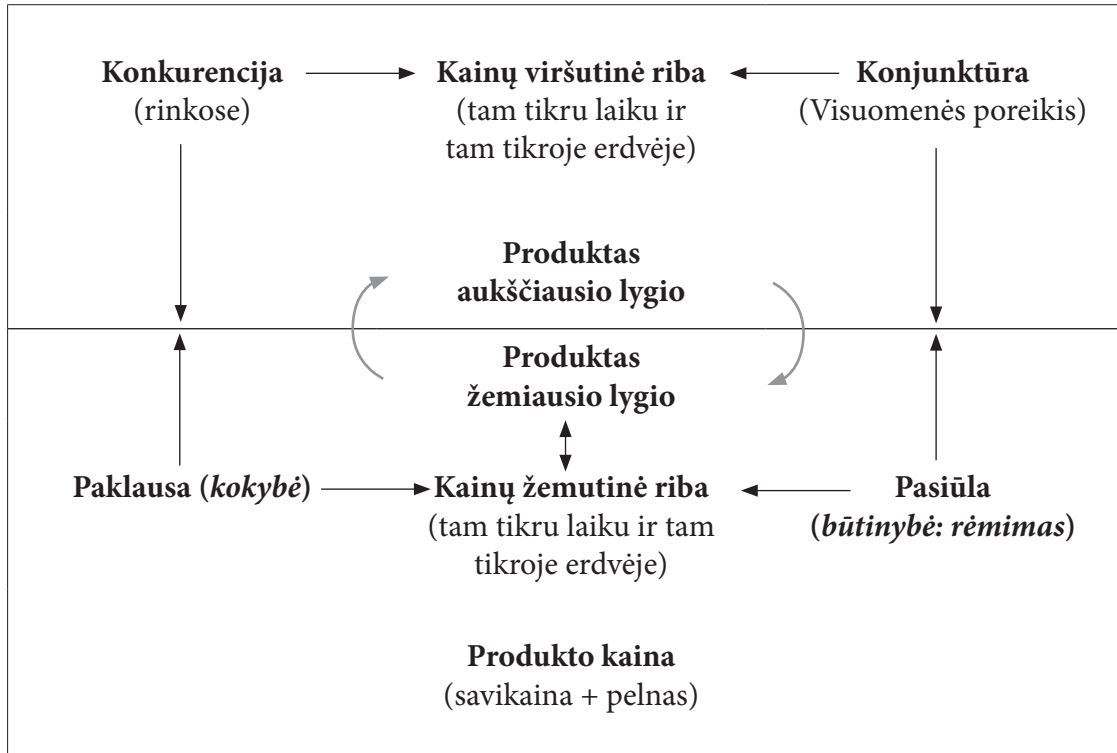
1.14 pav. vartojamos sąvokos:

**Nauji procesai** – prognozuojamos pažangos panaudojimo kryptys ir išteklių pirkimai, nustatoma optimali investicijų apimtis.

**Darbas** – nacionalinės rinkos konkurencingumo plėtros objektas ir subjektas.

Kitos paveiksle vartojamos sąvokos yra žinomos.

Nacionalinės rinkos konkurencingumo veiksnių prognozavimas – atsakingas procesas, kurio rezultatai priklauso nuo esamų rinkos rodiklių tam tikru laiku ir ir tam tikroje vietoje, nes būtina įvertinti esamų produktų rinkoje kainų pokyčius. Nacionalinės rinkos kainų žirklių optimizavimo modelis pateikiamas 1.15 pav.



1.15 pav. Nacionalinės rinkos kainų žirklių modelis [30]

1.15 pav. vartojamos sąvokos:

**Kainų viršutinė riba** – produktas, turintis realią paklausą nacionalinėje rinkoje ir aukščiausią kainą tam tikru laiku.

**Kainų žemutinė riba** – produktas, turintis realią paklausą nacionalinėje rinkoje ir žemiausią kainą tam tikru laiku.

**Aukščiausio lygio produktas** – savo lygiu pralenkia esamus analogus nacionalinėje rinkoje, dėl to jo kaina rinkoje aukščiausia tam tikru laiku.

**Žemiausio lygio produktas** – savo lygiu jau atsilieka nuo esamų analogų nacionalinėje rinkoje, dėl to jo kaina rinkoje žemiausia tam tikru laiku.

**Konkurencija** – produkto analogų kainų svyravimas nacionalinėje rinkoje tam tikru laiku.

**Konjunktūra** – produkto realizavimo sąlygos nacionalinėje rinkoje tam tikru laiku.

**Paklausa** – produkto poreikis nacionalinėje rinkoje tam tikru laiku.

**Pasiūla** – produkto kiekis nacionalinėje rinkoje tam tikru laiku.

**Būtinybė** – (*išimtis – valstybės dotacija*) produkto realizavimo kaina nacionalinėje rinkoje tam tikru laiku, mažinant savikainą.

Kitos paveiksle vartojamos sąvokos žinomos.

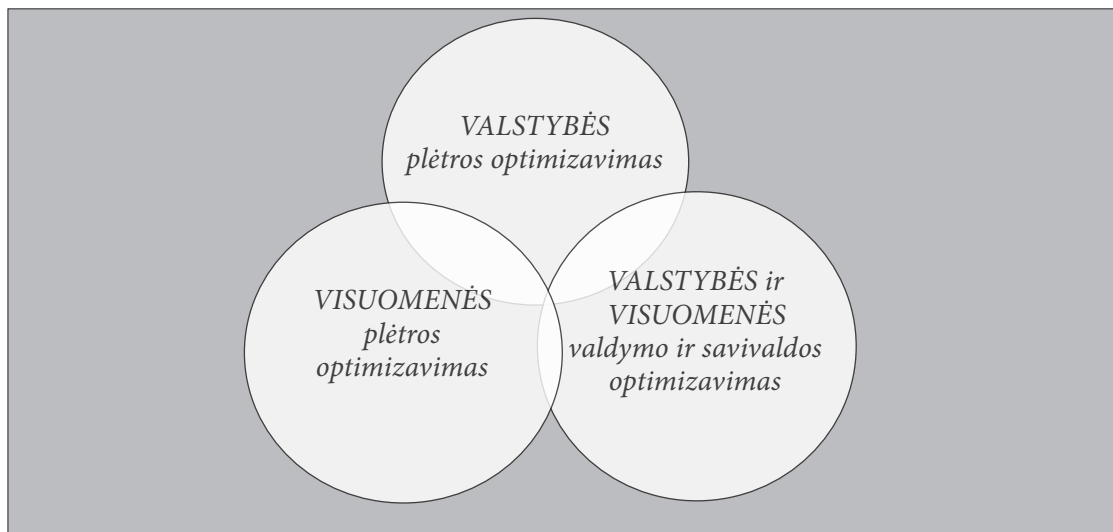
Išdėstyta darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimo problemų sprendimų metodologija, jos metodika ir metodai sudaro visas sąlygas šalies ūkio ir rinkos tendencijų politiniam sprendimui, ateities strategijos rengimui, jos tvirtinimui tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje.

### 1.3. Valstybės ir visuomenės plėtros strategija

Darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimo problemai spręsti reikalingas VVS ir VSS veiklos suderinamumo politinis sprendimas, nes tai vienija valstybės plėtros optimizavimą, visuomenės plėtros optimizavimą, valstybės ir visuomenės valdymo bei savivaldos (VVS ir VSS) optimizavimą globalizacijos sąlygomis tam tikru laiku (*75–150 metų*) ir tam tikroje erdvėje (*Lietuvoje, ES, NATO ir pasaulio bendrijos lygmeniu*).

Problemai spręsti iškeliami ir didelio masto uždaviniai: kaip pasiekti optimalių rezultatų per pakankamai ilgą laiko periodą (*per žmonių dviejų kartų gyvenimą*) politinėje, ekonominėje ir socialinėje aplinkoje, kad būtų užtikrinami žmonių patenkinimo ir pasitenkinimo procesai. Spręsdami kompleksinį uždavinį išanalizuosime parengtus visuomenės plėtros optimizavimo strategijos rengimo ir tvirtinimo modelius. Darnios valstybės ir visuomenės plėtros pokyčių optimizavimo modelis pateikiamas 1.16 pav.

Galima pastebėti, kad darnios valstybės ir visuomenės plėtros pokyčių optimizavimo modelis (1.16 pav.) funkcionaliai jungia tris globalias sistemas į vieną globalią funkcinę sistemą, kurios plėtros optimizavimas – būtinybė nuolat gerinti žmogaus, jo šeimos gyvenimo lygio indeksą ir žmonių gyvenimo kokybę šalyje, esančioje bendroje ES erdvėje pasaulio bendrijos lygmeniu.



1.16 pav. Valstybės ir visuomenės pokyčių modelis [168, p. 208]

1.16 pav. vartojamos sąvokos:

**Valstybės plėtros optimizavimas** – valstybės (*globalios sistemos*), kaip politinės sistemos: VVS ir VSS, veiksmų vienovės optimizavimas tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje.

**Visuomenės plėtros optimizavimas** – visuomenės (*globalios sistemos*), kaip ekonominės-socialinės sistemos: VVS ir VSS, veiksmų vienovės optimizavimas tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje.

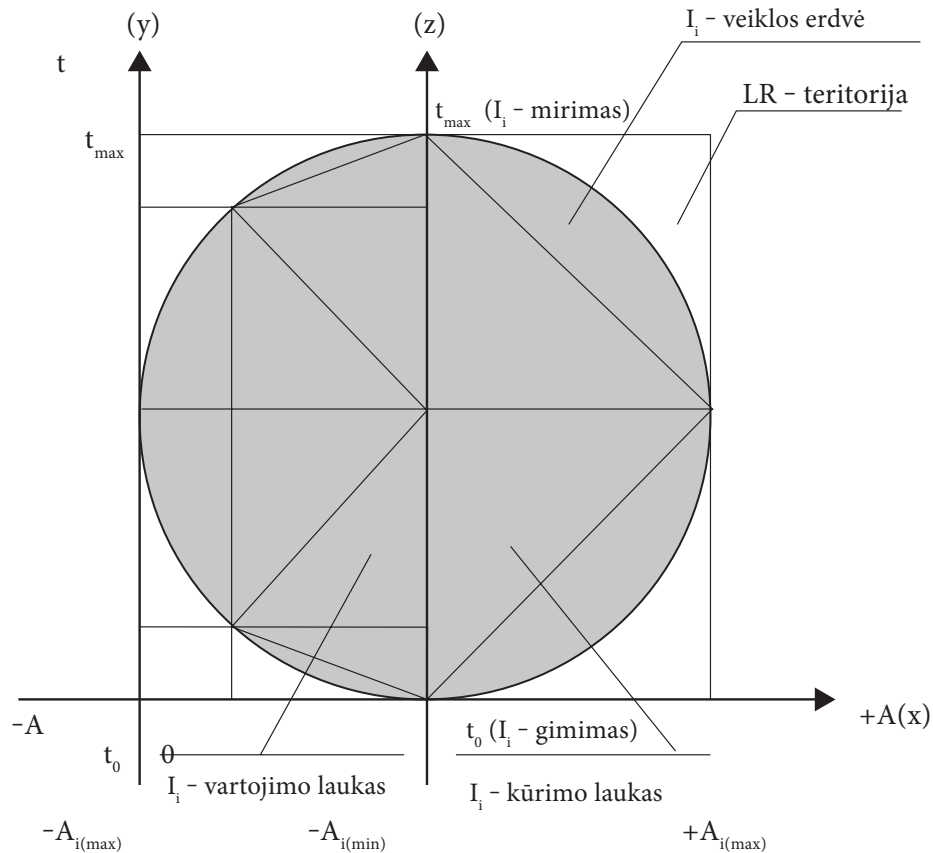
**Valstybės ir visuomenės valdymo ir savivaldos optimizavimas** – politinės, ekonominės ir socialinės aplinkos funkcinės sistemos plėtros optimizavimas tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje.

Darnios valstybės ir visuomenės plėtros pokyčių optimizavimo modelio funkcinių pagrindą sudaro žmogaus (*individo*) gyvenimas ir jo darbo suminiai rezultatai nuo gimimo iki mirties (*vienas individo amžius*). Šis laikotarpis išsiskiria tuo, kad nuolat atsinaujina visuomenė ir tai aktualu žmonių visiško užimtumo liekamiesiems rezultatams vertinti bei jų perspektyvai prognozuoti laikotarpiu iki 150 metų, tai vidutiniškai dvi žmonių gyvenimo kartos. Darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimo laikotarpis turėtų būti gerokai ilgesnis, nes mes turėtume įvertinti žmoniškųjų, gamtinių, materialinių ir finansinių išteklių pokyčius, kurie siejami su globalių sistemų (*valstybės ir visuomenės pasaulio lygmeniu*) raidos perspektyva globalizacijos sąlygomis. Tokios perspektyvos prognozavimas – sudėtingas procesas, kurio metu nepakanka vertinti tik nacionalinio palikimo funkcinius rezultatus ir jų ateities raidą, o būtina įžvelgti globalios ekonomikos ir rinkos veiksmų („*pasaulio kintančių procesų laisvo*



judėjimo“) ateities pokyčių tendencijas ilgesniam kaip 150 metų laikotarpiui. Tai susiję su pasaulio globalios aplinkos žmogiškųjų ir gamtos išteklių racionalių naudojimu.

Ypač aktualu vertinti pavienio žmogaus (*individo*) ir jo šeimos vietą tam tikru laiku pasaulio bendrijoje. Taigi išanaluosime individo (*žmogaus*) gyvenimo rezultatų optimizavimo modelį, kuris pateikiamas 1.17 pav.



1.17 pav. **Individo gyvenimo rezultatų modelis** [65, p. 25–29]

1.17 pav. vartojamos santrumpos ir sąvokos:

$I_i$  – individas „i“;

$-A_{i(max)}$  – didžiausi individo vartojimo rezultatai per gyvenimo ciklą (*laikotarpį*:  $t_0$  iki  $t_{max}$ ).

$-A_{i(min)}$  – mažiausi individo vartojimo rezultatai per gyvenimo ciklą (*laikotarpį*:  $t_0$  iki  $t_{max}$ ).

$+A_{i(max)}$  – didžiausi individo kūrimo rezultatai per gyvenimo ciklą (*laikotarpį*:  $t_0$  iki  $t_{max}$ ).

$-A$  – individo vartojimo rezultatų ašis ( $x$ ).

+**A** – individo kūrimo rezultatų ašis (**x**).

**I**<sub>i</sub> – **vartojimo laukas** – kairė apskritimo pusė.

**I**<sub>i</sub> – **kūrimo laukas** – dešinė apskritimo pusė.

**t**<sub>0</sub> (**I**<sub>i</sub> – **gimimas**) – individo gyvenimo pradžia.

**t**<sub>max</sub> (**I**<sub>i</sub> – **mirimas**) – individo gyvenimo pabaiga.

(**x**) – individo veiklos **A** ašis.

(**y**) – individo gyvenimo laiko **t** ašis.

(**z**) – individo gyvenimo erdvės ašis.

**I**<sub>i</sub> – **veiklos erdvė** – individo veiklos per gyvenimą erdvė.

**LR** – **teritorija** – valstybės ir visuomenės teritorija (*fiksuoja valstybės sienas*).

**I**<sub>i</sub> – **liekamas rezultatas** – individo veiklos (*darbo*) per gyvenimo laikotarpį suminis liekamas rezultatas.

Kitos paveiksle vartojamos santrumpos ir sąvokos žinomos.

Individo (*žmogaus*) gyvenimo rezultatų optimizavimo modelį sudaro apskritimas, kuris sukasi apie (**z**) koordinačių ašį ir fiksuoja visus žmogaus gyvenimo etapus: gimimą (**t**<sub>0</sub>), vaikystę (**t**<sub>1</sub> – *paveiksle matyti pirmoji virš x ašies horizontali linija nuo koordinačių ašies z iki y*), jaunystę ir brandą (*nuo t<sub>1</sub> iki t<sub>2</sub> – paveiksle matyti antroji virš x ašies horizontali linija nuo koordinačių ašies z iki y*), senatvę iki mirties (*nuo t<sub>2</sub> iki t<sub>max</sub>*), gyvenimo ir darbinės veiklos vidurikį (*paveiksle fiksuoja apskritimo horizontalus skersmuo ant koordinačių ašies z*). Paveiksle matyti trapecija, kurios kairė pusė vaizduoja vartojimo rezultatus iki koordinačių ašies **z**, o dešinė pusė vaizduoja kūrimo [*darbo*] liekamuosius rezultatus iki koordinačių ašies **z** per visą individo gyvenimo ciklą. Atėmę iš sukurtų rezultatų +**A**<sub>i(max)</sub> visus vartojimo rezultatus -**A**<sub>i(min)</sub>, gausime liekamuosius individo „i“ darbinės veiklos [*darbo*] liekamuosius rezultatus visuomenėje. Tai labai aktualu vertinant kiekvieno visuomenės nario (*žmogaus*) indėlį į valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimo procesus: kiekvieno žmogaus ir šeimos gyvenimą, kiekvienos organizacijos personalo darbą ir mūsų visuomenės plėtros optimizavimo procesus.

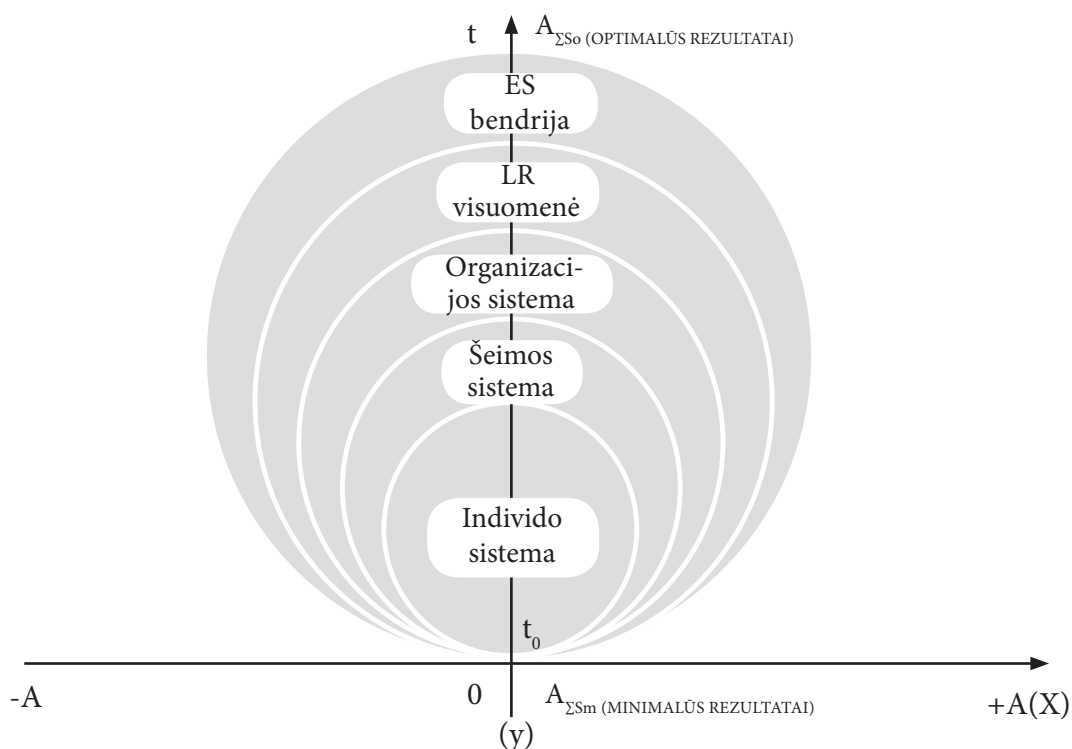
Šiuos žmogaus darbo liekamuosius rezultatus nesunku apskaičiuoti sudarius jo gyvenimo koreliacinę matricą. Svarbu, kad darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimo lygmeniu mes galime vertinti kiekvieno žmogaus vertę per visą jo gyvenimą. Žmogaus gyvenimo ciklo liekamieji rezultatai didina šalies nacionalinį turtą ir sudaro žmonių ateities kartoms galimybę naudoti turtą visuomenės visiško užimtumo investiciniais projektams įgyvendinti plėtojant nacionalinio ūkį bei rinką.

Ši individo liekamųjų darbo rezultatų vertinimo metodologija, jos metodika ir metodai sudaro sąlygas darnios valstybės ir visuomenės plėtros procesuose apskaičiuoti visų organizacijų (*VVS* ir *VSS*) personalo darbo tarpinius rezultatus, o jų pagrindu nuo-

lat optimizuoti organizacijų plėtros perspektyvas tam tikru laiku (*per kiekvieną veiklos ciklą, tai yra kalendorinius metus*) ir tam tikroje erdvėje (*organizacijų veiklos teritorijoje*).

Tolesnis šios optimizavimo teorijos ir praktikos įgyvendinimas atveria perspektyvas visų ES valstybių narių darniai raidai, kuri užtikrins pavienio žmogaus, jo šeimos gyvenimo lygio indekso vidurkio didinimą ir tolygų ES bendrijos žmonių gyvenimo lygio kilimą globalizacijos sąlygomis.

Išanalizuosime LR visuomenės suminių rezultatų optimizavimo modelį, kuris pateikiamas 1.18 pav. Šio modelio struktūra apima ES mikro-, makro- ir globalias bendrijos plėtros sistemas tam tikru laiku bei tam tikroje erdvėje.



1.18 pav. LR visuomenės suminių rezultatų modelis [65, p. 101-103]

1.18 pav. vartojamos santrumpos ir sąvokos:

$A_{\Sigma Sm}$  (MINIMALŪS REZULTATAI) – sistemų suminiai minimalūs darbo rezultatai  $+A$  tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje.

(x) – sistemų darbo ir vartojimo rezultatų koordinačių ašis tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje.

(y) – sistemų veiklos laiko koordinačių ašis erdvėje.

$A_{\Sigma So}$  (OPTIMALŪS REZULTATAI) – sistemų suminiai maksimalūs darbo rezultatai +A tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje.

**Individo sistema** – žmogaus gyvenimo ir darbinės veiklos sistema tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje.

**Šeimos sistema** – šeimos raidos sistema tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje.

**Organizacijos sistema** – organizacijos ir jos personalo darbinės veiklos sistema tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje.

**LR visuomenė** – Lietuvos Respublikos visuomenės plėtros sistema tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje.

**ES bendrija** – ES bendrijos plėtros sistema tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje.

$t_0$  – visų sistemų veiklos pradžia ir laikas yra fiksuotas nuo 0.

$t_{\infty}$  – visų sistemų veiklos laikas neribojamas ir yra iki  $\infty$ .

Bendra visų mikro-, makro- ir globalių sistemų veikla fiksuojama tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje (*pasaulio bendrijos lygmeniu*). Sistemų suminiai rezultatai – skaičiuotini dydžiai politinės, ekonominės ir socialinės aplinkos lygmeniu per kalendorinius metus, jie fiksuojami pavienėse sistemose, o sumuojami statistinėse duomenų bazėse tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje. Tai – pagrindiniai duomenys rengiant darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimo strategiją tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje.

Darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimo dalyvių darbo rezultatus galima pateikti ir matematinėmis lygtimis. Reikia įvertinti valstybėje egzistuojančias bazines sistemas mikro- ir makrolygiais [65, p. 25]:

- a) ką žmogus paima iš valstybės ir visuomenės per visą savo gyvenimo ciklą;
- b) ką žmogus pateikia ir palieka visuomenei bei valstybei per visą savo gyvenimo ciklą;
- c) teigiami žmogaus darbinės veiklos rezultatai spartina pažangos plėtrą, o neigiami – lėtina.

Žmogaus veiklos tarpinių ir galutinių (*liekamųjų*) rezultatų suma apskaičiuojama matematine lygtimi [65, p. 25–26]:

$$|A_i| = \Sigma |+A_i| f_t f_e f_1 f_a - \Sigma |-A_i| f_t f_e f_1 f_a, \quad (1.7)$$

- čia:
- $|A_i|$  – žmogaus darbo absoliutūs liekamieji rezultatai;
  - $|+A_i|$  – žmogaus darbo absoliutūs kūrimo suminiai rezultatai;
  - $|-A_i|$  – žmogaus gyvenimo absoliutūs vartojimo suminiai rezultatai;
  - $f_1 f_a$  – žmogaus gyvenimo ir darbo intelekto ir aplinkos funkcijos;
  - $f_t f_e$  – žmogaus gyvenimo ir darbo laiko ir erdvės funkcijos.

Visuomenės plėtros optimizavimo rezultatai pasiskirsto nuo 0 iki  $\infty$ . Jie apskaičiuojami matematine nelygybe [65, p. 30–38]:

$$0 < \Sigma | +V_{LR} | f_t f_e f_a < \infty, \quad (1.8)$$

čia:  $| +V_{LR} |$  - Lietuvos Respublikos visuomenės plėtros absoliutūs suminiai rezultatai;  
 $f_t f_e$  - visuomenės plėtros laiko ir erdvės funkcijos;  
 $f_a$  - žmonių (*šalies gyventojų*) intelekto ir aplinkos funkcijos.

Visuomenės plėtros optimizavimo rezultatai atskleidžia spartų pažangos naudojimą tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje. Atlikus analizę, galima pateikti darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimo strategijos modelį – 1.19 pav.

Darnios valstybės ir visuomenės plėtros strategijos modelis (1.19 pav.) sudarytas, naudojant valstybės ir visuomenės plėtros globalizacijos sąlygomis politinės, ekonominės ir socialinės aplinkos raidos duomenis VVS ir VSS lygmeniu tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje.



1.19 pav. Valstybės ir visuomenės plėtros strategijos modelis [168, p. 209]

1.19 pav. vartojamos santrumpos ir sąvokos:

**Regionų plėtra** – Lietuvos 6 didžiųjų, 60 mažųjų regionų piliečių ir bendruomenių politinės, ekonominės ir socialinės aplinkos plėtros optimizavimas pagal ES viešąją politiką;

**NVO** – nevyriausybinės organizacijos;

**Plėtros perspektyva** – Lietuvos laikotarpis 2025–2050–2100, o ES iki 2200 metų;

Kitos paveiksle vartojamos santrumpos ir sąvokos suprantamos ir žinomos.

Pateiktame modelyje įrašyti visi veiklos dalyviai darnios valstybės ir visuomenės plėtros strategijai suderinti, patvirtinti ir įgyvendinti Lietuvoje, bendroje ES, NATO bei pasaulio bendrijos erdvėje 2016–2200 metais. Atlikę visus darbus ir patvirtinę darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimo strategiją, turėsime teisinį dokumentą pagal mūsų Konstituciją, todėl šio dokumento įgyvendinimas bus privalomas visiems politinės, ekonominės ir socialinės sistemos dalyviams tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje.

Kita vertus, *VVS* ir *VSS* bus skirtos siekti bendrojo rezultato gerinimo: sparčiau plėtoti pažangą ir demokratiją Lietuvoje, kad globalizacijos sąlygomis nuolat didėtų žmogaus, jo šeimos gyvenimo lygio indeksas ir gėrėtų žmonių gyvenimo kokybė tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje, optimaliai naudoti visus nacionalinius išteklius, didinti nacionalinės rinkos konkurencingumą, spartinti regionų ekonomikos plėtrą pagal ES viešąją politiką.

Žmogaus ir jo šeimos gyvenimo lygio indeksas (*jo ribos nuo 0 iki  $\infty$* ) – skaičiuotinas dydis, jis apskaičiuojamas pagal matematinę lygtį [72, p. 78]:

$$I_{zgli} = P_r : V_n, \quad (1.9)$$

čia:  $I_{zgli}$  – vidutinis žmogaus ir jo šeimos gyvenimo lygio indeksas vienam šalies gyventojui per kalendorinius metus (*skaičius nuo 0 iki  $\infty$* );

$P_r$  – vidutinės realios pajamos vienam šalies gyventojui per kalendorinius metus (*Eur*);

$V_n$  – vidutinės normatyvinės vartojimo išlaidos vienam šalies gyventojui per kalendorinius metus (*Eur*).

Atlikę skaičiavimus gausime skaičių, kuris parodys šalies gyventojų gyvenimo lygį žemiau skurdo ribos (*nuo 0 iki 1*) ar virš skurdo ribos (*per 1*) Lietuvoje, priklausančioje bendrai ES erdvei tam tikru laiku (*per kalendorinius metus*).

Skurdo riba – nuo **0** iki **1** [72, p. 77–80].

Žmogaus ir jo šeimos vidutinis gyvenimo lygio indeksas – šalies ir regionų ekono-

mikos plėtros išplėstinis rodiklis (*indikatorius*) ES lygmeniu. Šio rodiklio didinimas – vienas iš pagrindinių VVS ir VSS optimalios veiklos tikslų įgyvendinant darnios valstybės bei visuomenės plėtros strategiją tam tikru laiku.

#### 1.4. Valstybės ir visuomenės plėtros strategijos įgyvendinimas

Parengus ir patvirtinus darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimo strategiją, reikia sudaryti jos įgyvendinimo darbų seką, kuri detalizuojama strategijos įgyvendinimo modeliais ir formomis.

Šalies ūkio plėtros optimizavimo modelis pateikiamas 1.1 lentelėje. Modelį sudaro: veiksmų seka, veiksniai, taikymo vieta ir atsakingi vykdytojai. Visi veiksniai turi griežtą funkcinę priklausomybę iš viršaus į apačią ir iš apačios į viršų (*demokratijos ir pažangos plėtros spartinimas*) tam tikru laiku ir tam tikrose vietose. Veiksmų atlikimas – tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje įgyvendinimas visų šiuolaikinės vadybos funkcijų: veiksmų planavimo, organizavimo, reguliavimo, kontrolės, apskaitos ir analizės.

Šalies ūkio plėtros optimizavimo modelis iš esmės yra suderintas su valstybės ir visuomenės darnios raidos optimizavimo strategijos modeliu: turi funkcinis ryšius, globalizacijos sąlygomis susietus laiku ir erdve. Šalies ūkio plėtros optimizavimo modelio įgyvendinimas atitinka darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimo teorijos modeliavimą, atsižvelgiant į laiką ir erdvę (*1.1. ir 1.2. poskyriai*). 1.1 lentelėje vartojamos santrumpos ir sąvokos – suprantamos ir žinomos.

1.1 lentelė. Šalies ūkio plėtros modelis [34]

Eil. nr.	Veiksmų pavadinimas	Taikymo vieta	Atsakingi už vykdymą
1.	Transformuoti esamą šalies ūkio VVS ir VSS remiantis regionų plėtra (nas–NAS ir NAS–nas), kuri yra pagal ES viešąją politiką.	Lietuvos Respublika.	LR Seimas.
2.	Parengti ir įgyvendinti MTP plėtros modelį šalyje organizacijų personalo veiklai optimizuoti remiantis VSS (nas–NAS ir NAS–nas) pagal regionų plėtrą.	Lietuvos Respublika.	LR Vyriausybė.
3.	Politinių, ekonominių, socialinių veiksmų funkcinė plėtra visuomenėje remiantis VSS (nas–NAS ir NAS–nas) pagal regionų plėtrą.	Šalies ūkis ir rinka, ES rinka.	LR Seimas, LR Vyriausybė, VSS vadovai.

4.	Sudaryti veiklos optimizavimo sąlygas pagal nacionalinius išteklius remiantis VSS (nas–NAS ir NAS–nas) pagal regionų plėtrą.	Kiekviena organizacija.	Vadovas, specialistai ir personalas.
5.	Per veiklos optimizavimą organizacijose projektuoti personalo darbo tikslus, programas, projektus, uždavinius, vertinimo kriterijus, išteklius, normatyvus, rezultatus remiantis VSS (nas–NAS ir NAS–nas).	Kiekviena organizacija.	Vadovas, specialistai ir personalas.
6.	Parengti ir įdiegti optimalios veiklos organizacijose ekonominio bei socialinio efektyvumo vertinimo metodiką remiantis VSS (nas–NAS ir NAS–nas).	Kiekvieną organizaciją.	Vadovas, specialistai ir personalas.
7.	Optimizuoti organizacijų personalo darbo rezultatus pagal regionų plėtrą remiantis VSS (nas–NAS ir NAS–nas).	Kiekviena organizacija.	Vadovas, specialistai ir personalas.

Demokratijai užtikrinti LR būtina, kad pavienės organizacijos veikla, vadovaujantis *nas*, būtų susieta su VSS vietos bendruomenių veikla, t. y. su vietos savivaldybių biudžetu, darnia valstybės ir visuomenės plėtra, vadovaujantis *NAS*, siejama su VVS bendruomenių veikla, t. y. valstybės biudžetu. Ši funkcinė priklausomybė išreiškiama tam tikru naudos žmogui, jo šeimai, organizacijos personalui santykiu, kuris laiduotų pažangos plėtrą.

Tik įgyvendinus siūlomas priemones (1.1 lentelėje) bus galima pagerinti darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimą VVS ir VSS lygmeniu Lietuvoje globalizacijos sąlygomis.

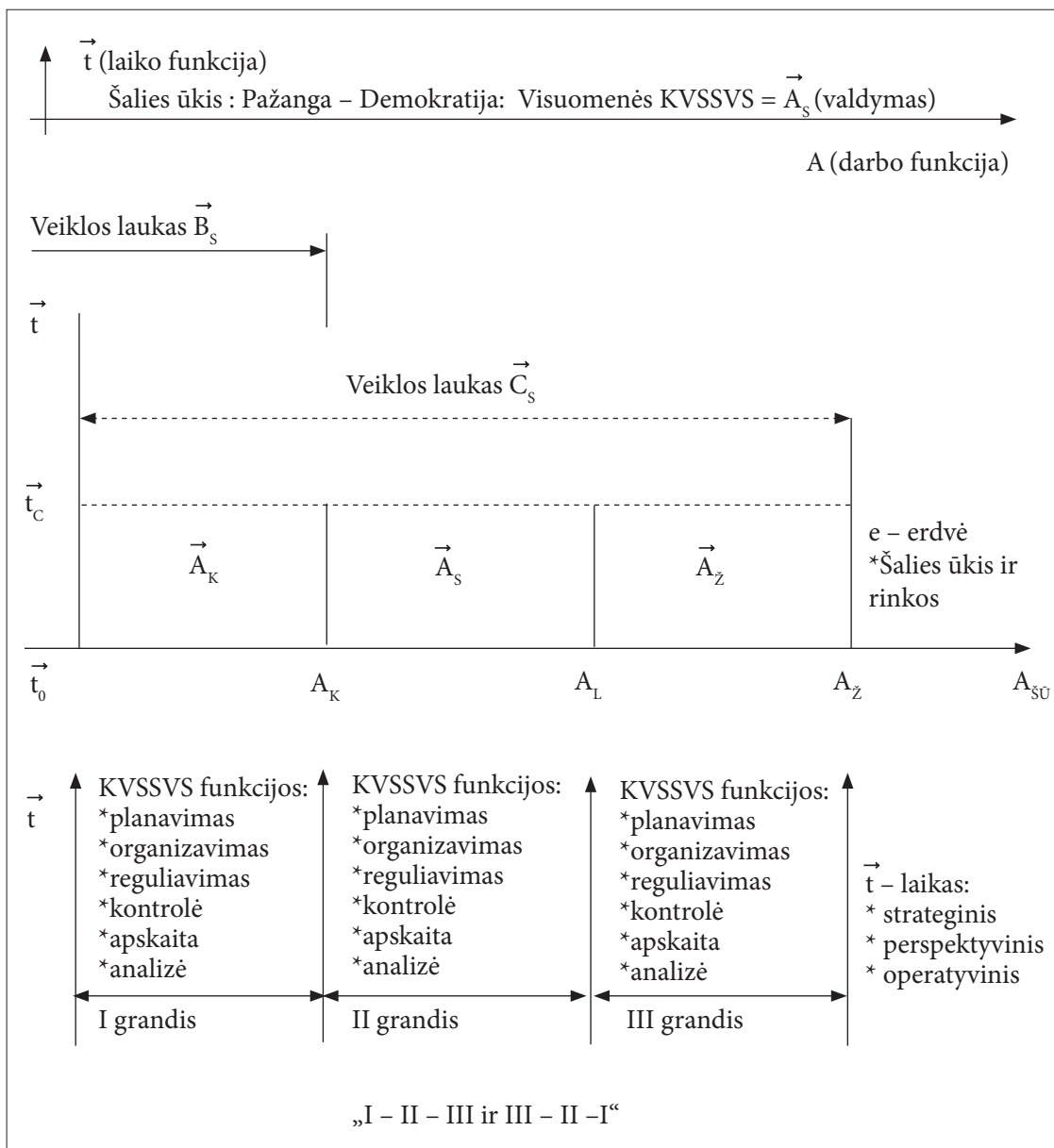
Ypatingą vietą darnios valstybės ir visuomenės optimizavimo procesuose užima VSS regionų ekonomikos plėtrai spartinti bei VVS dalyvių darbo efektyvumui didinti visų lygių organizacijose. Šie darbo efektyvumo rezultatai turi laiduoti demokratijos plėtrą, kad būtų pasiektas santykinis vertinimo dydis, kai  $C_{VSS} > B_{VVS}$  (matematinis modelis 1.2).

Pasiekus šį demokratijos plėtros lygį visuomenėje, bus iš esmės įgyvendinta ES viešoji politika Lietuvoje visų ES valstybių narių lygmeniu. Tam būtinas mūsų šalies VVS ir VSS visų veiklos dalyvių susitelkimas ir kryptingas darbas, kuris užtikrintų darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimo strategijos spartesnį įgyvendinimą.

Šiam tikslui pasiekti yra parengtas šalies vertikalios valdymo sistemos transformavimo, kad būtų sumažintas valdymo ir savivaldos laisvės laipsnių skaičius pagal skaičių seką: 1–2–3 (1.1 poskyris), į horizontalųjį lygį modelis, kurio įgyvendinimas



didina savivaldos efektyvumą. Visuomenės savivaldos plėtros optimizavimo modelis pateikiamas 1.20 pav.



1.20 pav. Visuomenės savivaldos plėtros modelis [66, p.69]

1.20 pav. vartojamos santrumpos ir sąvokos:

$t$  – laikas (*laiko funkcija*);

$t_c$  – kalendoriniai metai (*vienas veiklos ciklas*);

$t_0$  – kalendorinių metų pradžia (*sausio 1 d.*);

$A_K$  – suminiai organizacijų darbo rezultatai veiklos ciklo pradžioje;

$A_S$  – suminiai šeimų raidos rezultatai veiklos ciklo pradžioje;

$A_Z$  – suminiai individų gyvenimo ir darbo rezultatai veiklos ciklo pradžioje;

$A_{SU}$  – suminiai visuomenės plėtros šalies ūkyje rezultatai;

$A_K$  – suminiai organizacijų veiklos rezultatai veiklos ciklo pabaigoje;

$A_S$  – suminiai šeimų raidos rezultatai veiklos ciklo pabaigoje;

$A_Z$  – suminiai individų gyvenimo rezultatai veiklos ciklo pabaigoje;

$C_S$  – visuomenės savivaldos veiklos laukas VVS ir VSS modelyje;

$B_S$  – šalies ūkio valdymo veiklos laukas VVS ir VSS modelyje;

$A_S$  – suminis (*funkcinis*) šalies ūkio valdymo ir visuomenės savivaldos rezultatas Lietuvos Respublikos VVS ir VSS modelyje;

I grandis – realiai egzistuojančios visos Lietuvos Respublikos organizacijos;

II grandis – realiai egzistuojančios visos šeimos Lietuvos Respublikoje;

III grandis – visi Lietuvos Respublikos žmonės (*individai*);

I – II – III ir III – II – I – bazinis I, II, III grandies modelis Lietuvos Respublikos VVS ir VSS modelyje;

KVSSVS – šalies kompleksinė VVS ir VSS;

Kitos paveiksle vartojamos santrumpos ir sąvokos žinomos.

Tyrimais nustatyta ir globalaus verslo sferose praktiškai įrodyta, kad personalo (*organizacijoje*) darbinės veiklos ir darbo rezultatų efektyvumas pasiskirsto tarp pirmojo, antrojo ir trečiojo valdymo laisvės laipsnio. Šį valdymo laisvės laipsnių matematinį modelį galime parašyti tokia skaitmenų eilute [66, p. 29-30]:

$$1-2-3 \text{ ir } 3-2-1, \quad (1.10)$$

čia: 1 – valdymo sistemos **A** subjektas;

2 – valdymo sistemos **B** subjektas;

3 – valdymo sistemos **C** subjektas;

„-“ – ženklas, reiškiantis valdymo signalo ryšius bendroje **ABC** sistemoje.

Čia galima pažymėti, kad valdymo sistema **ABC** turi bendrąją 3 laisvės laipsnių valdymo ir savivaldos sistemą. Vienas valdymo laisvės laipsnis apibūdinamas atskiro

subjekto valdymo signalo (*nurodymo*) pasiuntimu kitam subjektui ir šio subjekto priimto sprendimo ar rezultato signalo (*ataskaitos*) grąžinimu pirmajam subjektui. Tai – vienas valdymo laisvės laipsnis (*lygis*). [66, p. 26]

Visuomenės savivaldos plėtros optimizavimo modelis (1.20 pav.) sudarytas matematinio modelio 1.10 principu tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje.

Vektoriai rodo šalies ūkio ir visuomenės VVS ir VSS sudedamųjų sistemų dinamiką tam tikru laiku (*operatyvinis, perspektyvinis, strateginis veiklos laikas*) ir tam tikroje erdvėje (*Lietuvos Respublikoje, ES ir pasaulyje*).

Šalies VVS ir VSS modelio mikrosistemų veikla nusakoma trijų valdymo laisvės laipsnių sistema, kurios naudojimas leidžia pasiekti aukščiausią veiklos efektyvumą tiek tam tikru laiku, tiek ir tam tikroje erdvėje. Tai rodo I, II, III grandies tarpusavio priklausomybės bazinis modelis (1.20 pav.).

Šioje sistemoje per mikrosistemas – žmogų, šeimą, personalą (*organizacijoje*) – strategiškai yra valdomos makrosistemos ir joms įtaką darantys politinės, ekonominės bei socialinės aplinkos veiksniai (*visuomenės, šalies ūkio, šalies rinkos, pavienės ūkio šakos, regiono ir vietos ūkio bei rinkos*). Atskirų sistemų veiklos ribos funkcionaliai susietos per VVS ir VSS modelio pagrindines funkcijas: planavimą, organizavimą, reguliavimą, kontrolę, apskaitą, analizę, kurių veiklos ribos griežtai atskirtos pagal I, II, III grandį, todėl veiklos laukai fiksuoti ir laiku, ir erdve.

Šiais principais realiai įgyvendinama visuomenės savivalda, kuri tiesiogiai susijusi su valdymu, o šie procesai nusako VVS vertikalios lygio ir VSS horizontalios lygio modelio visų dalyvių funkcionavimą, tai yra demokratijos plėtrą. Bendrasis visuomenės veiklos rezultatas šalies ūkyje ir rinkoje priklauso nuo to, kaip realioje veikloje (*I grandis*) bus įgyvendinamos pagrindinės organizacijų funkcijos: planavimas, organizavimas, reguliavimas, kontrolė, apskaita, analizė, taip pat kaip jos veiks žmogaus gyvenimą ir šeimos raidą (*III grandis, II grandis*) – pagal kiekvienos grandies veiklą, kur funkcionaliai veikia VVS ir VSS visų grandžių dalyviai.

Visuomenės savivaldos plėtros optimizavimo modelio įgyvendinimas laiduoja šalies esamos valdymo sistemos transformavimą į VVS ir VSS pagal regionų plėtros modeliavimą bendroje ES regioninės politikos erdvėje globalizacijos sąlygomis. Bendrasis šios sistemos veiklos rezultatas priklauso nuo visų veiklos grandžių dalyvių. Jis išreiškiamas matematine lygtimi [66, p. 71]:

$$\mathbf{A}_{\text{SŪ}} = \sum \sum \sum | \mathbf{A}_{\text{K}} \mathbf{A}_{\text{S}} \mathbf{A}_{\text{Z}} |, \quad (1.11)$$

čia visi simoliai žinomi.

Šioje sistemoje visi veiklos dalyviai turi vienodas darbo sąlygas kurti šalies ūkio ir rinkos raidos suminį rezultatą, kuris realiai vertinamas veiklos sąlygomis: tikslu, programa, uždaviniais, vertinimo kriterijais, ištekliais, veiklos normatyvais, rezultatais – personalo (*visose organizacijose*), šeimų, žmonių darbo (I, II, III grandis, VVS ir VSS) per kiekvieną veiklos ciklą (*kalendorinius metus*). Už šį suminį rezultatą visi dalyviai sistemingai atsiskaito visuomenei valstybės lygmeniu pagal valstybės NAS vadovaudamiesi mikrosistemų *nas*.

Igyvendinant šalies ūkio ir rinkos raidos horizontalaus lygio VVS ir VSS vienovės gerinimo modelį, pagrįstą regionų ekonomikos plėtros principais, strategiškai yra būtina kiekvienai organizacijai tiksliai suprojektuoti pagrindines valdymo funkcijas, nustatyti funkcines jų veiklos ribas ir veiklos laukus, kiekvienos organizacijos personalui numatyti optimalios veiklos sąlygas [76, p. 37–38]:

- ✓ **tikslus** (*operatyvinius, perspektyvinius, strateginius*);
- ✓ **programas** (*operatyvines, perspektyvines, strategines*);
- ✓ **projektus** (*operatyvinius, perspektyvinius, strateginius*);
- ✓ **uždavinius** (*operatyvinius, perspektyvinius, strateginius*);
- ✓ **vertinimo kriterijus** (*operatyvinės veiklos, perspektyvinės veiklos, strateginės veiklos*);
- ✓ **ištekliai** (*operatyvinei veiklai, perspektyvinei veiklai, strateginei veiklai*);
- ✓ **normatyvus** (*operatyvinei veiklai, perspektyvinei veiklai, strateginei veiklai*);
- ✓ **rezultatus** (*operatyvinius, perspektyvinius, strateginius*).

Personalo optimalios veiklos sąlygos yra būdingos visoms šalies organizacijoms.

Šiuo atveju būtina įvertinti visuomenės ir šalies ūkio bei rinkos raidos procesų dinamiką: politinių, ekonominių ir socialinių veiksnių pokyčius, nes tai priklauso nuo harmoningo VVS ir VSS procesų plėtojimo, nes šių VVS ir VSS procesų vienovė nuolat kinta, todėl turi būti vykdomas visų veiklos dalyvių darbo optimizavimas, nes visoms šalies organizacijoms daro įtaką valstybės vidiniai ir išoriniai aplinkos veiksniai.

Esamos ir naujos šalies ūkio kompleksinės administracinės-šakinės valdymo sistemos horizontalaus lygio VVS ir VSS egzistavimo principiniai skirtumai pasireiškia sistemų įtakos šalies ūkio ir rinkos socialinių, ekonominių, politinių veiksnių optimizavimo efektyvumu, kuris gali atitinkamai išaugti nuo 2 iki 9 kartų.

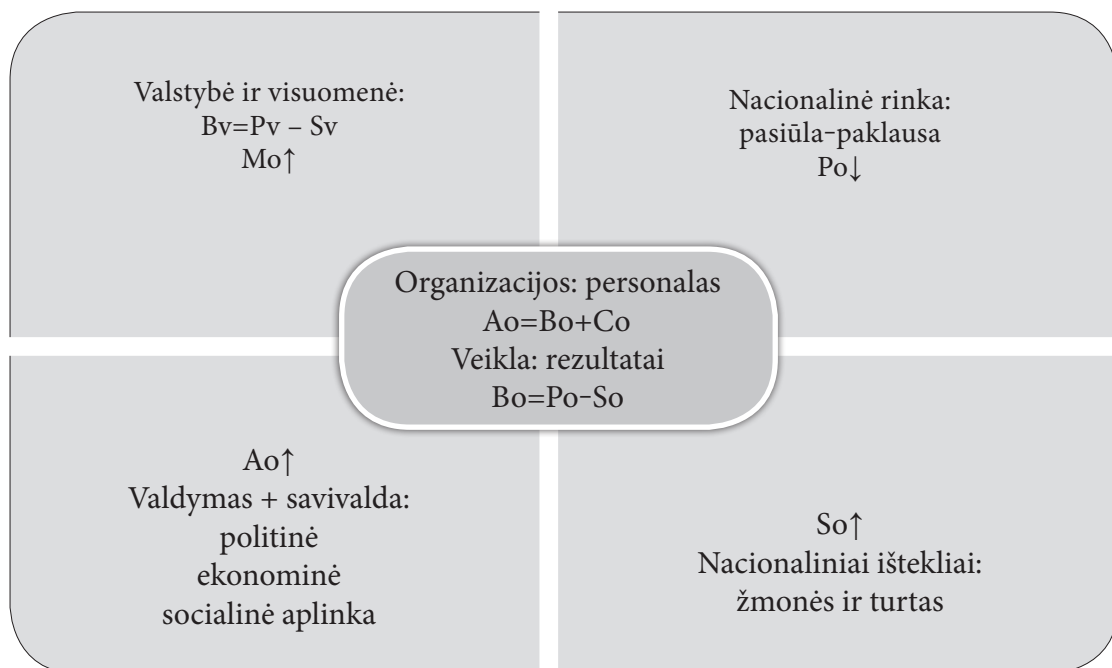
VSS veiklos ir demokratijos plėtojimo uždavinius sunkiau įgyvendinti esant šalies ūkio vertikalaus lygio kompleksinei administracinei-šakinei valdymo sistemai su joje realiai egzistuojančių per 12 valdymo laisvės laipsnių sistema, o analogiškai sparčiau galima įgyvendinti suprojektuotai šalies ūkio horizontalaus lygio VVS ir VSS su joje realiai egzistuojančių 1–1, 1–2, 1–3 arba 3–1, 2–1, 1–1 valdymo laisvės laipsnių (3 *valdymo laisvės laipsniai*) sistema Lietuvos sąlygomis.

Esamos valdymo ir savivaldos sistemos (*vertikalaus lygio*) transformavimo į suprojektuotą naują valdymo bei savivaldos sistemą (*horizontalaus lygio*) proceso trukmė gali siekti dar kelis dešimtmečius, nes dėl šių procesų spartinimo pasaulio bendrijoje atsiranda globalių, makro- ir mikrosistemų plėtojimo deformacijų, kurios pasireiškia nacionalinių regioninių ir žemyninių konfliktų pokyčiais. Kadangi šių konfliktų saviraiška yra dinamiška, tai procesų ir jų veiksmų – politinių, ekonominių, socialinių – dirbtinis spartinimas teoriškai negrindžiamas, tai priklauso nuo pavienės valstybės priimamų VVS lyderių politinių sprendimų, nuo kurių iš esmės priklauso VSS lyderių veiklos efektyvumo didinimo galimybės.

Pažangos ir demokratijos plėtojimo procesas yra nenutrūkstamas, todėl nekyla abejonų, kad šalies (*pavienės valstybės*) ūkio ir rinkos vertikalaus lygio kompleksinės administracinės-šakinės valdymo sistemos transformavimas į šalies ūkio bei rinkos horizontalaus lygio VVS ir VSS bendruose pasaulio bendrijos plėtros procesuose taps būtinybe ir laipsniškai bus įgyvendintas laiku, paisant pažangos ir demokratijos procesų sklaidos tam tikru laiku bei erdvėje (*pavienėje valstybėje*) globalizacijos sąlygomis.

Analizuojamų sistemų transformavimas valstybėje ir visuomenėje sudarys optimalias pažangos ir demokratijos plėtojimo perspektyvas, todėl dabar dar anksti vertinti sistemų transformavimo galimybes bei realius rezultatus tiek laiko, tiek erdvės atžvilgiu (*Lietuvoje ES lygmeniu*). Ateities pažangos ir demokratijos plėtojimo perspektyvos esmė yra ta, kad valdymą iš išorės reglamentuoja NAS arba kryptis, kuria nukreipiama mikrosistemos veikla, o savivaldą iš vidaus lemia *nas* arba realios šios mikrosistemos optimalios veiklos sąlygos, kurias sudaro visos šalies ūkio ir rinkos pasiekimai. Įgyvendindama VVS ir VSS optimizavimo principus šalies ūkio plėtojimo procesuose, visuomenė per mikrosistemas realiai gali efektyviai panaudoti savivaldos principus šalies regionų ekonomikos plėtrai.

Kitų būdų optimizavimo metodologija, jos metodika ir metodai visuomenės savivaldai plėtoti nenumato, nes visuomenės savivalda negali absoliučiai pasireikšti be VVS, tai yra be valdymo, o absoliutus valdymas negali pasireikšti be VSS, tai yra savivaldos. Dėl to šalies ūkio vertikalaus valdymo ir savivaldos sistemą transformavus į horizontalaus lygio VVS ir VSS modelį susidarys realios sąlygos darnios valstybės, taip pat visuomenės plėtrai optimizuoti Lietuvoje ateityje. Ilgamečiai tyrimų rezultatai, atlikti kitose pasaulio valstybėse, patvirtina šalies ūkio VVS ir VSS modelio perspektyvą, kurią laiduoja šalies regionų ekonomikos plėtros politika pagal ES viešąją politiką. Šiuo tikslu išanalizuosime šalies ekonomikos valdymo optimizavimo modelį, kuris pateikiamas 1.21 pav.



1.21 pav. Šalies ekonomikos valdymo modelis [7]

1.21 pav. vartojamos santrumpos ir sąvokos:

$M_o$  – valstybės surenkamų mokesčių sistema.

$P_o$  – organizacijų pajamos per kalendorinius metus.

$S_o$  – organizacijų sąnaudos (*išlaidos*) per kalendorinius metus.

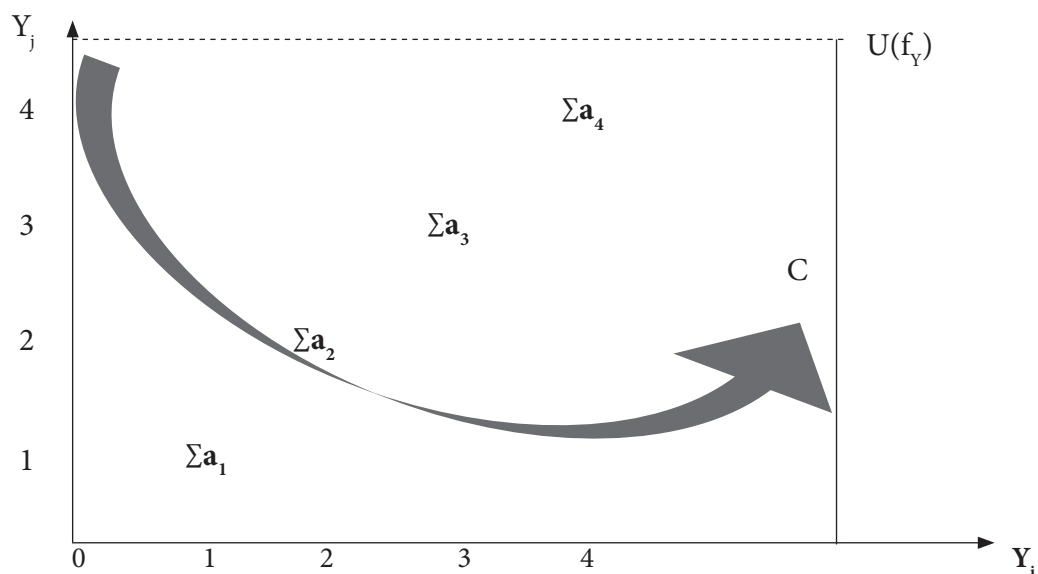
$A_o$  – organizacijų valdymas iš išorės ir savivalda organizacijų lygmeniu tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje.

**Valdymas + savivalda** – VVS ir VSS tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje.

Kitos paveiksle vartojamos santrumpos ir sąvokos žinomos.

Šalies ekonomikos valdymo optimizavimo modelis (1.21 pav.) apima valstybės ir visuomenės dalyvavimą visų šalies organizacijų valdyme (VVS) ir savivaldoje (VSS) ūkio bei nacionalinės rinkos lygmeniu, valdymo ir savivaldos rezultatai – vykstantys nuolatiniai funkciniai pokyčiai politinės, ekonominės ir socialinės aplinkos valstybės ir visuomenės vidaus bei išorės erdvėje globalizacijos sąlygomis. Šalies ekonomikos plėtros valdymo optimizavimo modelio įgyvendinimas orientuotas į visų nacionalinių išteklių panaudojimo optimizavimą ir rinkos konkurencingumo didinimą bendroje ES bei globalioje rinkoje. Siekiamas optimalus rezultatas – visiškas Lietuvos visuome-

nės užimtumas, kuris sudaro sąlygas žmonių patenkinimui ir pasitenkinimui laiduoti nacionalinės rinkos lygmeniu dabar ir ateityje. Išanalizuosime nacionalinės rinkos paklausos ir pasiūlos optimizavimo modelį, kuris pateikiamas 1.22 pav.



1.22 pav. Rinkos paklausos ir pasiūlos modelis [88, p. 22–24]

1.22 pav. vartojamos santrumpos:

$Y_i, Y_j$  – realus prekių ir paslaugų (*produktų*) mastas (*pasiūla*) nacionalinėje rinkoje tam tikru laiku ir šalies regionų rinkos segmentuose.

$U(f_Y)$  – bendroji visuomenės vartojimo funkcija nacionalinėje rinkoje ir jos regionų segmentuose (*paklausos lygmeniu*) tam tikru laiku.

$C$  – nacionalinės rinkos pasiūlos ir paklausos funkcinė pusiausvyros kreivė tam tikru laiku bei šalies regionų rinkos segmentuose.

$\Sigma a_1$  – suminė vartojimo koordinatė  $a_1$  visuomenėje, kuri tyrimų metu nustatyta žemiau nei nacionalinės rinkos pasiūlos ir paklausos funkcinės pusiausvyros kreivės tam tikru laiku bei šalies regionų rinkos segmentuose.

$\Sigma a_2$  – suminė vartojimo koordinatė  $a_2$  visuomenėje, kuri tyrimų metu nustatyta ant nacionalinės rinkos pasiūlos ir paklausos funkcinės pusiausvyros kreivės tam tikru laiku bei šalies regionų rinkos segmentuose.

$\Sigma a_3$  ir  $\Sigma a_4$  – suminės vartojimo koordinatės  $a_3$  ir  $a_4$  visuomenėje, kurios tyrimų metu analizuojamos virš nacionalinės rinkos pasiūlos ir paklausos funkcinės pusiaus-

vyros kreivės tam tikru laiku bei šalies regionų rinkos segmentuose.

Kitos paveiksle vartojamos santrumpos ir sąvokos žinomos.

Išanalizavus nacionalinės rinkos paklausos ir pasiūlos optimizavimo modelį, būtina paminėti, kad prognozuojant organizacijos plėtros optimizavimo rizikos laipsnį, reikia įvertinti, kurios koordinatės ( $a_1, a_2, a_3, a_4$ ) lygmeniu priimsime sprendimą planuoti personalo darbinę veiklą (*operatyvinę, perspektyvinę ir strateginę*):

✓ jei dirbsime  $a_1$  rinkos segmente, rizika bus mažiausia, nes rinkoje visiškai pakanka prekių ir paslaugų (*vartojimo laukas visiškai perdengiamas nacionaliniais ištekliais*), tačiau organizacijos plėtros rizika nuolat didės;

✓ jei dirbsime  $a_2$  rinkos segmente, rizika bus optimali, nes rinkoje pakanka prekių ir paslaugų (*vartojimo laukas optimaliai perdengiamas nacionaliniais ištekliais*), o organizacijos plėtra bus optimali;

✓ jei priimsime sprendimą  $a_3$  ar  $a_4$  rinkos segmente, rizika bus didžiausia, nes rinkoje visiškai nepakanka prekių ir paslaugų (*vartojimo laukas visiškai neperdengiamas nacionaliniais ištekliais*), o organizacijos plėtros rizika bus didžiausia;

✓ šiuo paskutiniu atveju priimtas sprendimas laiduos organizacijos bankrotą, o pirmuoju atveju organizacijos plėtra be perspektyvos.

Prognozuojant organizacijos produkto nacionalinėje rinkoje plėtros tendenciją aktualu nustatyti šios organizacijos sėkmės veiksnius atsižvelgiant į nacionalinius išteklius, kad šios organizacijos pateikiamas produktas (*prekė ar paslauga*) būtų konkurencingas ir didintų šalies rinkos konkurencingumą per šalies regionų ekonomikos plėtrą pagal ES viešąją politiką. Organizacijos plėtros optimizavimas siejamas ir su jos veiklos rizika, todėl būtina prognozuoti optimalią riziką šalies rinkoje ir jos regionų segmentuose, nes mažiausia ir didžiausia organizacijos plėtros rizika orientuota į analizuojamos organizacijos bankrotą (*pagal  $a_1, a_3, a_4$  koordinates tam tikru laiku ir veiklos vietoje*), o tai stabdo nacionalinės rinkos konkurencingumą ir regionų ekonomikos plėtrą Lietuvoje.

Analizuojamu atveju, sprendžiant visų šalyje esamų organizacijų plėtros problemas, reikia suformuluoti ir priimti tinkamus sprendimus ir laiduoti jų įgyvendinimą, kad būtų pasiektas visiškas visuomenės užimtumas.

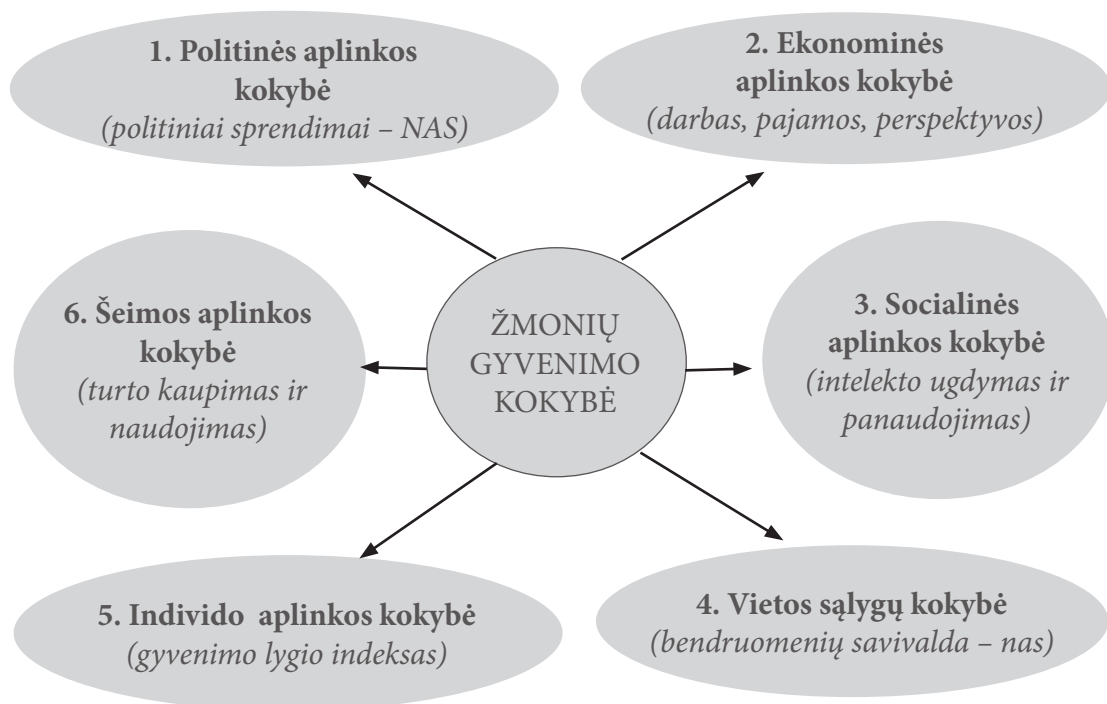
Pateiktas nacionalinės rinkos paklausos ir pasiūlos optimizavimo modelis yra orientuotas į optimalių sprendimų, kurie pateisintų regionų ekonomikos plėtrą ir bendruomenių visišką užimtumą, priėmimą ir jų įgyvendinimą.

Apibendrinant galima teigti, kad esant mažiausiai ir didžiausiai naudai, organizacijų plėtra nėra optimali, todėl reikia vengti klaidų priimant sprendimus dėl šalies ir regionų ekonomikos plėtros. Priimant ekonomikos plėtros optimizavimo sprendimus,



aktualu vertinti kiekvieno žmogaus, jo šeimos gyvenimo lygio indekso didinimo perspektyvas ir žmonių gyvenimo kokybės gerinimo tendencijas šalyje ir jos regionuose pagal ES viešąją politiką.

Žmonių gyvenimo kokybės optimizavimo modelis pateikiamas 1.23 pav.



1.23 pav. Žmonių gyvenimo kokybės modelis [72, p. 74–80]

1.23 pav. vartojamos sąvokos:

**1. Politinės aplinkos kokybė** (*politiniai sprendimai – NAS*) – valstybės ir visuomenės plėtros politinės aplinkos kokybė, kuri apibūdinama normatyvinių aktų sistemos kokybe ir priimamais politiniais sprendimais tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje.

**2. Ekonominės aplinkos kokybė** (*darbas, pajamos, perspektyvos*) – valstybės ir visuomenės plėtros ekonominės aplinkos kokybė, kuri apibūdinama šalies ir regionų ekonomikos plėtra: žmonių darbo verte, pajamomis ir perspektyvomis tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje.

**3. Socialinės aplinkos kokybė** (*intelekto ugdymas ir panaudojimas*) – valstybės ir visuomenės plėtros socialinės aplinkos kokybė, kuri apibūdinama šalies ir regionų

žmonių visišku užimtumu: žmogaus, jo šeimos gyvenimo lygio indeksu ir žmonių gyvenimo kokybe, individo intelekto ugdymo ir panaudojimo perspektyvomis tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje.

**4. Vietos sąlygų kokybė** (*bendruomenių savivalda – nas*) – valstybės ir visuomenės plėtros pagal regionų ekonomikos įgyvendinimo politiką kokybė: bendruomenių didžiuosiuose (6 regionai) ir mažuose (60 regionų) regionuose visiškas užimtumas ir jų VSS optimaliai naudoti regionų nacionalinius išteklius tam tikru laiku ir jų teritorijose.

**5. Individo aplinkos kokybė** (*gyvenimo lygio indeksas*) – valstybės ir visuomenės plėtros pagal regionų ekonomikos įgyvendinimo politiką kokybė: žmogaus gyvenimo ir darbo aplinka, jo gyvenimo lygio indeksas tam tikru laiku ir tam tikroje vietoje.

**6. Šeimos aplinkos kokybė** (*turto kaupimas ir naudojimas*) – valstybės ir visuomenės plėtros pagal regionų ekonomikos įgyvendinimo politiką kokybė: šeimos raidos aplinkos kokybė, jos turtas ir jo panaudojimo galimybės tam tikru laiku ir tam tikroje vietoje.

**Žmonių gyvenimo kokybė** – valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimo objektas ir subjektai Lietuvoje, esančioje bendroje ES ir NATO erdvėje, pasaulio lygmeniu, kurios modelis parengtas 6 etapų funkcinė priklausomybe globalizacijos sąlygomis.

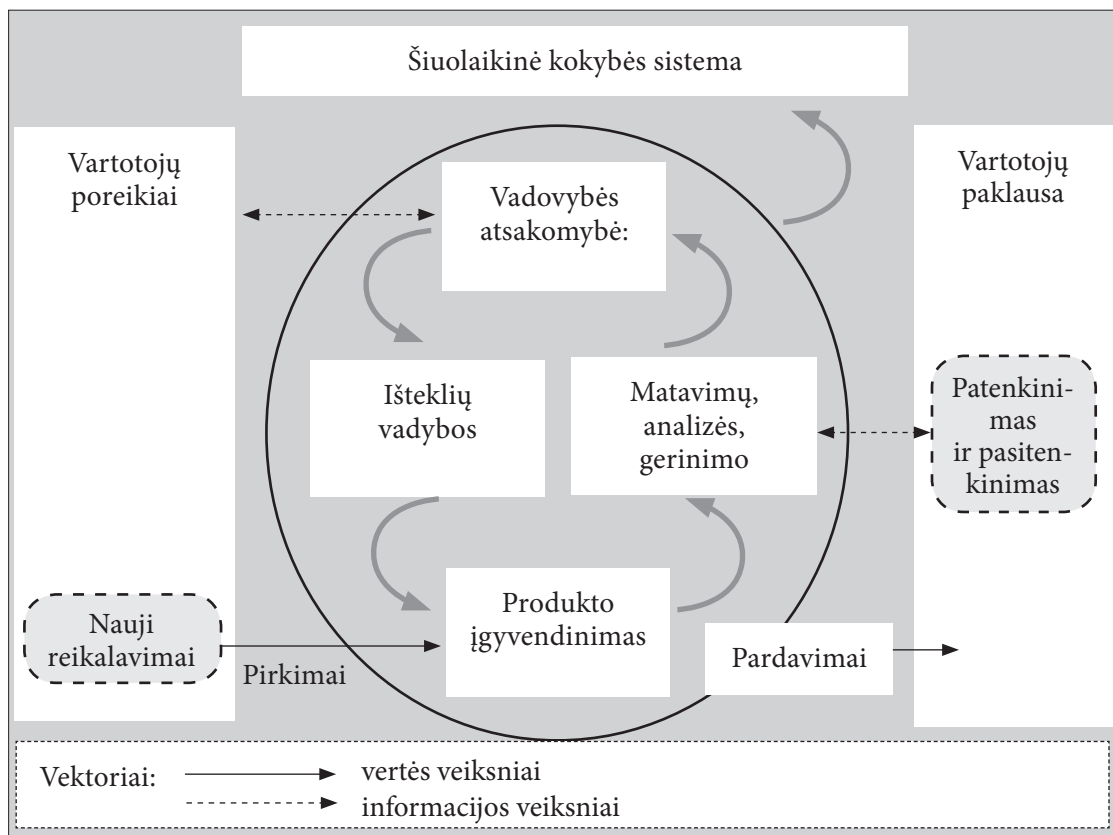
Žmonių gyvenimo kokybės plėtros optimizavimo modelio įgyvendinimas priklauso nuo VVS ir VSS bendrųjų funkcinų rezultatų per prognozuojamus laikotarpius (2016–2017, 2017–2025, 2025–2050 ir 2050–2100 iki 2200 metų) ES lygmeniu (1.19 pav., 1.1 lentelė, 1.20 pav., 1.21 pav., 1.22 pav. ir 1.23 pav.) bendroje pasaulio erdvėje.

Apibendrinant galima pasakyti, kad darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimo pagrindas yra VVS ir VSS visų dalyvių (*šalies organizacijų*) nuolatinis darbo efektyvumo didinimas tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje (*Lietuvoje ES lygmeniu*).

VVS ir VSS veiklos vienovė turi atitikti bendruosius ES ISO 9000 standartų šeimos ir ISO 14000 standartų šeimos kokybės vadybos reikalavimus bendroje ES erdvėje globalizacijos sąlygomis. ISO 9000 standartų šeima skirta prekių ir paslaugų kokybei gerinti bendroje ES rinkoje. ISO 14000 standartų šeima skirta aplinkos ekologijai gerinti bendroje ES erdvėje. Abi standartų šeimų grupės kartu laiduoja visuotinės kokybės vadybos gerinimą ES nuolat kintančioje aplinkoje.

Todėl yra aktualu išanalizuoti ES kokybės politikos įgyvendinimo ISO 9000 standartų šeimos modelį, kuris pateikiamas 1.24 pav. ES kokybės politikos ISO 9000 modelio įgyvendinimas privalomas visoms ES valstybėms narėms toliau integruojantis į bendrąją ES rinką, taip pat šalims bendradarbiaujant importo ir eksporto sferose, siekiant didinti nacionalinių rinkų konkurencingumą. ES kokybės politikos ISO 9000 standartų šeimos prekių ir paslaugų kai kurie standartai atnaujinami kas 5 metai, nes tai užtikrina

pažangos plėtrą bendroje ES rinkoje vartotojų poreikių patenkinimui ir pasitenkinimui laiduoti tam tikru laiku ir pavienėse valstybėse globalizacijos sąlygomis.



1.24 pav. ES kokybės ISO 9000 standartų šeimos modelis [125, p. 200]

1.24 pav. vartojamos sąvokos:

**Šiuolaikinė kokybės sistema** – reikalavimas nuolat atnaujinti (*prekių ir paslaugų*) kokybės vadybos sistemas visų ES valstybių narių lygmeniu tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje.

**Vartotojų poreikiai** – reikalavimas nuolat atnaujinti (*prekių ir paslaugų*) kokybės vadybos sistemas pagal vartotojų poreikius visų ES valstybių narių lygmeniu tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje.

**Vartotojų paklausa** – reikalavimas nuolat atnaujinti (*prekių ir paslaugų*) kokybės vadybos sistemas pagal vartotojų paklausą rinkoje visų ES valstybių narių lygmeniu tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje.

**Nauji reikalavimai** – reikalavimas nuolat atnaujinti (*prekių ir paslaugų*) kokybės vadybos sistemas pagal pažangos plėtrą visuomenėje visų ES valstybių narių lygmeniu tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje.

**Patenkinimas ir pasitenkinimas** – reikalavimas nuolat atnaujinti (*prekių ir paslaugų*) kokybės vadybos sistemas pagal vartotojų socialinius poreikius visuomenėje visų ES valstybių narių lygmeniu tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje.

**Vadovybės atsakomybė** – reikalavimas nuolat atnaujinti (*prekių ir paslaugų*) kokybės vadybos sistemas pagal VVS kompetenciją visuomenėje visų ES valstybių narių lygmeniu tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje.

**Išteklių vadybos** – reikalavimas nuolat atnaujinti (*prekių ir paslaugų*) kokybės vadybos sistemas pagal VVS kompetenciją optimaliai naudojant nacionalinius išteklius visuomenėje visų ES valstybių narių lygmeniu tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje.

**Matavimų, analizės, gerinimo** – reikalavimas nuolat atnaujinti (*prekių ir paslaugų*) kokybės vadybos sistemas pagal VVS kompetenciją optimizuojant kokybės parametrų matavimus, jų plėtros analizę ir gerinant kokybės lygį visuomenėje visų ES valstybių narių lygmeniu tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje.

**Pirkimai** – reikalavimas nuolat atnaujinti (*prekių ir paslaugų*) kokybės vadybos sistemas pagal VVS kompetenciją optimizuojant išteklių pirkimų kokybės procesus visuomenėje visų ES valstybių narių lygmeniu tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje.

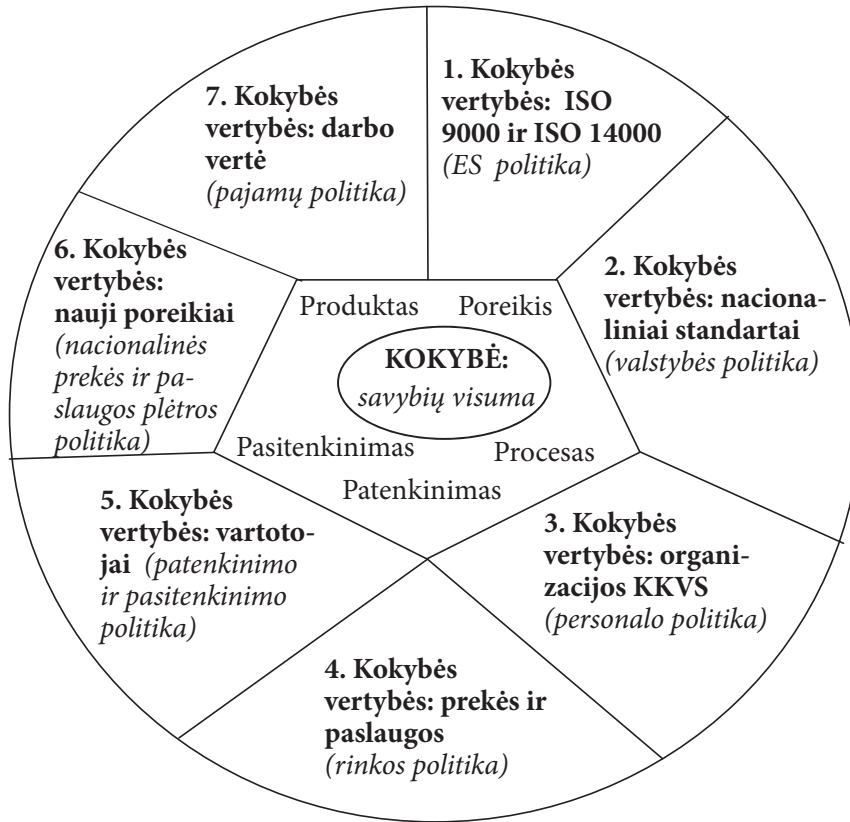
**Produkto įgyvendinimas** – reikalavimas nuolat atnaujinti (*prekių ir paslaugų*) kokybės vadybos sistemas pagal VVS kompetenciją optimizuojant naujo produkto kūrimo ir pateikimo pardavimui kokybės procesus visuomenėje visų ES valstybių narių lygmeniu tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje.

**Pardavimai** – reikalavimas nuolat atnaujinti (*prekių ir paslaugų*) kokybės vadybos sistemas pagal VVS kompetenciją optimizuojant naujo produkto pardavimų kokybės procesus visuomenėje visų ES valstybių narių lygmeniu tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje.

Kitos paveiksle vartojamos sąvokos žinomos.

Apibendrinant galima teigti, kad prekių ir paslaugų kokybės vadybos nuolatinis tobulinimas – VVS ir VSS kompetencijų visuma darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimo procesuose dabar ir ateity bendroje ES (*pagal ISO 9000 standartų šeimą*) ir NATO (*pagal galiojančius kokybės standartus*) erdvėje globalizacijos sąlygomis. Darnios valstybės ir visuomenės plėtros VVS ir VSS kompetencijas vienija funkcinis kokybės vertės optimizavimo modelis, kuris pateikiamas 1.25 pav. Kokybės vertybių sistema sudaro produkto, poreikio, proceso, patenkinimo ir pasitenkinimo kokybę, kaip savybių visuma: nuo produkto projektavimo, kūrimo, įgyvendinimo, vartojimo ir utilizavimo. Kokybės vertybių visumą vienija sistemos struktūros 7 funkcinės pavienės kokybės šiuolaikinės vadybos sistemos, kurios suprojektuotos ir įgyvendinamos tam tikru laiku

ir jų paskirties funkcionavimo vietoje (ES, nacionalinėje valstybėje, organizacijoje, rinkoje, pajamų politikoje, vartojant, formuojant naujus poreikius).



1.25 pav. Funkcinis kokybės vertės modelis [92]

1.25 pav. vartojamos sąvokos:

**Kokybė:** savybių visuma – naujo produkto kūrimas, jo poreikio nustatymas, įgyvendinimas, pateikimas rinkai, vartotojų patenkinimas ir jų pasitenkinimo kokybė tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje globalizacijos sąlygomis.

**1. Kokybės vertybės: ISO 9000 ir ISO 14000 (ES politika)** – standartų šeimos reglamentuoja kokybės vertybes ir pagal šiuos standartus įgyvendinama bendroji ES kokybės politika visoje ES teritorijoje, kurioje reglamentuoja visų valstybių narių kokybės vadybos procesus šių valstybių nacionaliniu lygmeniu tam tikru laiku globalizacijos sąlygomis.

**2. Kokybės vertybės: nacionaliniai standartai (valstybės politika)** – nacionaliniai standartai (pagal ES kokybės politikos standartų šeimą), kurie reglamentuoja kokybės vertybes ir

nacionalinių standartų lygmeniu įgyvendinama bendroji Lietuvos kokybės vadybos politika šalies ūkyje ir nacionalinėje rinkoje tam tikru laiku globalizacijos sąlygomis.

**3. Kokybės vertybės: organizacijos KKVVS** (*personalo politika*) – organizacijos kompleksinė kokybės vadybos sistema (*pagal nacionalinius standartus*) reglamentuoja kokybės vertybes ir KKVVS lygmeniu įgyvendinama bendroji organizacijos kokybės vadybos politika (*pagal bendrąją Lietuvos kokybės politiką*) šalies ūkyje ir nacionalinėje rinkoje tam tikru laiku globalizacijos sąlygomis.

**4. Kokybės vertybės: prekės ir paslaugos** (*rinkos politika*) – nacionaliniai standartai (*pagal ES kokybės politikos standartų šeimą*) reglamentuoja kokybės vertybes ir nacionalinių standartų lygmeniu įgyvendinama VVS ir VSS bendroji nacionalinės rinkos kokybės vadybos politika (*pagal ES vieningą vartotojų patenkinimo ir pasitenkinimo politiką*) visuomenėje tam tikru laiku globalizacijos sąlygomis.

**5. Kokybės vertybės: vartotojai** (*patenkinimo ir pasitenkinimo politika*) – VVS ir VSS kompetencija, kuri laiduoja kokybės vadybos vertybes visuomenėje, dėl to nuolat gerėja socialinė aplinka šalies teritorijoje per regionų ekonomikos plėtros politiką tam tikru laiku globalizacijos sąlygomis.

**6. Kokybės vertybės: nauji poreikiai** (*naujos prekės ir paslaugos plėtros politika*) – VVS ir VSS kompetencija, kuri laiduoja kokybės vadybos vertybes kuriant naujas prekes ir paslaugas, pateikiant jas nacionalinei rinkai ir jos regionų segmentams, dėl to nuolat gerėja ekonominė ir socialinė aplinka šalies teritorijoje tam tikru laiku globalizacijos sąlygomis.

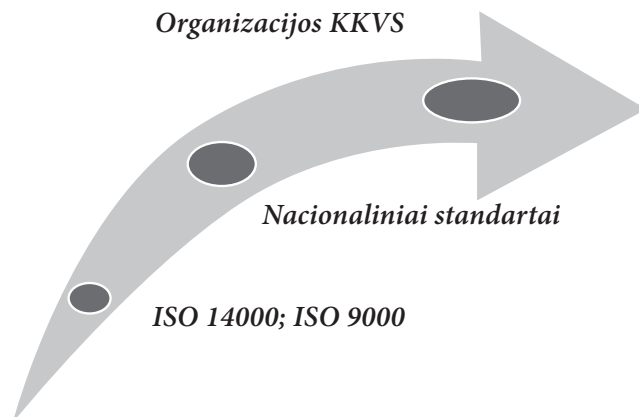
**7. Kokybės vertybės: darbo vertė** (*pajamų politika*) – VVS ir VSS kompetencija, kuri laiduoja visišką žmonių užimtumą per realią darbo vertę ir realias pajamas, kurios yra pagrindas kaupti nacionalinį turtą ir jį naudoti globalizacijos sąlygomis šalies ūkyje (*pagal nacionalinę investicijų politiką*), priklausančiame bendrai ES rinkos erdvei.

Apibendrinant galima teigti, kad darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimo teorijos ir praktikos suderinamumas sudaro prielaidas naudoti pažangą stiprinant demokratiją, o funkcinis kokybės vadybos suminis rezultatas – politinės, ekonominės ir socialinės aplinkos vienovės stiprinimas visuomenės visiškam užimtumui įgyvendinti, kaip VVS ir VSS kompetencijų funkcijų plėtros efektyvumo didinimo visuma Lietuvoje.

## 1.5. Plėtros optimizavimo teorijos ir praktikos vienovė

Darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimo teorija iš esmės įgyvendinama individo, šeimos ir organizacijos (*mikrosistemų*) lygmeniu optimizuojant VVS

ir VSS visų veiklos dalyvių darbą (*visose šalies organizacijose*) tam tikru laiku globalizacijos sąlygomis, todėl ypatingą vietą šiuose procesuose užima organizacija (*valstybės institucijos; verslo, mokslo, kiti visuomenės subjektai, kurie šalies teritorijoje veikia absoliučiu organizacijos statusu pagal šiuolaikinę vadybą*), kaip mikrosistema, vieni-janti optimizavimo teoriją ir praktiką su makrosistemomis (*60 mažųjų regionų su bendruomenėmis, 6 didžiuosius regionus su bendruomenėmis, šalies ūkio šakomis, kurias valdo 14 ministerijų, nacionalinės rinkos segmentus pagal regionų ekonomikos plėtrą, šalies ūkį ir nacionalinę rinką*). Pagal šiuolaikinę vadybą, kitų kelių ir būdų optimizuoti VSS teritoriniu lygmeniu, VVS valstybės lygmeniu tiesiog nėra. Visuomenės plėtros optimizavimo rezultatas – žmogaus, jo šeimos gyvenimo lygio indeksas ir žmonių gyvenimo kokybė. Visus kiekybinius ir kokybinius nacionalinio produkto valstybės politikos įgyvendinimo nacionalinėje rinkoje pasiekimus funkcionaliai vienija organizacijų kompleksinė kokybės valdymo sistema tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje globalizacijos sąlygomis. Šiuolaikinės organizacijos kompleksinės kokybės valdymo sistemos (**KKVS**) optimizavimo modelis pateikiamas 1.26 pav.



1.26 pav. **Organizacijos kompleksinės kokybės valdymo sistemos modelis** [88, p. 133–169]

1.26 pav. vartojamos sąvokos:

**ISO 9000; ISO 14000** – ES kokybės vadybos sistemų standartų šeimos (*skirtos reglamentuoti prekių ir paslaugų kokybę, taip pat gerinti ekologinę aplinkai visoje ES teritorijoje, tai yra 28 valstybių narių lygmeniu*).

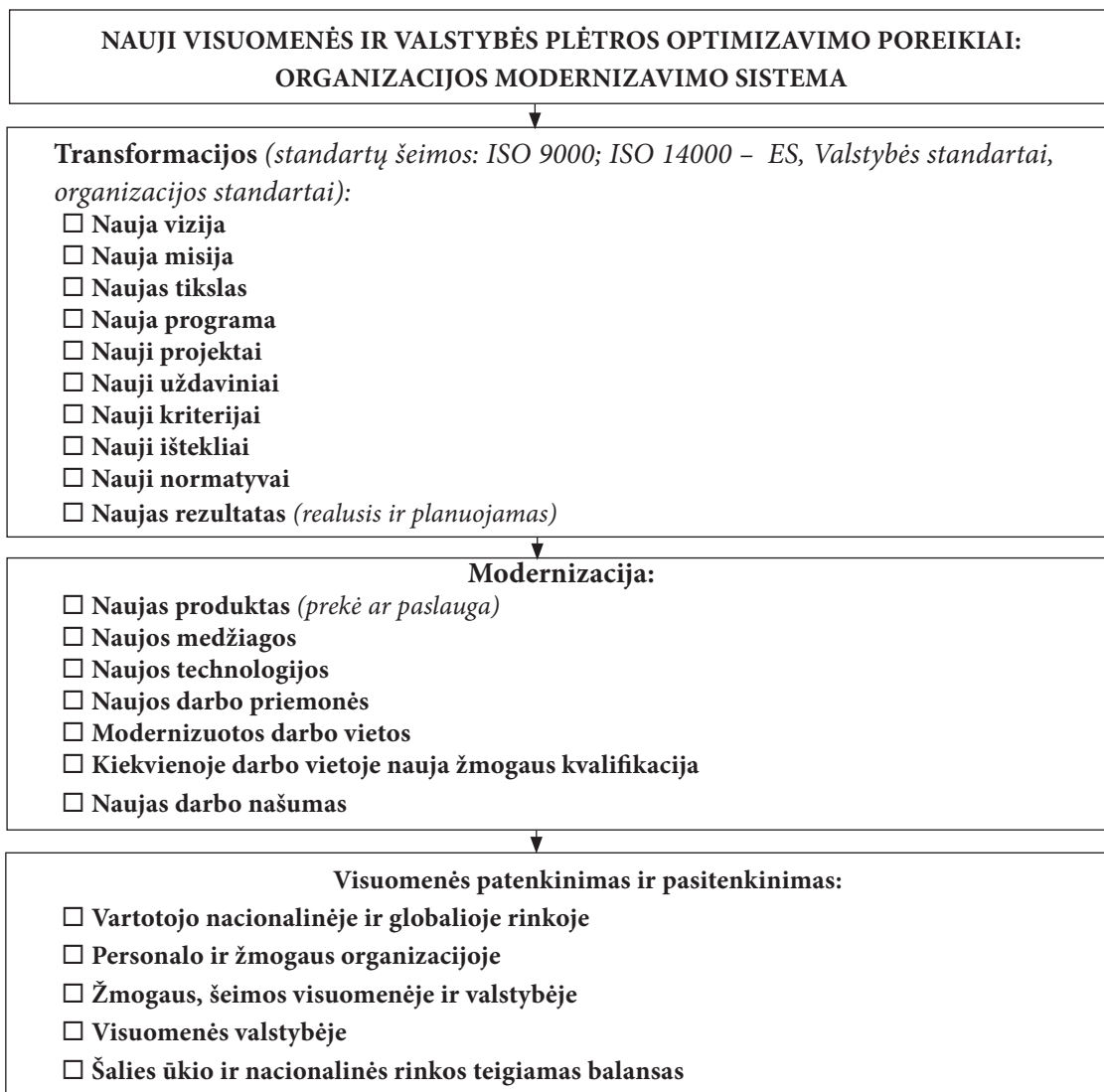
**Nacionaliniai standartai** – 28 valstybių narių kokybės standartai, galiojantys tik atskiros valstybės teritorijoje kaip valstybės narės kokybės vadybos normatyviniai aktai.

**Organizacijos KKVS** – kompleksinė organizacijos kokybės valdymo sistema, kuri sudaryta vadovaujantis ISO 9000 ir ISO 14000 standartų šeimomis, taip pat vykdant kokybės vadybos nacionalinę politiką, suderintą su nacionaliniais standartais tam tikru laiku ir šalies teritorijoje.

Darnios valstybės ir visuomenės plėtos optimizavimo VVS ir VSS specialistai iš esmės privalo gerinti visuomenės visiško užimtumo sistemos įgyvendinimo kokybę visų organizacijų **KKVS** lygmeniu tam tikru laiku šalies teritorijoje. Teorijos ir praktikos vienovė laiduoja pažangos plėtrą šalies ūkyje ir nacionalinėje rinkoje, nes pažangos plėtos pagrindas – naujas nacionalinis produktas (*prekė ar paslauga*), kuris projektuojamas pagal nacionalinius išteklius ir įgyvendinamas, tai yra pateikiamas vartotojams nacionalinėje rinkoje, šitaip užtikrinamas nacionalinės rinkos konkurencingumo didinimas tam tikru laiku šalies teritorijoje atsižvelgiant į regionų ekonomikos plėtrą. Šiuo atveju visuomenės plėtos optimizavimas sudaro sąlygas nuolat modernizuoti organizacijas tam tikru laiku ir jų veiklos vietoje, nes kitu atveju organizacijos darosi nekonkurencingos (*neefektyvios*) valstybės ir visuomenės lygmeniu, todėl tokias organizacijas būtina uždaryti (*skelbti bankrotą verslo ir ne verslo organizacijoms*) šalies ateities integracijos į bendrąją ES ir NATO erdvę sąlygomis.

Organizacijos modernizavimo sistemos optimizavimo modelis pateikiamas 1.27 pav.





1.27 pav. Organizacijos modernizavimo sistemos modelis [125, p. 196–202]

1.27 pav. vartojamos sąvokos:

**Transformacijos** – politinės, ekonominės ir socialinės aplinkos pokyčiai Lietuvoje (*VVS ir VSS vienovės lygis: demokratijos plėtra*) ir ES, kuriuos formuoja ES plėtros kokybės optimizavimo politika (*ISO 9000 ir ISO 14000 standartų šeimų pavieniai standartai, kurie atnaujinami ne rečiau kaip kas penkeri metai, o jų vykdymas privalomas bendradarbiaujant visoms ES valstybėms narėms ir realizuojant prekes ar paslaugas*

*bendroje ES rinkoje, taip pat tarp pavienių 2 ar kelių valstybių narių: eksportuojant ir importuojant produktus), nacionalinių standartų įgyvendinimas ir organizacijų veiklos standartizavimas tam tikru laiku veiklos vietoje:*

- ✓ **Nauja vizija** – organizacijos svajonė nuolat būti moderne.
- ✓ **Nauja misija** – nuolat kurti ir įgyvendinti naują produktą (*prekę ar paslaugą*).
- ✓ **Naujas tikslas** – organizacijos operatyvinės, perspektyvinės ir strateginės veiklos tikslas.
- ✓ **Nauja programa** – organizacijos operatyvinės, perspektyvinės ir strateginės veiklos programos – planai.
- ✓ **Nauji projektai** – skirti organizacijos operatyvinės, perspektyvinės ir strateginės veiklos programai ir jos planams įgyvendinti.
- ✓ **Nauji uždaviniai** – organizacijos operatyvinės, perspektyvinės ir strateginės veiklos uždaviniai.
- ✓ **Nauji kriterijai** – organizacijos operatyvinės, perspektyvinės ir strateginės veiklos mato vienetai (*natūriniai, piniginiai, mišrūs*).
- ✓ **Nauji ištekliai** – organizacijos operatyvinės, perspektyvinės ir strateginės veiklos optimizavimo ištekliai pagal nacionalinius išteklius.
- ✓ **Nauji normatyvai** – organizacijos operatyvinės, perspektyvinės ir strateginės veiklos normatyvai (*skaičiuotini dydžiai, kuriuos galima pasiekti veikloje, tačiau viršyti galimybės jau nėra tam tikru laiku ir darbo vietoje*).
- ✓ **Naujas rezultatas** – organizacijos operatyvinės, perspektyvinės ir strateginės veiklos realusis rezultatas (*pasiektas per paskutinį veiklos ciklą*), o jo pagrindu planuojamas rezultatas.

**Modernizacija** – pažanga organizacijos lygmeniu:

- ✓ **Naujas produktas** – pažangos plėtros organizacijos lygmeniu pagrindas.
- ✓ **Naujos medžiagos** – naujam produktui projektuoti ir įgyvendinti pagrindas.
- ✓ **Naujos technologijos** – naujam produktui projektuoti ir įgyvendinti pagrindas.
- ✓ **Naujos darbo priemonės** – naujam produktui projektuoti ir įgyvendinti pagrindas.
- ✓ **Modernizuotos darbo vietos** – darbo vietos nauja kompetencija (*reikalavimai*).
- ✓ **Kiekvienoje darbo vietoje nauja žmogaus kvalifikacija** – darbuotojo kompetencija.
- ✓ **Naujas darbo našumas** – darbo vertės didinimas, tačiau lėčiau už darbo našumo didinimą.

**Visuomenės patenkinimas ir pasitenkinimas** – naujų nacionalinių prekių ir paslaugų nacionalinėje rinkoje pasiūla, kuri laiduoja vartotojų patenkinimą ir pasitenkinimą regionuose bei šalies teritorijoje:

✓ **Vartotojo nacionalinėje ir globalioje rinkoje** – naujo nacionalinio produkto pateikimas vartotojams, kaip VVS įgyvendinimo politikos pirmumas pateikiant vidaus rinkai ir po to eksportui.

✓ **Personalo ir žmogaus organizacijoje** – darbinės veiklos plėtra, kuri laiduoja visišką žmonių užimtumą.

✓ **Žmogaus, šeimos visuomenėje ir valstybėje** – žmogaus, jo šeimos gyvenimo lygio indekso didinimas ir žmonių gyvenimo kokybės plėtra tam tikru laiku.

✓ **Visuomenės valstybėje** – savivaldos plėtra, kai VSS įtaka yra nuolat didinama, įgyvendinat visuomenės visiško užimtumo programą tam tikru laiku šalies ūkyje plėtojant regionų ekonomiką.

✓ **Šalies ūkio ir nacionalinės rinkos teigiamas balansas** – valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimo rezultatas, kai importas yra mažesnis už eksportą per kalendorinius metus, o valstybės biudžeto balansas – teigiamas.

Apibendrinant galima teigti, kad nauji darnios visuomenės ir valstybės plėtros optimizavimo poreikiai orientuojami į visų valstybės organizacijų modernizavimą, pagal šiuos poreikius buvo sudarytas organizacijos modernizavimo sistemos optimizavimo modelis, kurio įgyvendinimas laiduoja teorijos panaudojimą praktiškai tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje globalizacijos sąlygomis. Teorijos ir praktikos vienovei plėtoti sudarytas organizacijų plėtros aplinkos optimizavimo modelis, kuris pateikiamas 1.28 pav.



1.28 pav. Organizacijų aplinkos modelis [66, p. 338]

1.28 pav. vartojamos sąvokos:

**1. Ekonominė aplinka** – vertinama mikro- ir makroekonominiais rodikliais.

**2. Socialinė aplinka** – vertinama žmogaus, jo šeimos gyvenimo lygio indeksu ir žmonių gyvenimo kokybe.

**3. Konkurentų aplinka** – vertinama pasiūlos pokyčiais rinkoje ir konkurencija (*kainų pokyčiais*).

**4. Užsienio aplinka** – vertinama užsienio valstybių NAS pokyčiais, kurie daro įtaką šalies vidaus aplinkai.

**5. Vietos aplinka** – vertinama vietos nacionaliniais ištekliais.

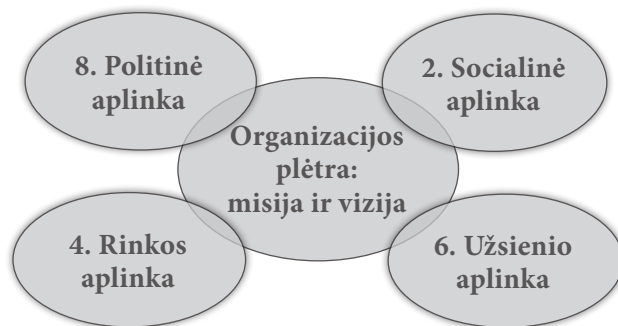
**6. Rinkos aplinka** – vertinama pagrindiniais nacionalinės rinkos veiksniais: pasiūla, paklausa, konkurencija ir konjunktūra.

**7. MTP aplinka** – vertinama mokslinės-techninės pažangos plėtros pokyčiais.

**8. Politinė aplinka** – vertinama VVS NAS ir VSS *nas* pokyčiais.

Kitos paveiksle vartojamos sąvokos žinomos.

Apibendrinant galima pasakyti, kad organizacijai įtaką daro visi aplinkos veiksniai (*kurie sunumeruoti lyginiais ir nelyginiais skaitmenimis*), tačiau organizacija negali daryti įtakos lyginiais skaitmenimis sunumeruotiems aplinkos veiksniams, o gali panaudoti optimizuodama organizacijos veiklą nelyginiais skaitmenimis sunumeruotus aplinkos veiksnius. Šiuo atveju išryškėja ypatinga VVS veiklos sfera – nuolat gerinti veiksmų vienovę, kurie sunumeruoti lyginiais skaitmenimis, kad nuolat būtų gerinama organizacijų išorės aplinka, kuriai organizacijos įtakos nedaro. Ypatingos VVS veiklos sferos analizei sudarytas organizacijų plėtros neigiamos aplinkos optimizavimo (*X modelis: 2–4; 6–8*) modelis, kuris pateikiamas 1.29 pav.



1.29 pav. **Organizacijos plėtros neigiamos aplinkos modelis** [66, p. 339]

Paveiksle vartojamos sąvokos žinomos.

Visais atvejais VVS tenka spręsti (*X modelio: 2–4; 6–8*) visuomenėje suformuluo-

tus sudėtingus uždavinius, kurie nuolat dar sudėtingėja dėl integracijos ir globalizacijos aplinkos veiksnių įtakos pavieniui valstybei tam tikru laiku. Kitas žingsnis – organizacijos turi visas galimybes spręsti teigiamos aplinkos suformuotus uždavinius. Organizacijų plėtros teigiamos aplinkos optimizavimo (+ *modelis*: 1–5; 3–7) modelis pateikiamas 1.30 pav.



1.30 pav. **Organizacijos plėtros teigiamos aplinkos modelis** [66, p. 341]

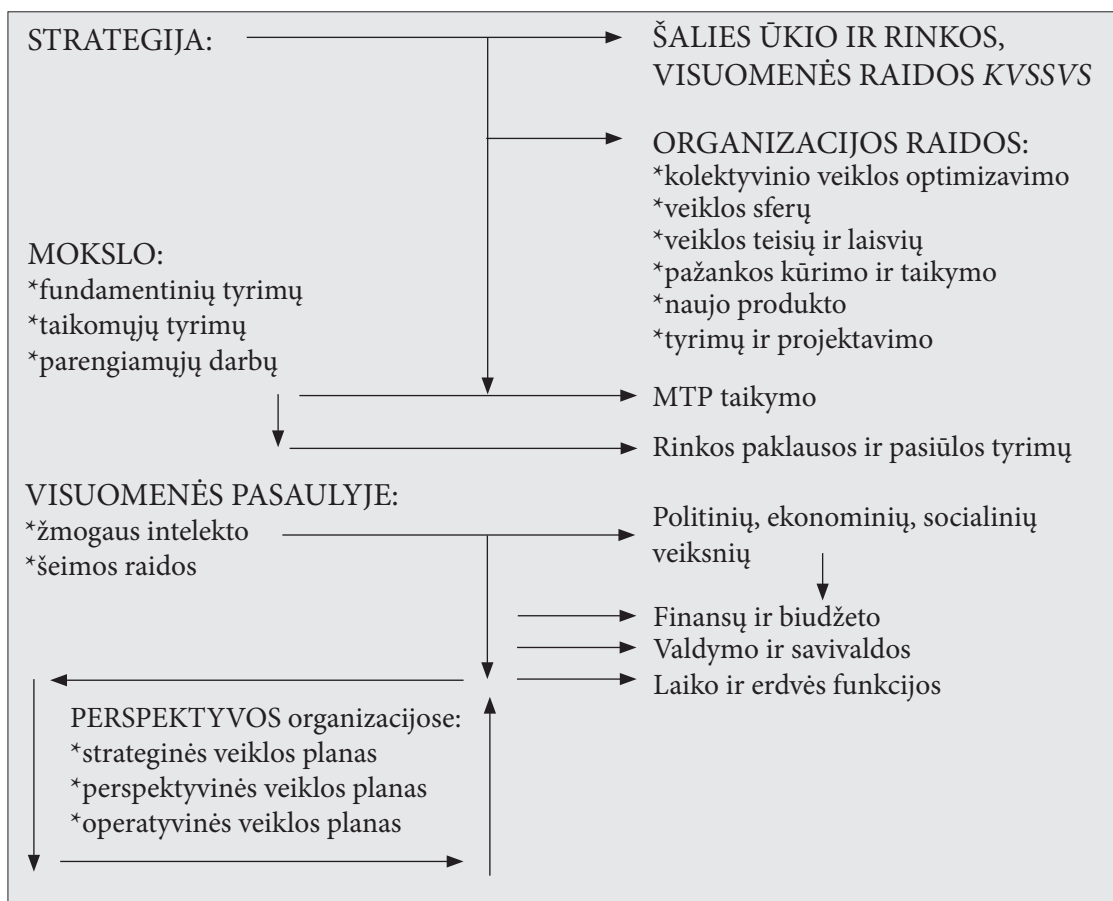
Paveiksle vartojamos sąvokos žinomos.

Apibendrinant galima teigti, kad darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimo VVS ir VSS vienovė iš esmės gerina organizacijos plėtros išorinę, taip pat vidinę aplinką tam tikru laiku ir organizacijos veiklos vietoje taikant pažangos įgyvendinimo strategiją.

Organizacijos plėtros aplinkos optimizavimo modelio (1.28 pav.) funkcinė struktūra turi 8 pavienes sistemas, kurias sudaro:

- ✓ ekonominė aplinka;
- ✓ socialinė aplinka;
- ✓ konkurentų aplinka;
- ✓ užsienio aplinka;
- ✓ vietos aplinka;
- ✓ rinkos aplinka;
- ✓ MTP aplinka;
- ✓ politinė aplinka.

Šioje situacijoje išryškėja valstybės (VVS) vaidmuo, kurį būtina suderinti su visuomenės (VSS) visiško užimtumo politika dabar ir ateityje. Todėl sudarytas organizacijų plėtros strategijos optimizavimo modelis, kuris pateikiamas 1.31 pav.



1.31 pav. Organizacijos plėtros strategijos modelis [66, p. 333]

1.31 pav. vartojamos sąvokos:

*Strategija* – VVS patvirtintas politinis sprendimas.

*Šalies ūkio ir rinkos, visuomenės raidos KVSSVS* – VVS ir VSS vienovė strategijai įgyvendinti šalies ūkio ir rinkos lygmeniu.

*Organizacijos raidos strategija* – VSS vienovė strategijai įgyvendinti organizacijos lygmeniu:

- ✓ *kolektyvo veiklos optimizavimas* – organizacijos personalo darbo optimizavimo veiksnys;
- ✓ *veiklos sferos* – organizacijos pirkimų, veiklos, pardavimų veiksnys;
- ✓ *veiklos teisės ir laisvės* – organizacijos plėtros VVS ir VSS veiksnys;
- ✓ *pažangos kūrimas ir taikymas* – organizacijos naujo produkto veiksnys;

✓ *naujas produktas* – problemos sprendimo kurti naują produktą organizacijoje veiksnys;

✓ *tyrimas ir projektavimas* – problemos sprendimo naudoti mokslinę pažangą užduoties parengimo organizacijoje ir delegavimo mokslo sistemai veiksnys.

*Mokslo strategija* – mokslo plėtros strategijai įgyvendinti sistema:

✓ *fundamentiniai tyrimai* – neatpažintų visuomenėje procesų tyrimų veiksnys;

✓ *taikomieji tyrimai* – neatpažintų visuomenėje procesų tyrimų gauto rezultato (*maketo*) pateikimo veiksnys;

✓ *parengiamieji darbai* – neatpažintų visuomenėje procesų tyrimų gauto rezultato (*maketo*) pateikimo įgyvendinimo technologijos veiksnys.

*MTP taikymo strategija* – mokslinės-techninės pažangos sklaidos organizacijoje, įgyvendinant neatpažintų visuomenėje procesų tyrimų gauto rezultato (*maketo*) technologijas, veiksnys.

*Visuomenės pasaulyje strategija* – plėtros optimizavimo strategijai įgyvendinti veiksnys:

✓ *Žmogaus intelektas* – žmogaus kompetencijos plėtros strategijai įgyvendinti veiksnys;

✓ *Šeimos raida* – visuomenės plėtros optimizavimo strategijai įgyvendinti veiksnys.

*Rinkos paklausos ir pasiūlos tyrimų strategija* – nacionalinės rinkos konkurencingumo didinimo strategijai įgyvendinti veiksnys.

*Politinių, ekonominių, socialinių veiksnių strategija* – strategijos įgyvendinimo VVS ir VSS vienovės veiksnys.

*Finansų ir biudžeto strategija* – strategijos įgyvendinimo prognozuoti organizacijos finansus ir valstybės biudžetą optimizavimo veiksnys.

*Valdymo ir savivaldos strategija* – strategijos įgyvendinimo gerinti valstybės valdymą ir organizacijos savivaldą optimizavimo veiksnys.

*Laiko ir erdvės funkcijos strategija* – strategijos įgyvendinimo organizacijos plėtrai laiko periodo ir vietos optimizavimo veiksnys.

*Perspektyvos organizacijose strategija* – strategijos įgyvendinimo rezultatas visų šalies organizacijų plėtros optimizavimo veiksnys:

✓ *Strateginis veiklos planas* – strategijos įgyvendinimo rezultatas pavienės organizacijos plėtros strateginis veiklos planas 3–5 metams (*ateityje iki 3 metų*) po perspektyvinio plano periodo pabaigos;

✓ *Perspektyvinis veiklos planas* – strategijos įgyvendinimo rezultatas pavienės organizacijos plėtros perspektyvinis veiklos planas iki 2 metų nuo planavimo pradžios dienos;

✓ *Operatyvinis veiklos planas* – strategijos įgyvendinimo rezultatas pavienės organizacijos plėtros operatyvinis veiklos planas vieniems kalendoriniams metams.

Vektoriai rodo sistemų nuolatinį pokyčius tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje globalizacijos sąlygomis.

Apibendrinant galima teigti, kad strategija turi būti rengiama ir tvirtinama politinių lyderių sprendimu, o ją įgyvendina VVS dalyviai, kurių veikla yra kryptingai orientuota į šalies ūkio ir rinkos plėtrą, nacionalinio mokslo sistemos optimizavimą, visuomenės raidą, kad būtų sudaryta optimali aplinka VSS gerinti visų valstybėje esančių organizacijų lygmeniu optimaliai naudojant nacionalinius išteklius per regionų ekonomikos plėtrą.

Strategijos rengimo technologija numato poreikį [66, p. 333]:

- ✓ informacijos funkcinių duomenų bankų;
- ✓ specialistų kompetencijos;
- ✓ kompetencijos nustatymo pagal darbo pobūdį;
- ✓ pažangos plėtos;
- ✓ demokratijos plėtos VVS ir VSS modeliavimo bei vienovės gerinimo;
- ✓ optimalaus nacionalinių išteklių naudojimo;
- ✓ optimalaus darbo rezultato;
- ✓ optimalaus turto kaupimo;
- ✓ optimalaus turto naudojimo (*plėtos*).

Realiame gyvenime dažnai turima informacija būna neišsami ar nereikšminga, o dažnai ir iškreipta, kai kuriose organizacijose specialistai nepasiskirstę veiklos sferomis, darbo funkcijomis, atsakomybe, o jų darbinė veikla kartojama arba dubliuojama, dėl to šie procesai sukelia neigiamų veiksmų, o darbo rezultatus dažniausiai sunku apskaičiuoti ir įvertinti efektyvumo rodikliais.

Dažnai organizacijos vadovybė nenustato optimalių VVS ir VSS principų plėtos strategijai atnaujinti tam tikru laiku ir veiklos vietoje globalizacijos sąlygomis.

Kita vertus, kiekviena organizacija reglamentuoja savo veiklos viziją ir misiją strateginiam laikotarpiui, tačiau organizacijos plėtos strategijos formavimas ir jos veiksmų valdymo metodika bei metodai yra bendri.

Galima išskirti organizacijos plėtos strategijos bruožus, kuriuos apibūdina personalo darbo:

- ✓ misija;
- ✓ tikslingumas;
- ✓ sudėtingumas;
- ✓ rizika;
- ✓ nauda;
- ✓ rezultatas.

Darbo rezultatai – mažiausi, optimalūs ir didžiausi. Mažiausi ir didžiausi darbo rezultatai didina organizacijos plėtos riziką, todėl darbo rezultatų optimizavimas – stra-



teigijos formavimo pagrindas. Ypač svarbu, kad organizacijos strategiją riboja laikas, aplinka, integracijos ir globalizacijos veiksniai, tačiau jos formavimas ir veiksmų valdymas – neribotas, o ribas reglamentuoja pavienio žmogaus gyvenimas ir darbas, šeimos raida, visuomenės plėtra VVS ir VSS lygmeniu. Darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimas grindžiamas pavienių organizacijų šalies regionuose modernizavimu atsižvelgiant į pažangą ir optimalių visų nacionalinių išteklių naudojimą. Pažangos plėtros (*gamybos ir verslo sferos*) organizacijose optimizavimo modelis pateikiamas 1.2 lentelėje.

1.2 lentelė. **Organizacijos pažangos plėtros modelis** [88, p. 107]

Priemonės pavadinimas	Įvykdymo terminas	Vykdytojai	Finansavimo poreikis (taip, ne)	Įtaka investicinei aplinkai (taip, ne)
Pažangos plėtra ir organizacijos modernizavimas pagal KKVS				
1. PAŽANGOS PLĖTROS POLITIKA ORGANIZACIJOS VEIKLAI OPTIMIZUOTI				
<b>1.1. Naujo produkto kūrimas</b>	Pagal planą	Gamybos vadovas	Taip, sąmata	Taip, palanki
<b>1.2. Pardavimų strategija ir balansas</b>	Pagal planą	Pardavimų vadovas	Taip, rinkos tyrimams	Taip, pagal tyrimų rezultatus
<b>1.3. Pirkimų strategija ir balansas</b>	Pagal planą	Linijiniai vadovai, specialistai	Taip, pagal savikainą	Taip, pagal susitarimus
<b>1.4. Investicinio projekto rengimas</b>	Pagal planą	Finansų vadovas	Taip, pagal sąmatą	Taip, pagal aplinkos veiksnius
<b>1.5. Investicijos rizikos parinkimas</b>	Pagal planą	Finansų vadovas	Taip, optimizuoti	Taip, pagal gautus rezultatus
<b>1.6. Modernių darbo vietų projektavimas</b>	Pagal planą	Linijiniai vadovai, specialistai	Taip, pagal automatizavimo ir mechanizavimo lygį	Taip, didinant darbo našumą
<b>1.7. Personalo komplektavimas</b>	Pagal planą	Linijiniai vadovai, specialistai	Taip, pagal kiekvieną darbo vietą	Taip, didinant darbo našumą
2. PERSONALO MOTYVAVIMO POLITIKA IR VEIKLOS OPTIMIZAVIMAS				
Priemonės pavadinimas	Įvykdymo terminas	Vykdytojai	Rezultatas	
<b>2.1. Valdymo sistemos tobulinimas</b>	Nuolat	Organizacijos vadovas, funkciniai vadovai	Veiklos optimizavimas	
<b>2.2. Kolektyvinės sutarties rengimas</b>	Periodiškai	Organizacijos vadovas, specialistai	Motyvacijos sistema	

<b>2.3. Personalo karjeros plano rengimas</b>	Periodiškai	Linijiniai vadovai, specialistai	Darbo našumo didinimas
<b>2.4. Operatyvinė veikla</b>	Planas	Finansų vadovas ir padalinių vadovai	Darbo našumo didinimas
<b>2.4.1. Organizacijos išsipareigojimai (pirkimai, pardavimai)</b>	Sutartys	Finansų vadovas	Darbo našumo didinimas
<b>2.4.2. Partnerių išsipareigojimai (pardavimai, pirkimai)</b>	Sutartys	Finansų vadovas	Darbo našumo didinimas
<b>2.5. Perspektyvinė veikla</b>	Planas	Organizacijos vadovas, funkciniai vadovai	Darbo našumo didinimas
<b>2.6. Strateginė veikla</b>	Planas	Organizacijos vadovas, funkciniai vadovai	Darbo našumo didinimas

1.2 lentelėje vartojamos sąvokos:

**1.1. Naujo produkto kūrimas** – pagal sudarytą planą atsakingas už įgyvendinimą gamybos vadovas griežtai vadovaujasi sąmata ir įvertina palankią investicinę aplinką.

**1.2. Pardavimų strategija ir balansas** – pagal sudarytą planą atsakingas finansų vadovas už įgyvendinimą griežtai vadovaujasi rinkos tyrimais ir įvertina tyrimų rezultatus.

**1.3. Pirkimų strategija ir balansas** – pagal sudarytą planą atsakingas už įgyvendinimą finansų vadovas griežtai vadovaujasi savikaina ir įvertina sudarytas sutartis.

**1.4. Investicinio projekto rengimas** – pagal sudarytą planą atsakingas gamybos vadovas ir atsakingi už įgyvendinimą specialistai griežtai vadovaujasi sąmata ir įvertina palankią investicinę aplinką.

**1.5. Investicijos rizikos vertinimas** – pagal sudarytą planą atsakingas už įgyvendinimą finansų vadovas griežtai vadovaujasi optimizavimu ir įvertina optimizavimo rezultatus.

**1.6. Modernių darbo vietų projektavimas** – pagal sudarytą planą atsakingi linijiniai vadovai ir atsakingi už įgyvendinimą specialistai griežtai vadovaujasi automatizavimo ir mechanizavimo lygiu ir įvertina darbo našumo rezultatus.

**1.7. Personalo komplektavimas** – pagal sudarytą planą atsakingi linijiniai vadovai ir atsakingi už įgyvendinimą specialistai griežtai vadovaujasi darbo vietų kompetencija ir įvertina darbo našumo rezultatus.

**2.1. Valdymo sistemos tobulinimas** – nuolat atsakingas organizacijos vadovas ir atsakingi už įgyvendinimą funkciniai vadovai griežtai vadovaujasi veiklos optimizavimu.

**2.2. Kolektyvinės sutarties rengimas** – periodiškai atsakingas organizacijos vado-

vas, atsakingi už įgyvendinimą specialistai ir personalo atstovai griežtai vadovaujasi motyvacijos sistema.

**2.3. Personalo karjeros plano rengimas** – periodiškai atsakingi linijiniai vadovai ir atsakingi už įgyvendinimą specialistai griežtai vadovaujasi darbo našumo didinimu.

**2.4. Operatyvinė veikla** – pagal sudarytą planą atsakingas finansų vadovas ir atsakingi už įgyvendinimą padalinių vadovai griežtai vadovaujantis darbo našumo didinimu.

**2.4.1. Organizacijos įsipareigojimai (pirkimai, pardavimai)** – pagal sudarytas sutartis atsakingas už įgyvendinimą finansų vadovas griežtai vadovaujasi darbo našumo ir organizacijos efektyvumo didinimu.

**2.4.2. Partnerių įsipareigojimai (pardavimai, pirkimai)** – pagal sudarytas sutartis atsakingas už įgyvendinimą finansų vadovas griežtai vadovaujasi darbo našumo ir organizacijos efektyvumo didinimu.

**2.5. Perspektyvinė veikla** – pagal sudarytą planą atsakingas organizacijos vadovas ir atsakingi už įgyvendinimą funkciniai vadovai griežtai vadovaujasi darbo našumo ir organizacijos efektyvumo didinimu.

**2.6. Strateginė veikla** – pagal sudarytą planą atsakingas organizacijos vadovas ir atsakingi už įgyvendinimą funkciniai vadovai griežtai vadovaujasi darbo našumo ir organizacijos efektyvumo didinimu.

Kitos lentelėje vartojamos sąvokos žinomos.

Pažangos plėtros (*gamybos ir verslo sferos, taip pat ir viešojo sektoriaus sferos*) organizacijoje optimizavimo modelio sudarymo metodika apima plėtros veiksnius, rezultatų vertinimo laikotarpius, personalo atsakomybę, investavimą ir aplinkos patikimumą, kuriuo siekiama optimalaus efekto visuomenės plėtros perspektyvoms integracijos ir globalizacijos sąlygomis tam tikru laiku bei tam tikroje erdvėje.

Išanalizavus plėtros optimizavimo teorijos modelius ir formas, aprašius plėtros optimizavimo problemas ir jų sprendimus, suformulavus darnios valstybės ir visuomenės plėtros strategiją, pateikus darnios valstybės ir visuomenės plėtros strategijos įgyvendinimo kryptis, apibendrinus plėtros optimizavimo teorijos ir praktikos vieno- vę, reikia organizuoti šalies ekonominės ir socialinės aplinkos veiksnių tyrimus, atlikti tyrimų rezultatų prognozavimą.

## **1.6. Valdymo, ekonominės ir socialinės aplinkos rezultatų prognozavimas**

*Tyrimų periodas* 2010–2013 m. m. *Tyrimų duomenų šaltiniai* – LR statistikos departamento ir visų ES valstybių narių statistikos duomenų bazės:

<http://www.stat.gov.lt/> ; <http://ec.europa.eu/eurostat/help/new-eurostat-website>.

*Tyrimai atlikti* 2015 m. vasario–gegužės mėn. Tyrimų duomenis padėjo surinkti Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos Universitetinių studijų instituto Vadybos katedros 3 kurso kariūnai, tyrimams vadovavo ir duomenis susistemino veiksmų koreliacinėms matricoms apskaičiuoti šio monografijos skyriaus autorius. Valdymo, ekonominės ir socialinės aplinkos veiksmų koreliacines matricas apskaičiavo Inžinerinės vadybos katedros specialistai. Tyrimai organizuoti pagal 2014–2015 m. m. VI semestro studijų dalyko programą „Saugumo veiksmų prognozavimas ir valdymas“, taip pat pagal Akademijos Vadybos katedros mokslo tiriamojo darbo temą „Krašto apsaugos žmonių ir žinių išteklių plėtojimo sprendimai socialinių ekonominių pokyčių kontekste“.

*Tyrimų metodologija* – realių darbo rezultatų vertinimas pagal normatyvus tam tikru laiku ir darbo vietoje. Tam tikslui visi veiksniai buvo sugrupuoti ir sprendžiant uždavinius nustatytas jų lygis.

*Skaiciavimams atlikti taikyta metodika*, kai buvo apskaičiuoti lyginamojo ekonominio efektyvumo koeficientai tam tikru laiku ir tam tikroje vietoje. Lyginamasis ekonominio efektyvumo koeficientas – apskaičiuojamas dydis, kuris išreiškiamas lygtimi [88, p. 113–115]:

$$k_{L.ef.} = A_R / A_N, \quad (1.12)$$

čia:  $k_{L.ef.}$  – lyginamasis ekonominio efektyvumo koeficientas;  
 $A_R$  – realusis darbo rezultatas;  
 $A_N$  – darbo normatyvas.

Darbo normatyvas – apskaičiuotinas dydis normos, kurią darbo vietoje galima atlikti, tačiau viršyti neturime realių galimybių tam tikru laiku ir tam tikroje vietoje. Lyginamojo ekonominio efektyvumo koeficiento ribos – nuo  $|0|$  iki  $|1|$ .

Kompleksinis uždavinių sprendimas atliktas prisilaikant modeliavimo funkcinės sekos (nuo 1 iki 10).

1. *Taikomas žingsninis regresinis metodas*, kuris išreiškiamas matematiniu modeliu [65, p. 185]:

$$y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_nx_n, \quad (1.13)$$

čia:  $y$  – vienas iš aplinkos veiksmų, kuris išreiškiamas per likusius sistemos veiksmus;  
 $b_0$  – laisvas skaičius (*koeficientas*);

$b_1, \dots, b_n$  – skaičiuojamas veiksmų koeficientas;  
 $x_1, \dots, x_n$  – aplinkos veiksniai.

2. Sudarome matricą (X):

$$(x_1 x_2 \dots x_n y_n) - x. \quad (1.14)$$

3. Apskaičiuojame matricą ( $X^1 X$ ).

4. Matricą ( $X^1 X$ ) koreguojame į vidutinę, gauname ( $X^1_V X_V$ ).

5. Panaudoję matricą ( $X^1_V X_V$ ) iš pradžių skaičiuojame koreliacinius koeficientus, po to matricą (R):

$$(R) = \begin{vmatrix} r_{11} & r_{12} & \dots & r_{1n} \\ r_{21} & r_{22} & \dots & r_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ r_{n1} & r_{n2} & \dots & r_{nn} \end{vmatrix} \quad (1.15)$$

6. Išplečiame koreliacinę matricą (A):

$$A = \begin{vmatrix} R(KxK) & T^1(Kx1) & J(KxK) \\ T(1xK) & S(1x1) & 0(1xK) \\ -J(KxK) & 0(Kx1) & 0(KxK) \end{vmatrix} \quad (1.16)$$

čia:  $R(KxK)$  – koreliacinė matrica dėl (K) nepriklausomų kintamųjų;  
 $T(1xK)$  – koreliacinis vektorius dėl (K) nepriklausomų kintamųjų su vienu aplinkos veiksmiu (y);  
 $T^1(Kx1)$  – perkeltas vektorius (T);  
 $S(1x1)$  – veiksmio koreliacijos koeficientas tarp savęs (= 1);  
 $J(KxK)$  – vienetinė matrica;  
 $-J(KxK)$  – neigiama vienetinė matrica;  
 kitos – nulinės skaičiuojamos matricos.

7. Apskaičiuojame pavienius koreliacijos koeficientus ( $V_i$ ):

$$(V_i) = V_{1y} r_{yi} / r_{ii}. \quad (1.17)$$

8. Atrenkame didžiausią ( $V_i$ ) reikšmę. Didžiausios reikšmės ( $V_i$ ) indeksas (i) nu-

stato įtraukiamą į regresijos lygtį veiksnį. Po to taikydami standartinį kriterijų (T), nustatome, ar iš viso verta įtraukti minėtą veiksnį. Tolesniuose etapuose kitas (T) kriterijus, įvertinantis pasikeitimų, esančių lygtyje, pataisą.

9. *Veiksnį įtraukus į regresijos priklausomybę, koreliacinę matricą (A) išreiškiame matrica (B):*

$$B_{i1} = A_{i1} / A_{i1}; \quad (1.18)$$

$$B_{i2} = A_{i2} / A_{i1}. \quad (1.19)$$

Likusius elementus apskaičiuojame pagal tokį algoritmą:

$$B_{ij} = A_{ij} - A_{i1}A_{1j} / A_{11}, \quad (1.20)$$

čia:  $l$  – įtraukiamojo kintamojo indeksas.

10. *Skaičiuojame pavienius koreliacijos koeficientus ( $V_i$ ).*

Tolesniuose žingsniuose uždavinys sprendžiamas analogiškai. Kiekviename regresijos lygties žingsnyje įtraukiamas vienas naujas veiklos veiksnys. Veiksnų įtraukimo į regresijos lygtį žingsniai nusako šių veiksnų eiliškumą pagal jų reikšminę įtaką pavienio veiksnio (y) atžvilgiu.

Ekonominės aplinkos veiksnų koreliacinė matrica pateikiama 1.3 lentelėje. Socialinės aplinkos veiksnų koreliacinė matrica pateikiama 1.4 lentelėje. VVS veiksnų koreliacinė matrica pateikiama 1.5 lentelėje.

Ekonominės aplinkos veiksniai (1.3 lentelė), taip pat ir socialinės aplinkos veiksniai (1.4 lentelė) turi funkcinį ryšį tam tikru laiku bei tam tikroje erdvėje (*mikro- ir makrosistemų lygmeniu*) ir gauti realūs rezultatai laiko periodu (2010–2013 m. m.) rodo visų išvardytų aplinkos veiksnų tarpusavio poveikį ir atvirkščią priklausomybę išplėstine tikimybių veiklos lauko seka.

Šią išplėstinę veiklos lauko seką nusako koreliacijos koeficientų reikšmių ribos nuo  $|-1|$  iki  $|+1|$ . Tam tikrų veiksnų įtakos vienas kitam ir atvirkščiai procesas išreikštas aplinkos veiksnų koreliacine priklausomybe, kurią rodo [65, p.187]:

- ✓ stiprūs ryšiai (*koeficientai, kurių reikšmės – per 0,9*);
- ✓ vidutiniai ryšiai (*koeficientai, kurių reikšmės – per 0,5 iki 0,9*);
- ✓ silpni ryšiai (*koeficientai, kurių reikšmės – per 0,1 iki 0,5*);
- ✓ neigiami ryšiai (*koeficientai, kurių reikšmės – nuo 0 iki -0,5*);
- ✓ labai neigiami (*koeficientai, kurių reikšmės – per -0,5 iki -0,9*);
- ✓ ypač neigiami (*koeficientai, kurių reikšmės – per -0,9*).

**1.3 lentelėje** galima pastebėti, kad šalies ekonominė aplinka 2010–2013 m. m. buvo neoptimali, nes išanalizuotų jos veiksnių koeficientai koreliacinėje matricoje pasiskirsto tarp ypač neigiamų ir stiprių ryšių (*nuo* -0,996 *iki* +0,999).

Vertinant veiksnių koreliacinius ryšius matyti, kad veiksnio  $X_1$  (*gyventojų skaičius*) koreliacija – neigiamų ryšių laike su  $X_2$  (-0,681),  $X_4$  (-0,923),  $X_5$  (-0,762),  $X_6$  (-0,913),  $X_7$  (-0,781),  $X_8$  (-0,996),  $X_9$  (-0,914) ir tik  $X_3$  (*nedarbo lygis*) – silpnų ryšių lauke (0,214).

Gauti šalies ekonominės aplinkos veiksnių tyrimų rezultatai laiko periodu (2010–2013 m. m.) patvirtina šalies ūkio ir rinkos plėtros optimizavimo būtinybę pagal optimizavimo teorijos metodologiją, jos metodiką ir įgyvendinimo metodus ateityje.

1.3 lentelė. **Ekonominės aplinkos veiksnių koreliacinė matrica**

Koreliacija (periodas: 2010–2013 m. m.)									
Veiksniai:	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$	$X_5$	$X_6$	$X_7$	$X_8$	$X_9$
$X_1$	1,000	-0,681	0,214	-0,923	-0,762	-0,913	-0,781	-0,996**	-0,914
$X_2$		1,000	0,553	0,902	0,978*	0,714	0,553	0,687	0,916
$X_3$			1,000	0,178	0,469	0,007	-0,008	-0,181	0,199
$X_4$				1,000	0,953*	0,926	0,791	0,933	0,999**
$X_5$					1,000	0,838	0,716	0,782	0,958*
$X_6$						1,000	0,959*	0,946	0,909
$X_7$							1,000	0,836	0,765
$X_8$								1,000	0,921
$X_9$									1,000
** Koreliacija – reikšminga 0,01 lygio ( <i>patikslinta</i> )									
* Koreliacija – reikšminga 0,05 lygio ( <i>patikslinta</i> )									

Ekonominės aplinkos veiksniai (*jų vertinimas atliktas apskaičiuavus lyginamąjį ekonominio efektyvumo koeficientą*):

1. Gyventojų skaičius.
2. Užimtieji gyventojai.
3. Nedarbo lygis.
4. Šalies ūkio darbuotojų vidutinė mėnesinė bruto alga.
5. Minimali alga.

6. Vidutinė senatvės pensija.
7. Eksporto–importo balansas.
8. Imigracijos–emigracijos balansas.
9. BVP, vidutiniškai tenkantis vienam šalies gyventojui.

**1.4 lentelėje** galima pastebėti, kad šalies socialinė aplinka 2010–2013 m. m. buvo neoptimali, nes išanalizuotų jos veiksnių koeficientai koreliacinėje matricoje pasiskirsto tarp ypač neigiamų ir stiprių ryšių (*nuo* -0,996 *iki* +0,978). Vertinant veiksnių koreliacinius ryšius matyti, kad veiksnio  $X_1$  (*Gyventojų skaičius*) koreliacija – neigiamų ryšių laike su  $X_2$  (-0,681),  $X_5$  (-0,923),  $X_6$  (-0,762),  $X_7$  (-0,913),  $X_8$  (-0,781),  $X_9$  (-0,996) ir tik  $X_3$  (0,047, *gimstamumo–mirtingumo balansas*),  $X_4$  (0,214, *nedarbo lygis*), – silpnų ryšių lauke. Kita vertus,  $X_3$  (*gimstamumo–mirtingumo balansas*) – neigiamų ryšių lauke su  $X_2$  (-0,764),  $X_4$  (-0,941),  $X_5$  (-0,415),  $X_6$  (-0,660),  $X_7$  (-0,165),  $X_8$  (-0,060),  $X_9$  (-0,059) ir tik su  $X_1$  (+0,047) – silpnų ryšių laike.

Gauti šalies socialinės aplinkos veiksnių tyrimų rezultatai laiko periodu (2010–2013 m. m.) patvirtina valstybės politiką dėl būtinybės visuomenės visiško užimtumo pagal optimizavimo teorijos metodologiją, jos metodiką ir įgyvendinimo metodus ateityje.

1.4 lentelė. **Socialinės aplinkos veiksnių koreliacinė matrica**

Koreliacija (Periodo duomenys: 2010–2013 m.m.)									
Veiksniai:	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$	$X_5$	$X_6$	$X_7$	$X_8$	$X_9$
$X_1$	1,000	-0,681	0,047	0,214	-0,923	-0,762	-0,913	-0,781	-0,996**
$X_2$		1,000	-0,764	0,553	0,902	0,978*	0,714	0,553	0,687
$X_3$			1,000	-0,941	-0,415	-0,660	-0,165	-0,060	-0,059
$X_4$				1,000	0,178	0,469	0,007	-0,008	-0,181
$X_5$					1,000	0,953*	0,926	0,791	0,933
$X_6$						1,000	0,838	0,716	0,782
$X_7$							1,000	0,959*	0,946
$X_8$								1,000	0,836
$X_9$									1,000
** Koreliacija – reikšminga 0,01 lygio ( <i>patikslinta</i> )									
* Koreliacija – reikšminga 0,05 lygio ( <i>patikslinta</i> )									

Socialinės aplinkos veiksniai (*jų vertinimas atliktas apskaičiuavus lyginamąjį ekonominio efektyvumo koeficientą*):



1. Gyventojų skaičius.
2. Užimtieji gyventojai.
3. Gimstamumo–mirtingumo balansas.
4. Nedarbo lygis.
5. Šalies ūkio darbuotojų vidutinė mėnesinė bruto alga.
6. Minimali alga.
7. Vidutinė senatvės pensija.
8. Imigracijos–emigracijos balansas.
9. BVP, vidutiniškai tenkantis vienam šalies gyventojui.

*Politinės aplinkos veiksnių tyrimų rezultatai* – ekspertinio vertinimo lygio, kuriuos nusako kita veiksnių koreliacija, tai – išrinkto vieno Seimo nario atstovavimas savo partijai, koreliacijos koeficientas sudarė 0,355, ir analogiškai, atstovavimo gyventojams koreliacijos koeficientas sudarė -0,166, tačiau partijų per jų Seimo narius atstovavimo gyventojams koreliacijos koeficientas buvo 0,541.

*Palyginę savivaldos ir gyventojų bendruomenių tyrimų rezultatus gavome*, kad savivaldos paslaugos vertės bendruomenei koreliacijos koeficientas sudarė 0,881, tačiau bendruomenių įtaka vietos savivaldybėms buvo silpnų koreliacijos ryšių lauke (~ nuo 0,031 iki 0,402).

Politinės aplinkos veiksnių tyrimų rezultatai yra loginiai, lyginant juos su ekonominės ir socialinės aplinkos veiksnių koreliacija 2010–2013 m. m., todėl gauti rezultatai patvirtina ir politinės aplinkos optimizavimo būtinybę dabartyje.

Valdymo aplinkos veiksnių tyrimo rezultatai pateikiami 1.5 lentelėje.

1.5 lentelė. **VVS veiksnių koreliacijos matrica** (2015 m.)

Veiksniai:	$k_1$	$k_2$	$k_3$	$k_4$	$k_5$
$k_1$	1	-0,022	0,924**	-0,383	-0,257
$k_2$		1	-0,285	-0,434	-0,174
$k_3$			1	-0,253	-0,192
$k_4$				1	0,824**
$k_5$					1

**\*\* Koreliacija – reikšminga 0,01 lygio (patikslinta).**

VVS veiksniai:

$k_1$  – ministerijų paslauga 1 žmogui;

$k_2$  – ministerijų darbuotojo įtaka 1 savivaldybei;

$k_3$  – ministerijų darbuotojo paslauga 1 žmogui;

$k_4$  – pavaldžių organizacijų lygis 1 ministerijos darbuotojui;

$k_5$  – ministerijoms pavaldžių organizacijų įtaka 1 savivaldybei.

**1.5 lentelėje** galima pastebėti, kad valstybės valdymo sistemos (*14 ministerijų lygmeniu*), pagal 2015 metų biudžetą, veiksmų koreliacija rodo VVS aplinkos nesuderinamumą siekiant įgyvendinti visiško visuomenės užimtumo politiką šešiasdešimtyje savivaldybių.

Apibendrinę plėtros optimizavimo teorijos skyriaus mokslinius ir praktinius rezultatus, išanalizuosime klasikines vadybos mokyklas ir mokslinės studijos rezultatus panaudosime darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimo vadybai tobulinti integracijos bei globalizacijos sąlygomis XXI a. Lietuvoje, priklausančioje bendrai ES erdvei.

Vadybos tobulinimas – nuolatinis mokslo plėtros ir praktikos vienovės procesas, kurio visumą sudaro:

- ✓ pasaulio bendrijos raidos praeities patirtis ir šiandienos pasiekimai;
- ✓ valstybės ir visuomenės procesų fundamentiniai tyrimai;
- ✓ valstybės ir visuomenės procesų taikomieji tyrimai;
- ✓ valstybės ir visuomenės procesų taikomųjų tyrimų rezultatų modeliavimas;
- ✓ žmogaus intelekto ugdymo ir panaudojimo valstybės politikos įgyvendinimo tendencijos;
- ✓ šeimos, kaip visuomenės atsinaujinimo pagrindo, raidos liekamieji rezultatai;
- ✓ organizacijos vizija ir misija;
- ✓ visuomenės visiško užimtumo strategija;
- ✓ laiko ir erdvės funkcijos.

Šiandieną ypatingą reikšmę įgauna klasikinių vadybos mokyklų rezultatų plėtojimo mokslinė studija ir prognozuojamų rezultatų funkcinis pritaikymas darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimui globalizacijos sąlygomis.

Klasikinių vadybos mokyklų studija ir gautų rezultatų panaudojimas šiuolaikinės vadybos ir plėtros optimizavimo teorijai tobulinti XXI a. pateikiamas kitame monografijos skyriuje.

## 2 VADYBOS OPTIMIZAVIMO SISTEMA

Vadybos mokslo objektas yra orientuotas į organizacijos valdymo procesus, kurių efektyvumas priklauso tiek nuo organizacijos vidinių, tiek ir nuo išorinių veiksnių. Tai nuolat besikeičiantis procesas, todėl tiek įmonės vadovai, tiek ir darbuotojai nuolat susiduria su naujais iššūkiais ir problemomis, į kurias turi greitai ir adekvačiai reaguoti siekdami paties geriausio ir tinkamiausio sprendimo esamomis sąlygomis.

Stebint ir analizuojant įvairias patirtis susiformavo vadybos teorijos ir mokyklos, kurios kūrė naujus metodus, principus ir taisykles, siekdamos didinto darbo našumą ir efektyvumą, o vėliau gerinti darbuotojo darbo sąlygas, motyvavimo sistemą ir kitus su organizacijos vystymu susijusius procesus.

Šiuolaikinės vadybos mokslo teoriniai pagrindai remiasi koncepcijomis ir idėjomis, kurios pradėjo formuotis nuo senų laikų, bet didžiausią pagreitį įgavo XIX a. pabaigoje – XX a. pradžioje. Tuo metu susiformavo vadybos, kaip mokslo, pagrindai, buvo suformuluotas vadybos mokslo objektas, esminiai valdymo ir vadovavimo principai, sukurtos organizacinės struktūros ir kt.

Šiame skyriuje, remiantis Lietuvos ir užsienio mokslininkų darbais, nagrinėjamas klasikinių teorijų (*mokslo, biurokratinės, administravimo ir žmogiškųjų santykių*), suformavusių vėlesnių teorijų pagrindus, indėlis į šiuolaikinę vadybą.

### 2.1. Senovės vadybos pamokos

Nepaisant to, kad vadybos mokslas susiformavo tik XIX a., tačiau vadybos idėjos ir patirtys buvo taikomos jau senovėje. Pirmiausia tai buvo siejama su šeimos organizavimu, vėliau su gentine santvarka ir galiausiai perkelta į politinius vienetus valstybės mastu. Senovės civilizacijose valdymas dažniausiai atsiskleisdavo per vieno valdovo valstybės valdymo organizavimą. Tačiau ne visi valdovai (*karaliai*) turėjo reikiamų savybių valdyti šalį,

todėl atsirado papildomų struktūrinių vienetų ar asmenų, perimančių valdymą. Teisingas vadovo, valdymo formos ir strategijos pasirinkimas garantavo valstybės galią.

Ankstyvaisiais „vadybininkais“ galima būtų laikyti žynius ir šventikus, o karo metu – karo vadus, kurių priimti sprendimai dažnai nulemdavo ne tik valstybės, tautos ar genties buitines ar socialines, bet ekonomines ir politines sąlygas. Kitaip tariant, minėti asmenys atliko vadovavimo, planavimo, organizavimo ir kontrolės funkcijas.

Didelį indėlį formuojant šiuolaikinės vadybos principus turėjo bažnyčios organizavimo patyrimas. Bažnyčios indėlis labiausiai vertinamas tokiose vadybos srityse kaip personalo valdymas, valdžios ir autoriteto sistema, funkcijų specializavimas.

A. I. Kravčenko nagrinėdamas vadybos mokslo istoriją išskiria keturis pagrindinius vadybos ištakų etapus [45]:

- 1) šumerų civilizacijos suklestėjimas ir rašto atsiradimas;
- 2) Babilono valstybės klestėjimas ir Hamurabio teisyno išleidimas;
- 3) biurokratinio valdymo atsiradimas ir Romos Katalikų Bažnyčios hierarchinės organizavimo struktūros susiformavimas;
- 4) didžioji pramonės revoliucija, nulėmusi valdymo atskyrimą nuo gamybos ir kapitalo, o vėliau inicijavusi vadybos, kaip savarankiškos veiklos, sritį.

Apibendrindamas praktinės vadybos patirtį ir pavyzdžius C. Wiliams pateikė svarbiausių įvykių chronologinę seką (2.1 lentelė) [40].

2.1 lentelė. Vadybos idėjos ir praktinės patirtys [40]

Laikotarpis	Iniciatorius (-iai)	Planavimas	Organizavimas	Vadovavimas	Kontrolė	Indėlis į vadybos istoriją
5000 m. pr. Kr.	Šumerai				+	Rašto sukūrimas, apskaitos vedimas.
4000–2000 m. pr. Kr.	Egiptiečiai	+	+		+	Planavimo, organizavimo ir kontrolės funkcijų atpažinimas statant piramides. Prašymai raštu. Sprendimų priėmimas pasikonsultavus su personalu.
1800 m. pr. Kr.	Hamurabis				+	Kontrolė vykdoma naudojant liudytojus ( <i>laidavimas už tai, kas padaryta ar pasakyta</i> ); sandoriai dokumentuojami raštu.

600 m. pr. Kr.	Nabuchodonosaras		+	+		Skatinimas darbo užmo-kesčiu ir gamybos kontro-lė. Demokratinio valdymo pradininkas.
500 m. pr. Kr.	Sun Tzu	+		+		Strategija; oponentų sil-pnybių identifikavimas ir puolimas.
400 m. pr. Kr.	Ksenofontas	+	+	+	+	Pripažino vadybą kaip atskirą meno rūšį.
284 m.	Diokletianas		+			Įgaliojimų perdavimas.
900 m.	Al-Farabis			+		Apibrėžė lyderystės bruo-žus.
1100 m.	Gazalis			+		Apibrėžė valdymo bruo-žus.
1418 m.	A. Barba-rigo		+			Išskyrė organizacines struktūras.
1436 m.	Venecijiečiai				+	Numeracijos, standartiza-cijos įvedimas.
1500 m.	T. Moras			+		Kritikavo silpną vadovavi-mą ir lyderystę.
1525 m.	N. Makiavelis		+	+		Ryšiai, galia ir lyderystė organizacijoje.

Pirmiausia autorius išskiria šumerų indėlį į praktinės vadybos plėtojimą. Jie, sukū-rę raštą, naudojo jį kaip priemonę verslo sandoriams fiksuoti. Vertimai iš ankstyvųjų Egipto papirusų, parašytų daugiau nei prieš 1300 m. pr. Kr., įrodo to meto valstybių organizavimo ir administravimo svarbą. Praktinis pavyzdys, liudijantis egiptiečių ge-bėjimą valdyti gana sudėtingus procesus, – piramidžių statymas. Išlikę dokumentai rodo, kad egiptiečiai pripažino planavimo, organizavimo ir kontrolės poreikį, rašyti-nius prašymus bei konsultavimąsi prieš priimant sprendimus.

Žymiausi Babilono valstybės valdovai – Hamurabis ir Nabuchodonosaras turėjo di-delę įtaką praktinei vadybai. Babilono valdovas, žymus karvedys Hamurabis, supratęs, kad valdyti didžiulę teritoriją vien ginklu ir jėga nepavyks, sukūrė efektyvią administra-cinę sistemą, paremtą teisine baze. Išleistas Hamurabio teisynas (*lot. Codex Hammurabi*) yra vienas seniausių pasaulio teisynų ir pats reikšmingiausias Mesopotamijos dokumen-tas, užrašytas ant akmens. Teisynas, sudarytas iš 285 įstatymų, apėmė įvairias visuome-nės valdymo ir administravimo sritis. Hamurabis teisyne įteisino lygybės ir teisingumo principą, kuriuo nurodoma, kad stipresnis negali išnaudoti silpnesnio. Šis principas at-spindi tuo metu susiformavusį naują senosiose civilizacijose Hamurabio vadovavimo

stilių, paremtą pasitikėjimu, pavaldinių skatinimu bei globėjiskumu. Kitaip tariant, Hamurabis atsisako tradicinio autoritarinio vadovo statuso, jis žinomas kaip demokratinio valdymo ir demokratinio vadovavimo stiliaus pradininkas. [22]

Vėliau valdęs Nabuchodonosaras buvo ne tik valdovas, karo strategas, žymus architektas, bet ir efektyvios gamybos kontrolės sistemos sumanytojas. Valdovas tekstilės fabrike naudojo spalvotas etiketes tam, kad galėtų tiksliai nustatyti, kiek laiko prekė ar žaliava išgulėjo sandėlyje ir kada ji pateko į prekybą. Be to, jis pritaikė darbo užmokestį kaip darbuotojų motyvavimo priemonę. Dar vėliau Sun Tzu, „Karo meno“ autorius, išryškino strategijos svarbą. Nepaisant to, kad parašytos taisyklės buvo skirtos karo strategijai, jų laikytasi planuojant darbo su verslo konkurentais strategiją. [37]

Senovės Romoje taip pat įvyko svarbių valdymo pokyčių. Vienas iš jų – Diokletiano teritorinis valdymas, kurio metu jis išplėtė ir atskyrė imperijos karinius ir civilinius aparatus, reorganizavo imperijos provincijas, perdavė įgaliojimus ir suformavo administracinio valdymo principus.

Universalus valdymo principus 400 m. pr. Kr. suformulavo filosofas Sokratas. Jis teigė, kad valdymas yra unikali žmogaus veikla ir svarbiausia – į konkrečią darbo vietą reikia paskirti tokį žmogų, kuris gebėtų pasiekti užsibrėžtą tikslą. Jo amžininkas Kiras, papildydamas Sokrato mintis, išryškino būtinybę išsiaiškinti priežastis, skatinančias žmogų siekti iškeltų tikslų. Šiandieninėje vadyboje tai atitinka motyvacijos sampratą.

Viduramžių arabų mokslininkai Al-Farabis ir Gazalis dar daugiau dėmesio skyrė žmogiškajam veiksmui ir pirmieji apibūdino lyderio ir vadybininko požymius. Barbarigo daugiau dėmesio skyrė organizacijai ir jos valdymui išskirdamas organizacines struktūras.

XIV-XVI a. mokslininkai pradėjo apibendrinti sukauptas žinias ir patirtį leisdami mokslinius veikalus. Du iš jų padarė nemažą indėlį į vadybos mokslo raidą. Pirmiausia tai Tomo Moro veikalas „Utopija“, kuriame autorius kritikavo silpną vadovavimą ir lyderystę, sukėlusią neigiamų socialinių padarinių. Tuo tarpu italų filosofas ir politikas N. Makiavelis knygoje „*Pokalbiai*“ (arba „*Valdovas*“) išaukštino ryšius, galią ir lyderystę organizacijoje ir jo suformuluoti principai gali būti taikomi šių dienų organizacijų valdymui.

Išnagrinėjus pagrindines vadybos patirtis senovėje, galima teigti, kad organizacijos dažniausiai buvo naudojamos turtui ir politinei valdžiai įsigyti. Tačiau teigtina, kad šiuolaikinės vadybos principų užuomazgos, nors ir labai epizodinės, aptinkamos net pirmąją bendruomenėje. Jos dažniausiai pasireiškėdavo per praktinę veiklą, valdančiųjų asmenines patirtis ir nuostatas, būdavo nulemtos politinių ir ekonominių sąlygų bei poreikių.

## 2.2. Mokslinės vadybos mokyklos kryptys

XIX a. antrojoje pusėje prasidėjo dideli organizacijų struktūriniai pokyčiai tiek Europoje, tiek ir JAV. Tai buvo susieta su mažų amatininkų dirbtuvių nykimu, stambių pramonės įmonių augimu, didelių fabrikų statymu. Kūrėsi didžiulės nacionalinės ir tarptautinės korporacijos. Tačiau vidiniai organizacijos pokyčiai vis dar vyko labai lėtai, trūko sisteminių žinių apie efektyvų organizacijų valdymą. Manoma, kad tai ir buvo viena iš pagrindinių priežasčių, nulėmusių mokslinio organizavimo teorijos susiformavimą.

Žymiausias mokslinės valdymo teorijos atstovas – **F. Teiloras** (1856–1915 m.). Jis vadinamas *Mokslinės vadybos tėvu*. Jau būdamas 35 metų buvo žymus vadybos konsultantas. Vienas iš esminių F. Teiloro nuopelnų yra valdymo funkcijų išskyrimas ir funkcinės valdymo struktūros sudarymas. [36; 2]

Analizuojant F. Teiloro mokslinį palikimą galima išskirti du veiklos etapus. Pirmasis buvo susijęs su mechaninio apdirbimo procesais; antrasis skirtas darbo organizavimo procesams gerinti.

Pirmiausia jis dirbo „*Midvale Steel*“ kompanijos mechaniniame ceche pameistriu. Tačiau vėliau šią kompaniją paliko ir gavo pagrindinio vadovo vietą. Laikui bėgant dažnai keitė darbo vietas. Pagrindinė priežastis buvo ta, kad jis diegė daug naujovių, o kai jam nepavykdavo, negalėdavo su tuo susitaikyti ir keisdavo darbą. Vis tik daugiausiai praktinio patyrimo jis įgijo dirbdamas įmonėje „*Bitlechim Steel*“. Tuomet didžiausią dėmesį F. Teiloras skyrė praktiniams tyrimams, susijusiems su mechaniniais darbo procesais. Jis atliko dešimtis tūkstančių bandymų, siekdamas nustatyti teisingus konkrečių mechaninio apdirbimo procedūrų duomenis, o apibendrinimus paskelbė 1906 m. išspausdindamas moksliniame straipsnyje „*Metalo pjovimo menas*“ (angl. „*The Art of Cutting Metal*“). F. Teiloras nustatė pjovimo greičio, instrumento dėvėjimosi, instrumento ir apdirbimo ruošinio medžiagos parametrus, kuriais remdamasis galėjo apskaičiuoti apdirbamo ruošinio padavimo greitį, pjovimo kampą, gylį ir kitus parametrus, padedančius optimizuoti gamybą. Tačiau F. Teiloras pastebėjo, kad to nepakanka, nes darbininkai nenorėjo naudotis naujovėmis. Todėl antrasis jo veiklos etapas buvo orientuotas į darbo organizavimo pagrindus. F. Teiloras teigė, kad didžiausia tiek vadovo, tiek jo pavaldinių ilgalaikė nauda įmanoma tik maksimaliai efektyviai naudojant darbo jėgą, išteklius ir kiek įmanoma sumažinus kapitalo naudojimo išlaidas. [38] Kitaip tariant, didžiausia įstaigos gerovė yra aukščiausias darbuotojų bei įrenginių produktyvumo rezultatas, t. y. kiekvienas žmogus ir mašina turi pasiekti maksimalų našumą. Apibendrintus praktinius pastebėjimus teorijos autorius išdėstė knygoje „*Mokslinės vadybos principai*“ (1911 m.), kuria siekė įrodyti, kad vadyba –

tikras mokslas, pagrįstas tam tikrais principais ir taisyklėmis. Šio mokslo pagrindas – kruopštus individualių darbininkų elgesio tyrimas, siekiant iš esmės padidinti darbo našumą. Be to, mokslinis valdymas dar reiškia, kad tie moksliniai principai išplečiami ir taikomi visoms gamybinėms veiklos sritims. R. B. Denhardt teigia, kad F. Teiloras mokslas buvo ir metodika (*gamybos mechanizavimas*), ir socialinio gyvenimo filosofija. [8] Nagrinėdamas darbuotojų darbo našumo kėlimo problemą F. Teiloras išryškino tris pagrindines priežastis, nulėmusias darbininkų pasipriešinimą naujovėms [38]:

1. Nuo neatmenamų laikų tarp darbuotojų išsisknijęs įsitikinimas, kad kiekvieno žmogaus ar mechanizmo padidėjęs našumas galiausiai prives prie didelio darbo vietų mažinimo įmonėje.

2. Netobula valdymo sistema, kuri dažniausiai egzistuoja, verčia darbuotojus stimuluoti ir dirbti lėtai, kad apgintų savo interesus.

3. Darbuotojai netenka daug pastangų dėl neefektyvių ir netikslių apskaitos metodų, kurie plačiai taikomi visose pramonės šakose.

Identifikavęs šias problemas, F. Teiloras visą likusį laiką skyrė bandydamas įrodyti, kokią didžiulę naudą atneštų tų nuostolingų metodų pakeitimas moksliskai pagrįstais darbo organizavimo metodais.

Pagrindinė F. Teiloras darbo mokslinio organizavimo teorijos tezė – darbas tik tuomet gali būti našus, kai jis organizuotas pagal taisykles, principus, standartus, parengtus panaudojant naujausius mokslo pasiekimus ir ilgametę praktikos patirtį. F. Teiloras siūlė tiksliai ir kruopščiai išanalizuoti visus darbo komponentus, vėliau su rezultatais supažindinti darbininkus, kad visi galėtų taikyti metodus, kuriuos iki tol taikė nedaugelis. Mokslininkai apibendrinę F. Teiloras darbus nurodo pagrindines šios idėjos realizavimo priemones [9; 42; 43; 6; 39; 29]:

1. Teisingai parinkti darbininkus, juos parengti dirbti atitinkamose darbo vietose ir duoti tik tas užduotis, kurias jie sugeba atlikti kuo puikiau. Geras vadovas turi būti užtikrintas, kad darbininkui tinka jo darbo užduotys, o prireikus nurodyti ar padėti išsiaiškinti darbininkui darbo metodus.

2. Sudaryti optimalias darbo operacijas. Kiekviena operacija pagal sudėtingumą turi būti analogiška kitoms. Būtina parengti ir darbininkams pateikti detalius operacijų atlikimo aprašymus, nurodant elementus, laiką ir pan.

3. Racionaliai naudoti darbo įrankius, įrangą, mechanizmus ir medžiagas. Tai reiškia ne tik taupumą, gerą techninę priežiūrą, bet ir reikiamų įrankių ir įrangos įsigijimą, pritaikymą darbovietėse.

4. Teisingai apmokėti už darbą ir įdiegti finansinio skatinimo sistemą. Darbuotojų našumas turėtų būti skatinamas tokiu principu: atlyginimas pakeliamas įvykdžius normą, ir atvirkščiai, sumažinamas – neįvykdžius normos. F. Teiloras teigė, kad tokia



sistema skatina žmones siekti dirbti našiau, nes tai leidžia papildomai užsidirbti.

5. Plėtoti mokslinį darbo organizavimą remiantis laiko, judėjimo ir nuovargio veiksnių tyrinėjimais optimaliausiam darbo atlikimui ir atlikimo lygiui nustatyti. Sukurti darbo metodus ir reikalauti, kad darbininkai juos perprastų ir taikytų.

F. Teiloras daug dėmesio skyrė administracijos ir pavaldinių geranoriškam bendradarbiavimui. Jis teigė, kad „*administracijos nariai, atsakingi už mokslo principų diegimą, darbuotojams turėtų teikti visapusišką pagalbą ir prisiimti kur kas didesnę atsakomybę už rezultatus, nei paprastai pati administracija prisiima*“. Administracija, dirbanti pagal mokslinius valdymo principus, privalo šviesti ir padėti savo darbuotojams. [38]

F. Teiloras teigė, kad būtina keisti vadovų veiklos organizavimą ir pasiūlė atsisakyti linijinės valdymo struktūros, o įvesti funkcinį valdymą.

F. Teiloro darbus plėtojo ir kiti pasekėjai: H. Gantas, F. ir L. Džilbertai (*F. ir L. Gilbreth*) H. Emersonas ir H. Fordas.

**H. L. Gantas** buvo F. Teiloro mokinys ir kolega, kartu vykdė keletą bendrų projektų. Tačiau vėliau jų keliai išsiskyrė ir H. Gantas ėmė labiau gilintis ne į atskiras operacijas ir darbo judesius, o į visą gamybos procesą. Jis manė, kad didžiausia problema yra ta, kad dažniausiai darbuotojams keliami uždaviniai ir parenkami metodai remiantis ankstesne patirtimi arba viena nuomone, kaip turėtų būti darbas atliekamas. H. Gantas teigė, kad esminis skirtumas tarp senųjų ir naujų modelių turėtų susidėti iš trijų esminių elementų: sistemingo planavimo, aiškių uždavinių formulavimo ir atsakingų už tuos darbus žmonių paskyrimo.

Plėtodamas savo idėją H. Gantas sukritikavo ir atsisakė F. Teiloro pasiūlyto diferencijuotos darbo užmokesčio sistemos, kaip turinčios mažą motyvacinį poveikį. Naujoje skatinimo sistemoje H. Gantas pasiūlė mokėti premijas kiekvienam darbininkui, įvykdžiusiam dienos normą, ir įvesti antrinę motyvaciją žemiausio lygio vadovams, kurie gautų premiją už kiekvieną dienos normą įvykdžiusį darbininką ir papildomai už tai, jei visi darbuotojai įvykdys dienos normą. Ši skatinimo sistema motyvavo našiai ir efektyviai dirbti ne tik darbuotojus, bet ir vadovus palaikyti glaudžius bendradarbiavimo ryšius su pavaldiniais, siekiant efektyvaus rezultato.

Šią skatinimo sistemą H. Gantas perkėlė ir į individualius grafikus – diagramas, kurie buvo skelbiami viešai: juodai buvo žymimos dienos, kai darbininkas įvykdydavo normas, o raudonai – kai jų neįvykdydavo. Karo metais H. Gantas diagramą gerokai patobulino, įtraukdamas į ją ne vieną darbų seką, o kelias, atliekamas tuo pačiu metu. H. Gantas teigė, kad grafikas sukurtas remiantis dviem principais:

**Pirmasis** – kad visi veiksmai gali būti išmatuojami laiku, per kurį jis gali būti atliekamas.

**Antrasis** – kad diagramoje galima atvaizduoti net kelis tuo pačiu metu atliekamus darbus.

Šie H. Ganto pasiūlyti grafikai buvo pirmieji kalendorinio planavimo modeliai, o autorius laikomas gamybos planavimo ir grafinių metodų pradininku. Dabartiniu metu H. Ganto grafikai yra išversti į keletą kalbų ir naudojami operatyviam planavimui, projektų valdyme ir pan. Žymiausi H. Ganto darbai: „*Darbas, užmokestis ir pelnas*“ (1913), „*Darbo organizavimas*“ (1919). [41]

**Frankas ir Liliana Džilbertai.** Tai sutuoktiniai, kurie daugiausia dėmesio skyrė darbo laiko ir žmogaus judesių tyrimams (*darbo ritmo poveikis darbo jėgos taupymui, darbo ir poilsio laiko sąryšis, įvairių veiksmų reikšmė darbo našumui ir pan.*). J. Stoner ir kt. teigia, kad F. ir L. Džilbertų pagrindinis tikslas buvo darbininkų gerovės kėlimas. [34] Pasak jų, galutinis mokslinio valdymo tikslas – padėti darbininkams pasijusti žmonėmis ir visiškai išnaudoti savo vidines galimybes. Pagrindiniai mokslininkų nuopelnai: sukurtas ciklografinis judesių tyrimo metodas naudojant fotografiją ir filmavimą; sukurta darbo skaidymo į elementus sistema, pagal kurią galima projektuoti racionalius darbo metodus, nustatyti kiekvieno judesio normatyvinę trukmę ir sudėjus gauti visos operacijos laiko normą. [35]

**H. Emersonas** – knygos „*Dvylika našumo principų*“ (1908 m.) autorius. Joje jis didžiausią dėmesį skyrė darbo organizavimui teigdamas, kad reikia organizuoti ne atskiro vykdytojo darbą ar įmonės gamybos procesą, o kiekvieną tikslingą žmogaus veiklą. Todėl jis pasiūlo 12 našumo principų, kurie yra aktualūs ir šiandieną organizuojant gamybinių įmonių veiklą [9; 43; 44; 42; 18; 39]:

**1. Aiškiai iškelti idealai ir tikslai.** Racionaliai organizuoti veiklą galima tik pasirinkus ir suformulavus konkrečius ir aiškius tikslus. Kitu atveju bet kokia organizacinė veikla netenka prasmės ir būna chaotiška. Be to, kiekvienas vadovas privalo tuos tikslus įsisąmoninti ir propaguoti tarp savo pavaldinių.

**2. Sveikas protas.** Organizacijoje priimami sprendimai turi būti pagrįsi ir optimalūs. Reikia drąsiai diegti naujoves, atsisakyti įsisenėjusių stereotipų.

**3. Kompetentinga konsultacija.** H. Emersonas teigia, kad vienas žmogus negali būti ekspertas visais su darbo našumu susijusiais klausimais. Todėl būtina konsultotis su atitinkamos srities specialistais ir naudotis knygomis ar kita literatūra.

**4. Darbo drausmė.** H. Emersonas teigia, kad svarbiausias žmogaus elgesio reguliatorius yra gera darbo organizacija, kuri padeda užtikrinti gerą vidinę nuotaiką bei gerus rezultatus. Ten, kur drausmė bloga, net ir turint gerus įrenginius bei naudojant aukštas technologijas, norimų rezultatų pasiekti nepavyksta.

**5. Teisingi santykiai su darbuotojais.** Šis principas siejamas su idėja, kad darbuotojas tik tada dirbs gerai, kai darbo turinys atitiks jo kvalifikaciją, sugebėjimus, po-

linkius ir pan. Todėl būtina vykdyti profesinę atranką, gerinti darbo sąlygas, užtikrinti tobulėjimo sąlygas ir pan.

**6. Rašytinės standartinės instrukcijos.** Kiekvienas darbuotojas turi tiksliai žinoti savo pareigas, jų atlikimo būdus. Todėl H. Emersonas teigia, kad būtina sudaryti standartines instrukcijas, kurias visi darbuotojai perprastų ir dirbtų pagal jų reikalavimus.

**7. Darbą būtina normuoti.** H. Emersonas neigė tuo metu galiojusias labai aukštas darbo normas ir teigė, kad svarbu parengti racionalias darbo normas kartu gerinant ir darbo sąlygas. Racionalus intensyvumas – efektyvumo pagrindas.

**8. Greita, patikima, išsami, tiksliai ir nuolatinė apskaita.** H. Emersonas nurodo, kad negalima žinoti įmonės padėties, neišsiaiškinus apskaitos duomenų apie kiekvieną funkciją ir net operaciją, iš kurių sudaromas bendras visos įmonės veiklos vaizdas. Todėl veiklos rezultatai turi būti nuolat apskaitomi ir įvertinami norint pagrįstai ir visavertiškai planuoti. Nesant apskaitos arba jei ji netiksli, ne tik nežinosime, ką esame pasiekę, bet ir negalėsime planuoti ateities.

**9. Dispečerystė.** Darbą reikia nuolat koordinuoti ir kontroliuoti. Tai leidžia sekti gamybos procesą ir išvengti neigiamų pasekmių, pastebėti nukrypimus nuo norimo rezultato ir pan.

**10. Darbas turi būti saugus.** Nesaugiai besijaučiantys darbuotojai niekada nepasieks gerų rezultatų. Todėl administracija privalo rūpintis aplinkos pritaikymu žmogui ir darbo sauga, lygiai kaip ji rūpinasi įrenginių priežiūra, remontu ar kitais reikalais.

#### **11. Centralizuotas reguliavimas.**

**12. Atlyginimas už našumą.** Atlyginimas už darbą turi atitikti jo sudėtingumą ir bendrą apmokėjimo lygį, turėtų būti įdiegta skatinimo sistema.

H. Emersonas, pateikęs našumo principus, pabrėžia, kad tik juos visus naudojant kompleksiskai gali būti pasiektas efektyvus rezultatas.

Pirmojo pasaulinio karo metu JAV atsirado nauja gamybos organizavimo sistema – fordizmas, pavadintas šios sistemos autoriaus **H. Fordo** vardu. Jis yra vienas garsiausių pasaulyje JAV pramonininkų, pirmasis pritaikęs konvejerį masinei automobilių gamybai ir pasiekęs, kad automobilis taptų prieinamas plačiosioms žmonių masėms.

H. Fordo filosofija buvo pagrįsta šiomis idėjomis:

- kiekvieno darbuotojo darbas turi būti gerai apmokamas;
- užtikrinti, kad darbuotojas dirbtų ne daugiau kaip 48 valandas per savaitę;
- darbuotojus aprūpinti geriausiomis technologijomis; reikalauti darbuotojų visiško atsidavimo ir pagarbos sau bei kitiems.

Apibendrinamas savo filosofines idėjas H. Fordas suformulavo penkis techninius ir darbo bei gamybos organizavimo principus:

- vertikali visos įmonės struktūra (*nepriklausomybė ir galimybė reguliuoti visas gamybos stadijas*),

- masinė gamyba (*sąlygos techniniams ir organizaciniams tobulinimams*), standartizavimas, visiškas gamybos mechanizavimas ir darbo pasidalijimas.

V. Obrozovas, apibendrindamas mokslinio valdymo teorijų atstovų darbus, išskiria šias esmines jų idėjas, kurių dalis yra pritaikoma ir šiuolaikiniame vadybos moksle [38]:

**1. Mokslinio valdymo metodo pramonėje įvaldymo būtinybė.** Mokslinis metodas apima problemų sprendimą remiantis tyrimais, o ne pasitikėjimu, patirtimi ar intuicija. Jis reikalauja sistemiskai ir objektyviai iš alternatyvų pasirinkti geriausią.

**2. Specializacijos darbe panaudojimas.** F. Teiloras ir jo kolegų įsitikinimu, kiekvienas darbuotojas turėjo gerai išmanyti savo darbą, todėl jį turėtų būti lengva apmokyti.

**3. Planavimo ir darbo grafikų svarba.** Ganto sukurta „planavimo diagrama“ padeda vadovui optimaliai panaudoti tiek žmogiškuosius, tiek ir materialinius išteklius ir kontroliuoti laiką.

**4. Tinkamos darbuotojų atrankos organizavimas.** F. Teiloras pasiūlė žmonėms vertinti naudoti testus, kurie leistų nustatyti, ar žmogus turi reikalingų savybių konkrečiam darbui atlikti.

**5. Standartinių metodų darbui atlikti suradimas.** Tai reiškia standartizuotą darbo aprašymą – konkretaus darbo, atsakomybės, pavaldumo, sąlygų ir kontrolės sričių išvardijimas ir apibūdinimas.

**6. Konkretaus laiko užduočiai atlikti nustatymas.** Tai leidžia įvertinti ir prognozuoti darbuotojo darbo našumo lygį, motyvuoti jį ir tas žinias panaudoti planavimui.

**7. Diferencinės darbo užmokesčio sistemos panaudojimas.** Ši sistema numatė didesnę efektyviai dirbančių darbininkų uždarbį.

**Mokslinio valdymo teorija** buvo kritikuojama dėl to, kad didelis dėmesys buvo skirtas darbo našumui ir pelningumui, o tai kai kuriuos darbdavius paskatino maksimaliai išnaudoti darbininkus. Į darbininkus buvo žiūrima kaip į mechanines mašinas, leidžiančias pasiekti didžiausią našumą. Dėl to darbuotojai susibūrė į profsąjungas ir stengėsi pasipriešinti pokyčiams. Be to, ši teorija neįvertino esamos socialinės situacijos ir per mažai dėmesio skyrė darbuotojų poreikiams, ignoravo darbuotojų idėjas ir pasiūlymus.

Tačiau nepaisant kritikos, šios krypties šalininkai savo darbais padėjo sumažinti gamybos sąnaudas, tai:

- sukurdami didesnę pridėtinę vertę;
- mokėdami didesnes algas skatinti darbuotojus dirbti našiau;

- nustatydami mažesnes kainas ir greitesnį kapitalo augimą;
- rūpindamiesi darbuotojų kvalifikacijos kėlimu (*darbuotojų mokymo standartizavimas*);
- organizuodami kvalifikuotos darbo jėgos atrinkimą.

### 2.3. Idealaus biurokratinio valdymo teorijos tendencijos

Vokiečių mokslininkas, sociologas **M. Vėberis**, pagrįsdamas teorinę F. Teiloro darbo mokslinio organizavimo teoriją, sukūrė idealaus biurokratinio valdymo teoriją. P. Zakarevičius teigia, kad M. Vėberio sukurtos koncepcijos esmė – visi santykiai tarp darbuotojų turi būti griežtai formalizuoti, reglamentuoti, turi vyrauti „*nuasmenintų*“ santykių atmosfera, vienų prielankumas kitiems organizacijoje negalimas. [44] Bet koks nukrypimas nuo reglamentų veikia darbo efektyvumą ir rezultatus. Kitaip tariant, mokslininkas manė, kad organizacijoje turi būti griežta hierarchija ir kontrolė, paremta nustatytomis taisyklėmis.

Pasak A. Raipos, M. Vėberis teigė, kad biurokratija, tai – visų pirma racionali organizacija. Formalusis racionalumas, tai logiškai sukonstruota taisyklių sistema, tiksliai ir nedviprasmiškai nustatanti kiekvieno organizacijos tarnautojo pareigas bei kompetencijos sritį [30].

M. Vėberis organizacijų veiklos analizę suprato kaip atskirą procesą, tyrė valdžios struktūrų sistemas ir nurodė, kad visuomenės nariai siekia tvarkos nenaudodami prievartos. V. Juknevičienė nurodo, kad nagrinėdamas racionalią organizaciją mokslininkas teigė, kad nepaisant to, kokio tipo yra organizacija, joje turi veikti administracinis aparatas. [13] M. Vėberis biurokratiją suvokė kaip specializuotų įgūdžių adaptavimo procesą, susiejantį įgūdžius į vieną bendrą organizacijos junginį. Todėl teigtina, kad biurokratija imta suprasti kaip bendrą daugelio žmonių veiklos vykdymo priemonę. M. Vėberio apibrėžta biurokratijos sąvoka labiausiai atspindi šiuolaikinių viešojo administravimo organizacijų esminius bruožus.

M. Vėberis išskyrė idealios biurokratijos modelio principus [3; 13; 42]:

**1. Darbo pasidalijimas ir funkcinė specializacija.** Organizacijų veikloje tai turėjo pagreitinti užduočių įgyvendinimo procesus, nukreipiant žmogiškųjų išteklių kompetenciją ir įgūdžius konkrečioms uždaviniams vykdyti, o ne siekiant, kad kiekvienas darbuotojas sugebėtų atlikti visus darbus. Tokiu būdu darbas paskirstomas pagal jo pobūdį ir tikslus, tiksliai juridiškai apibrėžiamos kiekvieno padalinio darbo sritys, išvengiant funkcijų sutapimo ir dubliavimo.

**2. Hierarchija organizacijoje** aiškiai atskiria aukštesnį ir žemesnį valdymo ly-

gius. Aukštesniame hierarchiniame lygmenyje esantys darbuotojai ne tik kontroliuoja pavaldžių grupių veiklą, bet ir atsako už rezultatus. Hierarchija griežtai nustato pavaldumo, atsakomybės ir atsiskaitomumo ryšius tarp darbuotojų ir vadovų, padalinių ar net atskirų organizacijų, ji garantuoja organizacijos visų darbuotojų struktūros suvokimą. Be hierarchinių ryšių neišsivaizduojama efektyvi informacijos sklaida, atsakomybės pasiskirstymo ir veiklos koordinavimo sistema valdžios institucijose.

**3. Formali veiklos taisyklių ir procedūrų sistema** turi užtikrinti organizacijos veiklos stabilumą, patikimumą ir galimybę prognozuoti jos ateities veiklą, taip pat bešališkumą atliekant biurokratinės operacijas. Griežtai nustatytos taisyklės leidžia greičiau priimti sprendimus, sprendžiant to paties tipo problemas, todėl kiekvienam skyriui ir darbuotojui turėtų būti parengtos pareiginės instrukcijos. Veiklos taisyklių numatymas leidžia iš anksto nustatyti atsakomybės ribas ir laipsnį už tų taisyklių nesilaikymą. Tai padeda reglamentuoti ne tik darbuotojų, bet ir vadovų veiklą. Vadovai privalo remtis formalizuotais reikalavimais ir nesivadovauti emocijomis, jausmais ar asmeninėmis nuostatomis.

**4. Dokumentų bei kitų su organizacijos veikla susietų užrašų išsaugojimas**, pasak M. Vėberio, sudaro galimybę patikrinti priimtus sprendimus, įvertinti asmenų ar organizacijos veiksmus, užtikrinti duomenų perdavimo saugumą ir tęstinumą. Archyvavimas sudaro galimybę organizacijos darbuotojams, išorinį ar vidinį vertinimus atliekantiems asmenims, susipažinti su informacija ir ją patikrinti, siekiant užtikrinti teisingumo ir sąžiningumo principų laikymąsi veikloje. Šiuolaikinėje vadyboje šis principas yra aktualus realizuojant kontrolės funkciją.

**5. Profesionalumą** M. Vėberis suvokė kaip žinių ir kompetencijų visumą. Jis teigė, kad į darbą žmonės turi būti priimami įvertinus jų profesinį pasirengimą bei darbo patirtį; būtina specializacijos diferenciacija visuose hierarchiniuose lygmenyse.

M. Vėberio pateikti principai yra universalūs ir gali būti taikomi tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus organizacijose, o išskirti principai gali būti taikomi praktinėje veikloje optimizuojant organizacijos veiklą ir šitaip didinant personalo darbo našumą bei jo efektyvumą.

M. Vėberis, aptardamas biurokratinį administracinį personalą, išskiria pagrindinius biurokratinės organizacijos bruožus [8; 26]:

- **personalas turi asmeninę laisvę** ir valdymui paklūsta tiek, kiek to reikia objektyviai oficialioms pareigoms atlikti;
- **darbuotojai veikia organizuotai**, atsižvelgdami į aiškiai apibrėžtą pareigų hierarchiją;
- **teisės požiūriu aiškiai apibrėžta** kiekvienos pareigybės kompetencijos sfera;

- **kiekviena pareigybė užimama** laisvų sutartinių santykių pagrindu, todėl iš principo pasirinkimas yra laisvas;

- **kandidatai pareigybei užimti atrenkami** pagal jų profesines bei bendrąsias kompetencijas. Racionaliausiais atvejais kandidatų įgūdžiai ir gebėjimai tikrinami testu (egzaminu), įrodomi techninio išsilavinimo diplomu arba ir vienu, ir kitu; kandidatai skiriami, o ne renkami;

- **jiems atlyginama** nustatytu darbo užmokesčiu (pinigais) ir įstatymais numatytomis socialinėmis garantijomis. Tik ypatingais atvejais samdančioji organizacija, ypač privačios organizacijos, turi teisę nutraukti paskyrimą, atsižvelgdami į atsakomybę, kuri būtina pareigybei;

- **biurokratinis aparatas** sukuria prielaidas karjerai. Paaukštinimas grindžiamas profesine kompetencija, patirtimi, pasiektais laimėjimais arba vienu, ir kitu ir priklausomo nuo vadovybės sprendimo;

- **tarnautojas dirba** visiškai atskirtas nuo administravimo priemonių nuosavybės ir negali pasinaudoti savo padėtimi; tarnautojas, atlikdamas savo pareigas, turi paklusti griežtai ir sistemingai drausmei ir kontrolei.

M. Vėberis nurodė, kad biurokratinis organizavimas sėkmingai gali būti pritaikytas įvairiausioje aplinkoje. Tokio tipo organizacija yra patraukli, nes ji veiksmingiausiai kontroliuoja daugelio žmonių darbą, kai šie siekia konkrečių tikslų.

A. Vanagas ir L. Vyšniauskienė, analizuodami M. Vėberio teoriją, išskyrė pagrindinius teorijos pranašumus ir trūkumus (2.2 lentelė). [39]

2.2 lentelė. **Idealaus biurokratinio valdymo teorijos pranašumai ir trūkumai** [39]

Pranašumai	Trūkumai
Darbuotojo elgesio nuoseklumas dėl griežtai reglamentuotos veiklos.	Ganėtinai daug popierizmo.
Darbo pareigų sutapimų ar prieštaravimų eliminavimas dėl tiksliai apibrėžtų užduočių.	Darbuotojų nesuinteresuotumas rūpintis savo organizacija.
Elgesio nuspėjamumas (valdymo hierarchija).	Darbuotojų nuasmeninimas.
Geriau apibrėžta pozicija lemia organizacijos veiklos nuoseklumą.	Griežto reguliavimo sukeliamas pasipriešinimas.
Dėl specializacijos vyksta darbuotojų darbinis tobulėjimas.	Visapusiško darbuotojų tobulėjimo slopinimas, pasikliaujant reglamentavimu.

Apibendrinant M. Vėberio indėlį į šiuolaikinį vadybos mokslą, reikėtų išskirti šias organizacijos optimizavimo kryptis:

- idealios administracinės organizacijos tipo suformulavimą;
- griežtos tvarkos, kaip efektyvaus darbo metodo, išskyrimą;
- tarnautojų funkcijų ir skaičiaus reglamentavimą;
- hierarchijos principo organizacijoje svarbos išskėlimą.

## 2.4. Administracinės valdymo teorijos sąsajos su šiuolaikine vadyba

Administracinės teorijos šalininkai tyrė organizacijos valdymo problemas. Jie siekė surasti bendruosius organizacijos bruožus bei dėsningumus ir parengti universalius valdymo principus.

**H. Fajolis** labiausiai yra vertinamas kaip žymus valdymo teorijos klasikas, administravimo teorijos autorius. Savo karjerą prancūzų mokslininkas H. Fajolis pradėjo būdamas angliakasių direktoriumi. Vėliau vadovavo šachtai, kurios finansinė padėtis buvo bloga ir jis sugebėjo ją atgaivinti. Išėjęs į pensiją savo patirtį apibendrino ir sukūrė administravimo teoriją. Jo teorija buvo paremta asmenine patirtimi. Tikslas – nustatyti nuoseklius administravimo mokslo principus, kurie tiktų visoms gerai dirbančioms organizacijoms.

Kaip teigia P. Zakarevičius, H. Fajolis gana aiškiai atskyrė kategoriją „*įmonės valdymas*“ nuo kategorijos „*vadovavimo veikla (administracinė)*“. Jis apibūdino administracinės veiklos sritį ir ją padalijo į šešias skirtingas veiklos kryptis [44]:

- **techninė ir technologinė** įmonės veikla (*įsigyti įrenginius, juos sumontuoti, prižiūrėti, remontuoti, organizuoti gamybą, sekti technologinį procesą ir t. t.*);
- **komercinė** veikla (*rinkos ir konkurentų pajėgumų išmanymas, pirkti žaliavas, medžiagas, parduoti produkciją, atlikti mainus ir t. t.*);
- **finansinė** įmonės veikla (*ieškoti lėšų, jas įsigyti, gerai investuoti, efektyviai panaudoti ir t. t.*);
- **įmonės apsauga** (*saugoti įmonės turtą, lėšas, taip pat joje dirbančius darbuotojus*);
- **buhalterinė** veikla (*tvarkyti vertybių apskaitą, inventorizuoti turtą, sudaryti statistines ataskaitas ir t. t.*);
- **vadovavimas** įmonei – administravimas (*tobulinti struktūrą, reglamentuoti veiklą, tvarkyti personalą ir, atliekant visus darbus, realizuoti administravimo funkcijų ciklą*).

Pateikdamas tokį skirstymą H. Fajolis administravimą laikė specifine tam tikros darbuotojų grupės veikla, kurią atliekant reguliuojamas visų kitų veiklos sričių vykdy-



tojų darbas. Be to, jis pabrėžė, kad administravimo funkcijos svarba ir vertė tuo didesnė, kuo aukštesnė hierarchinės grandinės pakopa. Žemesniajai vadovavimo grandžiai tenka atlikti techninius veiksmus, o aukštesniajai grandžiai – planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės funkcijas.

H. Fajolis pirmasis išskyrė ir susistemino pagrindines vadovų atliekamas funkcijas [10]:

1. **Planavimas ir prognozavimas** – kontroliuoti ateitį ir sudaryti veiksmų planus.
2. **Organizavimas** – sukurti įmonės struktūrą, medžiagas ir atrinkti žmones.
3. **Vadovavimas** – palaikyti ir paremti personalo veiklą.
4. **Koordinavimas** – suvienyti, unifikuoti ir suderinti veiklą bei pastangas.
5. **Kontrolė** – prižiūrėti, kad viskas vyktų laikantis plano.

Papildydamas išskirtas funkcijas H. Fajolis sukūrė ir detaliam charakterizavo 14 administravimo principų, kuriais rekomendavo vadovautis vykdant anksčiau paminėtas funkcijas (2.3 lentelė).

Daugiausiai dėmesio analizuodamas šias funkcijas ir principus H. Fajolis skyrė planavimui ir organizavimui (*struktūrų kūrimui*). Nors jis teigė, kad planavimas nėra visa vadyba, o tik viena iš svarbių jos dalių, tačiau jis padeda numatyti, įvertinti ir pasiruošti ateičiai. Autorius aptarė įvairius planų tipus ir pabrėžė planų realumo svarbą.

Analizuodamas struktūros klausimus H. Fajolis nagrinėjo įvairius organizacijos struktūros variantus. Parodė, kaip linijinėse struktūrose didėjant organizacijos narių skaičiui struktūra darosi gremėzdiška ir nepatogi, todėl siūlė pereiti prie funkcinio valdymo organizavimo.

Be to, mokslininkas suprato, kad organizacijos veiklos kokybė pirmiausia priklauso nuo vadovaujančio personalo. Todėl autorius nagrinėjo įvairius klausimus, susijusius su vadovų rengimo ir kvalifikacijos kėlimu, siūlė organizuoti įvairius specialius administratorių kursus, organizuoti įvairias paskaitas, kaupti talentingų vadovų patirtį, ją skleisti ir dalytis su kitais vadovais ir pan.

H. Rahman, lygindamas F. Teilorą ir H. Fajolio idėjas, aptiko daugiau panašumų, nei skirtumų (2.4 lentelė) [29]. Tiek F. Teiloras, tiek ir H. Fajolis griežtai pasisakė prieš personalo rengimo sistemą ir inžinerinių-techninių gebėjimų ugdymo svarbą, sumenkindamas vadovavimo ar koncepcinius gebėjimus. H. Fajolis teigė, kad kuo aukštesnę valdymo pakopą užima vadovas, tuo jam mažiau reikia techninių žinių ir daugiau organizacinių.

H. Teiloras prie tos pačios nuomonės priėjo dėl kitų priežasčių: inžinierius moko organizavimo principų, tačiau visiškai neskiriama dėmesio darbu su žmonėmis, tai – su personalu. Todėl besimokantiems inžinieriams H. Teiloras pasiūlė atlikti praktišką įmonėse, kur jie galėtų įgyti darbo su žmonėmis patirties.

Tyrėjai mano, kad H. Fajolis, užimdamas aukščiausią vadovaujantį postą, žiūrėjo į

administraciją „iš apačios į viršų“, o tai leido jam susidaryti geresnį valdymo problemų vaizdą. F. Teiloras, būdamas inžinieriumi, valdymo sistemą matė „iš apačios į viršų“.

2.3 lentelė. H. Fajolio administravimo principų charakteristika [10; 34; 16]

Administravimo principai	Administravimo principų charakteristikos
Darbo padalijimas	Principo tikslas – sukurti daugiau ir geresnio darbo tomis pačiomis sąnaudomis. Darbo pasidalijimas leidžia sumažinti objektų, į kuriuos turi būti nukreiptas dėmesys ir pastangos, skaičių ir yra geriausia priemonė panaudojant individus ir žmonių grupes. Kuo daugiau žmonės specializuojasi tam tikroje srityje, tuo efektyviau jie atlieka savo darbą.
Valdžia ir atsakomybė	Valdžia – tai teisė duoti nurodymus ir galia reikalauti visiško paklusnumo. Tačiau reikia atskirti vadovo oficialią valdžią ir asmeninę valdžią. Siekiant būti geru vadovu oficialią valdžią reikia derinti su asmenine įtaka arba autoritetu.
Drausmė	H. Fajolio teigimu, drausmė yra susitarimų, kuriais siekiama paklusnumo, stropumo, aktyvumo ir išorinės pagarbos, įgyvendinimas. Tai privalu tiek aukščiausios, tiek žemiausios grandies darbuotojams. Geriausias būdas ją įtvirtinti ir palaikyti yra: geri visų lygių vadovai; kiek įmanomi aiškesni ir teisingesni susitarimai; teisingai taikomos baudmės.
Komandų vienovė	Kiekvienas darbuotojas turi gauti instrukcijas tik iš vieno asmens. H. Fajolio manymu, jei darbuotojas yra tiesiogiai pavaldus keliems vadovams, tai neišvengiami kyla prieštaravimų tarp instrukcijų ir atsiranda neaiškumų dėl vadžios.
Krypties vienovė	Šis principas reiškia, kad toms organizacijos operacijoms, kurių tikslas tas pats, turi vadovauti tas pats vadovas, vadovaudamasis vienu planu. Ši sąlyga būtina siekiant veiksmų vienovės, koordinuojant stiprias šalis ir telkiant pastangas.
Asmeninių interesų pavaldumas bendrai gerovei	Versle vieno darbuotojo arba grupės darbuotojų interesai neturėtų užgožti įmonės interesų.
Darbo užmokestis	H. Fajolis teigia, kad būtina užtikrinti teisingą atlyginimą; skatinti uolumą atlyginant už pastangas ir padėti išvengti kraštutinumų mokant atlyginimą – jis neturėtų būti nepagrįstai didelis. Teisingai turi būti atlyginama tiek darbdaviams, tiek ir darbuotojams.

Centralizacija	Pavaldinių vaidmens sumažinimas priimant sprendimus yra centralizacija, o jų vaidmens padidinimas – decentralizacija. H. Fajolis manė, kad vadovai galiausiai vis tiek turi būti atsakingi už visą darbą, tačiau kartu jie turi suteikti savo pavaldiniams pakankamai atsakomybės savo darbus tinkamai atlikti. Kiekvienu atveju būtina atstatyti reikiamą centralizacijos laipsnį.
Hierarchinė grandinė	Tai valdžios grandinė nuo aukščiausio iki žemiausio lygio, tai kelias, kuriuo bendraujama. Jį lemia tiek perdavimo poreikis, tiek komandų vienvės principas. Jis turi būti aiškus ir suprantamas visiems darbuotojams.
Tvarka	Medžiagos ir žmonės turi būti reikiamoje vietoje reikiamu metu. Žmonės turi užimti tokias pareigas ir dirbti tokį darbą, kuriam jie labiausiai tinka.
Teisingumas	Vadovai turi siekti lygybės ir nešališkumo vertindami savo pavaldinius. Todėl verslo vadovas turi dažnai pasitelkti savo geriausius sugebėjimus. Jis turėtų siekti įdiegti teisingumą visais hierarchinės grandies lygiais.
Personalo pareigų stabilumas	H. Fajolis teigia, kad klestinčių įmonių vadovaujantis personalas yra stabilus, o nesėkmingai dirbančių įmonių – nestabilus. Personalo nestabilumas yra blogos įmonės padėties priežastis ir padarinys. Didelė darbuotojų kaita trukdo organizacijai sėkmingai dirbti.
Iniciatyva	Pasak H. Fajolio iniciatyva yra plano galimybių sukūrimas ir įgyvendinimas. Todėl vadovybė turi kartais sugebėti paaukoti savo asmeninę savimeilę, kad suteiktų pavaldiniams galimybę kurti ir įgyvendinti savo planus, net jei kartais gali pasitaikyti klaidų. Vadovas, leidžiantis savo darbuotojams imtis iniciatyvos, yra daug pranašesnis už tuos, kurie nemoka to daryti.
Kolektyvo dvasia (Esprit de Corps)	Įmonės personalo vienybė yra didelė tos įmonės galia. Koordinuoti pastangas, skatinti uolumą, panaudoti kiekvieno žmogaus sugebėjimus ir atlyginti už kiekvieno nuopelnus nesukeldamas galimo pavyduliavimo ir nesutrikdydamas darnių santykių gali tik talentingas vadovas. Organizacijos vieningumą F. Fajolis siūlo ugdyti net ir nežymiais veiksmais, kaip uždrausti bendrauti raštu, o tik tiesiogiai žodžiu.

Tačiau vėliau F. Teiloras taip pat užėmė aukščiausią vadovo poziciją. H. Fajoliui vadovas, tai – pirmiausia funkcionierius. Jis neneigė administracinės atsakomybės ir žemiausiuose valdymo pakopose, tačiau teigė, kad kylant hierarchiniu požiūriu „*aukštyn*“ atsakomybė ir valdžia didėja ir vadovas vis dažniau tampa administratoriumi ir funkcionieriumi.

F. Teilorui vadovas niekada nebuvo biurokratas, jis visada buvo laikomas „*tobulėjančiu individu*“, žmogumi, sugebančiu priimti rizikingus sprendimus.

Vėliau administravimo teoriją plėtojo L. Gulickas ir L. Urvikas, kurie detaliau tyrė H. Fajolio išskirtas valdymo funkcijas. N. Paliulis ir E. Chlivickas teigia, kad šie autoriai praktiškai galutinai suformulavo valdymo funkcijų sąvoką, kuri vėliau beveik nekito [25].

#### 2.4 lentelė. F. Tailoro ir H. Fajolio vadybos teorijų palyginimas

Panašumai:	Skirtumai:
1. Pabrėžė valdymo universalumą.	1. F. Teiloras daugiausiai dėmesio skyrė cecho organizacinėms problemoms analizuoti; H. Fajolis daugiausiai koncentravosi į vadovų funkcijas aukščiausiu lygiu.
2. Pradėjo taikyti mokslinius metodus valdymo problemoms spręsti.	2. Pagrindinis F. Teiloro tikslas buvo padidinti darbo našumą ir sumažinti darbo jėgą. H. Fajolis siekė sukurti universalią valdymo teoriją.
3. Pastebėjo personalo ir jo valdymo visais lygiais svarbą.	3. F. Teiloras savo filosofines teorijas vadino „Mokslinis valdymas“; H. Fajolis savo darbą įvardijo „Administravimo teorija“.
4. Norėjo pagerinti valdymo praktiką.	4. F. Teiloras siūlė įmonės valdymo sistemą kurti „iš apačios“, o H. Fajolis – „iš viršaus“.
5. Savo idėjas pagrindė praktine veikla.	5. F. Teiloras žinomas kaip mokslinės vadybos tėvas; H. Fajolis – vadybos principų tėvas.
6. Savo idėjas išdėstė mokslinėse knygose.	6. F. Teiloro teorija, vertinant šiuolaikinės vadybos kontekste, sulaukia daug kritikos; H. Fajolio valdymo principai yra priimtini ir šiuolaikinėje vadybos teorijoje ir praktikoje.
7. Pabrėžė bendradarbiavimą tarp darbdavių ir darbuotojų.	7. H. Fajolio požiūris į vadybą turėjo platesnį pritaikomumą šiuolaikiniame kontekste, nei F. Teiloro darbai.

**L. Gulickas** analizuodamas administracinės veiklos ciklą svarbiausia problema įvardijo darbo pasidalijimo, padalinių koordinacijos bei kontrolės priemonių nebuvimą. Jis teigė, kad „*darbo pasidalijimas ir integruota organizacija yra būtent tai, kas žmonijai leidžia savarankiškai kilti civilizacijos procese*“ [12; 44].

L. Gulickas sprenddamas darbo pasidalijimo problemą nurodo priemones, kaip darbas galėtų būti paskirstytas [8; 88]:

**1. Tikslas.** Galima organizuoti pagal bendrą organizacijos tikslą. Tačiau atskiri tos pačios institucijos specialistai gali siekti skirtingų ir netgi priešingų tikslų.

**2. Procesas.** Galima organizuoti pagal pagrindinį padalinio atliekamą procesą. Šis būdas akcentuoja techninius įgūdžius, tačiau, pasak autoriaus, gali ignoruoti pagrindinius organizacijos tikslus.

**3. Asmenys arba daiktai.** Galima organizuoti pagal žmones arba daiktus, su kuriais dirba padalinys. Nors šis principas leidžia užmegzti paprastą ir tiesioginį ryšį su vartotoju, jis nesumažina specializacijos pranašumų.

**4. Vieta.** Galima organizuoti pagal geografinę tam tikros institucijos aptarnaujamą vietą. Šis metodas turi tą pranašumą, kad lengva konkrečioje teritorijoje koordinuoti veiklas ir nesunkiai priderinti bendrąsias taisykles prie vietos sąlygų, tačiau valdymas gali tapti labai trumparegiškas.

Pasak L. Gulicko, kad ir kokių būdu būtų skirstomas darbas, pavienius padalinius būtina koordinuoti. Jo nuomone, reikia vieno vadovo, kuris prižiūrėtų organizacijos darbą. Analizuodamas vadovo darbą ir jo svarbą, L. Gulickas pasiūlė administracinės veiklos ciklą, kurį pavadino POSDCORB (*Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting*). Jis pasiūlė septynias funkcijas: planavimą, organizavimą, personalo komplektavimą, vadovavimą, koordinavimą, atskaitomybę, biudžeto sudarymą. [16] Kaip teigia P. Zakarevičius, esminė naujovė, lyginant su H. Fajolio pasiūlytu ciklu, yra išskirta vadovavimo funkcija ir apibūdinta kaip sprendimų priėmimo ir jų perdavimo veikla. [44; 35] Įvedęs šią funkciją, L. Gulickas pirmasis iš kitų vadybos specialistų aiškiai akcentavo, kad vadovo veiklos esmė – sprendimų priėmimas. Tai padarė esminę įtaką tolesniems vadovų darbo apibūdinimo ir analizės tyrinėjimams.

L. Gulickas ir L. Urvikas taip pat plėtojo organizacinių struktūrų teorijas, nurodė pagrindinius organizacinių struktūrų sudarymo principus. Jie išskėlė mintį, kad linijines ir funkcines struktūras reikia integruoti, todėl vėliau atsirado linijinės-štabinės struktūros samprata ir jos formavimo principai.

Administracinė teorija nuo anksčiau paminėtų skiriasi tuo, kad jos šalininkai daugiau dėmesio skyrė praktinei žmogaus veiklai ir stengėsi ją apibrėžti tam tikrais principais ir funkcijomis. Tuo tarpu mokslinė vadyba buvo orientuota į žmogaus fizinę galią, o biurokratinės teorijos atstovai siekė organizaciją aprašyti kaip normatyvinį modelį, kuris šiandien yra optimizavimo objektas.

## 2.5. Žmogiškųjų santykių teorijos perspektyva

Žmogiškųjų santykių mokyklos atstovai kritikavo mokslinio valdymo mokyklos teoretikus dėl to, kad jie labiausiai sureikšmino žmogaus fizines galias ir gebėjimus, o neįvertino žmogaus asmeninių savybių, charakterio bruožų, jausmų, gyvenimiškų situacijų ir pan. Kaip teigia S. Stoškus, žmogiškųjų santykių doktrina, kitaip negu tei-lorizmas, į priekį iškelia socialių veiksnių įtaką gamybos valdymui ir suranda naujų būdų darbo našumui didinti [35; 58]:

- tarnautojų švietimas, grupiniai sprendimai, darbo humanizavimas, žmonių el-gesio psichologiniai motyvai gamybos procese;
- grupiniai santykiai, grupinės normos, neformaliosios organizacijos ir nefor-malūs lyderiai.

Tokiu būdu pagrindinis dėmesys buvo perkeltas nuo techninių proceso savybių nagrinėjimo prie darbuotojo, kaip pagrindinio organizacijos elemento.

S. Stoškus nurodo, kad žmogiškųjų santykių mokyklos atstovai teigia, kad buvo tikslinga pakeisti F. Tailoro duotą vadovo ir vykdytojo santykių formulę „*stimulus–re-akcija*“ labiau pagrįsta „*stimulus–dirbančiojo prigimtis–reakcija*“, t. y. kiekvienas sti-mulus, prieš virsdamas veiksmu, pereina sudėtingą žmogaus, kuriam daromas povei-kis, motyvų sistemą. [35]

Analizuojant teorijas, susijusias su žmogiškaisiais santykiais, išryškėja, kad jas ga-lima skirstyti dar į dvi grupes:

- pirmoji mokslininkų grupė (M. Folet, E. Mayo, Č. Bernardas ir kt.) suformavo *žmogiškųjų santykių teorijos* pagrindus;
- antroji mokslininkų grupė (A. Maslou, F. Hercbergas, D. Makgregoras ir kt.), kurie vėliau plėtojo *veiklos ir elgesio motyvavimo teorijas (biheavioristinės)* – šalininkai.

**M. P. Folet** (*Mary Parker Follett*), kaip teigia F. Stoner ir kt., įtraukė į teoriją daug naujų elementų, ypač žmonių santykių ir organizacinės struktūros srityse. [34] Ji nu-matė kryptis, kurias vėliau plėtojo kylančios biheavioristinės (*elgesio*) ir vadybos moks-lo mokyklos. M. P. Folet buvo įsitikinusi, kad visaverte asmenybe galima tapti tik tuo atveju, jei esi grupės narys; žmogus turi galimybę tobulėti bendraudamas su kitais žmonėmis. Ji nepaprastai tikėjo grupės galia teigdama, kad pavieniai asmenys gali su-jungti įvairius turimus gabumus į vieną visumą ir gauti „kažką didesnę“. Pasak M. P. Folet teorijos, pagrindinė idėja – vadyba, kuri turi nenutrūkstamai ir visapusiškai re-guliuoti visą esamą situaciją. [39]

Teorijos autorė buvo viena iš pirmųjų, atkreipusi dėmesį į konfliktų valdymo svar-bą organizacijoje. Atlikdama eksperimentus ir stebėjimus, ji nurodė, kad konfliktinės situacijos yra neišvengiamos, tačiau jas vadovas turi valdyti trimis pagrindiniais bū-

dais: dominavimu; kompromisu ir integracija. Integracija suprantama kaip kiekvienos šalies kategoriškos ir griežtos savo pozicijos laikymosi vengimas ir siekimas naujos, integruotos visiems priimtinos pozicijos. Plėtodama šią idėją autorė nemažai dėmesio skyrė vadovų ir pavaldinių santykių problemai spręsti; apibūdino valdžios ir autoriteto sąvokas; išryškino vadovo atsakomybės problemą. Jos nuomone, būti lyderiu, tai ne vien duoti įsakymus ir tikėti, kad jie bus įvykdyti, lyderis turi suformuoti organizacijos tikslą ir sukurti mechanizmą, kuriuo galima būtų koordinuoti įvairius organizacijos narių veiksmus. [8]

**E. Mayo** – amerikiečių mokslininkas, vadovavęs grupei psichologų Houtorno (*Hawthorne*) elektrotechnikos gamykloje ir mobiliųjų įrenginių kompanijoje „*Western Electric*“ 1924–1932 m. Jų atlikti eksperimentai ir stebėjimai davė pradžią žmogiškųjų santykių teorijai susiformuoti.

E. Mayo, analizuodamas darbo našumo didinimo problemą, į pirmą vietą iškelia psichologinius ir socialinius veiksnius. Savo išvadą pagrindžia tyrimais, kurių objektu buvo veiksniai, turintys įtakos darbo našumui: triukšmas, apšvietimas, darbo užmokestis, poilsio ir darbo režimas, šeimos santykiai ir pan. Gauti rezultatai parodė, kad net tuose cechuose, kur darbo sąlygos nebuvo pagerintos, našumas padidėjo. E. Mayo padarė išvadą, kad svarbiausia buvo ne pačių sąlygų keitimas, bet dėmesys žmogui ir jo darbo sąlygoms. Tačiau po kurio laiko buvo pastebėta, kad viskas grįžo į ankstesnę padėtį ir našumo pagerėjimas nebuvo stebimas. Šis reiškinys buvo pavadintas Houtorno efektu. [6]

Išanalizavęs tyrimų rezultatus E. Mayo padarė šias esmines išvadas [35; 44; 6; 39]:

**1. Organizacijose susikūrusios formalios ir neformalios grupės**, kurios turi tiesioginę įtaką darbo našumui.

**2. Pastebėta neformalių lyderių** ir neformalios valdžios įtaka mažoms kolektyvo grupėms.

**3. Didelę reikšmę didinant darbo našumą** turi vadovų draugiškas ir atidus dėmesys darbininkams.

**4. Darbuotojams labai svarbus teisingas darbo įvertinimas.** Tam reikalinga adekvati motyvacinė sistema. Darbuotojai pripažįsta tiek pozityvias, tiek negatyvias skatinimo priemones grupėje.

**5. Žmogaus socialinė asmenybė** ir griežtas jo elgesio reglamentavimas sukelia priešišumą, todėl svarbi pasitenkinimo darbu sąlyga yra darbo įvertinimas, darbininko savarankiškumas ir galimybė reikšti iniciatyvą.

**6. Ypatingą reikšmę veiklos rezultatams** turi neformalūs santykiai, kūrybos elementai vykdant užduotis, žmogaus psichologinių savybių įvertinimas ir sąlygų joms atskleisti sudarymas. Todėl siekiant gerų rezultatų, didžiausias dėmesys turėtų būti

skiriamas socialinėms ir psichologinėms darbo sąlygoms įvertinti ir tobulinti.

**7. Svarbus ne tik darbo užmokesčio dydis**, bet ir jo ryšys su darbininko statusu (*aukštesnio statuso darbininkui nedera mokėti mažiau negu žemesnio statuso darbininkui*).

E. Mayo eksperimentų rezultatai tapo naujos vadybos mokslo teorijos, tai yra žmogiškųjų santykių doktrinos (*mokyklos*), pagrindu.

**Č. Bernardas** žymus savo veikalu „*Vadovų funkcijos*“ (1938 m.), kuris XX a. pradžioje buvo laikomas bene vienu iš geriausių vadovėlių apie vadovavimą ir valdymą. Autorius veikale ypač išryškino šiuos elementus [11]:

- darbuotoją, kaip aktyvų organizacijos narį;
- formalios organizacijos svarbą ir universalumą;
- komunikacijos, bendradarbiavimo ir dalyvavimo priimant sprendimus svarbą;
- moralinę organizaciją;
- vadovo atsakomybę ir kt.

J. A. F Stoner ir kt. nurodė, kad pagrindinis Č. Bernardo teiginys – tai, kad įmonė gali efektyviai veikti ir išgyventi tik tuo atveju, jei organizacijos tikslai subalansuoti su jai dirbančių individų tikslais ir poreikiais. [34] Teorijos autoriaus nuomone, organizacijos išlaikymas, pagrindinė vadovo funkcija, priklauso ne tiek nuo formalių valdžios struktūros modelių, kiek nuo žmogiškosios motyvacijos supratimo. [8] Reikia sukurti tokias socialines aplinkybes, kad individas norėtų bendradarbiauti. Tai gali būti neformali organizacija, plėtojama kartu su formalia organizacijos struktūra. Č. Bernardas, išanalizavęs vadovų veiklos rezultatus, nustatė, kad dažniausiai nesėkmė patiriama ne dėl kvalifikacijos ar kompetencijos neturėjimo, o dėl moralinių savybių. Todėl ragino vadovus, užuot ieškojus vieno geriausio mokslinio valdymo būdo ar teisingo administracinio vadovavimo principo, suvokti dialektinę žmonių bendradarbiavimo prigimtį. Tuo remdamasis jis pirmasis suformulavo moralios organizacijos ir moralios tarnybinės elgsenos principų metmenis.

**Veiklos ir elgesio motyvavimo (biheavioristinės) teorijos.** Žmogiškųjų santykių teorijos šalininkai vieni pirmųjų tyrė žmones ir jų veiklą darbo aplinkoje. Tačiau vėliau tyrinėtojai perėjo prie sudėtingesnių tyrimo metodų ir daugiau dėmesio skyrė žmonių elgesiui organizacijose, siekė nustatyti poreikius, kurie skatina darbuotojus dirbti. XX a. šeštajame dešimtmetyje buvo sukurtos trys pagrindinės teorijos, kai kurių mokslininkų vadinamos ankstyvosiomis motyvacinėmis teorijomis, kurios, nors ir sulaukė daug kritikos, geriausiai paaiškina darbuotojų motyvaciją. Vėliau buvo sukurta pagrįstesnių motyvacijos paaiškinimų, tačiau jos yra pagrindas, ant kurio išaugo šiuolaikinės teorijos.

**A. Maslow** buvo vienas pirmųjų mokslininkų, iš kurio darbų vadovai sužinojo, kurie sudėtingi yra žmonių poreikiai ir kaip tie poreikiai veikia žmonių norą dirbti. Rem-



damasis klinikiniais stebėjimais, tyrėjas suformulavo dvi pagrindines idėjas [19; 24]:

1) **žmogaus poreikiai** gali būti klasifikuojami į grupes pagal penkis hierarchijos lygius (nuo žemiausių – fiziologinių iki aukščiausių – saviraiškos), kurie sudaro piramidę;

2) **kol poreikis nėra patenkinamas**, jis yra motyvacijos šaltinis, o nuo tada, kai poreikis patenkinamas, motyvacijos šaltiniu tampa aukštesnio lygio poreikis.

Motyvacijos požiūriu A. Maslow teorija teigia, kad nors joks poreikis niekada nėra patenkinamas iki galo, pakankamai patenkinamas poreikis jau nebeskatina.

A. Maslow išskyrė penkias poreikių grupes ir suskirstė į aukštesnio ir žemesnio lygio poreikius:

- **fiziologinius** ir saugumo poreikius apibūdino kaip žemesnio lygio;
- **socialinius**, pagarbos ir savirealizacijos priskyrė aukštesnio lygio poreikių kategorijai.

Du lygiai buvo išskirti darant prielaidą, kad aukštesnio lygio poreikiai yra patenkinami viduje, o žemesnio lygio poreikiai daugiausia patenkinami išoriškai (*tokiomis priemonėmis kaip atlygis, profsąjungų kolektyvinė sutartis ir tarnybos kadencija*). Pasak A. Maslow, aukštesnio lygio poreikiai (*pagarbos ir saviraiškos*) yra pagrindiniai stimulai, mobilizuojantys žmogų dirbti organizacijose, todėl organizacija, norinti geriau panaudoti jos narių potencialą, privalo sudaryti sąlygas tiems poreikiams skatinti. [32]

A. Maslow poreikių hierarchija siūloma laikyti pagrindu klasifikuojant vadovybės poveikio pavaldiniams būdus. [5; 169] Tam pritaria ir J. Žaptorius teigdamas, jog žinodami skirtingus savo pavaldinių poreikius, vadovai gali įvairiais būdais skatinti, kad jie pasiektų tiek asmeninius, tiek organizacijos tikslus [45].

Pirmoji A. Maslow teorija sulaukė daug kritikos, tačiau tai buvo pirmasis bandymas parodyti ir išanalizuoti žmogaus prigimties bei elgsenos darbe sąryšį.

Kitą požiūrį, nukreiptą į žmogaus veiklos organizacijoje motyvavimą, nagrinėjo **F. I. Herzbergas** (*Frederic Irving Herzberg*). F. Herzbergas buvo įsitikinęs, kad žmogaus santykis su darbu yra vienas iš pagrindinių dalykų ir kad žmogaus nuostata dėl darbo gali lemti, ar jam pavyks, ar ne. Išanalizavęs darbuotojų pasitenkinimo (*nepasitenkinimo*) darbu priežastis, jis sukūrė dviejų veiksnių teoriją. Teorijoje išskiriamos dvi skirtingos veiksnių grupės [4; 28]:

- **Nepasitenkinimo** veiksniai (*higieniniai veiksniai*), priskiriami darbo aplinkai, kuri savaime neskatina žmogaus geriau dirbti, o tiesiog pašalina jo nepasitenkinimą darbu. Nepasitenkinimą keliantys veiksniai yra susiję su darbo aplinka. Higienos veiksniai, t. y. darbo užmokestis, organizacijos vykdoma politika ir administravimas, darbo sąlygos, statusas ir saugumo užtikrinimas, tarpasmeniniai santykiai, atlyginimas, tiesioginės kontrolės lygis susiję su darbo aplinka.

▪ **Pasitenkinimo** veiksniai (*motyvavimo veiksniai*), sužadinantys darbuotojo motyvaciją, yra tiesiogiai susiję su darbo turiniu ir darbo rezultatais: pasiekimas, pripažinimas, pasitenkinimas, laimėjimai, kompetencija, atsakomybė, sėkmės išgyvenimas, veikla, iššūkiai ir pan.

F. Herzbergas aprašydamas teoriją vadovams siūlė susitelkti ties motyvaciniais veiksniais, nes higienos veiksnių gerinimas gali pašalinti nepasitenkinimą darbu, tačiau nepaskatins darbuotojų dirbti ir geriau atlikti skirtas užduotis. Tačiau tinkamai panaudoti pasiekimai, atsakomybė, pripažinimas, darbo turinys ir kt. motyvaciniai veiksniai tampa darbuotojų pasitenkinimo šaltiniu.

2.5 lentelė. **Motyvaciniai ir higienos veiksniai** [7]

Motyvaciniai veiksniai ( <i>Skatinamieji veiksniai</i> )	Higienos veiksniai ( <i>Higieniniai veiksniai</i> )
<b>Pasiekimai / laimėjimai</b>	<b>Užmokestis</b>
<b>Progresas</b>	<b>Organizacijos politika</b>
<b>Vystymasis</b>	<b>Kontrolės stilius</b>
<b>Pripažinimas</b>	Statusas
Atsakomybė	Saugumas
Darbo turinys	Darbo sąlygos

J. Palidaukaitė teigia, kad higienos veiksniai stiprina išorinę motyvaciją, o motyvaciniai – vidinę motyvaciją, kuri yra žmogaus tobulėjimo šaltinis. Veiksmingai dirbantis vadovas privalo ne tik šalinti nepasitenkinimo priežastis, bet ir suteikti daugiau galimybių pasitenkinimui darbu. [24; 33; 45]

F. Herzbergo teorija, kaip ir A. Maslow, buvo kritikuota dėl to, kad nebuvo išsamiai patikrinta ir ištirta, o rėmėsi tik apklausomis. Autorius buvo kritikuojamas ir už abejotinę veiksnių klasifikavimą, nes iš tiesų veiksniai tarpusavyje yra labai susiję ir sunku juos atskirti vieną nuo kito. Tačiau nepaisant kritikos, ši teorija buvo pagrindas, davęs idėjų ir tyrimų pagrindą kitoms motyvacinėmis teorijoms plėtotis. Jis atkreipė vadovų dėmesį į veiksnius, skatinančius darbuotojus dirbti efektyviau.

**D. McGregoras** (*Douglas McGregor*) teigė, kad vadovavimo sėkmė priklauso nuo „sugebėjimo numatyti ir kontroliuoti žmogaus elgesį“ ir kad socialinių mokslų raida suteikia pagrindą naujam požiūriui į efektyvų vadovavimą.

Teorijos autorius pateikė du aiškiai skirtingus požiūrius į žmogų [8; 20; 1]:

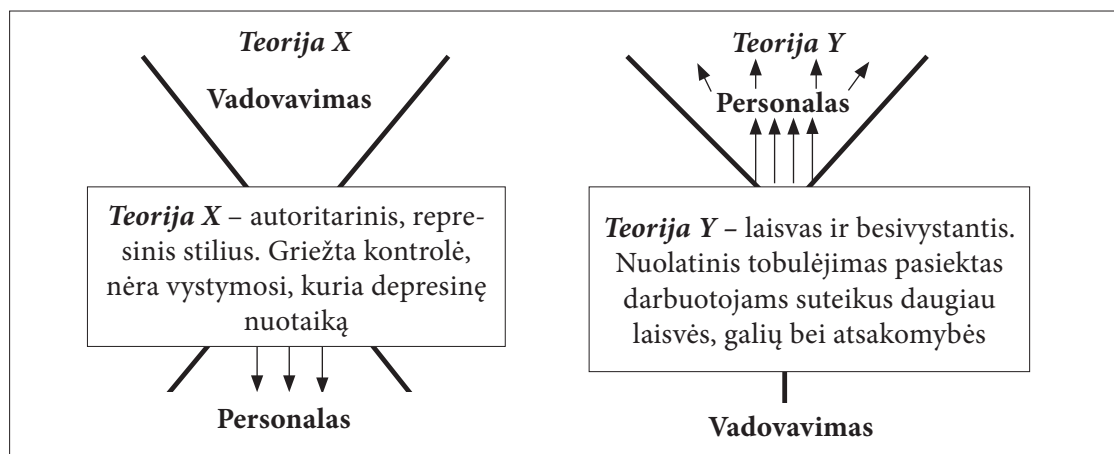
**pirmasis** yra iš esmės neigiamas ir vadinamas „teorija X“, arba autoritarinė teorija (*grindžiama F. Teiloro mokymu*);

**antrasis** iš esmės teigiamas ir vadinamas „teorija Y“, arba demokratiško požiūrio į darbuotoją teorija.

Teorijų X ir Y palyginimas pateikiamas 2.1 pav.

Stebėdamas, kaip vadovai elgiasi su savo darbuotojais, D. McGregoras padarė išvadą, kad vadovo požiūris į žmogaus prigimtį remiasi tam tikra prielaidų grupe ir kad vadovas pagal šias prielaidas stengiasi formuoti savo elgesį su pavaldiniais (2.4 lentelė). Pagal **teoriją X**, visi darbuotojai iš prigimties yra tingūs, trūksta vidinės motyvacijos ir kryptingumo, todėl vadovai turi stimuliuoti, artimai kontroliuoti, apdovanoji ir bausti darbuotojus. Pagal **teoriją X**, daroma prielaida, kad žmonėms svarbesni žemesnio lygio poreikiai. Remiantis šia teorija radosi požiūris į vadybą, grindžiamas atlygiu ir bausmėmis, skatinimu ir grasinimais, vertimu ir kontrole.

Tačiau D. McGregoras teigia, kad netgi švelniausias tokio požiūrio į vadybą variantas yra neefektyvus, nes neatsižvelgia į socialinius ir egoistinius individų poreikius [8].



2.1 pav. Teorijų X ir Y skirtumai (14; 1; 10)

Pagal **teoriją Y** daugelyje šiuolaikinių organizacijų darbuotojai turi aukštesnius poreikius – vystymasis, tobulėjimas, įdomus darbas ir saviraiška. Pagal **teoriją Y** daroma prielaida, kad žmonėms dominuoja aukštesnio lygio poreikiai: geri tarpusavio santykiai, puiki vidinė psichologinė organizacijos atmosfera, galimybė veikti savarankiškai, iniciatyvos demonstravimas ir pan. Remiantis **teorija Y**, daug dėmesio skiriama darbuotojų periodinei savikontrolei. Atsižvelgdami į tai, organizacijų vadovai turi taikyti tokius vadovavimo stilius, kurie skatintų išvardytų poreikių patenkinimą.

D. McGregoro teorija padėjo pagrindus darbo ir personalo humanizavimui ir aprašė tradicinio ir šiuolaikinio vadovo vadovavimo stilius.

2.6 lentelė. **Pagrindinės prielaidos, nulėmusios teorijų X ir Y susiformavimą** [8; 42]

Teorija X	Teorija Y
<p>1. Vidutinis žmogus iš prigimties nemėgsta darbo ir stengsis jo išvengti.</p> <p>2. Dėl šios žmogiškosios savybės (nemėgti darbo) daugelį žmonių reikia versti, kontroliuoti, vadovauti, gąsdinti bausme, kad jie stengtųsi siekti organizacijos tikslų.</p> <p>3. Vidutinis žmogus geriau nori, kad jam vadovautų, nori išvengti atsakomybės, yra gana neambicingas, visų labiausiai nori saugumo.</p>	<p>1. Fizinės ir protinės pastangos darbe yra tokios pat natūralios kaip ir žaidimai arba poilsis.</p> <p>2. Išorinė kontrolė ir grasinimas bausme nėra vieninteliai būdai priversti siekti organizacijos tikslų. Žmogus pats tvarkysis ir save kontroliuos siekdamas tikslų, kuriuos yra prisiėmęs.</p> <p>3. Įsipareigojimas siekti tikslų yra atlygio funkcija, susijusi su tų tikslų pasiekimu.</p> <p>4. Tinkamiausiomis sąlygomis vidutinis žmogus išmoksta ne tik prisiimti atsakomybę, bet ir jos siekti.</p> <p>5. Gebėjimas pasitelkti ganėtinai daug vaizduotės, išradingumo ir kūrybiškumo sprendžiant organizacijos problemas yra plačiai, o ne siaurai paplitęs organizacijoje.</p> <p>6. Naujojo pramoninio gyvenimo sąlygomis vidutinio žmogaus intelektualinės galimybės yra panaudojamos tik iš dalies.</p>

Apibendrinant žmogiškųjų santykių mokyklos koncepciją teigtina, kad šios mokyklos teorijų kūrėjai didžiausią dėmesį skyrė žmogui ir žmogaus darbo sąlygų analizei. Autoriai teigė, kad jeigu organizacijos tikslai sutampa su žmogaus asmeniniais tikslais, tai jis bus suinteresuotas dirbti ir nevens atsakomybės ar sprendimų priėmimo. Žmogiškųjų santykių mokyklos atstovai atkreipė dėmesį į žmogų kaip esminį organizacijos elementą ir pasiūlė motyvacinių sistemų teorijas, kurios davė pradžią plėtotis tobulesnėms ir efektyvesnėms teorijoms. Šios teorijos yra pagrindas optimizuoti racionalų žmogiškųjų išteklių naudojimą.

## 2.6. Kiekybinių metodų valdymo mokyklos plėtra

Kiekybinių metodų valdymo mokykla organizacijos valdymui ir jos plėtrai pradėjo naudoti tiksluosius mokslus ir skaičiavimo techniką. Ji vystėsi dviem kryptimis. Pirmajai priklauso matematikos metodų taikymas geriausiems sprendimams išrinkti ir pagrįsti; antra kryptis nagrinėja valdymą sisteminiu požiūriu. Šiuolaikinės vadybos

kontekste jos bandomos sujungti sprendžiant optimalių strategijų modeliavimo problemas, naudojant situacijų modelius ir kt. [9].

Pirmieji matematiniai programavimo metodai buvo pasiūlyti XIX a. viduryje. Tačiau didesnę vaidmenį vadyboje suvaidino XX a. pirmojoje pusėje sukūrus sudėtingus programavimo metodus. Pagrindinis kiekybinių metodų teorijos bruožas buvo tas, kad žodiniai išvedžiojimai ir aprašomoji analizė buvo pakeista matematinių modelių analize. Pavyzdžiui, **Džordžas Bernardas Dantzigas** (George Bernard Dantzig), 1940 m. atradęs linijinį programavimą, padėjo vadovams rasti geriausių problemų, susijusių su išteklių paskirstymu, sprendimus. Anksčiau vadovai tokius sprendimus priimdavo remdamiesi intuicija, patirtimi ir nuovokumu. [39]

Kiekybinių metodų teorijos tikslas – matematinių modelių, skaičiavimo technikos ir informacinių valdymo sistemų taikymas valdymo situacijoms, problemoms spręsti ir jų vykdymui kontroliuoti. Šios mokyklos šalininkų teigimu, visos organizacijos yra sistemos, kurias sudaro trys pagrindiniai elementai: komunikacija, pusiausvyra ir sprendimo priėmimas. [9]

#### 2.7 lentelė. Kiekybinės valdymo mokyklos privalumai ir trūkumai [9; 39]

Privalumai	Trūkumai
1. Matematinių modelių taikymas padidino sprendimų operatyvumą ir tikslumą.	1. Dažnai naudojamos nerealiomis, nepakankamai pagrįstomis prielaidomis.
2. Pagerino organizacijos procesų supratimą, nes matematikos modelių taikymas negalimas be išsamios analizės.	2. Matematiniai modeliai negali įvertinti žmogaus elgsenos įvairovės, o tai dažnai nulemia valdymo sėkmingumą.
3. Atkreipė dėmesį į valdymo informacinės bazės tobulinimą, nes tinkama informacinė bazė yra būtina matematikos metodų taikymo ir kompiuterizavimo prielaida.	3. Nelieta vietos vadovo intuicijai.

Prie kiekybinės teorijos atstovų galima priskirti lietuvių mokslininką V. Graičiūną. Žymiausias jo darbas „*Organizacijos vidiniai ryšiai*“ išspausdintas Ženevoje 1933 m. Jo išdėstyta valdymo apimties teorija sulaukė pripažinimo pasauliniu mastu, nes pateikė tuo metu novatorišką valdymo apimties matematinę išraišką. Kaip teigia J. Kvedaravičius, „*nei prieš V. Graičiūną, nei po jo paskelbto darbo*“ niekas šios vadybinės problemos kitaip ar racionaliau nepagrindė, neišsprendė. [54]

V. Graičiūnas nagrinėdamas ryšius tarp įvairių kategorijų organizacijos darbuotojų matematiškai pagrindė ir sudarė empirinę formulę valdomumo normoms nustatyti.

Autorius išskyrė tris ryšių tipus:

- ryšius tarp vadovo ir pavaldinio (*tiesioginiai individualūs ryšiai*) –  $a$ ;
- ryšius tarp vadovo ir pavaldinio (*tiesioginiai grupiniai ryšiai*) –  $b_p$ ;
- pavaldinių tarpusavio ryšius (*kryžminiai ryšiai*) –  $c_r$ .

Jei pavaldinių skaičius yra  $n_p$ , o visų galimų ryšių skaičius –  $f$ , tai:

$$a = n; \quad (2.1.)$$

$$b_t = n(n-1); \quad (2.2.)$$

$$c_r = n_p(2n/2 - 1); \quad (2.3.)$$

$$f = a + b_t + c_r. \quad (2.4.)$$

Pertvarkęs šias formules, V. Graičiūnas nustatė, kad visi galimi ryšiai skaičiuojami šitaip:

$$f = n_p [2/2 + (n_p - 1)]. \quad (2.5.)$$

Išnagrinėjęs nemažai konkrečių atvejų, V. Graičiūnas įrodė, kad vadovas produktyviai gali valdyti 12 tiesioginių individualių ryšių ir 28 netiesioginius grupinius ryšius. Vadinasi, optimalus vadovui pavaldžių darbuotojų skaičius yra 5–6. [15; 23]

V. Graičiūno sukurta teorija praplėtė tuometinį supratimą apie valdymo procesą, vadovo darbo turinį, akcentavo ir matematiškai įrodė pavaldinių ir darbuotojų veiklos koordinavimo svarbą organizacijoje. Pasak R. Razausko ir A. Staškevičiaus, V. Graičiūną galime laikyti matematinės vadybos pradininku. [31]

## 2.7. Šiuolaikinis naujausios vadybos teorijos požiūris

Naujosios vadybos teorijos vystėsi remdamosi mokslinės vadybos, biurokratinės ir žmogiškųjų santykių teorijomis. Analizuojant ir pritaikant šių mokyklų patirtį, turimus tyrimų rezultatus ir išvadas bei integruojant kitas mokslo šakas susiformavo naujos vadybos teorijos ir mokyklos: empirinė ir situacinė teorijos, socialinių sistemų teorija, procesinė teorija ir pan.

**Empirinė valdymo koncepcija ir situacinis požiūris.** Empirinės mokyklos kertinis akmuo yra situacija – rinkinys aplinkybių, kurios tuo metu daro organizacijai poveikį. Kai kurie autoriai linkę ją sutapatinti su situacinio požiūrio teorija. Atsižvelgiant į tai, kad jos yra panašios ir situacinė praplečia empirinę nagrinėdama ne tik praktinį

patyrimą, bet ir skatindama sprendžiant problemas naudotis sistemų teorija, tai toliau daugiau dėmesio skiriama situacinio požiūrio teorijos analizei.

Dauguma teorijos šalininkų buvo stambių JAV įmonių vadybininkai arba specializuotų įmonių konsultantai, kurie teikdami idėjas ir sprendimus rėmėsi praktika. Jie iš esmės laikėsi visai kitokio požiūrio nei jų pirmtakai teigdami, kad nepaisant visų atliktų tyrimų, pasiūlytų principų ir metodų, valdymas yra ne mokslas, o menas, kuriam iš anksto negalima parengti šablonų, taisyklių ar principų. Vadovas privalo nuolat stebėti aplinką ir į situaciją reaguoti adekvačiai prisitaikydamas prie konkrečių aplinkybių.

P. Zakarevičius teigia, kad „šios srovės atstovai vadybos organizavimą traktavo kaip konkrečią veiklą, kuri yra skirtinga kiekvienu konkrečiu atveju, todėl turi būti vykdoma empiriškai ištyrus konkrečias sąlygas ir parengus tik tam atvejui tinkamus siūlymus“. [44; 53]

Todėl šios teorijos šalininkai ypač akcentavo valdymo praktikos stebėjimą ir aptiktų klaidų analizę, analizavo konkrečius atvejus, ieškojo tipinių situacijų, kurias analizuojant būtų galima mokyti būsimojus vadovus ir parengti rekomendacijas, padedančias pagerinti komunikaciją, organizacinės struktūros kūrimą, sprendimų priėmimą ir pan. Lyginant empirinę ir situacinę teorijas išryškėja esminis skirtumas, tai yra empirikai teigė, kad situacijos niekada nesikartoja, tuo tarpu situatyvinės teorijos šalininkai išplečia teoriją teigdami, kad situacijos gali kartotis arba būti panašios, todėl tipinėms situacijoms sprendimus galima parengti iš anksto ir taip pagreitinti jų sprendimą.

Apibendrinant koncepcijos metodologiją išskiriami pagrindiniai teiginiai, tinkantys abiem paminėtoms teorijoms [9]:

- **vadovas** turi žinoti, kokios yra profesionalaus valdymo priemonės;
- **kiekviena koncepcija** turi savo stiprybes ir silpnybes, todėl vadovas turi sugebėti numatyti pasekmes, kai jis panaudos vieną ar kitą koncepciją;
- **vadovas** turi mokėti teisingai interpretuoti situaciją; vadovas turi mokėti susieti priemones, kurios duos mažiausią neigiamą efektą.

Kitai tariant, teorijos šalininkai nurodo, kad valdant organizaciją vien žinių ar patyrimo nepakanka. Vadovai turi turėti specifinių asmeninių gebėjimų ar net talentą, kurie padeda užtikrinti teisingą sprendimo pasirinkimą ar tipinės situacijos sprendinio taikymą konkrečioje situacijoje.

**Socialinių sistemų vadybos teorija arba sisteminis požiūris.** Socialinių sistemų mokykla, remdamasi naujausia sociologijos teorija, bandė kritiškai įvertinti iki jos buvusias koncepcijas ir teoriškai apibendrinti valdymo patyrimą. Šios mokyklos pradininkais laikomi Č. Bernardas ir H. Simonas. Sistema yra tam tikra visuma, sudaryta

iš tarpusavyje susijusių elementų, tikslingai atliekančių savo funkcijas. Įvairios dalys, susietos tarpusavyje, sistema virsta tik tada, kai suformuojamas konkretus mechanizmas. [18] Šios teorijos šalininkai pateikė sistemų klasifikaciją pagal įvairius požymius; organizaciją analizavo kaip sistemą ir atkreipė dėmesį į organizacijos išorinius veiksmus, kaip vientisos sistemos dalį; aiškino elementų sąveikos ypatumus ir pan.

Šiuolaikinės vadybos kontekste sistemų vadybos esminis rezultatas yra tas, kad organizacija suvokiama kaip vientisa sistema, organizacijos išorinės ir vidinės aplinkos veiksniai susiejami į vientisą sistemą.

**Procesinis požiūris.** Procesinio požiūrio šalininkai vadybą supranta kaip nepertraukiamą procesą, nes darbas, atliekamas siekiant iškeltų tikslų, yra nepertraukiami vienas su kitu susiję veiksmai, kurie vadinami vadybos funkcijomis. Šios teorijos šalininkai pakoregavo H. Fajolio suformuotas vadybos funkcijas teigdami, kad jos tarpusavyje yra susijusios, priklausomos viena nuo kitos ir nurodė jų tarpusavio ryšį ir šio ryšio svarbą. Įrodydami, kad vadybos funkcijų realizavimas yra uždaras ciklas, pavadino jį „*Vadybos ciklu*“. Procesinės teorijos šalininkai teigia, kad ciklas, vyks netolygiai tuo atveju, jei bent viena valdymo funkcija bus realizuojama nekokybiškai. [35]

## 2.8. Vadybos mokyklų teorijų indėlis optimizuojant vadybą

Išanalizavus klasikinės vadybos teorijas teigtina, kad teorijų raida siejama su tuo metu vykusiais ekonominiais ir gamybiniais procesais.

Tyrėjai ir mokslininkai rėmėsi konkrečia patirtimi tam, kad rastų efektyvesnio valdymo ir našesnio darbo pasiekimo priemonių ir būdų. Tačiau skirtingose epochose ir skirtingose vadybos mokyklose teorijų šalininkai plėtodami arba kritikuodami pirmtakų idėjas surado ir pateikė inovacijų, kurios ne tik skatino vadybos, kaip mokslo, raidą, bet ir naudojamos iki šių dienų.

Žemiau pateikiami esminiai mokyklų laimėjimai ir indėlis į šiuolaikinės vadybos mokslą ir plėtrą.

**Mokslinės vadybos mokyklos** atstovai daugiausia dėmesio skyrė darbo našumui ir pelningumo analizei. Nepaisant to, kad teorijos šalininkai buvo kritikuojami dėl per didelio žmonių išnaudojimo ir darbo našumo sureikšminimo, šiuolaikinės vadybos kontekste didžiausią reikšmę turėjo mokslinių valdymo metodų taikymas organizacijų veikloje, specializacijos darbe panaudojimas, planavimo ir darbų grafikų sukūrimas bei darbuotojų atrankos sistemos formavimas.

**Biurokratinio valdymo teorijos** indėlis labiausiai siejamas su biurokratijos sąvokos ir biurokratinės organizacijos apibrėžimu, idealios biurokratijos modelių principų



išskirimu, kurie atspindi esminius šiuolaikinių viešojo administravimo organizacijų bruožus.

*Administracinės valdymo teorijos* šalininkų tyrimo objektas buvo organizacijos valdymo problemos. Todėl didžiausias šios teorijos autorių indėlis į šiuolaikinę vadybą susijęs su organizacijos struktūros, valdymo funkcijų, valdymo ir organizavimo principų išskirimu ir apibrėžimu. Visa tai sudaro visos valdymo sistemos pagrindą.

*Žmogiškųjų santykių mokyklos* atstovai daugiausiai dėmesio skiria žmogui: darbuotojui ir jo asmeninėms savybėms ir charakterio bruožams. Žmogus tampa svarbiausia organizacijos dalimi. Svarbiausios žmogiškųjų santykių mokyklos atstovai nagrinėjo problemas, susijusias su individualia motyvacija, žmonių elgesį grupėse ir santykius tarp grupių bei vadovo vaidmenį organizacijoje, tai yra lyderiavimą.

Esminis pokytis, turėjęs įtakos šiuolaikinei vadybai, yra tas, kad siekiant organizacijos efektyvios veiklos, svarbiausia yra ne materialiniai, o psichologiniai ir socialiniai veiksniai.

*Kiekybinių tyrimų mokyklos* atstovai organizacijoms valdyti, sprendimams priimti ir kontrolei taikė matematinius metodus, šitaip sustiprindami rezultatų patikimumą ir sumažindami žmogiškojo veiksnio klaidų galimybę.

*Naujosios valdymo mokyklos atstovai* savo teorijas kūrė jau remdamiesi klasikinėmis teorijomis, todėl išsirutulioji skirtingi požiūriai į organizacijas ir jų valdymą, kurie ir šiandieną efektyviai taikomi įvairiose vadybinėse situacijose tiek priimant sprendimus, tiek planuojant, organizuojant ar kontroliuojant.

Vadybos mokyklų teorijų indėlis į vadybos optimizavimą pateikiamas 2.8 lentelėje, kurioje apibūdintos mokyklos ar teorijos, jų atstovai ir svarbiausi pasiekimai, kurie šiandieną ir ateityje yra aktualūs šiuolaikinės vadybos plėtrai, taip pat mikro- ir makrosistemų veiklos efektyvumo optimizavimui tam tikru laiku bei erdvėje globalizacijos sąlygomis.

Vadybos klasikų F. Teilorio, H. L. Ganto, H. Emersono, H. Fordos, M. Vėberio, H. Fajolio, L. Gulicko, E. Mayo, M. P. Foletto, Č. Bernardo, A. Maslow'o, F. I. Herzbergo, D. McGregoro, V. Graičiūno mokslinis indėlis – pagrindas tobulinti vadybos teoriją ir ją taikyti šiuolaikinės ekonomikos mikro- bei makrosistemų plėtrai optimizuoti valstybės-visuomenės lygmeniu globalizacijos sąlygomis.

2.8 lentelė. Vadybos mokyklų teorijų indėlis į šiuolaikinę vadybą

Mokyklos / teorijos	Atstovai	Svarbiausi pasiekimai
Mokslinio valdymo mokyklos teorijos	F. Teiloras	Sukūrė mokslinio valdymo principus. Standartų, taisyklių ir principų reikalingumo įrodymas. Mokliškai pagrįsta darbuotojų atranka. Funkcinės valdymo struktūros sudarymas.
	H. L. Gantas	Sukūrė pirmuosius kalendorinio planavimo modelius. Gamybos planavimo ir grafinių metodų pradininkas. Ganto diagrama naudojama projektų valdyme, operatyviniame planavime ir pan.
	H. Emersonas	Sukūrė 12 našumo principų, naudojamų organizacijos gamybinių įmonių veikloje. Pabrėžė principų naudojimo kompleksiško-sistemiškumo svarbą.
	H. Fordas	Pirmasis pritaikė konvejerinį darbą ir pradėjo masinę gamybą. Suformavo penkis techninius darbo bei gamybos principus.
Biurokratinio valdymo mokyklos teorija	M. Vėberis	Išskyrė idealios biurokratijos modelio principus, kurie iki šiol taikomi organizacijose.
Administracinė valdymo mokyklos teorija	H. Fajolis	Pirmasis išskyrė ir susistemino pagrindines vadovų atliekamas funkcijas. Išskyrė 14 administravimo principų, kurie naudojami ir šiuolaikinėje vadyboje.
	L. Gulickas	Sprendimų priėmimus išskėlė kaip svarbiausią vadovo veiklos elementą. Patikslintos vadybos funkcijos – išskirtas vadovavimas.
Žmogiškųjų santykių teorijos	E. Mayo	Išryškino žmogaus svarbą organizacijos veikloje. Išskėlė psichologinių ir socialinių veiksnių svarbą darbo našumui ir efektyvumui didinti.
	M. P. Foletas	Apibrėžė valdžios ir autoriteto sampratą. Išskėlė konfliktų valdymo organizacijoje svarbą.
	Č. Bernardas	Suformavo moralios organizacijos ir tarnybinės etikos elgsenos principų metmenis.

## 2 skyrius. VADYBOS OPTIMIZAVIMO SISTEMA

	A. Maslow	Sukūrė motyvacinę sistemą, paremtą poreikių hierarchija.
	F. I. Herzbergas	Sukūrė dvejų veiksnių motyvacinę teoriją.
	D. McGregoras	Sukūrė X ir Y teoriją. Apibūdino tradicinio (autoritarinio) ir šiuolaikinio vadovo vadovavimo stilius. Padėjo darbo ir personalo vadybos humanizavimo pagrindus.
Kiekybinių tyrimų mokykla	V. Graičiūnas	Matematiškai įrodė pavaldinių ir darbuotojų svarbą organizacijoje.

Ekonomikos plėtros optimizavimo klausimai analizuojami kitame monografijos skyriuje.

## 3 EKONOMIKOS OPTIMIZAVIMO SISTEMA

Per paskutinįjį dešimtmetį pasaulio ekonomikoje įvyko didžiulių pokyčių, įskaitant pasaulinę finansų ir ekonomikos krizę, politinius neramumus, augantį tarptautinio bendradarbiavimo mastą, didėjančią konkurenciją tarptautinėse rinkose, technologinės aplinkos pokyčius, aštrėjančias socialines problemas. Minėtieji procesai turėjo įtakos atskirų šalių ekonomikų plėtrai, kuri siejama su žmogiškojo kapitalo didėjimu, socialine pažanga, ekonomikos struktūriniais pokyčiais, skatinančiais visuomenės gyvenimo kokybės kilimą. [21]

Ekonomikos plėtros optimizavimas besikeičiančių ekonominių-socialinių sąlygų kontekste įgavo naujų atspalvių ir kartu pasidarė reikšmingas. Geriausio sprendimo varianto radimas, dėl kurio visa ekonomikos sistema pasidarytų optimali, yra vienas iš svarbiausių ekonomikos klausimų. Ekonomikos plėtros optimizavimo principai yra pamatas, siekiant suprasti skirtingus šalių išsivystymo lygius, juos įvertinti ir numatyti ekonomikos plėtros politikos įgyvendinimo gaires.

Šioje monografijos dalyje ekonomikos plėtros optimizavimas vertinamas dviem aspektais:

- 1) tikslų įgyvendinimo kontekste, t. y. lyginant faktinį šalies rezultatą su nustatytu tikslu;
- 2) ES šalių kontekste, t. y. lyginant atskiros šalies faktinį rezultatą su visų ES šalių narių vidurkiu.

Šiame skyriuje apibendrinami požiūriai į ekonomikos plėtrą, nagrinėjami pagrindiniai veiksniai, lemiantys ekonomikos vystymąsi, ir vertinami Lietuvos ir ES šalių ekonomikų optimizavimo aspektai 2020 m. strateginių tikslų kontekste.

### 3.1. Ekonomikos plėtros optimizavimo esmė

Ekonomikos plėtra glaudžiai siejama su ekonomikos augimu. Ekonomikos augimas laikomas vienu pagrindinių plėtros tikslų. Siaurąja prasme, ekonomikos augimas suprantamas kaip ilgalaikis bendrojo nacionalinio produkto apimties didėjimas. Plačiąja prasme, ekonomikos augimas tiesiogiai siejamas su plėtra, laikomas jos sudedamąja dalimi. Tokiu būdu ekonomikos augimas yra išreiškiamas kiekybiniais matais ir jo koncepcija yra siauresnė nei ekonomikos plėtros, kuri vertinama tiek kiekybiškai, tiek kokybiškai. [61; 21]

Ekonomikos plėtrą lemia įvairūs veiksniai ir procesai, vykstantys šalies ūkyje. Pastaraisiais metais ekonomikos plėtrą moksliniuose darbuose nagrinėjo daugelis autorių: M. Giugale, A. M. Balisakan, P. N. Hess, R. A. Arnold, J. P. Benassy, R. Dornbusch, M. P. Todaro, S. Smith, G. Davulis, A. B. Abel, R. J. Barro ir kiti, kurie pripažino, kad ekonomikos plėtra, bendrąja prasme, siejama su visuomenės gerove ir pažanga. [28; 6; 31; 5; 8; 17; 61; 14; 2; 7]

Ekonomikos augimo ir plėtros sampratų apibendrinimas pateiktas 3.1 lentelėje.

3.1 lentelė. **Ekonomikos augimo ir plėtros koncepcijų lyginimas** [5; 31; 25; 21]

Charakteristikos	Ekonomikos augimas	Ekonomikos plėtra
Samprata	Realiojo bendrojo vidaus produkto (RBVP) padidėjimas. Tai ekonomikos plėtros pagrindas.	Pajamų, santaupų, investicijų pasikeitimas, lydimas šalies socialinių, ekonominių struktūrinių pokyčių. Tai visuomenės gyvenimo kokybės, pažangos vertinimo matas.
Veiksniai	Augimas, susijęs su vieno iš BVP komponentų padidėjimu (investicijų, vartojimo, vyriausybės išlaidų, grynojo eksporto ir pan.).	Augimas, susijęs su socialinės pažangos indeksu, ekonominės laisvės indeksu, žmogaus vystymosi indeksu, struktūriniais pokyčiais, kurie lemia visuomenės gyvenimo kokybę.
Poveikis	Ekonomikos kiekybiniai pokyčiai.	Labiau kokybiniai ekonomikos pokyčiai.

Ekonomikos augimo ir plėtros veiksniai glaudžiai tarpusavyje susiję, susipynę, papildo vienas kitą. Ekonomikos augimas dažniausiai remiasi realiojo bendrojo vidaus produkto atskiruose ekonomikos sektoriuose padidėjimu, kurį sąlygoja naudojamų

išteklų kiekybiniai pokyčiai. Ekonomikos plėtra siejama su visuomenės gyvenimo lygio standartais, socialinės pažangos indeksu, ekonominės laisvės indeksu, žmogaus vystymosi indeksu, visuomenės sveikata, apsirūpinimu būstu, saugumo pojūčiu, darbo ir laisvalaikio suderinimu, struktūriniais pokyčiais, kurie daro įtaką visuomenės gyvenimo kokybei, pažangai, ir kitais rodikliais. [21]

Apibendrinant pateiktą informaciją, galima teigti, kad takoskyra tarp ekonomikos augimo ir plėtros koncepcijų labai siaura. Veiksniai, lemiantys atskiros šalies ekonomikos augimą, taip pat veikia ir ekonomikos plėtrą. Todėl kalbant apie ekonomikos plėtros optimizavimą, svarbus dėmesys turėtų būti skiriamas ekonomikos augimą skatinantiems veiksniams ir jų optimizavimui. Kadangi daugelis autorių, pvz., G. Dudzevičiūtė, M. Giugale P. N. Hess, P. Krugman, R. Wells, R. A. Arnold, ekonomikos plėtrą sieja su ekonomikos tikslų įgyvendinimu, tokių kaip *žemo nedarbo lygio, kainų stabilumo, išteklių panaudojimo efektyvumo, pajamų paskirstymo tinkamumo, augimo*, galime daryti prielaidą, kad minėtųjų veiksnių optimizavimas sąlygotų ir visos ekonomikos plėtrą. Toliau nagrinėsime kiekvieną rodiklį atskirai, išryškindami jo optimizavimo aspektus ES šalių narių lygmeniu. [21; 28; 31; 38; 5]

**Žemas nedarbo lygis.** Visuomenės dalis, norinti ir galinti dirbti, turi susirasti darbą gana greitai. Nedarbas yra didžiulė ekonominė ir socialinė problema, kuri pasireiškia žmogiškųjų išteklių praradimu, finansinėmis problemomis, psichologine žala, neigiamu poveikiu ekonomikos plėtrai.

Šalies nedarbo lygis yra bedarbių ir darbo jėgos santykis, išreikštas procentais. Bedarbio statusas Lietuvoje yra suteikiamas darbingo amžiaus asmenims nuo 16 metų iki pensinio amžiaus, kurie nori ir gali dirbti, tačiau dėl tam tikrų priežasčių negali susirasti darbo. Nedarbas iki vienerių metų yra vadinamas *trumpalaikiu nedarbu*, o trunkantis daugiau negu vienerius metus – *ilgalaikiu nedarbu*. [55; 38]

Per 2004–2014 metus Lietuvos vidutinis nedarbo lygis buvo mažesnis nei Latvijos, tačiau aukštesnis nei Estijos. ES šalių narių vidurkis pateikiamas 3.2 lentelėje.

3.2 lentelė. Nedarbo lygio dinamika 2004–2014 m., proc. [25]

Šalys	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Lietuva	10,9	8,3	5,8	4,3	5,8	13,8	17,8	15,4	13,4	11,8	10,7
Latvija	11,7	10,0	7,0	6,1	7,7	17,5	19,5	16,2	15,0	11,9	10,8
Estija	10,1	8,0	5,9	4,6	5,5	13,5	16,7	12,3	10,0	8,6	7,4
ES-28 vidurkis	9,2	9,0	8,2	7,2	7,0	8,9	9,6	9,6	10,4	10,8	10,2

2014 m. Lietuvos nedarbo lygis buvo labai panašus į Latvijos ir sudarė 10,7 proc., tačiau jis buvo 0,5 proc. punkto aukštesnis nei ES šalių vidurkis ir 3,3 proc. punkto viršijo Estijos nedarbo lygio rodiklį.

**Kainų stabilumas.** Šis ekonomikos tikslas susijęs su kainų pokyčiais rinkoje. Kainų stabilumas dar nereiškia, kad kainos neturi didėti ar mažėti. Šio ekonomikos tikslo pagrindinė idėja – staigaus kainų kilimo ar kritimo išvengimas. Staigūs kainų pokyčiai rinkoje daro neigiamą poveikį šalies ekonomikai. Vidutinio kainų lygio išaugimas yra vadinamas *infliacija*, o priešingas reiškinys, t. y. vidutinio kainų lygio sumažėjimas – *defliacija*. Žemas inflacijos lygis nesukelia problemų ekonomikoje, skatina jos augimą, padeda spręsti užimtumo problemą. Vienas iš rodiklių, apibūdinančių kainų stabilumą šalyje, – vartotojų kainų indeksas. Vartotojų kainų indekso dinamika pateikiama 3.3 lentelėje. [21]

3.3 lentelė. **Vartotojų kainų indekso dinamika 2006–2014 m.,**  
proc. (2005=100 %) [25]

Šalys	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Lietuva	103,79	109,83	122,01	127,09	128,60	133,90	138,14	139,75	140,08
Latvija	106,57	117,32	135,21	139,62	137,91	143,73	147,02	147,03	148,05
Estija	104,45	111,49	123,31	123,56	126,95	133,40	139,02	143,53	144,22
ES-28 vidurkis	102,31	104,73	108,56	109,63	111,91	115,38	118,43	120,21	120,88

Vartotojų kainų indeksas suteikia lyginamąją informaciją apie inflacijos lygį nagrinėjamų šalių ekonomikose. Tai statistinis rodiklis, leidžiantis įvertinti tam tikro prekių ir paslaugų rinkinio, kurį vidutiniškai perka kiekvienas dirbantis žmogus, kainų pokyčius. Iš pateiktos lentelės matyti, kad per 2005–2014 m. vartotojų kainų indeksas labiausiai išaugo Latvijoje. Lietuvoje prekių ir paslaugų kainos buvo stabiliausias, lyginant su Latvija ir Estija, tačiau jų augimas buvo gerokai spartesnis, lyginant su ES šalių vidurkiu.

**Efektyvumas.** Efektyvumas yra siejamas su ribotų išteklių naudojimu siekiant gauti kuo daugiau naudos. Efektyvumo samprata apima du efektyvumo tipus – *technologinį ir paskirstymo (alokacinį) efektyvumą* [21].

**Technologinis** efektyvumas pasiekiamas, kai su tomis pačiomis darbo jėgos ir išteklių sąnaudomis gaunamas didesnis rezultatas. Pavyzdžiui, du gamintojai gamina detales. Pirmasis, samdydamas tam tikrą darbininkų skaičių ir naudodamas tam tikras žaliavas ir įrenginius, pagamina 200 detalių. Antrasis, naudodamas tokią pačią darbo jėgą, tiek pat žaliavų ir tuos pačius įrenginius, pagamina 250 detalių. Antrojo gamintojo darbas technologiskai efektyvesnis.

**Paskirstymo** efektyvumas siejamas su optimaliu išteklių paskirstymu. Jis suprantamas, kaip tinkamiausio produkcijos derinio parinkimas ir gamyba mažiausiais kaštais.

Išteklių panaudojimo produktyvumo rodiklis rodo, kaip efektyviai naudojami vietiniai ištekliai bendrajam vidaus produktui kurti nagrinėjamose šalyse (3.4 lentelė). Kuo didesnis produktyvumo rodiklis, tuo išteklių panaudojimo efektyvumas didesnis.

3.4 lentelė. **Išteklių panaudojimo produktyvumo rodiklio dinamika 2004–2013 m., Eur/kg [25]**

Šalys	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Lietuva	n.d.	0,65	0,69	0,65	0,62	0,79	0,73	0,71	0,81	0,69
Latvija	0,43	0,43	0,44	0,45	0,52	0,58	0,49	0,46	0,50	0,49
Estija	0,46	0,51	0,51	0,46	0,48	0,44	0,44	0,45	0,43	0,42
ES-28 vidurkis	1,52	1,53	1,56	1,56	1,59	1,72	1,80	1,77	1,90	1,93

Remiantis ES statistikos tarnybos informacija, Lietuva pagal išteklių naudojimo produktyvumo rodiklį lenkia kitas dvi Baltijos šalis, tačiau beveik tris kartus atsilieka nuo ES šalių vidurkio.

**Tinkamas pajamų paskirstymas.** Šis ekonomikos tikslas siejamas su skurdo ir socialinės atskirties mažinimu. Sudaryti sąlygas skurstantiems ir socialiai atskirtiems asmenims gyventi oriai ir dalyvauti visuomeninėje veikloje, pasinaudoti ekonomikos augimo teikiamais privalumais. Išskiriami du būdai skurdui mažinti [21]:

- **Nacionalinių pajamų didinimas.** Didėjant nacionalinėms pajamoms dėl ekonomikos augimo, padidėja ir skurstančios visuomenės dalies pajamos.

- **Pajamų perskirstymas.** Vyriausybė, norėdama sumažinti atotrūkį tarp visuomenės klasių, gali apmokestinti didesniais mokesčiais asmenis, gaunančius didesnes pajamas. Gyventojų socialinę atskirtį parodo skurdo ribos rodiklis (3.5 lentelė).

3.5 lentelė. **Gyventojų dalis, gyvenanti žemiau skurdo ribos, proc. [25]**

Šalys	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Lietuva	n.d.	41,0	35,9	28,7	28,3	29,6	34,0	33,1	32,5	30,8
Latvija	n.d.	46,3	42,2	35,1	34,2	37,9	38,2	40,1	36,2	35,1
Estija	26,3	25,9	22,0	22,0	21,8	23,4	21,7	23,1	23,4	23,5
ES-28 vidurkis	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	23,7	24,3	24,7	24,5



Per 2004–2013 metus mažiausia gyventojų socialinė atskirtis buvo užregistruota Estijoje, kurioje vidutiniškai apie 23 proc. visų gyventojų gyveno žemiau skurdo ribos. Per analizuojamą laikotarpį Lietuvoje per 30 proc. gyventojų gyveno žemiau skurdo ribos. Pagal vidutinį skurdo ribos rodiklį situacija Lietuvoje buvo geresnė nei Latvijoje, tačiau kur kas prastesnė negu Estijoje ir ES šalyse.

**Augimas.** Ekonomikos augimas suprantamas tiek siaurąja, tiek plačiąja prasme. Siaurąja prasme, ekonomikos augimas siejamas su ilgalaikiu realaus bendrojo nacionalinio produkto didėjimu. Plačiąja prasme, augimas suprantamas, kaip ekonomikos plėtra, kuri sudaro sąlygas prekių ir paslaugų gamybai didinti. Išskiriami keturi ES ekonomikos strategijos 2020 m. prioritetai [63; 21]:

- **pažangus augimas** – tai žiniomis ir inovacijomis pagrįstos ekonomikos skatinimas;
- **tvarus augimas** – tai ekonomiškiau ribotus išteklius naudojančios, konkurencingos ir ekologiškos ekonomikos skatinimas;
- **integracinis augimas** – tai aukšto užimtumo lygio ūkio skatinimas, siejamas su naujų įgūdžių ir darbo vietų kūrimu, kova su skurdu.
- **Lietuvos atsilikimą mažinantis augimas** – mažesnis šalies ekonominis atitrūkimas nuo ES šalių vidurkio.

3.6 lentelėje pateikta informacija, kaip keitėsi Lietuvos ekonomika Baltijos šalių ir ES ekonomikų kontekste. Realaus bendrojo vidaus produkto (*realaus BVP*), tenkančio vienam gyventojui, rodiklis rodo ne tik ekonomikos augimą / siaurėjimą, bet ir šalies išsivystymo lygį.

3.6 lentelė. **Realaus BVP, tenkančio vienam gyventojui, rodiklio dinamika, EUR.** [25]

Šalis	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Lietuva	n.d.	8000	8700	9800	10100	8700	9000	9800	10300	10800	11200
Latvija	7300	8100	9200	10100	9900	8700	8600	9200	9800	10300	10600
Estija	10000	11000	12200	13200	12600	10700	11000	12000	12600	12800	13100
ES-28 vidurkis	24300	24700	25400	26100	26100	24900	25300	25700	25500	25500	25800

Per 2004–2014 metus realusis BVP, tenkantis vienam gyventojui, Lietuvoje buvo daugiau kaip du kartus mažesnis nei ES šalių vidurkis. Per minėtą laikotarpį nei viena iš Baltijos valstybių nepasiekė bendrojo ES ekonomikos išsivystymo lygio.

Ekonomikos tikslai gali papildyti vienas kitą ir prieštarauti. [46; 5; 21] Pirmuo-

ju atveju ekonomikos plėtros strategijos įgyvendinimas yra paprastesnis nei antruoju atveju. Pavyzdžiui, augant ekonomikai, gyventojų dalis, gyvenanti žemiau skurdo ribos, linkusi mažėti. Tačiau mažėjant infliacijai, trumpalaikėje perspektyvoje nedarbo lygis linkęs didėti.

Toliau šiame poskyryje nagrinėsime pagal M. P. Todaro ir S. Smitho pristatomą ekonomikos plėtros koncepcijos sampratą. [61] Autoriai išskyrė tris požiūrius į ekonomikos plėtrą: *tradicinį požiūrį, naująjį ekonominį požiūrį, Amartjos Seno požiūrį*. [21]

**Tradicinis požiūris.** Ekonomikos plėtra vertinama pagal bendrojo vidaus produkto (BVP) arba pajamų, tenkančių vienam gyventojui, rodiklį. Kaip parodė besivystančių šalių 1950 m. ir 1960 m. patirtis, remiantis vien tik minėtais rodikliais, vertinti ekonomikos plėtrą būtų pernelyg ribota ir neteisinga. Nors tuo metu šalių ekonomikos pasiekė augimo tikslus, tačiau visuomenės gyvenimo lygis tose šalyse nepagerėjo. Tai buvo perspėjimas, kad tradicinis ekonomikos plėtros supratimas yra pernelyg siauras, neatspindintis realios situacijos šalyje. Prieita prie bendros išvados, kad ekonomika turi būti vertinama kompleksiskai. [21]

**Naujasis ekonominis požiūris.** Šis požiūris ekonomikos plėtrą traktuoja kaip daugiamatį procesą, apimančią socialinius struktūrinius pokyčius, nacionalinių institucijų veiklą, taip pat ekonomikos augimo skatinimo bei socialinės atskirties mažinimo priemones. Remiantis šiuo požiūriu, ekonomikos plėtra suvokiama kaip visas socialinės sistemos pokyčių, dėl kurių atskiriems individams ar socialinėms grupėms užtikrinamos geresnės materialinės ir dvasinės gyvenimo sąlygos, spektras. [21]

**Amartjos Seno požiūris.** Remiantis šiuo požiūriu, ekonomikos augimas negali būti traktuojamas kaip galutinis tikslas. Ekonomikos plėtra turi būti skirta visuomenės gyvenimo sąlygoms gerinti, laisvės pojūčiui stiprinti. Ekonomikos plėtroje svarbus vaidmuo tenka žmogaus galimybėms ir veikimui. Amartja Senas teigia, kad visuomenės gyvenimo lygis negali būti vertinamas pagal pajamas ir įsigyjamus daiktus. Esmė glūdi pačiame žmoguje, t. y. koks jis yra ar koku gali būti arba ką jis veikia ir ką gali veikti ateityje. Visuomenės gerovę lemia ne vartojimas, daiktai, bet nauda ir pasitenkinimas, kurį vartotojas apskritai gali gauti. Remiantis Amartjos Seno požiūriu, visuomenė turi galvoti ne apie prekių prieinamumą ir vartojimą, o apie jų teikiamą naudą tolesnei visuomenės pažangai. Pagal Amartją Seną, ekonomikos plėtros tikslas – suteikti žmogui laisvę rinktis savo gyvenimo būdą. 1998 m. Amartja Senas buvo apdovanotas Nobelio premija už indėlį į gerovės ekonomiką ir viešojo pasirinkimo teoriją, o 2010 m. „*Time Magazine*“ įtraukė jį į įtakingiausių pasaulio asmenybių šimtuką. [21]

Kalbant apie plėtros koncepciją, labai svarbu apibrėžti pagrindinius jos kriterijus (*vertybes*), kurie skatina visos visuomenės ir socialinės sistemos funkcionavimo sąlygų gerinimą. Pagrindiniai plėtros kriterijai – tai *išgyvenimo sąlygos, savigarba ir laisvė*

pagal M. P. Todarą, S. Smithą ir G. Dudzevičiūtę. [61; 21]

**Išgyvenimo sąlygos**– tai galimybė įsigyti pagrindinių prekių ir paslaugų, tokių kaip maistas, apranga, pastogė, kurios būtinos tam, kad žmogus išgyventų, t. y. galimybė patenkinti pagrindinius (*būtinuosius*) egzistavimo poreikius.

**Savigarba** – tai vertės pojūtis, kai socialinė, ekonominė ir politinė sistema ir institucijos palaiko ir skatina žmogiškąsias vertybes, tokias kaip pagarba, orumas, sąžiningumas ir apsisprendimo teisė. Savigarba yra visa tai, kas reiškia būti žmogumi.

**Laisvė** – tai situacija, kai visuomenė, siekdama patenkinti savo poreikius, turi galimybę pasirinkti alternatyvų dalyką.

Remiantis pagrindiniais plėtros kriterijais (*vertybėmis*), išskiriami trys ekonomikos plėtros objektai:

1. Išgyvenimui būtinų prekių prieinamumo didinimas ir tinklo plėtimas.
2. Gyvenimo lygio kėlimas (*pajamų didinimas, darbo vietų kūrimas, geresnio išsilavinimo siekimas, dėmesys kultūrinėms ir žmogiškosioms vertybėms, kurios prisideda prie žmogaus ir visos visuomenės savigarbos kūrimo*).
3. Ekonominių ir socialinių galimybių diapazono plėtimas.

Apibendrinant šiame poskyryje pateiktus ekonomikos plėtros sampratos teoretinius aspektus, galima teigti, kad ekonomikos plėtra yra siejama su gerovės ir pažangos rodikliais, o ekonomikos augimas yra vienas pagrindinių plėtros tikslų. Griežtą ribą tarp ekonomikos augimo ir plėtros koncepcijų išvelgti sudėtinga. Veiksniai, lemiantys atskiros šalies ekonomikos augimą, taip pat veikia ir ekonomikos plėtrą. Bendrąja prasme, ekonomikos augimas labiau sietinas su kiekybiniais rodikliais, o plėtra – su visuomenės gerove, pažanga ir gyvenimo kokybe. Baltijos šalių ekonomikos plėtros optimizavimas bendrųjų ekonomikos tikslų įgyvendinimo kontekste parodė, kad Lietuva ir Latvija pagal nedarbo lygio, išteklių panaudojimo produktyvumo, kainų stabilumo, pajamų paskirstymo ir augimo rodiklius atsilieka nuo ES vidurkio, tuo tarpu Estijoje situacija geresnė. Kitas monografijos poskyris skirtas Lietuvos ir ES ekonomikos plėtrai 2020 m. tikslų kontekste.

### **3.2. Ekonomikos optimizavimas 2020 m. tikslų kontekste**

Kaip jau buvo minėta monografijoje, ekonomikos plėtros optimizavimas dažnai siejamas su nustatytų tikslų įgyvendinimu. Remiantis šiuo požiūriu, tolesnės ES ekonomikos perspektyvos priklausys nuo 2010 m. pradėtos įgyvendinti dešimties metų strategijos „*Europa 2020*“. [24] Šioje strategijoje visai ES ir jos narėms nustatyti tikslai, kurie susiję su pagrindinių socialinių-ekonominių rodiklių pasiekimu (*užimtumo ly-*

giu, moksliniais tyrimais, klimato kaita, švietimu, skurdo mažinimu ir socialine atskirtimi) bei išteklių panaudojimo efektyvumo rodikliais.

Pagrindiniai šios strategijos tikslai, keliami visai ES, yra šie [63; 24]:

1. Padidinti 20–64 metų amžiaus gyventojų užimtumą nuo 69 iki 75 proc.
2. Investuoti 3 proc. BVP į mokslinius tyrimus ir technologinę plėtrą, inovacijas.
3. Šiltnamio efektą sukeliančių dujų kiekį sumažinti 20–30 proc. (*palyginti su 1990 m. rodikliais*), padidinti 20 proc. energijos vartojimo efektyvumą.
4. Mokyklų nebaigusią gyventojų dalį sumažinti nuo 15 iki 10 proc.; padidinti 30–34 metų amžiaus asmenų, turinčių aukštąjį išsilavinimą, dalį nuo 31 iki 40 proc.
5. Sumažinti 25 proc. asmenų, gyvenančių žemiau skurdo ribos, skaičių.

Lietuva, kaip ir kitos ES šalys, prisideda prie įgyvendinimo bendros ilgalaikės ES strategijos „Europa 2020“, kuria siekiama sudaryti sąlygas pažangiam, tvariam ir integraciniam augimui. 3.7 lentelėje pateikiama informacija, kaip sekasi Lietuvai ir ES siekti ilgalaikėje strategijoje numatytų tikslų. [63; 24]

3.7 lentelė. Lietuvos ir ES strateginiai tikslai ir jų įgyvendinimas [25]

Rodikliai	Mato vnt.	Lietuva			ES		
		Tikslas	2009	2014	Tikslas	2009	2014
20–64 m. gyventojų užimtumas.	% nuo visų 20–64 m. gyventojų	72,8	67,0	71,8	75,0	69,0	69,2
Moksliniai tyrimai ir technologinė plėtra.	% nuo BVP	1,9	0,83	0,95*	3,0	1,9	2,0*
Šiltnamio efektą sukeliančių dujų kiekis.	mln. tonų CO <sub>2</sub> ekvivalentais	18,6	14,6	15,9**	Sumažinti 20–30 %	2756	2654**
Mokyklos nebaigusią gyventojų dalis.	% nuo visų 18–24 m. gyventojų	< 9	8,7	5,9	< 10	14,2	11,1
30–34 m. asmenys, turintys aukštąjį išsilavinimą.	% nuo visų 30–34 m. gyventojų	48,7	40,4	53,3	40,0	32,3	37,9
Asmenys, gyvenantys žemiau skurdo ribos.	tūkst.	814	943	917*	Sumažinti 25 %	118007***	122897*

\*2013 m. duomenys; \*\*2012 m. duomenys; \*\*\*2010 m. duomenys.

Apibendrinant pateiktą informaciją, galima teigti, kad per 2010–2014 metus Lietuva sėkmingai įgyvendino šiuos tikslus:

1) mokyklos nebaigusių gyventojų dalis sumažėjo nuo 8,7 (2009 m.) iki 5,9 proc. (2014 m.) (2020 m. tikslas – mažiau nei 9 proc.);

2) 30–34 m. amžiaus asmenų, turinčių aukštąjį išsilavinimą, dalis išaugo nuo 40,4 (2009 m.) iki 53,3 proc. (2020 m. tikslas 48,7 proc.).

ES mastu dauguma nustatytų tikslų įgyvendinami sėkmingai, tačiau akivaizdi skurdo problema, t. y. asmenų, gyvenančių žemiau skurdo ribos, skaičius nuo 2009 m. didėjo.

Kitas monografijos poskyris skirtas ES šalių ekonomikos plėtros optimizavimo aspektams išryškinti.

### **3.3. Ekonomikos optimizavimas ES šalyse**

Šiame poskyryje ES šalių ekonomikų plėtra aptariama nagrinėjant optimizavimą. Ekonomikos plėtros optimizavimas vertinamas lyginant atskiros ES šalies ekonomikos rodiklius su bendruoju ES 28 šalių vidurkiu. Daroma prielaida, kad pasiekęs bendrąjį ES 28 šalių vidurkį, šalies narės analizuojamas ekonomikos rodiklis laikomas optimaliu. Taigi nagrinėjant atskirus rodiklius, ES šalys narės skirstomos į keturias grupes:

1) šalys, pasižyminčios labai aukštu rodikliu;

2) šalys, pasižyminčios aukštesniu nei optimaliu rodikliu;

3) šalys, pasižyminčios žemesniu nei optimaliu rodikliu;

4) šalys, pasižyminčios žemu rodikliu. Sutelkiamas dėmesys į Lietuvos ekonomikos struktūros optimizavimą, taip pat į pagrindinių ekonomikos plėtrą skatinančių veiksnių, tokių kaip finansų sektoriaus, tarptautinės prekybos, užsienio investicijų ir pan., optimizavimą.

#### **3.3.1. Ekonomikos struktūra: veiksniai ir aspektai**

Ekonomikos sistema lemia gaminamos produkcijos ir teikiamų paslaugų kiekį ir rūšis, disponuojamų išteklių vartojimo galimybes ir produktų paskirstymą tarp visuomenės narių. Nuo ekonomikos sistemos priklauso ribotų išteklių panaudojimo alternatyvos pasirinkimas, taip pat atsakymas į pagrindinius ekonomikos klausimus – kas gaminama, kaip gaminama ir kam gaminama. [21]

Rinkų globalizacija ir integracija išryškina konkurencingų ekonomikos sektorių reikšmę, jų išsivystymo lygį bei poveikį visuomenės pažangai ir gerovei. Ekonomi-

kos struktūrų analizė leidžia nustatyti šakas, kurių indėlis į ekonomikos plėtrą yra didžiausias, įvertinti ekonomikos potencialą kitų šalių kontekste, numatyti ekonomikos plėtros perspektyvas ir priimti konkrečius sprendimus konkurencingumui didinti. Ekonominių struktūrinių pokyčių samprata remiasi ilgalaikiais ir nuolatiniais pasikeitimais ir skirtingų ūkio sektorių dominavimu ekonomikos sistemoje. Bendrąja prasme, ekonomikos struktūra siejama su skirtingu ekonominių veiklų išsidėstymu ir ekonominių išteklių paskirstymu tarp ūkio sektorių pagal autorius, pvz., P. Havlik, E. G. Silva, A. C. Teixeira, O. Memedovic, I. Iapadre, G. Dudzevičiūtė ir kt. [30; 54; 42; 22; 21]

Struktūriniai pokyčiai daro įtaką ekonomikos plėtrai, leisdami skirtingoms ekonomikos sistemoms prisitaikyti prie globalizacijos proceso reikalavimų. Mokslininkai akcentuoja skirtingus veiksnius, turinčius įtakos ekonomikų struktūriniam pokyčiams. Vieni mokslininkai, pvz., A. Szirmai, J. A. Silva, A. Sabonienė ir kt., teigia, kad pagrindiniai ekonomikų struktūriniai pokyčiai vyksta dėl rinkos dalyvių (*pardavėjų ir pirkėjų*) koncentracijos laipsnio kitimo, įėjimo į rinką ir išėjimo iš jos sąlygų pasikeitimo, mokslinės ir technologinės pažangos, produkcijos asortimento diferenciacijos ir darbo jėgos produktyvumo didėjimo ir pan. [57; 53; 49]

Ekonomikos struktūrinius pokyčius lemiančius veiksnius jie skirsto į vidinius (*technologinės galimybės, kapitalo panaudojimo intensyvumas, darbo jėgos kvalifikacija, darbo užmokestis ir kt.*) ir išorinius (*verslo integracija ir globalizacija, konkurencijos lygis, BVP pokyčiai, eksporto augimas ir kt.*).

Kita mokslininkų grupė, pvz., E. G. Silva, A. C. Teixeira, O. Memedovic, I. Iapadre, R. Kamaruddin, T. A. Masron ir kt., nagrinėdami ekonomikos struktūrinius pokyčius, akcentuoja šiuos veiksnius [54; 42; 32]:

- **Socialinius-demografinius** (*gyventojų skaičius, užimtumas, išsilavinimas, mokymosi trukmė ir kt.*).

- **Technologinius** (*naujų technologijų diegimas ir taikymas, išradimai, inovacijų plėtra, aukštųjų technologijų taikymas ir kt.*).

- **Ekonominius** (*eksportas, užsienio investicijos, užsienio prekyba, ekonomikos ciklai, vartojimas ir kaupimas, namų ūkio poreikiai, konkurencinis pranašumas, nacionalinės pajamos ir kt.*).

- **Finansinius** (*kreditavimo politika, skolinimosi lėšos ir kt.*).

Ekonomikos struktūrinių pokyčių teorija nagrinėja įvairių šalių ekonomikos struktūrų transformaciją iš tradicinės žemės ūkio ekonomikos į modernesnių ir pažangesnių šakų, kaip pramonės ir paslaugų ekonomiką. Susidomėjimas ekonomikos struktūromis ir jų analize nukeliamas į XX a. pirmąją pusę ir siejamas su A. Fisherio (1935) ir C. Clarko (1940) darbais, taip pat kitų autorių darbais: C. Domingo, G.

Tonella, P. Havlik, M. P. Todaro, S. C. Smith, K. Gawlikowska-Hueckel, S. Uminski, O. Cortuk, N. Singh, G. Dudzevičiūtės ir kt. [16; 30; 61; 26; 11; 22]

Tuomet įvairių šalių ekonomikų struktūriniai pokyčiai pradėti analizuoti pagal tris sektorius – žemės ūkio, pramonės ir paslaugų. Per ilgą laiką išryškėjo žemės ūkio sektoriaus siaurėjimas ir paslaugų sektoriaus dalies augimas kuriant bendrąją pridėtinę vertę.

Žemės ūkio sektorius tiesiogiai susijęs su gamtinių išteklių panaudojimu, jį apibūdina mažėjančio naudingumo dėsnis.

Pramonės sektorius siejamas su gamybos mastu. Tam, kad gamybos procesas būtų efektyvus, reikia kapitalo.

Paslaugų sektorius neatsiejamas nuo darbo jėgos užimtumo, kuris tiesiogiai siejamas su ekonomikos augimu, t. y. augant ekonomikai, darbo jėgos užimtumas paslaugų sektoriuje didėja. Darbo jėgos judėjimą iš vieno ekonomikos sektoriaus į kitą lemia pajamų, tenkančių vienam gyventojui, svyravimai, taip pat ir paklausos struktūriniai pokyčiai.

Ekonomikų dalijimas į tris sektorius yra technologinio progreso rezultatas. Žemės ūkio sektoriui būdingas nuosaikus technologinis progresas, pramonei – greitas, o paslaugų sektoriui – lėtas, pagal K. Gawlikowska-Hueckel, S. Uminski, G. Dudzevičiūtę. [26; 20; 21]

Vėliau ekonomikos struktūrinių pokyčių teorija buvo plėtojama A. Lewiso (1954), M. Todaro (1969), M. Syrquino (1988) ir kitų (M. P. Todaro, S. Smitho, K. Gawlikowska-Hueckelio, S. Uminskio, G. Dudzevičiūtės). [61; 26; 22]

A. Lewisas padėjo pagrindus dualistinei sektorių teorijai, kuri rėmėsi prielaida, kad daugeliui besivystančių šalių būdinga dualistinė ekonomika su tradiciniu žemės ūkio ir moderniu pramonės sektoriais. Žemės ūkio sektoriui būdingas žemas produktyvumas, mažos pajamos ir nevisiškas pajėgumas. Pramonės sektorius laikomas technologiškai pažangiu ir turintis aukštą investicijų lygį. M. Syrquinas išskyrė tris ekonomikų struktūrinių transformacijų etapus:

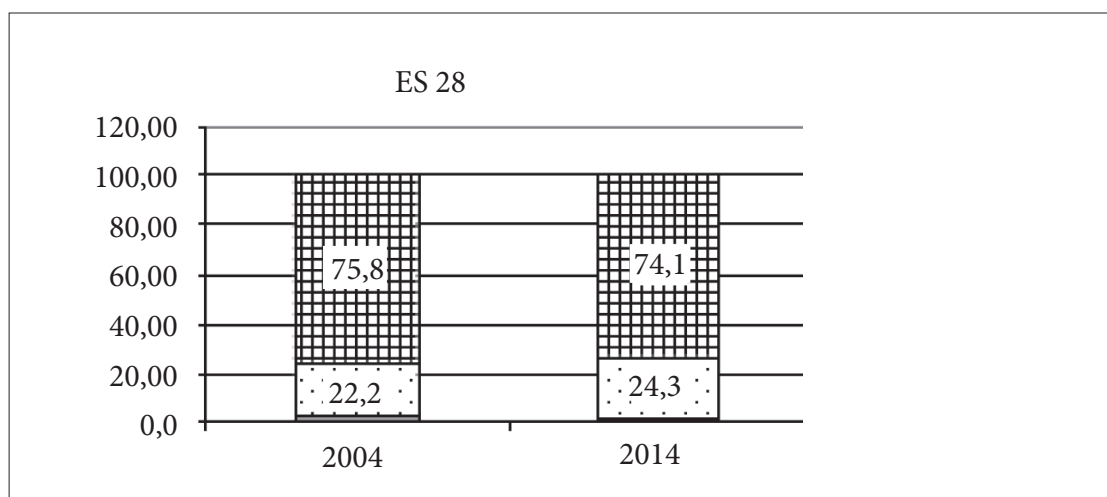
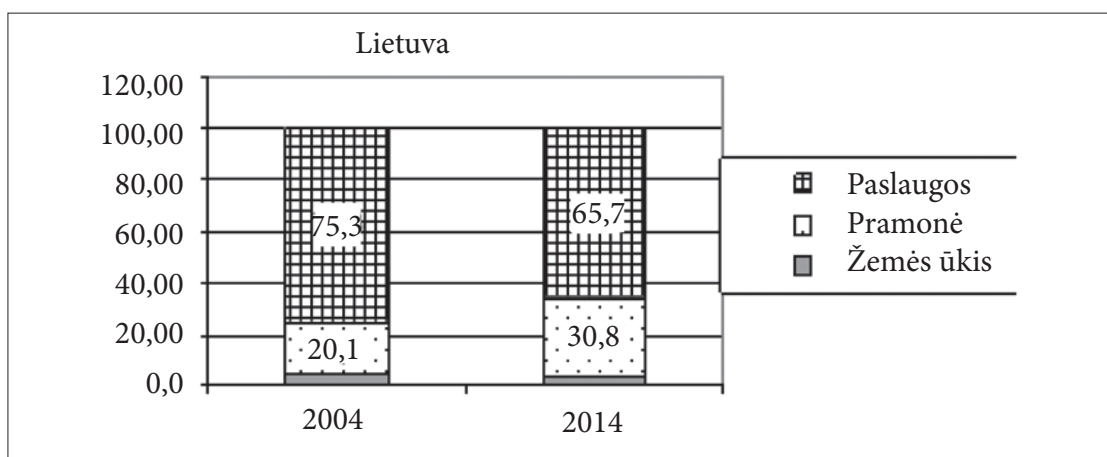
- **pirmasis** etapas – žemės ūkio gamyba;
- **antrasis** – perėjimas į pramoninę gamybą;
- **trečiasis** etapas – paslaugų sektoriaus dalies augimas, sąlygojamas eksporto.

Pagal A. Sabonienę, ekonomikų struktūrinių pokyčių tendencijos rodo, kad gyventojų pajamų augimas ir vartojimo struktūros kitimas atspindi paslaugų sektoriaus augimą, mažėjant žemės ūkio ir pramonės produktų poreikiui. [49]

Remiantis trijų sektorių požiūriu, įvertinsime Lietuvos ir ES 28 šalių ekonomikų struktūrinius pokyčius per pastarąjį dešimtmetį (1 pav.).

Per 2004–2014 metus Lietuvos ir ES 28 šalių ekonomikoje išryškėjo šios tendencijos [25]:

- Pramonės sektoriaus plėtra. Per minėtąjį laikotarpį Lietuvos pramonės sektorius išaugo beveik 11 proc., ES 28 šalių vidutiniškai 2 proc.
- Žemės ūkio sektoriaus lyginamojo svorio mažėjimas bendroje pridėtinėje vertėje. Per analizuojamą laikotarpį Lietuvos žemės ūkio sektorius sumažėjo nuo 4,6 proc. iki 3,5 proc., tuo tarpu ES 28 nuo 2 proc. iki 1,6 proc.
- Paslaugų sektoriaus mažėjimas. Lietuvos paslaugų sektoriaus dalis bendroje pridėtinėje vertėje sumažėjo nuo 75,3 proc. iki 65,7 proc., tuo tarpu ES 28 šalių vidutiniškai nuo 75,8 proc. iki 74,1 proc.



3.1 pav. Lietuvos ir ES 28 šalių ekonomikų struktūros, proc. [25]



Kaip matome, per pastaruosius dešimt metų Lietuvos ir ES 28 ekonomikoms būdingi tos pačios krypties struktūriniai pokyčiai, tačiau jie Lietuvoje buvo kur kas didesni nei ES šalyse.

Ekonomikos struktūros formavimasis yra ilgalaikis procesas, reikalingi dešimtmečiai transformacijos proceso rezultatams išryškėti.

Toliau detaliau įvertinsime Lietuvos ir ES 28 šalių ekonomikų struktūras ir jų pokyčius pagal konkrečius rodiklius.

Moksliniai tyrimai rodo, kad ekonomikų struktūrinių pokyčių vertinimo rodiklių yra daug: nuo paprastų aprašomosios statistikos metodų iki geometrinių ir ekonometrinių modelių. Vertinant ir lyginant šalių ekonomikų struktūrinius pokyčius, dažniausiai naudojamas *absoliutus struktūrinių pokyčių rodiklis*, *struktūrinių pokyčių intensyvumo koeficientas* ir *Finger-Kreinin skirtumų indeksas*, kuriuos analizavo autoriai: C. Domingo, G. Tonella, O. Cortuk, N. Singh, O. Memedovic, I. Iapadre, G. Dudzevičiūtė. [16; 11; 42; 20; 21]

**Absoliutusias struktūrinių pokyčių rodiklis** rodo bendrosios pridėtinės vertės sektorių dalies struktūrinius pasikeitimus ir jų poveikį ekonomikos plėtrai. Teigiama rodiklio reikšmė rodo, kad struktūriniai pokyčiai spartina ekonomikos augimą, neigiama rodiklio reikšmė yra ta, kad ekonomikos plėtra mažėja. Absoliutusias struktūrinių pokyčių rodiklis apskaičiuojamas pagal šias formules:

$$A = D_i - D_0 ;$$

$$A_{SUM} = \sum_{i=1}^n A_i \quad (3.1)$$

čia:  $A$  – absoliutusias struktūrinių pokyčių rodiklis;  
 $D_i$  – ekonominės veiklos dalis bendroje pridėtinėje vertėje, proc. einamaisiais metais;  
 $D_0$  – ekonominės veiklos dalis bendroje pridėtinėje vertėje, proc. baziniais metais;  
 $A_{sum}$  – absoliučiąjų struktūrinių pokyčių rodiklių suma.

**Struktūrinių pokyčių intensyvumo rodiklis** rodo pokyčių intensyvumą per laiką (*kalendorinius metus*)  $t_i$ , lyginant su baziniu periodu (metais). Kuo didesnė rodiklio reikšmė, tuo pokyčiai intensyvesni, ir atvirkščiai. Struktūrinių pokyčių rodiklis apskaičiuojamas pagal formulę:

$$K = \frac{\sqrt{\sum_{t=2}^n (D_{t_i} - D_{t_0})^2}}{m}, \quad (3.2)$$

čia:  $K$  – struktūrinių pokyčių intensyvumo rodiklis;  
 $D_{t_i}$  – ekonominės veiklos dalis bendroje pridėtinėje vertėje, proc.;  
 $t_i$  ir  $t_o$  – einamasis ir bazinis laikotarpis (metai);  
 $n$  – ekonominių veiklų skaičius;  
 $m$  – metų skaičius.

Absoliutusias struktūrinių pokyčių rodiklis rodo ir patvirtina ankstesnę įžvalgą, kad per 2004–2014 metus Lietuvos ekonomikos struktūros pokyčiai buvo kur kas didesni nei ES 28 šalių (3.8 lentelė).

Lietuvos ir ES 28 šalių pramonės sektoriaus augimas skatino ekonomikos plėtrą, tuo tarpu paslaugų sektoriaus sumažėjimas, ypač Lietuvoje, turėjo neigiamą įtaką ekonomikos augimui.

Remiantis moksliniais tyrimais, žemės ūkio sektoriaus siaurėjimas gali būti traktuojamas kaip teigiamas aspektas, nes vis labiau akcentuojamas jo neigiamas vaidmuo socialinei plėtrai.

Ekonomikos struktūros pasikeitimo intensyvumo rodiklis atskleidžia, kad Lietuvos ekonomikos struktūriniai pokyčiai buvo daugiau kaip penkis kartus intensyvesni, nei kartu vertinant ES 28 šalių.

3.8 lentelė. Lietuvos ir ES 28 šalių ekonomikų struktūrinių pokyčių rodikliai [25]

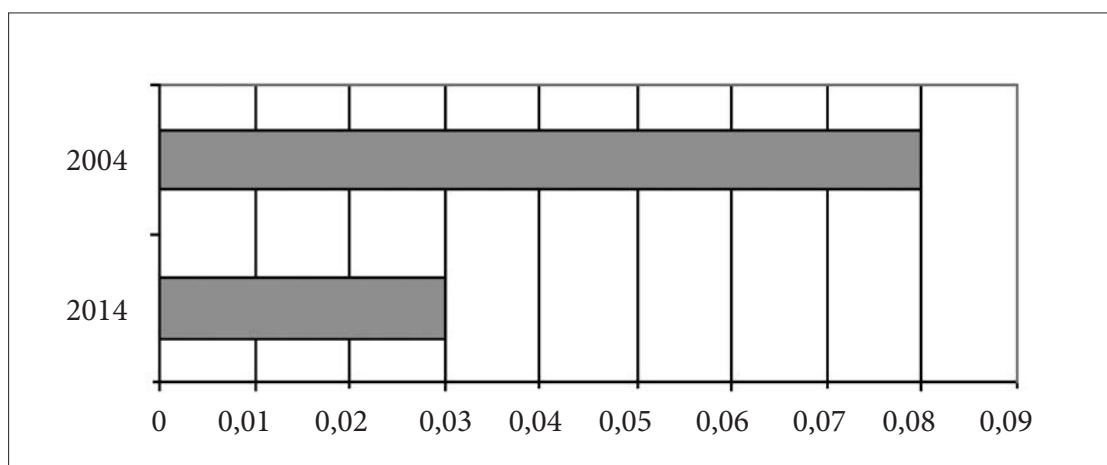
Šalys / sektoriai	2004	2014	Absoliutus struktūrinių pokyčių rodiklis, proc.	Struktūrinių pokyčių intensyvumo rodiklis, proc.
<b>Lietuva</b>				
Žemės ūkis	4,6	3,5	-1,1	0,1
Pramonė	20,1	30,8	10,7	1,1
Paslaugos	75,3	65,7	-9,6	1,0
Iš viso	100	100	-	2,2
<b>ES 28</b>				
Žemės ūkis	2,0	1,6	-0,4	0,0
Pramonė	22,2	24,3	2,1	0,2
Paslaugos	75,8	74,1	-1,7	0,2
Iš viso:	100	100	-	0,4

Ekonomikų struktūrų skirtumus rodo *Finger–Kreinin skirtumų indeksas (D index)*. Šis rodiklis suteikia informaciją ne tik apie skirtingų šalių ekonomikų struktūras, bet ir tos pačios šalies skirtingais laikotarpiais. Indeksas apskaičiuojamas pagal formulę:

$$D = \frac{1}{2} \sum_{i=1}^n |a_i - b_i|, \quad (3.3)$$

čia:  $a_i$  ir  $b_i$  sektoriaus  $i$  dalis skirtingų ekonomikų ar periodų struktūroje.

**Finger–Kreinin skirtumų indeksas** gali įgyti reikšmes nuo 0 (rodo visišką ekonomikų struktūrų sutapimą (**panašumą**)) iki 1 (rodo maksimalų struktūrų skirtingumą). Lietuvos ir ES 28 šalių Finger–Kreinin indekso reikšmės pateikiamos 3.2 pav.



3.2 pav. Lietuvos Finger–Kreinin indeksas, (lyginant su ES 28 šalimis [25])

Kaip matome, Finger–Kreinin indeksas tiek 2004 m., tiek 2014 m. artimas nulinei reikšmei. Tai rodo Lietuvos ir ES 28 šalių ekonomikų struktūros panašumą, tačiau 2004 m. Lietuvos ekonomikos struktūra buvo labiau panaši į ES 28 šalių ekonomikos struktūrą, nei 2014 m.

Anksčiau paminėti ir aptarti ekonomikos struktūrinių pokyčių vertinimo rodikliai yra informatyvūs ir lengvai apskaičiuojami, tačiau jie suteikia tik bendrąją informaciją apie struktūrinių pokyčių tendencijas ir poveikį ekonomikos plėtrai, neatskleisdami priežasčių.

Apibendrinant šiame poskyryje aptartus Lietuvos ekonomikos struktūros optimizavimo aspektus, galima teigti, kad ekonomikos struktūriniai pokyčiai susiję su skirtingų ūkio sektorių dominavimu ekonomikos sistemoje skirtingais laikotarpiais. Ekonomikos struktūriniai pokyčiai daro įtaką ekonomikos plėtrai. Optimizuojant Lietuvos ekonomikos plėtrą pagal ES 28 šalių modelį išryškėja šie skirtumai:

1) **santykinai didelis** Lietuvos žemės ūkio ir pramonės sektorių indėlis į bendrąją pridėtinę vertę; 2) **santykinai mažas** Lietuvos paslaugų sektoriaus vaidmuo ekonomikoje.

Kiti monografijos poskyriai skirti ekonomikos plėtros veiksnių – finansų sektoriaus, užsienio investicijų, tarptautinės prekybos ir kitų tvariosios plėtros rodiklių – optimizavimui ES 28 šalių kontekste.

### 3.3.2. Finansų sektoriaus plėtros optimizavimas

Šiame poskyryje pagrindinį dėmesį skirsime finansų sektoriaus vaidmeniui šalies ekonomikoje, apžvelgsime ES šalių finansų sektoriaus plėtros rodiklius ir įvardysime pagrindinius jų optimizavimo aspektus.

**Finansų sektoriaus vaidmuo ekonomikos plėtrai.** Finansų sektorius yra svarbi ekonomikos plėtros grandis, tikslingai perskirstanti finansinius išteklius tarp rinkos dalyvių. Finansų tarpininkai vaidina svarbų vaidmenį pritraukdami lėšas indėlių ar kita forma, investuodami jas, teikdami paskolas, taip pat įsigydami vertybinių popierių. Veikiant paklausai ir pasiūlai, finansinių išteklių perskirstymas ir jų panaudojimas per finansų tarpininkus daug efektyvesnis nei tiesioginis jų paskirstymas. Esant sudėtingai finansų rinkos infrastruktūrai ir piniginiams santykiams, fiziniams ar juridiniams asmenims veikti rinkoje individualiai, be finansų tarpininkų, dažnai sunku ir netgi rizikinga. Finansų tarpininkai, turėdami investicinės veiklos patirties, disponuodami išsamia informacija apie rinkas, turėdami aukštos kvalifikacijos specialistus, konsultuoja ir kartu padeda rinkos dalyviams priimti ekonomiškai pagrįstus ir mažiau rizikingus finansinius sprendimus. Nuo finansinių išteklių paskirstymo būdo ir jų panaudojimo efektyvumo labai priklauso šalies ekonomikos būklė ir visuomenės gerovė. [21]

Kiekviena ES šalis pasižymi savita finansų sektoriaus veikla, kurią reglamentuoja tos šalies įstatymai. Kai kurios finansų tarpininkų funkcijos atskirose ekonomikose gali skirtis savo reikšmingumu ir mastu, tačiau moksliniuose šaltiniuose tokių autorių kaip G. Caprio, F. S. Mishkinio, G. Dudzevičiūtės, aptariant finansų sektoriaus vaidmenį ekonomikoje, dažniausiai išskiriamos šios funkcijos [10; 43; 21]:

- **Likvidumas**, t. y. galimybė turtą paversti pinigais. Likvidumas apima laiką (*sparta, kuriuo turtas paverčiamas pinigais*), riziką (*galimybė, kad turto vertė sumažės*) ir išlaidas (*tai, kas patiriama keičiant turtą į pinigus*).

- **Finansinių priemonių terminų perkėlimas**, t. y. priima tam tikrų terminų indėlius ir transformuoja juos į skirtingų terminų paskolas.

- **Rizikos sumažinimas**, t. y. atliekamas klientų ir finansinio portfelio diversifikavimas. Tai rizikos paskirstymas arba sumažinimas sudarant portfelį iš skirtingų investicijų. Diversifikavimas **remiasi šiomis prielaidomis**:

- 1) viso investicijų portfelio rizika yra mažesnė negu kiekvienos investicijos atskirai;

2) portfelis, sudarytas iš įvairių rūšių investicijų, yra mažiau rizikingas, negu tas, kurį sudaro vienos rūšies investicija;

3) laipsnis, kuriuo sumažinama viso portfelio rizika, priklauso nuo jo sudedamųjų dalių koreliacijos;

4) žemas ar neigiamas koreliacijos koeficientas tarp atskirų investicijų rodo aukštą portfelio diversifikavimo lygį ir mažą riziką;

5) aukštas ar teigiamas koreliacijos koeficientas tarp atskirų investicijų rodo žemą portfelio diversifikavimo lygį ir didelę riziką.

▪ **Kitos funkcijos:** pinigų kūrimas, kreditavimas, santaupų kaupimas, prekybos finansavimas, mokėjimai ir atsiskaitymai, vertybių saugojimas, pasitikėjimo operacijos (*pensijų fondų valdymas, investiciniai sprendimai ir pan.*).

Lietuvoje išskiriamos penkios pagrindinės finansų tarpininkų grupės:

- 1) bankai;
- 2) draudimo bendrovės;
- 3) lizingo bendrovės;
- 4) investiciniai fondai;
- 5) kredito unijos.

Lietuvos finansų sistemai, kaip ir daugeliui Vidurio ir Rytų Europos šalių, būdingas bankininkystės sektoriaus dominavimas. Mūsų šalies bankų turtas sudaro apie 70 proc. nuo BVP, arba keturis penktadalius bendro finansų sektoriaus turto. Tai gana kuklus rodiklis, lyginant su pažengusiomis šalimis, kur finansų sektoriaus turtas gali kelis kartus viršyti jų nacionalinės ekonomikos dydį.

Moksliniai tyrimai, kurios atliko autoriai G. Dudzevičiūtė, S. Abu-Baden, A. M. Abu-Qarn, M. Koetter, M. Wedow, M. S. Kar, R. Ayadi, S. Abdelhafidh, A. Rym ir kiti, rodo, kad egzistuoja glaudus ryšys tarp finansų sektoriaus veiklos ir ekonomikos plėtros. [19; 3; 36; 33; 4; 1; 47]

Finansų sektoriaus ir ekonomikos plėtros ryšys paaiškinamas tų pačių veiksnių poveikiu, kurį įvertinti galima tik kompleksiskai. Per pastaruosius du dešimtmečius ryšio tarp finansų sektoriaus veiklos ir ekonomikos plėtros nustatymas sukėlė dideles mokslininkų ir finansų ekspertų diskusijas. Šalia ilgai vyravusios nuostatos, kad finansų sektoriaus plėtra yra tik ekonomikos plėtros atspindys ir jo paskirtis yra tarpininkauti atliekant finansines operacijas, atsirado kita nuomonė, kad stabilus ir efektyvus finansų sektorius gali būti ne tik ekonomikos augimo priežastis, bet ir jos plėtros rezultatas.

Moksliniuose tyrimuose, atliktuose skirtingose šalyse ir skirtingais laikotarpiais autorių: S. Abu-Bader, A. M. Abu-Qarn, I. Hasan, M. Koetter, M. Wedow, M. S. Kar, J. B. Salem, M. Trabelsi, S. Abdelhafidh ir kt., tarp finansų sektoriaus ir ekonomikos plėtros išryškėja trys ryšio aspektai [3; 29; 36; 33; 52; 1]:

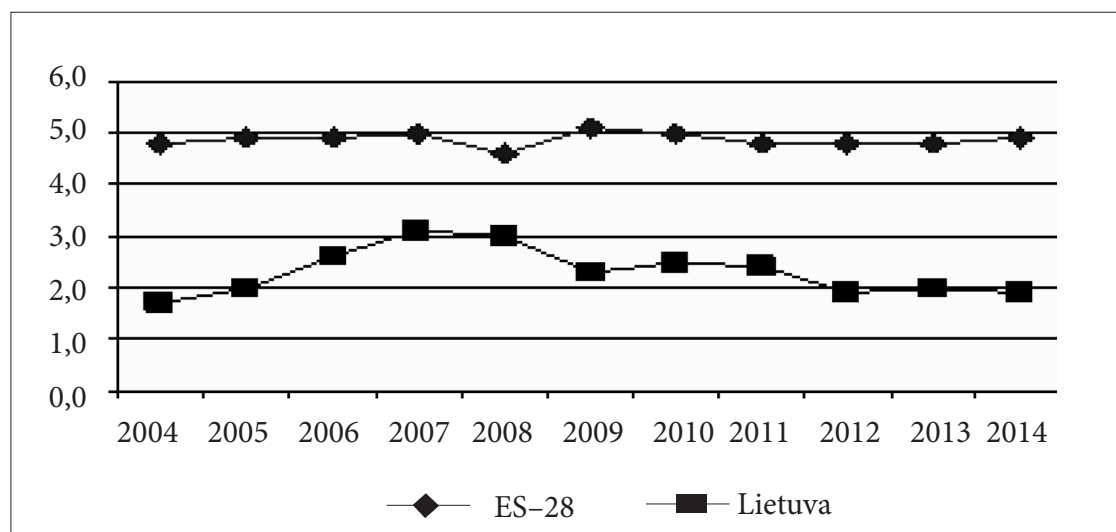
- 1) stabili ir efektyvi finansų sektoriaus veikla skatina ekonomikos plėtrą;
- 2) ekonomikos plėtra lemia finansų sektoriaus veiklą;
- 3) finansiniai ir ekonominiai veiksniai tarpusavyje susipynę, daugelis jų veikia vienu metu tiek finansų, tiek ekonomikos plėtrą, todėl priežastinio ryšio nustatymas yra problemiškas.

Akivaizdu, kad stabili finansų sektoriaus veikla daro teigiamą poveikį ekonomikos plėtrai, lygiai taip pat ekonomikos plėtra teigiamai veikia finansų sistemos funkcionavimą. Todėl siekiant užtikrinti ilgalaikę ekonomikos plėtrą, svarbus finansų sektoriaus rodiklių optimizavimo klausimas. Toliau šiame poskyryje apžvelgsime finansų sektoriaus rodiklius ir įvertinsime jų optimizavimo aspektus ES 28 šalių kontekste.

**Finansų sektoriaus rodiklių optimizavimo aspektai.** Nagrinėdami finansų sektoriaus rodiklių optimizavimo klausimą ES, remsimės prielaida, kad optimaliu laikomas ES 28 šalių vidutinis rodiklis. Tokiu būdu apskaičiuosime ES šalių narių vidutinį rodiklį per 2004–2014 metus ir sugrupuosime šalis į keturias kategorijas:

- 1) šalys, pasižyminčios labai aukštu rodikliu;
- 2) šalys, pasižyminčios aukštesniu nei optimalus rodiklis;
- 3) šalys, pasižyminčios žemesniu nei optimalus rodiklis;
- 4) šalys, pasižyminčios žemu rodikliu.

Toliau pateikiama informacija apie Lietuvos ir ES 28 šalių finansų ir draudimo veiklos santykio su šalies BVP dinamika (3.3 pav.).



3.3 pav. Finansų ir draudimo veiklos santykis su BVP, proc. [25]

Finansų ir draudimo veiklos santykio su BVP rodiklis rodo finansų sistemos plėtrą. Vertinant minėtąjį rodiklį optimizavimo aspektu, akivaizdu, kad Lietuvos finansų sektoriaus plėtra labai atsilieka nuo ES 28 šalių vidurkio.

Per 2004–2014 metus šis rodiklis Lietuvoje vidutiniškai sudarė 2,3 proc. ir buvo daugiau kaip dvigubai žemesnis nei ES 28 šalių rodiklis. Per analizuojamą laikotarpį ES 28 šalių finansų ir draudimo veiklos santykis su BVP išliko stabilus ir sudarė apie 5 proc.

To negalime pasakyti apie minėtą rodiklį Lietuvoje, kur jo svyravimo amplitudė buvo plati. 2004 m. pabaigoje jis sudarė 1,7 proc., prieš globalią finansų ir ekonomikos krizę – 3,1 proc., o 2014 m. pabaigoje – 1,9 proc.

Toliau analizuosime situaciją ir kitose ES šalyse (3.9 lentelė). Žemiau pateiktoje lentelėje atsispindi vidutinis rodiklis, kuris apskaičiuotas pagal 2004–2014 m. duomenis.

3.9 lentelė. ES šalių grupės pagal finansų ir draudimo veiklos ir BVP santykį [25]

<b>Optimalus finansų sektoriaus plėtros rodiklis (ES 28 vidurkis) – 4,9 proc.</b>					
<i>Šalių labai aukštas rodiklis, %:</i>		<i>Žemesnis nei optimalus rodiklis, %:</i>		<i>Žemas rodiklis, %:</i>	
Liuksemburgas	24,5	Italija	4,8	Slovakija	3,4
<i>Šalių aukštesnis nei optimalus rodiklis, %:</i>		Ispanija	4,2	Rumunija	2,4
Airija	8,9	Austrija	4,2	Suomija	2,4
Jungtinė Karalystė	7,4	Graikija	4,1	Lietuva	2,3
Kipras	6,7	Slovėnija	4,1		
Malta	6,5	Vokietija	4,1		
Nyderlandai	6,5	Latvija	3,8		
Portugalija	5,9	Vengrija	3,7		
Bulgarija	5,9	Čekijos Respublika	3,7		
Kroatija	5,5	Prancūzija	3,7		
Belgija	5,1	Švedija	3,6		
Danija	5,0	Estija	3,6		
		Lenkija	3,6		

Kaip matome iš lentelėje pateiktos informacijos, Liuksemburgas pasižymi aukščiausiu finansų sektoriaus plėtros rodikliu, dešimčiai šalių būdingas aukštesnis nei optimalus rodiklis, o likusios šalys nepasiekė optimalaus rodiklio lygio.

Lietuva ne tik priklauso žemiausiajį finansų sektoriaus plėtros rodiklį turinčių šalių grupei, bet ir šio rodiklio reikšmė Lietuvoje yra pati mažiausia, lyginant su kitomis ES šalimis.

Siekiant įvertinti finansų sektoriaus plėtrą, išsivystymo lygį ir vaidmenį šalies eko-

nomikoje, svarbu įvertinti jo atliekamų funkcijų svarbą, mastą ir efektyvumą.

Ekspertai nėra sutarę dėl bendros metodikos, skirtos finansų sektoriaus plėtrai įvertinti.

Surasti bendrą rodiklį sudėtinga net labai išsivysčiusiose ekonomikose, kurios turi ilgalaikes ir patikimas statistinių duomenų bazes.

Mokslininkų darbuose finansų plėtrai apibūdinti dažniausiai naudojami dydžio, aktyvumo, efektyvumo ir stabilumo rodikliai (3.10 lentelė).

3.10 lentelė. **Finansų sektoriaus plėtros rodikliai** [19; 21]

Dydžio ir aktyvumo rodikliai	Efektyvumo rodikliai	Stabilumo rodikliai
Bankų, jų filialų ir skyrių skaičius.	Grynoji palūkanų marža (palūkanų pajamų ir palūkanų sąnaudų santykis) / turtas.	Kapitalo pakankamumas.
Likvidūs įsipareigojimai / BVP.		Likvidumas.
Paskolos / BVP.	Pridėtinės išlaidos / turtas.	Neveiksnius paskolos / visas paskolų portfelis.
Indėliai / BVP.		
Turtas / BVP.	Koncentracija rinkoje (trijų didžiausių bankų turtas / visas bankų turtas).	Paskolų pokytis per metus.
Pinigų kiekis ekonomikoje (P2)* / BVP.		Turto grąža (ROA).
Kapitalizacija / BVP.	Pajamų suteikiantis turtas / visas turtas.	Paskolos / indėliai.

\* P2 arba pinigai plačiaja prasme. Tai yra P1 pinigai, kuriuos sudaro pinigai apyvartoje ir indėliai iki pareikalavimo, papildyti kvazipinigais, kuriuos sudaro terminuotieji ir taupomieji indėliai.

Dydžio ir aktyvumo rodikliai parodo finansų sektoriaus svarbą ir apimtį šalies ekonomikoje. Efektyvumo rodikliai charakterizuoja finansų tarpininkų veiklą. Stabilumo rodikliai atspindi finansų sistemos saugumą ir patikimumą. Šiuos rodiklius stebi, skaičiuoja ir analizuoja Lietuvos bankas, atlikdamas finansų rinkų ir institucijų priežiūrą.

Toliau apžvelgsime pakankamai plačiai naudojamus ES šalyse finansų sektoriaus plėtrai įvertinti paskolų santykio su BVP ir indėlių santykio su BVP rodiklius.

**Finansų sektoriaus plėtros optimizavimas paskolų santykio su BVP aspektu.** Remiantis 2008–2013 m. statistiniais duomenimis, išnagrinėsime finansų sektoriaus suteiktų paskolų santykio su BVP rodiklį ES šalyse. ES 28 šalyse minėtasis rodiklis vidutiniškai sudarė 178 proc. Daroma prielaida, kad tai optimali rodiklio reikšmė, su kuria lyginsime šalių narių rodiklius (3.11 lentelė).



3.11 lentelė. ES šalių grupės pagal paskolų ir BVP santykį, proc. [25]

Optimalus paskolų ir BVP santykis (ES 28 šalių vidurkis) – 178 proc.					
<u>Labai aukštas rodiklis</u>		<u>Žemesnis nei optimalus rodiklis</u>		<u>Žemas rodiklis</u>	
Liuksemburgas	2139	Vokietija	160	Slovėnija	103
<u>Aukštesnis nei optimalus rodiklis</u>		Švedija	152	Kroatija	99
Airija	601	Austrija	146	Bulgarija	79
Malta	456	Belgija	129	Vengrija	78
Kipras	424	Italija	128	Latvija	75
Nyderlandai	368	Graikija	123	Lietuva	69
Jungtinė Karalystė	248	Prancūzija	120	Čekijos Respublika	63
Danija	240	Suomija	116	Slovakija	60
Ispanija	185	Estija	112	Lenkija	55
Portugalija	179			Rumunija	48

Kaip matome, devynios ES valstybės pasižymi labai aukštu ir aukštesniu nei optimalius paskolų ir BVP santykiu, taip pat devyniose šalyse šis santykis žemesnis nei optimalus ir dešimtyje šalių, tarp kurių ir Lietuva, šis rodiklis traktuojamas kaip žemas. Per 2008–2013 metus Lietuvoje minėtasis rodiklis vidutiniškai sudarė 69 proc. ir buvo pustrėčio karto žemesnis nei ES 28 šalių vidurkis. Žemas rodiklis signalizuoja, kad yra nepakankama finansų sektoriaus plėtra šalių ekonomikose.

**Finansų sektoriaus plėtros optimizavimas indėlių santykio su BVP aspektu.** Kaip jau buvo minėta anksčiau, viena iš finansų sektoriaus atliekamų funkcijų – lėšų kaupimas.

Toliau nagrinėsime, kaip ši funkcija atliekama ES šalyse. Indėlių santykis su BVP apibūdina finansų sektoriaus dydį ir vaidmenį šalies ekonomikoje (3.12 lentelė). Per 2008–2013 metus ES 28 šalyse minėtasis rodiklis vidutiniškai sudarė 183 proc. Daroma prielaida, kad tai optimali rodiklio reikšmė, su kuria lyginsime šalių narių rodiklius.

Kaip matome, devynios ES šalys pasižymi labai aukštu ir aukštesniu nei optimalius indėlių ir BVP santykiu, šešioms valstybėms būdingas žemesnis nei optimalus rodiklis ir trylikoje šalių, taip pat ir Lietuvoje, indėlių ir BVP santykis gerokai atsilieka nuo ES 28 šalių vidurkio.

Apibendrinant teoriškai šiame poskyryje nagrinėtus finansų sektoriaus plėtros optimizavimo aspektus, galima teigti, kad stabiliai ir aktyviai funkcionuojantis finansų sektorius gali būti ne tik ekonomikos augimo priežastis, bet ir jos plėtros rezultatas.

3.12 lentelė. ES šalių grupės pagal indėlių ir BVP santykį, proc. [25]

Optimalus indėlių ir BVP santykis (ES 28 šalių vidurkis) – 183 proc.					
<i>Labai aukštas rodiklis</i>		<i>Žemesnis nei optimalus rodiklis</i>		<i>Žemas rodiklis</i>	
Liuksemburgas	1381	Vokietija	171	Kroatija	112
<i>Aukštesnis nei optimalus rodiklis</i>		Ispanija	160	Italija	109
Kipras	606	Austrija	157	Estija	107
Malta	603	Prancūzija	154	Švedija	105
Airija	410	Danija	146	Slovakija	93
Jungtinė Karalystė	340	Suomija	130	Bulgarija	92
Belgija	218			Čekijos Respublika	92
Nyderlandai	200			Slovėnija	91
Graikija	191			Lietuva	82
Portugalija	184			Vengrija	77
				Rumunija	65
				Lenkija	63
				Latvija	61

Įvertinus ES šalių finansų sektoriaus plėtros rodiklius, matyti, kad Lietuva patenka į šalių grupę su pakankamai žemais rodikliais, kurie daugiau kaip dukart atsilieka nuo ES 28 šalių vidurkio, t. y. optimalios jų reikšmės.

### 3.3.3. Tarptautinės prekybos sektoriaus optimizavimas

Tarptautinė prekyba, pagal S. L. Slavin, M. L. Olney, R. B. Tekin, P. Sadorsky, vaidina vieną svarbiausių vaidmenų plėtojant ilgalaikę ekonomiką. [56; 44; 59; 50]

Šiame poskyryje aptarsime *tarptautinės prekybos* teorinius aspektus, taip pat įvertinsime jos plėtros optimizavimo aspektus ES.

**Tarptautinės prekybos teoriniai aspektai.** *Tarptautinė prekyba* – tai pardavimas ir pirkimas, vykstantis tarp įvairių šalių. Tarptautinės prekybos pagrindą sudaro specializacija ir mainai. Dėl tarptautinės prekybos šalys gali specializuotis, didinti darbo našumą, plėsti gamybą. Ch. Marrewijk, G. Dudzevičiūtė tyrinėjo ir aprašė savo darbuose tarptautinės prekybos naudą šalies ekonomikai, kuri pasireiškia per [40, 21]:

- **Konkurencijos didėjimą.** Tarptautinė prekyba didina konkurenciją vietinėje rinkoje, taip pat užkerta kelią tolesnei egzistuojančių monopolijų plėtrai.

▪ **Produktų gausą ir įvairovę.** Tarptautinė prekyba sudaro sąlygas naujų prekių ir paslaugų pasiūlai. Didėja konkurencija ne tik tarp įmonių, bet ir tarp atskirų produktų, paslaugų grupių.

▪ **Masto ekonomiją.** Pasireiškia vidutinių gamybos kaštų sumažėjimu, sąlygojama gamybos apimties didėjimo. Laisvoji prekyba suteikia galimybes gamintojui pardavinėti prekes ne tik vietinėje rinkoje, bet ir užsienyje. Dėl šios priežasties didėja gamybos apimtis ir mažėja produkcijos savikaina.

▪ **Lyginamąjį pranašumą.** Jis atsiranda, jei šalis prekę ar paslaugą gali pagaminti santykinai pigiau negu jos konkurentai. Lyginamąjį pranašumą lemia darbuotojų kvalifikacija, išteklių panaudojimas, technologijų panaudojimas gamybos procese ir kiti veiksniai.

**Tarptautinei prekybai** būdingi šie bruožai, kuriuos analizavo M. L. Olney, S. L. Slavina, D. Bernatonytė, G. Dudzevičiūtė ir nustatė, kad juos sudaro procesai [44; 56; 9; 21]:

- 1) prekyba vyksta tarp dviejų ar daugiau valstybių;
- 2) atsiskaitymams naudojama įvairi valiuta, kuriai būdingi kursų svyravimai.

Tarptautinės prekybos ekonomines prielaidas sudaro:

▪ **Skirtingos gamybos sąlygos.** Dėl gamtos, klimato ir apsirūpinimo ištekliais skirtumų, šalys gamina skirtingas prekes ir teikia skirtingas paslaugas.

▪ **Skirtingi gamybos našumo lygiai.** Šalims būdingi skirtingi gamybos kaštai, kuriuos sudaro skirtingos technologijos, darbo jėgos kaina, transporto išlaidos ir kita. Šalys daugiausia eksportuoja produkciją, kurią šalies viduje galima pagaminti už santykinai žemą kainą, o importuoja tai, ką įsigyti pasaulinėje rinkoje galima pigiau, negu patiems pasigaminti. Tarptautinė prekyba remiasi specializacija, t. y. gamina tai, kas tinkamiausia kiekvienai šaliai.

▪ **Skonių, polinkių ir prioritetų įvairovė.** Sąlygas tarptautinei prekybai sudaro šalių skonių, polinkių ir prioritetų skirtumai. Dėl minėtos prielaidos ji vyksta ir tada, jei visose šalyse gamybos sąlygos būtų vienodos.

**Tarptautinė prekyba**, pagal autorius M. L. Olney, Ch. Marrewijk, T. Cowen, A. Tabarrok, G. Dudzevičiūtę, pasireiškia įvairiomis *politikos formomis*, kurias sudaro [44; 40; 12; 21]:

▪ **Laisvoji prekyba** – valstybės ekonominė politika, kai be muitų mokesčių ir suvaržymų visos šalys naudojasi tarptautinio teritorinio gamybos specializavimo pranašumais. Laisvoji prekyba skatina konkurenciją, suteikia vartotojams platesnes pasirinkimo galimybes, sukuria prekių ir paslaugų gausą ir įvairovę, sąlygoja našesnę gamybą ir sudaro sąlygas tinkamiau paskirstyti išteklius. Dėl šių priežasčių laisvoji prekyba teikia šalims ekonominę naudą, padeda pasiekti aukštesnę materialinės gerovės lygį ir skatina šalies ekonomikos plėtrą.

- **Protekcionizmas** – valstybės ekonominė politika, vykdoma siekiant apsaugoti vidaus rinką nuo kitų šalių konkurencijos. Vykdam protekcionizmo politiką, eksporto muitai mažinami arba jų atsisakoma, o importo didinami.

- **Dempingas** – prekių pardavimas užsienio rinkose mažesnėmis negu vidaus ar pasaulinės rinkos kainomis, kartais net mažesnėmis už gamybos kaštus. Dempingo politika dažniausiai vykdoma siekiant įsitvirtinti užsienio rinkose, išplėsti gamybą ar realizuoti produkcijos perteklių.

- **Embargas** – draudimas išvežti iš šalies arba įvežti į šalį prekes, auksą ar vertybinius popierius. Embargas dažniausiai taikomas dėl politinių, sveikatos apsaugos ar moralinių priežasčių.

Pagal autorius S. L. Slavin, M. L. Olney, G. Dudzevičiūtę, dažniausiai naudojamos šios *tarptautinės prekybos politikos priemonės* [56; 44; 21]:

- **Muitai** – tai prekybos apribojimų priemonė. Juos moka importuotojas. Muitų poveikis ekonomikai vertinamas tiek teigiamai, tiek ir neigiamai. Vidaus gamybos konkurencingumo stiprinimas, nedarbo lygio mažinimas, vietinių įmonių apsauga nuo užsienio gamintojų konkurencijos; apsauga nuo pigesnės užsienio darbo jėgos ir pan. – tai teigiami muitų taikymo aspektai. Trukdymai judėti prekių srautui, produkcijos pabrangimas, paklausos sumažėjimas ir pan. – tai neigiami muitų poveikio ekonomikai aspektai.

- **Eksporto subsidijos** – tai vyriausybės piniginės išmokos gamintojams, eksportuojantiems savo produkciją į užsienį.

- **Eksporto kvota** – tai vyriausybės nustatyta didžiausia leidžiama produkcijos eksporto apimtis. Nustatydama eksporto kvotas, vyriausybė siekia didinti eksportuojamų prekių kainas, kad mažiau jų būtų išvežama į kitas šalis.

- **Importo kvota** – tai vyriausybės nustatyta didžiausia leidžiama produkcijos importo apimtis. Importo kvotomis vyriausybė siekia apsaugoti vidaus rinką nuo konkurencijos, palaikyti kainų stabilumą, kontroliuoti prekių judėjimą ir pan.

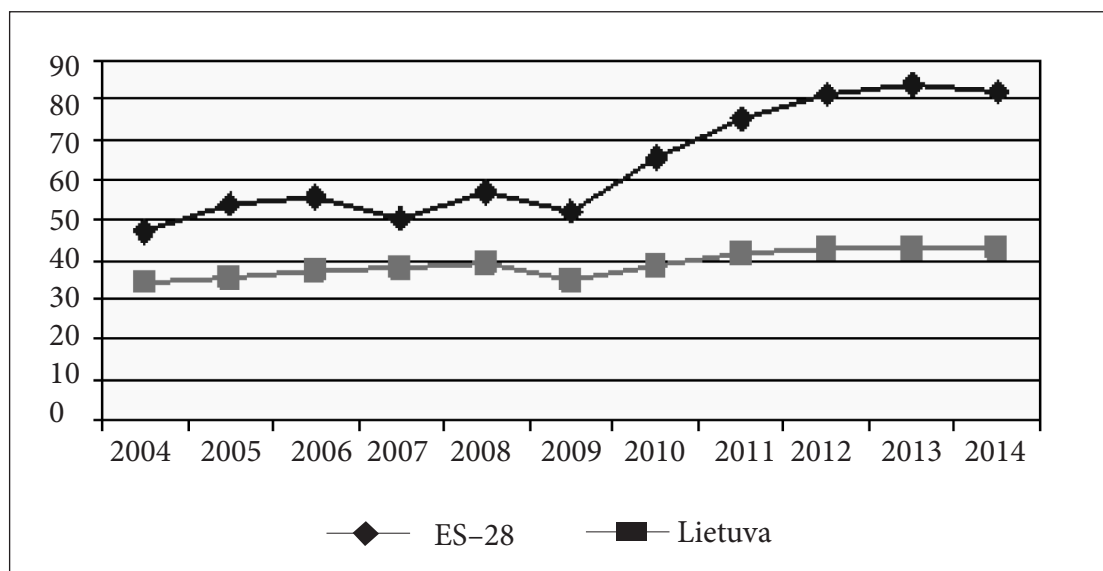
- **Netarifiniai apribojimai** – tai administracinis prekybos reguliavimas, kai ekonominiai metodai pasirodo esantys nepakankamai efektyvūs. Netarifiniai apribojimai susiję su draudimu įvežti prekes, siekiant apsaugoti šalies ekonomiką nuo užsienio konkurencijos; specialiųjų leidimų gavimu atlikti prekybos operacijas, techniniais ir specialiaisiais reikalavimais (standartais, higienos normomis ir pan.), siekiant apsaugoti vidaus rinką nuo nekokybiškų prekių.

Ekonomikos plėtra dažnai siejama su užsienio prekyba, kurią analizavo D. Temiz, E. Meilienė, V. Snieška, R. B. Tekin, P. Sadorsky. Užsienio prekyba atveria galimybes pasinaudoti pigesniais darbo ir kapitalo ištekliais, pažangesne technologija, idėjomis, tačiau įpareigoja prisiimti didesnę investicinę ir konkurencinę riziką. [60; 41; 59; 50]

Eksporto augimas didina šalies gaminamos produkcijos apimtį. Tai lemia realios ekonominės vertės padidėjimą. Taip pat eksporto plėtra aprūpina valstybę užsienio valiuta, supaprastina bendradarbiavimą tarp šalių, didėja aukštos kvalifikacijos ir specializacijos darbo jėgos paklausa, o tai skatina tobulinti darbo įgūdžius, masto ekonomiją ir produktyvumą. Mokslininkai L. Konya, P. Sadorsky, R. B. Tekin įrodė, kad egzistuoja reikšmingas ryšys tarp eksporto ir ekonomikos plėtros. [37; 50; 59]

Toliau nagrinėsime užsienio prekybos rodiklių optimizavimo aspektus ES šalių kontekste. Analizuojamas 2004–2014 m. laikotarpis.

**Eksporto plėtros optimizavimas.** Per 2004–2014 metus eksporto santykis su BVP ES 28 šalyse vidutiniškai sudarė 38,8 proc. Daroma prielaida, kad tai optimali rodiklio reikšmė, su kuria bus lyginami šalių narių rodikliai. Per visą analizuojamą laikotarpį eksporto santykis su BVP Lietuvoje buvo vidutiniškai pusantrą karto didesnis nei ES 28 šalių vidurkis (3.4 pav.).



3.4 pav. Eksporto ir BVP santykis, proc. [25]

Tai rodo didelę Lietuvos ekonomikos rodiklių priklausomybę nuo eksporto apimtys. Kaip matyti iš pateikto paveikslo, nuo 2009 m. Lietuvos ir ES 28 šalių eksporto santykio su BVP vidutinio rodiklio atotrūkis reikšmingai pradėjo didėti. ES 28 šalių minėtasis rodiklis stabilizavosi ir 2014 m. pabaigoje sudarė 43 proc., tuo tarpu Lietuvoje išaugo pusantrą karto ir sudarė per 80 proc. 3.13 lentelėje ES šalys suskirstytos į grupes pagal eksporto ir BVP santykį.

Duomenų analizės rezultatai parodė, kad kuo rodiklis didesnis, tuo šalies ekonomika labiau priklausoma nuo eksporto plėtros.

Kaip matome, labai aukštu eksporto ir BVP santykiu pasižymi Liuksemburgas ir Malta. Šiose šalyse eksporto apimtis reikšmingai viršija BVP dydį. Devyniolika valstybių, tarp jų ir Lietuva, priklauso grupei, kur eksportas vaidina svarų vaidmenį šalies ekonomikoje.

3.13 lentelė. ES šalių grupės pagal eksporto ir BVP santykį, proc. [25]

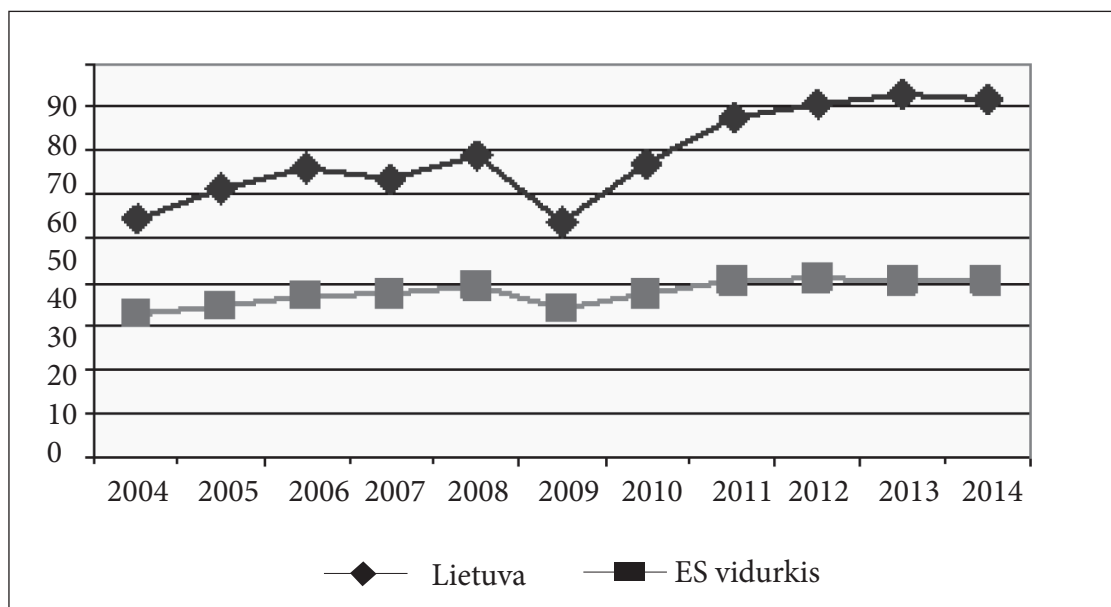
<b>Optimalus eksporto ir BVP santykis (ES 28 šalių vidurkis) – 38,8 proc.</b>					
<i>Labai aukštas rodiklis</i>		<i>Žemesnis nei optimalus rodiklis</i>		<i>Žemas rodiklis</i>	
Liuksemburgas	180,2	Rumunija	33,8	Jungtinė Karalystė	27,9
Malta	140,1	Portugalija	32,2	Prancūzija	27,1
<i>Aukštesnis nei optimalus rodiklis</i>				Ispanija	27,0
Airija	90,6			Italija	26,4
Slovakija	81,1			Graikija	24,3
Vengrija	79,0				
Belgija	77,5				
Estija	73,1				
Nyderlandai	72,8				
Čekijos Respublika	68,1				
Slovėnija	66,3				
Lietuva	64,0				
Bulgarija	54,8				
Kipras	52,0				
Austrija	51,1				
Danija	50,7				
Latvija	48,3				
Švedija	46,2				
Vokietija	42,1				
Lenkija	40,4				
Suomija	40,2				
Kroatija	39,9				

Minėtasis rodiklis šiose šalyse yra aukštesnis už ES 28 šalių vidurkį. Likusios šalys pasižymi žemesniu nei ES 28 šalių vidurkis ir žemu eksporto ir BVP santykiu.

**Importo plėtros optimizavimas.** Per 2004–2014 metus importo santykis su BVP ES 28 šalyse vidutiniškai sudarė 40,2 proc.

Per visą analizuojamą laikotarpį importo santykis su BVP Lietuvoje buvo vidutiniškai du kartus didesnis nei ES 28 šalių vidurkis (3.5 pav.). Tai rodo didelę Lietuvos ekonomikos priklausomybę ne tik nuo prieš tai nagrinėto eksporto, bet ir nuo importo apimtys. Kaip jau minėto eksporto ir BVP santykio atveju, nuo 2009 m. Lietuvos ir ES 28 šalių importo santykio su BVP vidutinio rodiklio atotrūkis reikšmingai pradėjo didėti.

Minėtas ES 28 šalių rodiklis stabilizavosi ir 2014 m. pabaigoje sudarė apie 40 proc., tuo tarpu Lietuvoje pradėjo sparčiai augti ir sudarė per 80 proc.



3.5 pav. **Importo ir BVP santykis, proc.** [25]

3.14 lentelėje ES šalys suskirstytos į grupes pagal importo ir BVP santykį.

Kaip matome iš informacijos, pateiktos lentelėje, labai aukštu importo ir BVP santykiu pasižymi Liuksemburgas ir Malta. Šiose šalyse importo apimtys viršija BVP dydį.

Dvidešimtyje šalių, taip pat ir Lietuvoje, importas vaidina svarų vaidmenį šalies ekonomikoje.

Minėtas rodiklis šiose šalyse yra aukštesnis už ES 28 šalių vidurkį. Likusios šalys pasižymi žemesniu nei ES 28 šalių vidurkis ir žemu importo ir BVP santykiu.

Apibendrinant šiame poskyryje pateiktą informaciją, galima teigti, kad tarptautinę prekybą lemia daugelis veiksnių, tarp kurių ir vyriausybės taikomos politikos priemonės. Jos ekonomikos plėtrą gali paveikti tiek teigiama, tiek neigiama linkme.

Atlikta užsienio prekybos rodiklių analizė parodė Lietuvos ekonomikos priklausomybę nuo užsienio prekybos, t. y. eksporto ir importo apimties. Eksporto ir importo santykis su BVP Lietuvoje kur kas didesnis nei ES 28 šalių vidurkis.

3.14 lentelė. ES šalių grupės pagal importo ir BVP santykį, proc. [25]

<b>Optimalus importo ir BVP santykis (ES 28 šalių vidurkis) – 37,6 proc.</b>					
<i>Labai aukštas rodiklis</i>		<i>Žemesnis nei optimalus rodiklis</i>		<i>Žemas rodiklis</i>	
Liuksemburgas	148,4	Vokietija	36,5	Jungtinė Karalystė	30,2
Malta	139,1	Graikija	32,3	Ispanija	28,9
<i>Aukštesnis nei optimalus rodiklis</i>				Prancūzija	28,5
Slovakija	81,7			Italija	26,4
Vengrija	76,2				
Airija	75,3				
Belgija	75,2				
Estija	74,4				
Lietuva	68,8				
Slovėnija	64,6				
Čekijos Respublika	64,6				
Nyderlandai	63,8				
Bulgarija	63,7				
Latvija	57,5				
Kipras	54,7				
Austrija	47,8				
Danija	45,9				
Kroatija	43,1				
Lenkija	41,7				
Rumunija	41,2				
Švedija	40,2				
Suomija	38,1				
Portugalija	37,7				

Kitame poskyryje aptarsime užsienio investicijų plėtros optimizavimo aspektus.



### 3.3.4. Užsienio investicijų plėtros optimizavimas

Globalizacijos sąlygomis užsienio kapitalas vis aktyviau eksportuojamas ir importuojamas kaip investicijos. Mokslinėje literatūroje įvairių autorių, pvz., R. Ginevičius, O. Čegyte, A. Miečinskienė, A. Žilinskė, M. Tvaronavičienė, T. Lankauskienė, I. Pekarskienė, D. Laskienė, A. Kuliavienė, J. Solnyskinienė, R. Sakalauskaitė, A. Miškinis, užsienio investicijos nagrinėjamos skirtingais aspektais ir įvairiuose kontekstuose. [27; 13; 64; 62; 45; 39; 51]

Užsienio investicijos skirstomos į [21]:

- **tiesiogines;**
- **netiesiogines.**

Analizuojamas tiesioginių ir netiesioginių investicijų poveikis ekonomikos plėtrai, nagrinėjami jas skatinantys veiksniai.

**Tiesioginės užsienio investicijos (TUI)** – tai kapitalo investavimas į užsienio šalį, siekiant užmegzti ilgalaikius ekonominius santykius. Pagal G. Dudzevičiūtę, tiesioginės užsienio investicijos suteikia investuotojui galimybę kontroliuoti arba daryti nemažą įtaką įmonės veiklai. [21]

**Netiesioginės užsienio investicijos** – tai investavimas per įgaliotus asmenis ar finansų institucijas (*tarpininkus*), investuotojui nesuteikiant galimybės kontroliuoti arba daryti reikšmingą įtaką ūkio subjekto veiklai. Pagal G. Dudzevičiūtę, jos dažnai vadinamos portfelinėmis investicijomis ir apima vertybinių popierių pirkimą per biržą. [21]

Užsienio kapitalo perkėlimas iš vienos šalies į kitą investicijų forma gali turėti tiek teigiamą, tiek neigiamą poveikį tolesnei ekonomikos plėtrai.

Teigiamas poveikis remiasi prielaida, kad užsienio investicijos didina gamybinės veiklos produktyvumą, išteklių panaudojimo efektyvumą, sudaro sąlygas skleisti naujas verslo idėjas, kurti naujas darbo vietas, diegti technologijas, kelti ir tobulinti darbuotojų kvalifikaciją ir žinias. Tokiu būdu šalies konkurencingumas tarptautinėse rinkose auga, didėja eksportuojamos produkcijos apimtis.

Neigiamas užsienio investicijų poveikis gali pasireikšti per netolygų investicijų srautų pasiskirstymą tiek teritorijos atžvilgiu, tiek pagal sektorius. Pagal O. Čegyte ir A. Miečinskienę, jos gali turėti įtakos ekonomikos restruktūrizacijai ir skatinti asinchronišką jos plėtrą. [13]

Taip pat neigiamais užsienio investicijų poveikio aspektais gali būti įvardijami šie veiksniai:

- pelno išvežimas į užsienį dividendų pavidalu;
- išaugusi konkurencija vietinėms įmonėms;
- sudaromi barjerai vietinėms įmonėms atsirasti rinkoje;
- technologinė priklausomybė nuo užsienio investuotojo;

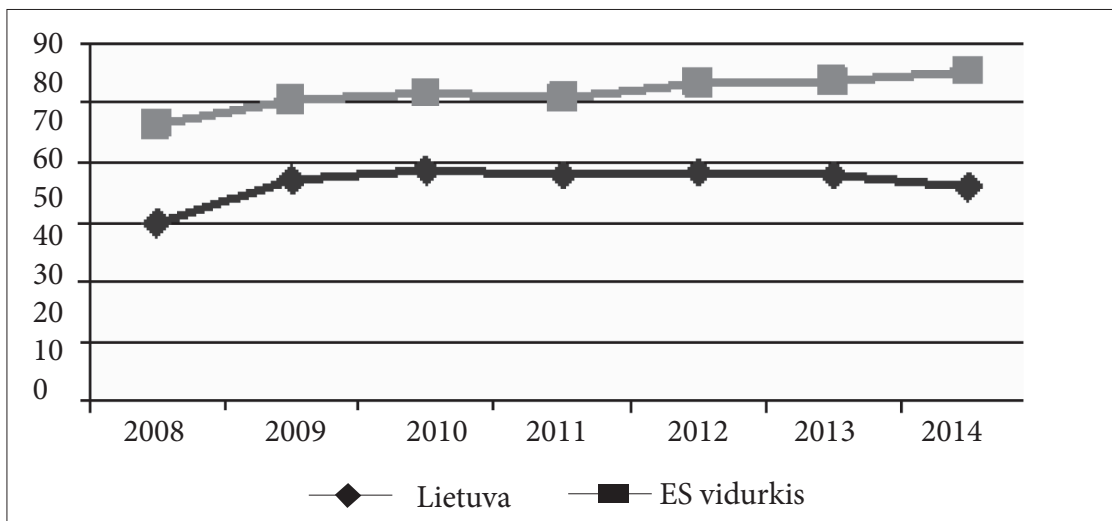
- galimas užsienio kompanijų kišimasis į teisinę aplinką.

Kaip matome, nors ir užsienio investicijų išskiriami tiek teigiami, tiek neigiami veiksniai, tačiau visuotinai pripažįstama, kad jų teigiamas poveikis ekonomikos plėtrai neginčijamas. Todėl dauguma šalių, o ypač mažiau ekonomiškai išsivysčiusių, deda visas pastangas joms pritraukti.

V. Denisia, I. Pekarskienė, D. Laskienė, G. Dudzevičiūtė moksliniuose darbuose išskiria šiuos **užsienio investicijas skatinančius veiksnius** [15, 45, 21]:

- **Šalies stabilumo** veiksnius (*stabili bankų sistema, politinis stabilumas ir kt.*).
- **Rinkos** veiksnius (*didelė ir moki vidaus rinka, naujų rinkų įvaldymas sudaro prielaidas veiklos pelningumo augimui ateityje ir kt.*).
- **Investicinio klimato** veiksnius (*šalies geografinė padėtis, palanki mokesčių sistema, ekonominės sąlygos, palanki verslo aplinka, kvalifikuota darbo jėga ir kt.*).
- **Kaštų** veiksnius (*pigesnė darbo jėga, mažesni kapitalo kaštai, pigesnės žaliavos*).
- **Įmonių veiklos išskirtinumą** (*labiau domimasi įmonėmis, kurios pasižymi specifiška veikla, palyginus su kitomis veikiančiomis kompanijomis*).
- **Aplinkosauginius ir ekologinius** veiksnius.

Siekdami atskleisti užsienio investicijų optimizavimo aspektus Lietuvoje, toliau apžvelgsime jų tendencijas. Tam tikslui pasiekti pasitelksime du rodiklius: užsienio investicijų Lietuvoje santykį su BVP ir Lietuvos investicijų užsienyje santykį su BVP (3.6 pav. ir 3.7 pav.). Kaip ir ankstesniuose poskyriuose, šiame laikysimės nuostatos, kad optimalus rodiklis – tai bendrasis ES šalių vidurkis, su kuriuo lyginsime Lietuvos rodiklius.



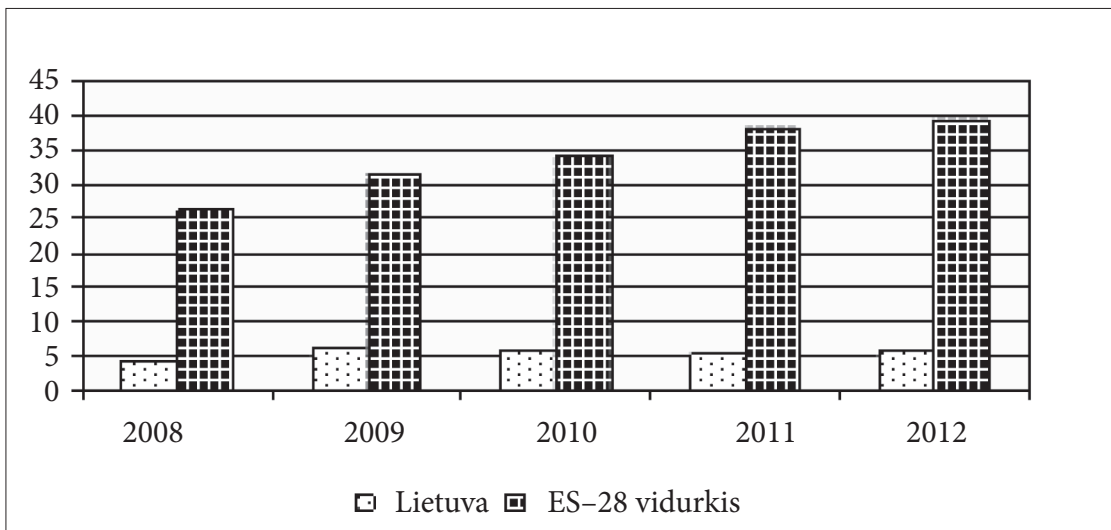
3.6 pav. Sukauptų tiesioginių užsienio investicijų santykis su BVP, proc. [25]

Pažymėtina tai, kad taikant tam tikrus apribojimus dėl informacijos trūkumo pagal atskiras ES šalis, skaičiavimuose galima paklaida. Tačiau ji neturėtų iškreipti bendrų tendencijų ir rezultatų. Į pirmojo rodiklio skaičiavimus (*sukauptų tiesioginių užsienio investicijų šalyje santykio su BVP*) ES mastu įtraukta devyniolika šalių (3.6 pav.).

Kaip matome, per 2008–2014 metus Lietuvos rodiklis atsiliko nuo ES vidurkio. Skatinant užsienio investicijas Lietuvoje, nors ir dedamos pastangos, tačiau jos negarantavo optimalaus rodiklio lygio pasiekimo.

Kitas rodiklis, susijęs su užsienio investicijomis, – tai šalies investicijos užsienyje. Per 2008–2013 metus Lietuvos investicijos užsienyje vidutiniškai sudarė apie 5 proc. santykį su BVP (3.7 pav.). Nors ir nuo 2008 m. jos išaugo 1,5 proc., tačiau akivaizdžiai atsiliko nuo ES šalių vidurkio.

Taigi lyginant su ES šalių bendruoju vidurkiu, Lietuvos užsienio investicijų rodikliai reikšmingai atsilieka. Įvertinus užsienio investicijų teigiamą poveikį šalies ekonomikos augimui ir tuo pačiu jos plėtros optimizavimui, toliau didelis dėmesys turėtų būti skiriamas jų pritraukimo skatinimui.



3.7 pav. **Sukauptų tiesioginių užsienio investicijų kitose šalyse santykis su BVP, proc. [25]**

Kitame poskyryje apžvelgsime pagrindinius tvariosios plėtros rodiklius ir jų optimizavimo aspektus ES kontekste.

### 3.3.5. Tvariosios plėtros optimizavimas

Pagal M. P. Todaro, S. Smith, P. N. Hess, M. Giugale, G. Dudzevičiūtę, šiuolaikinėje mokslinėje literatūroje vyrauja dvi ekonomikos plėtros koncepcijos: **tradicinė ir tvarioji plėtra**. [61; 31; 28; 21]

Tradicinė plėtros koncepcija siejama su ekonomikos augimu, gerovės sukūrimu, nuosavybės didinimu, gyventojų poreikių tenkinimu, verslo plėtros galimybėmis, naujų darbo vietų kūrimu. Remiantis šia koncepcija, ekonomikos plėtra planuojama 3–5 metams.

Tvariosios plėtros koncepcijoje akcentuojamas ekonominių, socialinių ir aplinkos veiksnių tarpusavio santykis, jų sąveika ir poveikis visuomenei. Tik darnus visos šios sistemos veikimas gali užtikrinti sėkmingą ekonomikos plėtrą ateityje. Ši koncepcija nukreipta į ateinančias kartas, t. y. 25–50 m. perspektyvą.

Kaip pažymi autoriai E. Karnitis, I. Ercsey, J. Kazmierczyk, G. Dudzevičiūtė, A. Šimelytė, J. Antanavičienė, O. Ruza ir kt. savo moksliniuose darbuose, tvarioji plėtra nagrinėjama įvairiais aspektais [34; 23; 35; 18; 58; 48]:

- tvarioji plėtra ir energetinis saugumas;
- tvarioji plėtra ir finansų sektorius;
- tvarioji plėtra ir užsienio investicijos;
- tvarioji plėtra ir inovacijos;
- tvarioji plėtra ir informacijos ir komunikacijos technologijos;
- tvarioji plėtra ir nekilnojamojo turto rinka;
- tvarioji plėtra ir gyvenimo kokybė;
- tvarioji plėtra ir kiti pažangos veiksniai.

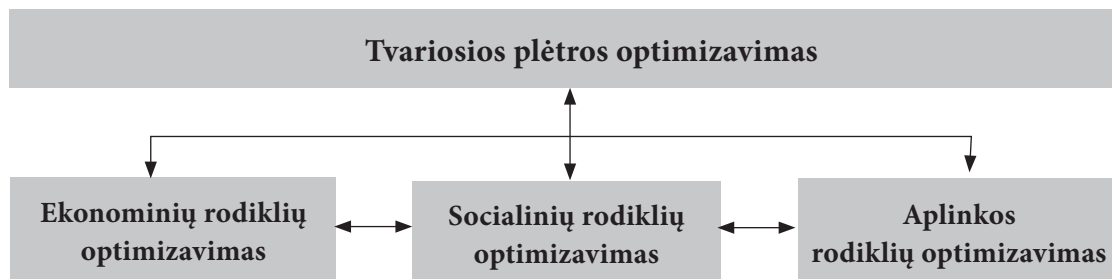
Vertinant tvariąją plėtrą, rodikliai tampa pagrindine priemone. Tvariosios plėtros rodikliai skiriasi nuo tradicinių ekonominių, socialinių ir aplinkos rodiklių.

Tradiciniai rodikliai dažniausiai suteikia vienpusišką informaciją apie vienos srities pasikeitimus, nepriklausomai nuo kitų sričių.

Pagal G. Dudzevičiūtę, tvariosios plėtros rodikliai atspindi realią situaciją, kurią formuoja trys skirtingi ir tarpusavyje labai glaudžiai susiję veiksniai: ekonominiai, socialiniai ir aplinkos [21].

Prie tvariosios plėtros rodiklių nustatymo prisidėjo daugelis tarptautinių institucijų ir organizacijų: Ekonomikos bendradarbiavimo ir plėtros organizacija, Pasaulio bankas, Jungtinių Tautų Organizacija, Europos Komisija ir kitos.

Nors ir kiekvienos tarptautinės organizacijos pasiūlyti tvariosios plėtros rodikliai šiek tiek skiriasi, tačiau jie visi atspindi tris svarbiausias sritis: *ekonominę, socialinę ir aplinkos* (3.8 pav.).



3.8 pav. Tvariosios plėtros rodiklių optimizavimo sąsajos [21]

Galime teigti, kad tvariosios plėtros rodiklių optimizavimas siejamas su prieš tai įvardytų sričių rodiklių optimizavimu.

Siekdami atskleisti tvariosios plėtros rodiklių optimizavimo aspektus Lietuvoje, toliau šiame poskyryje vadovausimės Europos Komisijos (*Europos Sąjungos statistikos tarnybos 2015 m. duomenys*) rodiklių klasifikacija, kuri pateikta 3.15 lentelėje.

Pateiksime Lietuvos ir ES šalių tvariosios plėtros rodiklius pagal kai kurias sritis. Kaip ir anksčiau, optimaliu rodikliu laikysime ES šalių bendrąjį vidurkį, su kuriuo lyginsime Lietuvos rodiklius (3.16 lentelė).

3.15 lentelė. Tvariosios plėtros sritys ir rodikliai [21; 25]

Tvariosios plėtros sritys	Pagrindiniai rodikliai	Rodiklio apskaičiavimas
Socialinė-ekonominė.	Realiojo BVP dalies, tenkančios vienam gyventojui, pokytis.	Skurto realiojo BVP dalies, tenkančios vienam žmogui, pokytis, palyginti su ankstesniais metais, tūkst. Eur.
		Skurto realiojo BVP dalies, tenkančios vienam žmogui, pokytis, palyginti su ankstesniais metais, proc.
Subalansuotas vartojimas ir gamyba.	Išteklių produktyvumas.	BVP santykis su vietinių išteklių suvartojimu (Eur, tenkantys 1 kg).
		Darbo jėgos produktyvumas (Eur per išdirbtą valandą).
Socialinė atskirtis.	Gyventojai žemiau skurdo ribos.	Tūkst. gyventojų.
		Proc. nuo visų gyventojų.
Demografiniai pokyčiai.	Vyresnio amžiaus darbuotojų užimtumo lygis.	55–64 m. amžiaus užimtųjų santykis su visais tos amžiaus grupės gyventojais, proc.

Visuomenės sveikata.	Sveiko gyvenimo trukmė arba viso gyvenimo trukmė.	Skaičiuojami metai.
Klimato pokyčiai ir energija.	Šiltnamio efektą sukeliančių dujų emisija.	CO <sub>2</sub> ekvivalentais.
	Atsinaujinanti energija.	Atsinaujinančios energijos suvartojimo dalis, proc.
	Pirminės energijos suvartojimas.	Mln. tonų naftos ekvivalentų.
Transportas.	Transporto energijos suvartojimas.	Transporto energijos suvartojimas nuo BVP, proc.
Gamtiniai ištekliai.	Bendrasis paukščių populiacijos indeksas.	Apima paplitusių paukščių rūšių, susijusių su tam tikrais arealais, populiacijos atrankos gausumą ir skirtingumą, indeksas (1990=100).
Globalus bendradarbiavimas.	Oficiali pagalba.	Oficialios pagalbos dalis bendrose nacionalinėse pajamose, proc.
Geras vadovavimas.	Pagrindinio rodiklio nėra.	Skaičiuojamas piliečių pasitikėjimo ES institucijomis rodiklis: pasitikinčių piliečių dalis, proc.; naujų pasikėsinių atvejai, skaičius ir pan.

3.16 lentelė. Lietuvos ir ES šalių tvariosios plėtros rodikliai [25]

Tvariosios plėtros rodikliai	2004–2014 m. vidurkis		2014 m.	
	Lietuva	ES-28	Lietuva	ES-28
Realus BVP, tenkantis vienam gyventojui, Eur.	9640	25391	11200	25800
Darbo produktyvumas, Eur/valandą	9	31	11	32
Gyventojų dalis, gyvenanti žemiau skurdo ribos, proc.	32	24	27	24
55–64 m. amžiaus grupės gyventojų užimtumas, proc.	52	47	56	52
Gyvenimo trukmė, metais:				
vyrų	67	77	69	78
moterų	78	83	80	83
Transporto energijos suvartojimas, % nuo BVP	93	93	85	87
Oficialios pagalbos dalis bendrose nacionalinėse pajamose, %	0.1	0.4	0.1	0.4
Gyventojai, pasitikintys Europos Parlamentu, %	56	47	61	42

Kaip rodo informacija, pateikta lentelėje, pagal daugelį rodiklių Lietuva atsilieka nuo ES šalių vidurkio.

Reikšmingi Lietuvos atotrūkiai pastebimi pagal šiuos rodiklius:

- BVP, tenkanti vienam gyventojui;
- darbo produktyvumą;
- gyvenimo trukmę.

Reikšmingi minėtų rodiklių skirtumai išliko per visus 2004–2014 metus. Per nagrinėjamą laikotarpį Lietuvai pavyko sumažinti žemiau skurdo ribos gyvenančių piliečių dalį ir pagal minėtą rodiklį priartėti prie ES vidurkio.

Pažymėtini ir teigiami Lietuvos tvariosios plėtros rodiklių aspektai ES šalių kontekste. Tai 55–64 m. amžiaus grupės gyventojų užimtumas, kuris Lietuvoje viršija ES vidurkį. Taip pat Lietuvos gyventojai labiau pasitiki ES institucijų veikla.

Apibendrinant galima teigti, kad tvariosios plėtros rodikliai turi būti vertinami kompleksiskai. Galime daryti prielaidą, kad sisteminis požiūris į tvariąją plėtrą sudarytų palankesnes sąlygas rodiklių pagal atskiras sritis optimizavimui ir tolesnei šalies ekonomikos plėtrai bendroje ES erdvėje globalizacijos sąlygomis.

## 4 ORGANIZACIJOS OPTIMIZAVIMO SISTEMA

Darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimo rezultatus iš esmės sudaro visų šalies organizacijų personalo suminiai darbo rezultatai per kalendorinius metus (*operatyvinės veiklos periodas – vienas veiklos ciklas*), o planuojamų rezultatų perspektyva valdoma pirkimų ir pardavimų sutarčių (*ar ketinimų protokolų*) lygmeniu nacionalinės rinkos sąlygomis nuo šiandienos dvejų metų laikotarpiui (*perspektyvinės veiklos periodas*) ir strateginės veiklos planuojami rezultatai prognozuojami po perspektyvinės veiklos trejų (*pagal optimizavimo teorijos nuostatas iki 5 metų*) metų laikotarpiui (*strateginės veiklos periodas*).

Pagal darnios valstybės [34] ir visuomenės plėtros optimizavimo teoriją bei jos įgyvendinimo praktiką, organizacija – mikrosistema, kuri funkcionaliai apima mikrosistemas, tai – žmogaus gyvenimą ir darbinę veiklą, jo šeimos raidą su makrosistemo-  
mis, kurias valstybės lygmeniu sudaro:

- ✓ visuomenė;
- ✓ šalies ūkis;
- ✓ nacionalinė rinka;
- ✓ ūkio šaka;
- ✓ 6 didieji regionai;
- ✓ 60 mažųjų regionų;
- ✓ didžiųjų regionų bendruomenės;
- ✓ didžiųjų regionų ūkis;
- ✓ didžiųjų regionų rinka;
- ✓ mažųjų regionų bendruomenės;
- ✓ mažųjų regionų ūkis;
- ✓ mažųjų regionų rinka.

Todėl šiuolaikinė organizacija – darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimo teorijos bei praktikos pagrindas tam tikru laiku, taip pat jos veiklos vietoje



(mikro- ir makrosistemų lygmeniu) bendroje ES plėtros teritorijoje dabar ir ateityje globalizacijos sąlygomis. Šiuolaikinės organizacijos plėtros optimizavimo teorija ir jos įgyvendinimo praktika (nepriklausomai nuo organizacijos dydžio, jos veiklos sferos ir vietos) yra tapati, todėl organizacijos plėtros optimizavimo modeliai ir formos užima ypatingą vietą plėtojant pažangą pasaulio bendrijoje.

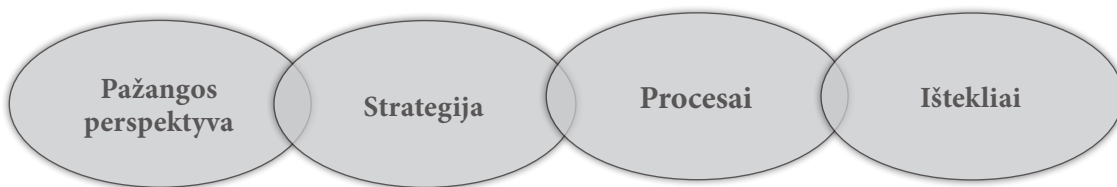
Organizacijos plėtros optimizavimo modeliai ir formos yra parengtos atlikus užsienio šalių ir Lietuvos autorių publikuotų darbų studiją, taip pat įvertinus praktinius pasaulio bendrijos demokratijos ir pažangos plėtros 1970–2015 metais pasiekimų rezultatus.

Pagrindiniai organizacijos plėtros optimizavimo modeliai ir formos publikuotos iki 2016 metų pavieniuose mokslo darbuose Lietuvoje bei užsienyje. Šiame monografijos skyriuje pateikiama iš esmės atnaujinta medžiaga yra autorinė, o nuorodos į šaltinius patvirtina esminius publikavimo rezultatus analizuojamais organizacijos plėtros optimizavimo klausimais.

#### 4.1. Organizacijos optimizavimo modeliai

Šiame monografijos poskyryje organizacijos plėtros optimizavimo modeliai parengti ir pateikiami kryptinga šiuolaikinės vadybos seka: **1–61**, kuria įvertinti darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimo pažangos bei demokratijos vystymosi procesai globalizacijos sąlygomis.

**1. Organizacijos pažangos plėtros modelis pateikiamas 4.1 pav.** Pažangos plėtra ir jos rezultatų naudojimas aktualus visoms be išimties organizacijoms.



4.1 pav. **Organizacijos pažangos modelis** [124, p. 29–41]

4.1 pav. vartojamos sąvokos:

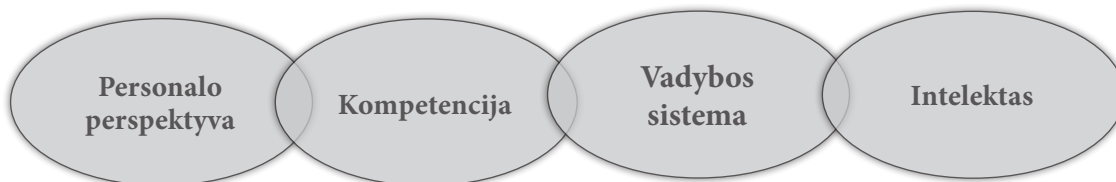
**Pažangos perspektyva** – pažangos rezultatų naudojimas ir jos plėtra iki 5 metų.

**Strategija** – pažangos plėtros strategija ir jos įgyvendinimas.

**Procesai** – operatyvinės, perspektyvinės ir strateginės veiklos procesai.

**Ištekliai** – nacionaliniai ištekliai veiklos procesams optimizuoti.

**2. Organizacijos personalo intelekto ugdymo modelis pateikiamas 4.2 pav.** Žmogaus intelekto ugdymas ir panaudojimas – organizacijų vertės pagrindas.



4.2 pav. **Organizacijos personalo intelekto modelis** [124, p. 29–41]

4.2 pav. vartojamos sąvokos:

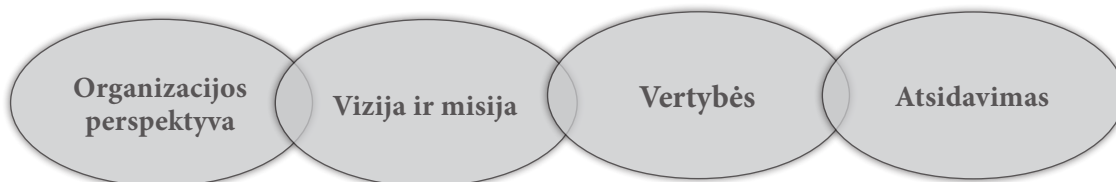
**Personalo perspektyva** – personalo darbo vertės prognozavimas ir projektavimas iki 5 metų.

**Kompetencija** – darbo vietų modernizavimas ir kompetencijų atnaujinimas darbo vertei kurti pavienėje darbo vietoje.

**Vadybos sistema** – šiuolaikinės vadybos sistemos plėtra.

**Intelektas** – darbuotojo intelekto ugdymo ir panaudojimo perspektyva.

**3. Organizacijos kultūros ugdymo modelis pateikiamas 4.3 pav.** Organizacijų kultūra laiduoja visuomenės patenkinimo ir pasitenkinimo rezultatus.



4.3 pav. **Organizacijos kultūros modelis** [124, p. 29–41]

4.3 pav. vartojamos sąvokos:

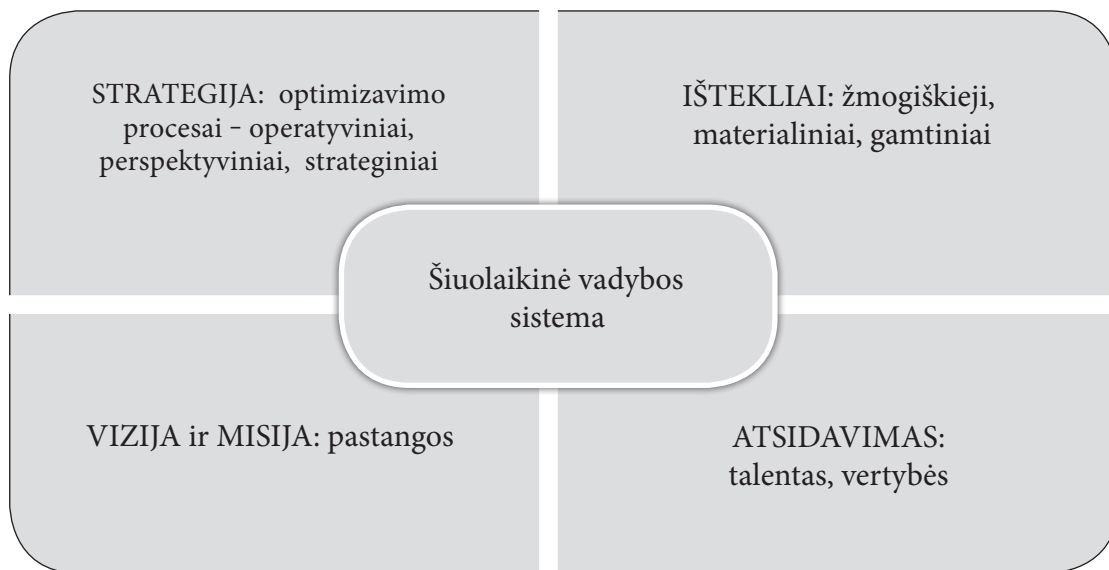
**Organizacijos perspektyva** – dalyvauti visuomenės visiško užimtumo politikoje.

**Vizija ir misija** – nuolat būti modernia ir teikti visuomenei naują nacionalinį produktą.

**Vertybės** – materialinės, finansinės, moralinės (*patenkinimo ir pasitenkinimo*).

**Atsidavimas** – darbo vertės didinimas.

**4. Organizacijos plėtros vadybos modelis pateikiamas 4.4 pav.** Organizacijų plėtra grindžiama šiuolaikine vadyba.



4.4 pav. **Organizacijos vadybos modelis** [124, p. 29-41]

4.4 pav. vartojamos sąvokos:

**Šiuolaikinė vadybos sistema** – organizacijos vizijos (*nuolat būti moderne*) ir misijos (*teikti naują produktą*) įgyvendinimo instrumentarijus.

**Strategija: optimizavimo procesai – operatyviniai, perspektyviniai, strateginiai** – veiklos strategija reglamentuota laiko periodais (*kalendoriniai metai, dveji metai nuo šiandien, treji metai po dvejų metų nuo šiandien*).

**Ištekliai: žmogiškieji, materialiniai, gamtiniai** – nacionaliniai ištekliai.

**Atsidavimas: talentas, vertybės** – visų išteklių optimalus naudojimas.

**Vizija ir misija: pastangos** – šiuolaikinės vadybos nuolatinis gerinimas.

**5. Organizacijos vadybos funkcijų modelis pateikiamas 4.5 pav.** Šiuolaikinės vadybos pagrindinių funkcijų vienovė didina visų organizacijų vertę.



4.5 pav. **Organizacijos vadybos funkcijų modelis** [124, p. 77]

**Šiuolaikinė vadyba: pažanga ir demokratija** – organizacijos plėtros visuomenėje garantas.

**1. Planavimas: operatyvinis, perspektyvinis, strateginis** – planavimo funkcinė sistema (*planų rengimas ir tvirtinimas*).

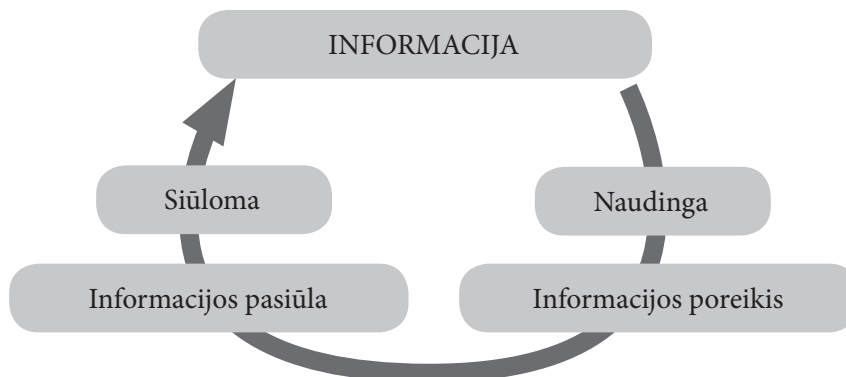
**2. Organizavimas: operatyvinis, perspektyvinis, strateginis** – planų funkcinė įgyvendinimo sistema.

**3. Reguliavimas: operatyvinis, perspektyvinis, strateginis** – įgyvendinimo sistemos procesų optimizavimas.

**4. Kontrolė, apskaita, analizė: operatyvinė, perspektyvinė, strateginė** – įgyvendinimo sistemos procesų kontrolės, apskaitos ir analizės optimizavimo funkcinės sistemos.

Kitos paveiksle vartojamos sąvokos yra žinomos.

**6. Organizacijos plėtros informacijos modelis pateikiamas 4.6 pav.** Informacijos ištekliai – organizacijų vertės kūrimo šaltinis.



4.6 pav. Organizacijos informacijos modelis [116, p. 162]

4.6 pav. vartojamos sąvokos:

**Informacija** – organizacijos plėtros visuomenėje šaltinis.

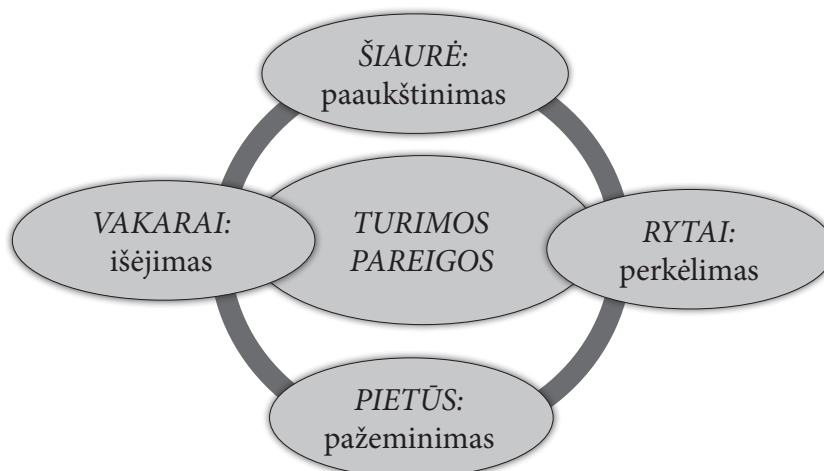
**Naudinga informacija** – sėkmės veiksnių prognozavimo informacija.

**Informacijos poreikis** – sėkmės veiksnių prognozavimo indikatorius (*išplėstinis rodiklis*).

**Informacijos pasiūla** – optimalūs informacijos šaltiniai.

**Siūloma informacija** – informacija, kurios pagrindu rengiami ir tvirtinami sprendimai.

**7. Organizacijos personalo karjeros modelis pateikiamas 4.7 pav.** Individo karjeros procesai laiduoja jo intelekto ugdymą ir panaudojimą visuomenėje.



4.7 pav. Organizacijos personalo karjeros modelis [116, p. 216]

4.7 pav. vartojamos sąvokos:

**Turimos pareigos** – darbuotojo ir darbo vietos kompetencija.

**Rytai: perkėlimas** – darbuotojo ir darbo vietos kompetencijos pasikeitimas.

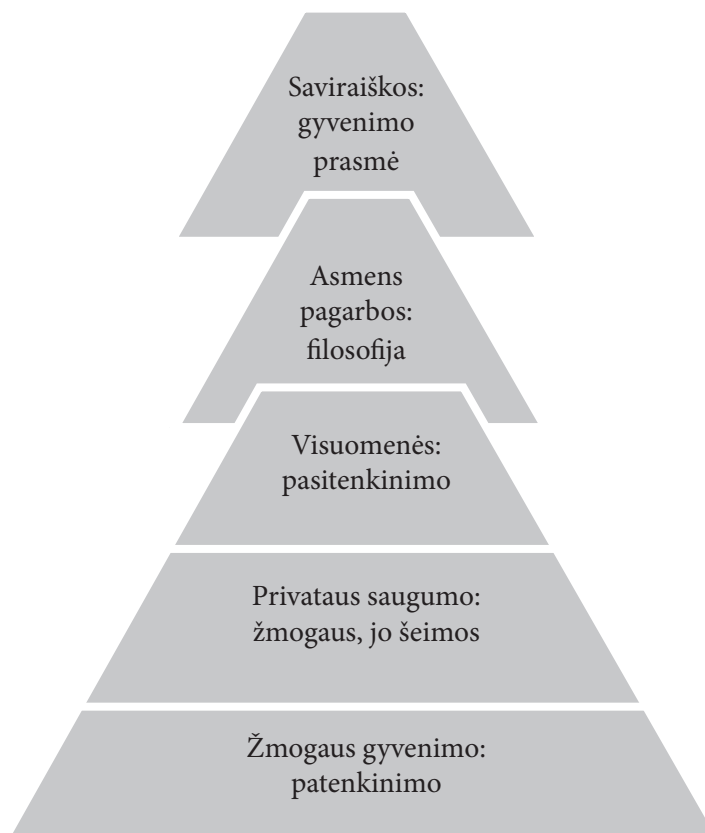
**Pietūs: pažeminimas** – darbuotojo ir jo darbo vietos žemesnė kompetencija.

**Šiaurė: paaukštinimas** – darbuotojo ir jo darbo vietos aukštesnė kompetencija.

**Vakarai: išėjimas** – darbuotojo kompetencijos nesuderinamumas su darbo vietos kompetencija (*natūrali arba kryptinga personalo kaita*).

#### **8. Organizacijos personalo intelekto panaudojimo modelis pateikiamas 4.8 pav.**

Individo intelektas – organizacijų personalo funkcinio intelekto pagrindas, kuris sudaro optimalias sąlygas kurti visų organizacijų vertę visuomenės visiškam užimtumui laiduoti.



4.8 pav. Organizacijos personalo intelekto panaudojimo modelis [116, p. 240]

4.8 pav. vartojamos sąvokos:

**Žmogaus gyvenimo: patenkinimo** – intelektas, laiduojantis darbo vertę (*pajamos ir išlaidos*).

**Privataus saugumo: žmogaus, jo šeimos** – intelektas, laiduojantis turto kaupimą ir naudojimą.

**Visuomenės: pasitenkinimo** – intelektas, laiduojantis žmonių gyvenimo kokybę.

**Asmens pagarbos: filosofija** – intelektas, laiduojantis lyderystę visuomenėje.

**Saviraiškos: gyvenimo prasmės** – intelektas, laiduojantis politinį ir valstybės lyderį.

**9. Organizacijos kultūros vadybos modelis pateikiamas 4.9 pav.** Organizacijų kultūros pasiekimai daro įtaką visuomenės kultūros nuolatiniam gerinimui ir pasitikėjimui savo valstybe bendroje ES bei pasaulio bendrijos erdvėje. Visuomenės atstovai pasaulio bendrijoje yra ambasadoriai, kurie pristato nacionalines vertybes ir taip skatina užsienio piliečius domėtis mūsų pasiekimais, jų puoselėjimu ir paveldu ateities kartoms pasaulio lygmeniu, o tai sudaro nacionalinio turto vertės pokyčius.



4.9 pav. Organizacijos kultūros vadybos modelis [116, p. 247]

4.9 pav. vartojamos sąvokos:

**Organizacinės kultūros procesas** – nuolat kintanti organizacijos vidinės aplinkos vadyba, priklausanti nuo išorės aplinkos.

**Visko / Nieko** – kūrybos pasirinkimo laisvės iki optimalių rezultatų vadyba.

**Duonos / Žaidimų** – kūrybos nuo patenkinimo iki pasitenkinimo vadyba.

**Analitinė / Projektinė** – kūrybos nuo pasiekimų iki ateities galimybių vadyba.

**Proceso** – projektų įgyvendinimo proceso (*operatyvinės, perspektyvinės, strateginės veiklos*) vadyba.

**10. Organizacijos plėtros rinkodaros modelis pateikiamas 4.10 pav.** Organizacijų vertė orientuojama į visuomenės patenkinimo ir pasitenkinimo poreikius, todėl organizacijų strateginė veikla turi būti prognozuojama rinkos procesų pokyčiais visuomenėje globalizacijos sąlygomis.



4.10 pav. **Organizacijos rinkodaros modelis** [116, p. 261]

4.10 pav. vartojamos sąvokos:

**Tikslinė rinka** – organizacijos misijos strategija.

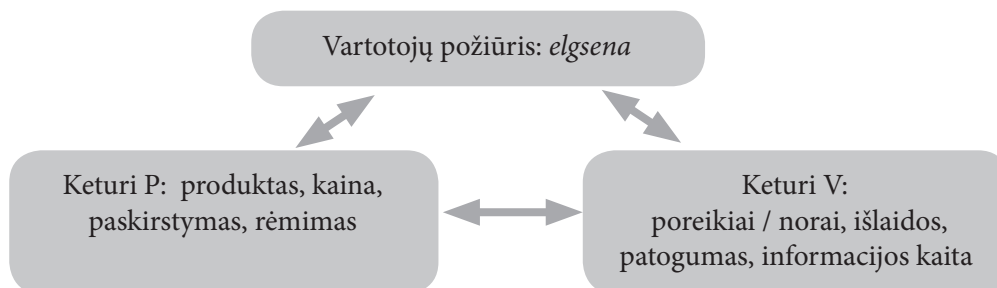
**Produktas** – naujas nacionalinis produktas (*prekė ar paslauga*).

**Kaina** – darbo vertės išplėstinis rodiklis (*indikatorius*).

**Paskirstymas** – nacionalinės rinkos konkurencingumo didinimas.

**Rėmimas** – visuomenės visiško užimtumo programos įgyvendinimo valstybės politika.

**11. Organizacijos plėtros vartotojų poreikių modelis pateikiamas 4.11 pav.** Organizacijos tenkina visuomenės poreikius, kurios netenkina, užsidaro, nes neturi perspektyvų tuo laiku ir tam tikroje erdvėje.



4.11 pav. **Organizacijos vartotojų poreikių modelis** [116, p. 262]



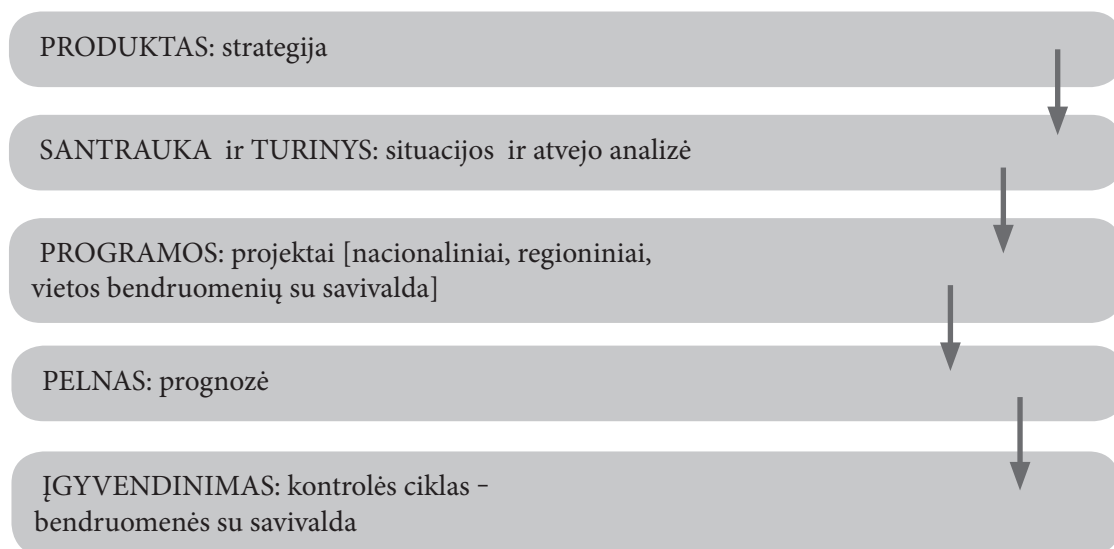
4.11 pav. vartojamos santrumpos ir sąvokos:

**Vartotojų požiūris: elgsena** – organizacijos plėtros prognozavimo subjektas kaip sistema.

**Keturi V: poreikiai / norai, išlaidos, patogumas, informacijos kaita** – vartotojų poreikių veiksniai kaip sistema.

**Keturi P: produktas, kaina, paskirstymas, rėmimas** – nacionalinio produkto veiksniai kaip sistema.

### **12. Organizacijos naujo produkto planavimo modelis pateikiamas 4.12 pav.**



4.12 pav. **Organizacijos produkto planavimo modelis** [116, p. 268]

4.12 pav. vartojamos sąvokos:

**Produktas: strategija** – problemos visuomenėje sprendimas.

**Santrauka ir turinys: situacijos ir atvejo analizė** – sprendimo rezultato paskirties ir struktūros analizė.

**Programos: projektai [nacionaliniai, regioniniai, vietos bendruomenių su savivalda]** – visuomenės visiško užimtumo programos, jų projektai įgyvendinant valstybės ekonomikos plėtros politiką.

**Pelnas: prognozė** – produkto pateikimo visuomenei vertės prognozavimas.

**Įgyvendinimas: kontrolės ciklas - bendruomenės su savivalda** – visuomenės poreikių tenkinimo procesas.

**13. Organizacijos plėtros kainodaros modelis pateikiamas 4.13 pav.** Organiza-

cijų vertę reglamentuoja jų veiklos savikaina ir darbo pridėtoji vertė, kuri tenkina visuomenės poreikius.



4.13 pav. Organizacijos plėtros kainodaros modelis [116, p. 290]

4.13 pav. vartojamos sąvokos:

**Produkto ciklo sąnaudos** – metinė veiklos savikaina.

**Analogų kaina** – teikiamų visuomenei produktų pirkimų kaina.

**Galima kaina** – naujo nacionalinio produkto prognozuojama kaina visuomenės poreikiams tenkinti.

**Konkurentų kaina** – naujų produktų konkurentų prognozuojamos ir esamos kainos visuomenės poreikiams tenkinti.

**Produkto savybės** – naujo nacionalinio produkto kokybė pagal visuomenės poreikių tenkinimo vartojimo standartus.

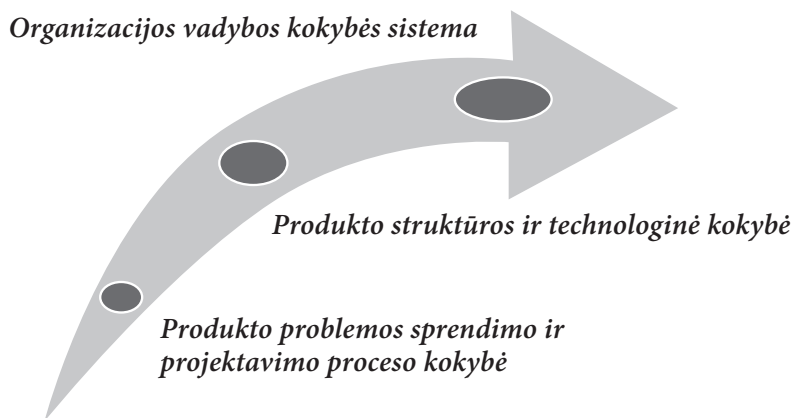
**Aukščiausia kaina** – naujo nacionalinio produkto, neturinčio analogų nacionalinėje rinkoje, kaina.

**Žemiausia kaina** – nacionalinio produkto, išimamo iš nacionalinės rinkos, kaina.

**Nėra paklausos** – nacionalinis produktas rinkoje, kurio visuomenė neperka, – nereikalingas.

**Nėra pelno** – nacionalinis produktas rinkoje, kuris visuomenei neduoda naudos.

**14. Organizacijos plėtros produkto kokybės vadybos modelis pateikiamas 4.14 pav.** Organizacijų veiklos kokybės vadyba – šiuolaikinės vadybos struktūrinė dalis, kuri privaloma įgyvendinti visoms organizacijoms.



4.14 pav. Organizacijos produkto kokybės vadybos modelis [116, p. 304]

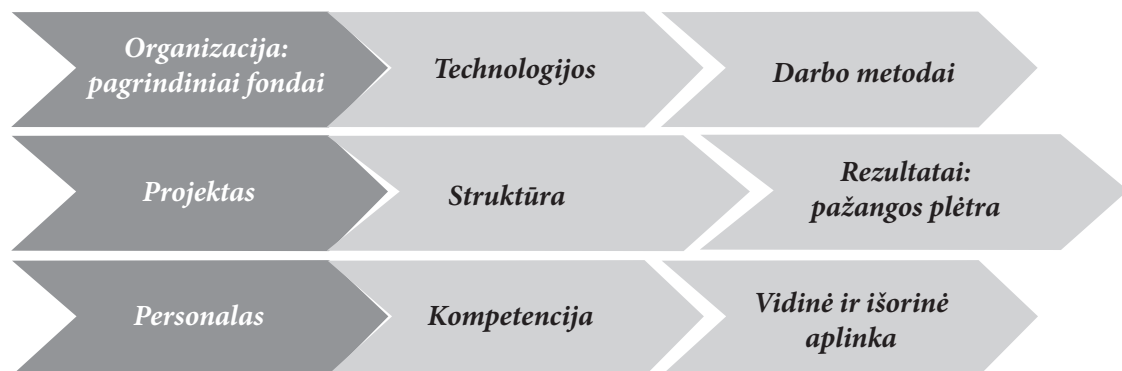
4.14 pav. vartojamos sąvokos:

**Produkto problemos sprendimo ir projektavimo proceso kokybė** – naujo nacionalinio produkto poreikio nustatymas, konstrukcinės ir technologinės dalies sprendimas pagal vartojimo kokybės standartus.

**Produkto struktūra ir technologinė kokybė** – kinematinės struktūros konstravimas, technologinių procesų aprašymas, techninių-ekonominių normatyvų apskaičiavimas, reikalingų veiklos priemonių parinkimas ir kokybės standartų suderinimas.

**Organizacijos vadybos kokybės sistema** – esamos kokybės vadybos sistemos tobulinimas naujo produkto projektui įgyvendinti pagal visuomenės poreikius.

**15. Organizacijos plėtros projektavimo modelis pateikiamas 4.15 pav.** Šiuolaikinėje visuomenėje randasi problemų, kurias turi spręsti pavienės organizacijos, tam tikros veiklos sferos organizacijų funkcinės grupės ar sutelktos organizacijos strategijoms rengti, tvirtinti, jų įgyvendinimo projektams rengti pagal šiuolaikinę projektų optimizavimo metodologiją, jos metodiką ir metodus. Šių projektų efektyvumą laidoja organizacijų plėtros vertė visuomenės poreikiams tenkinti tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje.



4.15 pav. Organizacijos plėtros projektavimo modelis [116, p. 317]

4.15 pav. vartojamos sąvokos:

**Organizacija: pagrindiniai fondai** – turto naudojimo ir kaupimo pagrindas.

**Technologijos** – veiklos procesų optimizavimas ir darbo našumo didinimas.

**Darbo metodai** – darbo vietų mechanizavimas ir automatizavimas.

**Projektas** – organizacijos plėtros modeliavimas vizijai ir misijai įgyvendinti.

**Struktūra** – kinematinė, technologinė, išteklių, normatyvų ir planuojamų rezultatų.

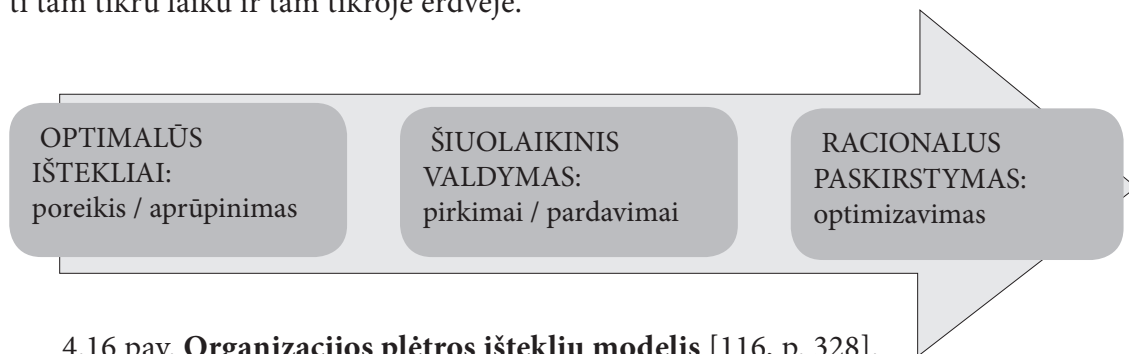
**Rezultatai: pažangos plėtra** – naujo nacionalinio produkto raida.

**Personalas** – personalo periodinė atestacija: kompetencijų suderinamumas ir natūrali atranka.

**Kompetencija** – kiekvieno darbuotojo intelekto ugdymas ir panaudojimas.

**Vidinė ir išorinė aplinka** – vertinama VSS ir VVS suderinamumu.

**16. Organizacijos plėtros išteklių modelis pateikiamas 4.16 pav.** Organizacijų plėtros optimizavimas grindžiamas visais nacionaliniais ištekliais, šie procesai – VVS ir VSS suderinamumo pagrindas visuomenės visiško užimtumo programai įgyvendinti tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje.



4.16 pav. Organizacijos plėtros išteklių modelis [116, p. 328].

4.16 pav. vartojamos sąvokos:

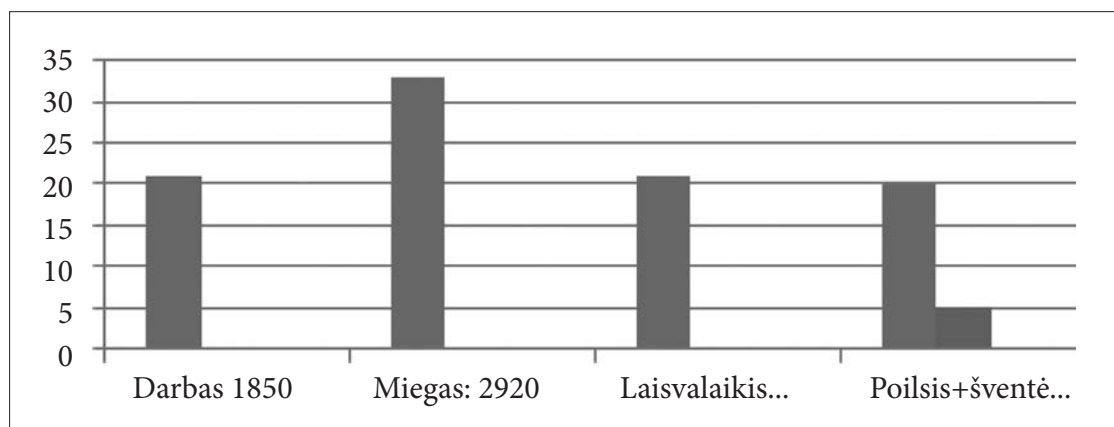
**Optimalūs ištekliai: poreikis / aprūpinimas** – apskaičiuotinas dydis, o aprūpinimo šaltinis – visi nacionaliniai ištekliai.

**Šiuolaikinis valdymas: pirkimai / pardavimai** – paremtas normatyvų apskaičiavimu, o pirkimus ir pardavimus laiduoja jų sutartys ar ketinimų protokolai dvejų metų periodu (perspektyvinės veiklos laikotarpis – 2 metai nuo šios dienos).

**Racionalus paskirstymas: optimizavimas** – teigiamas išlaidų ir pajamų balansas per veiklos ciklą (kalendorinius metus, tai – operatyvinės veiklos rezultatas), kai operatyvinės veiklos (darbo) optimizavimas grindžiamas realių rezultatų ir normatyvų lyginamuoju ekonominio efektyvumo koeficientu.

**17. Organizacijos personalo darbo laiko modelis pateikiamas 4.1 lentelėje.** Organizacijų darbo laiko balansas yra reglamentuotas Konstitucijos ir NAS suderinta su VSS nas. Šis balansas – visų organizacijų personalo darbo pagrindas, 4.17 pav. pateikiama statistinė laiko paskirstymo diagrama. Kiekvienos organizacijos personalo veiklos laiko balansas reglamentuojamas kolektyvinėje darbdavio ir darbuotojų sutartyje.

4.1 lentelė. **Organizacijos personalo darbo laiko modelis** [116, p. 419]



4.1 lentelėje vartojamos sąvokos:

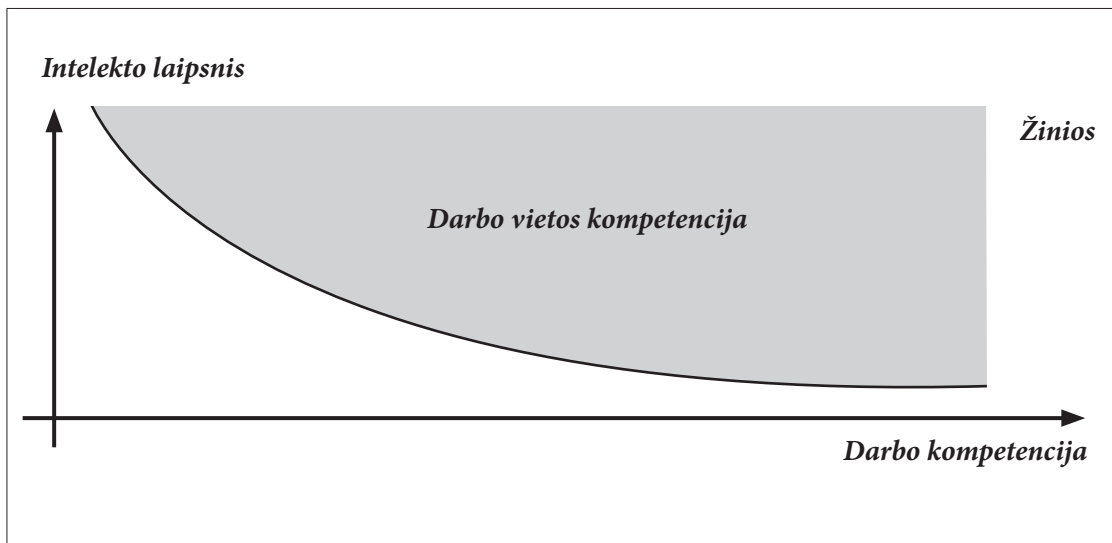
**Darbas: 1850** – darbuotojo darbo laikas per kalendorinius metus (8 val. per darbo dieną).

**Miegas: 2920** – žmogaus miego vidutinis normatyvas (8 val. per parą).

**Laisvalaikis: 1850** – darbuotojo darbo laiko analogas, tai – poilsis (8 val. iš darbo paros 24 val. trukmės).

*Poilsis + šventės / atostogos* – likutinis valandų skaičius per kalendorinius metus.

**18. Organizacijos personalo darbo vertės modelis pateikiamas 4.17 pav.** Individo intelekto laipsnis funkcionaliai nusako darbuotojų darbo vertę sumuojant organizacijų plėtros vertę.



4.17 pav. **Organizacijos personalo darbo vertės modelis** [137, p. 58–65]

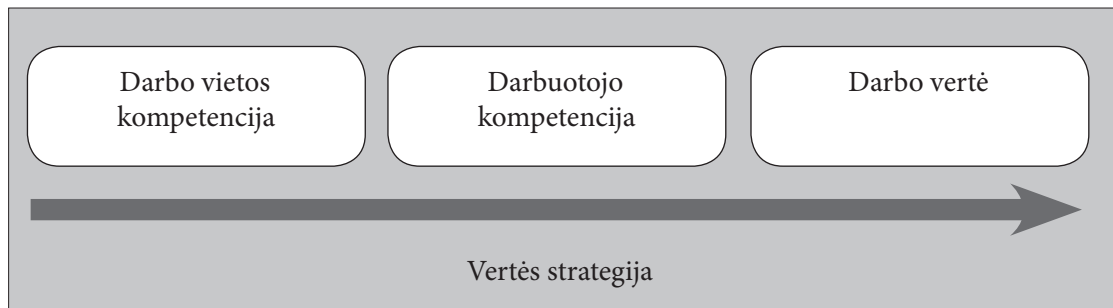
4.17 pav. vartojamos sąvokos:

**Intelekto laipsnis** – grindžiamas individo turimomis (išmoktomis) žiniomis.

**Darbo vietos kompetencija** – atvirkščiai proporcinga intelekto laipsnio pasiskirstymui (didėjant darbo vietos kompetencijai – reikalingas aukštesnis individo intelektas).

**Darbo kompetencija** – prie veiklos mechanizavimo ir automatizavimo reikia daugiau darbuotojų, turinčių konkrečių žinių (kiekvienoje darbo vietoje kompetencija specializuota, kuri priklauso nuo veiklos priemonių ir žmogaus rankinio darbo laiko).

**19. Organizacijos plėtros vertės modelis pateikiamas 4.18 pav.** Organizacijų vertės strategija spartina pažangos plėtrą visuomenės visiško užimtumo politikai įgyvendinti šalies regionuose tam tikru laiku.



4.18 pav. Organizacijos plėtros vertės modelis [137, p. 39–43]

4.18 pav. vartojamos sąvokos:

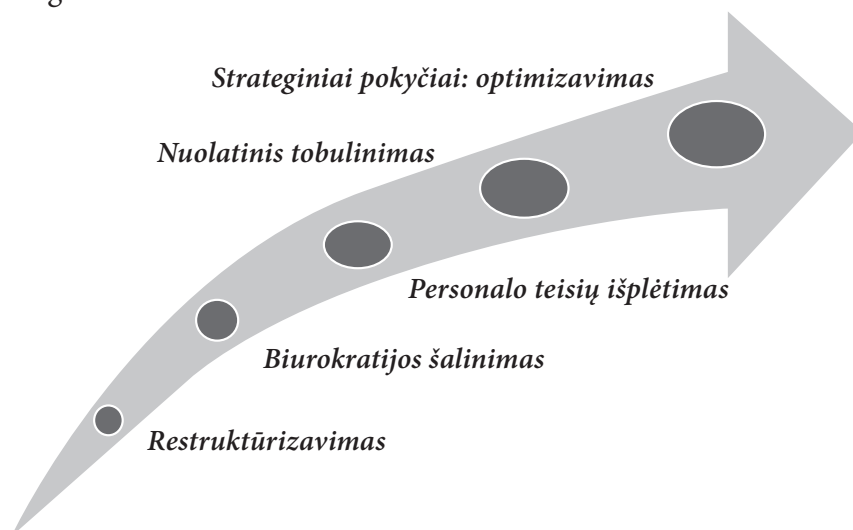
**Vertės strategija** – organizacijos plėtros vertės strategijos rengimas ir įgyvendinimas.

**Darbo vietos kompetencija** – nuolatinis pažangus darbo vietos modernizavimas.

**Darbuotojo kompetencija** – personalo karjeros plano įgyvendinimas, kad kiekvieno darbuotojo kompetencija atitiktų darbo vietos kompetenciją.

**Darbo vertė** – išreiškiama darbuotojo užmokesčio pokyčiais ir darbo našumo didinimu.

**20. Organizacijos personalo politikos formavimo modelis pateikiamas 4.19 pav.** Organizacijų plėtros personalo politikos įgyvendinimas laiduoja jų vertę visuomenės poreikiams tenkinti ir pasitenkinti visiško užimtumo politikos lygmeniu valstybėje bei jos regionuose.



4.19 pav. Organizacijos personalo politikos modelis [116, p. 450]

4.19 pav. vartojamos sąvokos:

**Restruktūrizavimas** – nuolatinis organizacijos valdymo sistemos tobulinimas.

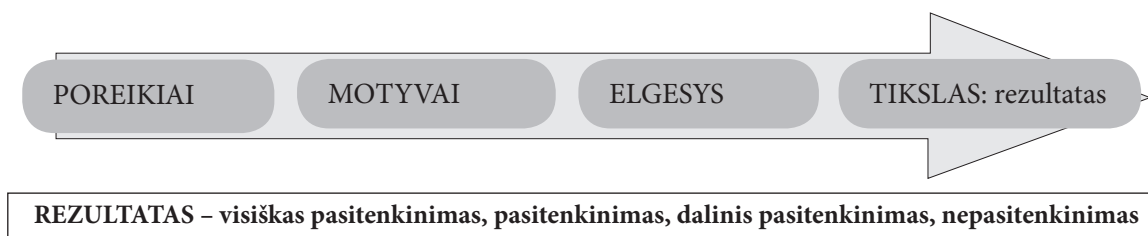
**Biurokratijos šalinimas** – personalo savivaldos sistemos *nas* atnaujinimas.

**Personalo teisių išplėtimas** – darbuotojų įtraukimas į organizacijos valdymo sistemos visų padalinių lygius.

**Nuolatinis tobulinimas** – pažangos plėtra ir jos rezultatų naudojimas.

**Strateginiai pokyčiai: optimizavimas** – operatyvinės, perspektyvinės ir strateginės veiklos rezultatų bei normatyvų optimizavimas.

**21. Organizacijos personalo poreikių modelis pateikiamas 4.20 pav.** Organizacijų motyvacijos sistemos kūrimas ir įgyvendinimas didina organizacijų vertę ir plėtoja darbuotojų atsidavimą vykdyti organizacijų viziją bei misiją per darbuotojų poreikių tenkinimą.



4.20 pav. **Organizacijos personalo poreikių modelis** [116, p. 462]

4.20 pav. vartojamos sąvokos:

**Poreikiai** – fiziologiniai, materialiniai, tobulėjimo, pripažinimo ir psichologiniai – lyderystės organizacijos viduje bei išorėje.

**Motyvai** – fizinio darbo, fizinio ir protinio darbo, protinio darbo, laiko ir vietos.

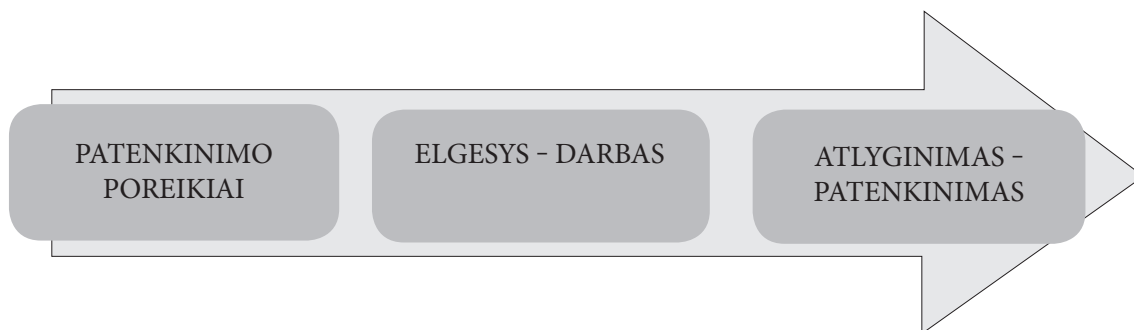
**Elgesys** – darbo sampratos, darbo vertės, įsitraukimo į darbą, atsidavimo organizacijai.

**Tikslas: rezultatas** – visiškas pasitenkinimas ir organizacijos vertės pripažinimas visuomenėje.

Kitos paveiksle vartojamos sąvokos žinomos.

**22. Organizacijos personalo patenkinimo poreikių modelis pateikiamas 4.21 pav.** Organizacijų personalo patenkinimo sistema nusako žmogaus, jo šeimos gyvenimo lygio indekso pokyčius ir visuomenės gyvenimo kokybės vidutinį lygį bendroje ES erdvėje.





4.21 pav. Organizacijos personalo patenkinimo poreikių modelis [116, p. 463]

4.21 pav. vartojamos sąvokos:

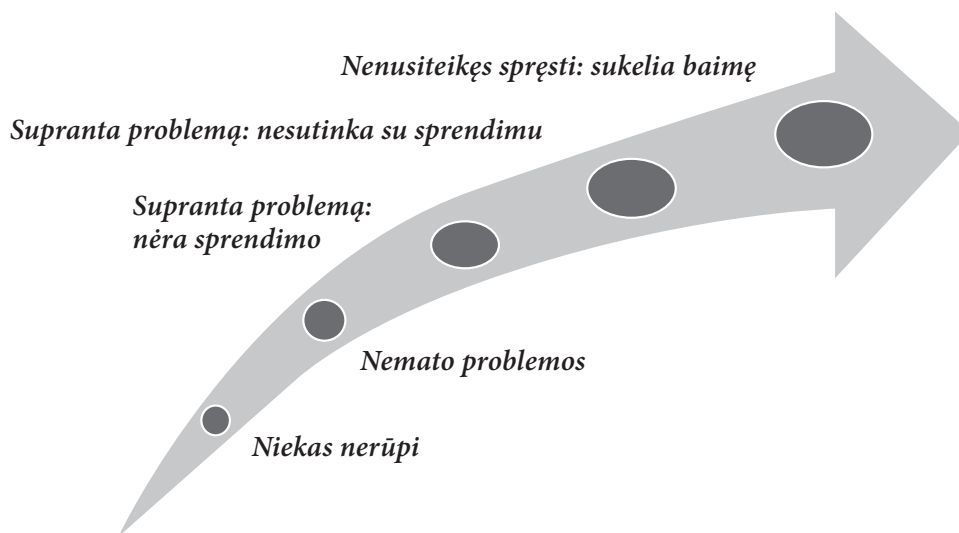
**Patenkinimo poreikiai** – realių pajamų už mėnesio darbo laiką ir suminių pajamų per kalendorinius metus, kurios skirtos turtui kaupti ir naudoti.

**Elgesys – darbas** – darbdavio požiūris į kiekvieno darbuotojo darbo vertę plėtojant organizaciją.

**Atlyginimas – patenkinimas** – realios pajamos sumažintos, atitinkančios atlikto darbo vertę, padidintos darbdavio sprendimu, o tai nusako organizacijos personalo patenkinimo proceso pokyčius tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje visuomenės lygmeniu.

**23. Organizacijos darbuotojo įtraukimo į darbą modelis pateikiamas 4.22 pav.** Organizacijų darbuotojų įtraukimo į darbą sistemos yra skirtingos, tačiau turi bendrų bruožų, kuriuos nusako veiklos dalyvių:

- ✓ rūpestingumas;
- ✓ pasikeitimas informacija;
- ✓ informacijos samprata;
- ✓ sprendimų nesuderinamumai;
- ✓ baimė dėl dalyvių ateities.



4.22 pav. Organizacijos darbuotojo įtraukimo į darbą modelis [116, p. 471]

4.22 pav. vartojamos sąvokos:

**Niekas nerūpi** – darbuotojas atlieka darbą ir gauna algą.

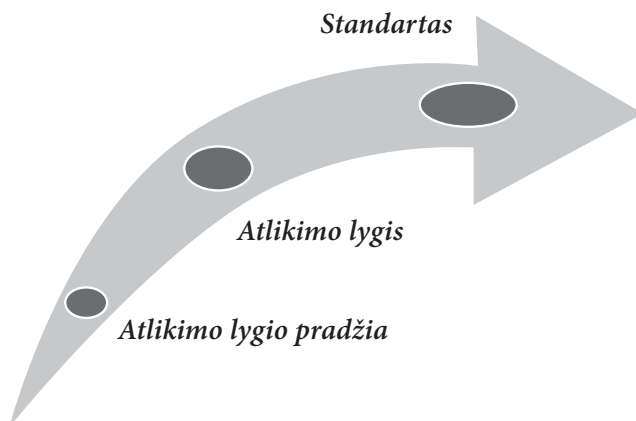
**Nemato problemas** – darbuotojui pateikiama ribota informacija.

**Supranta problemą: nėra sprendimo** – darbuotojas gauna papildomos informacijos dėl problemų pokyčių, bet jo įtraukimą į organizaciją griežtai riboja darbo vieta.

**Supranta problemą: nesutinka su sprendimu** – darbuotojas dalyvauja organizacijos plėtros procesuose, bet jam rūpi tik jo darbo vietos pokyčiai, kurie sukelia prieštarinę vertinimą.

**Nenusiteikęs spręsti: sukelia baimę** – darbuotojas, išitraukęs į organizacijos plėtros procesus, dalyvauja rengiant sprendimus, bet nesiūlo sprendimų priėmimo alternatyvų ir taip vengia personalinės atsakomybės dėl savo darbo perspektyvos.

**24. Organizacijos personalo darbo kokybės politikos modelis pateikiamas 4.23 pav.** Organizacijų personalo efektyvus darbo kokybės politikos įgyvendinimas daro tiesioginę įtaką valstybės visuomenės visiško užimtumo politikai šalies regionuose plėtojant ekonomiką, kai naudojami regionų nacionaliniai ištekliai.



4.23 pav. Organizacijos personalo darbo kokybės modelis [152, p. 129]

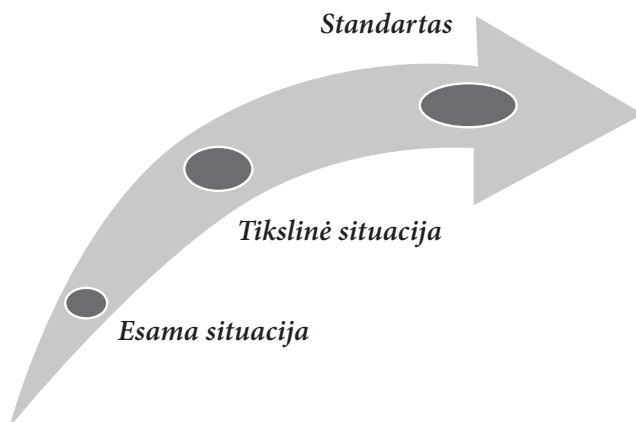
4.23 pav. vartojamos sąvokos:

**Atlikimo lygio pradžia** – darbo vietos kompetencija pagal esamą kokybės standartą.

**Atlikimo lygis** – darbo konstrukcinio ir technologinio proceso kokybiniai pokyčiai.

**Standartas** – darbo vietos modernizavimo projektuojamos kokybės naujas standartas.

**25. Organizacijos plėtros standartizacijos politikos modelis pateikiamas 4.24 pav.** Organizacijų plėtros kokybės politiką sudaro veiklos standartai, kurie turi atitikti nacionalinius standartus, suderintus su ES standartais, o karinio saugumo organizacijų kokybė dar laiduojama ir NATO bendraisiais standartais šalies viduje bei išorėje.



4.24 pav. Organizacijos plėtros standartizacijos modelis [152, p. 145]

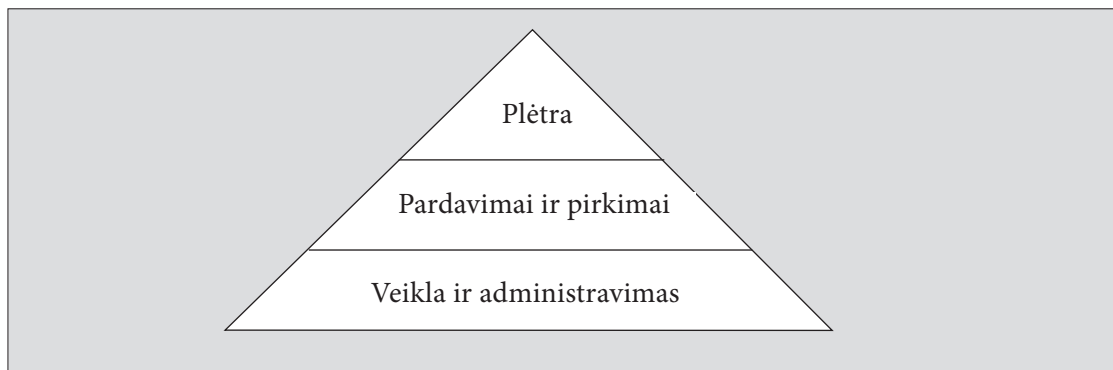
4.24 pav. vartojamos sąvokos:

**Esama situacija** – organizacijos plėtros standartų atitiktis nacionaliniams standartams.

**Tikslinė situacija** – įgyvendinant naujus organizacijos plėtros tikslus keičiasi kokybės reikalavimai ir jų konstrukciniai, technologiniai pokyčiai reglamentuoja naujas kokybės sąlygas naujiems standartams rengti ir tvirtinti.

**Standartas** – naujo standarto rengimas ir tvirtinimas pagal atnaujintus nacionalinius standartus vieningoje ES ir NATO kokybės gerinimo sistemoje.

**26. Organizacijos plėtros konkurencingumo modelis pateikiamas 4.25 pav.** Organizacijų plėtros konkurencingumas – šalies regionų ir nacionalinės rinkos konkurencingumo didinimo funkcinis rezultatas, kuris grindžiamas naujo nacionalinio produkto kūrimu, įgyvendinimu ir pateikimu visuomenės poreikių patenkinimui bei pasitenkinimui savo valstybės vykdoma politinės, ekonominės, o kartu ir socialinės aplinkos gerinimo politika tam tikru laiku bei tam tikrose vietose. Šios politikos plėtra didina žmogaus, jo šeimos gyvenimo lygio indeksą ir gerina žmonių gyvenimo kokybę bendroje ES erdvėje.



4.25 pav. **Organizacijos konkurencingumo modelis** [88, p. 133–169]

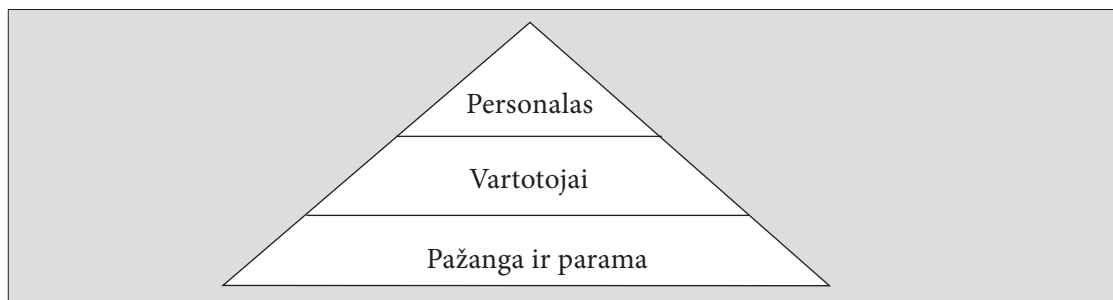
4.25 pav. vartojamos sąvokos:

**Plėtra** – organizacijos strateginės veiklos prognozavimas nacionaliniu lygmeniu.

**Pardavimai ir pirkimai** – pasiūlos konkurencingumo pokyčiai formuoja organizacijos strateginės veiklos pirkimų strategiją nacionalinės rinkos konkurencingumui didinti.

**Veikla ir administravimas** – naujas nacionalinis produktas, vadybos sistemos tobulinimas sudaro organizacijos plėtros konkurencingumo didinimą.

**27. Organizacijos plėtros perspektyvų modelis pateikiamas 4.26 pav.** Organizacijų perspektyvos projektuojamos pagal darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimo strategiją, kuri tvirtinama politiniu sprendimu ir įgyvendinama valstybiniu bei instituciniu sprendimu šalies ūkyje tam tikru laiku bendroje ES rinkos erdvėje.



4.26 pav. **Organizacijos perspektyvų modelis** [88, p. 133–169]

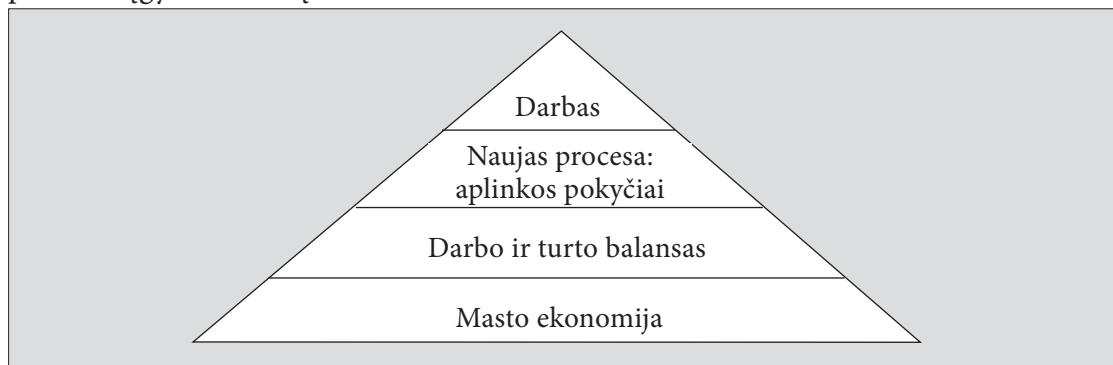
4.26 pav. vartojamos sąvokos:

**Pažanga ir parama** – valstybės politika, kuri orientuota į pažangos kūrimą ir naudojimą.

**Vartotojai** – visuomenė, kurios žmogaus, jo šeimos gyvenimo lygio indeksas didėja ir bendra gyvenimo kokybė gėrėja.

**Personalas** – visiškai įtrauktas į organizacijos plėtros perspektyvų procesus, kurie funkcionaliai apima operatyvinės, perspektyvinės ir strateginės veiklos bendruosius rezultatus.

**28. Organizacijos plėtros ekonomikos modelis pateikiamas 4.27 pav.** Organizacijų plėtra turi būti ekonomiškai ir jos lygmeniu visuomenei laiduoti visiško užimtumo politikos įgyvendinimą.



4.27 pav. **Organizacijos ekonomikos modelis** [88, p. 133–169]

4.27 pav. vartojamos sąvokos:

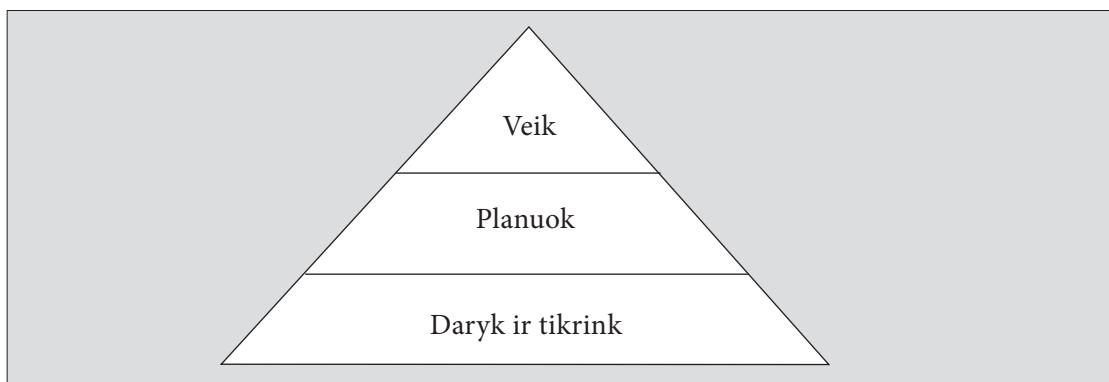
**Darbas** – ekonomikos efektyvumo didinimo objektas ir subjektas darbinės veiklos dalyvių lygmeniu.

**Naujas procesas: aplinkos pokyčiai** – naujo nacionalinio produkto politikos ekonominiai sprendimai įvertinus organizacijos plėtros vidinės ir išorinės aplinkos pokyčius tam tikru laiku.

**Darbo ir turto balansas** – darbo vertė, kuri laiduoja turto kaupimą ir naudojimą tam tikru laiku.

**Masto ekonomija** – organizacijos plėtros ekonomikos efekto balansas tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje.

**29. Organizacijos plėtros efektyvumo modelis pateikiamas 4.28 pav.** Organizacijų plėtros efektyvumas išreiškiamas produkto (prekės ar paslaugos) nauda visuomenei, jos plėtros optimizavimo funkciniam vidurkio efektyvumui apskaičiuoti bendroje ES erdvėje.



4.28 pav. **Organizacijos efektyvumo modelis** [88, p. 133–169]

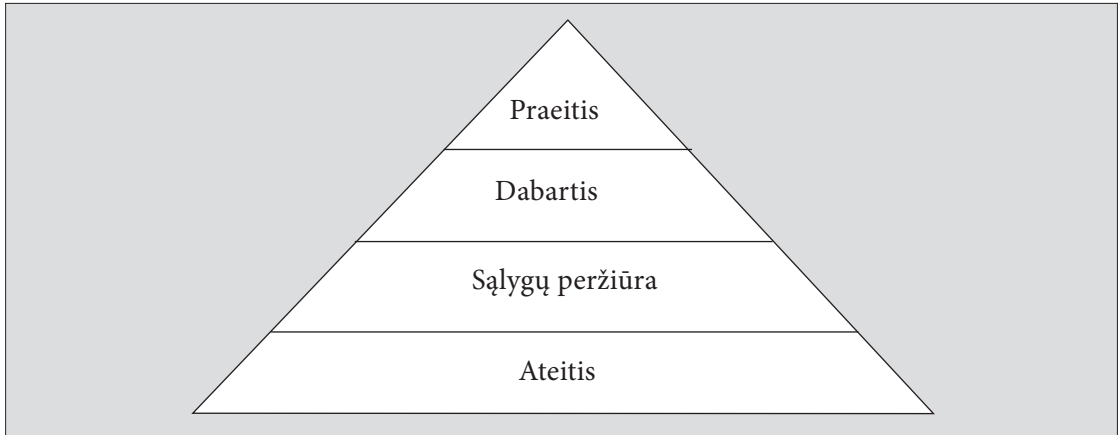
4.28 pav. vartojamos sąvokos:

**Veik** – organizacijos plėtros efektyvumo prognozavimas visuomenės lygmeniu.

**Planuok** – organizacijos plėtros efektyvumo planavimas visuomenės lygmeniu.

**Daryk ir tikrink** – organizacijos plėtros efektyvumo planų įgyvendinimas ir vadybos tobulinimas visuomenės lygmeniu.

**30. Organizacijos plėtros aplinkos modelis pateikiamas 4.29 pav.** Organizacijų plėtros aplinkos gerinimas priklauso nuo valstybės politinės, ekonominės ir socialinės aplinkos vienovės tam tikru laiku bendroje ES erdvėje.



4.29 pav. Organizacijos plėtros aplinkos modelis [88, p. 133–169]

4.29 pav. vartojamos sąvokos:

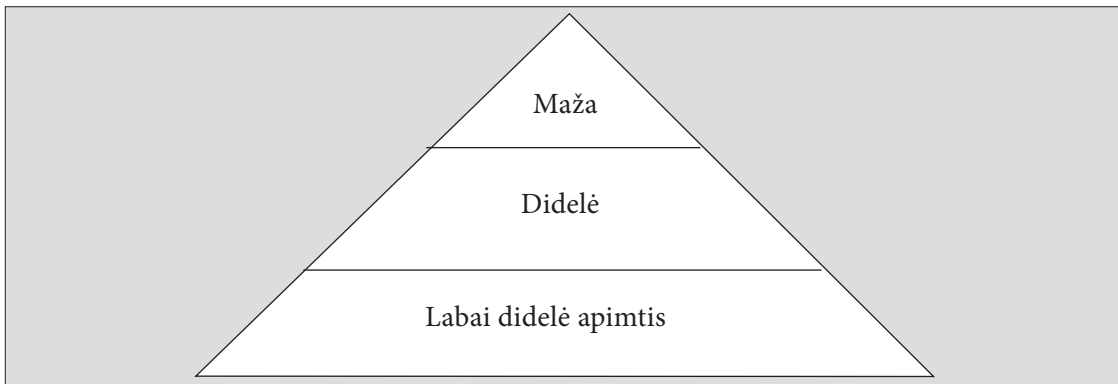
**Praeitis** – turto kaupimo ir naudojimo rezultatų analizė.

**Dabartis** – turto kaupimo ir naudojimo rezultatų apskaita.

**Sąlygų peržiūra** – turto kaupimo ir naudojimo pokyčių prognozavimas.

**Ateitis** – turto kaupimo ir naudojimo rezultatų planavimas.

**31. Organizacijos plėtros apimčių modelis pateikiamas 4.30 pav.** Organizacijų plėtros apimtis prognozuojama ir planuojama priklausomai nuo visuomenės visiško užimtumo pasiektų rezultatų šalyje bei regionuose. Šie rezultatai priklauso nuo valstybės politinių, ekonominių ir socialinių sprendimų administravimo bei ūkio šakų plėtros projektavimo.



4.30 pav. Organizacijos apimties modelis [88, p. 133–169]

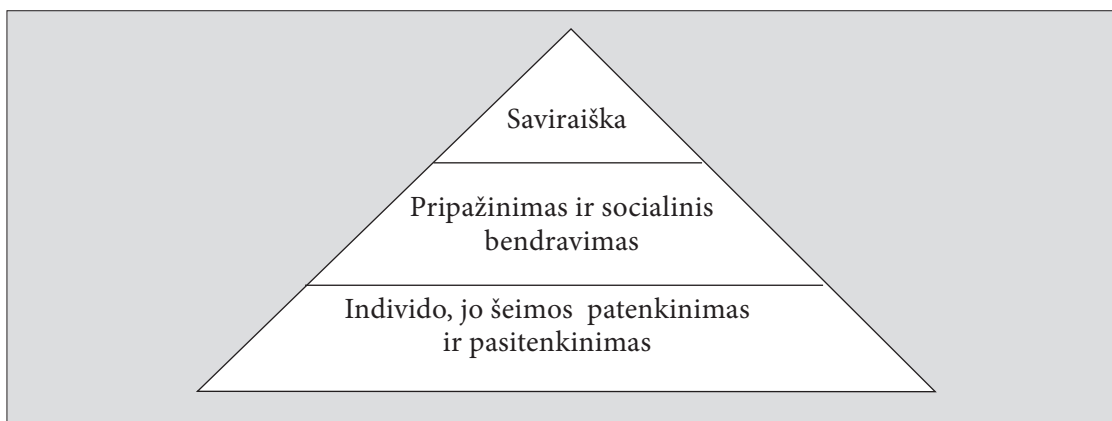
4.30 pav. vartojamos sąvokos:

**Maža** – organizacijos plėtros apimtis daro mažą įtaką rinkos konkurencingumui.

**Didelė** – organizacijos plėtros apimtis didina rinkos konkurencingumą.

**Labai didelė apimtis** – organizacijos plėtros apimtis monopolizuoja rinką.

**32. Organizacijos plėtros poreikių modelis pateikiamas 4.31 pav.** Organizacijų plėtros poreikiai turi atitikti socialinės atsakomybės visuomenėje valstybės visiško užimtumo įgyvendinimo politiką pagal ES viešąją politiką plėtoti regionų ekonomiką, aktyvinti bendruomenes, priimti sprendimus kartu su vietos savivaldos organizacijų atstovais.



4.31 pav. **Organizacijos poreikių modelis** [88, p. 133–169]

4.31 pav. vartojamos sąvokos:

**Saviraiška** – personalo ištraukimas į organizacijos plėtrą.

**Pripažinimas ir socialinis bendravimas** – organizacijos pripažinimas bendruomenėje.

**Individo, jo šeimos patenkinimas ir pasitenkinimas** – organizacijos socialinė atsakomybė ir jos stiprinimas.

**33. Organizacijos plėtros konkurencijos modelis pateikiamas 4.32 pav.** Organizacijų plėtros konkurencija identifikuoja personalo ir analizuojamos organizacijos pasirengimą pirmauti tarp rinkos partnerių, konkurentų bei kitų rinkos dalyvių įgyvendinant organizacijos viziją (*būti modernia*), taip pat misiją (*kurti ir naudoti pažangą*) teikti visuomenei naują nacionalinį produktą, grindžiamą vietos nacionalinių išteklių optimaliu naudojimu.

Šie procesai atitinka valstybės politiką, kuri skirta visuomenės visiškam užimtu-



mui užtikrinti vietoje (*regione*) ir didinti vietos bendruomenės aktyvumą priimant sprendimus su vietos savivaldos vadovais bei specialistais.

Organizacijų plėtros konkurencija daro įtaką vietos ir nacionalinės rinkos bendram konkurencingumui didinti, pateikiant nacionalinių prekių bei paslaugų vartotojui jo poreikiams tenkinti.



4.32 pav. **Organizacijos konkurencijos modelis** [88, p. 133–169]

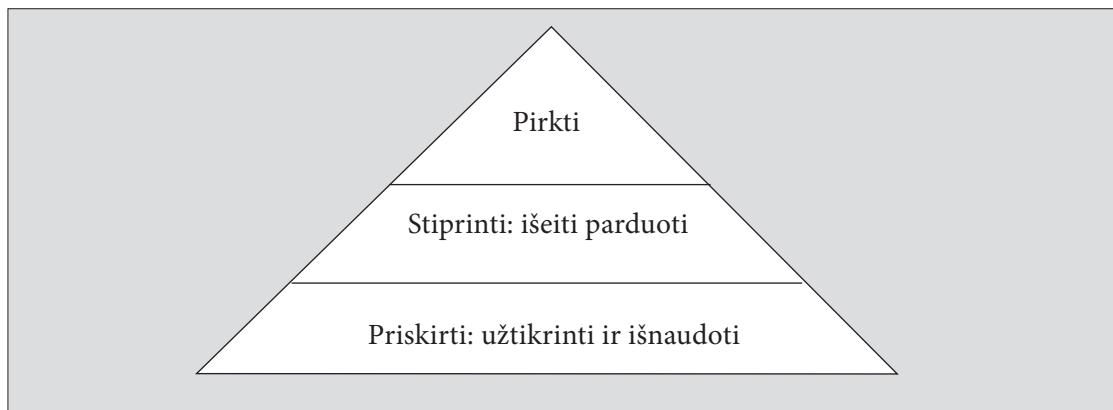
4.32 pav. vartojamos sąvokos:

**Tikslai ir prielaidos** – siekiai (*operatyvinės, perspektyvinės ir strateginės veiklos*) nustatyti sėkmės veiksnius ir prognozuoti prielaidas, kuriuos įgyvendinus bus laiduojama organizacijos konkurencija naudojant vietos nacionalinius išteklius.

**Darbas ir strategija** – darbo vertės santykis su darbuotojų realių pajamų didėjimu įvertinus darbo našumo didinimo strategiją.

**Gebėjimai pokyčių aplinkoje** – vadybos sistemos efektyvumo didinimas, kuris užtikrins stipriųjų sėkmės veiksnių stiprinimą ir silpnųjų sėkmės veiksnių silpninimą.

**34. Organizacijos plėtros produkto „portfelio“ modelis pateikiamas 4.33 pav.** Organizacijų plėtros produkto „portfelio“ struktūra užtikrina teigiamą organizacijų balansą ir jo efektą: pateikti visuomenei naują nacionalinį produktą tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje (*šalies ūkyje ir rinkoje*) ES lygmeniu.



4.33 pav. **Organizacijos produkto portfelio modelis** [88, p. 133–169]

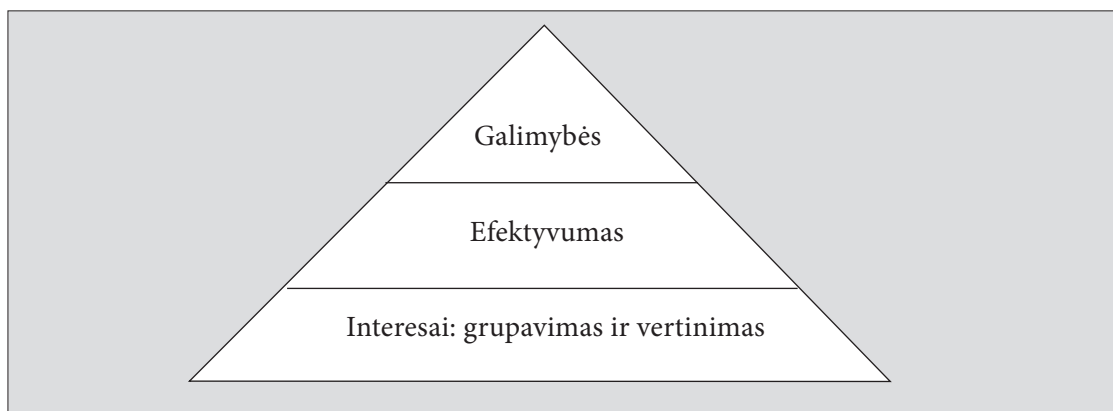
4.33 pav. vartojamos sąvokos:

**Pirkti** – optimizuoti nacionalinių išteklių pirkimus.

**Stiprinti: išeiti parduoti** – sukurti, įgyvendinti naujoves, pateikti visuomenei produktą, kuris turėtų teigiamą rezultatą visuomenės gerovei.

**Priskirti: užtikrinti ir išnaudoti** – surasti efektyvesnę veiklos sferą, užtikrinti pirkimus, darbinę veiklą ir pardavimus pagal visuomenės ateities poreikius.

**35. Organizacijos plėtros pozicijų modelis pateikiamas 4.34 pav.** Organizacijos yra naudingos visuomenei, jei jų veiklos sfera ir efektas atitinka demokratijos tendencijas bei naudoja pažangą žmogaus, jo šeimos gyvenimo lygio indeksui didinti, taip pat žmonių gyvenimo kokybei gerinti ES bendrijoje.



4.34 pav. **Organizacijos pozicijų modelis** [54, p. 46]

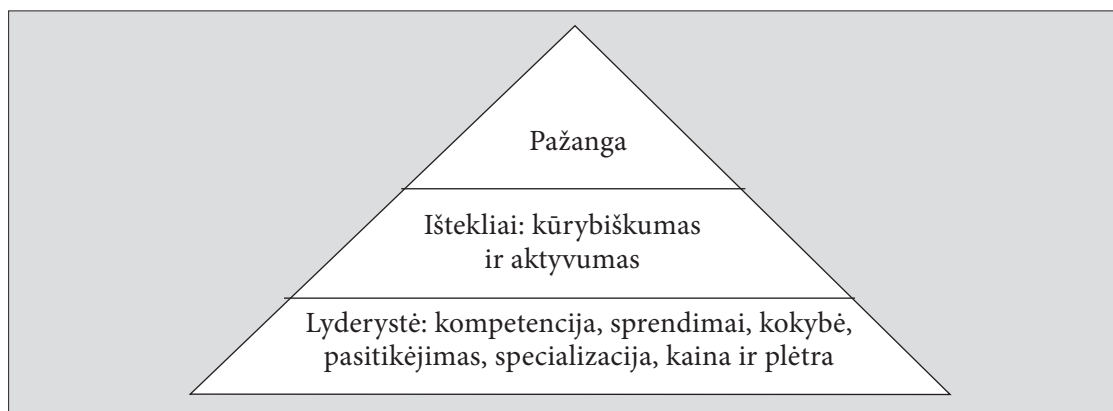
4.34 pav. vartojamos sąvokos:

**Galimybės** – organizacijos plėtros laikas ir vieta visuomenės patenkinimui bei pasitenkinimui.

**Efektivumo visuma** – organizacijos plėtros vertė visuomenei.

**Interesai: grupavimas ir vertinimas** – politinės, ekonominės ir socialinės vienvės gerinimas.

**36. Organizacijos plėtros lyderystės modelis pateikiamas 4.35 pav.** Organizacijų modernizavimas grindžiamas pažangos kūrimu ir naudojimu, demokratijos plėtra, o šie procesai aktyvina personalo politikos įgyvendinimo individo intelektui ugdyti ir panaudoti galimybes, kurių suminis rezultatas – organizacijų bendrųjų lyderystės procesų vienvė tam tikru laiku ir veiklos vietoje (*bendruomenėse ar šalyje*). Organizacijų plėtros lyderystės aktyvinimas – valstybės ir visuomenės strateginis ateities tikslas bendroje ES erdvėje globalizacijos sąlygomis. Šio tikslo įgyvendinimas – kryptingas politinės, ekonominės ir socialinės aplinkos dalyvių darbas.



4.35 pav. **Organizacijos lyderystės modelis** [88, p. 133–169]

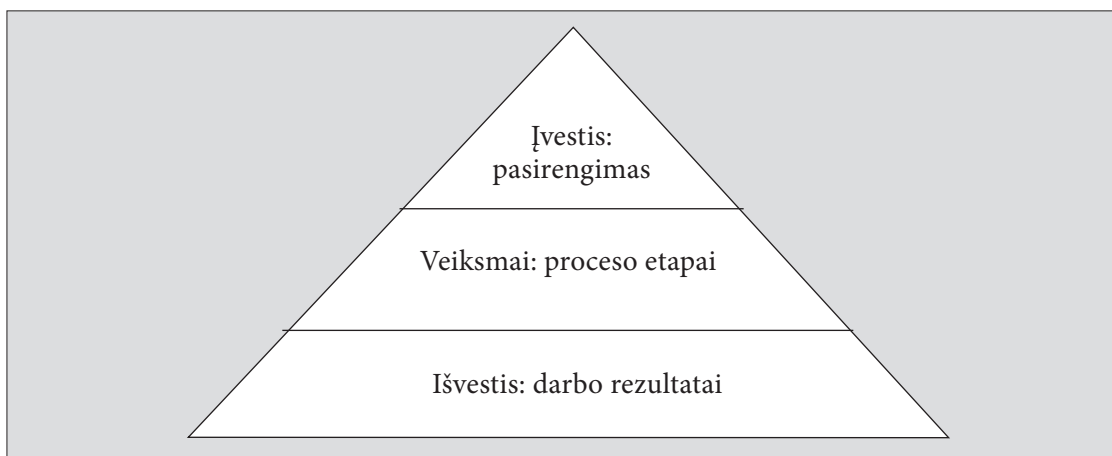
4.35 pav. vartojamos sąvokos:

**Pažanga** – nacionalinės pažangos kūrimas ir naudojimas.

**Ištekliai: kūrybiškumas ir aktyvumas** – personalas, veiklos efektas, organizacijos rėmimas.

**Lyderystė: kompetencija, sprendimai, kokybė, pasitikėjimas, specializacija, kaina ir plėtra** – pirmavimas, darbo vietos ir darbuotojo vienvė, optimalūs sprendimai, bendradarbiavimo vienvė, kryptinga veikla, tinkama produkto kaina, organizacijos lyderystės plėtra visuomenėje.

**37. Organizacijos plėtros procesų modelis pateikiamas 4.36 pav.** Organizacijų plėtros procesus formuoja politinės, ekonominės ir socialinės aplinkos dalyvių darbas bei suminiai rezultatai. Šių rezultatų pasiūlos ir paklausos pusiausvyros kreivė atspindi visuomenės plėtros spartą ir pasirengimo naujiems pokyčiams tendencijas. Įvertinus bendrąsias tendencijas, turėtų būti prognozuojami organizacijų plėtros procesai kaip vadybos objektų ir subjektų darbo veiksmų visuma.



4.36 pav. **Organizacijos proceso modelis** [195, p. 261]

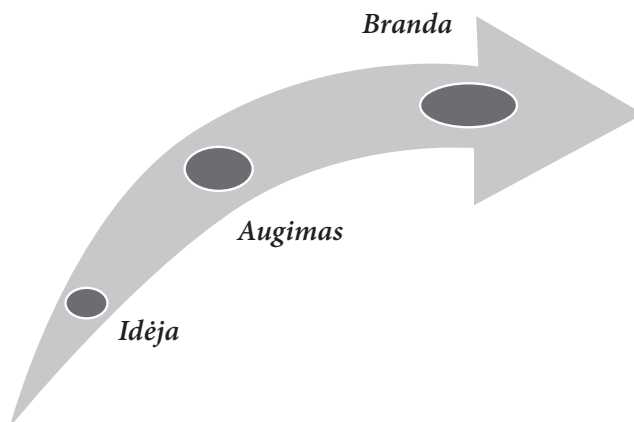
4.36 pav. vartojamos sąvokos:

**Įvestis: pasirengimas** – visuomenės patenkinimo ir pasitenkinimo poreikių prognozavimas.

**Veiksmi: proceso etapai** – operatyvinės, perspektyvinės ir strateginės veiklos optimizavimas.

**Išvestis: darbo rezultatai** – optimalūs rezultatai, kurie laiduoja žmogaus, jo šeimos gyvenimo lygio indekso didėjimą ir žmonių gyvenimo kokybės gerinimą.

**38. Organizacijos plėtros ciklo modelis pateikiamas 4.37 pav.** Organizacijų plėtros ciklas turi laiduoti visuomenės poreikių ateities tendencijas tam tikru laiku ir šalies regionuose bendroje ES teritorijoje.



4.37 pav. Organizacijos plėtros ciklo modelis [118, p. 63–67]

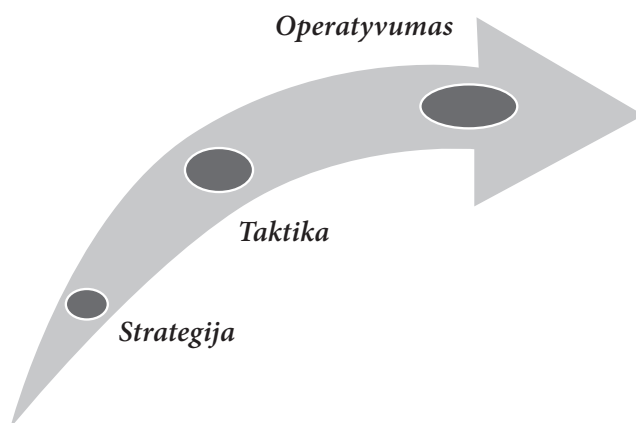
4.37 pav. vartojamos sąvokos:

**Idėja** – nauja ir pažangi organizacijos plėtros idėja.

**Augimas** – idėjos įgyvendinimas grindžiamas projektu, kuris užtikrina organizacijos transformacijas į kokybinio augimo (vystymosi) lygmenį visuomenėje.

**Branda** – organizacijos plėtros rezultatai, kurie yra orientuoti į pažangos ir demokratijos plėtrą visuomenėje tam tikru laiku valstybėje.

**39. Organizacijos plėtros produktyvumo modelis pateikiamas 4.38 pav.** Organizacijų produktyvumas iš esmės užtikrina nacionalinės rinkos pasiūlą ir konkurencingumą ES rinkoje.



4.38 pav. Organizacijos produktyvumo modelis [118, p. 63–67]

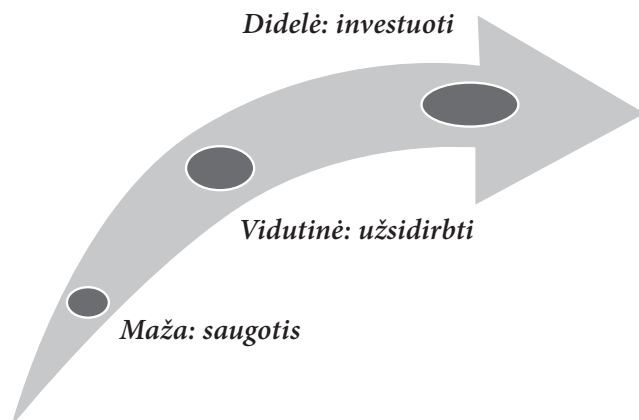
4.38 pav. vartojamos sąvokos:

**Strategija** – operatyvinės, perspektyvinės ir strateginės veiklos organizacijos vertei didinti.

**Taktika** – personalo ir organizacijos elgsena optimaliai organizacijos vertei pasiekti.

**Operatyvumas** – savalaikis organizacijos vertės rezultatų pateikimas visuomenei regionų ir šalies lygmeniu vartotojų patenkinimui bei pasitenkinimui užtikrinti.

**40. Organizacijos plėtros pozicijų modelis pateikiamas 4.39 pav.** Organizacijų dydis formuoja plėtros tendencijas visuomenės poreikiams tenkinti. Šios tendencijos labai skirtingos, tačiau turi bendrų bruožų integracijos ir globalizacijos sąlygomis.



4.39 pav. **Organizacijos dydžio modelis** [88, p. 133–169]

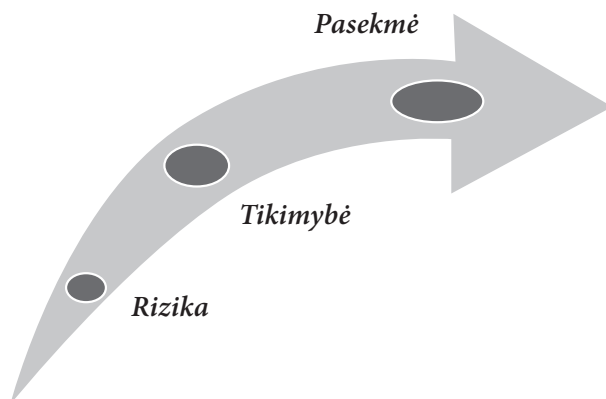
4.39 pav. vartojamos sąvokos:

**Maža: saugotis** – nuolat didinti darbo našumą ir organizacijos vertę visuomenėje.

**Vidutinė: užsidirbti** – pirkimų ir pardavimų rezultatai sudaro sąlygas didinti darbo apimtį, kuri laiduotų turto kaupimą ir naudojimą.

**Didelė: investuoti** – būtina organizacijos vertę išlaikyti planuojant veiklą ir investuojant į projektus pagal nacionalinius išteklius.

**41. Organizacijos plėtros praradimų modelis pateikiamas 4.40 pav.** Dauguma organizacijų patiria visuomenės nepripažinimą, o finansavimą vis vien laiduoja valstybės biudžetas.



4.40 pav. **Organizacijos praradimų modelis** [88, p. 133–169]

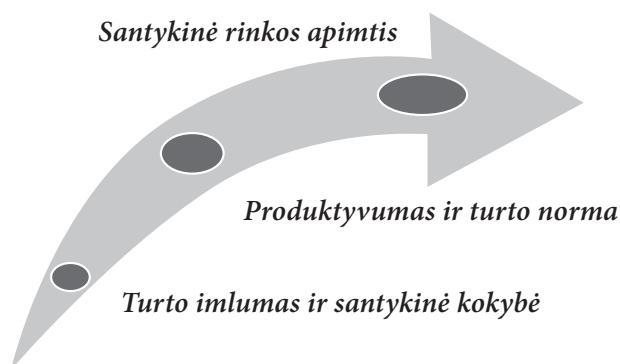
4.40 pav. vartojamos sąvokos:

**Rizika** – klaidingi organizacijos plėtros sprendimai (*subjektyvūs*) didina riziką iki nuostolio visuomenei.

**Tikimybė** – sprendimai, kurie nepagrįsti darbo efektyvumu, laiduoja deficitinį balansą.

**Pasekmė** – verslo sferoje organizacija bankrutuoja, o kitose veiklos sferose galima valstybės dotacija, kuri padaro regiono ir šalies finansams bendrų nuostolių, visuomenė nesinaudoja produktu, kuris neturi vertės, šiuolaikinė vadybos teorija tokių atvejų nepropaguoja, nors praktikoje jie neretai kartojasi, tuomet mažėja visuomenės pasitikėjimas valstybės politine sistema.

**42. Organizacijos plėtros rezultatų modelis pateikiamas 4.41 pav.** Organizacijų plėtros rezultatai vertinami turto pokyčiais tam tikru laiku ir visuomenės visiško užimtumo regionuose bei šalyje pasiekimais bendroje ES erdvėje.



4.41 pav. **Organizacijos rezultatų modelis** [88, p. 133–169]

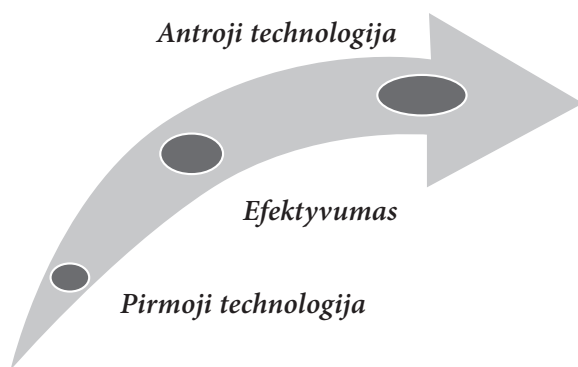
4.41 pav. vartojamos sąvokos:

**Turto inlumas ir santykinė kokybė** – nekilnojamojo turto, investicijų į darbinę veiklą ir grynųjų pinigų balansas.

**Produktyvumas ir turto norma** – darbinės veiklos optimizavimas apskaičiavus turto kaupimo ir naudojimo normatyvą.

**Santykinė rinkos apimtis** – organizacijos plėtros vertės didinimas pagal rinkos segmentavimą regione ir nacionalinėje rinkoje.

**43. Organizacijos plėtros pastangų modelis pateikiamas 4.42 pav.** Organizacijų plėtra siejama su personalo gebėjimais didinti organizacijų vertę, todėl plėtros strateginiai sprendimai, jų įgyvendinimo projektavimas grindžiamas naudojamos pažangos rezultatais pereinant į naują pažangos plėtros ir naudojimo lygmenį tam tikru laiku ir veiklos vietoje racionaliai naudojant regionų ir šalies nacionalinius išteklius.



4.42 pav. **Organizacijos pastangų modelis** [88, p. 133–169]

4.42 pav. vartojamos sąvokos:

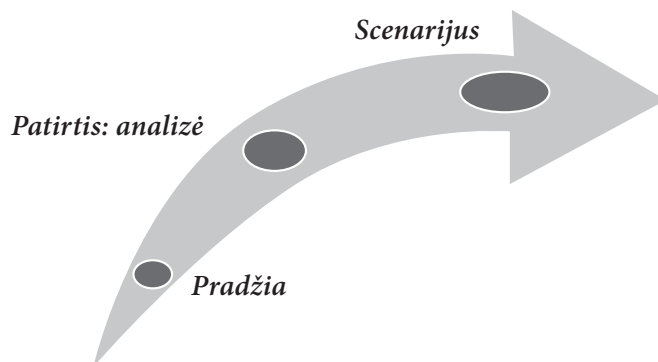
**Pirmoji technologija** – dabarties pažangos plėtra ir rezultatų naudojimas.

**Efektyvumas** – organizacijos plėtros vertės didinimas.

**Antroji technologija** – ateities pažangos plėtra ir rezultatų naudojimas.

**44. Organizacijos plėtros prognozių modelis pateikiamas 4.43 pav.** Organizacijų plėtros prognozavimas formuoja darnios valstybės ir visuomenės ateities strategiją visiškam užimtumui pasiekti pagal nacionalinius išteklius, kai realios pajamos už darbą didina žmogaus, jo šeimos gyvenimo lygio indeksą ir gerina žmonių gyvenimo kokybę ES.





4.43 pav. **Organizacijos prognozių modelis** [88, p. 133–169]

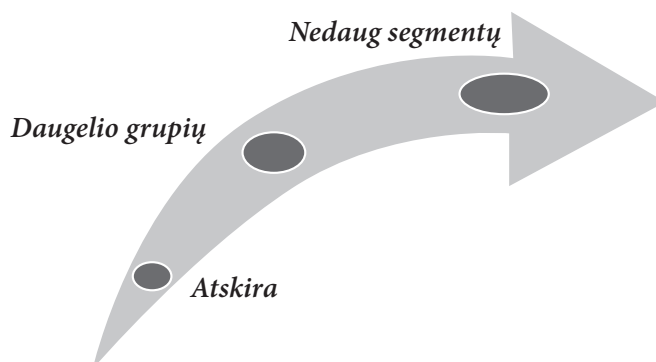
4.43 pav. vartojamos sąvokos:

**Pradžia** – pasiektų rezultatų su jų normatyvais lyginamojo ekonominio efektyvumo koeficientų apskaičiavimas.

**Patirtis: analizė** – organizacijos plėtros gautų rodiklių koreliacinių matricų sudarymas ir analizė.

**Scenarijus** – organizacijos plėtros optimalaus scenarijaus tvirtinimas, jo įgyvendinimo projektavimas, vertės prognozavimas ir darbinės veiklos planavimas.

**45. Organizacijos plėtros rinkos modelis pateikiamas 4.44 pav.** Organizacijų plėtra ir rinkos konkurencingumas turi funkcinę priklausomybę, kurios konkurencingumo perspektyva priklauso nuo darnios valstybės ir visuomenės visiško užimtumo įgyvendinimo politinio sprendimo, kurio įgyvendinimas laiduoja politinės, ekonominės bei socialinės aplinkos veiksnių vienovę organizacijų išorinei aplinkai gerinti.



4.44 pav. **Organizacijos plėtros rinkos modelis** [88, p. 133–169]

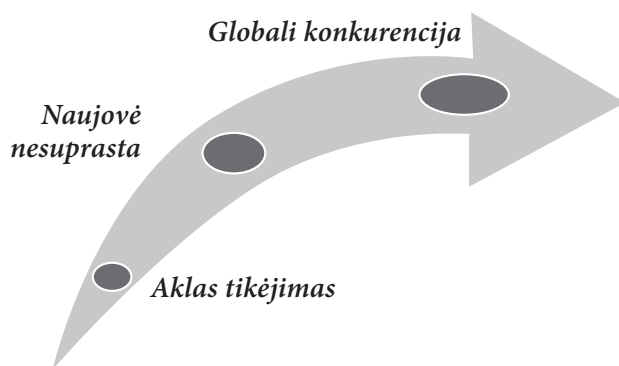
4.44 pav. vartojamos sąvokos:

**Atskira** – dabarties organizacijos darbinė veikla, orientuota į siauros pasiūlos rinką.

**Daugelio grupių** – organizacijos plėtros prognozavimas atliekamas vertinant daugelio grupių (*dalyvių*) pasiūlą.

**Nedaug segmentų** – organizacijos plėtros scenarijus orientuotas į nedaugelį rinkos segmentų pagal specializuotą darbinę veiklą regione ar šalyje.

**46. Organizacijos plėtros pavojų modelis pateikiamas 4.45 pav.** Organizacijų plėtros pavojai – nuolat kintantys procesai integracijos ir globalizacijos sąlygomis šalyje, esančioje bendroje ES erdvėje. Juos formuoja spartus gyventojų skaičiaus prieaugis pasaulio bendrijoje, neracionalus gamtinių išteklių naudojimas, materialinių išteklių perteklius globalioje rinkoje, produktų kiekybinis ir kokybinis santykis pagal pasiūlą bei paklausą.



4.45 pav. **Organizacijos plėtros pavojų modelis** [88, p. 133–169]

4.45 pav. vartojamos sąvokos:

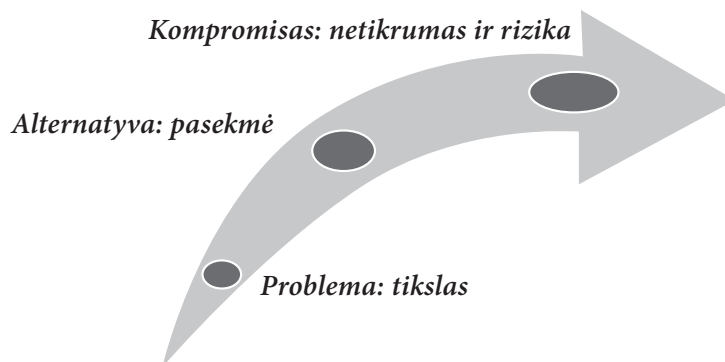
**Aklas tikėjimas** – pasitikėjimas produkto kiekio pasiūlos didinimu rinkoje.

**Naujovė nesuprasta** – neįvertinti nauji rinkos pasiūlos ir paklausos pokyčiai.

**Globali konkurencija** – produkto savikainos ir kainų analogų pokyčiai, kurie daro sunkiai prognozuojamą įtaką nacionalinėje rinkoje, ir pasitikėjimas organizacijos sėkme, kuri mažina organizacijos vertę tam tikru laiku.

**47. Organizacijos plėtros sprendimų modelis pateikiamas 4.46 pav.** Organizacijų plėtra susieta su dviejų lygių sprendimais. Pirmasis lygis, tai – VVS dalyvių sprendimai: politiniai, ekonominiai ir socialiniai, kuriuos priima politiniai, valstybės ir institucinių sistemų vadovai, šie sprendimai retai grindžiami įgyvendinimo projektais ir vertinami optimaliu nacionalinių išteklių naudojimu visuomenės visiško užimtumo

problemoms spręsti. Antrasis lygis – tai VSS dalyvių sprendimai: savivaldos, bendruomenių ir verslo organizacijų vadovų bei specialistų, šie sprendimai glaudžiai susieti su vietos, regiono ar šalies ūkio ekonomikos plėtra, kuri grindžiama visais nacionaliniais ištekliais, tik dažnai projektai orientuoti į siaurų interesų tenkinimą tam tikru laiku.



4.46 pav. Organizacijos plėtros sprendimų modelis [138, p. 47–59]

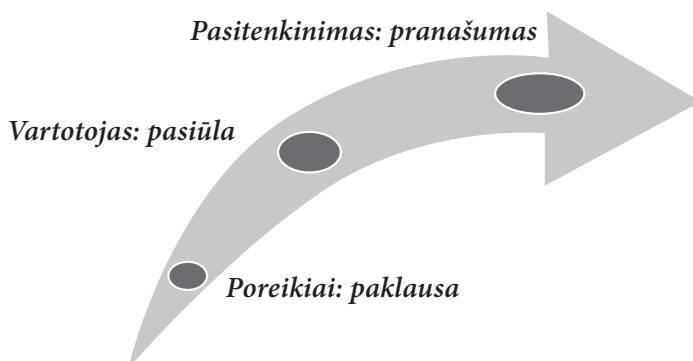
4.46 pav. vartojamos sąvokos:

**Problema: tikslas** – formuojami operatyvinės, perspektyvinės ir strateginės darbinės veiklos tikslai problemai spręsti.

**Alternatyva: pasekmė** – tikslų įgyvendinimas prognozuojamas projektavimu, kurio metu rengiamos alternatyvos ir priimamas sprendimas sparčiausiai įgyvendinamai alternatyvai, tuomet gauti rezultatai formuoja naujas problemas.

**Kompromisas: netikrumas ir rizika** – susiformavusių naujų problemų sprendimai verčia ieškoti kompromisų, kurie nepagrįsti strateginių sprendimų optimizavimu tam tikru laiku, o planuojami rezultatai formuoja organizacijos plėtros netikrumą ir didina visuomenės naudingumo užtikrinimo riziką.

**48. Organizacijos plėtros patenkinimo modelis pateikiamas 4.47 pav.** Organizacijų plėtros tendencijos turi būti orientuotos į vidutinius visuomenės poreikius bendroje ES erdvėje. Šių poreikių tenkinimo rezultatas – apskaičiuojamas dydis, kuris išreiškia žmogaus, jo šeimos gyvenimo lygio indeksą ir žmonių gyvenimo gerovę šalyje.



4.47 pav. **Organizacijos plėtros patenkinimo modelis** [138, p. 47–59]

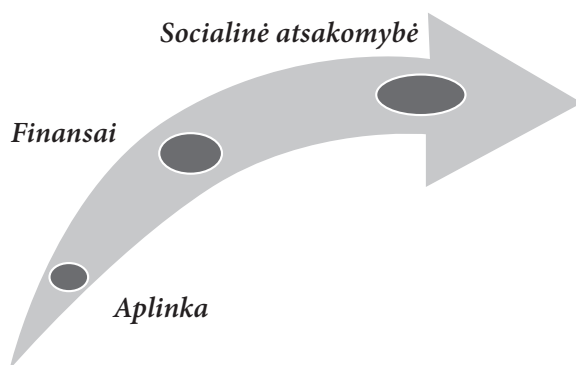
4.47 pav. vartojamos sąvokos:

**Poreikiai: paklausa** – organizacijos plėtra prognozuojama pagal esamus paklausos poreikius tam tikru laiku ir veiklos vietoje, kurie orientuoti į nacionalinės rinkos konkurencingumo didinimą.

**Vartotojas: pasiūla** – vartotojų reikmes turi atitikti nacionalinio produkto kokybinės ir kiekybinės savybės, tai – kokybė pagal nacionalinius standartus, o pasiūlos apimtis – pirkimo galią lyginant su produktų analogų kainų pokyčiais.

**Pasitenkinimas: pranašumas** – organizacijos plėtros vertė, kuri nusakoma visuomenės poreikių patenkinimu ir pasitenkinimu organizacija, kas yra organizacijos pranašumas tam tikru laiku ir veiklos vietoje (*regiono bendruomenėje*).

**49. Organizacijos plėtros atsakomybės modelis pateikiamas 4.48 pav.** Organizacijos steigiamos visuomenės poreikiams tenkinti, todėl suformuluota organizacijų kompetencija siejama ir su jų atsakomybe visuomenei, tai – socialinė atsakomybė tam tikru laiku bei tam tikroje erdvėje.



4.48 pav. **Organizacijos plėtros atsakomybės modelis** [138, p. 47–59]

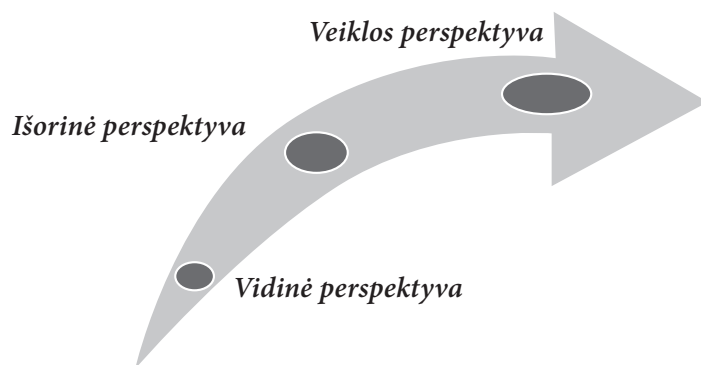
4.48 pav. vartojamos sąvokos:

**Aplinka** – politinė, ekonominė ir socialinė aplinka, reglamentuojanti organizacijos plėtrą.

**Finansai** – privatūs ir viešieji, visi skirti organizacijų plėtrai laiduoti.

**Socialinė atsakomybė** – organizacijos vertė ir nauda, teikiama visuomenei.

**50. Organizacijos plėtros galimybių modelis pateikiamas 4.49 pav.** Organizacijų plėtros galimybes apibrėžia VVS NAS ir VSS nas, kurios privalomos vykdyti visoms be išimties organizacijoms, o tai rodo, kad organizacijų plėtros galimybės stiprina demokratijos ir pažangos kūrimo bei jos rezultatų naudojimo procesus visuomenėje tam tikru laiku bendroje ES erdvėje.



4.49 pav. **Organizacijos plėtros galimybių modelis** [138, p. 47–59]

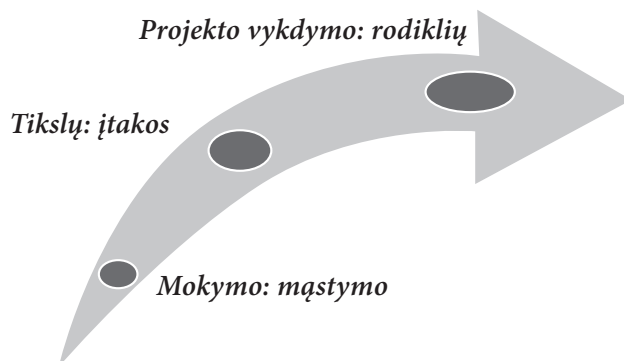
4.49 pav. vartojamos sąvokos:

**Vidinė perspektyva** – suminiai personalo darbinės veiklos rezultatai (*vertė*).

**Išorinė perspektyva** – išteklių pirkimų ir pardavimų balansas (*vertė*).

**Veiklos perspektyva** – organizacijos plėtros galimybių vertė visuomenei tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje.

**51. Organizacijos plėtros nuokrypų modelis pateikiamas 4.50 pav.** Organizacijų plėtra vertinama realių rezultatų ir jų normatyvų santykiu. Tai būdinga visoms organizacijoms, apskaičiuojant jų plėtros nuokrypas.



4.50 pav. **Organizacijos plėtros nuokrypų modelis** [54, p. 90–91]

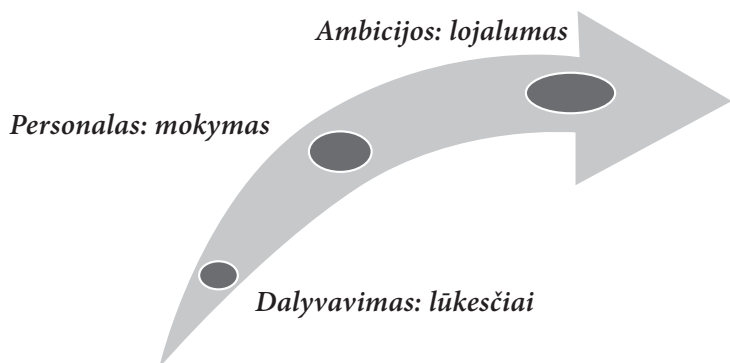
4.50 pav. vartojamos sąvokos:

**Mokymo: mąstymo** – personalo nuolatinio mokymo rezultatų vertinimas su kompetencijų pokyčiais (*mąstymo pokyčių*) nuokrypoms prognozuoti.

**Tikslų: įtakos** – operatyvinių, perspektyvinių ir strateginių tikslų įtakos organizacijos plėtros nuokrypoms prognozuoti.

**Projekto vykdymo: rodiklių** – organizacijos plėtros procesų projektavimas, pavienių projektų įgyvendinimo realių rodiklių efektyvumo nuokrypų prognozavimas.

**52. Organizacijos plėtros personalo principų modelis pateikiamas 4.51 pav.** Organizacijų vertės didinimas – vienas iš pagrindinių uždavinių didinti personalo darbo vertę kiekvienoje darbo vietoje.



4.51 pav. **Organizacijos personalo principų modelis** [88, p. 133–169]

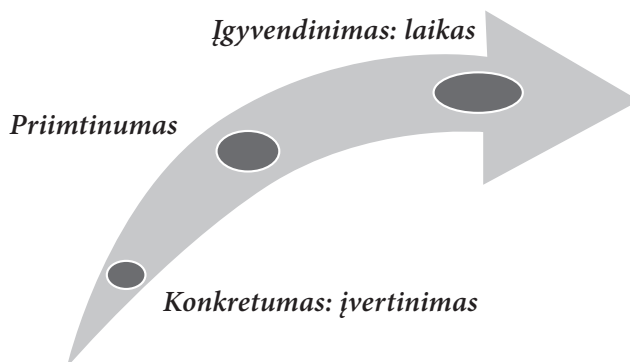
4.51 pav. vartojamos sąvokos:

**Dalyvavimas: lūkesčiai** – personalo išitraukimas į organizacijos plėtrą, kuris laiduotų kiekvieno darbuotojo lūkesčius (*patenkinimo ir pasitenkinimo*).

**Personalas: mokymas** – nuolatinis procesas, kurio rezultatas – kompetencijos pokyčiai ir esminiai karjeros principai pareigoms užimti.

**Ambicijos: lojalumas** – ambicijos išreiškiamos aukštesnių pareigų užėmimu ir pavienių darbuotojų lojalumo plėtra organizacijoje, kas iš esmės didina organizacijos vertę.

**53. Organizacijos plėtros požymių modelis pateikiamas 4.52 pav.** Organizacijų plėtros požymiai įtvirtina pagrindines darbinės veiklos kompetencijas tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje.



4.52 pav. **Organizacijos plėtros požymių modelis** [88, p. 133–169]

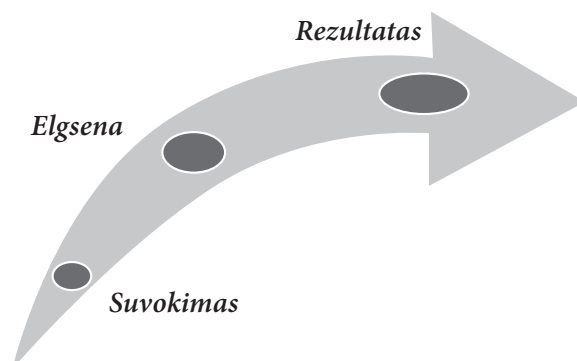
4.52 pav. vartojamos sąvokos:

**Konkretumas: įvertinimas** – organizacijos plėtros problemų (*operatyvinių, perspektyvinių ir strateginių*) įvertinimas sprendimų priėmimui ir jų įgyvendinimui tam tikru laiku bei tam tikroje erdvėje.

**Priimtinumas** – optimalaus organizacijos plėtros rezultato prognozavimas ir projekto rengimas įvertintai problemai spręsti.

**Įgyvendinimas: laikas** – organizacijos plėtros projekto įgyvendinimo laikas (*operatyvinis, perspektyvinis ir strateginis*).

**54. Organizacijos plėtros personalo vadybos efektyvumo modelis pateikiamas 4.53 pav.** Organizacijų personalo vadybos efektyvumas spartina organizacijų plėtrą ir didina jų vertę visuomenėje.



4.53 pav. **Organizacijos personalo vadybos efektyvumo modelis** [88, p. 133–169]

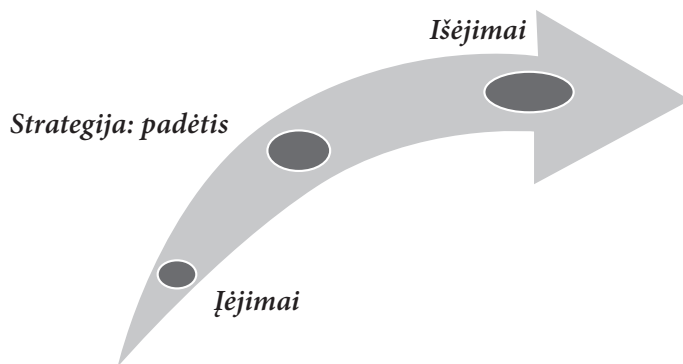
4.53 pav. vartojamos sąvokos:

**Suvokimas** – šiuolaikinės personalo vadybos poreikio suvokimas didina darbuotojo darbo vertę.

**Elgsena** – personalo vadybos efektyvumas didinamas komandiniu darbu ir komandos elgsena kryptingai vykdyti užduotis.

**Rezultatas** – kiekvienoje darbo vietoje pasiektas optimalus rezultatas funkcionaliai didina organizacijos plėtros vertę tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje.

**55. Organizacijos plėtros situacijų modelis pateikiamas 4.54 pav.** Organizacijų plėtra integracijos ir globalizacijos sąlygomis sunkiai prognozuojama, kai nepriimti politiniai, ekonominiai ir socialiniai sprendimai gerinti organizacijų išorės aplinkos veiksnius, tuomet organizacijų vidinės aplinkos vadybos efektyvumo didinimas negali užtikrinti optimalių darbo rezultatų organizacijų vertei didinti visuomenėje. Būtina analizuoti išorės aplinkos situacijas ir prognozuoti pavienių organizacijų plėtrą tam tikru laiku ir tam tikroje vietoje.



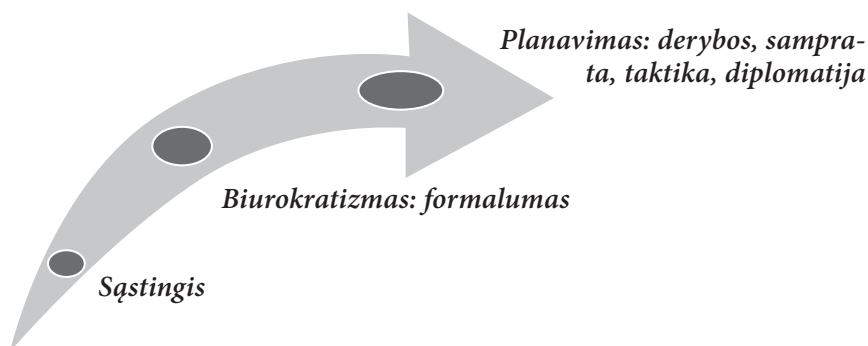
4.54 pav. **Organizacijos plėtros situacijų modelis** [88, p. 133–169]





**Produktyvumas: nepriklausomumas** – organizacijos plėtros vertė, strateginių sėkmės veiksmų prognozavimas ir darbo planų (*operatyvinių, perspektyvinių, strateginių*) sudarymas pagal nacionalinius išteklius.

**57. Organizacijos plėtros savybių modelis pateikiamas 4.56 pav.** Visos organizacijos formuojamos ir jų darbinė veikla yra kryptinga, nes turi teikti naudą visuomenei, šios naudos savybės atskleidžia organizacijų plėtros vieningumą su regiono bendruomene arba šalies visuomene tam tikru laiku ir tam tikroje vietoje.



4.56 pav. **Organizacijos plėtros savybių modelis** [88, p. 133–169]

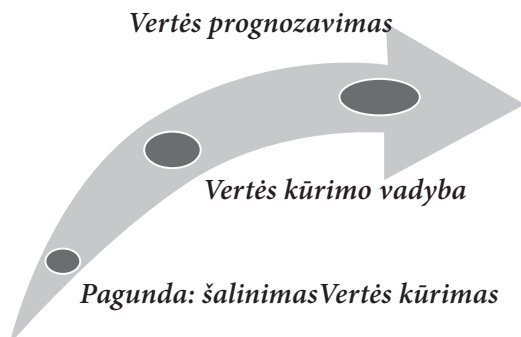
4.56 pav. vartojamos sąvokos:

**Sąstingis** – organizacijos plėtra vykdoma tuo pačiu darbinės veiklos nusistovėjusiu nekintančiu procesu, tai yra režimu, kuriam nedaro įtakos tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje vykstanti pažanga.

**Biurokratizmas: formalumas** – organizacijos plėtrai daro įtaką formalizuota administravimo sistema, kurios formalumas – deklaruoti, kad organizacijos plėtra duoda funkcinių rezultatų, kurie sunkiai išmatuojami ir apskaičiuojami.

**Planavimas: derybos, samprata, taktika, diplomatija** – planavimo funkcija, kuri grindžiama derybomis rengiant ir pasirašant pirkimų bei pardavimų sutartis, jų svarba organizacijos plėtrai įgyvendinimo operatyvine, perspektyvine ir strategine taktika, bendrąja bendradarbiavimo politika organizacijos viduje ir išorėje formuojant organizacijos socialinę atsakomybę visuomenės patenkinimui bei pasitenkinimui.

**58. Organizacijos plėtros vertės modelis pateikiamas 4.57 pav.** Visos organizacijos valstybėje turi vertę, dažnai reikia atlikti tyrimus, kokią vertę šios organizacijos sukuria per kiekvieną veiklos ciklą, nes finansinės veiklos balansas ne visuomet atvaizduoja organizacijų vertę visuomenei tam tikru laiku ir valstybėje globalizacijos sąlygomis.



4.57 pav. Organizacijos plėtros vertės modelis [88, p. 133–169]

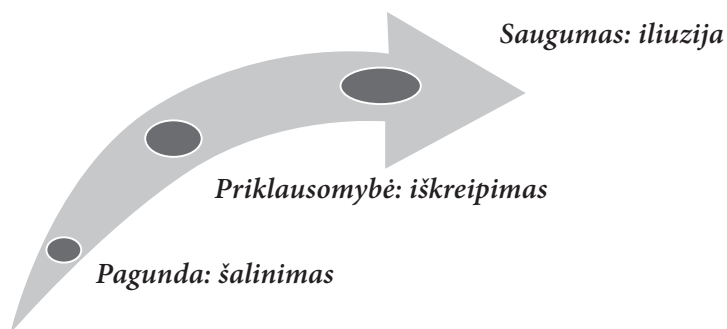
4.57 pav. vartojamos santrumpos ir sąvokos

**Vertės kūrimas** – orientuotas pagal organizacijos plėtros sferą (*politinę, ekonominę, socialinę*), todėl svarbu įvertinti organizacijos vertę pagal jos sferą, tai gali būti: politinės vertės kūrimas, ekonominės vertės kūrimas ir socialinės vertės kūrimas tam tikru laiku bei veiklos vietoje.

**Vertės kūrimo vadyba** – taikoma šiuolaikinė organizacijos plėtros vertės vadyba, kurios teorija ir praktika sudaro sąlygas apskaičiuoti organizacijos vertę ir jos optimizavimo ribas, kai tikrieji rezultatai dalijami iš jų normatyvų per veiklos analizuojamą ciklą.

**Vertės prognozavimas** – apskaičiuotų organizacijos plėtros vertės rezultatų analizė, kuria remiantis skaičiuojami vertės normatyvai kito veiklos ciklo, tai yra dydžiai, kuriuos galima pasiekti optimaliai naudojant nacionalinius išteklius.

**59. Organizacijos plėtros blogos integracijos modelis pateikiamas 4.58 pav.** Organizacijų plėtra integruojantis į bendrąją ES erdvę dažnai sudaro pagundas, priklausomybės ir saugumo iliuziją.



4.58 pav. Organizacijos blogos integracijos modelis [88, p. 133–169]

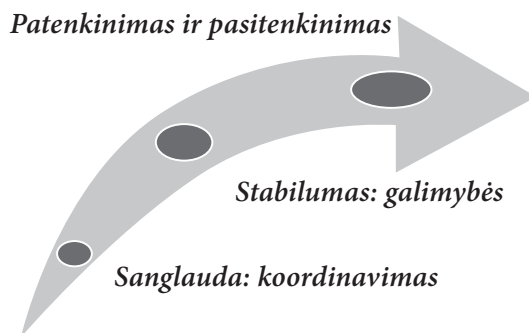
4.58 pav. vartojamos sąvokos:

**Pagunda: šalinimas** – nacionalinės organizacijos plėtra bendroje ES rinkoje didina pagundą, kurios šalinimas – tikimybė išvengti blogų darbinės veiklos rezultatų ir nepatirti nuostolių ar net bankroto.

**Priklausomybė: iškreipimas** – organizacijos plėtros priklausomybė nuo ES rinkos pokyčių dažnai iškreipia tikrąsias galimybes pasiekti efektyvių rezultatų, šie integracijos procesai nepalankūs organizacijos plėtrai tam tikru laiku ir planuojamoje vietoje.

**Saugumas: iliuzija** – integracija ir globalizacija stiprina saugumo supratimą ir formuoja saugumo iliuziją, kad organizacijos plėtra bus sėkminga, tačiau organizacijos vertės apskaičiavimas pateikia visiškai nepriimtinius planuojamus rezultatus, kurie atneš tik praradimus (*nuostolius*).

**60. Organizacijos plėtros geros integracijos modelis pateikiamas 4.59 pav.**



4.59 pav. **Organizacijos geros integracijos modelis** [88, p. 133–169]

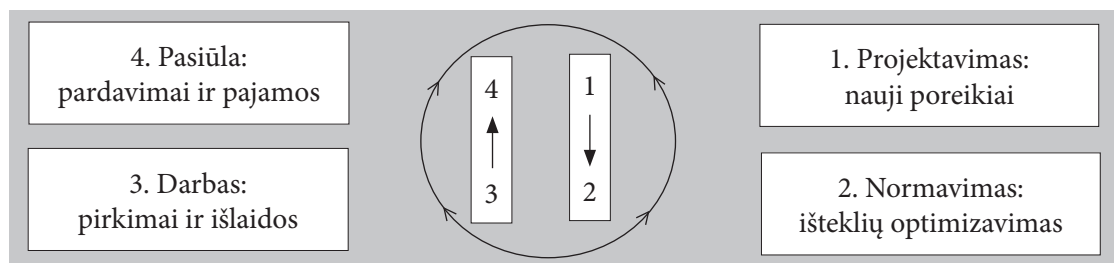
4.59 pav. vartojamos sąvokos:

**Sanglauda: koordinavimas** – bendradarbiavimo sanglauda su rinkos dalyviais gerina išteklių pirkimų ir produkto pardavimų koordinavimą, todėl organizacijos vertė didėja regiono bendruomenėje ir visuomenėje.

**Stabilumas: galimybės** – organizacijos operatyvinės, perspektyvinės ir strateginės plėtros stabilumas (*prognozavimas*) plėtoja organizacijos socialinės atsakomybės galimybių vykdymą visuomenei visiškam užimtumui laiduoti per regionų ekonomikos plėtrą įsitvirtinant šalies ūkyje bei nacionalinėje rinkoje.

**Patėkinimas ir pasitenkinimas** – organizacijos plėtros naujo nacionalinio produkto pasiūla ir jo konkurencingumo viršenybė prieš analogus rinkoje laiduoja vartotojų patėkinimą bei visuomenės pasitenkinimą valstybės ateitimi bendroje ES erdvėje.

**61. Organizacijos plėtros rezultatų modelis pateikiamas 4.60 pav.** Organizacijų darbo rezultatai laiduoja organizacijų plėtrą tiek tam tikru laiku, tiek ir tam tikroje erdvėje. Organizacijos plėtros darbo modelio įgyvendinimas iš esmės spartina organizacijų plėtros procesų optimizavimą.



4.60 pav. **Organizacijos plėtros rezultatų modelis** [76, p. 36–41]

4.60 pav. vartojamos sąvokos:

**1. Projektavimas: nauji poreikiai** – organizacijos plėtros darbo struktūros projektavimas siekiant tenkinti naujus poreikius.

**2. Normavimas: išteklių optimizavimas** – organizacijos plėtros darbo normatyvų apskaičiavimas pagal nacionalinius išteklius.

**3. Darbas: pirkimai ir išlaidos** – organizacijos plėtros darbas optimaliai naudojant perkamus išteklius ir racionaliai naudojant jiems skirtas pinigines lėšas.

**4. Pasiūla: pardavimai ir pajamos** – naujo nacionalinio produkto pateikimas rinkai, jo pardavimai ir gautos piniginės pajamos.

1 → 2 ir 3 → 4 – organizacijos plėtros darbo ciklo etapai, kurių vektoriai rodo darbo procesų pokyčius tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje. Vektoriai apskritime iliustruoja darbo ciklo etapų laikotarpį nuo produkto kūrimo iki pateikimo vartotojams (*visuomenei*).

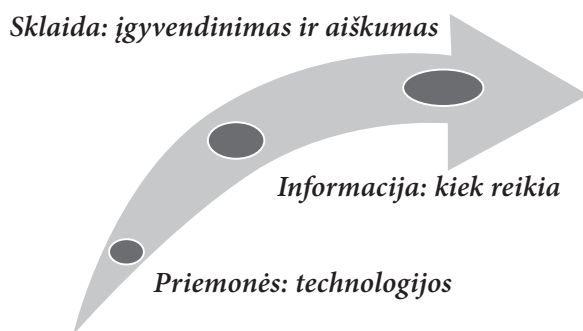
## 4.2. Personalo optimizavimo modeliai

Darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimas – VVS ir VSS prioritetas integracijos bei globalizacijos sąlygomis. Šį prioritetą sudaro visuomenės visiško užimtumo valstybės politikos, kurios objektai – visos šalies organizacijos, o subjektai – visų organizacijų personalas (*darbuotojai*), įgyvendinimas, todėl ypatingas dėmesys skiriamas personalo (*kaip subjekto*) darbui optimizuoti. Personalo optimizavimo modeliai pateikiami pagal šiuolaikinės vadybos skaičių seka: **62–81**. Darbo optimizavimo

teorijoje ir praktikoje realusis darbo rezultatas dalijamas iš jo darbo normatyvo, o apskaičiuotas dydis yra lyginamojo ekonominio efektyvumo koeficientas, kurio ribos pasiskirsto nuo „0“ iki „1“, tik tuomet darbo normatyvas – apskaičiuotinas pagal nacionalinius išteklius dydis, kurį galima pasiekti darbo proceso metu, tačiau viršyti realių galimybių neturime tam tikru laiku ir tam tikroje vietoje.

Todėl analizuosime personalo optimizavimo modelius pagal nustatytą seką (62–81).

**62. Personalo žinių vadybos modelis pateikiamas 4.61 pav.** Šiuolaikiniame pasaulyje žinių yra perteklius, tai integracijos ir globalizacijos objektų bei subjektų veiklos rezultatas. Šis rezultatas apima demokratijos ir pažangos plėtros procesus, kurių pokyčius sudėtinga prognozuoti ir dažnai prognozės pateikia funkcinius rezultatus, kurių panaudojimas ribojamas absoliučiais dydžiais tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje.



4.61 pav. Personalo žinių vadybos modelis [88, p. 133–169]

4.61 pav. vartojamos sąvokos:

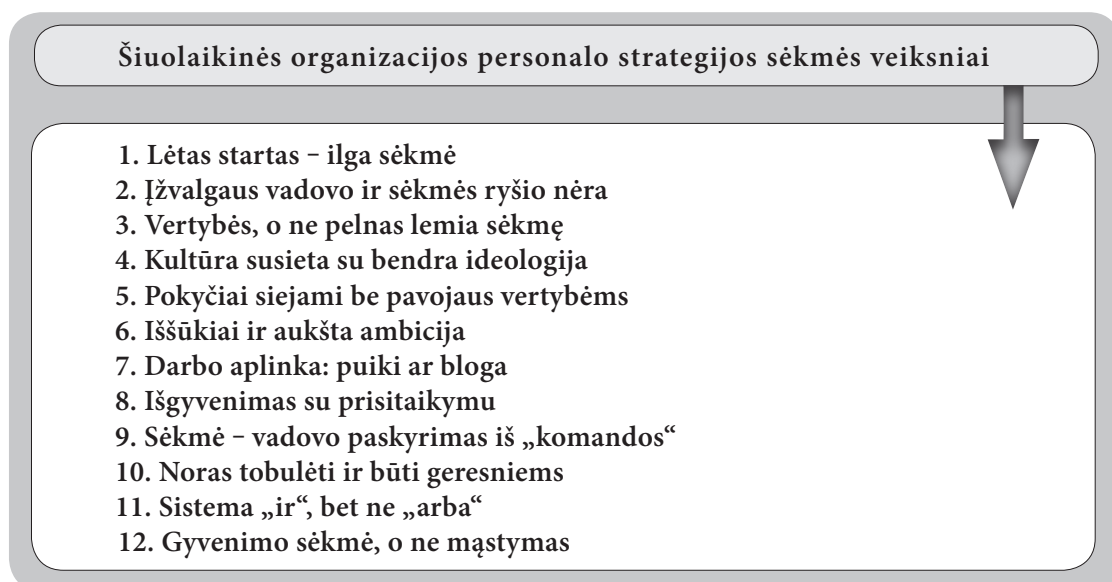
**Priemonės: technologijos** – šiuolaikinės technologijos ir jų priemonės.

**Informacija: kiek reikia** – informacijos apdorojimas ir pateikimas pagal reikmes.

**Sklaida: įgyvendinimas ir aiškumas** – racionalus informacijos naudojimas ir aiškus pasidalijimas gautais naudojimo rezultatais tam, kam skirta tam tikru laiku ir tam tikroje vietoje.

**63. Personalo sėkmės veiksnių modelis pateikiamas 4.62 pav.** Šiuolaikinės organizacijos personalo strategijos sėkmės veiksniai prognozuojami, todėl reikia išanalizuoti darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimo politinius sprendimus, valstybinius ekonominius sprendimus ir institucinius socialinius sprendimus šalies teritorijoje, jos regionuose nustatyti bendruomenių įsitraukimą su vietos savivalda į darbo vietų steigimą, veiklos projektavimą racionaliai naudojant nacionalinius ište-

kliaus, kurti efektyvius projektus, rengti dalyvius projektams įgyvendinti, tai yra įvertinti pagrindinių fondų ir jų aktyviosios dalies techninę-technologinę būklę, darbinės veiklos investicijoms panaudoti aplinką ir piniginių lėšų kiekį darbams atlikti planuojamu laiku. Šiems darbams turi būti pritraukiami įvairių sričių specialistai: konstruktoriai, technologai, normotojai, ekonomistai, finansininkai, organizatoriai, reikiamos kompetencijos darbininkai ir vadovaujantys darbuotojai.



4.62 pav. **Personalo sėkmės veiksmių modelis** [88, p. 133–169]

4.62 pav. vartojamos sąvokos:

**1. Lėtas startas – ilga sėkmė:** personalo nuolatinis mokymasis laiduoja darbo vertės didėjimą.

**2. Įžvalgaus vadovo ir sėkmės ryšio nėra:** tarp vadovo įžvalgos ir personalo kompetencijos plėtros ryšio nenustatyta.

**3. Vertybės o ne pelnas lemia sėkmę:** personalo vertė tam tikru laiku darbo vietoje didėja, o pelnas – svyruojantis darbo vertės rodiklis.

**4. Kultūra susieta su bendra ideologija:** personalo darbo ir elgesio kultūra spartina bendrąją ideologiją plėtoti pažangą.

**5. Pokyčiai siejami be pavojaus vertybėms:** bendrieji personalo pokyčiai stiprina vertybes.

**6. Iššūkiai ir aukšta ambicija:** integracijos formuojami iššūkiai orientuoja personalą didinti pastangas (*ambiciją*).

7. **Darbo aplinka: puiki ar bloga:** darbo aplinka formuoja personalo tobulėjimą, todėl atsakymas – tik puiki aplinka ir jos gerinimas.

8. **Išgyvenimas su prisitaikymu:** globalizacijos iššūkiai stiprina personalo nusi-teikimą optimaliai dirbti.

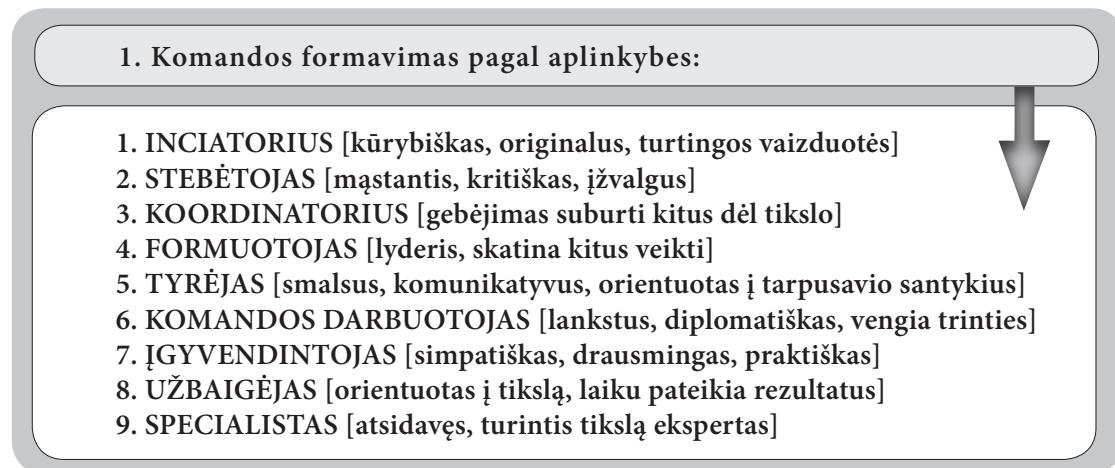
9. **Sėkmė – vadovo paskyrimas iš „komandos“** – personalo pasitikėjimas savimi ugdo lyderius, o vienas iš lyderių paskirtas vadovu dar geriau mobilizuoja darbinę personalo veiklą.

10. **Noras tobulėti ir būti geresniais:** personalo tobulėjimas – motyvuojantis procesas plėtoti kompetencijas, kurios didina darbo vertę ir tuo darbuotojai didina savo vertę.

11. **Sistema „ir“, bet ne „arba“** – personalo nusiteikimas atlikti darbą ir vėl atlikti darbą, o ne arba–arba, nes tai nesiderina su procesų optimizavimu.

12. **Gyvenimo sėkmė, o ne mąstymas** – personalo gyvenimo sėkmę laiduoja sukurta darbo vertė, mąstymas – psichologinis procesas, o darbo vertę didina optimizavimo procesai tam tikru laiku ir tam tikroje vietoje.

64.[1] **Komandos formavimo modelis pateikiamas 4.63 pav.** Demokratijos ir pažangos plėtra yra orientuota į personalo komandinį darbo valdymą, ši valdymo forma laiduoja darbo našumą.



4.63 pav. **Komandos formavimo modelis** [90, p. 17–19]

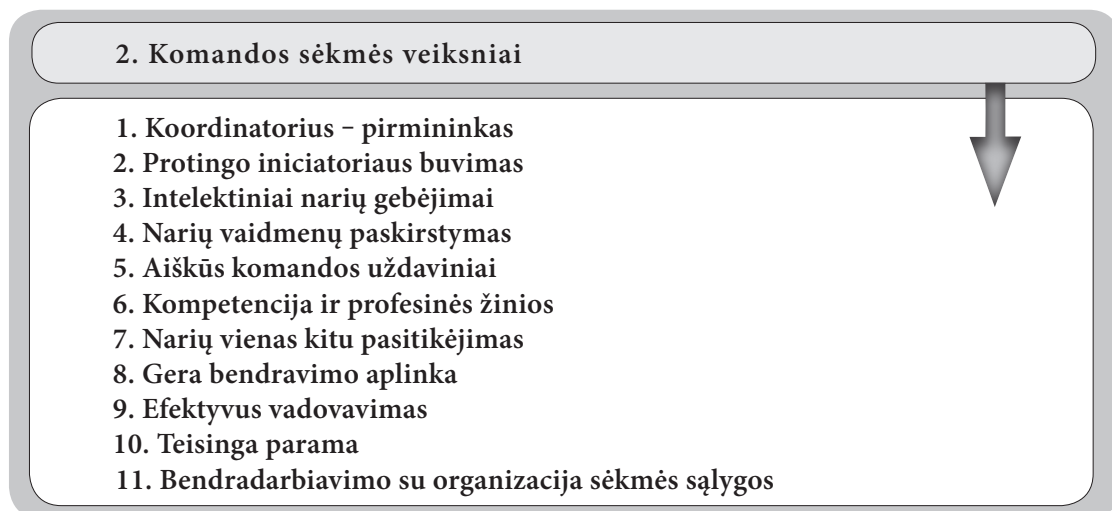
4.63 pav. vartojamos sąvokos:

1. **Inciatorius:** teikia pažangos naujoves komandos darbo efektyvumui didinti.
2. **Stebėtojas:** teikia aplinkos pokyčius komandos darbo efektyvumui didinti.
3. **Koordinatorius:** gerina bendradarbiavimą komandos darbo efektyvumui didinti.



4. **Formuotojas:** optimizuoja darbo procesą komandos darbo efektyvumui didinti.
  5. **Tyrėjas:** formuoja atsidavimą ir paramą komandos darbo efektyvumui didinti.
  6. **Komandos darbuotojas:** laiduoja pasitikėjimą komandos darbo efektyvumui didinti.
  7. **Igyvendintojas:** laiduoja racionalumą komandos darbo efektyvumui didinti.
  8. **Užbaigėjas:** orientuoja į rezultatus komandos darbo efektyvumui didinti.
  9. **Specialistas:** teikiantis sprendimų alternatyvas komandos darbo efektyvumui didinti.
- Kitos paveiksle vartojamos sąvokos žinomos.

65.[2] *Komandos sėkmės veiksnių modelis pateikiamas 4.64 pav.* Sėkmės veiksnių optimizavimas – darbo našumo ir efektyvumo didinimo pagrindas.



4.64 pav. Komandos sėkmės veiksnių modelis [90, p. 20]

4.64 pav. vartojamos sąvokos:

1. **Koordinatorius – pirmininkas:** lyderis, kuris didina komandos efektyvumą.
2. **Protingo iniciatoriaus buvimas:** užtikrina komandos pasitikėjimą.
3. **Intelektiniai narių gebėjimai:** intelekto panaudojimo efektyvumas.
4. **Narių vaidmenų paskirstymas:** darbo organizavimo racionalumas.
5. **Aiškūs komandos uždaviniai:** siekiamo darbo rezultato samprata.
6. **Kompetencija ir profesinės žinios:** darbo pasiskirstymo ir kompetencijos vienovė.
7. **Narių vienas kitu pasitikėjimas:** atsakomybė už darbo rezultatyvumą.
8. **Gera bendradarbiavimo aplinka:** patenkinimas ir pasitenkinimas darbu.

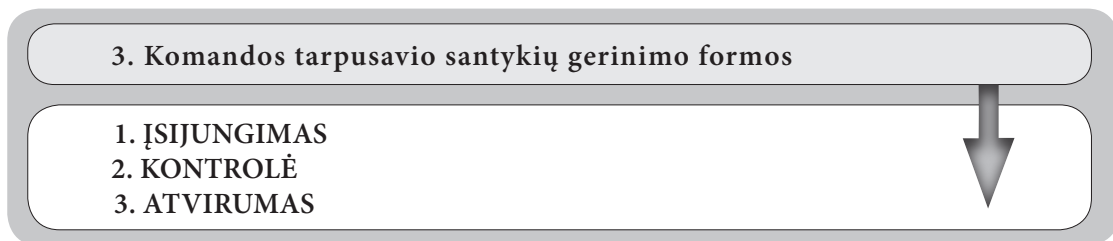
**9. Efektyvus vadovavimas:** darbo išteklių optimalus naudojimas.

**10. Teisinga parama:** organizacijos požiūris į komandinį darbą.

**11. Bendradarbiavimo su organizacija sėkmės sąlygos:** komandos atsidavimas organizacijai.

Kitos paveiksle vartojamos sąvokos žinomos.

**66.[3] Komandos bendradarbiavimo modelis pateikiamas 4.65 pav.** Komandos bendradarbiavimo formos didina darbo rezultatyvumą ir personalo įtaką organizacijos vertei didinti.



4.65 pav. **Komandos bendradarbiavimo modelis** [90, p. 16–17]

4.65 pav. vartojamos sąvokos:

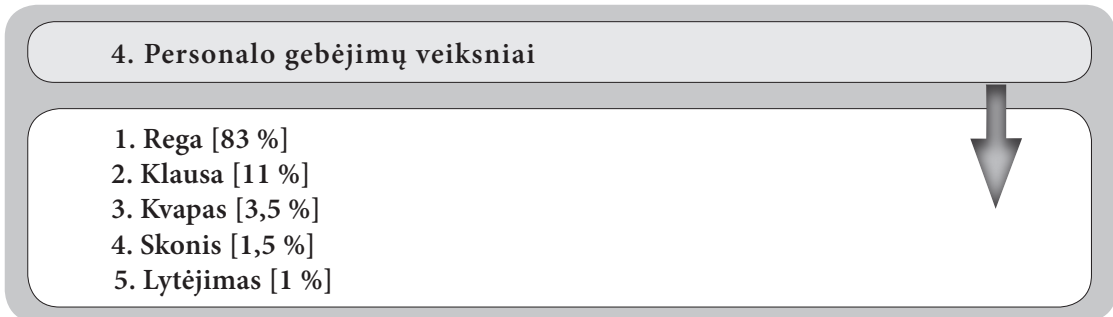
**1. Įsijungimas:** komandos narių darbo vienovė.

**2. Kontrolė:** komandos narių darbo savikontrolė.

**3. Atvirumas:** komandos darbo proceso su organizacija vienovė.

Kitos paveiksle vartojamos sąvokos žinomos.

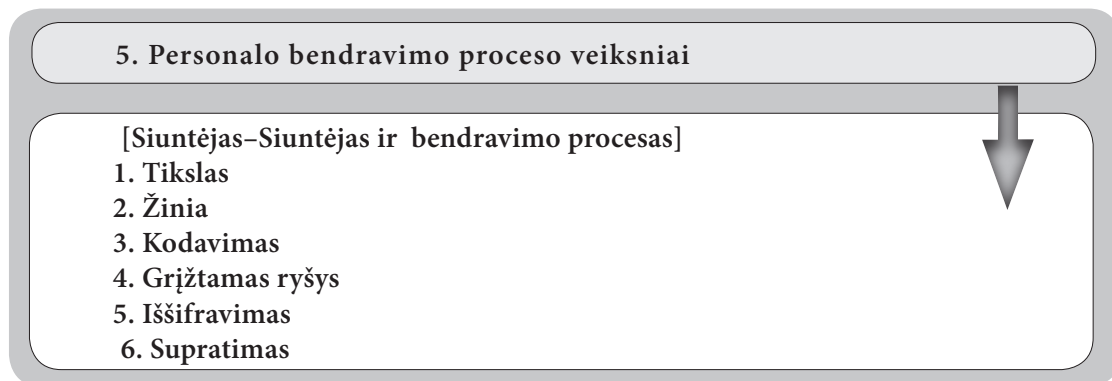
**67.[4] Personalo gebėjimų veiksmų modelis pateikiamas 4.66 pav.** Moksliniais tyrimais nustatyti veiksniai yra aktualūs visų organizacijų personalo darbo procesui gerinti.



4.66 pav. **Personalo gebėjimų modelis** [88, p. 133–169]

Paveiksle vartojamos sąvokos žinomos.

**68.[5] Personalo bendravimo veiksmų modelis pateikiamas 4.67 pav.** Personalo bendravimas iš esmės didina organizacijos vertę tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje.



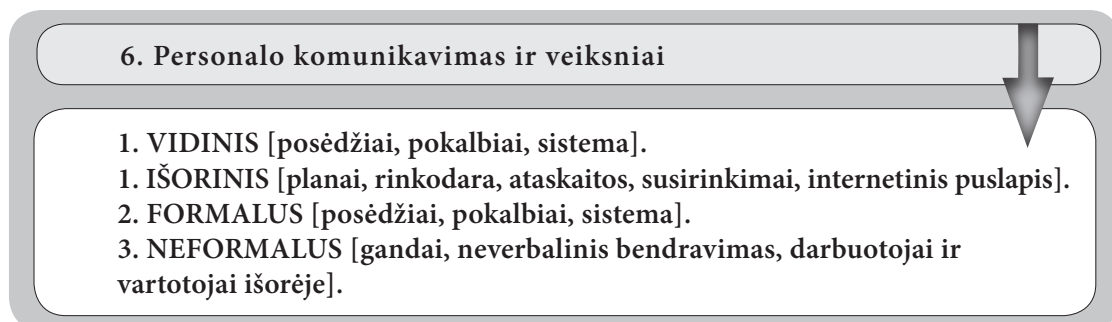
4.67 pav. **Personalo bendravimo modelis** [88, p. 133–169]

4.67 pav. vartojamos sąvokos:

1. **Tikslas** – pasikeitimas informacija bendradarbiavimo procesui gerinti.
2. **Žinia** – bendradarbiavimo proceso problemos aprašymas.
3. **Kodavimas** – problemos aprašymo sisteminimas.
4. **Grįžtamas ryšys** – priimtose informacijos supratimo rezultato grąžinimas.
5. **Iššifravimas** – grąžinto rezultato aprašymas.
6. **Supratimas** – gauto rezultato vertinimas.

Kitos paveiksle vartojamos sąvokos žinomos.

**69.[6] Personalo komunikavimo sistemos modelis pateikiamas 4.68 pav.** Globalizacijos ir integracijos sąlygomis informacijos srautai daro tiek teigiamą, tiek ir neigiamą poveikį personalo darbo efektyvumui bei pasitikėjimui organizacijos sistema.

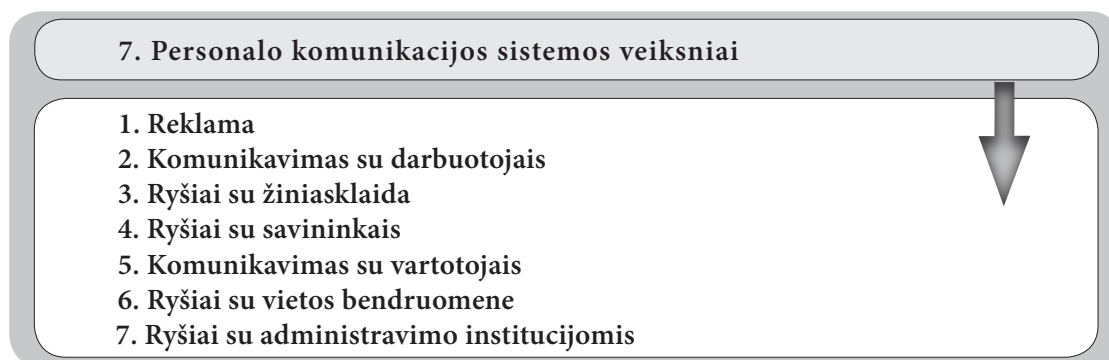


4.68 pav. **Personalo komunikavimo sistemos modelis** [88, p. 133–169]

4.68 pav. vartojamos sąvokos:

1. **Vidinis:** personalo bendradarbiavimas organizacijos viduje.
  2. **Išorinis:** personalo bendradarbiavimas organizacijos išorėje.
  3. **Formalus:** personalo bendradarbiavimas pagal organizacijos *nas*.
  4. **Neformalus:** personalo ir visuomenės informacijos mainai.
- Kitos paveiksle vartojamos sąvokos žinomos.

70.[7] *Personalo komunikacijos sistemos modelis pateikiamas 4.69 pav.* Personalo atsidavimas organizacijai ir jos vertė priklauso nuo komunikavimo sėkmės veiksnių optimizavimo tam tikru laiku bei tam tikroje erdvėje.



4.69 pav. **Personalo komunikacijos sistemos modelis** [88, p. 133–169]

4.69 pav. vartojamos sąvokos:

1. **Reklama:** organizacijos vizijos ir misijos pristatymas visuomenei kaip nuolat atsinaujinantis procesas tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje.

2. **Komunikavimas su darbuotojais:** organizacijos reglamentuota personalo bendradarbiavimo sistema.

3. **Ryšiai su žiniasklaida:** viešosios nuomonės formavimas apie teigiamus personalo darbo rezultatus ir organizacijos pastangas.

4. **Ryšiai su savininkais:** realių personalo darbo rezultatų pristatymas.

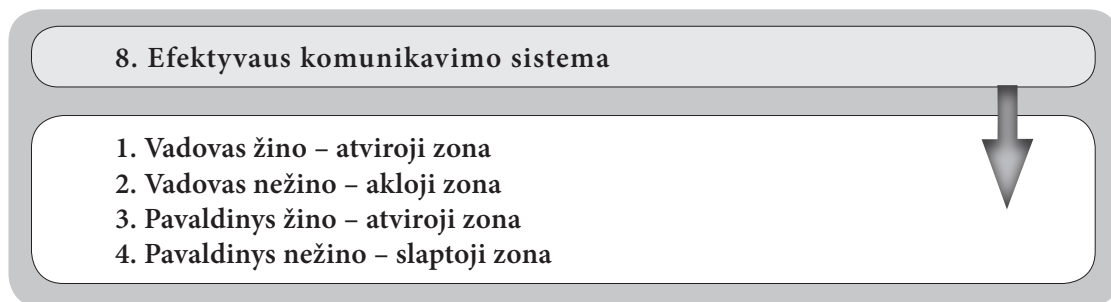
5. **Komunikavimas su vartotojais:** pasiūlos rinkoje sklaida vartotojų patenkimo ir pasitenkinimo procesams skatinti.

6. **Ryšiai su vietos bendruomene:** personalo formavimo politikos įgyvendinimas kryptingai ir natūraliai darbuotojų kaitai optimizuoti.

7. **Ryšiai su administravimo institucijomis:** VVS *NAS* vykdymas ir VSS *nas* tobulinimas.

Kitos paveiksle vartojamos sąvokos žinomos.

**71.[8] Personalo komunikavimo sistemos efektyvumo modelis pateikiamas 4.70 pav.** Informacijos šaltiniai ir jų duomenų panaudojimo ribų nustatymas didina personalo darbo efektyvumą ir organizacijos vertę tam tikru laiku bei tam tikroje erdveje.

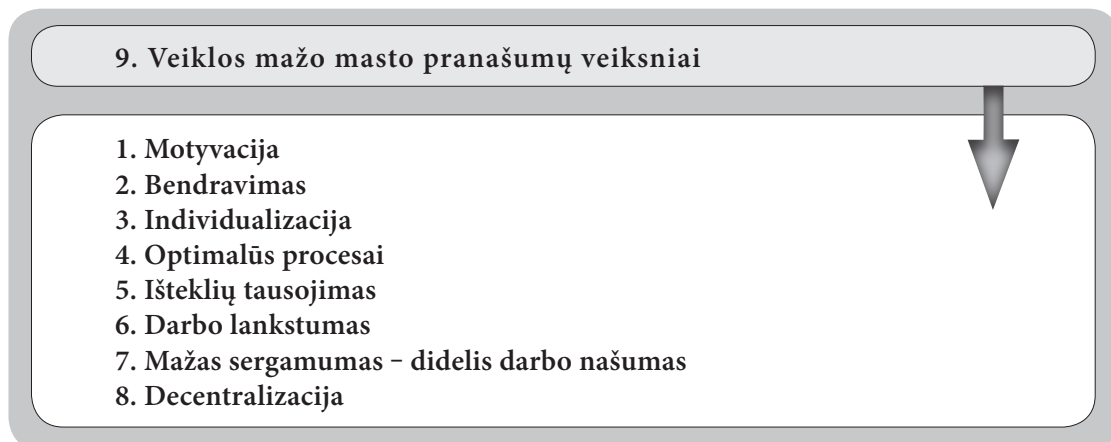


4.70 pav. **Personalo komunikavimo sistemos efektyvumo modelis** [88, p. 133–169]

4.70 pav. vartojamos sąvokos:

1. **Vadovas žino – atviroji zona:** visi informacijos šaltiniai ir prieinama informacija.
  2. **Vadovas nežino – akloji zona:** visi informacijos šaltiniai ir neprieinama informacija.
  3. **Pavaldinys žino – atviroji zona:** reikalinga informacija pagal kompetenciją.
  4. **Pavaldinys nežino – slaptoji zona:** informacija nereikalinga pagal kompetenciją.
- Kitos paveiksle vartojamos sąvokos žinomos.

**72.[9] Personalo veiklos mažo masto pranašumų modelis pateikiamas 4.71 pav.**

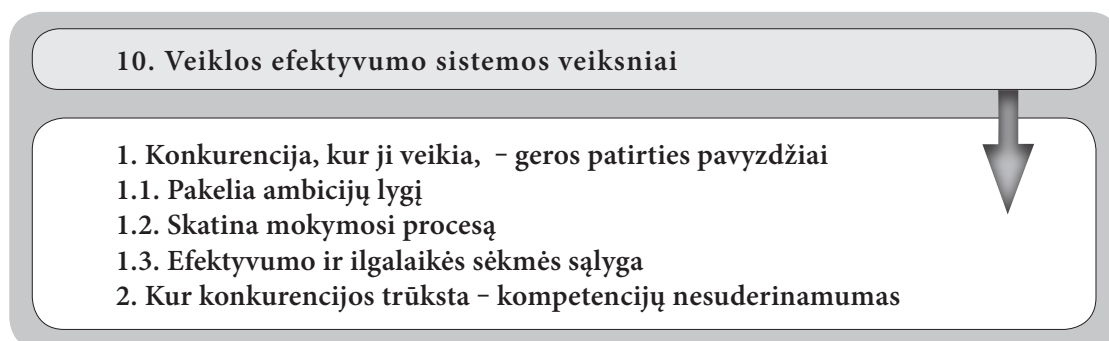


4.71 pav. **Personalo veiklos mažo masto pranašumų modelis** [88, p. 133–169]

4.71 pav. vartojamos sąvokos:

1. **Motyvacija:** materialinė ir moralinė sistema.
  2. **Bendravimas:** kolektyvo vienovės sistema.
  3. **Individualizacija:** dėmesio darbuotojui sistema.
  4. **Optimalūs procesai:** darbo vietos optimizavimo sistema.
  5. **Išteklių tausojimas:** normatyvų apskaičiavimo sistema.
  6. **Darbo lankstumas:** kompetencijų suderinamumo sistema.
  7. **Mažas sergamumas – didelis darbo našumas:** puikių darbo sąlygų sistema.
  8. **Decentralizacija:** darbo specializacijos sistema.
- Kitos paveiksle vartojamos sąvokos žinomos.

*73.[10] Personalo veiklos efektyvumo sistemos modelis pateikiamas 4.72 pav.*




4.72 pav. **Personalo veiklos efektyvumo sistemos modelis** [88, p. 133–169]

4.72 pav. vartojamos sąvokos:

- 1.1. **Pakelia ambicijų lygį:** veikia darbuotojo intelekto ugdymo ir panaudojimo sistema.
  - 1.2. **Skatina mokymosi procesą:** laiduoja nuolatinio mokymosi sistemos efektyvumą.
  - 1.3. **Efektyvumo ir ilgalaikės sėkmės sąlyga:** organizacijos vertės didinimo sistema.
- Kitos paveiksle vartojamos sąvokos žinomos.

*74.[11] Personalo struktūros modelis pateikiamas 4.73 pav.*

### 11. Efektyvios veiklos teorijos struktūros

1. Paprastoji struktūra – ideologija: mašininė biurokratija
  2. Specialios paskirties struktūra – politika: struktūrinių padalinių forma
- 

4.73 pav. **Personalo struktūros modelis** [88, p. 133–169]

4.73 pav. vartojamos sąvokos:


**1. Paprastoji struktūra – ideologija: mašininė biurokratija:** personalo linijinė valdymo sistema.

**2. Specialios paskirties struktūra – politika: struktūrinių padalinių forma:** personalo projektinė-funkcinė valdymo sistema.

Kitos paveiksle vartojamos sąvokos žinomos.

*75.[12] Personalo motyvacijos sistemos modelis pateikiamas 4.74 pav.*

### 12. Motyvacijos sistemos veiksniai

1. Statusas
  2. Augimas ir karjera
  3. Pripažinimas
  4. Atsakomybė
  5. Iššūkiai ir skatinimas
  6. Tobulėjimas ir galimybė realizuotis
  7. Žema motyvacija (indikatoriai):
    - 7.1. Žemas darbo našumas
    - 7.2. Žemas aptarnavimo lygis ir kokybė
    - 7.3. Konfliktai (streikai, ginčai, kita)
    - 7.4. Nepasitenkinimas (atlygis, darbo sąlygos, kita)
- 

4.74 pav. **Personalo motyvacijos sistemos modelis** [88, p. 133–169]

4.74 pav. vartojamos sąvokos:

**1. Statusas:** darbuotojas – svarbus personalo narys.

**2. Augimas ir karjera:** tobulėjimas ir kompetencijų suderinamumas.

**3. Pripažinimas:** darbuotojas – asmenybė.

**4. Atsakomybė:** asmens pagal kompetenciją.

**5. Iššūkiai ir skatinimas:** asmens sprendimai pagal kompetenciją.

**6. Tobulėjimas ir galimybė realizuotis:** intelekto ugdymas ir panaudojimas.

**7.1. Žemas darbo našumas:** darbo vietos žemos motyvacijos indikatorius (*išplėstinis rodiklis*).

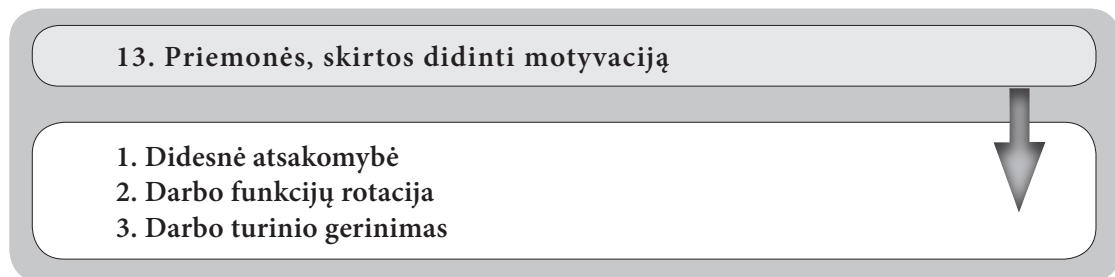
**7.2. Žemas aptarnavimo lygis ir kokybė:** darbo vietos optimizavimo stygius (*indikatorius*).

**7.3. Konfliktai:** formalūs ir neformalūs.

**7.4. Nepasitenkinimas:** materialinis ir moralinis.

Kitos paveiksle vartojamos sąvokos žinomos.

**76.[13] Personalo motyvacijos priemonių modelis pateikiamas 4.75 pav.** Šiuolaikinė personalo motyvacijos sistema ir jos įgyvendinimo motyvacijos priemonės didina darbo vertę.



4.75 pav. **Personalo motyvacijos priemonių modelis** [88, p. 133–169]

4.75 pav. vartojamos sąvokos:

**1. Didesnė atsakomybė:** asmenybės vertinimas.

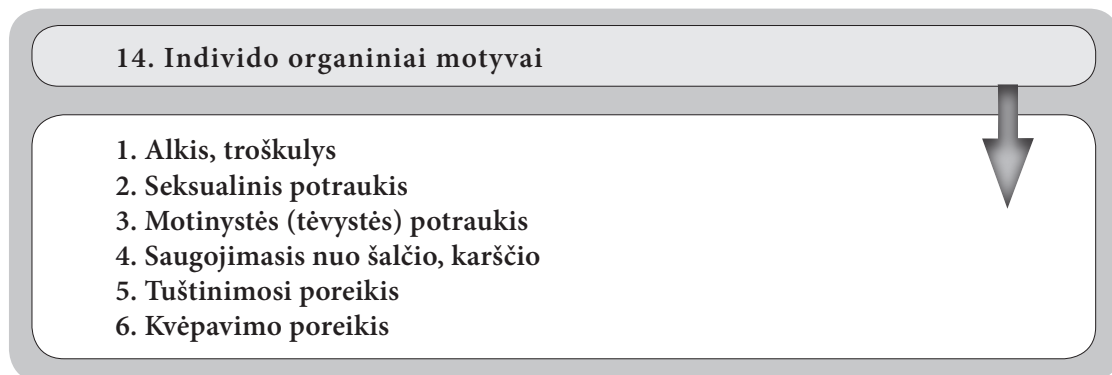
**2. Darbo funkcijų rotacija:** patenkinimo skatinimas.

**3. Darbo turinio gerinimas:** pasitenkinimo skatinimas.

Kitos paveiksle vartojamos sąvokos žinomos.

**77.[14] Personalo organinių motyvų modelis pateikiamas 4.76 pav.**





4.76 pav. **Personalo organinių motyvų modelis** [88, p. 133–169]

4.76 pav. vartojamos sąvokos:

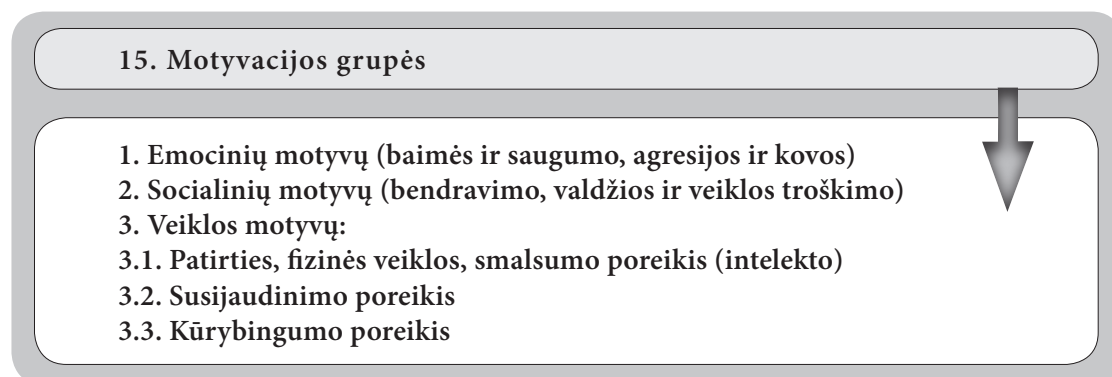
**Individo organiniai motyvai:** darbo sąlygų, poilsio pertraukų ir maitinimo sistemos nuolatinis gerinimas – personalo vertės didinimas.

Kitos paveiksle vartojamos sąvokos žinomos.

**78.[15] Personalo motyvacijos grupių modelis pateikiamas 4.77 pav.** Personalo motyvacijos grupių modelį sudaro tokia struktūra:

- ✓ Emocinių motyvų grupė.
- ✓ Socialinių motyvų grupė.
- ✓ Veiklos motyvų grupė.

Šio modelio įgyvendinimas laiduoja personalo vertę organizacijoje tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje.

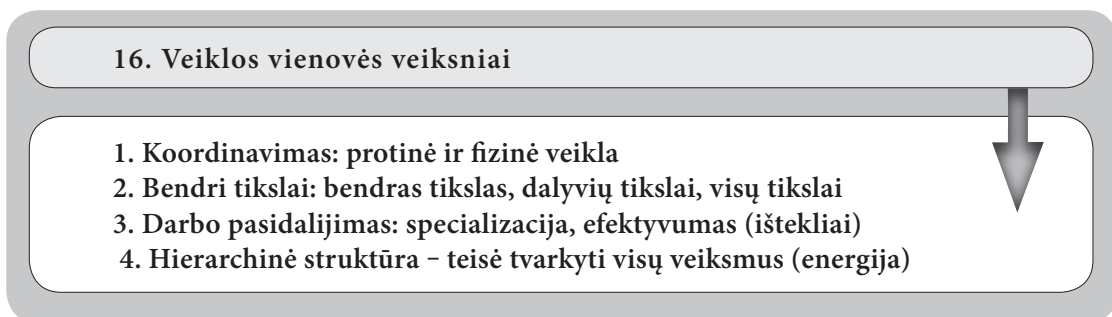


4.77 pav. **Personalo motyvacijos grupių modelis** [88, p. 133–169]

4.77 pav. vartojamos sąvokos:

1. **Emociniai motyvai:** darbo ir gyvenimo ateities užtikrinimas.
  2. **Socialiniai motyvai:** pripažinimas ir lyderystė.
  3. **Veiklos motyvai:** intelekto ugdymas ir panaudojimas.
- Kitos paveiksle vartojamos sąvokos žinomos.

**79.[16] Personalo veiksmų vienovės modelis pateikiamas 4.78 pav.**



4.78 pav. **Personalo veiksmų vienovės modelis** [88, p. 133–169]

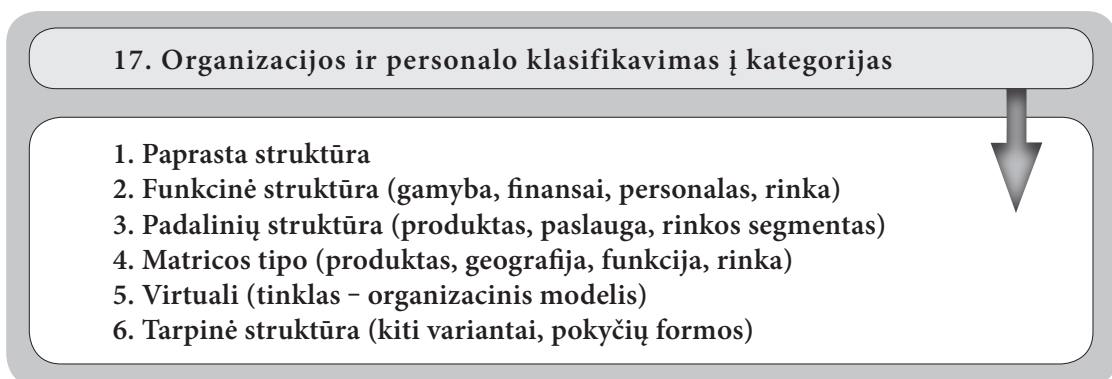
4.78 pav. vartojamos sąvokos:

**Ištekliai** – jų optimalus naudojimas: išteklių rezultatų ir normatyvų santykis.

**Energija** – personalo pastangų optimizavimas: moralinės ir fizinės žmogaus energijos rezultatų bei normatyvų santykis.

Kitos paveiksle vartojamos sąvokos žinomos.

**80.[17] Organizacijos ir personalo struktūrų modelis pateikiamas 4.79 pav.**



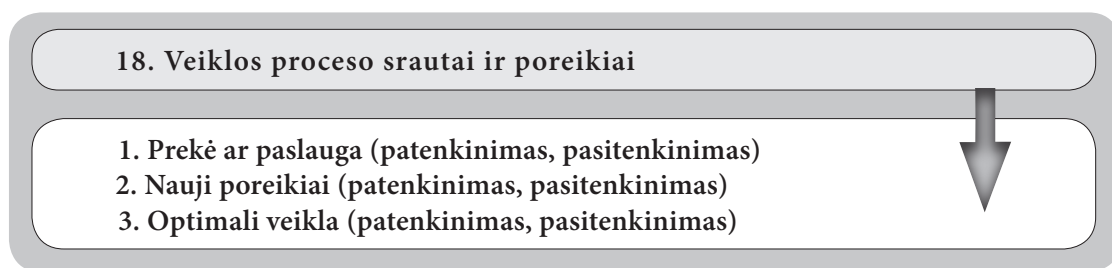
4.79 pav. **Organizacijos ir personalo struktūrų modelis** [88, p. 133–169]

4.79 pav. vartojamos sąvokos:

1. **Paprasta struktūra** – linijinė.
2. **Funkcinė struktūra** – projektų.
3. **Padalinių struktūra** – su subsąskaitomis banke (*atskiras balansas*).
4. **Matricos tipo** – korporacinė.
5. **Virtuali** – be tiesioginių kontaktų su vartotojais.
6. **Tarpinė struktūra** – mišri (*kategorija 4-5*).

Kitos paveiksle vartojamos sąvokos žinomos.

**81.[18] Personalo veiklos proceso srautų modelis pateikiamas 4.80 pav.**



4.80 pav. **Personalo veiklos proceso srautų modelis** [88, p. 133–169]

4.80 pav. vartojamos sąvokos:

1. **Prekė ar paslauga** – naujas nacionalinis produktas.
2. **Nauji poreikiai** – nacionalinės pažangos kūrimas ir naudojimas.
3. **Optimali veikla** – nacionalinių išteklių naudojimas regionų ekonomikos plėtrai (*visuomenės visiško užimtumo įgyvendinimas*).

Kitos paveiksle vartojamos sąvokos – žinomos.

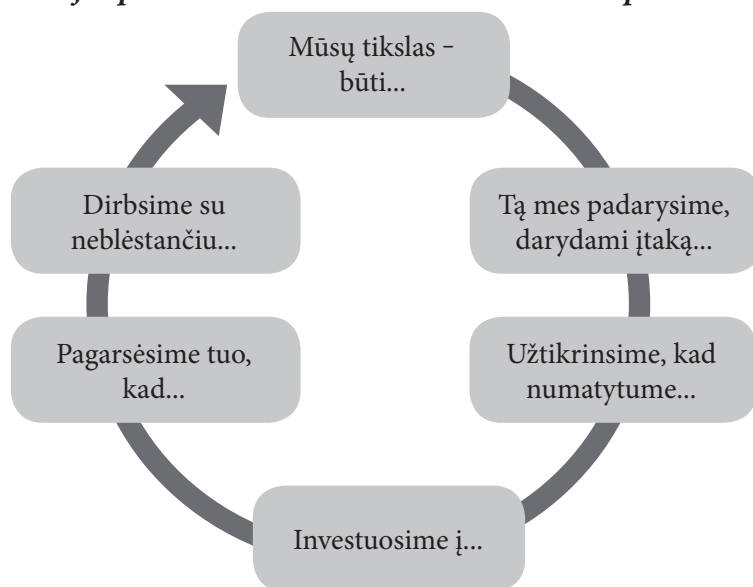
Personalo optimizavimo modeliai, kurie išanalizuoti pateiktoje skaičių sekoje **64[1]–81[18]**, turi tiesioginę funkcinę priklausomybę **[1–18]**, todėl jų įgyvendinimas organizacijų plėtrai optimizuoti ir personalo darbo efektyvumui didinti turi būti atliekamas kompleksiskai įvertinus funkcijų **[1–18]** sąryšio tarpinius ir suminius rezultatus. Nuo šių teorinių ir praktinių rezultatų priklauso visų organizacijų ir jų personalo efektyvumo tendencijos tam tikru laiku bei veiklos vietose globalizacijos sąlygomis, kurių teorijos metodologija ir jos taikymo metodika bei metodai pateikiami kitame poskyryje.

### 4.3. Organizacijos ir personalo efektyvumo tendencijos

Darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimo šiuolaikinė vadybos teorija konstatuoja vieningą visų veiklos sferų organizacijų viziją (*svajonę: nuolat būti modernio- mis*) bei misiją (*paskirtį: nuolat teikti visuomenei naują nacionalinį produktą ir laiduoti visuomenės patenkinimo bei pasitenkinimo nuolat kintančius procesus*) bendroje ES erdvėje globalizacijos sąlygomis. Šiuolaikinių organizacijų vizijos ir misijos įgyvendinimo strate- giją sudaro pavienės organizacijos vertės didinimas ir teikiama nauda visuomenei, kuri pasiekama personalo darbo procesų ir rezultatų nuolatiniu optimizavimu (*realių tarpinių rezultatų santykiu su tarpiniais jų normatyvais per kiekvieną veiklos ciklą*), nes veiklos op- timizavimo procesai formuoja naujas organizacijos ir personalo efektyvumo tendencijas.

Teorijos metodologijos modeliai, jų įgyvendinimo metodika ir metodai pateikia- mi skaičių seka: **82–115**.

**82. Organizacijos personalo komandinio darbo modelis pateikiamas 4.81 pav.**



4.81 pav. **Organizacijos personalo komandinio darbo modelis** [88, p. 133–169]

4.81 pav. vartojamos sąvokos:

***Mūsų tikslas – būti...*** darbe nuolat pirmaujančiais.

***Tą mes padarysime, darydami įtaką...*** darbo optimizavimui.

***Užtikrinsime, kad numatytime...*** darbo perspektyvą.

***Investuosime į...*** darbo vietų modernizavimą.

*Pagarsėsime tu, kad...* kuriame ir taikome pažangią technologiją.  
*Dirbsime su neblėstančiu...* atsidavimu organizacijai.  
Vektorius rodo laiko ir erdvės pokyčius.

**83. Organizacijos personalo veiklos vertės modelis pateikiamas 4.82 pav.**



4.82 pav. **Organizacijos personalo veiklos vertės modelis** [141, p. 102–108]

4.82 pav. vartojamos sąvokos:

**Organizacijos organizaciniai gebėjimai...** prisitaikyti prie išorinės aplinkos ir optimizuoti vidinės aplinkos veiksnius.

**Darbuotojų gebėjimai...** darbo vietų ir darbuotojų kompetencijų suderinamumo optimizavimas.

**Investicija į personalo vadybą...** taikyti personalo šiuolaikinės vadybos metodologiją, nuolat įgyvendinti jos metodiką ir metodus.

**Kaip gauti didžiausią vertę...** mechanizuoti ir automatizuoti darbo procesus, įgyvendinti personalo nuolatinio mokymosi politiką.

**Padėti organizacijai sėkmingai veikti...** vadovautis VVS NAS ir tobulinti VSS nas.

**Personalas žinotų ką daryti, mokėtų tai daryti...** personalo įtraukimas į organizacijos vizijos ir misijos įgyvendinimą.

Vektorius rodo laiko ir erdvės pokyčius.

**84. Organizacijos personalo vadybos vertės modelis pateikiamas 4.83 pav.**



4.83 pav. Organizacijos personalo vadybos vertės modelis [141, p. 185–202]

4.83 pav. vartojamos sąvokos:

**Žinoti išorės realijas...** politinės, ekonominės ir socialinės aplinkos veiksnių vienovės rezultatus.

**Personalo profesionalumas...** kompetencijų suderinamumas ir karjeros skatinimas.

**Aptarnauti išorės ir vidaus dalyvius...** laiduoti vartotojų ir darbuotojų patenkimo bei pasitenkinimo procesą.

**Stiprinti personalo veiklos išteklius...** racionaliai naudoti visus nacionalinius išteklius darbinei veiklai optimizuoti.

**Parengti praktinius personalo vadybos metodus...** komandinio darbo, optimizavimo, bendradarbiavimo, motyvavimo, saugumo, efektyvumo ir įtraukimo į organizacijos plėtrą.

Kitos paveiksle vartojamos sąvokos žinomos.

**85. Organizacijos personalo valdymo vertės modelis pateikiamas 4.84 pav.** Organizacijos ir personalo valdymo metodologija, jos metodika ir metodai grindžiami pažangos kūrimo, rezultatų naudojimo, demokratijos plėtros strategija, kurią įgyvendina VVS ir VSS visi dalyviai visuomenės visiškam užimtumui laiduoti naudodami

nacionalinius išteklius, o gauti rezultatai didina žmogaus, jo šeimos gyvenimo lygio indeksą ir gerina žmonių gyvenimo lygį.

Kita vertus, organizacijos valdymo sistema apima mikro- ir makrosistemas personalo lygmeniu, kuris tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje fiksuoja organizacijos personalo valdymo vertę, kurios modelio struktūros pagrindą sudaro tokios dalys:

1. Vizija – kurti vertę.
2. Tikslas – žinoti veiklos realijas.
3. Veiksmai – pagal vertės kriterijus.
4. Ateities planas – sudaromas pagal vertės veiksnus.

Vizija - kurti vertę. Tikslas - žinoti veiklos realijas. Veiksmai - pagal vertės kriterijus. Ateities planas - 14 vertės veiksmų

1. Realijos, metodai, ištekliai
2. Investavimo vertė ir nematerialiniai ištekliai
3. Vartotojų plėtra
4. Organizacijos gebėjimų sklaida
5. Darbuotojo vertė, gebėjimai dirbti
6. Žmonių procesai didina pridėtinę vertę
7. Veiklos efektyvumas ir pridėtinė 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. Personalo gebėjimai vadybos srityje
14. Investavimas į personalą

4.84 pav. **Organizacijos personalo valdymo vertės modelis** [88, p. 133–169]

4.84 pav. vartojamos sąvokos:

**1. Realijos, metodai, ištekliai** – organizacijos personalo vertės išteklių pirkimai, pardavimai, šiuolaikinės vadybos metodai, darbo išteklių optimizavimas.

**2. Investavimo vertė ir nematerialiniai ištekliai** – operatyvinės, perspektyvinės ir strateginės veiklos investicijų efektyvumas, organizacijos kultūra ir žmonių kompetencija.

**3. Vartotojų plėtra** – pirkimų ir pardavimų skatinimas organizacijos vertei didinti tam tikru laiku bei veiklos vietoje.

**4. Organizacijos gebėjimų sklaida** – prekės ženklo vertės didinimas įgyvendinant pirkimų ir pardavimų sutarčių sąlygas tam tikru laiku bei veiklos vietoje.

**5. Darbuotojo vertė, gebėjimai dirbti** – kompetencijų suderinamumas ir komandinis darbas didinti organizacijos vertę.

**6. Žmonių procesai didina pridėtinę vertę** – bendradarbiavimo ir bendravimo veiksmų vienovės optimizavimas mažina darbo savikainą ir didina jo pridėtinę vertę, kuri išreiškiama organizacijos nauda visuomenei.

**7. Veiklos efektyvumas ir pridėtinė vertė** – grindžiama darbo optimizavimu (*rezultatų santykiu su normatyvais*) kiekvienoje darbo vietoje ir beatliekių technologijų įgyvendinimu naudojant nacionalinius išteklius, kas mažina pirkimų ir pardavimų apyvartines lėšas (*savikainą*) ir didina darbo procesų pridėtinę vertę (*nauda visuomenei*).

**8. Informacija ir pridėtinė vertė** – pirkimų ir pardavimų informacijos analizės rezultatai sudaro pagrindą optimizuoti darbo procesus, mažinti jų savikainą ir didinti pridėtinę vertę.

**9. Veiklos procesai ir pridėtinė vertė** – santykių su rinkos dalyviais harmonizavimas ir organizacijos konkurencingumo didinimas laiduoja pridėtinės vertės apimtį tam tikru laiku bei tam tikroje erdvėje.

**10. Planavimas, investavimas turint tikslą** – operatyvinis, perspektyvinis ir strateginis planavimas, kuris grindžiamas investicinių projektų verte ir visuomenės visiško užimtumo įgyvendinimo tikslais.

**11. Personalo struktūra ir organizacijos strategija** – optimizuojama pagal organizacijos dydžio pokyčius, o strategijos įgyvendinimas orientuotas į ilgalaikę organizacijos vertę.

**12. Personalas ir vaidmenys** – plėtojama kompleksinė atestavimo sistema pagal kompetencijų suderinamumą, kas didina darbo našumą ir jo efektyvumą tam tikru laiku bei tam tikroje erdvėje.

**13. Personalo gebėjimai vadybos srityje** – darbuotojų visiškas įtraukimas į organizacijos veiklos vadybos procesų tobulinimą, kurie daro įtaką pirkimų, organizacijos vidinės aplinkos ir pardavimų sistemų optimizavimui.

**14. Investavimas į personalą** – organizacijos vertės didinimo garantas visuomenės patenkinimo ir pasitenkinimo procesams optimizuoti.

Kitos paveiksle vartojamos sąvokos žinomos.


**86. Organizacijos personalo vadybos vertės testo modelis pateikiamas 4.85 pav.** Įgyvendinant šiuolaikinės vadybos metodologiją, jos metodiką ir metodus organizacijų vertei didinti yra ypač aktualu, kad organizacijų personalas būtų įtraukiamas į vadybos procesų optimizavimą, o tai reiškia, kad kiekvienas darbuotojas turi išmanyti



organizacijų sėkmės veiksnių daromą įtaką jo darbo aplinkai gerinti, nuo kurios iš esmės priklauso kiekvieno darbuotojo patenkinimo ir pasitenkinimo rezultatų sklaida (jo gyvenime, šeimoje, organizacijoje ir visuomenėje).

Kita vertus, organizacijų veiklos optimizavimo vadybos sistemų tobulinimas grindžiamas pažangos rezultatais ir demokratijos procesų vienvėde (VVS ir VSS politinės, ekonominės ir socialinės aplinkos funkciniais rezultatais) tam tikru laiku bendroje ES erdvėje. Tai būdinga darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimui pasaulio bendrijoje globalizacijos sąlygomis. Kitų kryptių šiuolaikinės vadybos teorija ir jos įgyvendinimo praktika neįgrindžia, nes globali politika, ekonomika ir socialinė aplinka formuoja nacionalinei valstybei vis sudėtingesnes problemas, kurios tiesiogiai apsunkina visuomenės visiško užimtumo politikos įgyvendinimą ir nacionalinių išteklių panaudojimą žmogaus, jo šeimos gyvenimo lygio indeksui didinti bei žmonių gyvenimo kokybei gerinti.

**Personalo vadybos vertės testas (veiksnių vertinimo ribos: 1-5 balai)**



1. Personalo žinios apie aplinką
2. Veikla dėl investavimo ir nematerialūs ištekliai
3. Veiklos ilgalaikių ryšių stiprinimas
4. Organizacijos gebėjimai ir strategija veikti
5. Darbuotojų vertė, ką gauna ir ko tikimasi
6. Vertės didinimas per orientaciją į personalą
7. Orientacija į veiklą, atlygis, grįžtamasis ryšys
8. Vertės didinimas ir informacija
9. Vertės didinimas ir veiklos procesai
10. Strategijos procesai ir tikslai į prioritetus
11. Personalo vadybos struktūra – veiklos strategija
12. Specialistai – lyderiai
13. Kompetencija, indėlis, asmenybė, patikimumas
14. Investavimas ir ugdymas

Iš viso: 63+ puiku; 50-62 palaikyti; 37-49 dirbti; mažiau kaip 24 ypač dirbti

4.85 pav. **Organizacijos personalo vadybos vertės testo modelis** [88, p. 133–169]

4.85 pav. vartojamos sąvokos:

**1. Personalo žinios apie aplinką:** jos pokyčius, tai yra naujus poreikius (*įėjimų*), vidinės aplinkos (*optimizavimo*), patenkinimo ir pasitenkinimo (*išėjimų*).

**2. Veikla dėl investavimo ir nematerialūs ištekliai:** turto struktūra, rezultatų paskirstymas, patenkinimas ir pasitenkinimas.

**3. Veiklos ilgalaikių ryšių stiprinimas:** organizacijos vertė ir naudos visuomenei perspektyvos.

**4. Organizacijos gebėjimai ir strategija veikti:** sėkmės veiksmų prognozavimas, stiprybių stiprinimas, o silpnybių silpninimas.

**5. Darbuotojų vertė, ką gauna ir ko tikimasi:** materialinis ir moralinis atlygis, patenkinimo ir pasitenkinimo perspektyva.

**6. Vertės didinimas per orientaciją į personalą:** darbo vietų modernizavimas ir komandinis darbas.

**7. Orientacija į veiklą, atlygis, grįžtamasis ryšys:** darbo aplinkos gerinimas, realios pajamos, atsidavimas organizacijai.

**8. Vertės didinimas ir informacija:** nauda visuomenei, jos vertinimo rezultatai tam tikru laiku ir veiklos vietoje.

**9. Vertės didinimas ir veiklos procesai:** pažangos kūrimas ir naudojimas, nacionalinių išteklių naudojimo optimizavimas.

**10. Strategijos procesai ir tikslai į prioritetus:** operatyviniai, perspektyviniai ir strateginiai, rezultatų sklaida politinei, ekonominei ir socialinei aplinkai gerinti.

**11. Personalo vadybos struktūra – veiklos strategija:** moderni, o veikla optimali.

**12. Specialistai – lyderiai:** nuolatinis tobulėjimas pagal kompetencijų suderinamumą.

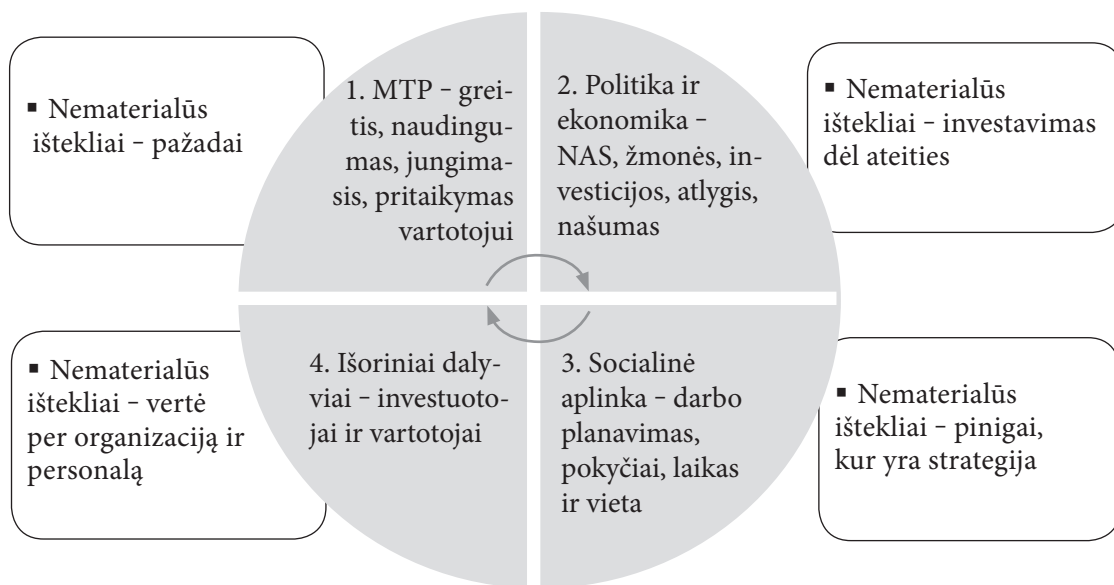
**13. Kompetencija, indėlis, asmenybė, patikimumas:** šiuolaikinio lyderio savybės.

**14. Investavimas ir ugdymas:** nuolatinis organizacijos personalo vadybos sistemos optimizavimas.

**Iš viso: 63+ puiku; 50–62 palaikyti; 37–49 dirbti; mažiau kaip 24 ypač dirbti:** rezultatas puikus, tuomet vadybos sistema optimali; rezultatas – palaikyti, tuomet vadybos sistemos optimizavimo lygį reikia nuolat stebėti; rezultatas – dirbti, tuomet vadybos sistemą būtina optimizuoti; rezultatas – ypač dirbti, tuomet keičiama visa organizacijos ir personalo struktūra, optimizuojami įėjimų, vidaus aplinkos ir išėjimų veiksniai, kad būtų laiduojama visuomenei nauda.

Kitos paveikslė vartojamos sąvokos žinomos.

**87. Organizacijos personalo išorės veiksmų vertės modelis pateikiamas 4.86 pav.**



4.86 pav. Organizacijos personalo išorės veiksmų vertės modelis [141, p. 179–190]

4.86 pav. vartojamos sąvokos:

**1. MTP – greitis, naudingumas, jungimasis, pritaikymas vartotojui:** nacionalinės mokslinės-techninės pažangos kūrimas ir naudojimas, sukurta vertė, plėtra visuomenėje, gyvenimo lygis ir kokybė tam tikru laiku bei tam tikroje erdvėje.

**2. Politika ir ekonomika – NAS, žmonės, investicijos, atlygis, našumas:** politiniai sprendimai sudaro sąlygas visuomenės visiško užimtumo strategijai įgyvendinti tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje.

**3. Socialinė aplinka – darbo planavimas, pokyčiai, laikas ir vieta:** žmogaus darbas ir gyvenimas, jo šeimos gerovė, žmonių gyvenimo lygis ir kokybė tam tikru laiku bei tam tikroje erdvėje.

**4. Išoriniai dalyviai – investuotojai ir vartotojai:** integracijos ir globalizacijos gerosios patirties įgyvendinimas nacionaliniu lygmeniu tam tikru laiku bei tam tikroje erdvėje.

Kitos paveiksle vartojamos sąvokos žinomos.

**88. Organizacijos plėtros personalo gebėjimų vertės modelis pateikiamas 4.87 pav.**

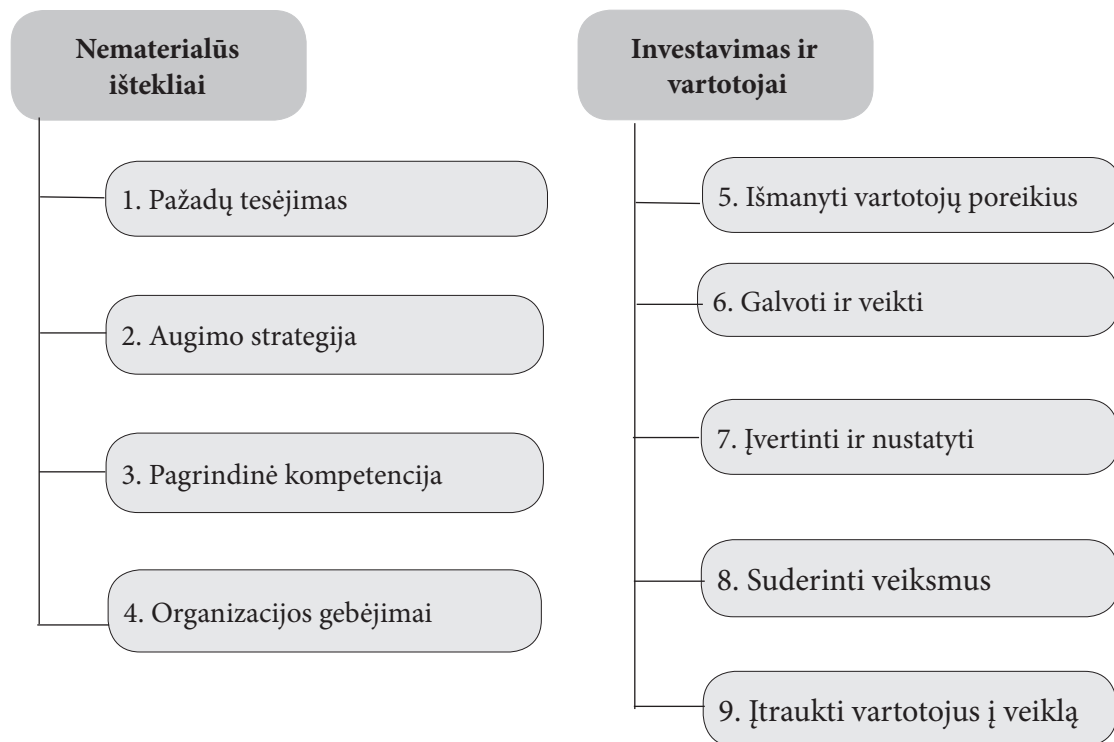


4.87 pav. **Organizacijos plėtros personalo gebėjimų vertės modelis** [88, p. 133–169]

4.87 pav. vartojamos sąvokos:

1. **Talentas:** visų darbuotojų įtraukimas į komandinį darbą.
  2. **Greitis:** problemų vertinimo, sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo.
  3. **Mąstymas:** rezultatų ir normatyvų santykio optimalus siekis.
  4. **Atsakomybė:** kiekybinių ir kokybinių pokyčių vertinimas didinti darbo efektyvumą.
  5. **Bendradarbiavimas:** su visais rinkos dalyviais darbo santykiams optimizuoti.
  6. **Erudicija:** kompetencijų plėtros ir suderinamumo optimizavimas.
  7. **Vadovavimas:** gebėjimai įtraukti darbuotojus į vadybos procesus.
  8. **Ryšiai:** pažangos informacijos vertinimo ir apdorojimo komunikacinės priemonės.
  9. **Inovacijos:** problemų sprendimų naujovių visuma.
  10. **Strateginė vienybė:** organizacijos vertės didinimas.
  11. **Naudingumas:** organizacijos teikiama nauda visuomenei.
- Kitos paveiksle vartojamos sąvokos žinomos.

89. **Organizacijos personalo vertės audito modelis pateikiamas 4.88 pav.**

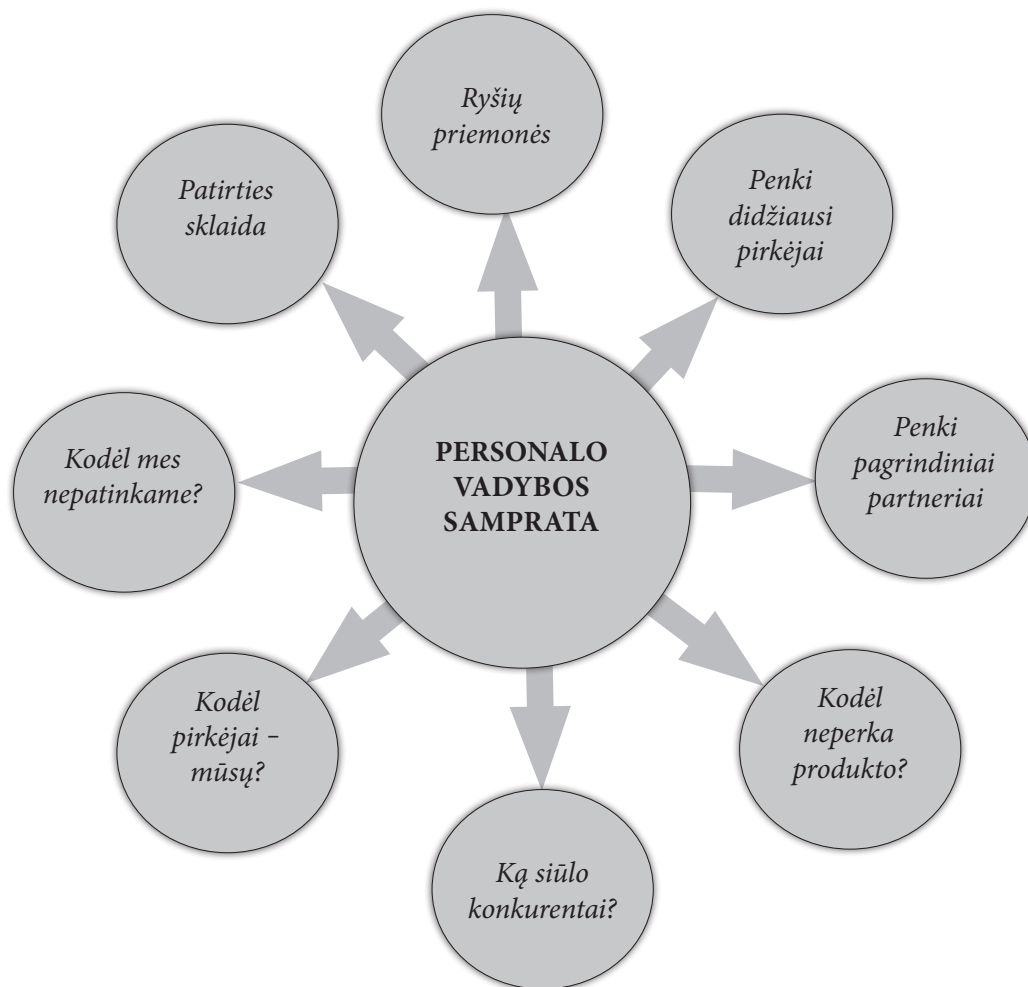


4.88 pav. Organizacijos personalo vertės audito modelis [88, p. 133–169]

4.88 pav. vartojamos sąvokos:

1. **Pažadų tesėjimas:** patenkinimui ir pasitenkinimui optimizuoti.
2. **Augimo strategija:** laiduoti naudą visuomenei.
3. **Pagrindinė kompetencija:** teikiamo produkto visuomenei kiekybės ir kokybės suderinamumas.
4. **Organizacijos gebėjimai:** didinti vertę.
5. **Išmanyti vartotojų poreikius:** patenkinimui ir pasitenkinimui laiduoti.
6. **Galvoti ir veikti:** įgyvendinti šiuolaikinės organizacijos viziją ir misiją.
7. **Įvertinti ir nustatyti:** produkto konkurencingumą ir didinimo perspektyvas.
8. **Suderinti veiksmus:** darbo vertės ir našumo didinimui optimizuoti.
9. **Įtraukti vartotojus į veiklą:** formuoti naujus organizacijos poreikius (*įėjimus*).  
Kitos paveiksle vartojamos sąvokos žinomos.

90. **Organizacijos personalo vadybos sampratos vertės modelis pateikiamas 4.89 pav.**



4.89 pav. Organizacijos personalo vadybos sampratos vertės modelis [88, p. 133–169]

4.89 pav. vartojamos sąvokos:

**Penki didžiausi pirkėjai:** laiduojami produkto kiekybe ir kokybe.

**Penki pagrindiniai partneriai:** laiduojami optimaliu sutarčių vykdymu.

**Kodėl neperka produkto?** – nekonkurencingas nacionalinėje rinkoje.

**Ką siūlo konkurentai?** – naują ir konkurencingą produktą nacionalinėje rinkoje.

**Kodėl pirkėjai mūsų?** – produktas laiduoja patenkinimą ir pasitenkinimą.

**Kodėl mes nepatenkinami?** – produktas neatitinka nacionalinės rinkos pasiūlos ir paklausos pusiausvyros kreivės.

**Patirties sklaida:** prekės ženklo atpažinimo procesų optimizavimas.

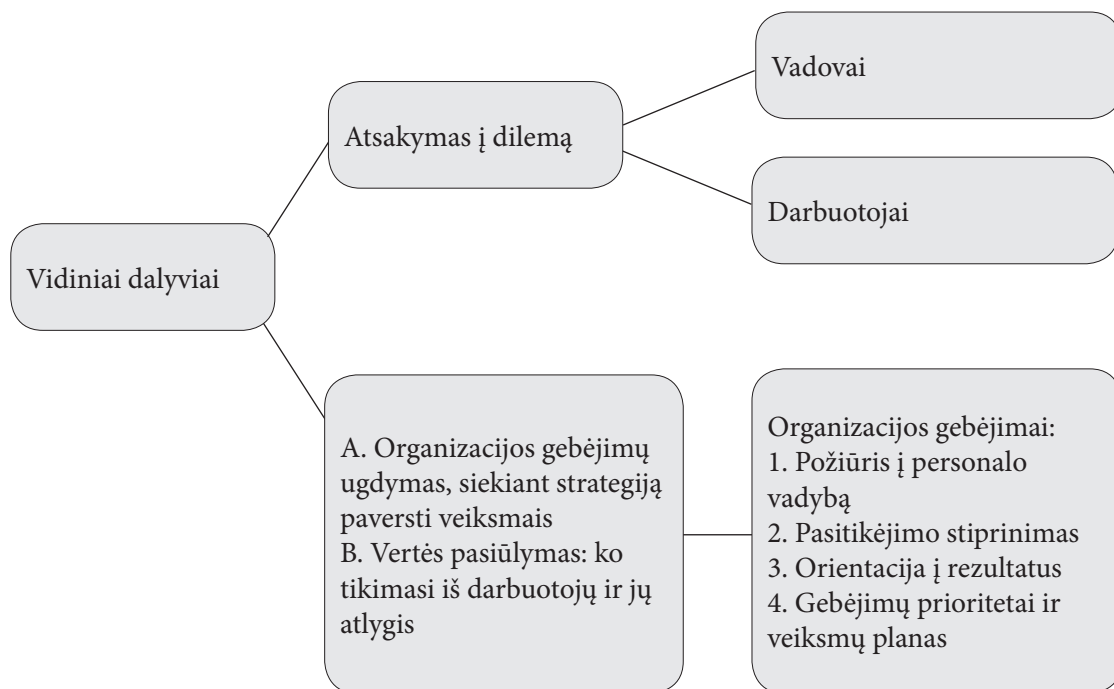
**Ryšių priemonės:** vidinės ir išorinės, taikant šiuolaikinius pažangos rezultatus.

Kitos paveiksle vartojamos sąvokos žinomos.

**91. Organizacijos personalo gebėjimų ugdymo vertės modelis pateikiamas 4.90 pav.** Organizacijos personalo gebėjimų ugdymo modelį sudaro dvi pagrindinės kryptys, tai yra:

- ✓ personalo santykių vienovė;
- ✓ organizacijos vertės didinimas.

Investavimas į organizacijos personalo gebėjimų ugdymo sistemą – nuolatinis organizacijos vertės didinimo pagrindas.



4.90 pav. **Organizacijos personalo gebėjimų ugdymo vertės modelis** [88, p. 133–169]

4.90 pav. vartojamos sąvokos:

**Vidiniai dalyviai:** savininkai, vadovai, darbuotojai.

**Atsakymas į dilemą:** organizacijos vizijos ir misijos įgyvendinimo priemonės.

**Vadovai:** demokratiški ir atviri naujovėms (*darbuotojams*) pagal kompetenciją.

**Darbuotojai:** komandos nariai, laiduojantys kompetencijų vienovę.

**A. Organizacijos gebėjimų ugdymas, siekiant strategiją paversti veiksmais:** pažangos ir demokratijos plėtra.

**B. Vertės pasiūlymas: ko tikimasi iš darbuotojų ir jų atlygis:** darbo vertės ir našumo optimizavimas.

**1. Požiūris į personalo vadybą:** optimalus investavimas.

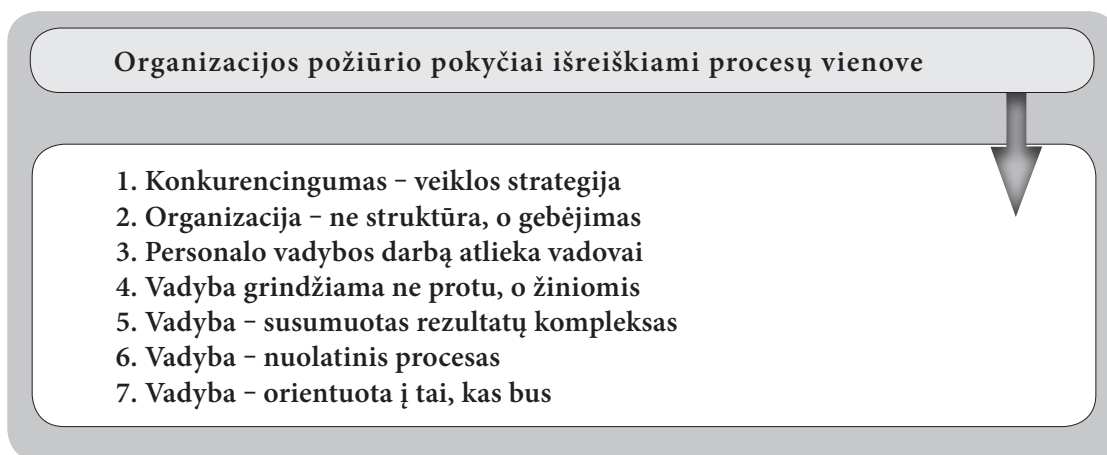
**2. Pasitikėjimo stiprinimas:** komandinio darbo optimizavimas.

**3. Orientacija į rezultatus:** patenkinimo ir pasitenkinimo vienovė.

**4. Gebėjimų prioritetai ir veiksmų planas:** kompetencijų vienovė optimizuojant organizacijos modernizavimą.

Kitos paveiksle vartojamos sąvokos žinomos.

**92. Organizacijos plėtros požiūrio vertės modelis pateikiamas 4.91 pav.** Organizacijos vizijos ir misijos įgyvendinimas laiduoja organizacijos plėtrą visuomenėje, tačiau pagrindinė sąlyga – teikti visuomenei naudą nacionaliniu lygmeniu integracijos ir globalizacijos sąlygomis ES erdvėje, kuri orientuojama į nacionalinės rinkos konkurencingumo didinimą per pasiūlos ir paklausos pusiausvyros kreivės nuolatinius pokyčius.



4.91 pav. Organizacijos plėtros požiūrio vertės modelis [88, p. 133–169]

4.91 pav. vartojamos sąvokos:

**1. Konkurencingumas – veiklos strategija:** pirmavimas veiklos sferoje.

**2. Organizacija – ne struktūra, o gebėjimas:** išlikti lyderiu, teikti naudą visuomenei.

**3. Personalo vadybos darbą atlieka vadovai:** rezultatų vertinimo, normatyvų apskaičiavimo ir planuojamų rezultatų optimizavimas nacionalinėje rinkoje.



**4. Vadyba grindžiama ne protu, o žiniomis:** nauji visuomenės poreikiai, pokyčiai, patenkinimas ir pasitenkinimas.

**5. Vadyba – susumuotas rezultatų kompleksas:** pažangos kūrimas, įgyvendinimas ir rezultatų naudojimams pagal nacionalinius išteklius.

**6. Vadyba – nuolatinis procesas:** investuoti, veikti valstybėje.

**7. Vadyba orientuota į tai, kas bus:** šalies regionuose, ūkyje ir rinkoje visuomenės patenkinimui ir pasitenkinimui.

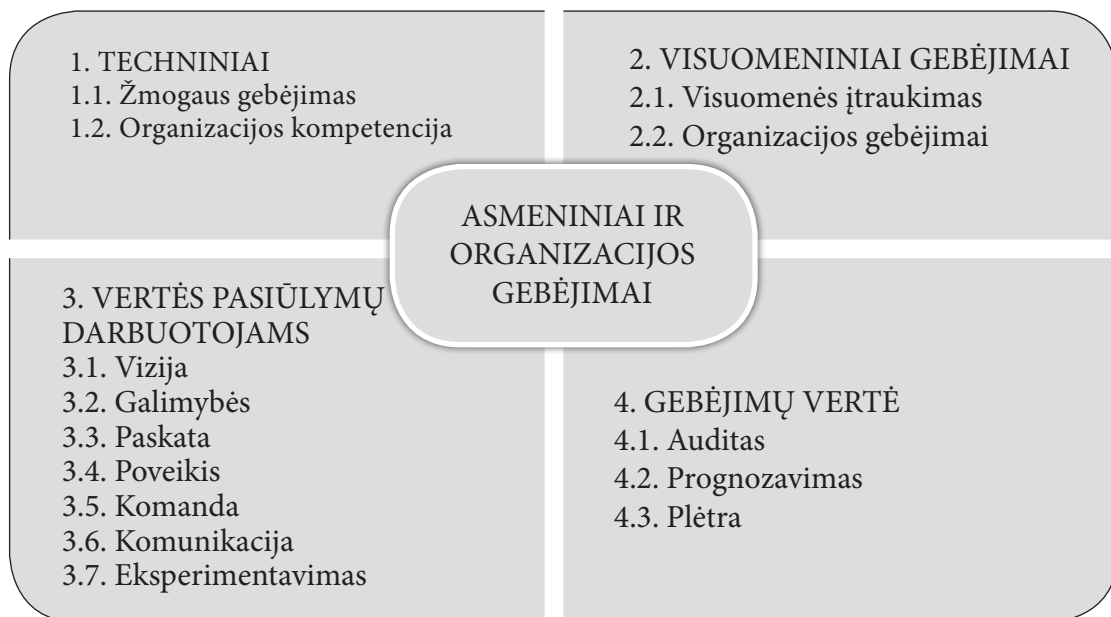
Kitos paveiksle vartojamos sąvokos žinomos.

**93. Asmeninių ir organizacijos gebėjimų vertės modelis pateikiamas 4.92 pav.**

Asmeninių ir organizacijos gebėjimų vertės modelio struktūra sudaryta pagal šiuolaikinės vadybos teorijos tendencijas ir jų įgyvendinimo tikruosius pasiekimus darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimui laiduoti bendroje ES erdvėje.

Tikrieji rezultatai vertinami pasiekimais tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje, kurie pateikiami kaip indikatoriai:

- ✓ techniniai;
- ✓ visuomeniniai;
- ✓ vertės pasiūlymų;
- ✓ gebėjimų.



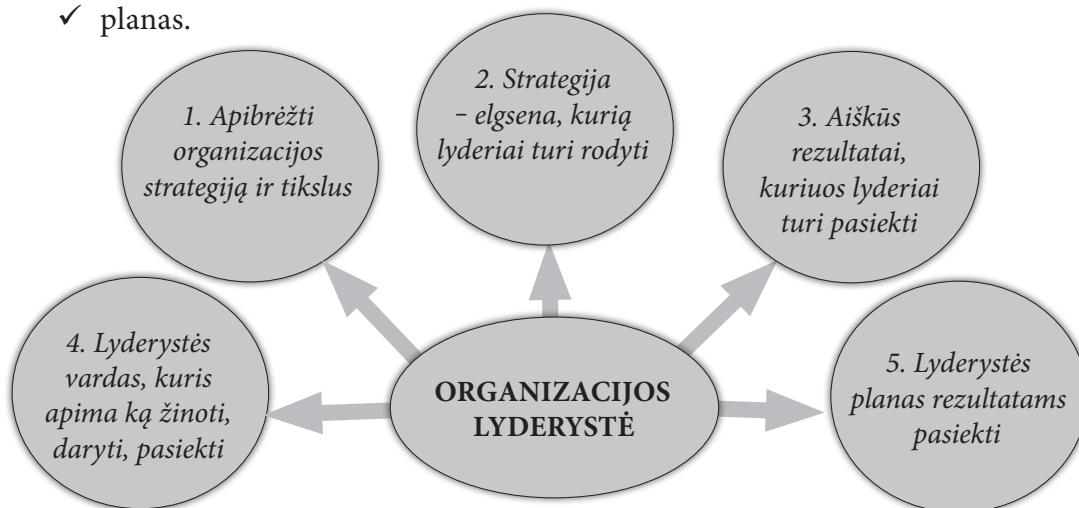
4.92 pav. Asmeninių ir organizacijos gebėjimų vertės modelis [53, p. 423–434]

4.92 pav. vartojamos sąvokos:

- 1.1. **Žmogaus gebėjimas:** nuo gimimo iki mirties.
  - 1.2. **Organizacijos kompetencija:** teikti naudą visuomenei.
  - 2.1. **Visuomenės įtraukimas:** šalies mažųjų ir didžiųjų regionų bendruomenės.
  - 2.2. **Organizacijos gebėjimai:** šiuolaikinės organizacijos vizija ir misija.
  - 3.1. **Vizija:** darbuotojo intelekto ugdymas.
  - 3.2. **Galimybės:** darbuotojo intelekto panaudojimas.
  - 3.3. **Paskata:** materialinė ir moralinė skatinimo sistema.
  - 3.4. **Poveikis:** įtraukimas į komandą.
  - 3.5. **Komanda:** darbo vertė ir našumas.
  - 3.6. **Komunikacija:** vidinė ir išorinė.
  - 3.7. **Eksperimentavimas:** rezultatų ir normatyvų optimizavimas.
  - 4.1. **Auditas:** vidinės ir išorinės vertės fiksavimas.
  - 4.2. **Prognozavimas:** vertės didinimo krypčių paieška.
  - 4.3. **Plėtra:** vertės didinimo krypčių įgyvendinimas.
- Kitos paveiksle vartojamos sąvokos žinomos.

**94. Organizacijos lyderystės vertės modelis pateikiamas 4.93 pav.** Šiuolaikinės organizacijos lyderystė apima procesų veiksmus, išdėstytus tam tikra seka, pvz.:

- ✓ problema;
- ✓ strategija;
- ✓ rezultatas;
- ✓ planas.

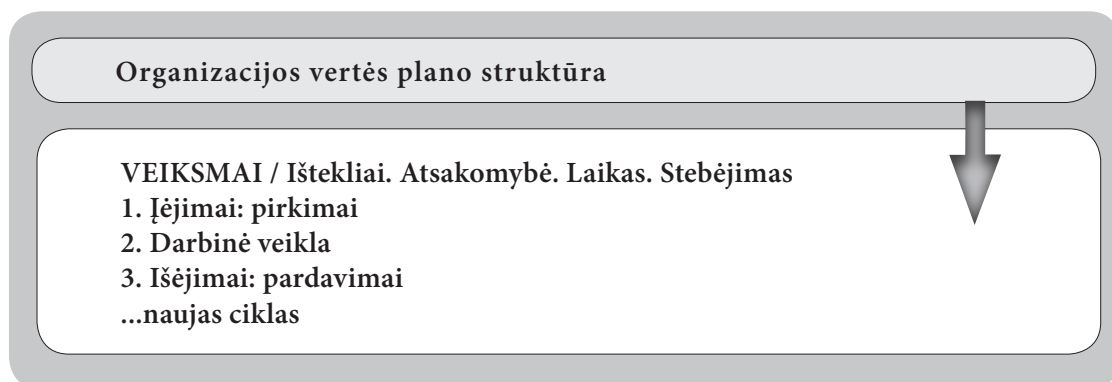


4.93 pav. Organizacijos lyderystės vertės modelis [53, p. 341–346]

4.93 pav. vartojamos sąvokos:

1. **Apibrėžti organizacijos strategiją ir tikslus:** prognozuoti ilgalaikę kompetenciją.
  2. **Strategija – elgsena, kurią lyderiai turi rodyti:** elgsenos normatyvai.
  3. **Aiškūs rezultatai, kuriuos lyderiai turi pasiekti:** lyderystės planuojami rezultatai.
  4. **Lyderystės vardas, kuris apima ką žinoti, daryti, pasiekti:** prekės ženklo vertė.
  5. **Lyderystės planas rezultatams pasiekti:** normatyvų strateginis planas.
- Kitos paveiksle vartojamos sąvokos žinomos.

**95. Organizacijos vertės planavimo proceso modelis pateikiamas 4.94 pav.**



4.94 pav. **Organizacijos vertės planavimo proceso modelis** [88, p. 133–169]

4.94 pav. vartojamos sąvokos:

1. **Įėjimai: pirkimai:** nauji poreikiai ir išteklių pirkimas (*pirkimų sutartys*).
  2. **Darbinė veikla:** darbo procesai organizacijos viduje (*komandinis darbas*).
  3. **Išėjimai: pardavimai:** produkto pateikimas vartotojams (*pardavimų sutartys*).
- ... **naujas ciklas:** kiti kalendoriniai metai.

**Ištekliai:** nacionaliniai ištekliai.

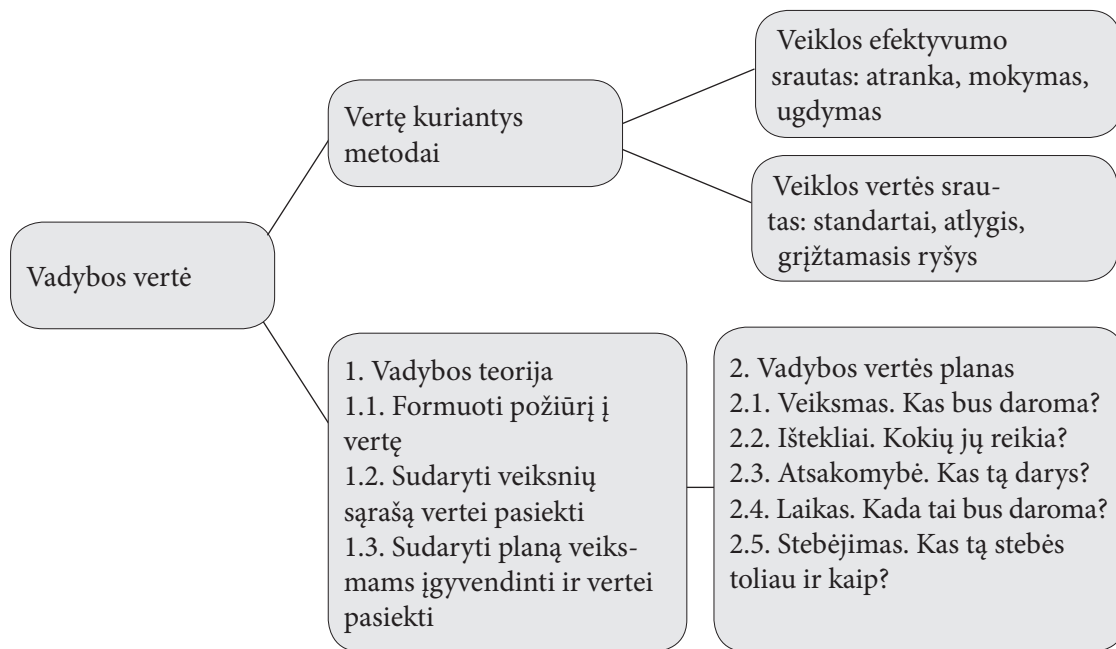
**Atsakomybė:** personalinė.

**Laikas:** operatyvinės, perspektyvinės ir strateginės veiklos.

**Stebėjimas:** rezultatų ir normatyvų efektyvumo prognozavimas.

Kitos paveiksle vartojamos sąvokos žinomos.

**96. Organizacijos vadybos vertės metodų modelis pateikiamas 4.95 pav.**



4.95 pav. **Organizacijos vadybos vertės metodų modelis** [88, p. 133–169]

4.95 pav. vartojamos sąvokos:

**Vadybos vertė:** organizacijos teikiama nauda visuomenei.

**Veiklos efektyvumo srautas: atranka, mokymas, ugdymas:** investavimas į personalą.

**Veiklos vertės srautas: standartai, atlygis, grįžtamasis ryšys:** darbo kokybė ir sukurta vertė.

**1.1. Formuoti požiūrį į vertę:** kiekvienas darbuotojas – vertės kūrėjas.

**1.2. Sudaryti veiksmų sąrašą vertei pasiekti:** darbo vietų modernizavimas ir kompetencijų suderinamumas.

**1.3. Sudaryti planą veiksams įgyvendinti ir vertei pasiekti:** operatyvinės, perspektyvinės ir strateginės veiklos planai.

**2.1. Veiksmas. Kas bus daroma?** – kiekvienos darbo vietos kompetencija.

**2.2. Ištekliai. Kokių jų reikia?** – normatyvų apskaičiavimas.

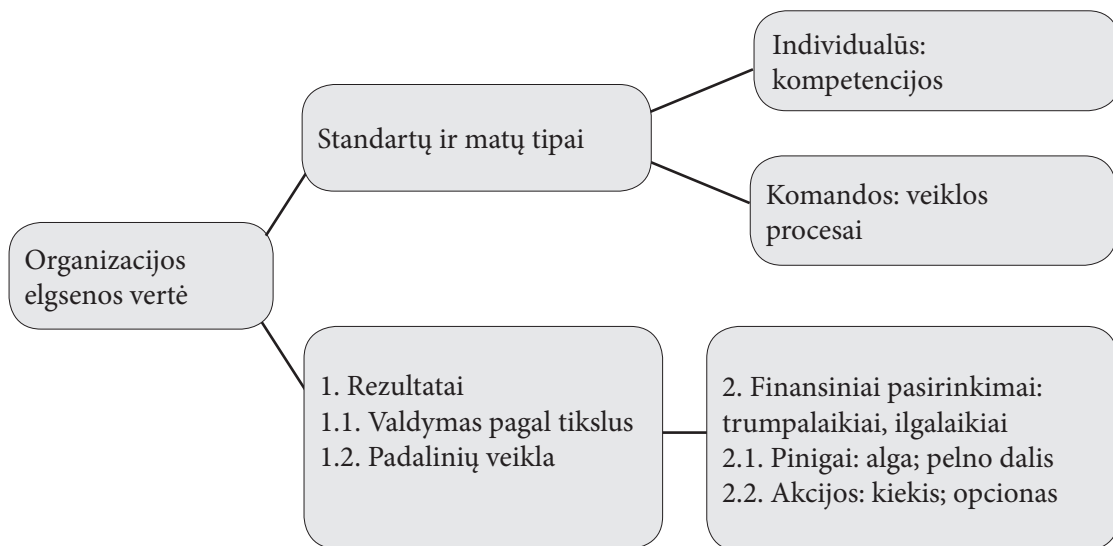
**2.3. Atsakomybė. Kas tą darys?** – pagal darbo vietos ir darbuotojo kompetenciją.

**2.4. Laikas. Kada tai bus daroma?** – pagal patvirtintus planus.

**2.5. Stebėjimas. Kas tą stebės toliau ir kaip?** – rezultatų ir normatyvų vertinimas, vadybos optimizavimas.

Kitos paveiksle vartojamos sąvokos žinomos.

**97. Organizacijos elgsenos ir finansų vertės modelis pateikiamas 4.96 pav.**



4.96 pav. **Organizacijos elgsenos ir finansų vertės modelis** [88, p. 133–169]

4.96 pav. vartojamos sąvokos:

**Individualūs: kompetencijos:** standartai.

**Komandos: veiklos procesai:** optimalūs – rezultatai ir normatyvai.

**Valdymas pagal tikslus:** operatyvinius, perspektyvinius, strateginius.

**Padalinių veikla:** optimali.

**Piniginiai: alga; pelno dalis:** operatyvinė veikla.

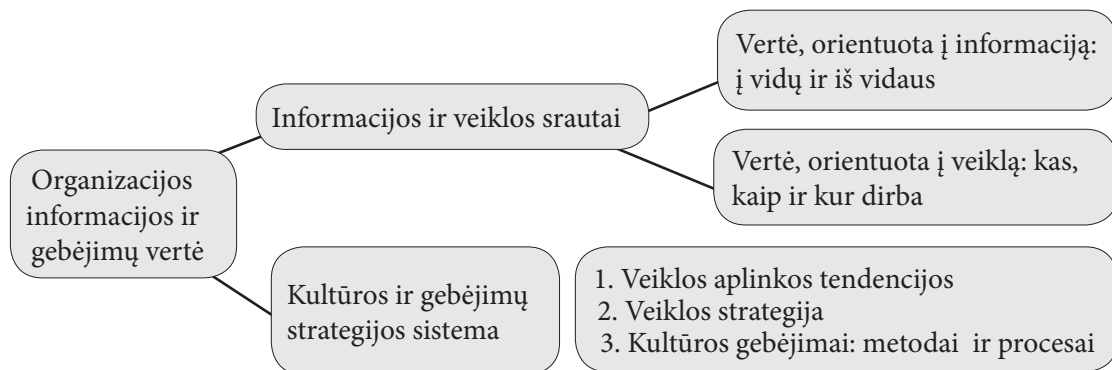
**Akcijos: kiekis; opcionas:** perspektyvinė ir strateginė veikla.

Kitos paveiksle vartojamos sąvokos žinomos.

**98. Organizacijos informacijos ir gebėjimų vertės modelis pateikiamas 4.97 pav.**

Organizacijos informacijos ir gebėjimų vertės modelį sudaro dvi pagrindinės sistemos, tai yra:

- ✓ informacijos;
- ✓ kultūros.



4.97 pav. **Organizacijos informacijos ir gebėjimų vertės modelis** [88, p. 133–169]

4.97 pav. vartojamos sąvokos:

**Informacijos ir veiklos srautai:** patenkinimo ir pasitenkinimo, naujų poreikių.

**Vertė, orientuota į informaciją: į vidų ir iš vidaus:** pirkimai, pokyčiai ir pardavimai.

**Vertė, orientuota į veiklą: kas, kaip ir kur dirba:** pridėtinė vertė darbo vietose.

**Kultūros ir gebėjimų strategijos sistema:** socialinė atsakomybė.

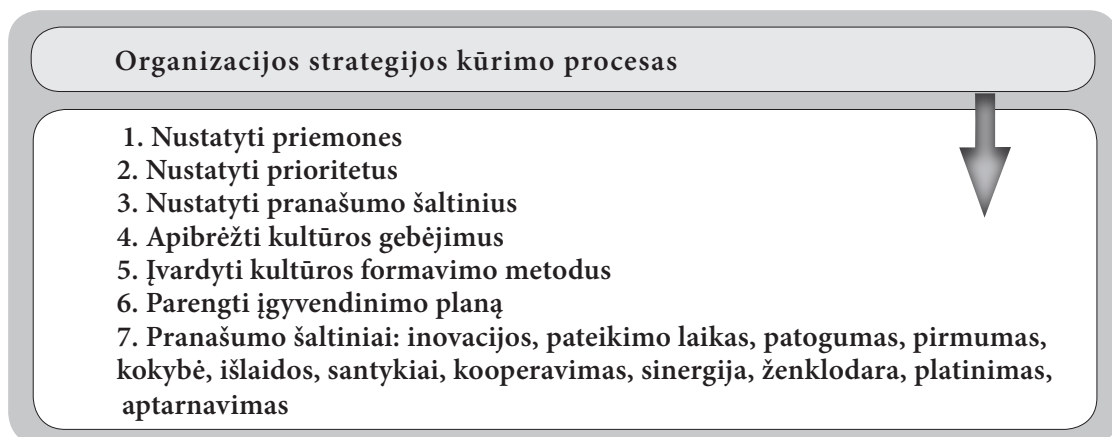
**Veiklos aplinkos tendencijos:** politinės, ekonominės ir socialinės.

**Veiklos strategija:** operatyvinė, perspektyvinė ir strateginė.

**Kultūros gebėjimai: metodai ir procesai:** nauda visuomenei, patenkinimo ir pasitenkinimo.

Kitos paveiksle vartojamos sąvokos žinomos.

### 99. Organizacijos strategijos kūrimo proceso vertės modelis pateikiamas 4.98 pav.



4.98 pav. **Organizacijos strategijos kūrimo vertės modelis** [88, p. 133–169]

4.98 pav. vartojamos sąvokos:

**Nustatyti priemones:** pažangos, optimizavimo, personalo atestavimo, išteklių.

**Nustatyti prioritetus:** operatyvinės, perspektyvinės ir strateginės veiklos.

**Nustatyti pranašumo šaltinius:** politinius, ekonominius, socialinius.

**Apibrėžti kultūros gebėjimus:** organizacijos išorės ir vidaus.

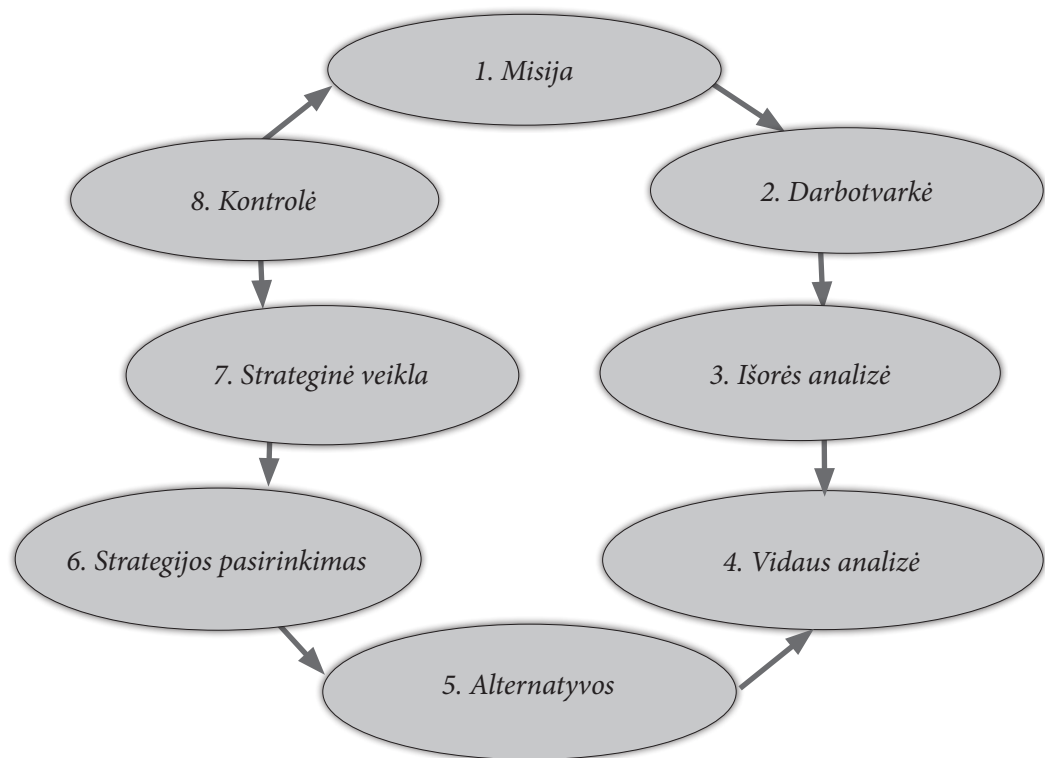
**Įvardyti kultūros formavimo metodus:** investavimo, normavimo, lyginimo, optimizavimo.

**Parengti įgyvendinimo planą:** operatyvinį, perspektyvinį ir strateginį.

**Pranašumo šaltiniai:** išvardyti ir žinomi.

Kitos paveiksle vartojamos sąvokos žinomos.

**100. Organizacijos plėtros strategijos modelis pateikiamas 4.99 pav.**



4.99 pav. Organizacijos plėtros strategijos modelis [114, p. 80]

4.99 pav. vartojamos sąvokos:

**Misija** – aprašyti problemą.

**Darbotvarkė** – sudaryti veiksmų sąrašą, numatyti vykdytojus, terminus ir išteklius.

**Išorės analizė** – sėkmės veiksnių prognozavimas.

**Vidaus analizė** – stiprių vietų stiprinimas, o silpnų vietų silpninimas.

**Alternatyvos** – aprašytos strategijos projekto versijos.

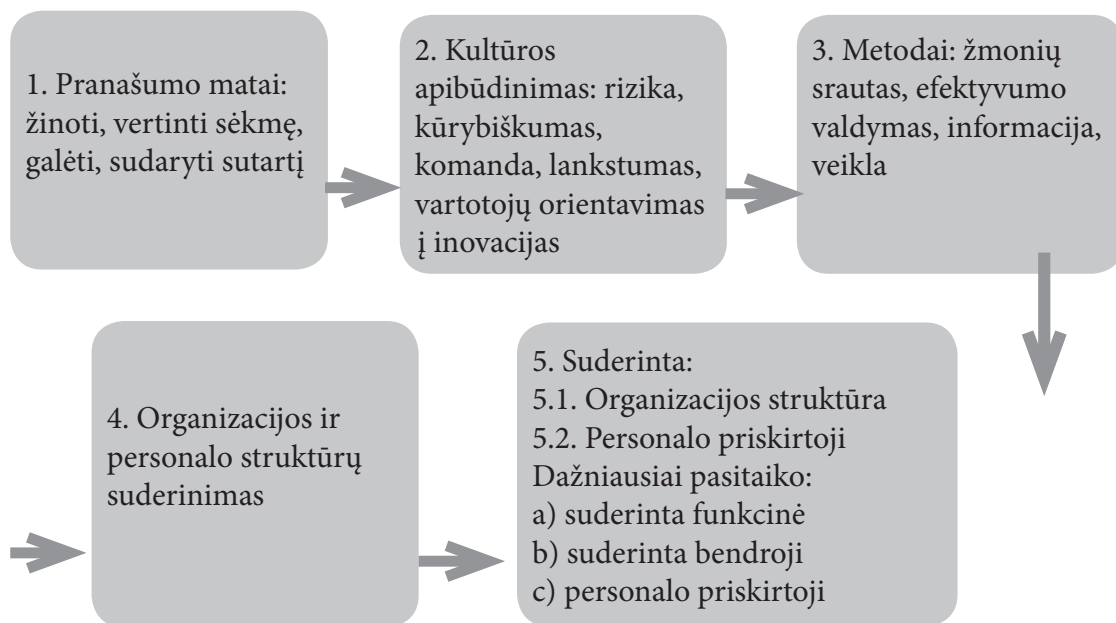
**Strategijos pasirinkimas** – alternatyvos atranka ir strategijos tvirtinimas.

**Strateginė veikla** – turint normatyvinių išteklių pasiekti optimalų rezultatą.

**Kontrolė** – vykdytojų personalinė atsakomybė.

Kitos paveiksle vartojamos sąvokos žinomos.

**101. Organizacijos kultūros ir struktūros vertės modelis pateikiamas 4.100 pav.**



4.100 pav. **Organizacijos kultūros ir struktūros vertės modelis** [53, p. 543]

4.100 pav. vartojamos sąvokos:

**Pranašumo matai:**

**žinoti:** pirkimus, darbinę veiklą, pardavimus;

**vertinti sėkmę:** rezultatų ir normatyvų santykiu;

**galėti sudaryti sutartį:** turėti įgaliojimus.



***Kultūros apibūdinimas:***

***rizika:*** optimali;

***kūrybiškumas:*** pagal kompetencijų suderinamumą;

***komanda:*** sudarymas, mokymas, instruktažas, vaidmenų paskirstymas, darbas;

***lankstumas:*** silpnų vietų silpninimas, o stiprių vietų stiprinimas;

***virtuotų orientavimas į inovacijas:*** informacijos sklaida visuomenei.

***Metodai:***

***žmonių srautas:*** vartotojų aptarnavimo kiekybė ir kokybė (*servisas*);

***efektyvumo valdymas:*** patenkinimo ir pasitenkinimo suderinamumas;

***informacija:*** tiek, kiek reikia, jos pateikimas personalui ir visuomenei;

***veikla:*** operatyvinė, perspektyvinė ir strateginė organizacijos viduje ir išorėje.

***Organizacijos ir personalo struktūrų suderinimas:*** sudaroma organizacijos kompetencijų struktūra, o pagal ją atliekama personalo atranka pagal kompetencijas personalo priskirtai struktūrai laiduoti.

***Suderinta:***

***Organizacijos struktūra:*** pagal organizacijos dydį ir veiklos sferas visuomenėje.

***Personalas priskirtoji:*** pagal kompetencijų suderinamumą.

***Dažniausiai pasitaiko:***

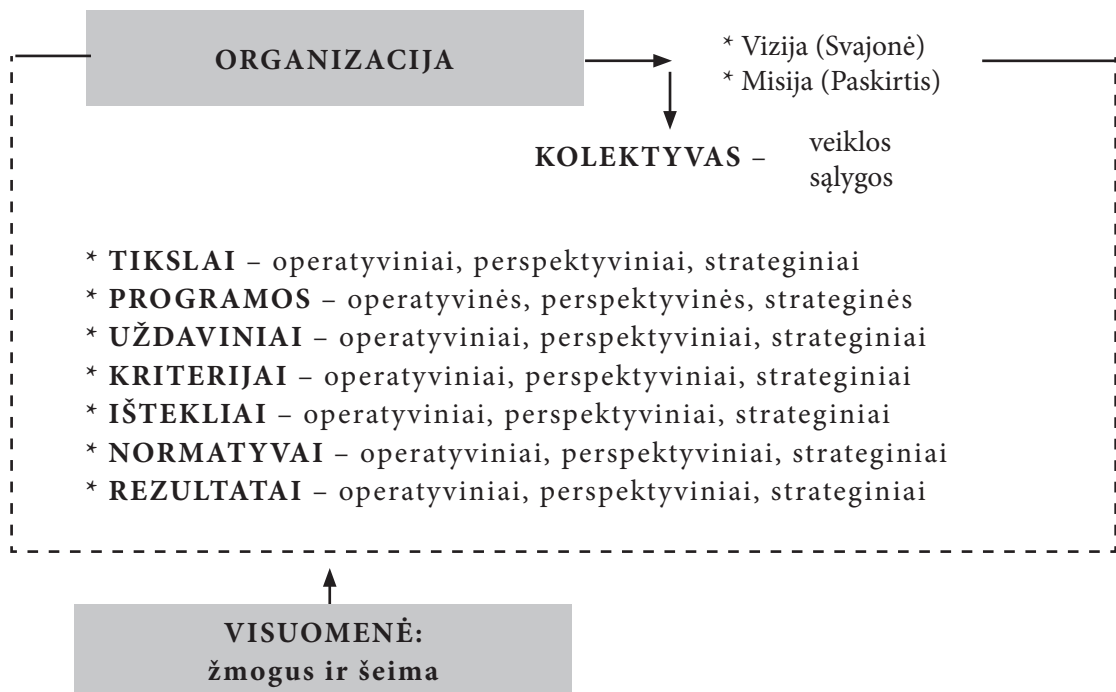
***a) suderinta funkcinė:*** linijinė pagal funkcijų pasiskirstymą;

***b) suderinta bendroji:*** pagal patvirtintą sąrašą.

***c) personalo priskirtoji:*** pagal darbo vietų kompetencijas.

Kitos paveiksle vartojamos sąvokos žinomos.

**102. Organizacijos plėtros visuomenėje modelis pateikiamas 4.101 pav.** Organizacija apima mikro- ir makrosistemas, todėl jos plėtra orientuota į visuomenės visiško užimtumo politikos įgyvendinimą nacionalinėje valstybėje tam tikru laiku bei veiklos vietoje globalizacijos sąlygomis.

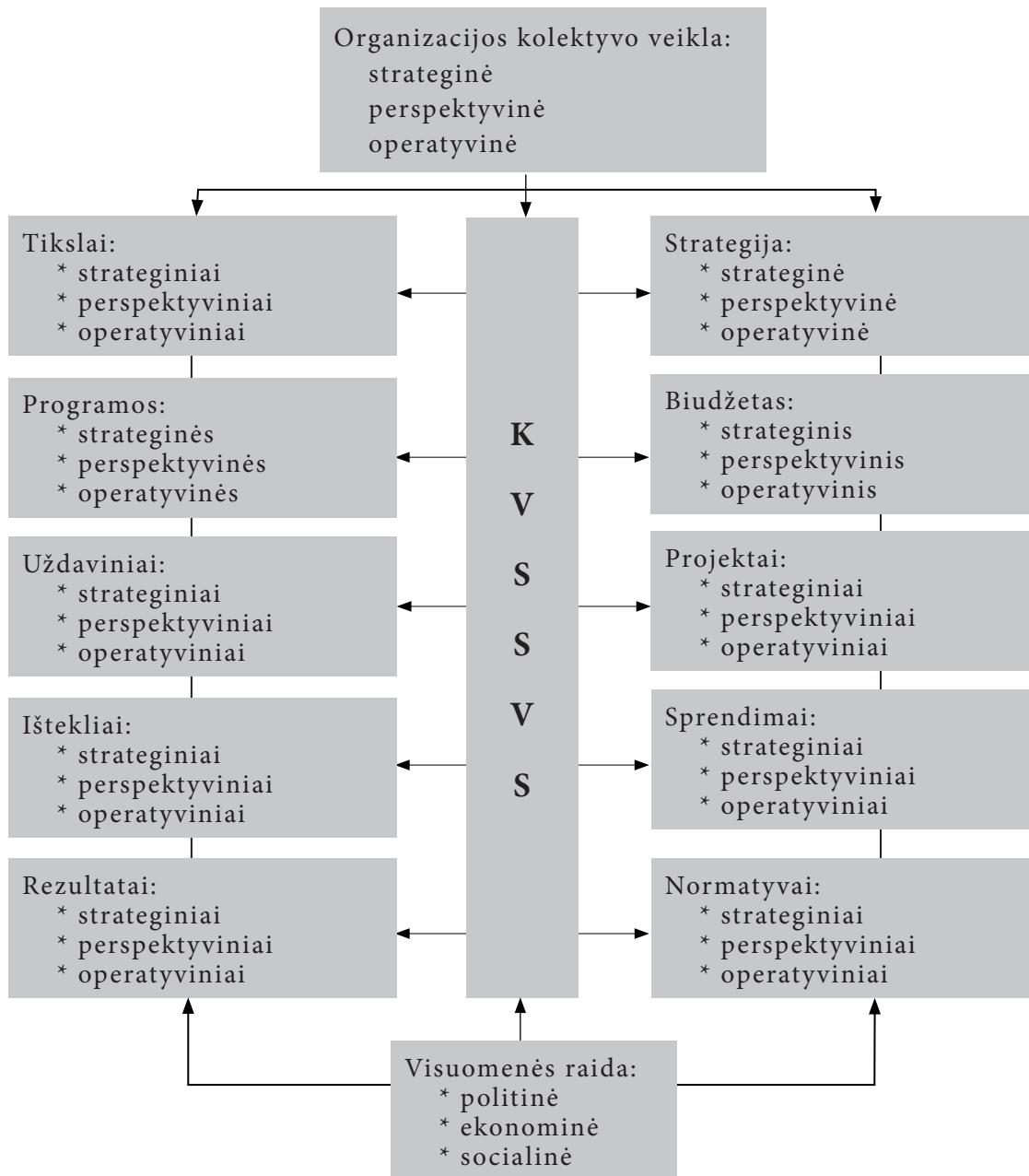


4.101 pav. **Organizacijos plėtros visuomenėje modelis** [66, p. 343]

Paveiksle vartojamos sąvokos žinomos.

Iš organizacijos plėtros visuomenėje modelio struktūros matyti (4.101 pav.), kad visos šalies organizacijos sudaromos visuomenės lygmeniu. Kita vertus, būtina pabrėžti, kad dabarties ir ateities žmogaus darbinė veikla, jo šeimos gyvenimas glaudžiai siejamas su pavienėmis organizacijomis, kurios laiduoja realią darbo vertę ir darbo našumo didėjimą šalies ūkyje bei nacionalinėje rinkoje. Šie procesai – nuolat besiplėtojantys, todėl aktualu, kad kiekviena organizacija didintų savąją vertę, kuri teikia visuomenei naudą tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje (*nacionalinėje valstybėje, ES ir pasaulio bendrijoje*).

**103. Organizacijos plėtros procesų modelis pateikiamas 4.102 pav.** Organizacijos plėtros procesus funkcionaliai vienija VVS ir VSS visi veiklos dalyviai, o nuo jų tarpinių darbo rezultatų priklauso organizacijos plėtros procesų optimizavimas.



4.102 pav. Organizacijos plėtros procesų modelis [66, p. 344]

4.102 pav. vartojamos santrumpos ir sąvokos:

**KVSSVS** – VVS ir VSS.

**Tikslai** – aprašomi organizacijos plėtrai laiduoti.

**Strategija** – suderinama su tikslų optimaliu įgyvendinimu.

**Programos** – rengiamos nacionaliniams ištekliams optimaliai naudoti.

**Biudžetas** – sudaromas apskaičiuavus finansinius išteklius programoms įgyvendinti.

**Uždaviniai** – pagal finansinius išteklius formuluojami plėtos uždaviniai.

**Projektai** – rengiami nacionalinio produkto plėtrai, nacionalinės rinkos konkurencingumui didinti ir visuomenės patenkinimui bei pasitenkinimui laiduoti.

**Ištekliai** – vertinami visi nacionaliniai ištekliai pagal projektuose apskaičiuotą jų apimtį.

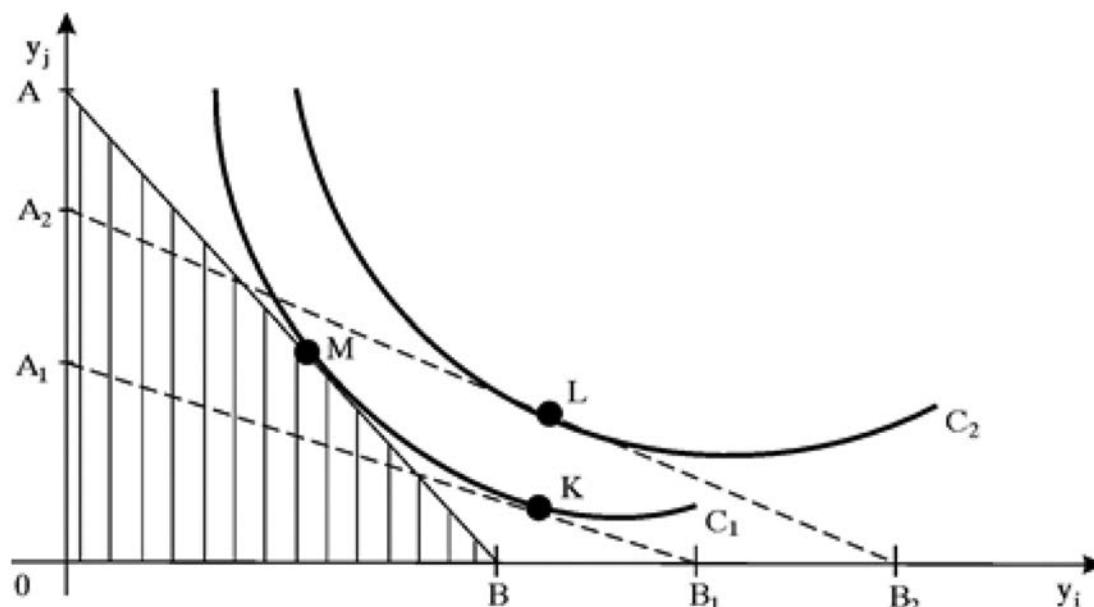
**Sprendimai** – priimami optimalūs sprendimai planuojamam rezultatui pasiekti.

**Rezultatai** – planuojami optimalūs rezultatai.

**Normatyvai** – apskaičiuojami dydžiai, kuriuos galima įgyvendinti tam tikru laiku ir darbo vietose, tačiau jų viršyti pagal nacionalinius išteklius organizacija neturi galimybių.

Kitos paveiksle vartojamos sąvokos žinomos.

**104. Organizacijos optimalių poreikių rinkoje modelis pateikiamas 4.103 pav.**



4.103 pav. Organizacijos optimalių poreikių rinkoje modelis [95, p. 28]

4.103 pav. vartojamos santrumpos:

$y_i$  ir  $y_j$  – koordinacių ašys ( $x$ ,  $y$ ), ant kurių pažymėtos visa nacionalinės rinkos pasiūlos prekių ir paslaugų apimtis tam tikru laiku bei rinkos segmentuose;

**OAB** – trikampis, kuris fiksuoja tikrąją prekių ir paslaugų sklaidą nacionalinėje rinkoje;

**OA<sub>1</sub>B<sub>1</sub>** ir **OA<sub>2</sub>B<sub>2</sub>** – menami trikampiai, nes jie nėra visiškai padengti prekių ir paslaugų pasiūla rinkoje tam tikru laiku;

**C<sub>1</sub>** ir **C<sub>2</sub>** – rinkos paklausos ir pasiūlos pusiausvyros kreivės (*realioji ir menama*) tam tikru laiku;

**M** – organizacijos plėtros optimalių poreikių koordinatė tam tikru laiku ir veiklos vietoje.

**K, L** – organizacijos plėtros menamų poreikių koordinatės tam tikru laiku menamoje veiklos vietoje.

Kitos paveiksle vartojamos santrumpos žinomos.

Apibendrinant galima teigti, kad optimizuojant organizacijų plėtrą reikia apskaičiuoti optimalių poreikių koordinatę, kuri kiekvienai organizacijai turės skirtingus duomenis pagal veiklos sferą ir teikiamą naudą visuomenei.

**105. Organizacijos plėtros strateginio planavimo modelis pateikiamas 4.104 pav.**



4.104 pav. Organizacijos plėtros strateginio planavimo modelis [95, p. 39]

4.104 pav. vartojamos sąvokos:

**Organizacijos vidaus aplinka** – turtas: nekilnojamasis, investicijos (*darbinė veikla*), gryniesi pinigai ir personalas.

**Plėtros strategija** – organizacijos vertės didinimas ir teikiama nauda visuomenei.

**Išorės aplinka** – visi VVS ir VSS dalyviai tam tikru laiku bei veiklos vietoje.

**Stiprybių ir silpnybių tyrimai** – organizacijos sėkmės veiksnių prognozavimas.

**Strategijos alternatyvos** – minimali, optimali ir maksimali.

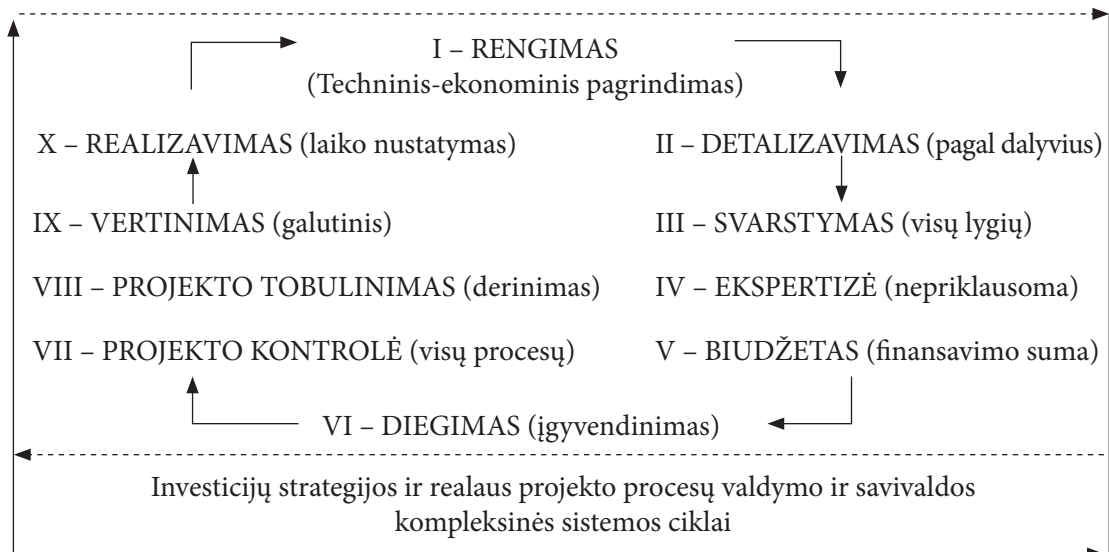
**Plėtros programos** – minimalios, optimalios ir maksimalios.

**Strategijos tvirtinimas** – suderinama ir tvirtinama strategija, nes plėtros rizika yra optimali.

**Programos įgyvendinimas: projektas** – sudaroma struktūra, sprendžiama konstrukcinė ir technologinė projekto dalis, normuojami ištekliai ir apskaičiuojami jų normatyvai, sudaromas optimalus projekto biudžetas, kuris laiduoja patvirtinto projekto įgyvendinimą pagal darbų eiliškumą ir jų kalendorinį grafiką, numatoma vykdytojų personalinė atsakomybė ir jos kontrolės mechanizmas.

Kitos paveiksle vartojamos sąvokos žinomos.

**106. Organizacijos plėtros projekto rengimo modelis pateikiamas 4.105 pav.** Galima pažymėti, kad organizacijos plėtros projekto struktūrą sudaro nuo I iki X etapų. Jie įgyvendinami griežtai reglamentuota seka, kad būtų pasiektas optimalus rezultatas.



4.105 pav. Organizacijos plėtros projekto rengimo modelis [66, p. 143]

4.105 pav. vartojamos sąvokos:

**I – RENGIMAS:** pateikiama projekto struktūra ir apskaičiuojami apytiksliai techninio-ekonominio pagrindimo rezultatai.

**II – DETALIZAVIMAS:** dalyvauja visi suinteresuoti dalyviai, kurie detaliai pagal struktūrą įvertina projekto naudingumą organizacijai, personalui ir visuomenei.

**III – SVARSTYMAS:** dalyvauja visų lygių specialistai, atsakingi vadovai ir po svarstymo priima teigiamą projekto įgyvendinimo sprendimą.

**IV – EKSPERTIZĖ:** nepriklausomi ekspertai įvertina optimalias įgyvendinimo sąlygas pagal nacionalinius išteklius.

**V – BIUDŽETAS:** apskaičiuojami ištekliai ir sudaromas optimalus projekto finansinis biudžetas.

**VI – DIEGIMAS:** įgyvendinimo proceso detalizavimas ir aprašymas, kompetencijų nustatymas, kompetentingo personalo atranka, veiklos priemonių poreikių fiksavimas.

**VII – PROJEKTO KONTROLĖ:** projekto įgyvendinimo kontrolės sistemos sudarymas su veiklos dalyviais ir tvirtinimas.

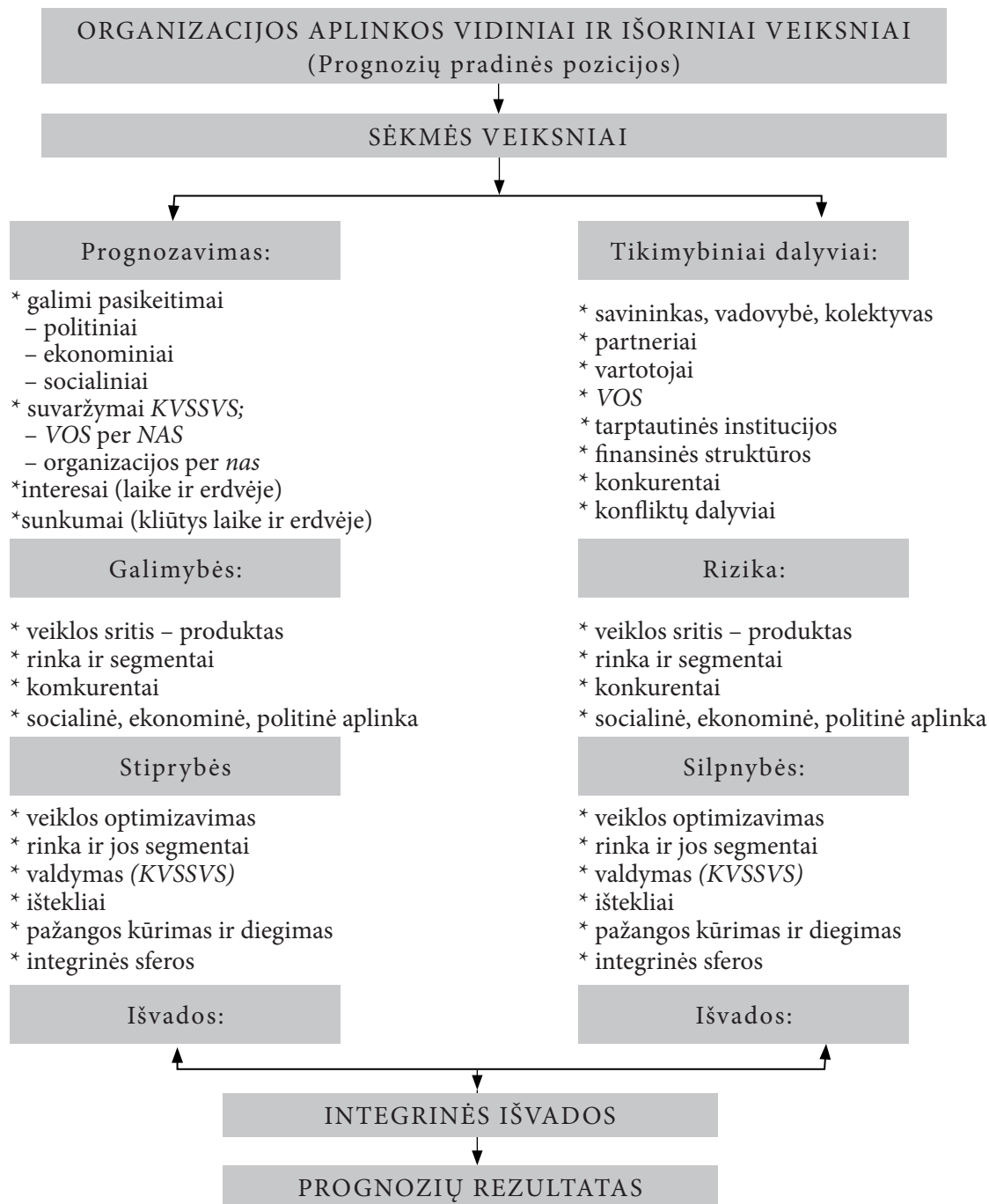
**VIII – PROJEKTO TOBULINIMAS:** visų etapų nuo I iki VII rezultatų analizė ir pataisų atlikimas, o juos priėmus, derinama su projekto dalyviais (*dokumentų pasirašymas*).

**IX – VERTINIMAS:** priimamas galutinis sprendimas, po to projektas tvirtinamas įgyvendinimui nustatyta VVS ir VSS tvarka.

**X – REALIZAVIMAS:** užsakiusi projektą organizacija priima jo visą dokumentaciją ir pradeda projekto įgyvendinimą pagal kalendorinį darbų atlikimo grafiką.

Kitos paveiksle vartojamos sąvokos žinomos.

**107. Organizacijos plėtros sėkmės veiksmių modelis pateikiamas 4.106 pav.**



4.106 pav. **Organizacijos plėtros sėkmės veiksnių modelis** [66, p. 327]



Paveiksle vartojamos sąvokos žinomos.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos plėtros sėkmės veiksnio modelio struktūra sudaryta pagal VVS ir VSS visų dalyvių tarpinius rezultatus, todėl analizei horizontaliai pateikiami VVS ir VSS tarpiniai rezultatai ir visi tikimybiniai dalyviai, o po to analizuojami aplinkos veiksniai, kurie daro įtaką organizacijos plėtrai, todėl vertinamos galimybės ir rizika. Modelyje aprašytų duomenų bazėse nustatoma organizacijos stiprybės ir silpnybės. Parengiamos funkcinės ir galutinės išvados organizacijos silpnybėms silpninti, o stiprybėms stiprinti. Prognozių rezultatai laiduoja organizacijos plėtros sėkmės veiksnius tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje globalizacijos sąlygomis.

**108. Organizacijos plėtros išlaidų modelis pateikiamas 4.107 pav.**

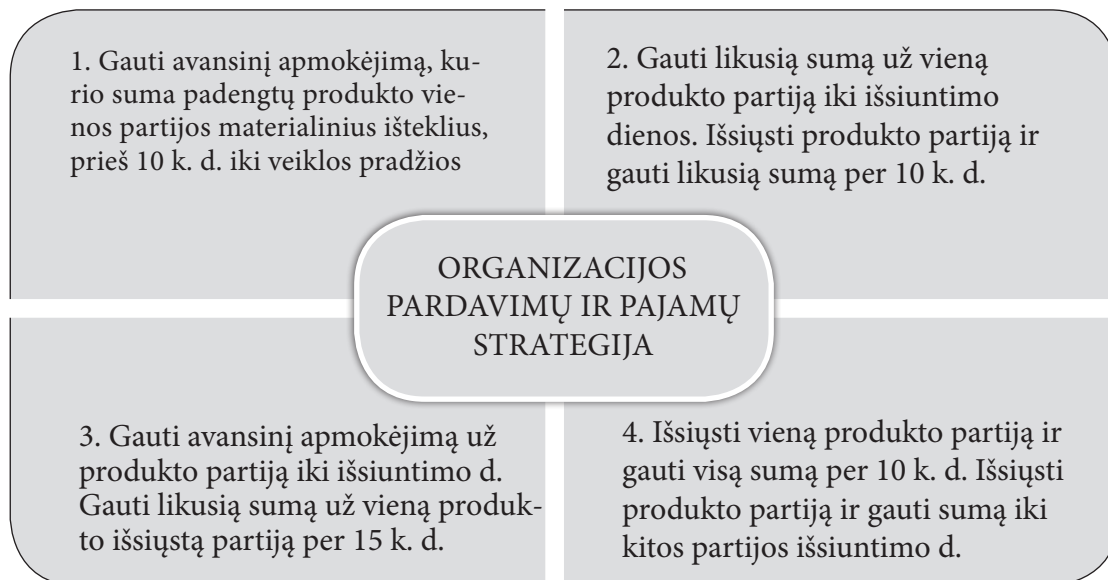


4.107 pav. **Organizacijos plėtros išlaidų modelis** [66, p. 310]

Paveiksle vartojamos sąvokos žinomos.

Optimizuojant organizacijos plėtrą, aktualu įgyvendinti pateiktą išlaidų modelį, kurį įgyvendinus iš esmės sumažės apyvartinės lėšos ir racionaliai bus paskirstomos pajamos.

**109. Organizacijos plėtros pajamų modelis pateikiamas 4.108 pav.**

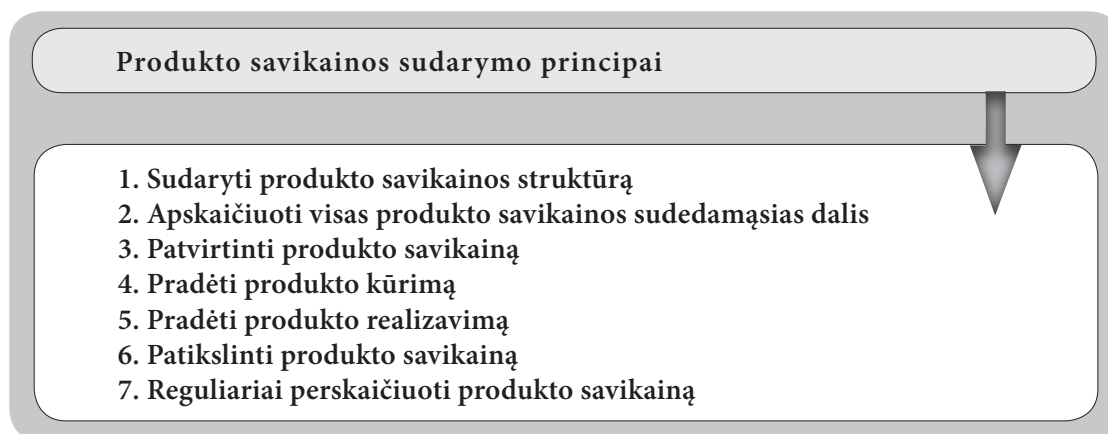


4.108 pav. **Organizacijos plėtros pajamų modelis** [66, p. 310]

Paveiksle vartojamos sąvokos žinomos.

Organizacijos plėtros pajamų modelio įgyvendinimas sudaro sąlygas optimaliai valdyti finansinius srautus tam tikru laiku ir veiklos vietoje.

**110. Organizacijos plėtros savikainos sudarymo modelis pateikiamas 4.109 pav.**



4.109 pav. **Organizacijos plėtros savikainos sudarymo modelis** [66, p. 311–312]

Paveiksle vartojamos sąvokos žinomos.

Organizacijos plėtros savikainos modelio įgyvendinimas laiduoja nuolatinį pardavimų savikainos sumažėjimą tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje.

**111. Organizacijos veiklos produkto sąmatos modelis pateikiamas 4.2 lentelėje.**

4.2 lentelė. **Organizacijos veiklos produkto sąmatos modelis** [66, p. 312]

ORGANIZACIJOS VEIKLOS PRODUKTO SĄMATA			
Eil. nr.	Straipsnių pavadinimas	Mato vnt.	Suma
1.	Tiesioginės išlaidos:	€	
1.1.	Medžiagoms	€	
1.2.	Komplektavimui	€	
1.3.	Visų rūšių energijai	€	
1.4.	Transportui	€	
1.5.	Darbo užmokesčiui	€	
1.6.	Socialiniam draudimui	€	
1.7.	Padalinio pridėtinės išlaidos	€	
Iš viso tiesioginių išlaidų:		€	
2.	Organizacijos pridėtinės išlaidos	€	
3.	Normatyvinė savikaina	€	
4.	Normatyvinis pelnas	€	
Iš viso (kaina):		€	


Lentelėje vartojamos sąvokos žinomos.

Organizacijos veiklos produkto sąmatos įgyvendinimas didina organizacijos vertę.

**112. Organizacijos produkto kainos sudarymo modelis pateikiamas 4.110 pav.**

Būtina prisiminti, kad:

1. Tiesioginės išlaidos nuolat kinta
2. Normatyvinė savikaina – nuolat kintantis normatyvinis dydis
3. Normatyvinio pelno ribos nuolat kinta
4. Produkto kaina – nuolat kintantis dydis
5. Produkto sąmatos tvirtinimas – reguliarus procesas
6. Produkto sąmatos įgyvendinimas – reguliarus procesas
7. Produkto kainos tvirtinimo periodiškumą nustato specialistai



4.110 pav. **Organizacijos produkto kainos sudarymo modelis** [66, p. 312–313]

Paveiksle vartojamos sąvokos žinomos.

Organizacijos produkto kainos sudarymo modelio įgyvendinimas didina organizacijos vertę.

**113. Organizacijos veiklos planavimo modelis pateikiamas 4.3 lentelėje.**

4.3 lentelė. Organizacijos veiklos planavimo modelis [66, p. 314]

ORGANIZACIJOS OPTIMALIOS VEIKLOS PLANAS 2016 M.							
Eil. nr.	Veiklos rodikliai	Mato vnt.	Organizacijos padaliniai:				Σ Iš viso:
			Pirmas	Antras	Trečias	Ketvirtas	
1.	Tiesioginės išlaidos	tūkst. €					
2.	Netiesioginės išlaidos	tūkst. €					
3.	Veiklą vykdančių skyrių išlaidos	tūkst. €					
4.	Vadybos išlaidos	tūkst. €					
5.	Iš viso išlaidų	tūkst. €					
6.	Veiklos apimtys	tūkst. €					
7.	Parduota	tūkst. €					
8.	Pardavimų savikaina	tūkst. €					
9.	Efekto pokyčiai	tūkst. €					
10.	Veiklos rezultatas	tūkst. €					

Lentelėje vartojamos sąvokos žinomos.

Organizacijos veiklos planavimo modelio įgyvendinimas didina organizacijos vertę. Organizacijos operatyvinės veiklos planas sudaro sąlygas optimizuoti visų padalinių darbą per kalendorinius metus ir pasiekti planuotą organizacijos vertę, kuri išreiškiama nauda visuomenei globalizacijos sąlygomis.

**114. Organizacijos padalinio veiklos planavimo modelis pateikiamas 4.4 lentelėje.**

4.4 lentelė. Organizacijos padalinio veiklos planavimo modelis [66, p. 315]

Organizacijos 1 (2,3,4) padalinio veiklos užduotis 2016 m. spalio mėn.			
Eil. nr.	Rodiklio pavadinimas.	Mato vnt.	Σ Iš viso:
1.	Veiklos programa ( <i>apimtis</i> )	tūkst. €	
2.	Apyvartinių lėšų limitas	tūkst. €	
3.	Aptarnaujančių skyrių išlaidų limitas (%)	tūkst. €	

4 skyrius. ORGANIZACIJOS OPTIMIZAVIMO SISTEMA

4.	Minimalus finansų limitas (institucijai – %):	tūkst. €	
5.	Personalui skatinimui finansų dalis (%):	tūkst. €	
6.	Pardavimai:	tūkst. €	
7.	Pajamos:	tūkst. €	
Padalinio vadovas _____		Organizacijos vadovas _____	
(Parašas, data)		(Parašas, data)	

Lentelėje vartojamos sąvokos žinomos.

Organizacijos padalinio veiklos planavimo modelio įgyvendinimas didina darbo pridėtinę vertę ir organizacijos vertę.

**115. Organizacijos operatyvinės veiklos balanso modelis pateikiamas 4.5 lentelėje.**

**4.5 lentelė. Organizacijos operatyvinės veiklos balanso modelis [66, p. 317]**

Organizacijos 2016 m. sausio–rugsėjo mėn. veiklos rezultatai ir planinės užduotys spalio mėn.							
Eil. nr.	Rodikliai.	Mato vnt.	Organizacijos padaliniai:				Σ Iš viso:
			Padaliniai:	1	2	3	
1.	Veiklos programa 2016-01–09:	tūkst. €					
2.	Realios pajamos 2016-01–09:	tūkst. €					
3.	Produkto likutis 2016-10-01:	tūkst. €					
4.	Apyvartinių lėšų limitas 2016-10:	tūkst. €					
5.	Skyrių išlaidų limitas 2016-10:	tūkst. €					
6.	Minimalus finansų limitas 2016-10:	tūkst. €					
7.	Finansų dalis skatinimui 2016-10:	tūkst. €					
8.	Pardavimai 2016-10:	tūkst. €					
9.	Pajamos 2016-10:	tūkst. €					
10.	Įplaukos 2016-10:	tūkst. €					
11.	Mokėjimų balansas 2016-10:						
	a) pajamų:	tūkst. €					
	b) išlaidų:	tūkst. €					

Lentelėje vartojamos sąvokos žinomos.

Organizacijos operatyvinės veiklos balanso modelio įgyvendinimas ypač aktualus, nes veiklos veiksniai, specialistų tiesiogiai valdomi kiekvieną darbo dieną, išreiškiami išteklių pirkimais, darbo procesų pokyčiais ir išteklių pardavimais, o rezultatai

fiksuojami finansine išraiška.

Organizacijos plėtros optimizavimo metodologija, jos metodika ir įgyvendinimo metodai pateikiami skaičių seka nuo 1 iki 115. Šioje skaičių sekoje *organizacijos optimizavimo modeliai* pateikiami nuo 1 iki 61, *personalo optimizavimo modeliai* pateikiami nuo 62 iki 81, o *organizacijos ir personalo efektyvumo tendencijos* pateiktos nuo 82 iki 115 sekos skaičiaus.

Organizacijos plėtros optimizavimo teorijos ir praktikos pateiktos vienovės skaičių seka, sudaryta vadovaujantis šiuolaikine vadybos teorija, pagal kurią atliktas modelių sisteminimas, kurį funkcionaliai sieja modeliai ir jų sudarytas pateikimo eiliškumas. Tokia medžiagos išdėstymo funkcinė sistema sudaro sąlygas paaiškinti, kad įgyvendinę plėtros optimizavimo teorines ir praktines nuostatas, taip pat organizacijos plėtros optimizavimo modelius ir formas, pasieksime, kad organizacijų aplinka Lietuvoje nuolat gėrės, taip bus sudarytos visos sąlygos darniai valstybės ir visuomenės raidai laiduoti atsižvelgiant į nacionalinius išteklius, o tai laiduos nacionalinio saugumo stiprinimą ES ir NATO lygmeniu.

Organizacijos plėtros optimizavimo modelių ir formų esmė ta, kad šią medžiagą galima naudoti šiuolaikinės vadybos teorijai plėtoti globalizacijos sąlygomis ir realiai pritaikyti pavienių mikro- ir makrosistemų efektyviai veiklai įgyvendinti siekiant personalo pasitenkinimo, taip pat žmogaus ir šeimos realių poreikių patenkinimo, kuris laiduoja privataus saugumo stiprinimą visuomenėje.

Organizacijos plėtros optimizavimo modelius ir formas rekomenduojama studijuoti siekiant ugdyti individo intelektą ir panaudoti tiek žmogaus, šeimos ir personalo veikloje, tiek valstybės ir visuomenės darniai raidai plėtoti Lietuvoje ES ir NATO daryties bei ateities sąlygomis.

Organizacijos plėtros optimizavimo modeliai yra tipiniai, todėl jų taikymo formos labai universalios, kai siekiama didinti visų sferų organizacijų veiklos efektyvumą, kai plėtojama pažanga ir demokratija. Kita vertus, taikymo metodika ir metodai grindžiami remiantis klasikinėmis vadybos mokyklomis, todėl visų lygių specialistams patartina iš esmės prisiminti vadybos pagrindus, kaip pagrindinį žinių šaltinį žmonių bendradarbiavimui gerinti dabar ir ateityje.

Šiuolaikinės vadybos, taip pat plėtros optimizavimo teorija ir praktika yra neatskiriami procesai, nes jų veiksniai prognozuojami metodologija ir metodika, o patikrinami metodais praktiškai. Strateginio valdymo teorija ir praktika skirta visuomenės veiklos efektyvumui, kuris nusakomas bendruoju demokratijos ir pažangos plėtros rezultatu, didinti.

*Bendrasis plėtros rezultatas* – žmogus, šeima, organizacijų personalas visuomenėje, kurios mikro- ir makrosistemose gausu sudėtingų vidinių ir išorinių problemų, daran-

čių įtaką demokratijos ir pažangos procesams. Funkcinis plėtros optimizavimo rezultatas – žmogaus, jo šeimos gyvenimo lygio indeksas ir žmonių gyvenimo kokybė tam tikru laiku ES (*gyvenimo lygio ir kokybės vidurkiu 100 proc. tarp visų ES valstybių narių*).

Spartus pažangos plėtojimas pasaulio bendrijoje, tam tikrame krašte ir valstybėje sudaro sąlygas visuomenės raidoje rasti tiek teigiamiems, tiek neigiamiems procesams, kurie supriešina žmones valstybėje, nes valstybės valdymo sistema (VVS) nesusipėja užtikrinti visuomenės savivaldos sistemos (VSS) plėtros regionuose, kurios efektyviau rengtų bendruomenių problemų sprendimo strategijas ir optimaliai jas įgyvendintų savų savivaldybių teritorijose pagal visus turimus išteklius.

Šiandieną nuo žmogaus, jo šeimos, organizacijų personalo bendradarbiavimo iš esmės priklauso pažangos ir demokratijos lygis valstybėje. Visuomenės raidos pažanga ir demokratija rodo žmogaus, jo šeimos ir organizacijų personalo veiklos rezultatus, kuriuos apibūdina žmonių bendradarbiavimas su VVS dalyviais. Nuo žmonių bendradarbiavimo ir VSS pokyčių priklauso žmonių gyvenimo lygio indeksas ir žmonių gyvenimo kokybė, tai – pagrindiniai demokratijos ir pažangos raidos visuomenėje vertinimo išplėstiniai rodikliai (*indikatoriai*).

Šiandieną ypač matyti šiuolaikinės vadybos, taip pat plėtros optimizavimo metodologijos, metodikos ir metodų įgyvendinimo svarba mūsų visuomenės darniai raidai laiduoti, taip pat kitose kaimyninėse valstybėse, nes tik žmonių bendradarbiavimas sudaro realias sąlygas optimizuoti valstybės mikro- ir makrosistemų veiklą, gerinti politinės, ekonominės ir socialinės aplinkos veiksnių vienovę.

Plėtros optimizavimo modelyje „žmogus, jo šeima – visuomenė ir valstybė“ ypatingą reikšmę turi valstybė su VVS, kuri yra svarbiausia visuomenės politinės sistemos organizacija, per kurią strategiškai valdoma visuomenė su VSS ir žmogus su jo šeima mikro- ir makrosistemose, taip pat per VSS saugoma žmogaus ir jo šeimos – visuomenės bendroji socialinė, ekonominė, politinė struktūra ir nuolat užtikrinamas visuomenės bendrojo gyvenimo lygio bei gyvenimo kokybės plėtros optimizavimas.

Gerai išmanyti VVS ir VSS visų organizacijų plėtros optimizavimo teoriją ir gebėti ją realiai taikyti praktikoje – žmonių problemų optimalaus sprendimo bendruomenės perspektyva. VVS ir VSS organizacijų plėtros optimizavimo teorijos tobulinimas ir taikymas dabar ir ateityje yra būtina sąlyga norint kryptingai gerinti žmonių santykius rengiant aukštos ir aukščiausios kvalifikacijos specialistus Lietuvoje, kurie ypač reikalingi nuolat besiformuojančioms naujoms problemoms spręsti globalizacijos sąlygomis nacionaliniu, ES ir NATO lygmeniu tam tikru laiku pasaulio bendrijoje.

Darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimo teorijos ir praktikos vienvės nuostatos, tai yra organizacijų plėtros optimizavimo filosofija pateikiama kitame monografijos skyriuje.

## 5 ORGANIZACIJOS IR JŲ APLINKA: ŠIUOLAIKINĖ PLĖTROS OPTIMIZAVIMO FILOSOFIJA

### 5.1. Organizacijų teorija: šiuolaikiniai požiūriai plėtros optimizavimo iššūkių ir poreikių kontekste

**Organizacijų teorija: šiuolaikinė samprata.** Šiuolaikinėmis globalizacijos, socialinės ekonominės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos internacionalizavimo, žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo, Europos integracijos ir ES raidos ir plėtros sąlygomis išryškėja *daug naujų aplinkybių, nulemiančių būtinybę iš esmės keisti ir radikaliai atnaujinti tradicinius požiūrius į organizacijas, jų kūrimą, veiklą ir plėtrą, taip pat į organizacijų vadybą*: taip pat galima teigti, kad atsiranda poreikiai *naujai suvokti* kai kuriuos *tradicinės organizacijų teorijos* teiginius ir *išplėsti tradicinę sampratą* apie organizacijas bei jų vadybą.

Svarbiausiomis aplinkybėmis, į kurias turi būti atsižvelgiama siekiant suvokti poreikius iš esmės keisti ir atnaujinti tradicinius požiūrius į organizacijas, jų kūrimą, veiklą ir plėtrą, taip pat į organizacijų vadybą, yra laikytinos tokios:

- šiuolaikinėmis *globalizacijos bei socialinės ekonominės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos internacionalizavimo* sąlygomis išryškėja poreikiai *adekvačiai* atsižvelgti į šiuolaikinį *globalųjį bei tarptautinį kontekstą*, kuriame vyksta visų be išimties organizacijų kūrimo, raidos, veiklos plėtros, taip pat vadybos procesai: *globalizaciją ir internacionalizavimą* atspindinčios aplinkybės įgauna ypatingą reikšmę ir svarbą, į šias aplinkybes yra būtina atsižvelgti gerokai daugiau, rimčiau ir atsakingiau, nei buvo įprasta ankstesnėje organizacijų vadybos praktikoje, o tai reikalauja *naujų adekvačių teorinių požiūrių ir sprendimų*, ypač plėtojant organizacijų ir jų vadybos teorijas;

- šiuolaikinėmis *žiniomis grindžiamos visuomenės bei žinių ekonomikos kūrimo ir plėtros, mokslo ir technologijų pažangos spartėjimo* sąlygomis atsiranda *kokybiškai nauji organizacijų tipai ir kokybiškai naujos organizacijų formos*, orientuotos į tokius



reiškinius ir į tokias aplinkybes kaip *tinklai ir tinklaveika*, kaip *žinių organizacijoms* būdingų požymių įsivyravimas praktiškai visų tradicinių organizacijų veiklos, raidos ir plėtros praktikoje, kaip įvairios *virtualumo ir virtualizacijos* apraiškos: siekiais adekvačiai atsižvelgti į šiuos reiškinius ir aplinkybes yra nulemiami poreikiai tiek organizacijų ir jų vadybos teorijoje, tiek ir organizacijų kūrimo, veiklos, raidos, plėtros bei vadybos praktikoje remtis atitinkamais *teoriniais sprendimais*;

- šiuolaikinėmis *visuomenės gyvenimo būdo pokyčių*, ypač šiuolaikinėmis *demokratizavimo, humanizacijos, daugialypio ekologizavimo ir darnios plėtros* siekių įgyvendinimo sąlygomis natūraliai išryškėja poreikiai organizacijų vadyboje įtvirtinti *naujus etikos bei socialinės atsakomybės standartus*, taip pat įgyvendinti *naujas vertybes*, kurios būtų adekvačios tiek *pokyčiams* pačioje visuomenėje bei jos gyvenime, tiek ir *naujiems iššūkiams*, kurie atspindi visuomenės prisitaikymo prie besikeičiančios situacijos reikmes: pastarosios aplinkybės yra labai reikšmingos ta prasme, kad nulemia būtinumą *prioritetinį dėmesį skirti* tiek organizacijų, tiek ir jų vadybos tematikai ir problematikai charakteringoms etikos ir moralumo socialinės atsakomybės, demokratiškumo, ekologiškumo, humaniškumo, darnios plėtros ir tvarumo apraiškoms;

- šiuolaikinėmis sąlygomis pasireiškia daugialypiai *konvergencijos* procesai, atspindintys *naujo tipo sąveikas* tarp įvairių organizacijų, ypač tarp valstybių, tarp tautinių organizacijų ir tarptautinio verslo subjektų, tarp viešojo sektoriaus ir verslo organizacijų, tarp įvairioms visuomenės grupėms bei skirtingiems socialiniams sluoksniams atstovaujančių organizacijų ir įvairių organizacijų, atliekančių viešosios vadybos ir administravimo funkcijas: beje, *naujo tipo sąveika ir konvergencijos procesai* yra ypač svarbi aplinkybė, į kurią būtina atsižvelgti tiek suvokiant šiuolaikines organizacijų vadybos aktualijas, tiek ir siekiant adekvataus reagavimo į tuos iššūkius, kuriuos sukelia *nauji tarporganizacinės ir konvergencijos* reiškiniai.

Be išvardytų svarbiausių aplinkybių, į kurias turi būti atsižvelgiama siekiant suvokti poreikius iš esmės pakeisti ir atnaujinti tradicinius požiūrius į organizacijas, jų kūrimą, veiklą ir plėtrą, taip pat į organizacijų vadybą, papildomai paminėtinos ir tos aplinkybės, kurios atspindi šiuolaikines *Europos integracijos ir ES raidos ir plėtros* aktualijas: Europos integracijos kontekste ir ES erdvėje išryškėja įvairūs *specifiniai „europinės“ kilmės veiksniai*, kurie atspindi ir naujausias reikmes, ir įvairias galimybes gerokai nuodugniau ir išsamiau suvokti įvairių organizacijų kūrimo, veiklos, raidos ir plėtros, vadybos, sąveikos su kitomis organizacijomis reiškiniais.

Taigi, apibendrinant išdėstytus teiginius, galima padaryti *išvadą*, kad įvairialypis, nuodugnus ir išsamus organizacijoms, jų kūrimui, veiklai, raidai ir plėtrai, taip pat organizacijų vadybai bei organizacijų aplinkai skirtas mokslinis tyrimas ir juo grindžiamas pažinimas gali būti traktuojami kaip viena iš prielaidų geriau pažinti šiuolaikinę

visuomenę, jos gyvenimo būdą ir gyvenimo kokybės gerinimo galimybes: pastaroji aplinkybė gali būti traktuojama kaip sąlygojanti gana perspektyvių mokslinių tyrimų prioritetų pasirinkimą.

**Organizacijos ir jų aplinka: mokslinio pažinimo ir praktinės veiklos tobulinimo poreikiai.** Šiuolaikinė visuomenė ir jos raidos procesai – be galo sudėtingas ir daugialypio pažinimo reikalaujantis mokslinių tyrimų objektas, išsiskiriantis itin didele požymių bei raidos dėsningumų gausa ir įvairove.

Šiuolaikinei visuomenei apibūdinti gali būti panaudojamos įvairios *charakteristikos*: tarp pastarųjų ypač svarbiomis yra laikytinos visuomenei ir jos gyvenimui bei gyvenimo būdai būdingų reikšmingiausių *organizacijų*, taip pat *organizacijų aplinkos* charakteristikos.

Visuomenei ir jos gyvenimo būdai būdingos reikšmingiausios organizacijos ne tik charakterizuoja pačią visuomenę, jos struktūras bei visuomenės gyvenime pasireiškiančius santykius, bet ir atspindi pačios visuomenės funkcionavimo, jos raidos bei pokyčių logiką, taip pat atskleidžia visuomenės raidos valdymo subjektų, jų veiklos galimybių ir aplinkybių, vykstančių ar galinčių pasireikšti, valdymo procesų prigimtį ir įvairovę. Galima teigti, kad visuomenei ir jos gyvenimo būdai būdingos reikšmingiausios organizacijos gali būti priskiriamos *itin reprezentatyvių* pačios visuomenės charakteristikų kategorijai: iš to, kokios organizacijos ir kaip reiškiasi bei veikia visuomenės gyvenime, gali būti sprendžiama apie pačios visuomenės tobulumą, jos raidos ir pažangos perspektyvas, apie modernizavimo poreikius ir prioritetus.

Organizacijos bei jų įvairovė yra suvoktinos kaip itin svarbios tiek visuomenės, tiek ir jos gyvenimo būdo charakteristikos: akivaizdu, kad šis teiginys yra traktuotinas kaip *universalus* ir kaip tinkantis apibūdinti visuomenę *bet kurio istoriškai apibrėžiamo laikotarpio* sąlygomis, taip pat ir tinkantis apibūdinti *šiuolaikinę visuomenę mūsų dienomis*. Akivaizdu ir tai, kad organizacijų apibūdinimui skirtų charakteristikų priskyrimas svarbiausiųjų visuomenės bei jos gyvenimo būdo charakteristikų kategorijai kartu rodo ir poreikį suvokti, jog apibūdinant tiek įvairias organizacijas, tiek ir visą visuomenę bei jos gyvenimo būdą apskritai, labai svarbiomis yra laikytinos ir *organizacijų aplinkos* charakteristikos.

Taigi, organizacijų bei jų aplinkos svarbos ir vaidmens supratimas nulemia poreikį detaliau aptarti šiuolaikinį požiūrį tiek į *organizacijas*, tiek ir į *organizacijų aplinkos* sampratą.

**Organizacijos, jų samprata ir įvairovė.** Organizacijos ir jų veikla bei raida pasižymi didžiule atvejų ir formų įvairove, todėl savaime suprantame, kad egzistuoja daug skirtingų teorinių požiūrių ir į organizacijų, ir į joms apibūdinti reikšmingų požymių sampratą.

Apskritai *organizacija* gali būti apibūdinama kaip *individų visuma*, pasižyminti *dviem esminiais požymiais*:

- šioje individų visumoje egzistuoja *bendras interesas* arba *bendri interesai*: tai reiškia, kad individai, priklausantys šiai visumai, pasižymi *interesų bendrumu*, kai, nepaisant to, kad skirtingiems individams gali būti būdingi didesne ar mažesne įvairove pasižymintys interesai, šių interesų struktūroje visada išryškėja tam tikras *bendras interesas* arba *bendri interesai*;

- individai, priklausantys šiai visumai, pasižymi *tarpusavio sąveikos* ir *tiesioginių bei grįžtamųjų ryšių* galimybėmis: tai reiškia, kad individai, priklausantys šiai visumai, gali būti laikomi *organizuotais*, juolab remiantis tiesioginiais ir grįžtamaisiais ryšiais gali susiklostyti tam tikros šiai visumai būdingos *struktūros*, sąlygojančios tiek *individų tarpusavio santykius* šioje visumoje, tiek ir *kiekvieno individo santykius su individų visuma*.

Šiais požymiais pasižyminti *individų visuma* gali būti suvokiama kaip *organizacija*.

Beje, toks *organizacijos sąvokos* supratimas gali būti laikomas gana *universaliu*, nes juo yra išreiškiama *bendriausioji* organizacijos, kaip tam tikros individų visumos, prasmė.

Pabrėžtina, kad itin svarbiu organizacijos požymiu yra laikytinas *organizacijos buvimas valdymo subjektu*: kiekviena organizacija visada pasireiškia ir visada veikia kaip *valdymo subjektas*, pasižymintis tuo, kad turi tam tikrą savo, kaip organizacijos, *interesų* ir kad adekvačiai savo interesams atlieka visus *valdymo subjektams būdingus veiksmus*. Pastebėtina, kad *kiekvienos organizacijos buvimas valdymo subjektu* leidžia atskleisti esminį *organizacijos, kaip tam tikros individų visumos, bruožą*: individų visuma bendriausiu atveju nebūtinai yra valdymo subjektas, tuo tarpu kai organizacija, kaip individų visuma, visais atvejais ir pasireiškia, ir veikia būtent kaip valdymo subjektas.

Papildomai pažymėtina, kad organizacijos, kaip valdymo subjekto, prasmę atspindi kelios viena kitą papildančios aplinkybės:

- kiekviena organizacija, kaip subjektas, turi *savo interesus*;
- kiekviena organizacija, kaip subjektas, adekvačiai savo interesams bei jų suvokimui gali *reaguoti* į situaciją ir į jos pokyčius, *priimti* ir *įgyvendinti įvairius valdymo sprendimus*, kuriais būtų siekiama *išspręsti savo problemas* ir *pasiiekti savo tikslus*.

Akivaizdu, kad organizacijos pasižymi *didžiule įvairove*, juo labiau kad kiekviena organizacija gali būti apibūdinama ir kaip tam tikra *individų visuma*, ir kaip tam tikras *valdymo subjektas*.

Pažymėtini keli svarbiausieji organizacijų įvairovę charakterizuojantys *požymiai*:

- organizacijų *paskirtį* ir *veiklos pobūdį* charakterizuojantys požymiai: organizacijos pasižymi tomis įvairovės formomis, kurias nulemia pačių organizacijų *paskirties* ar jų *veiklos pobūdžio* daugiavariantiškumas;

- organizacijos sudarančių ar joms priklausančių *individų kilmę, ypatumus bei dalyvavimo organizacijose motyvus* charakterizuojantys požymiai: organizacijos pasižymi tomis įvairovės formomis, kurias nulemia organizacijas sudarančių ar joms priklausančių *individų bei kitų narių įvairovė*;

- organizacijų *pakopiškumą*, vidinių struktūrų *hierarchijas* bei skirtingų organizacijų tarpusavio palyginimuose išryškėjantį *hierarchiškumą* charakterizuojantys požymiai: organizacijos pasižymi įvairovės formomis, kurias nulemia pačių organizacijų bei jų struktūroms būdingas pakopiškumas ir hierarchijų *daugiavariantiškumas* (organizacijos gali būti tiek *vienpakopės*, tiek ir įvairiai struktūrizuotos *daugiapakopės*: beje, daugiapakopė organizacija paprastai „susideda“ arba „susidėlioja“ iš „mažesnių“ arba „smulkesnių“ organizacijų, kurių kiekviena gali būti laikoma *suborganizacija kitos organizacijos struktūroje*);

- *formaliųjų* organizacijų statusą charakterizuojantys požymiai, kurie išryškina tiek formalių, tiek ir neformalių organizacijų įvairovę ir skirtingą formalųjų statusą turinčių ar formalaus statuso apskritai neturinčių organizacijų veiklos ir raidos ypatumus;

- organizacijų veiklos *mastą*, organizacijų *dydžius* bei veiklai ir raidai būdingus *laiko parametrus* charakterizuojantys požymiai, leidžiantys išryškinti organizacijų įvairovę atsižvelgiant į pačių organizacijų dydžio bei veiklos masto apraiškas ir į tokių apraiškų daugialypiškumą;

- *valdymą ir vadybą* įvairiose organizacijose charakterizuojantys požymiai, leidžiantys išryškinti organizacijų įvairovę atsižvelgiant į tai, kad valdymo ir vadybinės veiklos formos, būdai bei atvejai gali pasižymėti daugivariantiškumu ir netgi nepalyginamumu.

Apibūdintieji organizacijų įvairovės požymiai rodo, jog šiuolaikinei visuomenei ir jos gyvenimo būdai būdinga organizacijų įvairovė išties yra labai didelė, todėl organizacijų veiklai ir raidai skirtuose tiek moksliniuose tyrimuose, tiek ir praktinio pobūdžio darbuose yra būtina labai įdėmiai atsižvelgti į įvairius organizacijų įvairovės veiksnius. Beje, pastebėtina, kad be apibūdintų požymių, charakterizuojančių organizacijų įvairovę, egzistuoja ir kiti požymiai, į kuriuos yra tikslinga atsižvelgti daugeliu atvejų, kai reikia nagrinėti įvairius organizacijų veiklos ar raidos klausimus: apskritai organizacijų įvairovę charakterizuojančių požymių daugialypiškumo ir įvairovės suvokimas leidžia suprasti organizacijoms bei jų veiklai ir raidai skirtų tiek mokslinių tyrimų, tiek ir praktinių darbų tematikos ir problematikos sudėtingumą.

Nepaisant didelės organizacijų įvairovės, tiek moksliniuose tyrimuose, tiek ir taikomosios praktinės paskirties darbuose didžiausias dėmesys paprastai yra skiriamas keliems organizacijų tipams, tarp jų tokioms organizacijoms, kaip įmonė, įstaiga, ins-

titucija. Akivaizdu, kad visoms šioms organizacijoms galioja *universalūs* požiūriai, skirti ir tinkami *bendrai* organizacijų veiklos ir raidos tematikai. Be to, atitinkami *universalūs* požiūriai galioja ir tokiems organizacijų tipams kaip valstybė ir įvairios tarptautinės tarpvalstybinės organizacijos, tokiems organizacijų tipams kaip įvairios savivaldos organizacijos, taip pat tokiems organizacijų tipams kaip įvairios nevyriausybinės bei kitokios organizacijos. Ypač pabrėžtinas poreikis *universalųjį* požiūrį taikyti ir tais atvejais, kai yra nagrinėjama itin aktuali ir perspektyvi *tinklaveikos* bei *neformalių organizacijų*, tarp jų kuriamų ir veikiančių *virtualioje* erdvėje, tematika ir problematika.

**Organizacijų aplinka: samprata, įvairovė, daugialypiškumas.** Kiekviena organizacija veikia tam tikroje *aplinkoje*, todėl šios aplinkos identifikavimas ir jos bruožų, požymių ir ypatumų įvertinimas yra traktuotini kaip *būtina sąlyga*, siekiant suvokti kompleksiskai ir pagrįstai apibūdinti pačią organizaciją bei jos veiklos, raidos ir plėtros galimybes, aplinkybes ir perspektyvas ir tuo pačiu spręsti atitinkamus *valdymo sprendimų* inicijavimo, parengimo, pagrindimo ir įgyvendinimo klausimus.

Apskritai *organizacijos aplinka* gali būti apibūdinama kaip *erdvės*, kurioje pasireiškia:

- Organizacijos, kaip subjekto, *interesai* ir jos *poveikiai* tiek į pačios organizacijos, tiek ir į kitų subjektų veiklą bei situaciją;
- kitų subjektų *įtaka* ir *poveikiai* pačiai organizacijai.

Šis požiūris į *organizacijos aplinkos* apibūdinimą yra grindžiamas nuostata, kad organizacijos aplinka, kaip erdvė, yra sutapatintina su pačios organizacijos, kaip subjekto, *veikimo lauku*, kuriame pasireiškia tiek pačios organizacijos, kaip subjekto, *interesai* ir *poveikiai* kitiems subjektams, tiek ir kitų subjektų *poveikiai* pačiai organizacijai.

Akivaizdu, kad kiekvienos organizacijos aplinka visada yra *daugialypė*, pasižymi *bruožų ir požymių įvairove* ir gali būti identifikuojama bei apibūdinama tiek atsižvelgiant į skirtingus *vertinimo kriterijus*, tiek ir išryškinant įvairius *ypatumus*.

Galima teigti, kad kiekvienos organizacijos aplinka visada yra *kompleksinio pobūdžio*, ji pasižymi tuo, kad ją sudaro *įvairove ir daugialypiškumu* pasižymintios *lokalinės aplinkos*, kurių kiekviena gali būti identifiukuota kaip pasižyminti tam tikra aiškia *specifika*.

Svarbiausiais požymiais, pagal kuriuos gali būti identifiukuotos pagrindinės *lokalinės aplinkos* ir tuo pačiu apibūdinama kiekvienos organizacijos aplinka *erdvėje*, yra laikytini tokie:

1. Požymiai, leidžiantys identifiukuoti *vidinę* ir *išorinę* kiekvienos organizacijos aplinką, suvokiant, kad:

- *vidinė aplinka* yra toji, kurią sudaro ir sukuria pačiai organizacijai *priklausantys* ir pačią organizaciją kaip jos nariai sudarantys ir suburiantys individai bei įvairios jų grupės, dariniai ir kiti „vidiniai“ subjektai;

▪ *išorinė aplinka* yra toji, kurią sudaro ir sukuria pačiai organizacijai *nepriklausantys* individai bei įvairios jų grupės, dariniai ir kiti „išoriniai“ subjektai.

2. Požymiai, leidžiantys identifikuoti organizacijos aplinkos *pobūdį*, prioritetinį dėmesį skiriant įvairiems politinės, socialinės, teisinės, ekonominės, taip pat technologinės informacinės, kultūros, saugumo, ekologinės ir kitaip apibūdintinos aplinkos požymiams: beje, identifikavus organizacijos aplinkos pobūdį *bendrojoje prasme*, paties tokios aplinkos pobūdžio identifikavimas gali būti *detalizuojamas*, išryškinant „smulkesnius“ organizacijos aplinkos pobūdį charakterizuojančius požymius (pavyzdžiui, organizacijos *ekonominės* aplinkos identifikavimas gali būti detalizuojamas išryškinant „smulkesnius“ *makroekonominės*, mikroekonominės bei kitaip apibūdintinus įvairių *ekonominės aplinkos dalių ar fragmentų* požymius).

3. Požymiai, leidžiantys identifikuoti organizacijos aplinkos *dydį* bei *ribas* suvokiant, kad kiekviena aplinka gali būti.

▪ apibūdinama ją sutapatinant su tam tikromis *fiziškai, geografiškai ar geometriškai* identifikuojamomis erdvėmis ar ribomis, taip pat ją įvertinant ar išmatuojant pačią aplinką *kiekybiškai*;

▪ identifikuojama jos *svarbos ir reikšmingumo* prasme, numatant ją apibrėžti kaip pasižyminčią įvairiai suvokiamu „*artumu*“ ar „*nuotoliu*“, juolab įvairios aplinkos gali būti suvokiamos ir vertinamos kaip *artimos* ir kaip *tolimos*;

▪ identifikuojama, kaip *globalaus* masto aplinka, kaip *regioninė* aplinka *globaliame kontekste*, kaip *nacionalinio* masto aplinka (kai aplinka yra sutapatinama su konkrečios šalies erdve) ar kaip konkrečiai apibrėžto *tarptautinio* masto aplinka, kaip *regioninė* aplinka *nacionalinės šalies* kontekste, kaip įvairiai apibrėžta *lokalinė* aplinka.

4. Požymiai, leidžiantys identifikuoti įvairius organizacijos aplinkoje veikiančius *subjektus, jų grupes bei interesus*, kartu leidžiantys išryškinti organizacijos aplinkoje veikiančių subjektų bei jų interesų *daugialypiškumą, įvairovę*, o tam tikrais atvejais – įvairias *konfliktų ir nesuderinamumo* apraiškas.

5. Požymiai, leidžiantys išryškinti organizacijos aplinkoje vykstančius *esminius pokyčius* ir pasireiškiančius *itin reikšmingus procesus*, kurie sąlygoja pačiai organizacijai kylančius svarbiausius *iššūkius* ir nulemia *poreikius adekvačiai reaguoti* į organizacijos aplinkos kaitą: beje, tarp tokio tipo požymių prioritetinis dėmesys yra teiktinas tiems požymiams, pagal kuriuos yra apibūdinami šiuolaikinei visuomenei ir jos raidai itin svarbūs *globalizacijos*, socialinės, ekonominės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos *internacionalizavimo* procesai, *žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos* kūrimas, *darnios plėtros* reiškiniai, įvairūs *Europos integracijos ir ES raidos ir plėtros* procesai.

6. Požymiai, leidžiantys atskleisti ir identifikuoti organizacijos aplinkoje pasi-

reiškiančią ar galinčią pasireikšti *organizacijos sąveiką su kitais subjektais*, taip pat organizacijos *santykius su kitais subjektais*: ypač pažymėtini požymiai, leidžiantys identifikuoti įvairias *konkuravimo ir bendradarbiavimo, jungimosi, veiklos derinimo bei partnerystės* apraiškas, galimybes ir perspektyvas, taip pat požymiai, leidžiantys išryškinti kiekvienos organizacijos aplinkoje veikiančių subjektų *daugiapakopiskumą ir hierarchijas*.

7. Požymiai, leidžiantys identifikuoti organizacijos aplinkos segmentus ir pačioje aplinkoje vykstančius procesus atsižvelgiant į įvairias *objektyvumo ir subjektyvumo* aplinkybes: ypač pažymėtini požymiai, leidžiantys atskirti įvairius reiškinius, kurie gali būti vertinami kaip *objektyviai* pasireiškiantys *gamtos reiškiniai*, ir įvairius reiškinius, kurių kilmę ir pobūdį vienaip ar kitaip sąlygoja *socialiai determinuotų subjektų sprendimai* ir veiksmai.

Visi paminėti požymiai yra laikytini *svarbiausiais* požymiais, leidžiančiais *kompleksiškai* apibrėžti, nagrinėti ir vertinti įvairių organizacijų aplinkas atsižvelgiant į šiuolaikinės visuomenės bei jos gyvenimui būdingas aktualijas.

Apibendrinant išdėstytas mintis yra būtina pažymėti, kad įvairiapusiškas įvairių organizacijų aplinkos pažinimas, nagrinėjimas ir vertinimas yra išskirtinai svarbi prielaida tiek tobulinti pačias organizacijas, tiek efektyvinti organizacijų veiklos, raidos ir plėtros procesus, tiek ir kryptingai keisti, adaptuoti ir gerinti organizacijų aplinką pagal pačių organizacijų bei kitų subjektų interesus, tikslus, poreikius bei galimybes. Beje, galima teigti, kad gebėjimai nuodugnai, pagrįstai ir adekvačiai pažinti ir kompleksiskai išnagrinėti organizacijų aplinką yra viena svarbiausių prielaidų realiai tobulinti valdymui, vadybai ir administravimui skirtą veiklą, atsižvelgiant į šiuolaikinius globalizacijos, internacionalizavimo procesų, žiniomis grindžiamos visuomenės bei žinių ekonomikos kūrimo, taip pat į darnios plėtros poreikių sąlygojamus iššūkius.

Pažymėtina ir tai, kad organizacijų aplinkos pažinimo, nagrinėjimo, vertinimo, taip pat valdymo tematikos ir problematikos kontekste gana reikšminga sritimi yra laikytina *organizacijų makroekonominės aplinkos* tematikos ir problematikos sritis, juolab makroekonominės aplinkos pažinimas, nagrinėjimas ir vertinimas yra suvoktini kaip išskirtinai svarbūs prioritetai, sprendžiant daugelį įvairioms organizacijoms reikšmingų klausimų šiuolaikiniame globalizacijos, internacionalizavimo procesų, darnios plėtros poreikių, žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo, Europos integracijos ir ES raidos bei plėtros sąlygojamų iššūkių: dėl šios priežasties būtent *makroekonominės aplinkos* klausimai yra traktuotini kaip reikalaujantys išsamesnio aptarimo.

***Makroekonominė organizacijų aplinka: pažinimo, nagrinėjimo ir vertinimo poreikiai efektyvinant bei plėtojant organizacijų veiklą. Makroekonominė organizacijų***

*aplinka* gali būti apibūdinama ir apibrėžiama gana *įvairiai*, tačiau bet kuriuo atveju ji gali būti suprantama kaip *ekonominė aplinka*, kurią sudaro ir sąlygoja *visos visuomenės ekonominiam gyvenimui būdingi pokyčių, raidos bei plėtros procesai* ir kurioje pasireiškia *priežastiniai ryšiai ir dėsningumai, atspindintys visos visuomenės mastu vykstančius ekonominio gyvenimo reiškinius*.

Išskirtinis *makroekonominės aplinkos požymis* yra tas, kad *makroekonominė aplinka* yra priskirtini būtent tie ekonominio gyvenimo reiškiniai, procesai, priežastiniai ryšiai ir veiksniai, kurių kilmę ir turinį sąlygoja *visos visuomenės gyvenimui bei jos raidos ir pažangos procesams būdinga logika*: galima teigti, kad *makroekonominė aplinka* yra laikytini *visi visuomenės ekonominio gyvenimo prasmę atspindintys ekonominės aplinkos segmentai*, kurie kaip tik ir yra traktuotini kaip *makroekonominė aplinka*, tuo tarpu kai *atskirų ekonominės veiklos subjektų veiklos interesus ir šių interesų įgyvendinimo procesų prasmę* atspindintys ekonominės aplinkos segmentai yra traktuotini kaip *mikroekonominė aplinka*.

Beje, *makroekonominė aplinka* yra suvoktina ir vertintina kaip gana *daugialypė*, jai yra priskirtini *ryškia įvairove* pasižymintys reiškiniai, procesai, aplinkybės, priežastiniai ryšiai bei veiksniai, atspindintys *visos visuomenės ekonominį gyvenimą*: tai reiškia, kad pati *makroekonominė aplinka* yra vertintina kaip *daugiasegmentė*.

Pagrindiniais *makroekonominės aplinkos segmentais* yra laikytini tokie:

- *ekonominės kilmės segmentai*, visų pirma – *bendrą ekonominę situaciją* bei ją nulemiančių *ekonominių veiksnių visumą* charakterizuojantys segmentai, suvokiant, kad tokie segmentai paprastai apima bendriausius *visos visuomenės ekonominiam gyvenimui būdingus reiškinius ir aplinkybes*;

- *politinės kilmės segmentai*, kuriais paprastai yra aprėpiami *politinės raidos* reiškiniai ir *politinės kilmės poveikiai* bendrai ekonominei situacijai, suvokiant, kad prioritetas vaidmuo yra teiktinas įvairioms *politinės kilmės aplinkybėms*, darančioms įtaką tiek ekonominei situacijai, tiek ir ekonominės raidos procesams;

- *socialinės kilmės segmentai*, kuriais aprėpiami *socialinės raidos, kultūros pažangos bei mentalitetų apraiškos būdingi reiškiniai*, tarp jų reiškiniai, atspindintys *visuomenės struktūrų kaitos* bei *gyvenimo būdo pokyčių* įtaką ekonominei situacijai bei ekonominės raidos procesams;

- *teisinių kilmės segmentai*, kuriais paprastai aprėpiama *teisinio reguliavimo ir administravimo praktika*, atspindinti visuomenėje susiklosčiusią *teisinę sąmonę*, jos poveikį ekonominiam gyvenimui bei ekonominei veiklai ir aktyvumui, juolab tokia praktika charakterizuoja visuomenėje susiklosčiusius *polinkius ir gebėjimus teisinio reguliavimo priemonėmis* daryti įtaką ekonominei situacijai, ekonominei raidai bei ekonomikoje besireiškiančių subjektų veiksmams;



- *technologinės kilmės segmentai*, kuriais aprėpiami *mokslo ir technologijų pažangos* reiškiniai, atspindintys įvairias gyvenimo sritis bei gamtos ir socialinės raidos pažinimą apimančių *naujų žinių generavimo* ir jų *praktinio pritaikymo įvairiomis technologijų pažangos formomis* poveikius ekonominei situacijai ir ekonominės raidos procesams;

- *informacinės kilmės segmentai*, kuriais yra aprėpiami *informaciniai procesai ir informacinių erdvių raidos* reiškiniai, ypač tie, kurie tiesiogiai daro įtaką ekonominei situacijai bei ekonominei raidai;

- *segmentai*, charakterizuojantys įvairius *gamtos reiškinius* ir *gamtos aplinką sąlygojamus veiksnius*, ypač tiesiogiai darančius įtaką ekonominei situacijai bei ekonominei raidai.

Akivaizdu, kad makroekonominės aplinkos struktūroje gali būti išryškinami ir kiti segmentai, tačiau pastebėtina, jog būtent minėtieji segmentai gali būti traktuojami kaip itin svarbūs.

Makroekonominės aplinkos *segmentavimas* gali būti grindžiamas ir tuo, kad įvairūs segmentai yra identifikuotini atsižvelgiant į atitinkamų *erdvių ribas* ar *aprėptį* skirtingai apibrėžiamu *tarptautiniu, regioniniu, nacionaliniu ar lokaliu* mastu, suvokiant, kad makroekonominė aplinka gali būti identifikuojama, vertinama ir nagrinėjama:

- *globaliu* mastu;
- tam tikru būdu apibrėžto *regiono* mastu *globaliame* kontekste;
- *nacionaliniu* (tam tikros šalies) mastu;
- *regioniniu* tam tikros šalies ar šalių grupės mastu;
- įvairiai apibrėžtu *lokaliu* mastu.

Itin svarbu pabrėžti, kad šiuolaikinėmis sąlygomis reikšmingomis yra laikytinos tos aplinkybės, kurios atspindi *ES* makroekonominę aplinką, todėl makroekonominės aplinkos struktūroje gana dažnai yra tikslinga išskirti tuos segmentus, kuriais yra aprėpiami įvairūs *Europos integracijos ir ES raidos ir plėtros* procesai, reiškiniai ar veiksniai.

Segmentuojant įvairių organizacijų makroekonominę aplinką yra tikslinga atsižvelgti ir į tas makroekonominės aplinkos *daugialypiškumo apraiškas*, kurias sąlygoja pačią makroekonominę aplinką sukurančių *subjektų bei jų interesų ir veiksmų įvairovė*. Būtent tokio pobūdžio įvairovės suvokimas leidžia išryškinti tuos makroekonominės aplinkos segmentus, kurie atspindi įvairių *valstybių, jų grupių, įvairių tarptautinių organizacijų*, taip pat kitų subjektų poveikius makroekonominiai aplinkai, juolab realiame ekonominiame gyvenime bet kurios organizacijos ar kito subjekto makroekonominėje aplinkoje visada reiškiasi ir veikia akivaizdžiu daugialypiškumu pasižymintys įvairūs *subjektai*, kurie, turėdami savo interesų, kryptingai kuria ir daro įtaką atitinkamai *makroekonominiai aplinkai*. Papildomai pažymėtina, kad makroekonominės aplinkas kuriančių ir tarp joms įtaką darančių subjektų itin reikšmingu yra laikytina

*valstybė*, o tai reiškia, kad *valstybės vaidmeniui* ekonominiame gyvenime yra teiktinas ypatingas dėmesys. Paminėtina ir ta aplinkybė, jog šiuolaikinėmis globalizacijos bei socialinės, politinės, ekonominės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos sąlygomis toje pačioje erdvėje gali pasireikšti *skirtingi įvairių valstybių, tarptautinių organizacijų bei kitų makroekonominės aplinkos kuriančių ir joms įtaką darančių subjektų interesai*, o tai yra papildomas argumentas, rodantis adekvataus makroekonominės aplinkos segmentavimo kiekvienu konkrečiu atveju tikslingumą.

Apibendrinant išdėstytus teiginius galima pažymėti, kad kiekvienos organizacijos ar kito subjekto veiklos ir raidos makroekonominė aplinka gali būti suvokiama kaip *daugialypė ir sudėtinga*, reikalaujanti pažinimo ir nagrinėjimo atsižvelgiant į poreikius adekvačiai reaguoti tiek į pačioje aplinkoje pasireiškiančius procesus bei reiškinius, tiek ir į aplinkos įtaką bei poveikius pačiai organizacijai ar kitam subjektui ir pačios organizacijos ar kito subjekto veiklai, raidai ir pažangai.

Beje, iš pastarojo teiginio seka gana *svarbi išvada*, jog siekiant tinkamai nagrinėti ir pagrįstai vertinti bet kurios organizacijos ar kito subjekto makroekonominę aplinką, yra būtina kiekvienu konkrečiu atveju argumentuotai išryškinti ir apibūdinti atitinkamus *makroekonominės aplinkos pažinimo, nagrinėjimo ir vertinimo prioritetus*.

Šiuolaikinėje įvairių organizacijų vadybos bei jų veiklos tobulinimo praktikoje išryškėja *poreikiai visapusiškai nagrinėti ir kompleksiskai vertinti makroekonominę aplinką, kryptingai inicijuoti ir įgyvendinti į jos kaitą orientuotus poveikius* suvokiant, kad tokių poveikių *paskirtis* yra *kryptingas makroekonominės aplinkos gerinimas bei jos pritaikymas* siekiant adekvačiai atsižvelgti tiek į įvairių šioje aplinkoje veikiančių subjektų interesus, tiek ir į įvairias objektyvios kilmės aplinkybes, pasireiškiančias šioje aplinkoje ir galinčias daryti įtaką atitinkamos organizacijos veiklai, raidai ir plėtrai.

Pasirenkant ir pagrindžiant makroekonominės aplinkos nagrinėjimo bei vertinimo prioritetus turi būti atsižvelgiama į tokias aplinkybes:

- pagrindiniai pačios organizacijos požymiai, jos veiklos pobūdis, struktūra, potencialas, specializacija, veikimo sritys;
- organizacijos, kaip subjekto, interesai ir tikslai, tarp jų orientuoti į erdves, kuriose išryškėja poreikiai nagrinėti ir vertinti makroekonominę aplinką;
- organizacijos makroekonominės aplinkos pagrindinių parametrų, ypač – charakterizuojančių šios aplinkos ribas, identifikavimo galimybes;
- organizacijos makroekonominėje aplinkoje veikiančių svarbiausių subjektų, sukuriančių ir darančių įtaką pačiai makroekonominėi aplinkai, identifikavimo galimybės, šių subjektų atskyrimas nuo kitų šioje aplinkoje veikiančių subjektų.

Atsižvelgiant į šiuolaikinėmis sąlygomis pasireiškiančias pačias *bendriausias* daugumos *tipinėmis* laikytinų organizacijų veiklos, raidos ir plėtros aplinkybes, galima

teigti, kad būtent *bendriausiais tipinių organizacijų atvejais pagrindinį dėmesį* yra tikslinga teikti tokiems *makroekonominės aplinkos nagrinėjimo ir vertinimo prioritetams*:

1. *Globalizacijos* bei socialinės, ekonominės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos *internacionalizavimo* procesų sąlygojamų iššūkių atspindys makroekonominėje aplinkoje ir jo nagrinėjimas bei vertinimas atsižvelgiant tiek į pačios organizacijos bei jos veiklos, raidos ir plėtros ypatumus, tiek į pačios organizacijos interesus ir tikslus, tiek į nuo organizacijos nepriklausančius kaitos procesus, vykstančius ar galinčius vykti organizacijos aplinkoje, tiek ir į organizacijos gebėjimus paveikti ir keisti situaciją šioje aplinkoje ar prisitaikyti prie šios aplinkos pokyčių.

2. *Žiniomis grindžiamos visuomenės bei žinių ekonomikos* kūrimo procesų sąlygojamų iššūkių atspindys makroekonominėje aplinkoje ir jo nagrinėjimas bei vertinimas atsižvelgiant tiek į tas aplinkybes, į kurias yra būtina atsižvelgti nagrinėjant ir vertinant makroekonominę aplinką *globalizacijos bei internacionalizavimo* procesų sąlygojamų iššūkių kontekste, tiek ir į tas aplinkybes, kurios atspindi *inovacijų bei inovacinės veiklos* aktyvinimo bei *mokslo ir technologijų pažangos* spartinimo poreikius.

3. *Valstybės*, taip pat *ES* bei kitų tarptautiniu mastu veikiančių subjektų ekonominės ir kitos politikos atspindys makroekonominėje aplinkoje ir jo nagrinėjimas bei vertinimas, prioritetinį dėmesį teikiant tokiems klausimams:

- valstybės bei kitų subjektų, kuriančių ir darančių įtaką makroekonominėi aplinkai, interesai, tikslai, makroekonominės situacijos bei jos pokyčių valdymui taikomos priemonės, bendroji valstybės bei kitų subjektų sprendimų logika makroekonominės veiklos bei politikos rengimo ir įgyvendinimo srityje;

- valstybės bei kitų subjektų efektyvumas kuriant ir darant įtaką makroekonominėi aplinkai, efektyvumui ir jo didinimo galimybes sąlygojantys veiksniai, ypač tie veiksniai, kurie atspindi *globalizacijos ir internacionalizavimo* procesų nulemiamą riziką bei neapibrėžtumą;

- makroekonominėje aplinkoje veikiančių įvairių subjektų tarpusavio sąveika.

4. *Darnios plėtros ir tvarumo siekių* atspindys makroekonominėje aplinkoje ir jo nagrinėjimas ir vertinimas, prioritetinį dėmesį teikiant tokiems klausimams:

- skirtingos kilmės ir skirtingo pobūdžio raidos ir plėtros procesų darna, ypač darna, būdinga socialinės, ekonominės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos, sąveikos su gamta ir kitaip apibrėžtina aplinka procesams;

- darna tarp įvairių visuomenės sluoksnių ir grupių, tarp įvairių socialinio ir ekonominio gyvenimo sektorių;

- darna tarp įvairių šalių, tarp regionų tarptautiniame kontekste, tarp regionų šalies mastu, tarp kitų įvairiai identifikuotinių socialinių, ekonominių, urbanistinių ir kitų sistemų bei darinių.

Organizacijoms ir jų aplinkai reikšmingi pokyčiai, sąlygojami globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo, Europos integracijos ir ES plėtros aplinkybių

Nagrinėjant ir vertinant makroekonominę aplinką gali būti išryškunami ne tik apibūdinti, bet ir kiti prioritetai, tačiau yra akivaizdu, kad būtent paminėti prioritetai gali būti traktuojami kaip itin svarbūs ir reikšmingi.

Apibendrinant išdėstytus teiginius gali būti dar kartą pažymėtas tiek organizacijų makroekonominės aplinkos pažinimo, nagrinėjimo ir vertinimo tematikos ir problematikos sudėtingumas, tiek ir būtinumas šiai tematikai ir problematikai skirti didesnę dėmesį įvairaus pobūdžio tyrimuose bei praktiniuose darbuose.[18; 24; 25; 26; 28; 30; 105; 119; 121]

## **5.2. Organizacijoms ir jų aplinkai reikšmingi pokyčiai, sąlygojami globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo, Europos integracijos ir ES plėtros aplinkybių**

### **5.2.1. Pagrindiniai veiksniai, lemiantys šiuolaikinės visuomenės modernizavimo galimybes, poreikius ir kryptingumą – globalizacija, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimas, Europos integracija ir ES raida ir plėtra**

*Socialinės transformacijos ir šiuolaikinės visuomenės modernizavimas: samprata ir pokyčių įvairovė.* Šiuolaikinė visuomenė, jos gyvenimas, raidos ir pažangos procesai, jiems būdingi dėsningumai bei priežastiniai ryšiai – be galo sudėtinga ir svarbi mokslinio pažinimo, taip pat ir įvairialypės praktinės veiklos sritis, reikalaujanti išskirtinai didelio dėmesio: šiuolaikinės visuomenės, jos gyvenimo, raidos ir pažangos procesų, jiems būdingų dėsningumų bei priežastinių ryšių moksliniai tyrimai, kompleksinis pažinimas, taip pat gebėjimai mokslinių tyrimų rezultatus tinkamai panaudoti praktikoje yra bene svarbiausioji prielaida, kad būtų savu laiku ir adekvačiai suvokiami ir identifikuojami nauji ryškėjantys iššūkiai, kad būtų pagrįstai išvelgiamos, diagnozuojamos ir efektyviai sprendžiamos visuomenei ir jos raidai reikšmingos problemos, kad būtų pasirenkami ir įgyvendinami realias visuomenės reikmes atspindintys raidos ir pažangos prioritetai.

Akivaizdu, kad tiek visuomenei apskritai, tiek ir ypač šiuolaikinei visuomenei bei jos gyvenimui, raidai ir pažangai būdingas esminis požymis yra *nenutrūkstamai* vykstantys *socialinių transformacijų* bei pačios visuomenės *modernizavimo procesai*, išreiškiantys *nepertaukiamus kiekybinius bei kokybinius pokyčius*, būdingus tiek pačios visuomenės struktūrai, gyvenimo būdai, vertybėms, nuostatomis ir siekiams, tiek

ir visuomenės gyvenimo, raidos ir pažangos sąlygoms ir aplinkybėms. Taip pat galima teigti, kad šiuolaikinės visuomenės, jos gyvenimo, raidos ir pažangos procesų, jiems būdingų dėsningumų bei priežastinių ryšių moksliniai tyrimai, kompleksinis pažinimas, taip pat gebėjimai mokslinių tyrimų rezultatus tinkamai panaudoti praktikoje iš esmės yra orientuoti į socialinių transformacijų bei visuomenės modernizavimo procesų mokslinį pažinimą ir į tokio mokslinio pažinimo rezultatų praktinį pritaikymą pačios visuomenės tobulinimui bei jos gyvenimo gerinimui.

Beje, šiuolaikinės visuomenės, jos gyvenimo, raidos ir pažangos procesų, jiems būdingų dėsningumų bei priežastinių ryšių mokslinių tyrimų, kompleksinio pažinimo, taip pat gebėjimų mokslinių tyrimų rezultatus tinkamai panaudoti praktikoje orientavimas į socialinių transformacijų bei visuomenės modernizavimo procesų mokslinį pažinimą ir į tokio mokslinio pažinimo rezultatų praktinį pritaikymą reikalauja detaliau apibūdinti *socialinių transformacijų* bei *visuomenės modernizavimo procesų* sąvokas, juolab socialinės transformacijos bei visuomenės modernizavimas – išskirtinai sudėtingi ir daugialypiai procesai, atspindinys tiek visos visuomenės raidą ir pažangą apskritai, tiek ir visuomenės gyvenimo pokyčius bei siekius sukurti tobulesnę gyvenimo aplinką ir geresnes gyvenimo sąlygas.

Visuomenės ir jos gyvenimo *pažinimo procesai* yra be galo *įvairialypiai*: beje, tokį įvairialypiškumą atspindi šiuolaikinėms mokslinio pažinimo teorijoms, ideologijoms ir visuomenės gyvenimo koncepcijoms būdinga įvairovė. Tuo pačiu yra akivaizdu, kad ir požiūriai į *socialines transformacijas* bei į *visuomenės modernizavimą* yra neišvengiamai pasižymintys *įvairialypiškumu* ir *daugiavariantiškumu*.

Apskritai, nepaisant to, kad sąvokos „*socialinės transformacijos*“ ir „*visuomenės modernizavimas*“ yra labai plačiai vartojamos tiek socialinių ir humanitarinių bei kitų mokslų literatūroje, tiek ir plačiųjų visuomenės sluoksnių šnekamojoje kalboje, visgi galima teigti, kad šios sąvokos nėra griežtai ir vienareikšmiškai apibūdintos.

Sąvoka „*socialinės transformacijos*“ gali būti suprantama kaip apibūdinanti *kokybinius socialinio pobūdžio pokyčius*, pasireiškiančius visuomenėje bei jos gyvenimo aplinkoje ir išreiškiančius pačios visuomenės „*perėjimą*“ iš vienokio kokybinio būvio į kitokį kokybinį būvį. Beje, suvoktina, kad pačios visuomenės „*perėjimas*“ iš vienokio kokybinio būvio į kitokį yra traktuotinas kaip tiek pačios visuomenės, tiek ir jos gyvenimo, raidos ir pažangos sąlygų bei aplinkybių *radikalus pasikeitimas*, kai pati visuomenė bei jos gyvenimo, raidos ir pažangos sąlygos ar aplinkybės įgauna *iš esmės naujų požymių*.

Taigi sąvoka „*socialinės transformacijos*“ gali būti apibrėžta kaip visuomenėje vykstančių *kokybinių socialinio pobūdžio pokyčių procesas*, išreiškiantis pačios visuomenės „*perėjimą*“ iš vienokio kokybinio būvio į kitokį. Beje, sąvoka „*socialinės transformacijos*“ gali būti vartojama tiek tais atvejais, kai yra siekiama išryškinti tiek *pažangius*

Organizacijoms ir jų aplinkai reikšmingi pokyčiai, sąlygojami globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo, Europos integracijos ir ES plėtros aplinkybių

pokyčius visuomenėje ar jos gyvenimo aplinkoje, tiek ir tam tikras *regreso* apraiškas, o tai reiškia, kad šios sąvokos vartojimas nesudaro pakankamų prielaidų išryškinti tikslines orientacijas į pažangius kokybinio pobūdžio pokyčius: pastaroji aplinkybė atspindi tikslingumą sąvokos „*socialinės transformacijos*“ vartojimą papildyti sąvokos „*visuomenės modernizavimas*“ vartojimu.

Apskritai sąvoka „*visuomenės modernizavimas*“ gali būti suprantama kaip apibūdinanti visuomenės *kompleksinio tobulėjimo, veiklos ir raidos procesų efektyvinimo ir pažangos aktyvinimo*, taip pat *aukštesnės kokybės bei modernumo siekimo* prasmę. Galima teigti, kad sąvoka „*visuomenės modernizavimas*“ *kompleksiškai* aprėpia *tradicinėmis* sąvokomis „*visuomenės tobulinimas bei tobulėjimas*“ bei „*visuomenės veiklos ir raidos efektyvinimas*“ išreiškiamus pokyčių ir pažangos procesus, todėl gali būti padaryta *išvada*, jog sąvoka „*visuomenės modernizavimas*“ yra *virtotina* visais atvejais, kai yra siekiama kiek galima plačiau ir visapusiškiau atskleisti visuomenės tobulinimą ir tobulėjimą, taip pat pažangius visuomenės gyvenimo būdo pokyčius, veiklos ir raidos perspektyvas.

Taigi sąvoka „*visuomenės modernizavimas*“ gali būti apibūdinta kaip *procesas*, apimęs tuos pačius visuomenei ir jos gyvenimui būdingus pokyčius, kuriais yra išreikšiami *aukštesnės kokybės, didesnio efektyvumo siekiai*, taip pat *nuostata ugdyti gebėjimus geriau tenkinti visose gyvenimo srityse atsirandančius poreikius*.

*Visuomenės modernizavimas* kaip *reiškinys* gali būti suvokiamas ir vertinamas dvejopai:

- kaip *visos visuomenės bei jos gyvenimo pokyčius* charakterizuojantys procesai, kurių esmė yra suvoktina *visos visuomenės raidos ir pažangos bei visos visuomenės poreikių kaitos kontekste*: šiuo atveju *visuomenės modernizavimas* yra suvoktinas kaip *visos visuomenės ir jos gyvenimo pokyčius* charakterizuojantis reiškinys;

- kaip pokyčių procesai, būdingi *konkrečiai apibrėžtai visuomenei kaip sistemai*, kai pokyčių procesai yra traktuojami kaip tam tikras reiškinys, pasireiškiantis *konkrečiai apibrėžtos sistemos mastu*: šiuo atveju *visuomenės modernizavimas* yra suvoktinas kaip *pokyčius* tam tikroje socialinėje, ekonominėje ar kitaip apibrėžtoje *sistemoje* charakterizuojantis reiškinys.

Dvejopas *visuomenės modernizavimo*, kaip *reiškinio*, suvokimas ir vertinimas atspindi paties reiškinio sudėtingumą ir poreikius šį reiškinį nagrinėti tiek tais atvejais, kai tenka spręsti visos visuomenės bei jos gyvenimo problemas, tiek ir tais atvejais, kai tenka apsiriboti *konkrečiose sistemose kylančių problemų* diagnozavimu, nagrinėjimu ir sprendimu.

*Visuomenės modernizavimo procesai*, kaip ir *visuomenė apskritai*, gali būti traktuojami kaip tam tikrą *daugiapakopę sistemą* sudarantys tiek *mokslinio pažinimo objektai*, tiek ir *praktinės veiklos sritys*.

*Visuomenės modernizavimo procesai gali pasireikšti ir gali būti nagrinėjami apimant visą visuomenę ir jos gyvenimą globaliu mastu, atskirų pasaulio regionų, šalių ar regionų šalyse mastu, taip pat skirtingų visuomenės sluoksnių ir grupių mastu ir netgi individų, jų grupių ar organizacijų mastu.*

*Visuomenės modernizavimo, kaip ir socialinių transformacijų procesai taip pat gali pasireikšti ir gali būti nagrinėjami apimant skirtingas gyvenimo ir veiklos sritis bei sistemas, taip pat ir skirtingas socialines ekonomines sistemas, iš jų įvairius viešuosius ar verslo sektorius bei ekonomiką globaliu ar tarptautiniu mastu, įvairius viešuosius ar verslo sektorius nacionaliniu ar regioniniu mastu bei nacionalinę ar regioninę ekonomiką, tam tikrą socialinės raidos sektorių ar ekonomikos sektorių, ūkio šaką ar šakų grupę, įvairiai apibrėžtinus ir klasifikuojamus socialinės ar ekonominės veiklos subjektus, tarp jų įvairias institucijas, įstaigas, įmones, organizacijas, jų darinius, taip pat įvairius individus bei jų grupes.*

*Visuomenės modernizavimo, kaip ir socialinių transformacijų procesai gali būti suvokiami ir nagrinėjami tiek istorinės retrospektyvos kontekste, kai yra siekiama apibendrinti ankstesnėse raidos ir pažangos stadijose sukauptą patyrimą ir tinkamai jį pritaikyti šiuolaikinėms problemoms suvokti ir spręsti, tiek ir reagavimo į dabarties ir ateities iššūkius kontekste, kai yra siekiama parengti ir pagrįsti tam tikras ateities išvalgas dėl galimų raidos ir pažangos procesų bei sumodeliuoti ar suplanuoti konkrečius veiksmus bei priemones, skirtas realiai pakeisti situaciją arba įgyvendinti konkrečiai apibrėžtus raidos ir plėtros tikslus, arba „priartėti“ prie įsivaizduojamą idealią ar siektiną būseną charakterizuojančių pasiekimų ar lūkesčių. Beje, istorinės retrospektyvos konteksto ir ankstesnės patirties apibendrinimais grįsto požiūrio į modernizavimo procesų suvokimą, pažinimą ir nagrinėjimą sujungimas su požiūriu, orientuotu į ateities išvalgas bei į modelius, prognozes ir planus, skirtus visuomenės modernizavimui ateityje, leidžia kompleksiskai suvokti ir nagrinėti visuomenės modernizavimo procesus būtent kaip itin sudėtingą mokslinio pažinimo objektą ir kaip ypač reikšmingą praktinės veiklos sritį.*

*Pabrėžtina, kad tarp šiuolaikinėmis sąlygomis pasireiškiančių socialinių transformacijų ir visuomenės modernizavimo procesų, kaip itin reikšmingi, yra išryškintini žiniomis grindžiamos visuomenės bei žinių ekonomikos kūrimo ir plėtros procesai: atsižvelgiant į tai, kad žiniomis grindžiamos visuomenės bei žinių ekonomikos kūrimo ir plėtros procesai yra neatskirtinai sietini su globalizacija bei su socialinės, ekonominės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos internacionalizavimu, taip pat su Europos integracija ir su Europos Sąjungos raida ir plėtra, galima teigti, kad žiniomis grindžiamos visuomenės bei žinių ekonomikos kūrimo ir plėtros procesai yra aptartini bei nagrinėtini gerokai platesniame šiuolaikinei visuomenei, jos gyvenimui, raidai ir pažangai būdingų procesų kontekste.*

Organizacijoms ir jų aplinkai reikšmingi pokyčiai, sąlygojami globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo, Europos integracijos ir ES plėtros aplinkybių

**Globalizacija, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimas, Europos integracija, darnios plėtros siekiai: samprata ir visuomenės modernizavimo perspektyva.** Šiuolaikinė visuomenė yra labai daugialypė, joje pasireiškia daugybė problemų, labai sudėtingų ir prieštaringų raidos tendencijų, jai yra būdinga daug gana skirtingų tolesnės plėtros galimybių bei alternatyvų. Tai reiškia, kad šiuolaikinės visuomenės modernizavimo kryptys ir perspektyvos negali būti apibūdinamos ar apibrėžiamos vienareikšmiškai ir kad požiūriai bei įžvalgos dėl ateityje pasireiškiančių ar galinčių pasireikšti pokyčių, naujų pažangos apraiškų bei reiškinų gali pasižymėti ir didele įvairove, ir įvairiai suvokiamu bei suprantamu daugiareikšmiškumu.

Nepaisant to, jog įžvalgos dėl šiuolaikinės visuomenės raidos ir plėtros perspektyvų negali nebūti nevienareikšmiškos ir išskirtinai daugialypės, galima teigti, jog tam tikri *bendrieji požiūriai* į visuomenės ateitį bei į svarbiausias perspektyvoje pasireiškiančias ar galinčias pasireikšti problemas bei raidos tendencijas visgi pasižymi *akivaizdžiu universalumu*: visais tais atvejais, kai tenka *numatyti ir pagrįsti šiuolaikinės visuomenės modernizavimo prioritetus*, yra tikslinga remtis būtent *universalumu* pasižyminčiais *bendrąsiais požiūriais* į šiuolaikinę visuomenę, į jos raidos perspektyvas bei tendencijas, taip pat į svarbiausias tiek dabarties, tiek ir ateities problemas.

Akivaizdu, jog svarbiausius šiuolaikinės visuomenės modernizavimo prioritetus, jų pasirinkimo bei pagrindimo galimybes sąlygoja *kelios esminės aplinkybės*, atspindinčios šiuolaikinėmis sąlygomis pasireiškiančius *išskirtinės svarbos reiškinius*. Tokiais reiškiniais yra laikytini:

- globalizacijos ir daugialypiai internacionalizavimo procesai bei jų sąlygojami nauji socialinės, ekonominės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos, gamtosaugos ir aplinkos pokyčiai, taip pat pokyčių įvairiose saugumo srityse reiškiniai;

- naujo tipo visuomenės ir naujo tipo ekonomikos kūrimosi reiškiniai, kurie paprastai yra suvokiami kaip žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimosi reiškiniai;

- naujo tipo civilizacijų kūrimosi reiškiniai, tarp jų naujo tipo europinės civilizacijos kūrimasis Europos Sąjungos raidos ir plėtros procesų pagrindu.

*Globalizacijos ir daugialypiai internacionalizavimo procesai* bei jų sąlygojami nauji socialinės, ekonominės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos, gamtosaugos, aplinkos pokyčiai, taip pat pokyčių įvairiose saugumo srityse reiškiniai yra laikytini išskirtinai svarbiais dėl to, kad būtent šie reiškiniai atspindi *naujo globalaus bei naujas tarptautiškumo aplinkybes išreiškiančio ir tolesnę visuomenės raidą bei visuomenės gyvenimo pokyčius nulemiančio konteksto* susidarymą. Esminiai tokio *globalaus bei tarptautiškumo aplinkybes išreiškiančio konteksto* požymiai yra šie:



▪ tiek *globaliuoju*, tiek ir įvairiai apibūdinamu *tarptautiniu mastu* realiai vyksta *bendrųjų kultūros, ekonominių, socialinių, informacinių bei kitaip apibrėžiamų erdvių susiklostymo procesai*: visuomenės gyvenimo, jos veiklos bei raidos ir plėtros praktikoje palaipsniui įsivyrąja *identiški modeliai, standartai, veiklos ir pokyčių stereotipai*, įgaunantys tam tikrų *universalijų* modelių, standartų, taip pat veiklos, pokyčių ir tendencijų bei apraiškų prasmę, todėl galima teigti, kad visuomenės gyvenimas, veikla, raidos ir plėtros praktika *viso pasaulio mastu* vis labiau *supanašėja* (akivaizdu, kad šiuolaikinės visuomenės raida pasižymi tuo, jog viso pasaulio mastu vis labiau sklinda *identiškos* vertybės, *identiški* suvokimai, stereotipai, taip pat *identiški* technologiniai, vadybiniai ir kitokie sprendimai, išreiškiantys *supanašėjimo procesų universalizaciją* bei intensyvėjantį šių procesų *evoliucionavimą globaliuoju bei tarptautiniu mastu*);

▪ įvairiausius pokyčius visuomenėje ir jos gyvenime vis labiau ir vis didėjančiu mastu nulemia *tarptautinės ar globalios kilmės veiksniai*: situaciją beveik visuose visuomenės gyvenimo sektoriuose (visų pirma tokiuose ekonomikos sektoriuose kaip finansai, bankininkystė, taip pat energetikos, transporto, daugelio pramonės ir paslaugų sektorių) nulemia būtent *tarptautinės ar globalios kilmės veiksniai*, konkurencija beveik visuose socialinio ekonominio gyvenimo srityse pasireiškia kaip *tarptautinė konkurencija*, svarbiausieji beveik visuose šalyse veikiantys verslo, kultūros, mokslo ir kitoje veikloje dalyvaujantys subjektai veikia kaip *tarptautiniai subjektai*;

▪ esminiai politinės, socialinės, ekonominės raidos, ypač mokslo ir technologijų pažangos procesai, sąlygojantys šiuolaikinius visuomenės ir jos gyvenimo pokyčius, savo prigimtimi yra *tarptautiniai*, todėl jų raiška ir trajektorijos turi būti suvokiamos ir vertinamos atsižvelgiant į *tarptautinį ir globalųjį kontekstą*;

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

*Globalaus ir tarptautiškumo aplinkybes išreiškiančio konteksto* esmės ir svarbos suvokimas leidžia apibrėžti atitinkamus *visuomenės modernizavimo prioritetus*, kuriais būtų atspindimas polinkis *reaguoti į globalizacijos ir internacionalizavimo procesų nulemiamus iššūkius*. Tarp tokių prioritetų yra ypač pažymėtini tie prioritetai, kurie atspindi *poreikius reaguoti į globalizacijos sąlygojamus naujus mokslo ir technologijų pažangos iššūkius, naujus iššūkius saugumui, ekonomikos stabilumui*, taip pat atspindi poreikius plėtoti įvairių *ekonominių krizių, ekonomikos nuosmukių, ekonominių konf-*

Organizacijoms ir jų aplinkai reikšmingi pokyčiai, sąlygojami globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo, Europos integracijos ir ES plėtros aplinkybių

*liktų, taip pat sąžiningos konkurencijos stokos ar sąžiningos konkurencijos imitavimo prevenciją. Globalaus ir tarptautiškumo aplinkybes išreiškiančio konteksto sąlygomis labai reikšmingais yra laikytini ir tie modernizavimo prioritetai, kurie atspindi poreikius aktyvinti ekonomikos augimą, didinti produktyvumą, darbo našumą ir ekonominės veiklos efektyvumą, taip pat kelti ekonominę gerovę ir ekonominėmis priemonėmis realiai spręsti daugialypes socialines, ekologines, ekonomines, technologines, saugumo ir kitas problemas.*

*Naujo tipo visuomenės ir naujo tipo ekonomikos kūrimosi reiškiniai, paprastai suvokiami kaip žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimasis, yra laikytini išskirtinai svarbiais reiškiniais dėl to, kad:*

- *žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimasis atspindi pačios visuomenės transformavimąsi į kokybiškai naują būvį, nes visuomenės gyvenime įsivyrąja naujos prioritetinės vertybės, išreiškiančios polinkio į naujų žinių kūrimo, sklaidos, panaudojimo ir tolesnio atnaujinimo dominavimą: visuomenėje įsivyrąja suvokimas, kad esminis tolesnės pažangos veiksnys yra pačios visuomenės gebėjimas inicijuoti, kurti, skleisti ir visose gyvenimo srityse įgyvendinti naujų žinių siekius ir tokių siekių įtvirtinimo vertybes, o tai reiškia, kad žiniomis grindžiama visuomenė, kaip naujo tipo visuomenė, yra orientuota į iš esmės naujas vertybes, kurios sąlygoja esminius pokyčius visoje gyvenimo būdo sistemoje (galima teigti, kad masinis iš esmės naujų vertybių pasklidimas ir įtvirtinimas, labai lemiantis situaciją šiuolaikiniame pasaulyje ir visose gyvenimo srityse, yra pagrindinis argumentas suvokti žiniomis grindžiamos visuomenės, kaip naujo tipo visuomenės, kūrimosi procesų svarbą ir reikšmingumą, taip pat siekiant išryškinti visuomenės modernizavimo prioritetus);*

- *žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimasis, kaip išskirtinai sudėtingas kompleksinis procesas, apima ir žinių ekonomikos kūrimąsi, suvokiant, kad žinių ekonomika – tai tokia ekonomika, kurios augimo galimybes ir perspektyvas pirmiausia nulemia visuomenės gebėjimai inicijuoti, kurti, skleisti, panaudoti ir nepertraukiamai atnaujinti naujas žinias: žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimosi sąlygomis atsirandant ir plėtojantis žinių ekonomikai neišvengiamai padidėja naujų žinių kūrimo, sklaidos, panaudojimo ir atnaujinimo potencialo reikšmingumas, o tokio potencialo sukūrimas ir plėtra yra pradedami suvokti kaip esminis tolesnio ekonomikos augimo veiksnys;*

- *išskirtinis būdingas visuomenės raidai požymis, pasireiškiantis žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimosi sąlygomis, yra spartėjanti mokslo ir technologijų pažanga ir aktyvėjantys inovacijų procesai: būtent mokslo ir technologijų pažanga ir aktyvėjančios inovacijos, apimančios visas gyvenimo sritis, atspindi esminius žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo bei plėtros ypatumus.*

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

- šiuolaikinius poreikius skleisti žiniomis grindžiamai visuomenei būdingas kūrybiškumo, naujų žinių kūrimo, sklaidos ir panaudojimo *vertybes*, tuo pačiu aktyvinant *naujų gyvenimo būdo normų ir standartų* pasklidimą ir skatinant *esminius kokybinius pokyčius* visose gyvenimo srityse;

- šiuolaikinius žinių ekonomikos kūrimo ir tolesnės plėtros poreikius, taip pat poreikius iš esmės keisti *ekonominės veiklos struktūrą bei ekonominėje veikloje įgyvendinamas technologijas ir organizacines formas*, siekti vis spartėjančio ekonomikos augimo, naujų žinių kūrimo, sklaidos ir plataus panaudojimo priemonėmis;

- poreikius kryptingai skatinti mokslo ir technologijų pažangą ir aktyvinti inovacijas visose visuomenės gyvenimo srityse, ypač ekonominiame gyvenime;

- poreikius kryptingai reaguoti į naujas išryškėjančias socialines, ekonomines, ekologines, saugumo ir kitas problemas, kurios kyla ar gali kilti spartėjančios mokslo ir technologijų pažangos bei aktyvėjančių inovacijų sąlygomis: kuriantis žiniomis grindžiamai visuomenei ir žinių ekonomikai, spartėjant mokslo ir technologijų pažangai neišvengiamai atsiranda *kokybiškai naujos grėsmės*, į kurias reaguojant yra būtina parengti ir įgyvendinti adekvačias modernizavimo priemones.

Savaime suprantama, jog minėtieji poreikiai, kylantys žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimosi sąlygomis, atspindi tik svarbiausias problemines sritis, būdingas šiuolaikinei visuomenei, jos gyvenimui ir jos modernizavimui. Akivaizdu, jog dėl minėtų poreikių tenkinimo turi būti kryptingai identifikuojamos ir sprendžiamos įvairių sričių atitinkamos problemos, suvokiant, jog siekiai išspręsti šias problemas kaip tik ir atspindi atitinkamus visuomenės modernizavimo prioritetus.

*Naujo tipo civilizacijų kūrimosi reiškiniai*, tarp jų ir *naujo tipo europinės civilizacijos kūrimasis* vystant *ES raidos ir plėtros procesus*, yra laikytini išskirtinai svarbiais reiškiniais dėl to, kad:

- stambių pasaulio regionų mastu besikuriančios naujo tipo civilizacinės sistemos (*tarp jų europinės civilizacijos sistema, besikurianti ES raidos ir plėtros pagrindu*), vis labiau daro įtaką situacijai pasaulyje ir tampa iš esmės reikšmingiausiais šiuolaikinių pasaulio ekonomikos, įvairių tarptautinio saugumo sistemų, taip pat apskritai politinės, socialinės, ekonominės raidos, mokslo ir technologijų pažangos ekologinės sistemų elementais: akivaizdu, kad bendrą situaciją pasaulyje šiuolaikinėmis sąlygomis labai veikia daugelis veiksnių, atspindinčių naujo tipo civilizacijų kūrimąsi, todėl

Organizacijoms ir jų aplinkai reikšmingi pokyčiai, sąlygojami globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo, Europos integracijos ir ES plėtros aplinkybių

įvairios šiuos veiksniai charakterizuojančios aplinkybės yra suvoktinos kaip reikalaujančios prioritetinio dėmesio;

- besiplečianti ir įvairiais požiūriais itin aktyviai evoliucionuojanti ES sistema šiuo metu yra virtusi ypač reikšminga tiek kaip pasaulio ekonomikos dalis, tiek globaliu ir stambiu tarptautiniu mastu kylančių problemų sprendimo dalyvė: tai reiškia, kad ES ir jos raidos ir plėtros problematika yra vertintina kaip išskirtinai reikšminga išryškinant ir pagrindžiant šiuolaikinės visuomenės modernizavimo prioritetus.

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

Apibendrinant išdėstytus teiginius, skirtus šiuolaikiniam visuomenės modernizavimo prioritetams, pažymėtinas dar vienas visuomenės gyvenimą, jos raidą ir pažangą charakterizuojantis *išskirtinai svarbus reiškinys*, labai lemiantis ir ateityje vis labiau turįs lemti tolesnę raidą ir pažangą. Pačia bendriausia prasme šis reiškinys gali būti apibūdintas kaip *naujų darnios plėtros poreikių raiškos reiškinys*, apimęs tiek *naujų sampratų apie darnią plėtrą ir apie darnios plėtros svarbą* atsiradimą ir pasklidimą, tiek ir vis labiau išryškėjančią *darnios plėtros stoką ir darnios plėtros stokos sąlygojamas naujas grėsmes ir pavojus*.

*Naujų darnios plėtros poreikių raiškos reiškinio* esmė yra ta, jog šiuolaikinėmis globalizacijos, visuomenės gyvenimui būdingų internacionalizavimo procesų, žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimosi ir plėtros sąlygomis, taip pat naujų civilizacijų raidos, taip pat ES raidos ir plėtros sąlygomis vis dažniau ir vis didesniu mastu išryškėja įvairiai pasireiškiančios ir vis sudėtingiau sprendžiamos *netolygios raidos, įvairių disproporcijų ir disbalanso problemos*, kurios bendrąja prasme gali būti suvokiamos kaip *darnios plėtros ir darnios plėtros stokos problemos*. Šios problemos pasižymi didžiule raiškos formų ir atvejų įvairove, jos atspindi:

- *skirtingos kilmės politinių, socialinių, ekonominių, technologinių pokyčių, taip pat pokyčių kultūroje, gamtosaugoje ir gamtonaudoje, pokyčių skirtingose visuomenės gyvenimo srityse netolygumą ir tarpusavio nesuderinamumą;*

- *socialinės, ekonominės, politinės raidos, pokyčių kultūroje, mokslo ir technologijų pažangos skirtinguose pasaulio regionuose, šalyse, atskirų šalių regionuose, taip pat skirtinguose veiklos sektoriuose netolygumą ir tarpusavio disproporcijas;*

- *didėjančią diferenciaciją, išryškėjančią įvairių socialinių sluoksnių ir visuomenės grupių gyvenime tiek globaliu ir tarptautiniu mastu, tiek ir atskirų regionų, bendruomenių ar netgi organizacijų mastu;*

- *didėjančią prieštaringų raidos ir plėtros tendencijų įvairovę, tiek skirtingu mastu, tiek ir skirtingomis formomis pasireiškiančią visose gyvenimo srityse.*

Tiek darnios plėtros stoka, tiek ir naujų poreikių darniai plėtrai atsiradimas kartu sąlygoja suvokimą, kad darnios plėtros problemoms identifikuoti ir spręsti turi būti teikiamas adekvatus dėmesys: savalaikis ir pagrįstas darnios plėtros problemų identifikavimas ir tinkamas jų sprendimas yra esminė prielaida plėtojant įvairių grėsmių, pavojų, krizių ir konfliktų prevenciją ir šalinant ar bent mažinant neigiamus tokių grėsmių, pavojų, krizių ir konfliktų padarinius.

Ypač pabrėžtina, kad *darnios plėtros stoka ir naujų poreikių darniai plėtrai atsiradimas* išryškėja reiškiantis tiek įvairioms globalizacijos ir daugialypių internacionalizavimo procesų, tiek žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimosi, tiek ir naujo tipo civilizacijų kūrimosi ir ES raidos ir plėtros sąlygojamoms aplinkybėms: *darnios plėtros stoka ir naujų poreikių darniai plėtrai atsiradimas ir išryškėjimas* gali būti suvokiami kaip *universalūs ir prioritetinę prasmę įgaunantys požymiai*, charakterizuojantys svarbiausius ir reikšmingiausius šiuolaikinei visuomenei ir jos gyvenimui būdingus reiškinius. Taip pat galima teigti, kad *esminiais visuomenės modernizavimo prioritetais* yra laikytini būtent tie prioritetai, kurie išreiškia *siekius visose visuomenės gyvenimo srityse įgyvendinti darnios plėtros nuostatas* ir atitinkamomis modernizavimo priemonėmis stiprinti ir efektyviai panaudoti visuomenės gebėjimus įvairiose darnios plėtros stokos prevencijos ir darnios plėtros stokos neigiamų pasekmių šalinimo ar mažinimo srityse.

Apibendrinant išdėstytus teiginius galima dar kartą pažymėti, jog *svarbiausieji šiuolaikinės visuomenės raidos ir modernizavimo prioritetai* neišvengiamai turi būti orientuoti į tai, kad atitinkamomis modernizavimo priemonėmis būtų adekvačiai reaguojama į šiuolaikinės visuomenės, jos gyvenimo ir pažangos problemas ir į naujus iššūkius, kuriuos sąlygoja globalizacijos ir internacionalizavimo procesai, žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimasis ir sklaida, naujų civilizacijų kūrimasis, ES raida ir plėtra, taip pat vis labiau išryškėjanti darnios plėtros stoka: būtent tokios orientacijos ir joms adekvačių modernizavimo prioritetų pasirinkimas ir įgyvendinimas gali sudaryti realias prielaidas, kad modernizavimo priemonėmis būtų tobulinama visuomenė ir kad būtų sugebama iš esmės gerinti jos gyvenimą.

***Sinergetinių efektų paieška ir panaudojimu grindžiama koncepcija, skirta visuomenės modernizavimui ir visuomenės modernizavimo procesų moksliniam pažinimui.*** Šiuolaikiniai socialinės, ekonominės, politinės raidos ir technologijų pažangos procesai

Organizacijoms ir jų aplinkai reikšmingi pokyčiai, sąlygojami globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo, Europos integracijos ir ES plėtros aplinkybių

pasizymi tuo, jog jiems yra būdinga itin ryški orientacija į *sinergetinių efektų* paiešką ir platų panaudojimą: būtent *sinergetinių efektų raiška* ir *prielaidų sinergetiniams efektams gauti sudarymas ar susidarymas* yra suvoktini kaip *esminiai požymiai*, apibūdinantys raidos ir pažangos procesus visose šiuolaikinės visuomenės gyvenimo srityse.

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

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

Sinergetiniai efektai pasižymi didžiule *atvejų įvairove*. Ją galima apibūdinti remiantis šiais svarbiausiais požymiais:

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

Be abejo, sinergetinių efektų atvejų įvairovę galima apibūdinti remiantis ir kitais požymiais, tačiau būtent minėtieji yra vertintini kaip svarbiausi požymiai.

Pagrindiniai požymiai, nusakantys *pobūdį ir kilmę* tų sistemų, kuriose susiklosto ir pasireiškia sinergetiniai efektai, leidžia identifikuoti šiuos itin dažnai pasitaikančius sinergetinių efektų atvejus:

1. Sinergetiniai efektai, susiklostantys ir pasireiškiantys tokiose *socialinės kilmės* ar socialinio pobūdžio sistemose, kurios reiškiasi įvairių *kultūrinių ir mentalinių erdvių* ar *erdvių grupių* pavidalu. Iš tokių sistemų minėtinos:

- įvairios etnokultūrinės erdvės;
- konfesinių kultūrų ypatumais pasižyminčios erdvės;
- ideologiniais ar politinių kultūrų ypatumais pasižyminčios erdvės;
- įvairių socialinių sluoksnių ir grupių kultūrų erdvės;
- kitaip apibrėžtinės kultūrinės ar mentalinės erdvės, įvairių kultūrinių ir mentalinių erdvių kombinacijomis, sąrankomis pasižyminčios daugiakultūrės ir kultūrų daugiadimensiškumu pasireiškiančios erdvės.

2. Sinergetiniai efektai, susiklostantys ir pasireiškiantys *socialinės* kilmės ar *socialinio* pobūdžio sistemose, kurioms yra būdingas *įvairių organizacijų ir organizacijų grupių ar sąrankų* pavidalas. Iš tokių sistemų minėtinos:

- įvairios visuomenei būdingos socialinės grupės, sluoksniai, tarpasmeninių komunikacijų grupės, įvairūs socialinės, ekonominės, politinės raidos ir veiklos, mokslo ir technologijų pažangos sektoriai, kurie gali būti struktūrizuoti įvairių organizacijų pavidalu;
- įvairaus tipo ir pobūdžio įmonės, įstaigos, institucijos, jų deriniai ir dariniai, taip pat nevyriausybinės ir kitokios visuomenės organizacijos;
- valstybė, kaip organizacija, ar valstybių grupė, įvairios tarptautinės ir kitokios organizacijos.

3. Sinergetiniai efektai, susiklostantys ir pasireiškiantys *kombinuotose* socialinės ir nesocialinės kilmės sistemose. Iš jų minėtinos:

- įvairios ekosocialinės sistemos, kurios susiformuoja sąveikaujant ir susijungiant įvairioms socialinėms, biologinėms ir kitoms sistemoms, kurių natūralioje (*gamtos*) aplinkoje vyksta socialinis gyvenimas ir evoliucionuoja įvairios žmogui ir kitoms gyvybės formoms reikalingos ekosistemos;
- įvairios kombinuotos sistemos, kuriose sąveikauja ir jungiasi įvairios socialinės, taip pat techninės, biologinės ar kitokios sistemos (*pastarieji atvejai yra itin reikšmingi plėtojant mokslo ir technologijų pažangą įvairiose šiuolaikinei visuomenei, jos ekonominiam ir socialiniam gyvenimui būdingose srityse*).

4. Sinergetiniai efektai, susiklostantys ir pasireiškiantys *nesocialinės* kilmės sistemose, t. y. įvairiose biologinėse, techninėse ar kitose nesocialinėse sistemose arba tarpusavyje sąveikaujant minėtoms *nesocialinės* kilmės sistemoms.

Sinergetinių efektų įvairovę nulemia *struktūra ir požymiai* tų *elementų*, kurie priklauso tam tikrai *visumai* arba *sistemai* ir kuriems *sąveikaujant* atsiranda, susiklosto ir pasireiškia atitinkami sinergetiniai efektai. Šie *elementai* yra labai svarbus tokios įvairovės veiksnys, todėl būtina juos aptarti išsamiau.

Pagrindiniai požymiai, nusakantys tuos *elementus (subjektus)*, kurių tarpusavio sąveika nulemia sinergetinius efektus ir jų raišką, leidžia išskirti šiuos svarbiausius sinergetinių efektų atvejus:

Organizacijoms ir jų aplinkai reikšmingi pokyčiai, sąlygojami globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo, Europos integracijos ir ES plėtos aplinkybių

1. Sinergetiniai efektai, susiklostantys ir pasireiškiantys, kai tarpusavyje sąveikauja įvairūs *socialinės* kilmės ar *socialinio* pobūdžio *elementai*, kurių kiekvieną galima vertinti kaip tam tikrą *subjektą*, pasižymintį jam būdingais *prigimtiniais interesais*. Iš tokių *subjektų* minėtini:

- fiziniai asmenys;
- paprastos organizacijos, kurias paprastai sudaro fiziniai asmenys;
- sudėtingos organizacijos, kurių vidinėje struktūroje gali būti išryškintos ir realiai egzistuoja jas sudarančios lokalesnės (*mažesnės, detalesnės*) organizacijos, kurias paprastai sudaro fiziniai asmenys;
  - sudėtingos organizacijos, kurių vidinėje struktūroje gali būti išryškintos ir realiai egzistuoja jas sudarančios lokalesnės (*mažesnės, detalesnės*) organizacijos ar organizacijų grupės (*beje, tarp sudėtingų organizacijų gali būti išryškinamos įvairaus pobūdžio įmonės, įstaigos, institucijos, taip pat pačios įvairiausios šiuolaikiniame versle ir viešajame sektoriuje veikiančios organizacijos, įvairios visuomenės ir visuomeninės organizacijos, valstybė, kaip organizacija, įvairios tarptautinės organizacijos, įvairūs organizacijų dariniai ir grupės*);
  - socialinės grupės ir sluoksniai, būdingi šiuolaikinėmis sąlygomis kiekvienai visuomenei ar jos daliai;
  - etnokultūriniais, konfesiniais, politiniais, ideologiniais ar kitais požymiais pasižyminčios bendruomenės, taip pat visuomenė nacijos prasme, šalies ar regiono, valstybės ir tarptautiniu mastu (*tokios bendruomenės reiškiasi kaip subjektai, dalyvaujantys susiklostant ir pasireiškiant sinergetiniams efektams*).

2. Sinergetiniai efektai, susiklostantys ir pasireiškiantys, kai įvairūs *socialinės* kilmės ar *socialinio* pobūdžio elementai sąveikauja tiek *tarpusavyje*, tiek ir su *nesocialinės* kilmės ir *nesocialinio* pobūdžio elementais: tokiose *kombinuotose* sąveikose kaip *sąveikaujantys elementai* gali pasireikšti įvairios *ekosocialinės* ir *biosocialinės sistemos*, taip pat *socialiai apibrėžti subjektai*, veikiantys *kombinuotoje aplinkoje* ir sąveikaujantys su *nesocialinės* kilmės ar *nesocialinio* pobūdžio elementais.

3. Sinergetiniai efektai, susiklostantys ir pasireiškiantys, kai tarpusavyje sąveikauja *nesocialinės* kilmės ir *nesocialinio* pobūdžio elementai, veikiantys įvairiausiose *nesocialinėse* sistemose – biologinėse, techninėse ir kitose sistemose: savaime suprantama, tokių elementų tipų ir atvejų įvairovė yra itin didelė, todėl ir sinergetinių efektų įvairovė yra taip pat didelė.

Sinergetinių efektų įvairovei įtakos turi ir tai, kad sinergetinių efektų susiklostymo ir raiškos praktikoje pasireiškia didžiulė *sąveikos formų ir sąveikos atvejų įvairovė*. Ji yra *daugialypė* ir kartais gana sunkiai *identifikuojama*: galima būtų kalbėti ne tik apie sąveiką, bet ir apie *įvairialypes sąveikas* tarp įvairių elementų, kuriomis yra nulemiama sinergetinių efektų įvairovė.



Pagrindiniai požymiai, nusakantys *sąveikas tarp elementų (subjektų)*, kurios pasireiškia tam tikrose visumose (*sistemose*) ir sukelia sinergetinius efektus, leidžia identifikuoti šiuos svarbiausius sinergetinius efektus:

1. Sinergetiniai efektai, susiklostantys ir pasireiškiantys dėl tokios *sąveikos tarp įvairių elementų (subjektų)*, kuri pasižymi tuo, jog *sąveikaujantys elementai vienas kitam daro įtaką įvairiomis tiesioginio ir grįžtamojo ryšio formomis*: tarpusavio įtaka gali pasireikšti įvairiais pavidalais, tarp jų – įvairiomis *difuzijos, absorbcijos, adsorbcijos* formomis, taip pat *perimant* vienam elementui iš kito arba *perduodant* vienas kitam įvairius požymius ir savybes.

2. Sinergetiniai efektai, susiklostantys ir pasireiškiantys dėl tokios *sąveikos tarp įvairių elementų (subjektų)*, kuri pasižymi tuo, jog *sąveikaujant vyksta jungimosi procesai* ir susiformuoja *iš esmės nauja sistema*. Egzistuoja trys *jungimosi procesų ir naujų sistemų formavimosi* atvejai, išreiškiantys *sąveikos tarp besijungiančių elementų* formų įvairovę:

- jungimasis integracijos pagrindu, kai elementai jungdamiesi nepraranda savo prigimtinių savybių ir požymių ir kai po susijungimo suformuota nauja sistema iš esmės gali būti suskaidyta atkuriant tokį ankstesnį susijungusių elementų pavidalą, kuris buvo jiems būdingas iki susijungimo;

- jungimasis sintezės pagrindu, kai elementai jungdamiesi praranda savo prigimtines savybes ir požymius ir kai po susijungimo suformuota kokybiškai nauja sistema iš esmės negali būti suskaidyta taip, kad būtų galima atkurti ankstesnį susijungusių elementų pavidalą, kuris buvo jiems būdingas iki susijungimo: sintezė, kaip jungimosi procesas, pasižymi negrįžtamumu;

- mišrus jungimasis, kai pasireiškia tiek integracijos, tiek ir sintezės procesai.

3. Sinergetiniai efektai, susiklostantys ir pasireiškiantys dėl tokios *sąveikos tarp įvairių elementų (subjektų)*, kuri pasižymi tuo, jog *sąveikaujant vyksta skaidymosi procesai* ir susiformuoja tiek *iš esmės naujos sistemos, „atskilusios“ nuo ankstesnės ar ankstesnių sistemų*, tiek ir *nauji naujų sistemų dariniai*. Skaidymosi procesai bendrąja prasme gali būti apibūdinami kaip *dekompozicija*, o kai kuriais atvejais – kaip *dezintegracija (dezintegracija pasireiškia kaip skaidymosi procesas, orientuotas į tai, kad būtų atkurti savarankiški ankstesnės integracijos pagrindu sujungti elementai)*.

4. Sinergetiniai efektai, susiklostantys ir pasireiškiantys dėl tokios *sąveikos tarp įvairių elementų (subjektų)*, kurios esmė yra *skatinti* arba *elementų jungimosi* procesus, arba *sistemų skaidymosi procesus*: tokios *sąveikos sąlygomis* vieni elementai kitų *sąveikaujančių elementų atžvilgiu* veikia kaip *katalizatoriai* arba kaip *detonatoriai (ir katalizatoriai, ir detonatoriai sąveikaudami su kitais tam tikros sistemos elementais, skatina sinergetinių efektų susiklostymą ir pasireiškimą)*.

Organizacijoms ir jų aplinkai reikšmingi pokyčiai, sąlygojami globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo, Europos integracijos ir ES plėtros aplinkybių

*Sąveika* tarp elementų, priklausančių tam tikrai visumai arba sistemai, kurioje susiklosto ir pasireiškia sinergetinis efektas, turi įtakos ir paties *sinergetinio efekto pobūdžiui* ir jo *raiškos formoms*.

Pagrindiniai požymiai, nusakantys *sinergetinių efektų pobūdį ir jų raiškos formas*, leidžia išskirti šiuos svarbiausius sinergetinius efektus:

1. Sinergetiniai efektai, susiklostantys ir pasireiškiantys *naujų organizacijų ar kitokių darinių* pavidalu. Šie efektai reiškiasi kaip nauji dariniai arba naujos organizacijos, susidariusios ar susidarančios įvairių elementų (*subjektų*) sąveikos pagrindu, taip pat įvairių elementų (*subjektų*) *jungimosi* pagrindu ar dėl įvairių sistemų (*organizacijų, kitų darinių*) *skaidymosi*. Beje, naujos organizacijos ar nauji dariniai gali formuotis kaip *daugiapakopiai, daugiastrukūriai ir daugiadimensiai*: jie gali pasižymėti vidinių struktūrų ir hierarchijų sudėtingumu, vidinių struktūrų daugiapakopiškumu, taip pat struktūrinių elementų ir vienetų įvairove. Naujos organizacijos ar nauji dariniai gali formuotis ir kaip *kiekybinės plėtros* rezultatas (kai sistema pasižymi tik *kiekybiškai* apibūdinamais pokyčiais), ir kaip *kokybinės plėtros* rezultatas (kai sistema pasižymi tuo, jog įgauna *naujų* požymių ir *naujų* savybių, patvirtinančių, jog pokyčiai yra *kokybiniai*).

2. Sinergetiniai efektai, susiklostantys ir pasireiškiantys *naujų produktų sukūrimu ar naujų rezultatų gavimu*. Šie efektai reiškiasi kaip *naujas* arba kaip *naujo tipo* produktas ar rezultatas, sukurtas ar pasiektas tam tikroje sistemoje. Tokie nauji produktai ar rezultatai pasižymi didele įvairove. Iš tokių naujų produktų ar rezultatų minėtini:

- naujos vertybės, moralinės ir kitos humanistinio bei socialinio pobūdžio nuostatos, kuriomis išreiškiama nauja visuomenės ir kiekvieno individo kokybė;
- gamtos ir socialinio gyvenimo įvairias sritis apimančių problemų suvokimo lygio ir šioms problemoms spręsti skirtų galimybių suradimo ar panaudojimo naujas lygis,
- naujos idėjos, išryškinančios naujų vertybių ir naujų poreikių realizavimo galimybes ir perspektyvas;
- nauji kūrybinės veiklos, gamybos ir paslaugų rezultatai, įgaunantys materialiai apibrėžtinis ir įvertintinis prekės ar paslaugos pavidalą;
- naujos technologijos ir naujos organizavimo ir valdymo formos, skirtos jas panaudoti įvairiose šiuolaikinės visuomenės gyvenimo srityse, tarp jų ir naujos technologijos bei organizacinės formos, skirtos verslui, ypač tarptautiniam verslui, ir viešajam sektoriui plėtoti;
- nauji socialinės elgsenos stereotipai ir nauji tarpasmeninių bei socialinių komunikacijų modeliai, nauja gyvenimo aplinka ir nauja jos kokybė, išreiškianti naujus rezultatus ekologiškos ir subalansuotos (tvarios) plėtros srityje ir naujus pasiekimus derinant socialinės, politinės, ekonominės raidos, technologijų pažangos ir visuomenės sąveikos su gamta trajektorijas.

3. Sinergetiniai efektai, susiklostantys ir pasireiškiantys *naujų situacijų sukūrimu ar prisitaikymu prie naujų situacijų*. Šie efektai reiškiasi dvejopai – tiek *poveikiais* situacijai, susidarantiame toje sistemoje, kurioje susiklosto ir pasireiškia sinergetiniai efektai, ar tos sistemos aplinkoje, tiek ir *prisitaikymais* prie minėtos situacijos. Galima teigti, kad *naujų situacijų sukūrimas ir prisitaikymai prie naujų situacijų* išreiškia pačių sinergetinių efektų pobūdį ir jų raiškos formas.

Sinergetinių efektų įvairovę lemia ir tie požymiai, kuriais yra apibūdinami *sinergetinių efektų mastai, sinergetinių efektų rezultatyvumas* ir jiems būdingi *laiko parametrai*. Šie požymiai yra labai įvairūs, todėl vertintini kaip ypač reikšmingi sinergetinių efektų įvairovei nusakyti.

*Sinergetinių efektų masto ir rezultatyvumo požymiai*, taip pat požymiai, nusakantys *sinergetiniams efektams būdingus laiko parametrus*, leidžia išskirti šiuos svarbiausius sinergetinius efektus:

1. Sinergetiniai efektai, susiklostantys ir pasireiškiantys *skirtingu mastu*, suvokiant, jog toks mastas gali būti vertinamas *dydžiais* tų *sistemų*, kuriose susiklosto ir pasireiškia patys sinergetiniai efektai. Būdingais tokių *dydžių tipais* laikytini šie:

- dviejų ar kelių asmenų tarpasmeninio komunikavimo sistema;
- maža sistema (*socialinio pobūdžio sistemose – maža organizacija*);
- didelė arba labai didelė sistema (*socialinio pobūdžio sistemose – didelė arba labai didelė organizacija, pasižyminti daugiapakopiškumu ir struktūros sudėtingumu*).

2. Sinergetiniai efektai, susiklostantys ir pasireiškiantys *skirtingu mastu*, suvokiant, jog toks mastas gali būti vertinamas *dydžiais* tų *erdvių*, kuriose veikia *sistemos*, nulemiančios pačių sinergetinių efektų susiklostymą ir pasireiškimą. Tokių *erdvių dydžius* galima apibūdinti pagal įvairiai apibrėžiamas *lokalias, regionines* ir kitaip identifikuojamas *vietines* erdves, taip pat *erdves nacionaliniu, tarptautiniu mastu, globalias* erdves. Tais atvejais, kai yra identifikuojami tiek *socialinėse*, tiek ir *nesocialinėse* sistemose susiklostantys ir pasireiškiantys sinergetiniai efektai, galima išskirti įvairiai apibrėžiamas *mikro- ir makroerdves, įvairių kultūrų ir civilizacijų* pasklidimo erdves.

3. Sinergetiniai efektai, pasižymintys savo *rezultatų įvairove*, suvokiant, jog sinergetinių efektų *rezultatyvumas* gali būti apibrėžtas labai įvairiai:

- kaip naujos kūrybinės galios, pasireiškiančios įvairiose srityse;
- kaip naujas potencialas, apibūdinamas įvairiomis išteklius, energiją, įvairaus pobūdžio gebėjimus nusakančiomis dimensijomis;
- kaip nauja ryšių, santykių struktūra, sukurta ir pritaikyta įvairioms veiklos sritims;
- kaip nauja tam tikrai veiklai, raidai ir pažangai palanki aplinka;
- kaip alternatyva tam tikrų išteklių, gebėjimų ar palankių sąlygų deficitui, galinčiam pasireikšti skirtingose veiklos, raidos ir pažangos srityse;

Organizacijoms ir jų aplinkai reikšmingi pokyčiai, sąlygojami globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo, Europos integracijos ir ES plėtos aplinkybių

- kaip būdas išspręsti konfliktą, kuris gali pasireikšti bet kurioje veiklos, raidos ir pažangos srityje.

4. Sinergetiniai efektai, pasižymintys *įvairiais efektyvumo parametrais*, suvokiant, jog tokie *efektyvumo parametrai* parodo *paties sinergetinio efekto ar sinergetiniu efektu nulemiamo rezultato palyginamumą ar santykį su šiam rezultatui gauti panaudojamais ištekliais, gebėjimais, sąnaudomis*. Vertinant sinergetiniams efektams būdingus *efektyvumo parametrus*, atsižvelgtina į pastarųjų *įvairovę*, sąlygojamą to, kad sinergetinių efektų nulemiamų rezultatų palyginamumas ar santykis su šiam rezultatui gauti naudojamais ištekliais, gebėjimais ir sąnaudomis gali būti apibūdinamas *labai įvairiai*: gali būti nurodytos *įvairios socialinio, ekonominio, techninio ar technologinio*, taip pat *ekologinio* ir kitaip suvokiamo *efektyvumo* apraiškos (savaiame suprantama, tokių apraiškų *įvairovė* lemia ir sinergetinių efektų atvejų *įvairovę* apskritai).

5. Sinergetiniai efektai, pasižymintys *įvairiais laiko parametrais*, suvokiant, jog tokie *laiko parametrai* gali būti apibrėžti labai *įvairiai*:

- kaip parametrai, apibūdinantys sinergetinių efektų susiklostymo ir pasireiškimo bei jų pagrindu gautų rezultatų raiškos, kaip proceso, trukmę (*ypač gautų rezultatų raiškos bei sinergetinių efektų pasireiškimo pasekmių ilgalaikiškumą*);

- kaip parametrai, apibūdinantys sinergetinių efektų susiklostymo ir pasireiškimo pobūdį laiko prasme (*vienartiniai ar daugkartiniai, tęstinumu, periodiškumu, cikliškumu, kitokiais laiko požymiais pasižymintys sinergetiniai efektai*).

Nurodytieji sinergetinių efektų *įvairovę* nusakantys požymiai gali būti vertinami kaip *svarbiausi*. Žinoma, be nurodytųjų, esama ir kitų šių *įvairovę* apibūdinančių požymių.

Sinergetinių efektų *įvairovė* yra tokia didelė, jog ji savaiame gali būti vertinama kaip svarbus pačių sinergetinių efektų ir jų raiškos *skatinimo veiksnys*: sinergetinių efektų *įvairovė* savotiškai nulemia tolesnius sinergetinius efektus.

Apibendrinant pateiktą sinergetinių efektų, kaip esminio šiuolaikinei visuomenei būdingos raidos ir pažangos požymio, *įvairovę*, yra būtina akcentuoti, kad tiek *patys sinergetiniai efektai*, tiek jų *raiškos rezultatai ir pasekmės* paprastai pasireiškia *įvairialypėmis inovacijomis*.

Bendriausiu atveju kiekvienas *sinergetinis efektas* yra sutapatintinas arba su *prielaida tolesnei inovacijai* sukurti ar gauti, arba su *pačia inovacija ir jos rezultatu*. Kaip žinome, sinergetiniu efektu yra išreiškiamas *papildomas rezultatas* (kartu ir *naujas rezultatas*), kuris yra arba gali būti gaunamas *plėtojant ir stiprinant sąveiką* tarp elementų tam tikroje sistemoje. Tokio *papildomo* (kartu ir *naujo*) rezultato gavimas veikiant stipresnei arba kitaip plėtojamai sąveikai tarp sistemos elementų (kartu ir pasireiškiant sąveikai *naujomis* formomis ar *nauju pavidalu*) leidžia arba sudaryti *naujas prielaidas*

gauti ar sukurti tam tikrą *inovaciją*, arba tiesiog gauti *naują rezultatą*, savo kilme ar prasme sutapatintą su *inovacija*. Beje, pastaroji aplinkybė gali būti suvokiama kaip argumentas, leidžiantis sutapatinti *sinergetinio efekto sampratą* su *inovacijų* samprata.

Sinergetinių efektų ir inovacijų sąryšio suvokimas leidžia ne tik iš naujo įvertinti, bet kryptingai programuoti ir įgyvendinti įvairias galimybes, skirtas daugeliu krypčių užtikrinti sėkmingą socialinę ir ekonominę raidą, mokslo ir technologijų pažangą. [28; 29; 45; 67; 88; 99; 103; 115; 119; 122; 142; 180]

### **5.2.2. Globalizacijos ir globalių transformacijų procesai makroekonominėje organizacijų aplinkoje**

*Globalizacijos samprata ir globalizacijos procesų vieta šiuolaikinę visuomenę charakterizuojančių požymių ir raidos dėsningumų visuomenėje.* Globalizacija – vienas esminių ir itin svarbių šiuolaikinę visuomenę ir jos gyvenimą charakterizuojančių požymių: būtent globalizacija sąlygoja reikšmingiausius socialinės, ekonominės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos procesus, sudaro prielaidas ir nulemia poreikius inicijuoti ir įgyvendinti visas gyvenimo sritis apimančius kokybinius pokyčius.

Galima teigti, kad visas svarbiausias šiuolaikinei visuomenei ir jos gyvenimui būdingos kaitos tendencijas nulemia kaip tik globalizacijos procesai, o tolesnis globalizacijos plėtojimas iš esmės duoda itin reikšmingų rezultatų, kurių sąlygoja svarbiausieji visose gyvenimo srityse vykstantys pokyčiai: pastarosios aplinkybės atspindi poreikius detaliau aptarti globalizacijos *sampratą* ir identifikuoti globalizaciją kaip esminį šiuolaikinę visuomenę ir jos gyvenimą charakterizuojantį *požymį* ir kaip reikšmingą pačios visuomenės raidos ir pažangos *dėsningumą*.

Globalizacija ir globalizacijos procesai – vienas ryškiausių prioritetų šiuolaikinėje socialinių ir humanitarinių mokslų tematikoje, atitinkamiems tyrimams yra skirti ekonomikos, vadybos, sociologijos, tarptautinės politikos, kultūrologijos ir kitose srityse dirbančių žymiausių mokslininkų darbai. Galima teigti, kad visas svarbiausias šiuolaikinei visuomenei ir jos gyvenimui būdingos kaitos tendencijas nulemia kaip tik globalizacijos procesai, o tolesnis globalizacijos plėtojimas iš esmės duoda itin reikšmingų rezultatų, kuriuos sąlygoja svarbiausieji visose gyvenimo srityse vykstantys pokyčiai: pastarosios aplinkybės atspindi poreikius detaliau aptarti globalizacijos sampratą bei identifikuoti globalizaciją ir kaip esminį šiuolaikinę visuomenę ir jos gyvenimą charakterizuojantį požymį, ir kaip reikšmingą pačios visuomenės raidos ir pažangos dėsningumą.

Organizacijoms ir jų aplinkai reikšmingi pokyčiai, sąlygojami globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo, Europos integracijos ir ES plėtos aplinkybių

Beje, šiuolaikiniame moksle ir šiuolaikinėje pasaulio pažinimo praktikoje nėra susiformavę vieningi požiūriai į *globalizacijos* ir *globalizacijos procesų* sampratą, egzistuoja daug vienas kitą papildančių ir vienas kitą detalizuojančių globalizacijos prasmės apibūdinimų ir esmės traktavimų. Pažymėtina ir tai, kad globalizacijos procesai ir reiškiniai pasižymi didele įvairove, sudėtingumu, priešasčių, pasekmių ir raiškos formų daugialypiškumu.

Pačiu bendriausiu atveju *globalizacijos samprata* gali būti apibūdinama kaip išreiškianti *globaliai, viso pasaulio mastu vykstančius reiškinius*, kurių esmė – *įvairias gyvenimo, veiklos ir raidos sritis* charakterizuojančių *naujų siekių, lūkesčių, veiklos ir elgsenos modelių, stereotipų, normų, kokybės ir efektyvumo standartų spartėjantis universalizavimas ir unifikavimas*, kitaip tariant – *spartėjantis panašių ar netgi vienodų naujų siekių, lūkesčių, veiklos ir elgsenos modelių, stereotipų, normų, kokybės ir efektyvumo standartų*, charakterizuojančių įvairias gyvenimo, veiklos ir raidos sritis, *susikūrimas ar sukūrimas, sklaida, įgyvendinimas ir atnaujinimas* būtent *globaliu, viso pasaulio mastu*.

Pagrindinė tokios sampratos idėja yra ta, kad spartėjantys panašių ar netgi vienodų naujų siekių, lūkesčių, veiklos ir elgsenos modelių, stereotipų, normų, kokybės ir efektyvumo standartų susikūrimo ar sukūrimo, sklaidos, įgyvendinimo ir atnaujinimo globaliu mastu procesai atspindi *dvi* esmines viena kitą papildančias aplinkybes:

- susidaro ar yra sudaromos *prielaidos*, kad skirtinguose pasaulio regionuose klostytųsi ir galėtų būti skleidžiami *panašūs ar netgi vienodi gyvenimo būdo ir veiklos ar raidos modeliai ir elgsenos stereotipai*, apimantys *įvairias* socialinės, ekonominės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos sritis, taip pat *įvairius* politinio gyvenimo, verslo ir viešosios veiklos sektorius: galima teigti, kad socialinės, ekonominės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos, politinio gyvenimo, verslo ar viešosios veiklos toms pačioms sritims priskirtinų panašių ir vienodų gyvenimo būdo, veiklos ar elgsenos modelių ir stereotipų susikūrimo ir pasklidimo procesai gali būti traktuojami kaip *esminis požymis*, rodantis, jog globaliu mastu vyksta įvairias gyvenimo ir veiklos sritis apimantys *kompleksiniai* gyvenimo būdo, veiklos ir socialinės elgsenos supanašėjimo ar suvienodėjimo procesai, tarp jų identiškų vertybių, poreikių, technologinių ir organizacinių sprendimų, veiklos, raidos ir elgsenos galimybių ir siekių raiškos supanašėjimo ir suvienodėjimo procesai;

- susidaro ar yra sudaromos *prielaidos* tam, kad globaliu mastu vyktų *naujo tipo jungimosi procesai*, išreiškiantys skirtinguose pasaulio regionuose, skirtingose veiklos ir raidos srityse ir skirtingose kultūrose ar gyvenimo būdo sistemose *sukauptos patirties, vertybių, modelių, standartų, stereotipų*, taip pat *technologinių ir organizacinių sprendimų integraciją ir sintezę*, kai remiantis įvairios kilmės *sinergetiniais efektais*

susikuria ar yra sukuriami, sklinda ir globalių erdvių mastu yra įgyvendinami ir vėliau atnaujinami *nauji gyvenimo būdo modeliai, veiklos ir raidos stereotipai, kokybės ir efektyvumo standartai*, nulemiantys tolesnius supanašėjimo ir suvienodėjimo įvairiose srityse procesus: tokiais atvejais galima teigti, kad supanašėjimo ir suvienodėjimo procesų sklaidos pagrindas yra *sinergetiniai efektai*, atsirandantys dėl įvairių patirčių, kultūrų, veiklos ir raidos procesų ir technologijų sąveikos ir įvairialypių jungčių.

Išdėstyta požiūris į globalizacijos sampratą atspindi suvokimą, jog globalizacija gali būti traktuojama ir kaip *objektyvią realybę* atspindintis *dėsningumas*, ir kaip *esminis požymis*, charakterizuojantis tiek šiuolaikinę visuomenę ir jos gyvenimą, tiek ir šiuolaikinei visuomenei būdingus *pokyčius, raidos ir pažangos reiškinius ir procesus*. Ypač pažymėtina, kad tokio požiūrio adekvatumą realybei patvirtina *istoriškai* sukaupta globalizacijos procesų pažinimo ir analizės patirtis: globalizacijos procesai reiškėsi visais žmonijos raidos etapais, o tai leidžia teigti, kad šiuolaikiniai globalizacijos procesai yra ne kas kita, kaip *istoriškai* susiklosčiusio reiškinio raiška *dabartinio žmonijos raidos etapo* sąlygomis. Pastarasis teiginys leidžia pagrįsti poreikį detaliau apibūdinti globalizaciją kaip *istoriškai* pasireiškiantį reiškinį, siekiant išryškinti šiuolaikinei globalizacijos raiškai ir tendencijoms būdingas *istorinės* kilmės aplinkybes.

**Globalizacijos procesai: istorizmas ir pagrindiniai etapai.** Globalizacija – tai reiškinys, kuris žmonijai buvo būdingas visais jos raidos etapais: visais laikais visuose pasaulio regionuose ir šalyse reiškėsi įvairios globalizacijai būdingos apraiškos.

Pabrėžtina, kad globalizacijos procesai istoriškai reikšdavosi iš esmės *visose* visuomenės gyvenimo, jos socialinės, ekonominės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos, verslo ir viešosios veiklos srityse.

Globalizacijos procesai istoriškai reiškėsi įvairiomis *formomis*: įvairių *kultūrų, religijų ir ideologijų pasklidimo erdvių plėtra* ir šių *erdvių sąveika*, taip pat tokiais kaip įvairių *politinės, ekonominės, informacinės, karinės įtakos sferų plėtra*. Beje, ypač pabrėžtini *tarptautinių erdvių* mastu besireiškiantys *sąveikos ir bendradarbiavimo* procesai, taip pat *konfliktai* tarp įvairių subjektų, visų pirma *ekspansija* pasižymintys konfliktai ir sąveika tarp valstybių ir jų grupių. Kaip išskirtinai svarbios yra pažymėtinos *ekspansija* pasižyminčios karinės, politinės, ekonominės konfrontacijos formos, taip pat daugialypės bendradarbiavimo, kooperacijos ir komunikavimo formos: akivaizdu, kad tiek bendradarbiavimo, tiek ir konfrontacijos apraiškos gali būti suvokiamos ir kaip globalizacijai būdingos *charakteristikos*, ir kaip *požymiai*, parodantys, jog įvairios bendradarbiavimo ir konfrontacijos formos daro įtaką ir netgi programuoja pačius globalizacijos procesus ir jų raišką. Globalizacijos bei jos apraiškų *formų* įvairovę atspindi ir tarptautinio ekonominio bendradarbiavimo, taip pat kultūros, mokslo ir technologijų pažangos rezultatų plėtros tarptautiniu mastu formų ir galimybių įvairovė.

Organizacijoms ir jų aplinkai reikšmingi pokyčiai, sąlygojami globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo, Europos integracijos ir ES plėtros aplinkybių

Globalizacijos procesai istoriškai reprezentavo ir tebereprezentuoja visuomenėje susiklosčiusius ir išryškėjusius polinkius *plėtoti internacionalizavimą globaliu mastu*, suvokiant, kad įvairiais laikais supratimas apie *globalų mastą* ir *globalias erdves* buvo ribojamas atitinkamam laikotarpiui būdingu *pasaulio pažinimu*: atsižvelgiant į istoriškai plėtojamą pasaulio pažinimo lygį, kartu keitėsi suvokimas apie globalias erdves ir apie veiklos jose galimybes. Tai reiškia, kad visuomenėje susiklostančią sampratą apie globalumą ir globalizaciją labai veikė tiek pasiektas mokslinio pažinimo įvairiose srityse lygis, tiek visuomenės atvirumas ir gebėjimas komunikuoti su įvairioms kultūroms ir mentalitetui atstovaujančiais subjektais, jos polinkiai toleruoti ir adaptuoti kitus požiūrius, modelius, stereotipus. Ypač pabrėžtina, kad visuomenėje susiklostančiai sampratai apie globalumą ir globalizaciją didelę įtaką daro pačioje visuomenėje, ypač jos elito grupėse susiformavę *interesai* ir turimi *gebėjimai* inicijuoti, skleisti ir įgyvendinti naujas nuostatas, siekius ir lūkesčius, atspindinčius globalizacijos prasmę.

Siekiant suvokti globalizacijos logiką būtent *istorinio pažinimo* kontekste, pažymėtina, kad mūsų dienomis turimos istorinės žinios leidžia pačioje globalizacijos istorijoje išskirti tris esminius etapus:

- pirmas etapas – nuo seniausiųjų laikų iki didžiųjų geografinių atradimų ir Renesanso Vakarų Europoje epochos;
- antras etapas – nuo didžiųjų geografinių atradimų ir Renesanso Vakarų Europoje epochos iki dvidešimtojo amžiaus vidurio;
- mūsų dienų etapas, prasidėjęs dvidešimtojo amžiaus viduryje.

Savaime suprantama, minėtų trijų etapų išskyrimas yra gana sąlyginis, tuo labiau kad globalizacijos procesai yra ne tik išskirtinai sudėtingi ir daugialypiai, bet ir pasižymi dideliu neapibrėžtumu ir netolygumu. Kartu pastebėtina, kad globalizacijos procesų nagrinėjimas pagal būtent taip identifikuojamus etapus leidžia gana įvairiapusiškai ir kompleksiskai pažinti globalizacijai būdingus reiškinius.

**Globalizacijos procesai: istorinė retrospektyva.** Globalizacijos procesai, reiškęsi iki dvidešimtojo amžiaus vidurio ar pabaigos, gali būti traktuojami kaip atspindys globalizacijai būdingos *istorinės retrospektyvos*: galima teigti, kad pirmieji du istoriškai susiklostę globalizacijos etapai gali būti priskirti *istorinės retrospektyvos* kategorijai.

*Pirmas globalizacijos etapas – nuo seniausiųjų laikų iki didžiųjų geografinių atradimų ir Renesanso Vakarų Europoje epochos* – pasižymi dviem išskirtiniais požymiais:

- globalizacijos procesuose kaip pagrindinis subjektas reiškesi *valstybės ir jų grupės*, taip pat valstybių ar jų grupių interesams atstovaujančios kaip subjektai įvairios organizacijos;
- iki didžiųjų geografinių atradimų ir Renesanso Vakarų Europoje epochų (mūsų eros antrojo tūkstantmečio vidurys, XV–XVI a.) globalizacija iš esmės reiškesi tik *stam-*



*bių pasaulio regionų mastu: būtent didžiųjų geografinių atradimų epocha yra tas laikas, kai globalizacijos procesais realiai buvo pradėtos apimti jau viso pasaulio erdvės.*

Globalizacijos procesus *stambių pasaulio regionų mastu įvairiais laikotarpiais iki didžiųjų geografinių atradimų epochos* itin ryškiai iliustruoja tokie reiškiniai:

- senovės Egipto, Artimųjų ir Vidurio Rytų civilizacijų raida per kelis tūkstantmečius iki mūsų eros;
- antikos civilizacijos, ypač Romos civilizacijos raida, visų pirma pirmojo tūkstantmečio iki mūsų eros pabaigoje ir pirmojo mūsų eros tūkstantmečio pradžioje;
- krikščionybės plėtra ir krikščioniškųjų civilizacijų raida tiek Vakarų Europoje, tiek ir Rytų Europoje, vakariniame ir šiauriniame Artimųjų Rytų pakraštyje (Bizantijos civilizacija) per visą laikotarpį nuo mūsų eros pradžios iki viduramžių pabaigos ir Renesanso ir didžiųjų geografinių atradimų epochos;
- Tolimųjų Rytų, Indijos, mongolų totorių civilizacijų raida pirmajame mūsų eros tūkstantmetyje ir antrojo tūkstantmečio pradžioje (*ypač pažymėtina mongolų totorių civilizacijos ekspansija į Rytų ir netgi į Vidurio Europą*);
- islamo civilizacijos susiformavimas ir plėtra mūsų eros pirmojo tūkstantmečio pabaigoje ir antrojo tūkstantmečio pirmojoje pusėje, šios civilizacijos išplitimas Artimuose ir Vidurio Rytuose, Šiaurės Afrikoje, įvairiuose Pietų Europos regionuose;
- dėl krikščionybės sklaidos Europoje mūsų eros pirmojo tūkstantmečio pabaigoje ir antrojo tūkstantmečio pirmojoje pusėje vykę intensyvūs Europos integracijos procesai, taip pat daugialypės sąveikos su islamo ir kitomis civilizacijomis procesai (*ypač pažymėtini kryžiaus žygiai į Rytus, taip pat tarpcivilizacinė sąveika Viduržemio jūros regionuose, „šilko kelio“ ir kitų prekybos bei kitokių santykių su Rytais sistemų susikūrimas*);
- žydų bendruomenių pasklidimas Europoje, įvairiu intensyvumu ir mastu vykę įvairiais viduramžių ir Renesanso epochos laikotarpiais.

Minėti reiškiniai iliustruoja globalizacijos procesus, vykusius daugiausia įvairiuose Europos ir Artimųjų Rytų regionuose laikotarpiu iki didžiųjų geografinių atradimų epochos: beje, panašūs globalizacijos procesai tuo pačiu laikotarpiu vyko ir kituose pasaulio regionuose – Amerikoje, Azijoje ir kitur, tačiau, suvokiant globalizacijos būtent Europoje, Artimųjų ir Vidurio Rytų regionuose istorinį reikšmingumą mūsų dienų situacijos kontekste, galima teigti, kad globalizacijos ištakų susiejimas kaip tik su Europos, Artimųjų ir Vidurio Rytų regionais yra vertintinas kaip reikalaujantis *prioritetinio dėmesio*.

Akivaizdu ir tai, kad minėtais reiškiniais aprėpiami globalizacijos procesai, vykę įvairiais laikotarpiais iki didžiųjų geografinių atradimų ir Renesanso Vakarų Europoje epochos, kad ir buvo apėmę *didelius pasaulio regionus*, vienareikšmiškai tegali būti didelius vertinami tik kaip *regioninės globalizacijos* procesai: šie procesai charakterizuo-

Organizacijoms ir jų aplinkai reikšmingi pokyčiai, sąlygojami globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo, Europos integracijos ir ES plėtros aplinkybių

ja tik *didelių pasaulio regionų mastu vykusių globalizaciją*, jie neatspindi situacijos ir joje vykusių pokyčių *viso pasaulio mastu*, o tai leidžia pakartotinai patvirtinti teiginį, jog laikotarpiu iki mūsų eros antrojo tūkstantmečio vidurio pasaulyje vykę globalizacijos procesai iš esmės tegali būti vertinami kaip *regioniniai*.

Istoriškai susiklostęs *antrasis globalizacijos etapas*, prasidėjęs *didžiųjų geografinių atradimų ir Renesanso Vakarų Europoje epocha* ir besitęsęs *iki dvidešimtojo amžiaus vidurio*, pasižymi tokiais išskirtiniais požymiais:

- globalizacijos procesuose kaip pagrindiniai subjektai reikėsi jau nebe vien tik *valstybės ir jų grupės*, bet ir *įvairūs verslo subjektai ir jų grupės*, taip pat *įvairios nevyriausybinės organizacijos, partijos ir judėjimai*;

- globalizacijos procesais buvo apimtas *visas pasaulis*;

- per šį etapą pasaulyje susiformavo šiuolaikinės *nacijos*, šių nacijų sukurtos ir išplėtos *nacionalinės valstybės*, susikūrė šiuolaikinė *nacionalinių valstybių sistema*, susiformavo ir globaliu mastu paplito šiuolaikiniai *nacionalinės valstybės modeliai*, susiklostė *visuomenės organizavimo nacionalinių valstybių pavidalu standartai*, taip pat susiformavo *globalųjį* mastą apimanti *Jungtinių Tautų sistema*, kurią sudaro beveik du šimtai nacionalinių valstybių (pažymėtina, kad šis globalizacijos etapas apima labai sudėtingą globalaus masto *transformaciją* iš situacijos, kurioje pasaulyje buvo susiformavusios ir išplėtos kelių metropolijų valdomos globalios kolonijų sistemos, į situaciją, kurioje įvyko šių kolonijų *virtimas* naujų suverenių iš ankstesnės metropolijų įtakos išėjusių nacionalinių valstybių visuma).

Globalizacijos procesus įvairiais laikotarpiais, pradedant didžiųjų geografinių atradimų ir Renesanso Vakarų Europoje epocha ir baigiant XX a. viduriu, iliustruoja tokie istoriškai išryškėję reiškiniai ir konkretūs šių reiškinų pavyzdžiai:

- *naujų gyvenimo būdo ir veiklos modelių, vertybių sistemų, kultūrų ir ideologijų* susiformavimo, sklaidos, tolesnės evoliucijos *globaliu mastu* procesai, taip pat „vakarietiško“ tipo demokratijos, atvirumo, liberalizmo, socialiai orientuotos ir laisvos rinkos, konkurencijos ir verslumo nuostatų, modelių ir stereotipų, įvairių industrinės ir poindustrinės visuomenės, kapitalizmo ir socializmo, nacionalizmo ir internacionalizavimo, taip pat kitų ideologijų, kultūrų, jas atspindinčių nuostatų, vertybių, modelių, elgsenos stereotipų ir standartų, įvairių revoliucinės kovos ir evoliucinių pokyčių, tolerancijos ir radikalumo tradicijų, kultūrų ir raidos modelių ir pokyčių stereotipų evoliucija, sklaida, įgyvendinimas ir tolesnis atnaujinimas globaliu mastu: per antrąjį globalizacijos etapą *viso pasaulio mastu* gana intensyviai sklido *vieningumu* ir *universalumu* pasižyminčios vertybės, socialinės elgsenos stereotipai, gyvenimo būdo ir veiklos modeliai, ideologijos, kultūros, tradicijos, taip pat socialinio, humanitarinio, politinio, kultūrinio, mentalinio, ideologinio pobūdžio *pokyčių trajektorijos*;

- *globaliu mastu plėtojami mokslo ir technologijų pažangos procesai, apimantys visas gamybos ir negamybinės veiklos, verslo ir viešąsias sritis ir išreiškę technologinę universalizaciją ir unifikaciją viso pasaulio mastu;*

- *aktyvios verslo plėtros ir ekonominės ekspansijos globaliu mastu procesai, apimantys visus ekonominės veiklos ir ekonominio gyvenimo sektorius ir plėtojami visomis tarptautinės prekybos, tiesioginių užsienio investicijų, tarptautinio technologijų perdavimo kryptimis, taip pat globaliose erdvėse skleidžiant ir įgyvendinant universalūs ekonominio gyvenimo internacionalizavimo ir tarptautinio verslo plėtros standartus ir modelius: per antrąją globalizacijos etapą viso pasaulio mastu gana intensyviai sklido vieningumu ir universalumu pasižyminčios ekonominės veiklos ir tarptautinio verslo technologijos ir organizacinės formos, susiformavo globaliai pasklidusi tarptautinių ekonominių santykių reguliavimo tradicija ir šią tradiciją realizuojančių normų ir taisyklių sistema, realiai susiklostė globalios rinkos ir buvo sukurti, paskleisti ir įgyvendinti toliau evoliucionuojantys įvairiems subjektams tinkantys universalūs veikimo globaliose rinkose modeliai, susikūrė ekonominį gyvenimą globaliu mastu reguliuojančių ir administruojančių tarptautinių organizacijų ir kitų subjektų sistema, susiklostė ir pasklido ekonominio aktyvumo zonų ir įtakos sferų globaliose erdvėse kūrimo, plėtros ir apsaugos tradicijos ir modeliai;*

- *globaliu mastu plėtojamos politinės įtakos ir karinio poveikio galimybių stiprinimo procesai, taip pat sukuriant ir įgyvendinant tarptautines ir globalias saugumo, gynybos, įvairių grėsmių ir konfliktų prevencijos sistemas: per antrąją globalizacijos etapą tarptautinėje praktikoje reiškėsi tiek įvairios globalių kolonijinių sistemų ir įtakos sferų kūrimo ir plėtojimo, tiek ir dekolonizacijos tradicijos, susiklostė globaliai veikiančių tarptautinių politinių ir karinių organizacijų ir jų veiklos modeliai, išryškėjo į globalizaciją orientuoto tarptautinio politinio ir karinio bendradarbiavimo tradicijos (beje, minėtuoju laikotarpiu vykę karai, ypač du dvidešimtajame amžiuje vykę pasauliniai karai, kolonijų sistemų formavimosi ir dekolonizacijos procesai, taip pat sukaupta tiek teigiama, tiek ir neigiama patirtis karų ir kitokių konfliktų prevencijos srityje akivaizdžiai iliustruoja didėjančiu aktyvumu vykusią globalizacijos procesų įvairovę ir šių procesų prioritetus);*

- *globaliu mastu plėtojami komunikacijų procesai, apimantys visas socialinio, ekonominio, politinio gyvenimo, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos sritis;*

- *globaliu mastu pasireiškiančių ekologinių problemų raiška ir polinkiai konsoliduoti tarptautines pajėgas šioms problemoms spręsti;*

- *globaliu mastu vis intensyviau vykstanti žmonių migracija, sąlygojanti esminius kokybinius pokyčius tiek įvairiuose pasaulio regionuose ir šalyse susiformavusio gyvenotojų potencialo struktūroje (visų pirma – gyventojų etnokultūrinės sudėties struktūroje),*

Organizacijoms ir jų aplinkai reikšmingi pokyčiai, sąlygojami globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo, Europos integracijos ir ES plėtros aplinkybių

ties ir *darbo rinkų struktūrose*: beje, globaliai vykstanti žmonių migracija pasireiškia kaip itin reikšmingas veiksnys, sąlygojantis pasaulyje susiklosčiusių *nacijų evoliucijos trajektorijas* ir pokyčius šiuolaikinių *etnokultūrinių erdvių struktūrose*.

Minėti reiškiniai, pasireiškę antrajame globalizacijos etape laikotarpiu nuo didžiųjų geografinių atradimų ir Renesanso Vakarų Europoje epochos iki dvidešimtojo amžiaus vidurio, iš esmės charakterizuoja globalizacijos procesų evoliucionavimo esmę, prioritetus, rezultatus ir pasekmes, išryškėjusias dvidešimtojo amžiaus pabaigoje. Galima dar kartą teigti, kad per antrąjį globalizacijos etapą realiai įvyko *transformacija*, išreiškianti tai, kad:

- globalizacijos procesais realiai buvo apimtas *visas pasaulis*;
- globalizacijos procesuose kaip subjektai aktyviai dalyvavo tiek *valstybės ir jų grupės*, tiek *įvairūs nacionalinio ir tarptautinio verslo subjektai ir jų organizacijos*, tiek ir įvairios nacionalinės ir tarptautinės *nevyriausybinės organizacijos ir judėjimai*;
- globalizacijos procesais buvo apimtos *visos socialinio, ekonominio, politinio gyvenimo, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos, verslo ir viešosios veiklos sritys*, globalizacijos procesai reikėsi kaip vienas svarbiausių veiksnių, sąlygojančių *esminius kokybinius pokyčius* visose šiuolaikinės visuomenės gyvenimo sferose;
- globalizacijos procesai yra suvoktini kaip itin reikšmingas šiuolaikinių *nacijų ir nacionalinių valstybių* gyvenimui ir raidai būdingo konteksto elementas: globalizacijos procesai tampa svarbiausiu veiksniumi, galinčiu nulemti tolesnę *nacijų ir nacionalinių valstybių evoliuciją*.

Antrajame etape išryškėję globalizacijos *rezultatai* ir globalizacijos procesų *pasekmės*, reikšmingos mūsų dienų situacijai šiuolaikiniame pasaulyje, gali būti vertinami kaip savotiška *trečiojo globalizacijos etapo*, prasidėjusio XX a. antrojoje pusėje, *pradžia*. Taigi galima teigti, jog *šiuo metu* vykstantys globalizacijos procesai yra priskirtini jau *trečiajam globalizacijos etapui*, kuris pasižymi *kokybiškai nauju* globalizacijos procesų *turiniu* bei *naujų orientacijų ir naujų globalios raidos tendencijų* raiška.

**Globalizacijos procesai mūsų dienomis: šiuolaikiniai ypatumai.** Šiuo metu vykstantys globalizacijos procesai yra suvoktini kaip atspindintys istoriškai susiklosčiusio *trečiojo globalizacijos etapo*, kuris pasižymi tiek ankstesniuose etapuose išryškėjusių tendencijų *tąsą*, tiek ir tam tikrais *išskirtiniais* požymiais.

Išskirtiniais požymiais, būdingais *trečiajam, mūsų dienų globalizacijos etapui*, gali būti laikomi tokie:

- globalizacijos procesai realiai tampa *svarbiausiu veiksniu*, darančiu įtaką esminiams kokybiniais pokyčiams *visose socialinio, ekonominio, politinio gyvenimo, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos, verslo ir viešosios veiklos srityse*: mūsų dienomis globalizacijos procesų reikšmingumas ypač didėja, nes būtent globalizacijos

procesuose glūdi esminės *prielaidos* adekvačiai suvokti: šiuolaikinius iššūkius, tinkamai reaguoti į naujai spręstinas problemas ir kryptingai tobulinti ir efektyvinti veiklą visose šiuolaikinės visuomenės gyvenimo srityse;

- itin reikšmingais globalizacijos procesuose dalyvaujančiais *subjektais*, šalia valstybių, jų grupių ir tarpvalstybinių tarptautinių organizacijų, taip pat šalia nacionalinio ir tarptautinio verslo subjektų ir įvairių nacionalinių ir tarptautinių nevyriausybinių organizacijų ir judėjimų, tampa tarptautinėse ir globaliose erdvėse veikiantys *individa*: būtent *individa*, vis aktyviau ir intensyviau migruojantys ir veikiantys tarptautinėse ir globaliose erdvėse, realiai darosi *vis reikšmingesni globalizacijos procesų dalyviai*, vis labiau darantys įtaką pačių globalizacijos procesų kryptingumui ir jų turiniui;

- prioritėtinė globalizacijos procesų apraiška – *esminiai kokybiniai pokyčiai*, būdingi šiuolaikinių ekonominių, socialinių, kultūros, informacinių erdvių, taip pat šiuolaikinių nacijų, nacionalinių valstybių ir įvairių tarptautinių bendrijų *tolesnei evoliucijai, tolesnės raidos formų ir prioritetų kaitai*: tiek mūsų dienomis jau išryškėjusios, tiek ir ateityje galinčios pasireikšti *naujos tendencijos* atspindi polinkius į vis reikšmingesnius *pokyčius*, kurie yra ir bus būdingi įvairioms socialiai, ekonomine prasme, etnokultūriškai ir kitaip apibūdintinoms sistemoms ir kuriuos lemia ir lems tiek įvairūs jungimosi procesai (tarp jų integracijos ir sintezės procesai), tiek skaidymosi procesai, tiek ir įvairūs adaptacijos, asimiliacijos, tolerancijos, identiteto išsaugojimo ir apsaugos veiksniai (*akivaizdu, kad globalizacijos procesų kontekste neišvengiamai vyks esminiai kokybiniai pokyčiai, būdingi tiek daugeliui šiuolaikinių nacijų ir nacionalinių valstybių, tiek ir įvairioms daugianacionalinėms struktūroms ir erdvėms, tiek ir įvairių tarptautinių organizacijų bei kitų subjektų administruojamoms įvairaus pobūdžio politinėms, gynybinėms, ekonominėms ir kitokioms sistemoms*);

- itin reikšmingu globalizacijos procesų aktyvinimo veiksmu yra laikytina modernių *informacinių ir telekomunikacinių technologijų, komunikavimo ir susisiekimo technologijų* apskritai, taip pat *perspektyvių tinklaveikos formų ir priemonių* plėtra ir sklaida;

- itin svarbi būdinga globalizacijos procesams aplinkybė yra ta, jog spartėjančios globalizacijos sąlygomis pasireiškia vis daugiau *globalių problemų*, kurių sprendimas yra įmanomas tik *globaliu mastu* plėtojant *kryptingą tarptautinę veiklą*: galima teigti, kad globalizacijos procesai yra suvoktini ir kaip *priežastis*, sąlygojanti atsirandančių naujų globalių problemų raišką, ir kaip *prielaida* efektyviai spręsti šias problemas.

Minėti požymiai atspindi mūsų dienomis vykstančių globalizacijos procesų  *bendruosius ypatumus*: šių ypatumų suvokimas ir apibūdinimas leidžia išryškinti mūsų dienomis pasireiškiančius *naujus* globalizacijai būdingus išskirtinumus.

Pastebėtina, kad mūsų dienomis vykstantiems globalizacijos procesams yra bū-

Organizacijoms ir jų aplinkai reikšmingi pokyčiai, sąlygojami globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo, Europos integracijos ir ES plėtros aplinkybių

dingas dar vienas išskirtinis reikšmingas požymis, kuris gali būti apibūdintas kaip *regionalizavimo procesų reikšmingumo didėjimas globalizacijos kontekste*: nepaisant to, kad įvairūs regionalizavimo procesai istoriškai visada pasireiškėdavo būtent globalizacijos kontekste, taip pat atsižvelgiant į tai, kad regionalizavimo apraiškos yra vertintinos ir nagrinėtinos jas tiesiog siejant su visiems globalizacijos etapams būdingais reiškiniais, galima teigti, kad kaip tik *mūsų dienomis* vykstančių globalizacijos procesų esmės ir ypatumų suvokimo dėlei yra itin aktualu adekvačiai suprasti ir įvertinti regionalizavimo svarbą ir regionalizavimo reikšmingumo didėjimą.

Pastaroji aplinkybė nulemia poreikį detaliau aptarti regionalizavimo procesų aktualijas mūsų dienų globalizacijos kontekste.

**Globalios transformacijos: įvairovė ir poveikiai pokyčiams šiuolaikinės visuomenės gyvenime.** Situaciją šiuolaikiniame pasaulyje vis didesniu mastu sąlygoja daugialypiai *globalizacijos* procesai, pasireiškiantys visose politinio, socialinio, ekonominio gyvenimo srityse ir visuose kultūros, taip pat mokslo ir technologijų pažangos sektoriuose. Globalizacijos procesai tiesiogiai daro įtaką tiek pačios visuomenės gyvenimo būdui ir gyvenimo kokybei, tiek ir visose gyvenimo srityse vykstantiems pokyčiams. Beje, *globalizacijos procesų prasmės* suvokimas ir vertinimas atsižvelgiant į pasaulyje vykstančių *pokyčių turinį ir kryptingumą* yra laikytini *ypač svarbia prielaida* moksliskai pažinti ir adekvačiai tirti pačios globalizacijos *prigimtį*: akivaizdu, jog gilus ir kompleksinis globalizacijos procesų pažinimas ir ištyrimas yra įmanomi tik tais atvejais, kai patys globalizacijos procesai yra traktuojami ir kaip *globaliu mastu vykstantys pokyčiai*, ir kaip *globali tokių pokyčių aplinka*. [24; 25; 26; 119; 120; 121; 122; 124; 125; 142]

Globalizacijos procesų sampratos susiejimas su globaliu mastu vykstančiais pokyčiais ir su tokių pokyčių aplinka leidžia kelti *hipotezę*, jog tarp globalizacijos procesų *išskirtinai reikšmingais* yra laikytini vadinamieji *globalių transformacijų procesai*. Pagrindas kelti tokią hipotezę yra tas, jog transformacijų procesų (arba – tiesiog transformacijų) esmė yra *kokybiniai pokyčiai*, kurie nulemia *naujų sistemų sukūrimą arba susikūrimą*: globalizacijos procesai kaip tik ir išreiškia pasaulyje vykstančius *kokybinius pokyčius*, todėl būtent *transformacijų procesai* ir yra traktuotini kaip *išskirtinai svarbūs ir reikšmingi bendrojoje globalizacijos procesų visumoje*.

*Globalių transformacijų procesai* pasižymi *didele įvairove* ir gali būti identifikuojami ir klasifikuojami pagal įvairius požymius. Tarp požymių, į kuriuos turėtų būti atsižvelgiama tiek identifikuojant, tiek ir klasifikuojant globalių transformacijų procesus, svarbiausi gali būti laikomi tokie:

- požymiai, charakterizuojantys *gamtos ir klimato sąlygas*, taip pat šių sąlygų poveikius įvairiems pokyčiams ir situacijai globaliu mastu;

- požymiai, charakterizuojantys *žmonių išteklius*, šių išteklių *potencialą*, jo *struktūros kaitą*, taip pat žmonių išteklių vaidmenį globaliu mastu;
- *visuomenę*, jos raidą, struktūrą, pokyčių dinamiką charakterizuojantys požymiai, taip pat tokie požymiai, kuriais gali būti apibūdinami įvairūs tiek pačios visuomenės, tiek ir jos organizavimo *tipai ir modeliai*, šių tipų ir modelių *pasklidimas* ir *pasklidimo dinamika* globaliu mastu;
- *kultūrų, mentalitetų, vertybių sistemų*, taip pat gyvenimo *būdo modelių* ir *socialinės elgsenos stereotipų* įvairovę ir pasklidimą globaliu mastu charakterizuojantys požymiai;
- požymiai, charakterizuojantys socialinės, politinės, ekonominės raidos, *mokslo ir technologijų pažangos* procesus ir šių procesų poveikius, pasireiškiančius ar galinčius pasireikšti globaliu mastu.

Minėtieji požymiai, kaip visuma, taip pat įvairūs šių požymių deriniai leidžia gana įvairiapusisškai ir kompleksisškai apibūdinti tiek šiuolaikinius globalių transformacijų procesus, tiek ir jų įvairovę. Akivaizdu ir tai, jog dėl globalių transformacijų kompleksinio pažinimo gali būti išryškunami ir kiti tokias transformacijas charakterizuojantys požymiai.

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

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

Globalių transformacijų įvairovė, be kita ko, rodo, jog *globalios transformacijos, kaip visuma, yra išskirtinė sudėtinga mokslinio pažinimo ir tyrimų reikalaujanti sritis*. Galima teigti, kad *prioritetinis* šios srities *mokslinių tyrimų tikslas* yra įvertinti ir numatyti galimus globalių transformacijų poveikius visuomenei, jos raidai, jos gyvenimui, tuo pačiu sudaryti prielaidas daryti kryptingą įtaką ir netgi valdyti visuomenės raidos procesus.

Globalių transformacijų *poveikiai* tiek šiuolaikinei visuomenei apskritai, tiek ir *pokyčiams* visuomenės gyvenimui, jos raidai ir pažangai yra labai *daugialypiai, sudė-*

Organizacijoms ir jų aplinkai reikšmingi pokyčiai, sąlygojami globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo, Europos integracijos ir ES plėtos aplinkybių

*tingi ir netgi prieštaringi.* Globalių transformacijų poveikių visuomenei ir pokyčiams jos gyvenime *daugialypiškumą ir sudėtingumą* sąlygoja kelios aplinkybės. Pirmą, pačios globalios transformacijos pasižymi joms būdingų *požymių įvairovė*, kuri neišvengiamai sąlygoja ir šių transformacijų ir jų poveikių, kaip visumos, daugialypiškumą ir sudėtingumą. Antra, globalios transformacijos, kaip visuma, gali būti identifikuojamos kaip sudarančios *skirtingas geografiškai regionines ar sektorines sistemas*: skirtingų geografiškai regioninių ar sektoriinių sistemų įvairovė kartu atspindi pačių globalių transformacijų poveikių visuomenei ir pokyčiams jos gyvenime daugialypiškumą ir sudėtingumą. Trečia, globalių transformacijų ir jų poveikių visuomenei ir pokyčiams jos gyvenime įvairovės, daugialypiškumo ir sudėtingumo sąlygomis neišvengiamai išryškėja ir *prieštaringos tendencijos*, kai tam tikri raidos, pažangos ir pokyčių procesai sukelia ir *teigiamai*, ir *neigiamai* vertintinas pasekmes.

Apibendrinant galima teigti, kad globalios transformacijos, kaip visuma, pasižymi tiek išskirtiniu sudėtingumu, įvairovė, daugialypiškumu, tiek ir itin didelėmis įtakomis visose visuomenės gyvenimo srityse vykstantiems pokyčiams, jų turiniui ir raidos trajektorijoms. Šios aplinkybės kaip tik ir atspindi globalių transformacijų svarbą ir reikšmingumą. Šios aplinkybės taip pat rodo, jog globalių transformacijų procesai ir jų poveikiai šiuolaikinei visuomenei ir pokyčiams jos gyvenime reikalauja detalesnio apibūdinimo.

***Globalios transformacijos, išreiškiančios gamtos ir klimato sąlygų pokyčius.*** Globalios transformacijos, išreiškiančios *gamtos ir klimato sąlygų pokyčius*, yra itin reikšmingos dėl to, jog šios globalios transformacijos atspindi naujus iššūkius ir poreikius spręsti daugialypes ekologines problemas, radikaliai mažinti aplinkos taršą, taupyti ribotus gamtos išteklius ir ieškoti naujų šių išteklių vartojimo ir naudojimo alternatyvų, įgyvendinti stichinių nelaimių prevencijai ir jų neigiamų pasekmių mažinimui ar šalinimui skirtas priemones.

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

- nulemiančios *naujų daugialypių grėsmių, pavojų ir rizikos* atsiradimą ir raišką, visų pirma – grėsmių, pavojų ir rizikos, kylančios dėl didėjančios taršos, dėl vis labiau išryškėjančių ribotumų pasinaudojant gamtos ištekliais, taip pat dėl naujų neigiamų pasekmių, kurias sukelia ar gali sukelti gamtos ir klimato sąlygų kaita;

- nulemiančios poreikius įgyvendinti *esminius technologinius proveržius ir pokyčius* įvairiuose sektoriuose, ypač energetikoje, gavybinėje pramonėje, aplinkos apsaugoje, taip pat nulemiančios poreikius kurti, modernizuoti ir skleisti *alternatyvias technologijas*, skirtas adekvačiai prisitaikyti prie besikeičiančių gamtos ir klimato sąlygų;

- nulemiančios tiek polinkius, tiek ir poreikius inicijuoti, skleisti ir įgyvendinti *naujus gyvenimo būdo, socialinės elgsenos, ekonominės veiklos ir raidos bei technologijų*



*pažangos modelius ir prioritetus, pagrindinį dėmesį teikiant prisitaikymui prie gamtos ir klimato pokyčių, tokių pokyčių neigiamų pasekmių mažinimui ir šalinimui, taip pat nepageidaujamų pokyčių stabdymui;*

- sąlygojančios būtinumą reaguoti į pasaulio ir atskirų žemynų, šalių ar regionų mastu neišvengiamai išryškėjančias *naujo tipo diferenciacijos* formas, parodančias, jog gamtos ir klimato pokyčiai skatina skirtingų žemynų, šalių ar regionų gyventojų, taip pat skirtingų socialinių grupių ar sluoksnių, gyvenimo sąlygų diferenciacijos didėjimą: tokios diferenciacijos didėjimas neišvengiamai skatins tiek susidarymą prielaidų, kad vis didėjančiu mastu pasireikštų *nauji konfliktai* tarp įvairių tarptautinės bendruomenės sluoksnių ir įvairių interesų grupių, tiek ir masinę raišką poreikių *visapusiškai plėtoti tarptautinį bendradarbiavimą ir teikti paramą*, kad būtų mažinamos ir šalinamos grėsmės ir pavojai, atsirandantys diferenciacijos didėjimo sąlygomis.

Gamtos ir klimato sąlygų pokyčius išreiškiančių globalių transformacijų reikšmingumą parodo *objektyviai išryškėjantys poveikiai* viso pasaulio mastu įgyvendinti *kokybiškai naujus įvairių ekosistemų raidos ir šios raidos valdymo principus ir standartus*: tokių principų ir standartų sukūrimu, paskleidimu ir įgyvendinimu neišvengiamai yra nulemiami esminiai šiuolaikinės visuomenės ir jos gyvenimo pokyčiai.

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

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

- atspindinčios ir darančios įtaką *demografini situacijai* ir jos pokyčiams tiek viso pasaulio mastu, tiek atskiruose žemynuose, šalyse ar regionuose, tiek skirtingų socialinių grupių ir sluoksnių mastu, tiek ir skirtingų etninių, konfesinių ir kitaip apibūdinamų kultūrų ir mentalitetų pasklidimo erdvėse;

- nulemiančios *demografinės situacijos ir jos pokyčių poveikius* besiklostančiai ar galinčiai susiklostyti ekonominei, socialinei, politinei, ekologinei ar kitaip apibūdinamai situacijai tiek pasaulio mastu, tiek ir atskiruose žemynuose, šalyse ar regionuose;

- sąlygojančios galimybes ir prielaidas, kad tiek viso pasaulio mastu, tiek ir atskiruose žemynuose, šalyse ar regionuose neišvengiamai pasireikš *naujos grėsmės, pavojai ar problemos*, kurias sukels ar galės sukelti demografinės situacijos pokyčiai;

- parodančios įvairovę tų *priežasčių*, dėl kurių kinta žmonių potencialo struktūra

Organizacijoms ir jų aplinkai reikšmingi pokyčiai, sąlygojami globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo, Europos integracijos ir ES plėtros aplinkybių

ir keičiasi demografinė situacija, taip pat įvairovę *galimybių* daryti įtaką demografinės situacijos pokyčiams.

*Žmonių išteklių potencialo ir jo struktūros pokyčius* išreiškiančių globalių transformacijų reikšmingumą parodo *objektyviai išryškėjantys poreikiai* tiek viso pasaulio mastu, tiek ir atskiruose žemynuose, šalyse ir regionuose įgyvendinti *naujai suvoktinas humanistines orientacijas*, atspindinčias vis labiau didėjantį *prigimtinių žmogaus teisių ir laisvių prioritetiškumą* ir vis *kompleksiškiau traktuojamą* siekį gerinti gyvenimo kokybę: būtent *humanistinių orientacijų svarbos suvokimas*, išryškinamas ir įgyvendinimas turi būti traktuojami kaip *pagrindas* reaguoti į žmonių išteklių potencialo ir jo struktūros kaitą išreiškiančias globalias transformacijas.

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

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

- nulemiančios šiuolaikinėms valstybėms būdingų *galių ir vykdomų funkcijų struktūros* pokyčius, kurie atspindi bendrą tendenciją, kai *valstybės vaidmuo* darant įtaką ir paveikiant situaciją įvairiose socialinės, ekonominės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos srityse *iš esmės kinta (valstybės vaidmens pokyčiai pasireiškia dvejopai: tuo, kad šiuolaikinė valstybė įgauna naujų galių ir prisiima naujas funkcijas; tuo, kad tradicinių galių raiškos ir tradicinių funkcijų vykdymo srityse valstybės vaidmenį vis labiau sąlygoja jos bendradarbiavimas su įvairiomis tarptautinėmis tarpvalstybinėmis ir nevyriausybinėmis organizacijomis, su įvairiais visuomeni-*

niais judėjimais, su versle ir viešajame sektoriuje veikiančiomis įvairiomis organizacijomis ir kitais subjektais, visų pirma – su tarptautinio verslo subjektais jų tinklais ir kitais dariniais);

- nulemiančios esminius pokyčius, būdingus *formalių ir neformalių tarptautinių organizacijų ir kitų darinių* veiklai ir jų vaidmeniui, ypač tarptautinių tarpvalstybinių organizacijų ir tarptautinių ekonominių ir verslo organizacijų veiklai ir vaidmeniui: šiuolaikinėmis sąlygomis būtent tarptautinės organizacijos ir kiti įvairių subjektų dariniai atlieka vis daugiau ir vis didesne įvairove pasižyminčių funkcijų ir įgauna vis daugiau galių darant įtaką ir paveikiant situaciją ir raidos procesus tiek atskirose šalyse ir regionuose, tiek ir platesniu tarptautiniu mastu;

- labai didelę įtaką darančius esminius pokyčius šiuolaikinėse visuomenės raidos procesų vadybos sistemose, taip pat *demokratijos sampratos* pokyčius ir pokyčius įgyvendinant *demokratijos vertybes ir principus* realioje valdymo ir savivaldos praktikoje (*beje, demokratijos bei jos vertybių ir principų sampratos pokyčiai tuo pačiu natūraliai nulemia poreikius kaitai įvairiose šiuolaikinės visuomenės raidos procesų valdymo sistemos grandyse*);

- nulemiančios įvairių nevyriausybinų organizacijų, judėjimų, taip pat neformalių struktūrų kūrimosi ir veiklos aktyvinimą, jų įvairovės didėjimą, taip pat įtakos didėjimą tiek tarptautiniu mastu, tiek ir atskirose šalyse ar regionuose: atitinkama tendencija atspindi tiek naujų visuomenės aktyvumo formų apraiškas, tiek ir įvairių interesų grupių vaidmens ir reikšmingumo didėjimą;

- nulemiančius tai, kad neišvengiamai klostysis *naujo tipo sąveika* tarp įvairių veiklos ir valdymo subjektų, veikiančių tiek stambiu tarptautiniu mastu (valstybės, įvairios jų organizacijos, kitos tarptautinės organizacijos, įvairūs tarptautinio verslo subjektai ir jų dariniai), tiek ir šalies ar regiono mastu (įvairios viešojo administravimo įstaigos ir institucijos, verslo subjektai, įvairios tiek tarptautinės, tiek ir vietinės organizacijos, kiti subjektai): ypač pažymėtina, kad *naujo tipo sąveika* reiškiasi ir gali intensyviai reikštis ir ateityje įvairiomis *tinklaveikos* formomis;

- nulemiančios tai, kad neišvengiamai klostysis *naujo tipo sąveika* tarp *individo* ir *įvairių organizacijų* tiek lokaliu, regioniniu ar šalies mastu, tiek ir stambiu tarptautiniu mastu, tokia sąveika įgauna vis didesnę vaidmenį ir vis labiau intensyvėja: šiuolaikinėmis sąlygomis būtent *individai* darosi vis reikšmingesniais visuomenės raidos procesų subjektais, vis aktyviau veikiančiais globalizacijos aplinkoje.

Šiuolaikinės visuomenės struktūrų ir jos organizavimo formų kaitą išreiškiančių globalių transformacijų reikšmingumą parodo objektyviai išryškėjantys poreikiai *adekvačiai reaguoti* tiek į šiuolaikinei visuomenei būdingų *organizavimo formų* pokyčius, tiek į pokyčius *visuomenės raidos procesų vadyboje*, tiek į *demokratijos bei jos*

Organizacijoms ir jų aplinkai reikšmingi pokyčiai, sąlygojami globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo, Europos integracijos ir ES plėtros aplinkybių

*vertybių ir principų sampratos pokyčius ir į šios sampratos kaitos pasekmes. Ypač pažymėtina, kad minėtų globalių transformacijų reikšmingumą taip pat rodo objektyviai išryškėjantys poreikiai užtikrinti humanistinių ir demokratinių vertybių įtvirtinimą intensyvėjant globalizacijos procesams, kai įvairiomis formomis didėja tiek individų, tiek ir įvairiai apibūdintinių socialinių grupių, sluoksnių ir organizacijų mobilumas ir atsiranda visiškai naujos galimybės plėtoti daugialypę sąveiką tarp įvairių veiklos ir valdymo subjektų.*

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

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

- nulemiančios skirtingų kultūrų, mentalitetų, vertybių sistemų, socialinės elgsenos stereotipų pasklidimo procesų aktyvėjimo, įvairovės didėjimo, taip pat skirtingų kultūrų, mentalitetų, vertybių sistemų, socialinės elgsenos stereotipų sąveikos ir konvergencijos tendencijas: tokių tendencijų raiška atspindi neišvengiamą kokybiškai naujų kultūrų, mentalitetų, vertybių sistemų, socialinės elgsenos stereotipų, taip pat jų naujų pasklidimo erdvių kūrimosi ir raidos procesus tiek atskiruose žemynuose, šalyse ar regionuose, tiek ir stambiu tarptautiniu mastu apskritai;

- nulemiančios tai, kad į istoriškai susiklosčiusias tam tikrų etninių, konfesinių ir kitaip apibrėžtinių kultūrų tradicinės koncentracijos erdves intensyviai „išiskverbiamas“ toms erdvėms istoriškai „svetimos“ kultūros ir toks „išiskverbimas“ sukelia dvejopas pasekmes: susidaro tiek prielaidos skirtingų kultūrų intensyviai jungimuisi ir kokybiškai naujų kultūrų kūrimuisi, tiek ir prielaidas išryškėti ir pasireikšti naujiems konfliktams, grėsmėms ir pavojams, kuriuos galėtų sąlygoti ar skatinti didėjanti kultūrų įvairovė ir pernelyg didelis skirtingų kultūrų tarpusavio neadekvatumas;

- skatinančios, kad susidarytų prielaidos pasireikšti daugialypiems sinergetiniams efektams, kurie gali nulemti tiek visas gyvenimo sritis apimančių inovacijų aktyvinimą ir plėtojimą, tiek ir naujų grėsmių ir pavojų rizikos atsiradimą;

▪ nulemiančios neišvengiamus pokyčius tose *kriterijų ir dimensijų sistemose*, kuriomis remiantis realiai gali būti reaguojama į pasaulyje natūraliai vykstančią kultūrų, mentalitetų ir kitaip apibrėžtinių *erdvių kaitą*, taip pat kuriomis remiantys galima „*struktūrizuoti*“ įvairiai apibūdintinas *pasaulio erdves* (ypač *identifikuoti įvairių kultūrų pasklidimo erdves, įvairių valstybių ir jų grupių įtakos ar interesų sferas, įvairiai apibrėžtiną rinką*): kriterijų ir dimensijų sistemų pokyčiai ne tik sąlygoja šiuolaikinio pasaulio pažinimo ir įvairių „*priežasties–pasekmės*“ ryšių nustatymo ir identifikavimo pokyčius, bet ir nulemia esminius pokyčius kuriant, pritaikant ir įgyvendinant visuomenės panaudojamas priemones, skirtas kryptingai *reaguoti* į kultūrų, mentalitetų, vertybių sistemų ir socialinės elgsenos stereotipų kaitą.

*Kultūrų, mentalitetų, vertybių sistemų, socialinės elgsenos stereotipų pokyčius* išreiškiančių globalių transformacijų reikšmingumą parodo objektyviai išryškėjantys poreikiai *adekvačiai reaguoti* tiek į šiuolaikinei visuomenei būdingų kultūrų, mentalitetų, vertybių sistemų, socialinės elgsenos stereotipų ir jų pasklidimo erdvių *pokyčius*, tiek į šių *pokyčių pasekmes, apimančias visas šiuolaikinės visuomenės gyvenimo sritis*, tiek ir į tai, kad tokie pokyčiai daro įtaką pačios visuomenės *struktūrų* ir jos *gyvenimo būdo modelių kaitai*. Ypač pažymėtina, kad šių globalių transformacijų reikšmingumą parodo ir tai, kad kultūrų, mentalitetų, vertybių sistemų bei socialinės elgsenos stereotipų kaita labai veikia pačiai visuomenei būdingus polinkius inicijuoti ir toleruoti įvairių jos gyvenimo sričių pokyčius.

**Globalios transformacijos, išreiškiančios pokyčius įvairiose socialinės, ekonominės, politinės raidos, mokslo ir technologijų pažangos srityse.** Globalios transformacijos, išreiškiančios *pokyčius*, pasireiškiančius įvairiose *socialinės, ekonominės, politinės raidos, mokslo ir technologijų pažangos srityse*, yra itin reikšmingos dėl *dvių priežasčių*. Pirma, šiomis transformacijomis yra nulemiami *ilgalaikiai kokybiniai pokyčiai ir ilgalaikės raidos tendencijos*, neišvengiamai pasireiškiančios ir pasireikšiančios ateityje visose visuomenės, jos gyvenimo ir raidos srityse tiek globaliu mastu, tiek ir atskirose šalyse ir regionuose. Antra, šiomis transformacijomis yra nulemiami *daugiakanaliai poveikiai ir „priežasties–pasekmės“ ryšiai*, atspindintys *visuotinės sąveikos fenomeną*, kai *pokyčiai* vienoje visuomenės gyvenimo ir raidos srityse *tiesiogiai daro įtaką* pokyčiams kitose visuomenės gyvenimo ir raidos srityse: *visuotinės sąveikos fenomenas* parodo, jog šios globalios transformacijos iš esmės atspindi *daugialypius* tiek *funkcinius*, tiek ir *koreliacinius* ryšius, parodančius įvairias priklausomybes tarp skirtingose socialinės, ekonominės, politinės raidos, mokslo ir technologijų pažangos srityse vykstančių pokyčių ir pasireiškiančių kaitos tendencijų.

*Pokyčius įvairiose socialinės, ekonominės, politinės raidos, mokslo ir technologijų pažangos srityse* išreiškiančių globalių transformacijų svarba ir reikšmingumas pasi-

Organizacijoms ir jų aplinkai reikšmingi pokyčiai, sąlygojami globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo, Europos integracijos ir ES plėtros aplinkybių

reiškia dar ir tuo, kad šios transformacijos atspindi *konkrečiose* raidos ir pažangos bei visuomenės gyvenimo *sirtyse* vykstančių procesų ir pokyčių *supanašėjimą* didelių globalių erdvių ar net viso pasaulio mastu. Tokio *supanašėjimo* esmė yra ta, jog situacija *konkrečiose* visuomenės gyvenimo, raidos ir pažangos srityse *skirtingose* šalyse ar regionuose pamažu vis labiau *supanašėja*, taip pat dėl vis labiau išryškėjančių orientacijų į *identiškus standartus, normas, etalonus, idealus, lūkesčius, veiklos modelius ar stereotipus*: tai reiškia, kad *bendrieji globaliu mastu vykstantys pokyčiai*, kuriais yra apimamos *skirtingos* socialinės, ekonominės, politinės raidos, mokslo ir technologijų pažangos sritys, *vis labiau daro įtaką situacijai tiek atitinkamose raidos ir pažangos srityse atskirose šalyse ar regionuose, tiek ir kiekvienoje šalyje ar regione apskritai*.

Galima teigti, kad būtent šios globalios transformacijos atspindi *pokyčių* skirtingose visuomenės gyvenimo ir socialinės, ekonominės, politinės raidos, mokslo ir technologijų pažangos srityse *generalizaciją* globaliu mastu.

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

- nulemiančios, kad tiek tarptautiniu mastu, tiek ir atskirų šalių ar regionų mastu *didėja* raidos, pažangos ir pokyčių *vienose* visuomenės gyvenimo srityse *įtaka* raidai, pažangai ir pokyčiams *kitose* visuomenės gyvenimo srityse: toks *daugiapusis, daugialypis ir daugiakanalių įtakų didėjimas* atspindi *sąveikos, konvergencijos ir harmonijos* tarp *skirtingų* socialinės, ekonominės, politinės raidos, mokslo ir technologijų pažangos sektorių *reikšmingumo didėjimą* ir parodo *bendrą tendenciją*, kad globalizacijos sąlygomis pokyčius tam tikrose srityse iš esmės nulemia pokyčiai kitose srityse;

- nulemiančios *skirtingose* socialinės, ekonominės, politinės raidos, mokslo ir technologijų pažangos srityse vykstančių procesų ir pokyčių *trajektorijų, masto ir tempų tarpusavio neadekvatumus*, kai skirtingose srityse vykstantys raidos ir pažangos procesai ir pasireiškiantys pokyčiai pasižymi *vis labiau besiskiriančiomis* ir netgi *tarpusavyje vis labiau nesuderinamomis trajektorijomis, mastais ir tempais*: kartu susidaro prielaidos, kad tam tikrose raidos, pažangos ir pokyčių srityse būtų įgyvendinti *kokybinio pobūdžio proveržiai*, kita vertus, susidaro prielaidos, kad tam tikrose raidos, pažangos ir pokyčių srityse išryškėtų daugialypės *disproporcijos ir konfliktai*, galintys turėti įvairių neigiamų pasekmių visuomenei ir jos gyvenimui;

- sąlygojančios *poreikius visapusiškai koordinuoti ir harmonizuoti* skirtingose socialinės, ekonominės, politinės raidos, mokslo ir technologijų pažangos srityse vykstančius pokyčius: nepaisant to, kad globalios transformacijos yra suvoktinos kaip *objektyviai pasireiškiantis reiškiny*s, visgi yra būtina *kryptingai reaguoti* į įvairias šio reiškinio apraiškas ir įvairiomis *koordinavimo ir harmonizavimo priemonėmis* siekti

*racionaliai prisitaikyti prie objektyviai neišvengiamų pokyčių ir efektyviai įgyvendinti nepageidaujamų pasekmių prevenciją*, taip pat ir tais atvejais, kai skirtingose raidos, pažangos ir pokyčių srityse pasireiškia nepriimtini ar nepageidautini *netolygumai*.

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

- socialinę raidą ir pažangą vis labiau nulemia ekonominiai ir politiniai pokyčiai, taip pat mokslo ir technologijų pažangos procesai;
- ekonominę raidą ir pažangą vis labiau veikia mokslo ir technologijų pažangos procesai, ypač prioritetinių mokslo ir technologijų pažangos proveržiai, taip pat įvairūs pokyčiai ir procesai, vykstantys politiniame ir socialiniame gyvenime;
- politinę raidą ir pažangą vis labiau lemia socialiniai ir ekonominiai pokyčiai ir įvairūs mokslo ir technologijų pažangos veiksniai;
- mokslo ir technologijų pažangos procesai vis labiau yra paveikiami įvairių socialinės, ekonominės bei politinės raidos veiksnių ir aplinkybių.

Minėta tendencija pasireiškia ir labai daugialypiai, ir prieštaringai – tos pačios kilmės veiksniai gali labai skirtingai daryti įtaką įvairiems socialinės, ekonominės, politinės raidos, mokslo ir technologijų pažangos procesams, o pačių įtakų pasekmės taip pat gali būti ir labai skirtingos, ir labai skirtingai vertinamos.

*Įvairius socialinės, ekonominės, politinės raidos, mokslo ir technologijų pažangos pokyčius* išreiškiančių globalių transformacijų reikšmingumą parodo objektyviai išryškėjantys poreikiai *adekvačiai reaguoti* tiek į atitinkamų raidos, pažangos ir pokyčių procesų *įvairovę, netolygumą ir pasekmių daugialypiškumą*, tiek dėl pokyčių kylančius ir išryškėjančius *naujus pavojus, grėsmes ir riziką*, tiek į poreikius *harmoningai prisitaikyti* prie daugialypių ir prieštaringų įvairiose srityse pasireiškiančių raidos, pažangos ir pokyčių procesų, tiek į poreikius *kryptingai daryti įtaką* ir netgi *valdyti* šiuos procesus pagal *objektyviai egzistuojančias ir susiklostančias galimybes*. Ypač pažymėtina, kad šios globalios transformacijos rodo *šiuolaikinės visuomenės galias aktyviai ir kryptingai daryti įtaką* jos pačios gyvenimo sąlygoms, kartu *iš dalies programuojant* tolesnės raidos ir pažangos trajektorijas.

Apibendrinant išdėstytus teiginius galima pažymėti, jog globalios transformacijos, kaip visuma, yra tiek daugialypės ir sudėtingos, kad netgi ir labai detali šių transformacijų studija tesudaro prielaidas tik gana paviršutiniškai suvokti ir įvertinti įvai-

Organizacijoms ir jų aplinkai reikšmingi pokyčiai, sąlygojami globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo, Europos integracijos ir ES plėtros aplinkybių

rius šioms transformacijoms ir jų poveikiams būdingus reiškinius ir aplinkybes. Kartu pastebėtina, kad gilesnis požiūris į globalias transformacijas, jų apraiškas, įvairovę, įtaką visuomenės raidai ir gyvenimo būdo pokyčiams leidžia ir adekvačiai suvokti jau išryškėjusias ar galinčias ateityje išryškėti problemas, kryptingai ir efektyviai jas spręsti: pastarasis teiginys yra itin svarbus tiek suvokiant *ekonomikos modernizavimo ir ekonominės plėtros* problemas ir aktualijas, tiek ir siekiant realiai praktikoje įgyvendinti šiuolaikinės *darnios ekonominės, socialinės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos, gamtosaugos ir gamtonaudos nuostatas*.

Taigi, globalizacijos ir globalių transformacijų reiškiniai yra suvoktini kaip itin svarbi aplinkybė, sąlygojanti šiuolaikinės visuomenės modernizavimo prioritetų pasirinkimą: gebėjimas tinkamai reaguoti į globalizacijos ir globalių transformacijų iššūkius darant didelę įtaką tiek visuomenės modernizavimo prasmės suvokimui, tiek ir modernizavimo priemonių efektyvumui ir rezultatų adekvatumui realiems visuomenės poreikiams. [14; 18; 52; 67; 88; 91; 94; 120; 124; 125; 142; 180]

### **5.2.3. Globalizacijos ir globalių transformacijų sąlygomis pasireiškiančios visuomenės raidai reikšmingos problemos**

***Globalizacijos ir globalių transformacijų sąlygomis pasireiškiančios visuomenės raidai reikšmingos problemos: bendroji charakteristika.*** Visuomenės raida ir modernizavimas globalizacijos ir internacionalizavimo procesų sąlygomis – nepaprastai sudėtingi daugialypiai reiškiniai, kurių prasmės suvokimas ir vertinimas reikalauja kompleksiskai atsižvelgti į įvairias *globalizacijos ir internacionalizavimo procesų aplinkybes* ir į *tarptautinių santykių plėtojamą* ekonomikos, politikos, socialinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos, taip pat saugumo, aplinkos apsaugos ir kitose srityse. Ypač atsižvelgtina į Europos integracijos procesus ir jų poveikį situacijai tarptautinėse erdvėse, rinkose ir įvairiose pasaulio šalyse ir regionuose.

Globalizacijos ir internacionalizavimo procesų sąlygomis pasireiškia daugybė šiuolaikinės visuomenės raidai būdingų *naujų tendencijų*, kurios atspindi esminius visų gyvenimo sričių kokybinius pokyčius. Savo ruožtu šių tendencijų ir pokyčių esmės suvokimas sudaro prielaidas išryškinti ir identifikuoti daugelį *naujų problemų*, kurių sprendimui gali tekti ieškoti naujų būdų ir galimybių *aktyvinti inovacijas ir tobulinti vadybą* įvairiausiuose socialinės, ekonominės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos sektoriuose: savaime suprantama, kad naujų būdų ir galimybių aktyvinti inovacijas ir tobulinti vadybą paieška turėtų būti orientuota į *tarptautinį kontekstą*, nes naujos išryškėjančios problemos atspindi būtent *globalizacijos ir*



*internacionalizavimo procesų sąlygojamas aplinkybes*. Raidos problemos ir tendencijos išreiškiamos bendrąja charakteristika.

Globalizacijos ir internacionalizavimo procesų sąlygomis pasireiškiančios ir išryškėjančios šiuolaikinės visuomenės raidos problemos pasižymi didele *įvairove* ir gali būti klasifikuojamos pagal gana skirtingus kriterijus; viena galimų klasifikacijų yra tokia:

- *bendrosios* viso pasaulio mastu pasireiškiančios ekonominės, socialinės, politinės raidos bei kultūros, mokslo ir technologijų pažangos *problemos*, sąlygojančios būtinumą įgyvendinti *esminius kokybinius pokyčius* daugelyje visuomenės gyvenimo ir veiklos sričių, taip pat *inovacijų aktyvinimo ir vadybos tobulinimo* priemonėmis;

- *įvairiose* ekonominės, socialinės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos srityse ir tarptautinėse erdvėse veikiančių *subjektų veiklos masto ir sąlygų kaitos problemos*, lemiančios pačių veiklos subjektų ir jų veiklos *turinio* kaitą.

Tarp *bendrųjų viso pasaulio mastu pasireiškiančių ekonominės, socialinės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos problemų* ypač pažymėtinos tos problemos, kurių atsiradimas ir sprendimas reikalauja šiuolaikiškai suvokti daugelio raidos procesų ir reiškinių *prasmę*. Šios problemos bendriausiuoju atveju gali būti apibūdintos kaip *nedarnios, netolygios, neharmoningos bei nesubalansuotos plėtros* problemos. Šių problemų esmė yra ta, kad jų atsiradimas ir raiška įvairiomis formomis skatina įvairių politinių, socialinių, ekonominių *prieštaravimų ir konfliktų stiprėjimą*, sudaro prielaidas susiformuoti naujiems *nesaugios ir nestabilios būsenos* bei *ekologinių katastrofų* židiniams.

Tarp *įvairiose ekonominės, socialinės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos srityse bei tarptautinėse erdvėse veikiančių subjektų veiklos masto ir sąlygų kaitos problemų*, ypač tarp šios veiklos *turinio kaitos problemų* yra visų pirma pažymėtinos problemos, kuriomis nusakomas naujų *tarptautinės konkurencijos ir tarptautinio monopolizmo formų* bei naujų veiklos *koncentracijos ir valdymo centralizacijos* modelių susidarymas ir paplitimas. Šios problemos iš esmės gali būti apibūdintos kaip iš naujo pasireiškiančio *liberalizacijos ribojimo ir planinio reguliavimo naujomis formomis* visose gyvenimo srityse, ypač tarptautiniame versle ir tarptautiniame politiniame gyvenime, paplitimo problemos.

Nurodytos problemos yra labai sudėtingos ir reikalauja detalesnio apibūdinimo.

***Ekonominės, socialinės, politinės raidos ir kultūros, mokslo ir technologijų pažangos bendrosios problemos, pasireiškiančios globaliu mastu.*** Šiuo metu pasaulyje reiškiasi daug sudėtingų problemų, priskirtinų *bendrųjų viso pasaulio mastu pasireiškiančių ekonominės, socialinės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos problemų* grupei.

Tarp *bendrųjų viso pasaulio mastu pasireiškiančių ekonominės, socialinės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos problemų* ypač išskirtinos tokios:

Organizacijoms ir jų aplinkai reikšmingi pokyčiai, sąlygojami globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo, Europos integracijos ir ES plėtos aplinkybių

1. *Žaliavų ir energetinių išteklių deficito, jų atsargų netolygaus išsidėstymo įvairiuose pasaulio regionuose, jų gavybos, transportavimo ir perdirbimo kaštų didėjimo, taip pat nepakankamai efektyvaus šių išteklių panaudojimo* problemos, pasireiškiančios tuo, kad:

- pasaulyje nuolat didėja *suvartojimas* natūralių žaliavų ir energetinių išteklių, kurių atsargos daugeliu atvejų yra ribotos arba gavyba, transportavimas ir perdirbimas reikalauja vis didesnių sąnaudų: dėl to tokių išteklių kainos pasaulio rinkose kyla, o tai neišvengiamai skatina kainų didėjimą ir šių išteklių vartojimo srityse;

- pasaulyje didėja *regioninė diferenciacija* ta prasme, kad deficitinių ir vis labiau brangstančių žaliavų ir energetinių išteklių vartojimas labai sparčiai didėja vienuose regionuose (regionuose, kuriuose dažniausia šių išteklių nėra iš viso arba atsargos yra labai nedidelės), tuo tarpu kai pagrindinės šių išteklių atsargos yra sukonzentruotos visai kituose regionuose (regionuose, kuriuose paprastai išryškėja įvairūs socialinio, ekonominio ir technologinio atsilikimo reiškiniai): didėjanti tokio pobūdžio regioninė diferenciacija sudaro prielaidas pasireikšti naujo tipo ekonominiams, socialiniams ir politiniams konfliktams, kurie ne tik gali plisti, bet ir pavojingi tuo, kad tam tikroje ekstremalioje situacijoje iš regioninių gali virsti globaliais;

- didėjantis natūralių žaliavų ir energetinių išteklių vartojimas skatina naujo tipo *ekologinių problemų* atsiradimą ir raišką tiek šių išteklių gavybos, tiek ir perdirbimo bei galutinio suvartojimo regionuose;

- pasaulyje vis didesniu mastu išryškėja nesugebėjimas gerokai padidinti vis labiau deficitinių ir brangstančių žaliavų ir energetinių išteklių gavybos, perdirbimo ir vartojimo *efektyvumą*, taip pat sėkmingai įgyvendinti įvairias *alternatyvas* didėjančiam šių išteklių suvartojimui; tuo pačiu toliau yra provokuojamas ir programuojamas naujų ekologinių, ekonominių, politinių ir kitokių problemų atsiradimas ir sudaromos realios prielaidos būsimiems konfliktams ateityje.

2. *Gyvenimo kokybės lygio diferenciacijos didėjimo tiek skirtinguose pasaulio regionuose, tiek ir skirtinguose visuomenės sluoksniuose* problemos, pasireiškiančios tuo, kad:

- pasaulyje labai sparčiai didėja diferenciacija gyvenimo kokybės prasme tiek tarp skirtingų pasaulio regionų ir šalių, tiek ir tarp skirtingų visuomenės sluoksnių tame pačiame regione ar šalyje;

- pasaulyje labai sparčiai didėja diferenciacija tarp įvairių veiklos sričių, įvairių regionų ir šalių, tarp skirtingų visuomenės sluoksnių ir socialinių grupių realaus veiklos produktyvumo, darbo našumo ir efektyvumo prasme;

- realus gyvenimo kokybės lygis, pasiektas tam tikrame pasaulio regione ar šalyje, taip pat tam tikrame socialiniame sluoksnyje ar grupėje, vis dažniau yra neadekvatus realiam veiklos produktyvumui, darbo našumui ir efektyvumui (tuo pačiu didėjanti

diferenciacija gyvenimo kokybės prasme vis labiau yra neadekvati didėjančiai diferenciacijai veiklos produktyvumo, darbo našumo ir efektyvumo prasme): tai reiškia, kad prielaidos realiai gerinti gyvenimo kokybę nėra susijusios vien tik su realiu veiklos produktyvumo, darbo našumo ir efektyvumo didinimu, o tai leidžia teigti, jog didėja tiek socialinės ekonominės nelygybės tikimybės, tiek ir atsiranda vis daugiau sąlygų pasireikšti įvairialypiems socialinės ekonominės kilmės konfliktams.

3. *Mokslo ir technologijų pažangos prioritetų neadekvatumo subalansuotos plėtros principui* problemos, pasireiškiančios tuo, kad realiai taikoma mokslo ir technologijų pažanga dažniausiai yra *nesubalansuota* ir iš esmės pasireiškia tuo, kad mažesnio masto ar lokalesni ekonominės ar technologinės teigiami pažangos rezultatai yra pasiekiami sukuriant nepalyginamai didesnio masto, aukštesnio pavojingumo lygio ir kur kas sudėtingesnes politinės, socialinės, ekonominės įtampos ir neigiamų ekologinių, humanitarinių ar karinių pasekmių pavojais pasižyminčias situacijas; būdingais tokių problemų atvejais šiuolaikinėje tarptautinės politinės, socialinės, ekonominės raidos praktikoje yra laikytini šie:

- sparčios technologijų pažangos sąlygomis įgyvendinant naujas automatizacijos, mechanizacijos, robotizavimo galimybes, taip pat plėtojant šiuolaikines informacines ir telekomunikacines technologijas daugelyje tradicinių veiklos ir užimtumo sričių mažėja darbo vietų skaičius, o naujų darbo vietų, orientuotų į technologiskai naujas užimtumo galimybes, atsiradimo ar kūrimo tempai yra gerokai lėtesni, nei tradicinio darbo vietų skaičiaus mažėjimo tempai: tokioje situacijoje labai didėja nedarbas, kartu socialinės įtampos tikimybė (*beje, tokia situacija yra būdinga daugeliui šalių ir regionų: tuose kraštuose ir regionuose, kuriuose tradiciškai yra arba anksčiau jau buvo pasiektas sąlyginai aukštas gyvenimo kokybės ir socialinių garantijų lygis ir kurių ekonominėse sistemose sparčiai vyksta į naujų technologijų įgyvendinimą orientuoti kokybiniai pokyčiai, atsiranda gana ryškios gyventojų dalies ekonominės ir socialinės gerovės santykinio kritimo problemos; tuose kraštuose ir regionuose, kurie pasižymi kur kas žemesniu ekonominio išsivystymo lygiu ir turi pernelyg menkas galimybes užtikrinti savo gyventojams geresnes socialines garantijas, spartūs technologiniai pokyčiai, provokuojantys darbo vietų skaičiaus sumažėjimą tradicinėse užimtumo srityse, gali apskritai sukelti sunkiai prognozuojamų neigiamų politinių, socialinių ir ekonominių pasekmių*);

- sparčios technologijų pažangos sąlygomis vis ryškiau pasireiškia dvi visiškai priešingos tendencijos užimtumo srityje: viena vertus, brangaus ir vis geriau apmokamo darbo vietų skaičius mažėja, nesikeičia ar didėja pernelyg lėtai (*bet kuriuo atveju, tokių darbo vietų skaičiaus dalis bendroje darbo vietų struktūroje mažėja ir tokios darbo vietos tampa vis labiau deficitinės ir vis sunkiau prieinamos didėjančiai tokio*

Organizacijoms ir jų aplinkai reikšmingi pokyčiai, sąlygojami globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo, Europos integracijos ir ES plėtos aplinkybių

*darbo siekiančių žmonių masei*), kita vertus, vis didesnė dalis darbo vietų, būdingų masinės veiklos ir masinėms užimtumo sritims, yra perkeliama ir iš naujo kuriama tuose pasaulio regionuose bei šalyse, kurioms yra būdinga pigi darbo jėga; tokiomis sąlygomis pasaulio mastu vis labiau didėja diferenciacija darbo apmokėjimo srityje, o tai savo ruožtu labai skatina ekonominės ir socialinės diferenciacijos tarp skirtingų šalių, regionų, taip pat tarp skirtingų socialinių grupių ir sluoksnių didėjimą (*tokios diferenciacijos didėjimas sudaro papildomų prielaidų tiek lokaliniams, tiek ir globaliniams politiniams, ekonominiams, socialiniams konfliktams*);

- pernelyg sparčios technologijų raidos sąlygomis padidėja tikimybė išprovokuoti tiek naujo tipo *konfliktus visuomenėje*, kai konfliktus sukelia *technologinių pokyčių neadekvatumas tradiciniams gyvenimo būdo, kultūros bei socialinės elgsenos modeliams*, tiek ir naujo tipo *ekologinius konfliktus*, kai konfliktai kyla *pernelyg agresyvios invazijos į natūraliai susiformavusias ekosistemas* ir dėl *pernelyg intensyvaus ir nekompensuojamo gamtos išteklių sunaudojimo ar pernelyg didelio neigiamo poveikio į šių išteklių kokybę bei jų reprodukciją*; galima teigti, kad sparčios technologinės pažangos sąlygomis vis labiau yra *ignoruojamas tradicinių, prigimtinais konservatyvių ir inertiškų gyvenimo būdo sistemų, vertybių ir socialinės elgsenos stereotipų neadekvatumas naujoms technologinėms galimybėms*: dėl tokio neadekvatumo labai padidėja *nemoralaus ir nehumaniško naujų technologinių galimybių panaudojimo grėsmė*.

Išvardytosios ir kitos problemos, charakterizuojančios *netolygią, neharmoningą ir nesubalansuotą plėtrą* ir priskirtinos *bendrųjų viso pasaulio mastu pasireiškiančių ekonominės, socialinės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos problemų* kategorijai, gali būti suvokiamos, nagrinėjamos ir sprendžiamos įvairiais aspektais; tarp jų ypač pažymėtini:

- *regioniniai*, charakterizuojantys visuomenės raidą *regioninių prieštaravimų ir konfliktų* ir *netolygios regionų raidos* prasme;

- *sektoriniai*, charakterizuojantys visuomenės raidą ta prasme, jog yra išryškinama *nesubalansuota* skirtingų veiklos sričių, ūkio sektorių, taip pat skirtingų visuomenės grupių ir sluoksnių ir jiems būdingų gyvenimo būdo sistemų ir modelių raida ir kaita.

Minėtų problemų ir jų suvokimo, nagrinėjimo ir sprendimo aspektų išryškėjimas leidžia ne tik *adekvačiai suvokti šiuolaikinių visuomenės raidos procesų prasmę*, bet ir pagrįstai apibrėžti šiuolaikinius *inovacijų aktyvinimo ir vadybos tobulinimo* poreikius.

**Tarptautiniu mastu veikiančių subjektų veiklos masto ir sąlygų kaitos problemos.** Įvairiose ekonominės, socialinės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos srityse ir tarp tarptautinėse erdvėse veikiančių subjektų veiklos masto ir sąlygų kaitos problemų šiuo metu ypač svarbiomis yra laikytinos šios:

1. *Tarptautinių verslo organizacijų ekspansijos globaliose erdvėse, šių organizacijų*

*veiklos specializacijos, monopolizavimo ir nepriklausomumo nuo nacionalinių valstybių didėjimo* problemos, pasireiškiančios tuo, kad:

- pasaulio mastu plėtojamame versle labai sparčiai didėja dalis tos verslo veiklos, kurią vykdo *tarptautiniu mastu veikiančios verslo organizacijos* (tarptautinės įmonės, įvairūs nacionalinių ar tarptautinių įmonių tarptautiniai susivienijimai bei kitokios organizacijos, įvairūs tiek stambių, tiek ir smulkių bei vidutinių įmonių tarptautiniai tinklai); tokiomis sąlygomis ekonominė ir technologinė raida pasaulyje darosi vis labiau priklausoma būtent nuo *tarptautiniu mastu veikiančių verslo organizacijų*, tuo tarpu kai įvairios kilmės lokalinio pobūdžio verslo iniciatyvų reikšmingumas tegali pasireikšti tik labai ribotose geografinėse, ekonominėse ar socialinėse erdvėse;

- tarptautiniu mastu veikiančios verslo organizacijos pasižymi *vis intensyvesne ir agresyvesne invazija į globalias erdves* ir apima *vis didesnes realių ir potencialių rinkų dalis*, išstumdamos iš šių rinkų vietinės reikmės verslo subjektus (*toks išstūmimas gali pasireikšti tiek tuo, kad vietinės reikmės verslo subjektai dėl konkurencinių potencialių stokos yra ekonomiškai sunaikinami arba susinaikina patys, tiek ir tuo, kad vietinės reikmės verslo subjektai yra transformuojami į tarptautinių verslo organizacijų regioninius padalinius ir, iš esmės praradę savarankiškumą, toliau veikia kaip tarptautinių verslo organizacijų struktūriniai elementai*);

- tarptautiniu mastu veikiančios verslo organizacijos, kad ir būdamos *daugiaprofilės*, vis labiau veikia kaip *specializuotos*: specializacija gali pasireikšti labai įvairiai: specializacija gali būti *produktinė* (kai tarptautinė verslo organizacija kuria aiškiai apibrėžtų tipų ar požymių produktus ir jų sąrankas, *regioninė* (kai tarptautinė verslo organizacija plėtoja savo veiklą tam tikruose pasaulio regionuose arba kai specializacijos požymiai yra regioninės kilmės), *orientuota į tikslinius vartotojus* (kai tarptautinės verslo organizacijos veikla yra orientuota į tam tikrus prioritetus, *charakterizuojančius vartotojų tipą, vartotojų veiklos pobūdį, vartotojų socialines, ekonomines, geografines charakteristikas*), *technologinė* (kai tarptautinė verslo organizacija savo veikloje įgyvendina, panaudoja arba kuria ir plėtoja tam tikrais požymiais išsiskiriančias technologijas ir veiklos formas); vis griežtesnis ir aiškesnis specializacijos išryškinimas sudaro prielaidas stiprinti *monopolinę* padėtį tarptautinėse ir globaliose rinkose, o tai reiškia, kad kiekviena savo veiklą plėtojanti ir jos mastą didinanti tarptautinė verslo organizacija savo specializacijos srityje (*tiek siauros, tiek ir gana plačios specializacijos srityje*) vis labiau reiškiasi kaip įgaunanti ir turinti *išskirtinį* statusą ir *išskirtines* savo veiklos plėtojimo galimybes; tarptautiniu mastu veikiančios verslo organizacijos įgauna *monopolistų* statusą dar ir dėl to, kad vis didesniu mastu ir vis aktyviau veikdamos globaliose erdvėse, turi vis daugiau galimybių plėtoti *partnerystę* ir *įvairialypės kooperacijos* formas su kitomis panašiomis verslo organizacijomis, o tai, savo ruožtu, skatina *realių*

Organizacijoms ir jų aplinkai reikšmingi pokyčiai, sąlygojami globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo, Europos integracijos ir ES plėtos aplinkybių

*ir potencialių konkurentų pavertimo partneriais procesą (būdinga šio proceso forma yra formalus ar neformalus stambių tarptautiniu mastu veikiančių verslo organizacijų jungimasis į dar stambesnes arba bent jau vis labiau intensyvėjantis neformalus savo veiklos prioritetų ir konkrečių veiksmų tarpusavyje suderinimas);*

- tarptautiniu mastu veikiančios verslo organizacijos, įgaunančios vis didesnę reikšmę globaliose erdvėse, kartu tampa vis labiau nepriklausomos nuo tų nacionalinių valstybių, kurių teritorijoje jos veikia: viena vertus, stambi tarptautiniu mastu veikiančių verslo organizacija gali turėti vis daugiau alternatyvų plėtoti savo veiklą tose šalyse, kuriose valstybė sudaro palankesnes sąlygas; kita vertus, stiprėjantis stambių tarptautiniu mastu veikiančių verslo organizacijų *monopolinis statusas* suteikia šioms organizacijoms vis daugiau galimybių diktuoti (tiek tiesioginėmis, tiek ir ypač netiesioginėmis formomis) savo veiklos tam tikroje šalyje sąlygas atitinkamai nacionalinei valstybei (abi šios aplinkybės charakterizuoja gana prieštarinę stambių tarptautiniu mastu veikiančių verslo organizacijų nepriklausomumą nuo nacionalinių valstybių stiprinimo procesą);

- tarptautiniu mastu veikiančios verslo organizacijos, kaip subjektai, iš esmės realizuoja tuos interesus ir tikslus, kurie išreiškia situaciją globaliose erdvėse ir tarptautinėse rinkose ir vis mažiau yra susijusios arba visai nesusijusios su nacionaliniais atskirų šalių ar valstybių interesais.

2. *Politinės, ekonominės, kultūros raidos, taip pat veiklos mokslo, technologijų raidos, saugumo, aplinkos apsaugos srityje internacionalizavimo* problemos, pasireiškiančios tuo, kad:

- politinę, ekonominę, socialinę, kultūros veiklą, taip pat veiklą mokslo, technologijų raidos, saugumo, aplinkos apsaugos ir kitose srityse vis labiau sąlygoja įvairios tarptautinio bendradarbiavimo, tarptautinių susitarimų ir veiksmų tarptautiniu mastu suderinimo aplinkybės: bet kurioje veiklos ir raidos srityje realios problemos gali būti išspręstos tik tuo atveju, jei yra užtikrinamas adekvatus tarptautinio bendradarbiavimo lygis (*izoliacijos ar saviizoliacijos sąlygomis, atsiribojus nuo tarptautinių ryšių ir tarptautinio bendradarbiavimo, yra neįmanoma jokia pažanga jokioje gyvenimo srityje*);

- visose raidos, pažangos ir veiklos srityse vis didesnę vaidmenį įgauna įvairios tarptautinės valstybių organizacijos ir tarptautinės nevyriausybinės organizacijos: galima teigti, kad skirtingose šalyse įgyvendinami esminiai prioritetai, būdingi visoms raidos, pažangos ir veiklos sritims, turi būti *adekvatūs* tiems požiūriams ir tiems formaliems ar neformaliems standartams, kurie susiformuoja ar yra suformuojami atitinkamose tarptautinėse organizacijose; tarptautinių organizacijų vaidmens didėjimas kartu pasireiškia ir tuo, jog vyksta įvairias gyvenimo sritis apimančių normų, standartų, modelių, elgsenos stereotipų ir netgi esminių vertybių *tarptautinė multiplikacija ir unifikavimas tarptautiniu mastu*.

3. *Planinio reguliavimo ir centralizuoto valdymo modelių pasklidimo ir įgyvendinimo tarptautiniu mastu veikiančiose organizacijose* problemos, būdingos tarptautiniu mastu veikiančioms tiek *verslo*, tiek ir *ne verslo* organizacijoms, ir pasireiškiančios tuo, kad:

- kiekvienoje stambioje organizacijoje, ypač tarptautiniu mastu veikiančioje organizacijoje, neišvengiamai pasireiškia *valdymo centralizavimo ir planinio reguliavimo požymiai*, kuriuos sąlygoja *vidinė organizacijos struktūra* bei organizacijai būdinga *vidinės hierarchijos sistema*: kiekvienas tokios organizacijos elementas pasižymi savo savarankiškumo ribomis, kurios yra apibrėžiamos aukštesnėse hierarchijos pakopose (tokiose organizacijose yra įgyvendinamas vadinamasis *ribojamo liberalumo, savarankiškumo ir centralizuoto planinio reguliavimo derinimo principas*, išreiškiantis tai, kad aukštesnėse hierarchijos pakopose yra nustatomos žemesnėms pakopoms būdingo savarankiškumo ribos: sudėtingėjant organizacijos struktūrai, bet kurio šios struktūros elemento realaus savarankiškumo lygis mažėja, o aukštesnėse valdymo pakopose daromų sprendimų reikšmingumas visoms žemesnėms pakopoms didėja). Beje, ribojamo liberalumo ir centralizuoto planinio reguliavimo derinimo principas įvairiai yra įgyvendinamas visose tarptautiniu mastu veikiančiose organizacijose, o tai reiškia, kad tarptautinio bendradarbiavimo plėtojimo sąlygomis, ypač sudėtingėjant tarptautiniu mastu veikiančių organizacijų veiklai ir jų struktūroms, tarptautiniu mastu veikiančiose organizacijose realiai vis labiau įgyvendinami centralizuoto valdymo ir planinio reguliavimo modeliai, „paliekant“ atskiroms struktūrinėms grandims ir žemesnėms hierarchijos pakopoms vis griežčiau ribojamą savarankiškumą: tokia situacija gali būti apibūdinta kaip *planinio reguliavimo ir centralizuoto valdymo modelių pasklidimas ir įgyvendinimas* ir joje natūraliai iškyla iš esmės naujos problemos, išreiškiančios tai, kad *tradiciniai klasikiniai požiūriai į rinkos ekonomiką, demokratiją ir privačią iniciatyvą tampa neadekvatūs realiems tarptautiniu mastu veikiančių organizacijų stambėjimo ir monopolistinių pradų stiprėjimo procesams*;

- tarptautiniu mastu veikiančios vis labiau stambėjančios organizacijos (tiek *verslo*, tiek ir *ne verslo* organizacijos) *tarpusavio bendradarbiavimą* vis labiau grindžia tais modeliais, kurie savo prigimtimi yra priskirtini *planinio reguliavimo modelių kategorijai*: šią tendenciją lemia tarptautiniu mastu veikiančių organizacijų stambėjimas ir monopolistinių pradų stiprėjimas; ši aplinkybė gali būti vertinama kaip papildomas argumentas, patvirtinantis *planinio reguliavimo modelių pasklidimą ir įgyvendinimą* globalizacijos ir rinkų internacionalizacijos aplinkoje;

- planinio reguliavimo ir centralizuoto valdymo modelių pasklidimo ir įgyvendinimo sąlygomis tarptautiniu mastu išryškėja būtinumas kokybiškai, naujoviškai suvokti *konkurencijos* prasmę, apibrėžti ir spręsti *konkurencingumo įvertinimo ir konkurencingumo* problemas;

Organizacijoms ir jų aplinkai reikšmingi pokyčiai, sąlygojami globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo, Europos integracijos ir ES plėtros aplinkybių

*rencingumo didinimo problemas (akivaizdu, jog tradiciniai klasikiniai požiūriai į laisvą konkurenciją šiuolaikinėmis globalizacijos ir rinkų internacionalizavimo sąlygomis yra neadekvatūs realybei ir reikalauja esminių pokyčių); paradoksalu tai, kad šiuolaikinėmis sąlygomis įvairiose srityse veikiantys konkurentai palaipsniui tampa partneriais, nes veiklos koncentravimo ir monopolizavimo aplinkoje bet kokia sąveika neišvengiamai skatina partnerystės plėtojamą (tradicinė konkurencija yra transformuojama į papildomumu pasižymintį bendradarbiavimą, sudarant prielaidas naujomis formomis skatinti inovacijas ir turėti naujus sinergetinius efektus);*

- planinio reguliavimo ir centralizuoto valdymo modelių pasklidimą ir įgyvendinimą tarptautiniu mastu veikiančiose organizacijose labai skatina šiuolaikiškų informacinių ir telekomunikacinių technologijų įgyvendinimas, įgalinąs *centralizuotai* valdyti didžiules sistemas ne tik tarptautiniu, bet ir viso pasaulio mastu: tokių technologijų įgyvendinimas leidžia realiu laiku „*per atstumą*“ valdyti, koordinuoti ir reguliuoti daugybę technologinių procesų, apimančių įvairias gamybos, paslaugų, taip pat administravimo, politinio, ekonominio, karinio ir kitokio valdymo sritis įvairiuose veiklos sektoriuose visame pasaulyje.

4. *Kultūrų ir gyvenimo būdo modelių integracijos ir sintezės* problemos, kurios pasireiškia tuo, kad:

- sparčiai didėja įvairioms kultūroms, gyvenimo būdo modeliams ir tradicijoms atstovaujančių žmonių migracija viso pasaulio mastu (ši migracija pasireiškia įvairiomis formomis, taip pat kaip darbo jėgos migracija, verslo ir ne verslo veiklos subjektų migracija, intensyvėjantis turizmas, įvairūs kultūriniai mainai, ypač švietimo, mokslo, studijų srityje, tarptautinių verslo ir ne verslo organizacijų veiklos intensyvinimas): didėjančios migracijos sąlygomis natūraliai plėtojama įvairių kultūrų ir gyvenimo būdo modelių sąveika, atsiranda *naujos kultūros*, pasižyminčios aukštu *integratyvumo* lygiu (kai naujoji kultūra pasižymi tuo, kad svarbiausieji jos požymiai yra *perimti* iš ją suformavusių ankstesnių kultūrų, ir tuo, kad joje akivaizdžiai ir *be esminių pokyčių* pasireiškia ją suformavusių ankstesnių kultūrų *ypatumai*) arba aukštu *sintezės* lygiu (kai naujoji kultūra pasižymi tuo, jog svarbiausieji jos požymiai yra *kokybiškai nauji*, ir tuo, jog ją suformavusių ankstesnių kultūrų požymiai ar ypatumai joje pasireiškia *neryškiai, neakivaizdžiai, yra neesminiai* arba apskritai nepasireiškia); kultūrų ir gyvenimo būdo modelių integracija ir sintezė, kaip sudėtingi ir prieštaringi reiškiniai, lemia tai, jog tarptautiniu mastu veikiančių vadybinės veiklos subjektų veiklos masto ir sąlygų kaitos, taip pat veiklos turinio kaitos srityje atsiranda daugybė naujų problemų, kurias tiesiogiai sąlygoja daugialypė žmonių migracija pasaulyje ir šios migracijos didėjimas;

- sparčiai viso pasaulio mastu didėja daugialypiai *informaciniai mainai* ir intensyvėja *tarptautinis bendradarbiavimas* visose politinio, ekonominio, socialinio, kul-



tūrinio gyvenimo srityse: tokiomis sąlygomis kultūrų ir gyvenimo būdo modelių integracija ir sintezė pasižymi ne tik neišvengiamumu, bet ir tuo, kad tampa *lemiamu* šiuolaikinės *globalios* raidos požymiu.

Minėtų problemų ir jų suvokimo, nagrinėjimo ir sprendimo galimybių išryškini-  
mas leidžia adekvačiai suvokti šiuolaikinės visuomenės modernizavimo perspektyvas  
ir įvertinti atitinkamus poreikius ir prioritetus inovacijų aktyvinimo ir vadybos tobu-  
linimo srityje.

***Kultūrų ir mentalitetų įvairovės aplinkybės, išryškėjančios globalizacijos ir in-  
ternacionalizavimo sąlygomis.*** Šiuolaikinėmis globalizacijos ir internacionalizavimo  
sąlygomis išryškėja vis labiau didėjantis įvairių *kultūros veiksmų vaidmuo*: beje, kul-  
tūros veiksmų vaidmens didėjimas pasireiškia iš esmės visose ekonominės, socialinės,  
politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos srityse.

Kaip žinoma, *kultūra* pačiu bendriausiu atveju gali būti suprantama kaip *visuo-  
menės, įvairių jos sluoksnių, taip pat atskirų individų gyvenime įgyvendinamų vertybių,  
prioritetų ir socialinės elgsenos stereotipų, modelių ir technologijų sistema*. Tokia kultū-  
ros prasmės samprata yra vertintina kaip *universali*: ši samprata tinka visais tais atve-  
jais, kai kultūros klausimai nagrinėjami apimant tiek visą visuomenę, tiek ir atskiras  
jos dalis, socialines grupes ar sluoksnius ir net pavienius individus skirtingose šalyse,  
regionuose ar šalių grupėse, skirtingais laikotarpiais ir skirtingomis aplinkybėmis.

Galima teigti, kad *kultūra kaip vertybių, prioritetų ir socialinės elgsenos stereotipų,  
modelių ir technologijų sistema* išreiškia bet kurio socialiniame gyvenime veikiančio  
subjekto:

- *vertybes ir vertybių struktūrą*, kurios pagrindu susiformuoja subjektui būdingi  
*kriterijai*, lemiantys jo sprendimus, pasirinkimus, veiksmus ir elgseną apskritai;

- *prioritetus*, išreiškiančius skirtingoms vertybėms, tikslams ir interesams teikia-  
mą *pirmumą*, kuris pasireiškia subjektui būdingo socialinio gyvenimo sąlygomis ir  
įvairiomis aplinkybėmis;

- *socialinės elgsenos modelius*, charakterizuojančius subjektui būdingos elgsenos  
*standartus ir turinį*;

- *socialinės elgsenos technologijas*, charakterizuojančias subjekto pasirenkamus ar  
naudojamus *būdus*, reikalingus jo veiklai jo socialiniame gyvenime.

Socialinio gyvenimo subjektų įvairovė lemia *kultūros raiškos atvejų įvairovę*. Kul-  
tūros raiškos atvejai gali būti klasifikuojami tokiu būdu:

1. Kultūros raiška, atsižvelgiant į visuomenės hierarchiškumą *geografinių* poży-  
mių prasme, tarp jų:

- visos žmonijos kultūra *pasaulio* mastu;

- kultūra pasaulio regionų, žemynų ir kitų *stambių darinių* mastu;

Organizacijoms ir jų aplinkai reikšmingi pokyčiai, sąlygojami globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo, Europos integracijos ir ES plėtos aplinkybių

- kultūra, būdinga atskiroms šalims ar šalių grupėms;
- įvairių *regioninių struktūrų mastu* pasireiškianti kultūra (*kultūra, būdinga šalies regionui; kultūra, pasireiškianti tam tikro administracinio-teritorinio vieneto ribojamoje erdvėje*);

- kultūra, būdinga sąlyginai *nedidelei geografiškai apibrėžtai* erdvei (*konkretus miestas, kaimas, kita gyvenvietė ar geografiškai apibrėžta jos dalis*).

2. Kultūros raiška, atsižvelgiant į visuomenės sluoksnių įvairovę pagal *socialiai* apibrėžtinus požymius, tarp jų:

- *etninė* kultūra, pasižyminti skirtingoms nacijoms ir kitoms etninėms grupėms būdingais ypatumais;

- *konfesinė* kultūra, pasižyminti skirtingoms konfesinėms grupėms ir religinėms bendruomenėms būdingais ypatumais;

- kultūra, būdinga įvairių *ideologinių ir politinių* orientacijų visuomenės sluoksniams;

- skirtinga *socialine kilme* pasižyminčių visuomenės sluoksnių kultūra;

- kultūra, būdinga į skirtingą *profesinę veiklą* orientuotiems visuomenės sluoksniams;

- skirtinga *gamtos ir urbanistinė aplinka* pasižyminčių visuomenės sluoksnių kultūra (*įvairaus dydžio miestų, miestelių, kaimų, kitų gyvenviečių gyventojų kultūra; pajūrio, kalnų regionų, lygumų, miškų ir kitokia gamta pasižyminčių gyventojų kultūra*);

- skirtingomis *demografinėmis* charakteristikomis pasižyminčių visuomenės sluoksnių kultūra (*vyrų ir moterų kultūra; skirtingų amžiaus grupių gyventojų kultūra*);

- skirtinga *turtine* padėtimi pasižyminčių gyventojų sluoksnių kultūra.

3. Kultūros raiška, atsižvelgiant į *organizacijų ir jų požymių* įvairovę, tarp jų:

- *valstybės*, kaip organizacijos, kultūra, taip pat *tarptautinės organizacijos*, kurios steigėjai ir nariai yra įvairios valstybės, kultūra;

- *visuomenės ar politinės* organizacijos kultūra, tarp jų *politinės partijos, nepolitinės organizacijos* kultūra; *tarptautinės visuomeninės politinės organizacijos* kultūra;

- *viešojo sektoriaus ar viešojo administravimo funkcijas* vykdančios organizacijos kultūra;

- *verslo sektoriaus ar viešojo administravimo funkcijas* vykdančios organizacijos kultūra, tokio pobūdžio tarptautinės organizacijos kultūra;

- *verslo organizacijos* kultūra, tarp jų mažos, vidutinės, stambios, taip pat tarptautiniu mastu veikiančios *įmonės* kultūra; *tarptautinės įmonės, tarptautiniu mastu veikiančios įmonių grupės, tinklo* ar kitokio darinio kultūra;

- įvairaus pobūdžio *neformalių organizacijų* kultūra;

- *šėimos, giminės*, kitokio pobūdžio *žmonių grupės* kultūra;

- kitokių organizacijų kultūra.

Savaime suprantama, be išvardytų atvejų, gali būti paminėti ir kitokie *kultūros raiškos* atvejai, išryškintini pagal *kitus* požymius ir išreiškiantys įvairias *specifines* kultūros charakteristikas (*specifinės charakteristikos leidžia apibūdinti tuos kultūros požymius, kurie neatsispindi bendresnėse kultūros klasifikacijose*).

Ypač pažymėtina, kad kiekvienu konkrečiu atveju kultūros raiškos charakteristika turi būti *kompleksinė: konkretaus subjekto kultūra* visada pasižymi tam tikru *skirtingų charakteristikų dariniu*, integruojančiu įvairioms klasifikacijoms atstovaujančius požymius. Ši aplinkybė yra ypač svarbi tais atvejais, kai tenka suvokti ir nagrinėti įvairias problemas, kylancias ar galinčias kilti globalizacijos ir internacionalizavimo procesų sąlygomis aktyvinant inovacijas ir tobulinant vadybą. [14; 18; 30; 28; 29; 45; 66; 88; 103; 115; 119; 120; 124; 125; 180]

#### **5.2.4. Regionalizavimo procesai globalizacijos kontekste kaip svarbus makroekonominės organizacijų aplinkos požymis**

***Regionalizavimo procesai globalizacijos kontekste: samprata ir įvairovė.*** Globalizacijos procesai – išskirtinai svarbi ir reikšminga aplinkybė, sąlygojanti šiuolaikinės socialinės, ekonominės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos, poveikių aplinkai, pokyčių versle ir viešojoje veikloje turinį, kryptingumą, rezultatus ir pasekmes.

Globalizacijos procesai daro įtaką situacijai ir pokyčiams tiek viso pasaulio mastu, tiek kiekvienoje šalyje, taip pat ir kiekviename regione: beje, pastarasis teiginys yra vertintinas kaip *universalus* ir tinkantis įvairiai identifikuojamiems ir apibrėžiamiems regionams – tiek bet kurios šalies, tiek ir gerokai plačiau suvokiamiems regionams pasaulio dalies, žemyno, šalies ar šalių grupės mastu.

Pabrėžtina, kad globalizacijos procesų raiška ir poveikiai situacijai ir pokyčiams skirtinguose regionuose pasižymi didžiuliu daugialypiškumu ir įvairove: skirtingų regionų *ypatumai* ir skirtinguose regionuose susiklosčiusios situacijos *specifika* nulemia tai, kad skirtinguose regionuose gali būti *skirtingai reaguojama* į globalizacijos iššūkius, poveikius ir į globalizacijos sukeltas grėsmes, taip pat *skirtingai pasinaudojama* globalizacijos nulemiamomis galimybėmis aktyvinti socialinę, ekonominę, politinę raidą, kultūros, mokslo ir technologijų pažangą. Tai reiškia, kad globalizacijos sąlygomis išryškėja daug naujų poreikių adekvačiai suvokti ir spręsti įvairias *regioninės raidos ir plėtros problemas* ir siekti, kad *regionalizavimo procesai globalizacijos kontekste* realiai būtų orientuoti į aukščiausius visuomenės modernizavimo ir gyvenimo kokybės gerinimo standartus.

Organizacijoms ir jų aplinkai reikšmingi pokyčiai, sąlygojami globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo, Europos integracijos ir ES plėtros aplinkybių

Taigi galima teigti, kad šiuolaikinėje *globalizacijos aplinkoje* išryškėja būtinumas plėtoti *mokslinį pažinimą*, skirtą *regionalizavimo procesams*, visų pirma – atsižvelgiant į tai, kad daugelis regionalizavimui, regionų raidai ir plėtrai, regioninei politikai skirtų klausimų iki šiol arba apskritai nebuvo nagrinėta, arba atitinkamai tematikai skirtuose tyrimuose nebuvo reikiamu mastu atsižvelgiama į šiuolaikines aktualijas ir naujausius poreikius.

Regionalizavimo procesų nagrinėjimas globalizacijos kontekste – vienas esminių prioritetų, siekiant moksliskai pažinti šiuolaikinius globalizacijos reiškinius ir laiku diagnozuoti ir spręsti globalizacijos sąlygomis kylančias įvairias problemas.

Pažymėtina, kad tiek šiuolaikinėje socialinės, ekonominės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos praktikoje, tiek ir šią praktiką apibendrinančiose teorijose nėra susiformavę vienareikšmiški požiūriai į regionalizavimą ir į regionalizavimo sampratą: kaip žinoma, šiuo metu egzistuoja daug gana skirtingų ir netgi prieštaringų apibūdinimų ir apibrėžimų, skirtų regionalizavimui, regioninei politikai, raidai ir plėtrai, regionalizavimo problemoms ir prioritetams, *vieninga* ir *vienareikšmiškai* traktuojamų sąvokų ir apibūdinimų sistema kol kas iš esmės dar nėra sukurta.

Nepaisant to, kad regionalizavimo tematika nepasižymi vartojamų sąvokų ir apibūdinimų vienareikšmiškumu, tikslumo ir aiškumo pakankamumu, galima teigti, kad kai kurios *bazinės* sąvokos ir sampratos gali būti apibūdintos ir apibrėžtos *gana aiškiai*: šis teiginys galioja ir tais atvejais, kai regionalizavimo procesus siekiama nagrinėti ir pažinti globalizacijos kontekste.

Galima teigti, jog bendriausia prasme *regionalizavimas* gali būti apibūdinamas kaip *veiksmas*, kuriuo tam tikri socialinės, ekonominės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos, verslo ar viešosios veiklos procesai yra *apribojami* konkretaus *regiono erdve*, kuriuo šie procesai yra *kryptingai orientuojami* į konkrečiuose regionuose pasireiškiančių *problemų sprendimą* ir kuriuo yra siekiama *prioritetiškai* atsižvelgti į konkrečiuose regionuose susiklosčiusią *specifiką* bei į šiuose regionuose išryškėjusius *poreikius*.

Šis požiūris į *regionalizavimo* sąvokos apibūdinimą gali būti pritaikomas apibūdinant kitas atitinkamai tematikai priskirtinas sąvokas, taip pat ir *regionalizavimo procesų*, *regioninės politikos*, *regioninės raidos ar plėtros* bei kitas sąvokas: suvokimas, kad *regionalizavimo* esmė yra *veiksmas*, orientuoti į tam tikrame regione ar regionuose išryškėjusias reikmes ir pasižymintys tam tikrą regioną ar regionus charakterizuojančių ribojimų apibrėžtumu, leidžia sudaryti prielaidas tam, kad minėtomis sąvokomis būtų sugebama atspindėti siekius ir polinkius *globalizacijos* kontekste kryptingai ir adekvačiai reaguoti į konkrečiuose regionuose išryškėjusių ar išryškėjančių problemų sprendimo poreikius.

Akivaizdu, kad regionalizavimo procesai globalizacijos kontekste gali būti suvokiami ir vertinami kaip pasižymintys *didžiule įvairove*, kurią atspindi šios esminės aplinkybės:

- regionų ir jų požymių *daugialypiškumas* ir *identifikavimo galimybių įvairovė*, taip pat atsižvelgiant į tai, kad globalizacijos kontekste patys regionai gali būti identifikuojami labai įvairiai – kaip nacionalinių šalių regionai, kaip nacionalinės šalys ar jų grupės apskritai, kaip stambūs pasaulio regionai, taip pat ir kaip kitaip identifikuojami regionai;

- regionuose išryškėjančių *problemų* ir regionuose plėtojamose *veiklos, raidos ar pokyčių įvairovė*, atspindinti, jog požiūrių į regionalizavimą turinį gali veikti regionuose kylančių bei sprendžiamų problemų ir regionuose plėtojamose veiklos *logikos ir prasmės daugialypiškumas*;

- suvokimas, jog regionalizavimo procesai gali būti nagrinėjami ir vertinami *daugialypių globalizacijos procesų kontekste*, kartu atsižvelgiant į regionalizavimo procesų *aplinkos įvairovę ir daugialypiškumą*;

- regionalizavimo procesuose dalyvaujančių *subjektų ir jų interesų įvairovė*, nulemianti poreikius adekvačiai identifiukuoti pačių regionalizavimo procesų kryptingumą;

- *objektų ir subjektyvių veiksnių ir jų sąrankų įvairovė*, charakterizuojanti regionalizavimo procesų *valdymo ir poveikių* į šiuos procesus *galimybių daugialypiškumą*.

Išvardytosios, taip pat ir kitos aplinkybės atspindi tai, kad regionalizavimo procesų raiška globalizacijos kontekste pasižymi *suvokimo ir vertinimo galimybių įvairove*, kartu parodo, kad regionalizavimo procesų nagrinėjimas gali būti grindžiamas siekiais įgyvendinti *skirtingas nuostatas*.

**Regionalizavimo procesų funkcijos globalizacijos kontekste.** Regionalizavimo procesai globalizacijos kontekste „atlieka“ daug skirtingų *funkcijų*, išreiškiančių regionalizavimo prasmę ir paskirtį tiek inicijuojant, skatinant ir aktyvinant, tiek ir stabdant globaliu mastu pasireiškiančius *pokyčius*. Galima teigti, kad *regionalizavimo procesams būdingų funkcijų įvairovė* taip pat charakterizuoja ir *regionalizavimo reiškinių įvairovę*.

Itin reikšmingais yra laikytini tie regionalizavimo reiškiniai, kurie atspindi regionalizavimo procesų orientavimą į *prioritetinėmis* laikytinas funkcijas, tarp pastarųjų išryškinant tokias, kaip:

- *katalizatorių* tipo funkcijos;
- funkcijos, išreiškiančios naujų globalizacijos apraiškų *inicijavimą*;
- funkcijos, išreiškiančios *oponavimą, priešpriešą ir prevenciją* galimų nepageidaujamų globalizacijos apraiškų ir pasekmių atžvilgiu;
- *regionų identitetui ir regioninės raidos prioritetų įtvirtinimui* globalizacijos sąlygomis skirtos *multiplikavimo funkcijos*.

Organizacijoms ir jų aplinkai reikšmingi pokyčiai, sąlygojami globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo, Europos integracijos ir ES plėtos aplinkybių

*Katalizatorių tipo funkcijų prasmę ir jų prioritetiškumą atspindi tai, kad globalizacijos sąlygomis įvairiuose regionuose vyksta ar gali vykti specifiniai procesai, kurių esmė – skatinti ir aktyvinti globalizaciją tiesiogiai regione ar keliuose regionuose, kitaip tariant – atlikti savotišką katalizatoriaus vaidmenį „pritaikant“ globalizaciją regiono mastu. Tai reiškia, kad regionalizavimo procesus, kuriems yra būdingas katalizatorių tipo funkcijų vyravimas, galima traktuoti kaip atspindinčius globalizacijos eigoje sklindančių naujų vertybių, nuostatų, modelių, standartų ar stereotipų adaptavimą, įgyvendinimą ir tolesnį pasklidimą tiesiogiai konkrečiame regione ar regionuose: tokiais atvejais regionalizavimo procesai yra suvoktini ir vertintini kaip neatskirama globalizacijos procesų dalis.*

*Naujų globalizacijos apraiškų inicijavimą išreiškiančių funkcijų prasmė yra ta, kad globalizacijos sąlygomis kiekviename regione gali būti inicijuojami tam tikri nauji pokyčiai, taip pat nauji požiūriai, vertybės, modeliai, standartai ar stereotipai, kurie iš pradžių pasklinda regione, o vėliau yra skleidžiami ir įgyvendinami kur kas platesniu, taip pat ir globaliu mastu: tokiais atvejais galima sakyti, kad yra atliekama naujų globalizacijos apraiškų inicijavimo funkcija. Taigi galima teigti, kad regionalizavimo procesus, kuriems yra būdinga šios funkcijos raiška, galima traktuoti kaip atspindinčius naujų pokyčių inicijavimą konkrečiame regione ir šių pokyčių pagrindu sukurtinų naujų vertybių, nuostatų, modelių, standartų ar stereotipų tolesnę sklaidą globaliu mastu: tokiais atvejais regionalizavimo procesai yra suvoktini ir vertintini kaip atliekantys konkrečių globalizacijos apraiškų inicijavimo funkciją ir yra besąlygiškai laikytini itin reikšmingais.*

*Funkcijos, išreiškiančios oponentų ir priešpriešą globalizacijai ir galimų nepageidaujamų globalizacijos apraiškų ir pasekmių prevenciją, yra suvoktinos kaip itin reikšmingos todėl, kad globalizacijos sąlygomis įvairiuose regionuose gali pasireikšti tam tikras pasipriešinimas globalizacijai, taip pat įvairūs opoziciniai procesai, išreiškiantys globalizacijos atžvilgiu kritinio pobūdžio ir į alternatyvų paiešką orientuotus požiūrius, taip pat gali išryškėti siekiai plėtoti galimų nepageidaujamų globalizacijos apraiškų ir pasekmių prevenciją: tai reiškia, kad tie regionalizavimo procesai, kurių turinį ir logiką atspindi kaip tik polinkiai vykdyti būtent šias funkcijas, gali būti suvokiami ir vertinami kaip realizuojantys oponentų, priešpriešos ir galimų nepageidaujamų globalizacijos apraiškų ir pasekmių prevencijos prioritetus, ir kaip išreiškiantys polinkius įgyvendinti konkrečiame regione ar regionuose pasipriešinimo globalizacijai, tam tikrų globalizacijos apraiškų ir pasekmių prevencijos ir stabdymo, taip pat globalizacijai alternatyvių pokyčių nuostatas. Savaiame suprantama, šitaip apibūdinami regionalizavimo procesai gali būti traktuojami ir kaip papildantys „tradiciškai“ apibrėžiamus globalizacijos procesus, ir kaip priklausantys globalizacijos procesams, ir kaip alternatyvūs globalizacijos procesams.*

Pažymėtina, kad *oponavimą ir priešpriešą globalizacijai ir galimų nepageidaujamų globalizacijos apraiškų ir pasekmių prevenciją* realizuojantys regionalizavimo procesai pasižymi išskirtine įvairove dar ir ta prasme, kad *regioninės raidos prioritetų viršenybės siekimas*, neišvengiamai išryškėjantis visais regionalizavimo procesų raiškos atvejais, savo ruožtu pasižymi *formų ir pavidalo įvairove*: akivaizdu, kad regionalizavimo procesai iš esmės visais atvejais įvairiomis formomis ir įvairiu pavidalu yra orientuoti į atitinkamų regionų socialinės, ekonominės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos prioritetų ir regioninės raidos siekių *viršenybę* virš tų pokyčių, kuriuos galėtų nulemti globalizacijos procesai, jei nebūtų jiems „*besipriešinančių*“ *regionalizavimo procesų*. Paminėtina ir ta aplinkybė, kad globalizacijai „*besipriešinantys*“ regionalizavimo procesai taip pat gali pasižymėti *įvairove*, tuo labiau kad „*pasipriešinimas*“ globalizacijai gali pasireikšti gana įvairiai. Beje, šia proga gali būti išryškinti keli vos ne tipiniai laikytini „*pasipriešinimo*“ globalizacijai atvejai:

- regionalizavimo procesų orientavimas į *regiono identiteto išsaugojimą*, siekiant kiek galima didesniu mastu *apriboti* tiek nepageidautinų globalizacijos procesų raišką regione, tiek ir tokių procesų poveikius regionui;
- *išskirtinai palankių* regiono raidos sąlygų *protegavimas*, taip pat siekiant įgyvendinti regiono raidai reikšmingus ekonominius, politinius, gynybinius ir kitus *interesus* (ypač pažymėtini tokio protegavimo atvejai, kai yra bandoma spręsti ar kai yra realiai sprendžiamos įvairios *regioninių ar nacionalinių rinkų apsaugos*, taip pat *energetinio, ekonominio, socialinio, ekologinio, karinio saugumo* ir kitos panašaus pobūdžio problemos);
- regionalizavimo procesų orientavimas į įvairias *uždarumo* formas, taip pat *netoleravimas* tų globalizacijos apraiškų, kurios sąlygotų tiek *pagrįstai nepageidautinų svetimybių* sklaidą ir „*įsiskverbimą*“ į regioną, tiek ir pasekmių neapibrėžtumu ir neaiškumu pasižyminčių *inovacijų* sklaidą ir įgyvendinimą regione,
- regionalizavimo procesų orientavimas į padidėjusį aktyvumą;
- agresyvumu ir savanaudiškumu pasižyminčias *ekspansijos globaliose erdvėse* nuostatas, taip pat siekiant įgyvendinti tam tikrus interesus ar tikslus pasinaudojant konkrečiame regione ar regionuose susiklosčiusia ar besiklostančia situacija (ypač *pažymėtini tokios ekspansijos atvejai, kai yra siekiama tam tikrų tikslų nesiskaitant su konkrečiame regione ar regionuose neišvengiamai atsirandančiomis ar galinčiomis atsirasti neigiamomis socialinėmis, ekonominėmis, ekologinėmis, politinėmis ar kitomis pasekmėmis*).

Regionalizavimo procesų funkcijos, išreiškiančios oponavimą ir priešpriešą globalizacijai ir galimų nepageidaujamų globalizacijos apraiškų ir pasekmių prevenciją, pasižymi savo *kompleksiškumu*: šios funkcijos paprastai yra *kompleksiškai* orientuotos tiek į *apsaugą* nuo konkrečiam regionui nepalankių globalizacijos poveikių ir į galimų

Organizacijoms ir jų aplinkai reikšmingi pokyčiai, sąlygojami globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo, Europos integracijos ir ES plėtos aplinkybių

nepageidaujamų globalizacijos apraiškų ir pasekmių *prevenciją*, tiek ir į *ekspansijos* globaliose erdvėse *aktyvinimą* ir į *naujų* globalizacijos apraiškų *inicijavimą* bei *katalizavimą*. Esminė prielaida kompleksiskai plėtoti šias funkcijas – daugialypis *tarptautinio bendradarbiavimo aktyvinimas*, sąlygojantis galimybes *kryptingai daryti įtaką* ir netgi *valdyti* globalizacijos procesus: įvairiomis tarptautinio bendradarbiavimo formomis ir priemonėmis gali būti įgyvendinami siekiai tiek *apsisaugoti* nuo neigiamų globalizacijos poveikių ir efektyviai vykdyti *prevenciją* nepageidaujamų globalizacijos apraiškų ar pasekmių atžvilgiu, tiek *skatinti* ir *aktyvinti* globalizacijos procesus pageidautina linkme. Beje, itin būdingais tokio kompleksiskumo pavyzdžiais yra laikytina tiek įvairių tarptautinių organizacijų veikla, tiek tarpvalstybiniai susitarimai, tiek verslo ar viešosios veiklos subjektų bendradarbiavimas, kiti tarptautinio bendradarbiavimo atvejai: visais tokiais atvejais neišvengiamai pasireiškia tam tikras *kryptingas reagavimas* į globalizacijos procesus, tarp jų ir įvairiomis *regionalizavimo formomis*.

Pabrėžtina ir tai, kad *regionalizavimo procesų funkcijos*, išreiškiančios *oponavimą* ir *priešpriešą* globalizacijai, galimų nepageidaujamų globalizacijos apraiškų ir pasekmių *prevenciją*, yra labai glaudžiai sietinos su *regionų identitetui* ir *regioninės raidos prioritetų įtvirtinimui* skirtomis *multiplikavimo funkcijomis*: abiejų tipų funkcijos gali būti traktuojamos kaip pasižyminčios *ryškiu papildomumu* ir yra labai reikšmingos šiuolaikinei *regionalizavimo procesų globalizacijos kontekste* praktikai.

*Regionų identiteto ir regioninės raidos prioritetų įtvirtinimui skirtų multiplikavimo funkcijų* prasmę ir turinį atspindi tai, kad globalizacijos sąlygomis neišvengiamai pasireiškia ir globaliu mastu pasklinda *siekiai* kiekviename regione įtvirtinti *regiono identitetą* ir *regioninės raidos prioritetus*. Atrodytų, tokie siekiai savo prigimtimi lyg ir turėtų *prieštarauti* pačios globalizacijos prasmei, tačiau įsigilinus į šių siekių raiškos logiką, pasidaro aišku, kad tokių siekių atsiradimas ir sklaida atspindi itin reikšmingą *globalizacijos reiškinį*: akivaizdu, kad globalizacijos sąlygomis pasireiškiantys ir sklindantys *siekiai* skirtinguose regionuose įgyvendinti *regionų identiteto ir regioninės raidos prioritetų įtvirtinimo nuostatas* iš esmės yra traktuotini ir kaip *universalumu* pasižymintis *globalizacijos bruožas*, ir kaip vienas iš svarbiausių *universalijų globalizacijos dėsningumų*. Beje, papildomai teigtina, kad siekiai skirtinguose regionuose įgyvendinti regionų identiteto ir regioninės raidos prioritetų įtvirtinimo nuostatas gali būti traktuotini ir kaip atitinkamų *universalijų vertybinių orientacijų sklaidos* procesas, ir kaip *regionų ypatumus* atspindinti *universalios globalizacijos logika*.

Taigi akivaizdu, jog *regionų identiteto bei regioninės raidos prioritetų įtvirtinimui skirtos multiplikavimo funkcijos* iš esmės atspindi *regionalizavimo logikos sklaidą globaliu mastu*, suvokiant, kad tokios logikos sklaidai visada yra būdingas tam tikras *dviypumas*:



▪ **viena vertus**, globalizacijos procesai visada *provokuoja ir skatina* kiekviename regione tam tikrą *reagavimą* į pačią globalizaciją: tokio reagavimo apraiškos ir rezultatai – atitinkami *regionalizavimo procesai*, išreiškiantys polinkius tiek aktyvinti, tiek stabdyti globalizacijos procesus regione, tiek koreguoti globalizacijos apraiškas ar kryptingumą, tiek ir prisitaikyti prie pačios globalizacijos;

▪ **kita vertus**, globalizacijos procesai pasireiškia kaip savotiškas *regionalizavimo procesų multiplikatorius*: globalizacijos sąlygomis regionalizavimo logika ir modeliai yra skleidžiami *globaliu mastu*.

Beje, šis dvilypumas parodo, kad regionų identiteto ir regioninės raidos prioritetų įtvirtinimui skirtos multiplikavimo funkcijos taip pat gali būti traktuojamos dvejopai: ir kaip *specifinės funkcijos*, būdingos išskirtinai *regionalizavimo procesams globalizacijos kontekste*, ir kaip gerokai *bendresnio pobūdžio funkcijos*, būdingos globalizacijos procesams apskritai. Pastarasis teiginys gali būti vertinamas kaip papildomas argumentas, rodantis šių funkcijų svarbą ir reikšmingumą.

Pažymėtina ir tai, kad regionų identiteto ir regioninės raidos prioritetų įtvirtinimui skirtos multiplikavimo funkcijos realioje globalizacijos ir regionalizavimo procesų aktyvinimo praktikoje pasireiškia kaip įvairūs *ciklai*: savo ruožtu atitinkamos cikliškumo apraiškos ir formos gali pasižymėti dideliu daugialypiškumu ir įvairove.

Ypač pabrėžtina, kad gebėjimas adekvačiai atsižvelgti į cikliškumo apraiškas ir formas yra labai svarbi prielaida pagrįstai identifikuoti ir vertinti įvairius *globalaus masto* reiškinius, atspindinčius išskirtinai sudėtingas ir daugialypes *internacionalizavimo ir regioninio išskirtinumo siekių* raiškos ir kaitos tendencijas. Beje, šios tendencijos labai vaizdžiai charakterizuoja tiek regionų identiteto ir regioninės raidos prioritetų įtvirtinimui tiesiogiai skirtų multiplikavimo funkcijų įgyvendinimui būdingas cikliškumo apraiškas, tiek ir gerokai bendresnio pobūdžio reiškinius, charakterizuojančius regionalizavimo ypatumus globalizacijos kontekste.

Suvokiant, kad *internacionalizavimo siekių raiška* savotiškai atspindi *globalizacijos* prioritetus, o *regioninis uždarumas ir nacionalinio išskirtinumo išryškėjimas* yra labai sietini su *regionalizavimo procesais*, galima teigti, jog *cikliškumas*, būdingas internacionalizavimo, taip pat regioninio uždarumo ir nacionalinio išskirtinumo siekių raiškai ir tokios raiškos tendencijoms, gali būti vertinamas kaip apskritai iliustruojantis *globaliu mastu* pasireiškiantį regionų identiteto ir regioninės raidos prioritetų įtvirtinimo procesų *cikliškumą*. Šia proga, kaip pavyzdys, yra paminėtina *istoriškai susiklosčiusi tendencija*, atspindinti tam tikrą internacionalizavimo ir regioninio uždarumo ir nacionalinio išskirtinumo siekių raiškos cikliškumą ir išryškinanti tam tikrus „priežasties–pasekmės“ ryšius, charakterizuojančius tarpusavio priklausomybes tarp internacionalizavimo ir tarp nacionalinio ir regioninio uždarumo apraiškų. Šios tendencijos

Organizacijoms ir jų aplinkai reikšmingi pokyčiai, sąlygojami globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo, Europos integracijos ir ES plėtros aplinkybių

identifikavimas leidžia geriau suprasti globaliu mastu pasireiškiantį *raidos ir pokyčių* procesams būdingą *cikliškumą*, ypač *kompleksiškai* suvokti devynioliktajame amžiuje, taip pat dvidešimtajame amžiuje ir mūsų dienomis – dvidešimt pirmojo amžiaus pradžioje – vykstančių procesų cikliškumo logiką. Šią tendenciją parodo tai, kad devynioliktajame amžiuje ir dvidešimtojo amžiaus pradžioje tiek Europoje, tiek ir pasaulio mastu pasireiškęs *internacionalizavimo idėjų įsivyravimas* ir šioms idėjoms *adekvačių* socialinio, ekonominio, politinio gyvenimo, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos modelių ir standartų globalus paplitimas buvo viena iš prielaidų, kad pirmoje dvidešimtojo amžiaus pusėje globaliai paplistų įvairios *nacionalistinės ar į ideologinį bei kitokį uždarumą* orientuotos nuostatos ir jas realizuojantys gyvenimo būdo ir veiklos modeliai ir standartai, kurių globali sklaida ir įgyvendinimas laikotarpiu iki Antrojo pasaulinio karo labai sąlygojo didžiulius globalaus masto sukrėtimus ir pokyčius, tarp jų ir du pasauliniai karai. Galima sakyti, kad dvidešimtojo amžiaus viduryje iš esmės *baigėsi* ilgalaikis internacionalizavimo procesų transformavimosi į nacionalizmo raiškos ir įvairialypio uždarumo procesus ciklas ir prasidėjo *naujas*, iki mūsų dienų besitęsiantis labai intensyvus *internacionalizavimo procesų aktyvavimo ciklas*, kurio metu vėl susiklostė prielaidos pasireikšti *naujomis įvairioms uždarumo* apraiškoms, ypač išryškėjančioms mūsų dienomis. Nepaisant, kad minėtieji cikliškumu pasižymintys reiškiniai, atspindintys bendrą istoriškai susiklosčiusią tendenciją, yra labai sudėtingi ir daugialypiai ir yra vertintini kaip reikalaujantys gerokai išsamesnės analizės, galima teigti, kad jie apskritai gana adekvačiai iliustruoja globalizacijos sąlygomis būdingų regioninio identiteto ir regioninės raidos prioritetų įtvirtinimui skirtų nuostatų *globalaus multiplikavimo* logiką.

Apskritai apibendrinant regionalizavimo procesams būdingų ir globalizacijos sąlygomis pasireiškiančių funkcijų charakteristiką, yra pabrėžtina, kad minėtų funkcijų esmės suvokimas yra labai svarbi prielaida kompleksiškai pažinti, adekvačiai identifikuoti ir kryptingai daryti įtaką regionalizavimo procesams, taip pat gebėti efektyviai plėtoti socialinę, ekonominę, politinę raidą, aktyvinti verslą ir viešąją veiklą, skatinti kultūros, mokslo ir technologijų pažangą pagal šiuolaikinius globalizacijos iššūkius.

***Regionalizavimo procesų problematika globalizacijos kontekste: perspektyvūs moksliniai tyrimai.*** Regionalizavimo procesų tyrimai atsižvelgiant į šiuolaikinius globalizacijos reiškinius – išskirtinai reikšminga, perspektyvi ir kartu labai sudėtingų ir prieštaringa problematika pasižyminčių mokslinių tyrimų sritis.

Regionalizavimo procesų tyrimų svarbą ir reikšmingumą nulemia tiek *teorinio*, tiek ir *praktinio* pobūdžio aplinkybės.

Svarbiausios *teorinio* pobūdžio aplinkybės, nulemiančios regionalizavimo procesų globalizacijos kontekste tyrimų svarbą ir reikšmingumą, yra tokios:

- šiuolaikinėse regionalizavimo procesams globalizacijos kontekste skirtose teorijose stokojama *tarpdisciplininių ir daugiadisciplininių požiūrių ir sprendimų*: tradicinės teorijos paprastai yra orientuotos tik į tam tikrai mokslo sričiai ar kryptčiai būdingų akcentų išryškinimą, kai *kompleksinių požiūrių ir sprendimų*, kuriais būtų apimamos istorinės ir politinės, vadybinės ir ekonominės, sociologinės, teisinės ir kitos aplinkybės realioje tyrimų praktikoje akivaizdžiai stokojama;

- šiuolaikinėje globalizacijos ir regionalizavimo procesų tyrimų praktikoje stokojama *adekvataus dėmesio* įvairaus pobūdžio *objektyviųjų aplinkybių ir subjektyviųjų veiksnių* reikšmingumo įvertinimams ir raiškos formų įvairovės suvokimui: atitinkamos tematikos teoriniuose, taip pat ir taikomuosiuose praktiniuose darbuose stokojama *realybei adekvačių išvalgų ir vertinimų*, iš kurių būtų galima suvokti, kiek plati ir daugialypė yra panorama *objektyviųjų ir subjektyviųjų aplinkybių*, darančių įtaką ir sąlygojančių įvairius pokyčius tiek globaliu mastu, tiek ir skirtinguose regionuose;

- globalizacijai ir regionalizavimo procesams skirtuose tyrimuose nėra *adekvačiai* išryškinamas *kryptingo regionalizavimo* priemonių, poreikių ir galimybių vaidmuo, nėra tinkamai ir pagrįstai atskleidžiamos galimybės *regionalizavimo priemonėmis valdyti* tiek situaciją ir pokyčius *regionuose*, tiek ir gerokai bendresnio pobūdžio procesus, vykstančius *globaliu mastu*.

Svarbiausios *praktinio pobūdžio aplinkybės, nulemiančios regionalizavimo procesų globalizacijos kontekste tyrimų svarbą ir reikšmingumą, yra tokios*:

- poreikiai pagrįstai rengti ir kryptingai vykdyti tiek įvairių *verslo*, tiek ir *viešosios veiklos subjektų* politiką ir strategijas, orientuotas į socialinės, ekonominės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos ir sąveikos su aplinka gerinimą, efektyvinimą ir aktyvinimą tiek globaliu mastu, tiek ir įvairiuose regionuose;

- poreikiai savu laiku identifikuoti tiek įvairias *galimybes ir šansus*, tiek įvairias *grėsmes ir pavojus*, kylančius ar galinčius kilti įvairiems verslo ir viešosios veiklos subjektams, ypač – valstybėms;

- būtinumas sukurti ir panaudoti *praktikoje* įvairius *instrumentus*, skirtus *patikimai* rengti prognozes ir *pagrįstai* išvelgti būsimųjų raidos ir pokyčių procesų *trajektorijas ir pasekmes*, kartu sudarant prielaidas efektyviai vykdyti atitinkamą galimų *nepageidaujamų pokyčių ir pasekmių prevenciją*;

- būtinumas *harmonizuoti* įvairių *verslo ir viešosios veiklos subjektų* (ypač *stambių tarptautinio verslo subjektų bei valstybių ir tarptautinių organizacijų*) veiksmus, politikas ir strategijas, įgyvendinamas tiek *stambių regionų*, tiek ir *globaliu mastu*, siekiant realiai įtvirtinti *humanizmo, demokratijos, ekologiškumo, moralumo, darnios plėtros* nuostatas ir vertybes, taip pat teikti prioritetą įvairių *nepageidaujamų reiškinių, konfliktų ir grėsmių prevencijai* tiek *regionuose*, tiek ir *globaliu mastu*.

Organizacijoms ir jų aplinkai reikšmingi pokyčiai, sąlygojami globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo, Europos integracijos ir ES plėtros aplinkybių

Nurodytos tiek teorinio, tiek ir praktinio pobūdžio aplinkybės taip pat atspindi ir *perspektyvias tyrimų kryptis* regionalizavimo procesų globalizacijos kontekste problemų tematikoje. Atitinkami tyrimai yra suvoktini ir vertintini kaip labai reikalingi ir naudingi sprendžiant tiek atskirų šalių, tiek stambių regionų, tiek įvairių verslo ir viešosios veiklos sektorių problemas. Ypač pažymėtinas tokių tyrimų perspektyvumas atsižvelgiant į šiuolaikinius iššūkius, pasireiškiančius ES.

Regionalizavimo procesai globalizacijos kontekste ES raidos ir plėtros atveju gali būti suvokiami ir nagrinėjami *dvejopai*, juolab:

- ES gali būti traktuojama kaip itin *stambi regioninė sistema pasaulio mastu*, kai socialinės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos procesai *globalizacijos kontekste* yra vertinami kaip *vieningas reiškinys*, būdingas ES kaip visumai;

- ES gali būti traktuojama kaip *regionų, šalių ir valstybių visuma*, kurioje pasireiškia tiek *bendri*, tiek ir *diferencijuoti* raidos ir pokyčių procesai, būdingi skirtingiems regionams ar jų grupėms ir pasižymintys tuo, kad globalizacija *skirtingai* daro įtaką pokyčiams ir raidai skirtinguose regionuose, ir *reagavimas* į globalizacijos poveikius ir iššūkius *skirtinguose regionuose* yra *skirtingas*.

Taigi, apibendrinant išdėstytus teiginius galima vienareikšmiškai pažymėti regionalizavimo procesams globalizacijos kontekste skirtų tolesnių tyrimų perspektyvumą, šių tyrimų poreikius ir naudą. [28; 29; 45; 52; 67; 88; 99; 103; 105; 115; 121; 122; 142]

### **5.2.5. Žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimas: samprata, principai ir prioritetai**

*Žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos samprata.* Žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimas ir plėtojimas pastaruoju metu yra suvokiami kaip vienas svarbiausių šiuolaikinės visuomenės, jos gyvenimo būdo tobulinimo, taip pat socialinės, ekonominės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos prioritetų. Žiniomis grindžiamai visuomenei ir žinių ekonomikai skirti *moksliniai tyrimai* yra suvokiami kaip išskirtinai reikšmingi ir aktualūs.

Žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos sukūrimas ir plėtojimas yra vertinami ir kaip *svarbiausioji prielaida*, ir kaip *pagrindinis būdas* realiai spręsti daugelį tiek viso pasaulio mastu, tiek įvairiose šalyse ir regionuose pasireiškiančių socialinių, ekonominių, ekologinių, taip pat technologinių ir netgi saugumo ir gynybos problemų.

Žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos sukūrimas išreiškia *esminius kokybinius pokyčius* visose socialinio, ekonominio, politinio gyvenimo, kultūros,

mokslo ir technologijų pažangos, sąveikos su gamta srityse.

Žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimas daro didelę įtaką *globalizacijos* procesų turiniui ir šiuolaikinio pasaulio situacijai.

Žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo procesai yra suvoktini ir vertintini kaip *esminė viso pasaulio mastu vykstanti transformacija*, sąlygojanti daug *lūžių* ir *proveržių*, reikšmingų visai žmonijai.

Žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos, taip pat žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo procesų ir šių procesų vadybos *samprata* yra labai daugialypė. Todėl akivaizdu, kad žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos sąvokos gali būti apibrėžiamos ir apibūdinamos labai įvairiai. Žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos sampratos šiuolaikinėje mokslinėje literatūroje apibūdinamos labai skirtingai. Pažymėtina, jog *žiniomis grindžiamos visuomenės* apibūdinimai daugeliu atvejų yra orientuoti į *naujų žinių kūrimo ir panaudojimo kaip vertybės, reikšmingumo akcentavimą*, o *žinių ekonomikos* apibūdinimai – į *naujų žinių kūrimo ir panaudojimo, kaip pagrindinio ekonomikos augimo veiksnio, reikšmingumo akcentavimą*.

Tam, kad atitinkami apibrėžimai ir apibūdinimai būtų pagrįsti, yra tikslinga atsižvelgti į tai, kad:

- tam tikros *visuomenės* apibūdinime prioritetas turi būti teikiamas *pačiai visuomenei būdingų svarbiausių vertybių* išryškinimui,

- tam tikros *ekonomikos* apibūdinime prioritetas turi būti teikiamas *svarbiausių ekonomikos augimo veiksnių* išryškinimui.

Atsižvelgiant į minėtą nuostatą galima teigti, kad *žiniomis grindžiamos visuomenės* ir *žinių ekonomikos* sąvokas yra tikslinga apibūdinti šitaip:

- žiniomis grindžiama visuomenė – tai visuomenė, kuriai kaip *prioritetinei* yra būdingos *kūrybiškumo ir kūrybinės veiklos vyravimo*, taip pat *naujų žinių generavimą, skleidimą ir panaudojimą* išreiškiančios vertybės: žiniomis grindžiamoje visuomenėje *prioritetiniai interesai* išreiškia visas gyvenimo sritis apimančius siekius *kurti, skleisti ir panaudoti naujus meninės, techninės, verslo ir kitaip apibrėžtinos kūrybos produktus*, taip pat *inicijuoti, generuoti ir įgyvendinti daugialypes kūrybines idėjas ir inovacijas*;

- žinių ekonomika, tai – ekonomika, kuriai kaip *prioritetinis augimo veiksnys* yra būdingas *naujų žinių generavimui, skleidimui ir panaudojimui*, taip pat *kūrybingumo aktyvinimui skirtas potencialas*: žinių ekonomikoje *prioritetinės sąlygos* ekonominiam augimui ir modernizavimui yra *išugdymas ir turėjimas gebėjimų kurti, skleisti ir panaudoti naujas žinias, idėjas ir inovacijas* visose gyvenimo srityse, taip pat *mokslo ir technologijų pažangos spartinimo ir aktyvinimo priemonėmis nepertraukiamai didinti ekonomikos efektyvumą*.

Organizacijoms ir jų aplinkai reikšmingi pokyčiai, sąlygojami globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo, Europos integracijos ir ES plėtos aplinkybių

Pateikti sąvokų apibūdinimai atspindi *žiniomis grindžiamai visuomenei būdingas pagrindines vertybines orientacijas, išreiškiančias kūrybiškumo, kūrybos aktyvinimo ir naujų žinių generavimo siekius, o žinių ekonomikai būdingus pagrindinius požymius, apibūdinančius naujų žinių generavimo, inovatyvumo, mokslo ir technologijų pažangos reikšmingumą.*

Nurodytieji sąvokų apibūdinimai leidžia išryškinti *kokybinius pokyčius, pasireiškiančius dabartinėje visuomenėje siekiant ją modernizuoti, ir dabartinės visuomenės, orientuotos į vartojimo prioritetus, transformavimąsi į žiniomis grindžiamą visuomenę, kuriai būdinga žinių ekonomika. Remiantis šiais apibrėžimais gali būti atskleistas žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos išskirtinumas, rodantis prioritetines orientacijas į inovacijas, kūrybinio potencialo plėtojimą ir į pačios visuomenės intelektualinių gebėjimų didinimą.*

Žiniomis grindžiamos visuomenės, kuriai būdinga žinių ekonomika, sukūrimas gali būti suvokiamas kaip *naujas* socialinės ir ekonominės raidos etapas, rodantis, kad yra suformuojama *naujo tipo visuomenė, pasižyminti nauja gyvenimo kokybe ir naujomis tolesnio modernizavimo galimybėmis.*

Siekiant pagrįstai apibūdinti tiek visuomenę, tiek ir ekonomiką, yra būtina atsižvelgti į tai, kad kiekvienoje visuomenėje ir kiekvienoje ekonominėje sistemoje visada pasireiškia *vidiniai prieštaravimai*, kurie veikia kaip *visuomenės ir ekonomikos pažangą skatinanti varomoji jėga* ir kaip *priežastis*, nulemianti tam tikrus *destrukcinius procesus*, galinčius „sugriauti“ ar destabilizuoti tiek pačią visuomenę, tiek ir ekonomiką. Pavyzdžiui, šiuolaikinei „vakarietiško“ tipo demokratinei visuomenei ir šiuolaikinei rinkos ekonomikai yra būdingi įvairiais pavidalais pasireiškiantys *turtiniai-ekonominiai prieštaravimai*, kurie gali būti vertinami kaip *esminiai: turtiniai-ekonominiai prieštaravimai*, išreiškiantys *vartotojiškumo ir vartojimo prioritetus*, atspindi tiek *prilaidas pažangai ir tobulėjimui (ypač prielaidas konkurencingumo didinimui, potencialo augimui, modernizavimui ir efektyvinimui)*, tiek ir *prilaidas tam, kad ateityje įvairiomis formomis pasireikštų būsimų poreikių ir iššūkių neadekvatumas (savaime suprantama, kad poreikių ir iššūkių neadekvatumo raiška gali destabilizuojamai paveikti tiek visuomenę, tiek ir ekonomiką, nulemti tam tikrus „griūties“ procesus ir sąlygoti esminių kokybinių pokyčių poreikius).*

Žiniomis grindžiamai visuomenei būdingų *prioritetinių vertybių, išreiškiančių kūrybingumo ir kūrybinės veiklos vyravimą, naujų žinių generavimą, skleidimą ir panaudojimą, išryškinimas* leidžia suvokti, kad žiniomis grindžiamoje visuomenėje pasireiškiantis *esminis vidinis prieštaravimas* yra *prieštaravimas tarp dviem skirtingoms kategorijoms priskirtinų visuomenės narių, grupių, sluoksnių ir įvairiai identifiikuotinių visuomenėje veikiančių valdymo subjektų:*

- visuomenės nariai, grupės, sluoksniai ir subjektai, kurie tampa *lyderiais*, gebančiais inicijuoti naujų žinių, idėjų ir inovacijų kūrimą, aktyviai, intensyviai ir produktyviai dalyvauti įvairialypėje kūryboje, plėtoti kūrybinę veiklą, generuoti, skleisti ir efektyviai panaudoti naujas žinias ir idėjas: šiai kategorijai priskirtini visuomenės nariai, grupės, sluoksniai ir subjektai iš esmės *perima* realų *vadovavimą visuomenei* ir jos raidos bei pažangos *valdymo funkcijas*, tuo labiau kad naujų žinių, idėjų ir inovacijų kūrimu ir sklaidimu iš esmės yra išreiškiama *valdymo sprendimų*, ypač *strateginių sprendimų priėmimo prerogatyva*;

- visuomenės nariai, grupės, sluoksniai ir subjektai, kurie *praranda ar neturi realių galimybių* inicijuoti naujų žinių, idėjų ir inovacijų kūrimą, *neturi realių sąlygų ir gebėjimų* aktyviai ir intensyviai dalyvauti kūryboje ir savarankiškai plėtoti kūrybinę veiklą, generuoti, skleisti ir efektyviai panaudoti naujas žinias ir idėjas. Šiai kategorijai priskirtini visuomenės nariai, grupės, sluoksniai ir subjektai iš esmės tampa tik *paprastais vykdytojais*, kurie turi *labai ribotas galias* ir atlieka *išimtinai vykdytojiškas funkcijas*, netgi ir tose srityse, kuriose vyksta dideli inovaciniai pokyčiai.

Minėtas prieštaravimas atspindi žiniomis grindžiamai visuomenei būdingą *vidinės diferenciacijos logiką*, kai skirtingų visuomenės narių, grupių, sluoksnių ir subjektų padėtį nulemia *vaidmuo ir vieta inicijuojant, generuojant, skleidžiant ir panaudojant naujas žinias, idėjas ir inovacijas*. Beje, minėto prieštaravimo raiška yra *universali*: šis prieštaravimas gali būti suvokiamas tiek kaip pasireiškiantis atskirų šalių ar regionų visuomenės gyvenime, tiek kaip išryškėjantis atskirose visuomenės grupėse ar sluoksniuose, tiek ir kaip ateityje galintis pasireikšti netgi globaliu mastu.

Minėtas prieštaravimas atspindi tiek *prasmę* tų *varomųjų jėgų*, kurios lemia ir ateityje lems *žiniomis grindžiamos visuomenės raidą ir pažangą*, tiek ir *prielaidas* pasireikšti įvairioms *grėsmėms ir pavojams*, kurie neišvengiamai gali kilti žiniomis grindžiamos visuomenės raidos sąlygomis. Akivaizdu, kad *vidinė visuomenės diferenciacija*, išreiškianti *skirtingą* įvairių visuomenės narių, grupių, sluoksnių ir subjektų vaidmenį ir vietą inicijuojant, generuojant, skleidžiant ir panaudojant naujas žinias, idėjas ir inovacijas, gali pasireikšti *dvejopai*:

- kaip *varomoji jėga*, lemianti tolesnę žiniomis grindžiamos visuomenės raidą ir pažangą, nes *siekiai aktyvinti ir efektyvinti kūrybinius procesus* inicijuojant, generuojant, skleidžiant ir panaudojant naujas žinias, idėjas ir inovacijas darosi prioritetiniu raidos ir pažangos *stimulu*, raidos ir pažangos procesus aktyvinančia *potencija*;

- kaip prielaida kilti naujiems *pavojams ir grėsmėms*, nes tomis sąlygomis, kai visuomenės diferenciacija viršija tam tikras kritines ribas, neišvengiamai atsiranda ir išryškėja įvairūs *destrukcinio pobūdžio polinkiai*, tarp jų polinkiai į destrukcinius procesus integruoti įvairias priemones, grindžiamas mokslo ir technologijų pažangos naujausių rezultatų panaudojimu.

Organizacijoms ir jų aplinkai reikšmingi pokyčiai, sąlygojami globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo, Europos integracijos ir ES plėtros aplinkybių

Žiniomis grindžiamai visuomenei būdingi vidiniai prieštaravimai daro didelę įtaką ir *žinių ekonomikos* kūrimo ir raidos procesams. Žinių ekonomikai būdingos prioritetinės sąlygos, lemiančios ekonominį augimą ir modernizavimą, taip pat išugdymą ir turėjimą gebėjimų kurti, skleisti ir panaudoti naujas žinias, idėjas ir inovacijas, taip pat mokslo ir technologijų pažangos spartinimo ir aktyvinimo priemonėmis nepertraukiamai didinti ekonomikos efektyvumą, gali būti vertinamos *dvejopai*:

- kaip žinių ekonomikos raidai ir pažangai būdinga *varomoji jėga*, atspindinti naujų žinių, idėjų, inovacijų inicijavimo, generavimo, sklaidimo ir panaudojimo, taip pat mokslo ir technologijų pažangos rezultatų įtaką pačios ekonomikos augimui ir efektyvumui;

- kaip *prielaida* atsirasti ir išryškėti naujoms grėsmėms, rizikai ir pavojams, charakteringiems žiniomis grindžiamai visuomenei ir žinių ekonomikai ir galintiems sukelti įvairių *nepageidaujamų neigiamų* žinių ekonomikos raidos ir plėtojimo *pasekmių*, pasireiškiančių ar pasireiksiančių tiek įvairiuose ekonominio gyvenimo sektoriuose, tiek ir įvairiose visuomenės gyvenimo ir raidos srityse apskritai.

Beje, žiniomis grindžiamai visuomenei, taip pat žinių ekonomikai ir jos raidai būdingų vidinių prieštaravimų svarbos suvokimas nulemia būtinumą ir poreikius žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo, raidos ir pažangos reiškinius nagrinėti ir vertinti *darnios plėtros* idėjų ir nuostatų kontekste: būtent darnios plėtros nuostatų laikymasis ir siekiai įgyvendinti darnios plėtros idealus sudaro realias prielaidas kryptingai ir efektyviai plėtoti žiniomis grindžiamą visuomenę ir kurti modernią žinių ekonomiką.

**Žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir modernizavimo principai.** Dėl žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir modernizavimo procesų mokslinio pažinimo ir kryptingo valdymo turi būti atsižvelgiama į *esminius principus*, kurie atspindi *kokybinio pobūdžio pokyčius* tiek visuomenėje apskritai, tiek ir visuomenės *ekonominiame gyvenime*.

Pažymėtina, kad *esminiai principai*, įgyvendintini žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir modernizavimo sąlygomis, atspindi *siekimą* sudaryti tiek palankias sąlygas *gauti sinergetinius efektus*, tiek ir galimybes *generuoti naujus sinergetinius efektus*. Apskritai galima teigti, kad žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir modernizavimo procesai gali būti vertinami kaip *kompleksinė sinergetinių efektų raiška*.

Žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimas ir modernizavimas – tai *ypač sudėtingi procesai, orientuoti į naujos kokybės visuomenės ir kokybiškai naujo gyvenimo būdo suformavimą*. Maža to, šie procesai gali būti apibūdinti kaip „*dvigubai*“ sudėtingi, nes pasižymi orientacijomis į *naujos kokybės siekimą dviem aspektais*:



▪ yra formuojama žiniomis grindžiama visuomenė ir žinių ekonomika, kuri, ją lyginant su „tradicine“ visuomene ir ekonomika, visais atvejais yra apibūdinama kaip *kokybiškai nauja*;

▪ žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos formavimas vyksta *globalių pokyčių* sąlygomis, o tai reiškia, kad *visoje globalioje erdvėje vyksta kokybiniai pokyčiai*, kurių esmė – žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimasis, raida ir plėtra.

Nagrinėjant žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo galimybes ir perspektyvas yra tikslinga remtis *universalioju „naujos kokybės sukūrimo“ principu*. Šis principas yra taikytinas įvairiais gyvenimo atvejais visose srityse: šiuo principu remiantis tinka nagrinėti žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos formavimosi procesus, būdingus šiuolaikinėms globalizacijos sąlygoms ir globalizacijos aplinkoje vykstančiai politinei, socialinei, ekonominei raidai ir plėtrai. [28; 52; 67; 119; 120; 142;]

*Universalus „naujos kokybės sukūrimo“ principas* gali būti suformuluotas šitaip: *nauja kokybė visada susiformuoja arba yra suformuojama jungimosi pagrindu, kai į bendrą sąveikos sistemą susijungia skirtingos kilmės elementai, anksčiau nepriklausę bendrai sistemai*. Šis principas išreiškia *sinergetinio efekto* gavimą ir panaudojimą ir rodo, kad *kokybiniai pokyčiai visada reikalauja veiksmų ir priemonių, reikalingų sujungti skirtingos kilmės elementus į bendrą sistemą*.

Taikant *universalų „naujos kokybės sukūrimo“ principą*, reikia atsižvelgti į tai, kad dėl jungimosi visada susidaro *nauja kokybė*. Be to, patys *jungimosi procesai* gali būti labai skirtingi ir apskritai jie yra priskirtini *dviem tipams*:

- **integracijos procesams;**
- **sintezės procesams.**

*Integracijos procesai* pasižymi tuo, kad jungimosi metu sąveikaujantys ir besijungiantys elementai *nepraranda savo svarbiausių prigimtinių savybių*; tai reiškia, kad *nauja kokybė pasižymintis integracijos rezultatas vėliau gali būti dezintegruotas pagal ankstesnius susijungusių elementų požymius (tai reiškia, kad integracijos rezultatas gali būti dezintegruotas ir gali būti atkurti ankstesni besijungę elementai)*.

*Sintezės procesai* pasižymi tuo, kad jungimosi metu sąveikaujantys ir besijungiantys elementai *praranda savo svarbiausias prigimtines savybes*; tai reiškia, kad *nauja kokybė pasižymintis sintezės rezultatas negali būti suskaidytas pagal ankstesnius susijungusių elementų požymius (tai reiškia, kad sintezės rezultatas yra sukuriamas negrįžtamai)*.

Ypač svarbu, kad *kokybiniai pokyčiai sintezės pagrindu yra negrįžtamieji*, tuo tarpu kai *kokybiniai pokyčiai integracijos pagrindu tam tikrais atvejais gali būti grįžtamieji*.

Organizacijoms ir jų aplinkai reikšmingi pokyčiai, sąlygojami globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo, Europos integracijos ir ES plėtros aplinkybių

Integracijos ir sintezės procesų, kaip naujos kokybės sukūrimo procesų, esmės suvokimas leidžia gana plačiai pritaikyti *universalųjį „naujos kokybės sukūrimo“ principą* nagrinėjant labai sudėtingus reiškinius, tarp jų ir žiniomis grindžiamos visuomenės, ir žinių ekonomikos kūrimąsi. Nagrinėjant šiuos reiškinius yra labai svarbu įvertinti, *kokiu mastu* įvairūs pokyčiai, raida ir plėtra yra grindžiama *integracijos* procesų, o *kokiu mastu* vykstančius pokyčius lemia *sintezės* procesai.

Išdėstyti teiginiai atspindi *universalaus „naujos kokybės sukūrimo“ principo* prasmę ir leidžia atskleisti šio principo reikšmingumą kuriant ir modernizuojant žiniomis grindžiamą visuomenę ir žinių ekonomiką.

Pastebėtina, kad žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir modernizavimo sąlygomis, be minėto *universalaus „naujos kokybės sukūrimo“* principo, yra įgyvendinami ir kiti principai, tarp jų itin svarbus *universalus inovatyvumo principas*.

*Universalus inovatyvumo principas* leidžia suvokti tiek *inovacijų*, tiek ir apskritai *naujų žinių inicijavimo, generavimo, sklaidimo, panaudojimo ir tolesnio atnaujinimo logiką*. Šios logikos esmė yra ta, jog tiek inovacijų, tiek ir apskritai naujų žinių inicijavimo, generavimo, sklaidos, panaudojimo ir tolesnio atnaujinimo procesai yra traktuojami kaip tam tikrų *ciklų* raiška, ir kai suvokiama, kad egzistuoja *dvi* šių procesų prielaidos: bet kurių inovacijų, naujų idėjų ar naujų žinių generavimo, sklaidos ir panaudojimo ciklą pradeda tam tikras *naujos idėjos ar inovacijos generavimo funkciją* atliekantis *subjektas*, kuris turi disponuoti naujos idėjos ar inovacijos generavimui reikalingu *kūrybiniu potencialu*, turi būti pajėgus tinkamai panaudoti šį kūrybinį potencialą ir realiai *generuoti* atitinkamas inovacijas, naujas idėjas ir žinias: pažymėtina, kad generuojant inovacijas, naujas idėjas ir žinias paprastai yra išreiškiama *opozicija* iki tol nusistovėjusiems požiūriams, tradicijoms, suvokimams, modeliams ir stereotipams, todėl *generavimo funkcijas atliekantis subjektas* gali būti vertinamas kaip turįs pasižymėti *oponento* gebėjimais, bet kurios inovacijos, naujos idėjos ar naujos žinios gali būti *realiai* paskleistos ir panaudotos praktikoje tik tais atvejais, kai atitinkamoje kultūrinėje, socialinėje, ekonominėje, politinėje terpėje ar kitaip apibrėžtinoje aplinkoje yra susiklosčiusi ar sudaryta tam tikra *kritinė masė*, reikalinga „priimti“ ir perimti *naujas generuojamas inovacijas, idėjas ar naujas žinias*. Taip pat galima teigti, jog *kritinė masė* parodo aplinkos gebėjimą *toleruoti* atitinkamas *naujoves* ir *savireguliacijos* pagrindu inicijuoti ir aktyvinti *kaitos procesus* ir skatinti *prisitaikymą prie pokyčių*.

Gebėjimai adekvačiai suvokti tiek abiejų apibūdintų prielaidų, tiek ir apskritai universalaus inovatyvumo principo prasmę yra labai svarbi sąlyga moksliskai pažinti ir kryptingai daryti įtaką žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir modernizavimo procesams.

Apibendrinant išdėstytus teiginius galima pažymėti, kad apibūdinti *universalūs* „naujos kokybės sukūrimo“ ir *inovatyvumo principai* ne tik leidžia iš esmės kompleksiskai suvokti žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir modernizavimo procesų prasmę, bet ir atspindi galimybes kryptingai daryti įtaką ir valdyti atitinkamus raidos ir pokyčių procesus.

Savo ruožtu siekiant kryptingai daryti įtaką ir valdyti žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir modernizavimo procesus, taip pat atsižvelgiant į poreikius įgyvendinti *darnios plėtros* idėjas ir nuostatas, yra būtina pažinti žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimuisi, raidai ir pažangai būdingus *dėsningumus* ir suvokti šių dėsningumų *raiškos* ypatumus.

**Žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir raidos dėsningumai.** Žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir raidos procesai pasižymi tiek didele *įvairove*, tiek ir ryškiai pasireiškiančiais *dėsningumais*.

Žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir raidos procesai akivaizdžiai gali būti priskiriami *globalių transformacijų procesų* kategorijai, todėl *žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimui ir raidai* besąlygiškai yra būdingi *visi bendrieji dėsningumai*, charakteringi *globalioms transformacijoms* apskritai. Šių dėsningumų esmės suvokimas ir jų adaptavimas atsižvelgiant į žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir raidos procesų ypatumus leidžia adekvačiai diagnozuoti ir efektyviai spręsti aktualias visuomenės ir jos ekonominio gyvenimo modernizavimo problemas, taip pat ir *darnios plėtros* sampratos kontekste.

Žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir raidos sąlygomis be minėtų *bendrųjų dėsningumų* pasireiškia ar gali pasireikšti ir tam tikri *specifiniai dėsningumai*, atspindintys žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir raidos procesams būdingus *išskirtinius ypatumus*. Tarp tokių dėsningumų paminėtini šie:

- dėsningumai, charakterizuojantys žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir raidos procesų tęstinumą, taip pat ankstesnių visuomenės ir jos ekonominio gyvenimo formų atžvilgiu;
- dėsningumai, išreiškiantys *kultūros ir mentaliteto veiksnių* ir *žmogiškųjų išteklių ugdymo sistemų efektyvumo* reikšmingumą;
- dėsningumai, išreiškiantys žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir raidos procesų *netolygumą*;
- dėsningumai, atspindintys žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimui ir raidai būdingas *globalizacijos ir internacionalizavimo aplinkybes*.

*Žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir raidos procesų tęs-*

Organizacijoms ir jų aplinkai reikšmingi pokyčiai, sąlygojami globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo, Europos integracijos ir ES plėtros aplinkybių

*tinumo dėsniumi* rodo, kad žiniomis grindžiama visuomenė ir žinių ekonomika gali būti sukurtos tik tomis sąlygomis, kai:

- pačioje visuomenėje yra subrandintos socialinės, ekonominės, politinės, taip pat kultūros ir mentaliteto *prilaidos*, kad susidarytų kritinė masė, užtikrinanti žiniomis grindžiamai visuomenei būdingų *vertybių vyravimą ir pasklidimą*: žiniomis grindžiama visuomenė gali būti sukurta ir gali būti toliau plėtojama, jei joje realiai bus pasiektas *aukštas kūrybinių potencialų ir polinkių į inovacijas lygis* ir jei šis lygis bus suvokiamas kaip *pakankama starto pozicija* tolesnei pažangai;

- visuomenė yra pasiekusi *labai aukštą materialinės gerovės ir socialinio komforto lygį*, pakankamą, kad būtų sudarytos *ekonominės prilaidos įvairialypiems proveržiams* toliau plėtoti žinių ekonomiką;

- ekonominėje sistemoje yra sukurtas žinių ekonomikai plėtoti skirtas *ekonominis potencialas*.

Minėti dėsniumi atspindi *tendenciją*, rodančią, jog žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir tolesnės raidos procesai yra *tąsa* ankstesnių raidos, pažangos, plėtros ir pokyčių procesų, vykusių ir tebesitęsiančių įvairiose socialinio ekonominio gyvenimo, mokslo ir technologijų pažangos srityse.

*Kultūros ir mentaliteto veiksnių bei žmogiškųjų išteklių ugdymo sistemų efektyvumo reikšmingumą atspindintys dėsniumi* rodo, kad žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir raidos sąlygomis *prioritetinę svarbą* įgauna įvairios aplinkybės, darančios įtaką *kultūros ir mentaliteto pokyčiams*, taip pat *pokyčiams žmogiškųjų išteklių ugdymo srityse*. Tarp šių dėsniumų ypač išskirtini *prieštarinės tendencijos atspindintys dėsniumi*.

Vienas dėsniumų, atspindinčių *prieštarines tendencijas*, yra *kultūrai ir mentalitetui būdingų tiek realių, tiek ir imitacinių pokyčių sąveikos dėsniumas*. Šiuo dėsniumu yra išreiškiamos *dvi skirtingos tendencijos*:

- tendencija, kurios esmė – *į vartotojiškumą orientuotų vertybių reikšmingumo mažėjimas* ir *į kūrybingumą ir inovatyvumą orientuotų vertybių reikšmingumo didėjimas*. Šios tendencijos raiškos pasekmė yra ta, kad visuomenės nariai, grupės, sluoksniai ir subjektai, teikiantys prioritetus *į kūrybingumą ir inovatyvumą orientuotoms vertybėms*, palaipsniui įgauna *vis daugiau galimybių* visuomenės mastu sudaryti tam tikrą *kritinę masę*, kuri yra reikalinga toliau plėtoti žiniomis grindžiamą visuomenę ir žinių ekonomiką;

- tendencija, kurios esmė – vis didesniu mastu pasireiškiantis *realybei neadekvatus* ir deklaracijomis pasižymintis *į kūrybingumą ir inovatyvumą orientuotų vertybių reikšmingumo imitavimas*, kai faktiškai šių vertybių reikšmingumas *nedidėja*, o *į vartotojiškumą orientuotų vertybių reikšmingumas* ne tik nemažėja, bet netgi didėja: ši

tendencija iš dalies atspindi šiuolaikinei visuomenei būdingą polinkį *imituoti* realų pasirengimą ir subrendimą plėtoti žiniomis grindžiamą visuomenę ir žinių ekonomiką ir *gana nepagrįstai deklaruoti realybei neadekvačius siekius* žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo srityje.

Kitas dėsningumas, atspindintis *prieštaringas tendencijas*, yra *žmogiškųjų išteklių ugdymo sistemų efektyvumo didinimo dėsningumas*. Šiuo dėsningumu taip pat yra išreiškiamos kelios *skirtingos tendencijos*:

- tendencija, atspindinti *žmogiškųjų išteklių ugdymo sistemų vaidmens didėjimą* ir *poreikius efektyvinti žmogiškųjų išteklių ugdymą*, prioritetą teikiant kūrybingumo ir inovatyvumo gebėjimams ir orientacijoms į sparčią mokslo ir technologijų pažangą: ši tendencija savo prigimtimi yra adekvati žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir plėtojimo siekių prasmei ir atspindi žmogiškųjų išteklių ugdymo vaidmens didėjimo poreikius;

- tendencija, atspindinti vis labiau sklindančius *polinkius į paviršutiniškumą* ir vis labiau didėjantį *modernumo ir aukštos kokybės imitavimą* įvairiose žmogiškųjų išteklių ugdymo grandyse: daugėja grandžių, kurios realiai yra orientuotos į *gana paviršutinišką*, tačiau „išoriškai“ – į *šiuolaikišką ugdymą ir išsilavinimą* (ši tendencija taip pat atspindi polinkį į ugdymo sistemoms būdingų formalių vertinimų ir „išorinių“ atributų dirbtinį sureikšminimą, kai realiai yra siekiama ne tiek kokybiško ugdymo ir išsilavinimo, ypač tikrosios kokybės realių žinių bei kūrybingumo ir inovatyvumo gebėjimų, kiek „išoriškai“ išpūdingų teigiamų vertinimų);

- tendencija, atspindinti vis labiau didėjantį *atotrūkį tarp žmogiškųjų išteklių ugdymo grandžių*, kurios yra orientuojamos į realiai *elitinį ugdymą* ir išsilavinimą, ir tarp grandžių, kurios yra orientuojamos į *masinį ugdymą* ir išsilavinimą. Ši tendencija atspindi prielaidas, kad žiniomis grindžiamoje visuomenėje ir žinių ekonomikoje didėtų tiek diferenciacija visuomenės viduje, tiek ir diferenciacija tarp skirtingų ekonomikos sektorių ir tarp skirtingų regioninių ekonominių sistemų ir kad diferenciacijos pagrindas būtų skirtinga ugdymo ir išsilavinimo kokybė ir skirtingi kūrybiniai gebėjimai, reikalingi generuoti, skleisti ir efektyviai panaudoti naujas idėjas ir inovacijas.

Prieštaringas tendencijas atspindintys *kultūros mentaliteto veiksniai ir žmogiškųjų išteklių ugdymo sistemų efektyvumo reikšmingumą* charakterizuojantys dėsningumai patvirtina žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir raidos procesų nevienareikšmiškumą ir sudėtingumą.

*Žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir raidos procesų netolygumą išreiškiantys dėsningumai* atspindi *daugialypes netolygių pokyčių tendencijas*. Tarp tokių tendencijų, kaip itin reikšmingos, pažymėtinos tendencijos, rodančios:

- žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir raidos proce-

Organizacijoms ir jų aplinkai reikšmingi pokyčiai, sąlygojami globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo, Europos integracijos ir ES plėtos aplinkybių

sų *netolygumą skirtingose šalyse ir regionuose*;

- žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimą ir raidą charakterizuojančių *skirtingo pobūdžio socialinių, ekonominių, technologinių ir kitokių pokyčių netolygumą* tiek atskirų šalių ar regioninių sistemų mastu, tiek ir atskirų socialinio ekonominio gyvenimo bei mokslo ir technologijų pažangos sektorių mastu;

- žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimui ir plėtojimui būtinų socialinių, ekonominių, politinių, teisinių, taip pat kultūros, mentalinių, technologinių ir kitokių *prielaidų* sudarymo ar susidarymo *netolygumą*.

Minėtosios tendencijos, rodančios žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir raidos procesų netolygumus, gali būti vertinamos dvejopai:

- kaip atskleidžiančios *poreikius* žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir plėtojimo sąlygomis prioritetinį dėmesį teikti *darniai plėtrai*;

- kaip atskleidžiančios įvairias *grėsmes ir pavojus*, kuriuos žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir plėtojimo sąlygomis gali sukelti įvairūs *raidos ir pokyčių netolygumai*.

Beje, žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir plėtojimo sąlygomis pasireiškiančius raidos ir pokyčių netolygumus, jų raišką labai lemia ir tos aplinkybės, kurios yra priskirtinos *globalizacijos ir internacionalizavimo* procesų sąlygojamų aplinkybių kategorijai.

*Žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimui ir raidai būdingas globalizacijos ir internacionalizavimo aplinkybes atspindintys dėsningumai* rodo, kad žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir raidos procesai, kaip visuma, pasižymi labai išreikštu *tarptautiškumu* ir gali būti vertinami kaip svarbi *globalizacijos procesų dalis*. Tarp šių dėsningumų itin svarbiais laikytini:

- dėsningumas, išreiškiantis žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir plėtos procesų pasklidimą *globalių erdvių* mastu;

- dėsningumas, išreiškiantis galimybes žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos *branduoliu* kurti ir plėtoti *įvairiose erdvėse ir terpėse* globaliu mastu;

- dėsningumas, išreiškiantis žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrime ir plėtojime dalyvaujančių žmoniškųjų išteklių, taip pat kapitalo, informacinių ir kitų išteklių *didėjantį mobilumą ir laisvą judėjimą* globaliu mastu;

- dėsningumas, išreiškiantis *daugiakultūrinių ir tarpkultūrinių kompetencijų* bei *informacinių mainų* vaidmens didėjimą reaguojant į globalizacijos sąlygomis išryškėjančias naujas aplinkybes kuriant ir plėtojant žiniomis grindžiamą visuomenę ir žinių ekonomiką;

- *tarptautinio bendradarbiavimo plėtojimo poreikius*, kuriant žiniomis grindžiamą visuomenę ir žinių ekonomiką, atspindintis dėsningumas.

Atsižvelgiant į tai, kad žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir plėtojimo procesai, ypač globalizacijos ir internacionalizavimo aktyvėjimo sąlygomis, pasižymi vis labiau didėjančia įvairove, galima teigti, jog apibūdintieji dėsniumai leidžia *tik iš dalies* pažinti ir įvertinti atitinkamus reiškinius. Kartu pastebėtina, kad būtent apibūdinti dėsniumai, kaip visuma, leidžia susidaryti *kompleksinį vaizdą* apie žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrime ir plėtroje susiklosčiusią situaciją ir apie pokyčių perspektyvą.

Ypač pažymėtina, kad apibūdinti dėsniumai atspindi poreikius iš naujo suvokti ir spręsti daugialypes *ekonomines problemas*, kurios neišvengiamai išryškėja žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir plėtojimo sąlygomis, ir leidžia išryškinti ir pagrįsti šių problemų sprendimo *prioritetus*.

***Žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimui ir raidai skirtų mokslinių tyrimų, studijų ir praktinės veiklos prioritetai.*** Dėl žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir tolesnės raidos aktyvinimo yra būtina įgyvendinti daug įvairių priemonių mokslinių tyrimų, studijų ir praktinės veiklos srityse. Parengiant ir įgyvendinant šias priemones pagrindinis dėmesys turi būti teikiamas tokiems *prioritetams*:

1. Žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir tolesnės raidos procesai turi būti traktuojami kaip sudarantys *vieningą kompleksą*:

- žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo ir tolesnės raidos procesai turi būti suvokiami, kaip apimantys *visas* visuomenės gyvenimo sritis – socialinį, ekonominį, politinį gyvenimą, kultūros, mokslo ir technologijų pažangą, sąveiką su gamta ir aplinka apskritai;

- žinių ekonomikos kūrimo ir tolesnės raidos procesai turi būti suvokiami, kaip sudarantys *ekonomines prielaidas* modernizuoti visuomenę ir tobulinti jos gyvenimą adekvačiai žiniomis grindžiamos visuomenės standartams, etalonams ir vertybėms;

- žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir tolesnės raidos procesai turi būti suvokiami kaip *daugiadimensinis išskirtinai sudėtingas ir nepertraukiamas procesas*, kuriam yra būdingi *cikliškumu pasižymintys pokyčiai ir į aukštesnes kokybės pakopas orientuoti proveržiai ir šuoliai*;

- *kompleksinis požiūris* į žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimą ir tolesnę raidą turi būti įgyvendinamas *visose* mokslinių tyrimų, studijų ir praktinės veiklos grandyse, taip pat prioritetą teikiant įvairioms daugia- ir tarpdisciplininėms tyrimų ir studijų programoms, taip pat kompleksinio pobūdžio strateginiams sprendimams įvairiose regioninės plėtros, ekonominių ir technologinių proveržių planavimo ir projektavimo grandyse.

2. Žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir tolesnės rai-

Organizacijoms ir jų aplinkai reikšmingi pokyčiai, sąlygojami globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo, Europos integracijos ir ES plėtros aplinkybių

dos procesai turi būti nagrinėjami ir vertinami *darnios plėtros prioritetų* kontekste. Žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimu ir tolesne raida turi būti siekiama *harmonijos*:

- įvairiose socialinės, ekonominės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos, sąveikos su gamta ir kitose srityse;

- įvairiose šalyse, regionuose, kitaip geografiškai ar regionine prasme apibūdintuose sistemose vykstančių pokyčių sąlygomis;

- įvairiuose visuomenės sluoksniuose vykstančių pokyčių sąlygomis.

3. Žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir tolesnės raidos procesai turi būti nagrinėjami ir vertinami *globalizacijos ir internacionalizavimo procesų ir globalių transformacijų* kontekste. Žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir tolesnės raidos sąlygomis išryškėja nauji *tarptautinio bendradarbiavimo plėtojimo ir tarptautinės vadybos tobulinimo prioritetai*:

- tarptautinio bendradarbiavimo plėtojimas ir tarptautinės vadybos tobulinimas turi būti grindžiami *tinklaveikos idėjų, modelių ir technologijų* sklaida ir praktiniu panaudojimu;

- tarptautinėje vadyboje turi vyrauti orientacija į *kūrybiškumo, inovatyvumo ir iniciatyvumo* aktyvinimą ir skatinimą, taip pat į *darnios plėtros ir harmonijos* idėjų įgyvendinimą.

4. Visose žmogiškųjų išteklių ugdymo grandyse turi būti įgyvendintos priemonės, orientuotos į tai, kad būtų adekvačiai reaguojama į žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir tolesnės raidos sąlygomis išryškėjančius poreikius kryptingai spręsti darnios plėtros problemas, tobulinti tarptautinę vadybą ir aktyvinti tarptautinį bendradarbiavimą.

Apibendrinant išdėstytus teiginius galima pažymėti, kad žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir tolesnės raidos aktyvinimas yra suvoktinas kaip išskirtinai reikšmingas prioritetas, reikalaujantis adekvačių sprendimų įvairiose *ekonominių tyrimų ir ekonominės veiklos* grandyse.

Akivaizdu ir tai, kad žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimas turi būti vertinami kaip labai svarbus *tolesnių ekonominio ir vadybinio profilio mokslinių tyrimų objektas*. Šalia jau susiformavusių tyrimų krypčių gali būti *papildomai* plėtojamos ir kai kurios *naujos ir ypač perspektyvios kryptys*: galima tikėtis, kad šie tyrimai leis suformuluoti *naujus požiūrius* į žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos *sampratą* ir įvertinimą sąlygų, reikalingų sėkmingai kurti šią visuomenę ir tokią ekonomiką. Ypač svarbu, kad *nauji požiūriai* yra reikalingi tinkamai parengiant ir įgyvendinant *strategijas*, skirtas žiniomis grindžiamai visuomenei ir žinių ekonomikai sukurti.

Žiniomis grindžiamai visuomenei ir žinių ekonomikai kurti skirti moksliniai ty-



rimai, kuriuose būtų nagrinėjami atitinkamų *strateginių sprendimų* parengimo ir pagrindimo klausimai, gali būti vykdomi keliomis ypač svarbiomis *naujomis kryptimis*:

1. *Žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos vizijų ir modelių kūrimas.* Atliekant šiuos tyrimus turi būti nustatoma, *kokia turėtų ateityje būti žiniomis grindžiama visuomenė ir žinių ekonomika ir kaip tai turėtų funkcionuoti.* Pagrindiniai šios krypties tyrimų *prioritetai*: būsimosios žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos struktūra; žinių ekonomikos funkcionavimo principai ir mechanizmai; augimo veiksniai, tolesnės ekonominės, socialinės, politinės raidos procesų orientacijos.

2. *Žiniomis grindžiamai visuomenei ir žinių ekonomikai sukurti ir toliau modernizuoti reikalingų strategijų parengimas, pagrindimas ir įgyvendinimas.* Atliekant šiuos tyrimus turi būti nustatoma, *kaip reikia pereiti iš dabartinės visuomenės ir dabartinės ekonomikos į įsivaizduojamą žiniomis grindžiamą visuomenę ir žinių ekonomiką, kokios turi būti perėjimo strategijos, kokia turėtų būti visuomenėje ir valstybėje įgyvendinama politika, skirta žiniomis grindžiamai visuomenei ir žinių ekonomikai sukurti.* Pagrindiniai šios krypties tyrimų *prioritetai*: politinių, ekonominių, teisinių ir kitų prielaidų kurti ir toliau plėtoti žiniomis grindžiamą visuomenę ir žinių ekonomiką sudarymas; dabartinės ūkio sistemos transformavimas, siekiant sukurti būsimą žiniomis grindžiamą visuomenę ir žinių ekonomiką; tarptautinis bendradarbiavimas inovacijų ir technologijų pažangos srityje; žmonių išteklių ugdymas norint sukurti stiprų intelektinį žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos pamatą.

3. *Žiniomis grindžiamai visuomenei ir žinių ekonomikai sukurti reikalingos politinės, socialinės, kultūrinės, ekonominės, informacinės, technologijų aplinkos įvertinimas.* Atliekant šiuos tyrimus turi būti įvertinama, ar politinė, socialinė, ekonominė, informacinė, technologinė ir kitokia aplinka yra *pakankamai palanki* žiniomis grindžiamai visuomenei ir žinių ekonomikai kurti: jei būtų nustatyta, kad tokia aplinka yra *ne visai palanki*, turėtų būti ieškoma tinkamų poveikio šiai aplinkai būdų. Pagrindiniai šios krypties tyrimų prioritetai sietini tiek su *bendrujų* visam pasauliui būdingų ekonominės, socialinės, technologijų pažangos *dėsningumų* nustatymu, tiek ir su *stambiais pasaulio regionams ir įvairioms šalių grupėms* būdingų raidos *ypatybių* įvertinimu (*pavyzdžiui, nagrinėjant žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos sukūrimo ES galimybes, būtina detalčiai iširti ES plėtros dėsningumus bei kokybinių pokyčių ES ekonominėse, socialinėse bei kultūrinėse erdvėse perspektyvas*).

Išvardytos naujos mokslinių tyrimų kryptys atspindi tuos klausimus, kurie turi būti nagrinėjami kuriant žiniomis grindžiamą visuomenę ir žinių ekonomiką. Aki vaizdu, kad šių klausimų nagrinėjimas yra tiesiogiai orientuotas į tai, kad būtų taikomi *tinkami metodai*, leidžiantys parengti ir įgyvendinti reikalingas visuomenės pokyčiams skirtas strategijas. [28; 29; 45; 95; 88; 99; 103; 119; 120; 124; 125; 142]

Organizacijoms ir jų aplinkai reikšmingi pokyčiai, sąlygojami globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo, Europos integracijos ir ES plėtros aplinkybių

### **5.2.6. Darni plėtra – esminis prioritetas kuriant ir gerinant makroekonominę organizacijų aplinką**

*Šiuolaikinė darnios plėtros samprata ir jos aktualizavimo poreikiai.* Šiuolaikinėmis socialinės, ekonominės, politinės raidos, mokslo ir technologijų pažangos sąlygomis išryškėja daugybė naujų reiškinių ir aplinkybių, kurias suvokiant ir į kurias reaguojant neišvengiamai reikia įsigilinti į vadinamąsias *darnios plėtros* problemas, ir siekti, kad šios problemos būtų sprendžiamos adekvačiai visuomenės gyvenime kylantiems naujiems iššūkiams.

Šiuolaikiniai požiūriai į darnią plėtrą, į darnios plėtros sampratą, tuo labiau – į darnios plėtros problemų suvokimą ir sprendimą pasižymi itin didele *įvairove*. Tokią įvairovę sąlygoja tai, kad darnios plėtros reiškiniai, problemos ir aktualijos gali būti nagrinėjamos:

- apimant skirtingo masto erdves (*įvairiai apibrėžtini regionai, atskiros šalys ar jų grupės, pasaulis*), taip pat apimant skirtingas sistemas (*įvairios organizacijos, jų grupės ir sistemos, kitaip apibūdintinos sistemos*);

- į darnios plėtros procesų visumą įtraukiant skirtingus socialinės, ekonominės, politinės raidos, mokslo ir technologijų pažangos procesų, reiškinių, veiksnių ir aplinkybių derinius;

- prioritetus teikiant skirtingoms socialinio, ekonominio, ekologinio, technologinio, taip pat politinio pobūdžio ir kitaip apibūdintinoms darnios plėtros apraiškoms, pasekmėms ar aplinkybėms;

- atsižvelgiant į įvairių raidos ir pažangos procesų valdymo ypatybes ir į valdyme dalyvaujančių skirtingų subjektų ir jų interesų daugialypiškumą.

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

Darnios plėtros problemos įvairiais aspektais nagrinėjamos daugelyje mokslo darbų. *Tradiciniuose* požiūriuose į darnią plėtrą yra akcentuojamas būtinumas užtikrinti *skirtingos kilmės raidos procesų ir pokyčių tarpusavio suderinamumą ir subalansavimą*. Beje, paprastai yra akcentuojami tokie prioritetai, kaip būtinumas užtikrinti *ekonominės raidos ir socialinių pokyčių harmoniją, poreikiai neleisti neigiamų ekologinių*

*pasekmių*, kylančių ar galinčių išryškėti *technologijų pažangos* sąlygomis, poreikiai visapusiškai saugoti gamtos išteklius, neleisti neigiamų poveikių žmogui ir jo sveikatai, poreikiai urbanizacijos procesus ir technologijų pažangą vis didesniu mastu orientuoti į vis griežtesnius ekologinius ir socialinės saugos ir aplinkos apsaugos standartus. Nepaisant to, kad tradiciniai požiūriai į darnią plėtrą pasižymi ir didžiule įvairove, ir labai plačia jais apimamų procesų ir problemų aprėptimi, ir didelėmis praktinio pritaikymo galimybėmis, visgi galima teigti, jog dabartiniu metu išryškėja daug naujų aplinkybių, sąlygų ir reiškinių, kurių poveikis ir vaidmuo *nepakankamai* atspindi daugelyje tokių tradicinių požiūrių. Dėl šios priežasties tradiciniai darnios plėtros ir jos problemų suvokimai darosi vis labiau *neadekvatūs* šiuolaikiniams poreikiams ir iššūkiams ir reikalauja esminių papildymų ir patikslinimų.

Ypač pažymėtina, kad šiuolaikiniuose požiūriuose į darnią plėtrą turėtų kur kas geriau ir kur kas didesniu mastu atsispindėti šiuo metu pasaulyje vykstančių *naujo tipo transformacijų procesų* vaidmuo ir įtaka, visų pirma – vaidmuo ir įtaka tų transformacijų, kurios atspindi *žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos* kūrimąsi ir žiniomis grindžiamos visuomenės *vertybių ir idealų pasklidimą globaliu mastu*: būtent žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimasis ir šios visuomenės vertybių ir idealų pasklidimas globalizacijos aplinkoje sąlygoja naujas transformacijas šiuolaikinėje visuomenėje ir jos gyvenime ir sudaro prielaidas, kad būtų suvokta būtinybė iš *naujo reaguoti* į darnios plėtros poreikius ir spręsti *naujas* darnios plėtros problemas.

Galima teigti, kad esminis darnios plėtros sampratos aktualizavimo *prioritetas* yra tas, kad modernioje darnios plėtros sampratoje turi atsispindėti tiek *globalių transformacijų procesai* apskritai, tiek ir tie globalių transformacijų procesai, kurie atspindi *žiniomis grindžiamos visuomenės* kūrimąsi ir žiniomis grindžiamos visuomenės vertybių ir idealų pasklidimą.

Aktualizuojant darnios plėtros sampratą, ypač atsižvelgiant į globalių transformacijų ir žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimosi aplinkybes, yra tikslinga remtis atitinkamais *teoriniais požiūriais*, kurie galėtų būti panaudojami tiek *nagrinėjant įvairius darnios plėtros reiškinius*, tiek ir *sprendžiant įvairius darnios plėtros procesų valdymo klausimus*. Tarp tokių teorinių požiūrių gali būti išskirta vadinamoji „*galios*“ koncepcija, kurios idėjos ir pritaikymo galimybės atskleistos įvairiuose tyrimuose.

***Darnios plėtros aktualijos, problemos ir jų įvairovė.*** Šiuolaikinės visuomenės gyvenime kyla daug problemų, kurių prasmės suvokimas leidžia jas priskirti *darnios plėtros problemų* kategorijai.

Bendriausiu atveju *darnios plėtros problemomis* gali būti laikomos tos problemos, kurios atspindi *tam tikroje sistemoje vykstančių pokyčių ir raidos ar plėtros procesų netolygumą ir tarpusavio nesuderinamumą, kai dėl netolygumo ir nesuderinamumo*

Organizacijoms ir jų aplinkai reikšmingi pokyčiai, sąlygojami globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo, Europos integracijos ir ES plėtros aplinkybių

*kyla ar gali kilti grėsmė pačios sistemos stabilumui.* Kitaip tariant, esminiais požymiais, leidžiančiais apibūdinti darnios plėtros problemas, yra laikytini požymiai, charakterizuojantys tiek tam tikrų sistemų *stabilumui* ar netgi *gyvybingumui* kylančias grėsmes, tiek ir šias grėsmes sąlygojančių pokyčių ir raidos ar plėtros procesų *netolygumą* ir *tarpusavio nesuderinamumą*.

Darnios plėtros problemos, pasireiškiančios ar galinčios pasireikšti šiuolaikinės visuomenės gyvenime, pasižymi didžiule įvairove, kurią nulemia daug skirtingos kilmės ir įvairaus pobūdžio aplinkybių:

- aplinkybės, leidžiančios apibrėžti *systemas ir erdves*, kuriose pasireiškia ar gali pasireikšti darnios plėtros problemos, taip pat aplinkybės, nulemiančios darnios plėtros problemų *raiškos mastą*;

- aplinkybės, leidžiančios apibrėžti *konkrečius subjektus*, kuriems darnios plėtros problemos yra ar gali būti *aktualios*, taip pat aplinkybės, sąlygojančios tiek pasirinkimą *kriterijų*, pagal kuriuos įvairūs subjektai identifikuoja ir vertina darnią plėtrą ir darnios plėtros problemas, tiek ir gebėjimą darnios plėtros ar darnios plėtros stokos situacijas suvokti ir vertinti *pozityviai ar negatyviai*;

- aplinkybės, leidžiančios *kompleksiškai* apibūdinti ir apibrėžti darnios plėtros ir darnios plėtros stokos raišką, priežastis, pasekmes, taip pat darnios plėtros stokos prevencijos ir neigiamų pasekmių šalinimo ar mažinimo galimybes.

Aplinkybės, leidžiančios apibrėžti *systemas ir erdves*, kuriose pasireiškia ar gali pasireikšti darnios plėtros problemos, taip pat aplinkybės, nulemiančios darnios plėtros problemų *raiškos mastą*, atspindi didžiulę darnios plėtros problemų įvairovę, nes darni plėtra ir darnios plėtros stoka gali reikštis *įvairiose sistemose ir erdvėse* ir *įvairiai apibrėžiamu ir apibūdinamu mastu*. Darni plėtra ir darnios plėtros stoka gali reikštis tiek globaliu, tiek įvairiai apibūdinamų tarptautinių erdvių, tiek atskirų šalių ar regionų, tiek ir atskirų veiklos sričių ar sektorių, įvairių organizacijų, jų grupių ir kitokių darinių mastu, taip pat atskirų individų ar jų grupių ir socialinių sluoksnių mastu. Darnios plėtros ir darnios plėtros stokos mastas gali būti identifikuojamas pagal įvairius geografinius, socialinius ar ekonominius požymius, taip pat atsižvelgiant į įvairias kultūrų, veiklos, raidos ir plėtros pobūdžio, laiko ir kitas charakteristikas.

Aplinkybės, leidžiančios apibrėžti *konkrečius subjektus*, kuriems darnios plėtros problemos yra ar gali būti *aktualios*, taip pat aplinkybės, sąlygojančios įvairius tiek *pozityvius*, tiek ir *negatyvius* požiūrius ir vertinimus įvairiose darnios plėtros ar darnios plėtros stokos situacijose, atspindi didelį *subjektyvių veiksmų vaidmenį* suvokiant ir identifikuojant tiek darnios plėtros ar darnios plėtros stokos apraiškas, tiek ir darnios plėtros problemas. Šiuolaikinėje visuomenėje reiškiasi ir veikia daugybė įvairių subjektų, kurie gali suvokti įvairias darnios plėtros ir darnios plėtros stokos apraiškas labai skirtingai

ir netgi prieštarinai. Galima teigti, jog šiuolaikinę visuomenę atstovaujančių subjektų įvairovės ir šiems subjektams būdingų interesų ir vertinimo kriterijų įvairovės didėjimo sąlygomis neišvengiamai gali didėti darnios plėtros situacijų ir problemų suvokimui ir vertinimui būdingų *atvejų* įvairovė, o tai nulemia poreikį gebėti adekvačiai identifikuoti, vertinti ir spręsti vis didesne įvairove pasižyminčias darnios plėtros problemas.

Ypač pabrėžtina, jog skirtingi subjektai, įgyvendindami skirtingus *interesus* ir taisykdami skirtingus *vertinimo kriterijus*, į tam tikras darnios plėtros ar darnios plėtros stokos apraiškas gali reaguoti tiek teigiamai, tiek ir neigiamai: darnios plėtros stoka vienais atvejais gali būti suvokiama kaip *nepageidaujama situacija*, kurioje pasireiškia tam tikri *nukrypimai nuo pusiausvyros* ar susidaro *nestabili būseną*, o kitais atvejais gali būti vertinama kaip *prielaida* pažangių pokyčių raiškai ar kaip *naujų proveržių etapas*. Akivaizdu, kad galimybės suvokti darnią plėtrą ar darnios plėtros stoką tiek teigiamai, tiek ir neigiamai taip pat atspindi darnios plėtros atvejų ir problemų įvairovę.

Aplinkybės, leidžiančios *kompleksiškai* apibūdinti ir apibrėžti darnios plėtros ir darnios plėtros stokos raišką, priežastis, pasekmes, taip pat darnios plėtros stokos prevencijos ir neigiamų pasekmių šalinimo ar mažinimo galimybes atspindi didžiulę darnios plėtros problemų įvairovę, nes tiek pati darni plėtra, tiek ir darnios plėtros stoka gali pasireikšti labai įvairiai:

- kaip įvairių pokyčių ir skirtingų raidos ir pažangos procesų *tarpusavio darną ar darnos stoka*, taip pat kaip įvairios kilmės socialinių, ekonominių, politinių, technologinių pokyčių, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos, ekologinių ir kitaip suvoktinių pokyčių bei raidos ir pažangos procesų tarpusavio darną ar darnos stoka, kaip pokyčių įvairiose šalyse, regionuose, kitose geografiškai apibrėžtinose sistemose ir erdvėse tarpusavio darną ar darnos stoka, kaip pokyčių įvairiose visuomenės grupėse ir sluoksniuose tarpusavio darną ar darnos stoka, kaip pokyčių įvairiose organizacijose ar organizacijų grupėse tarpusavio darną ar darnos stoka, taip pat kaip pokyčių įvairių individų gyvenime ar individų grupėse tarpusavio darną ar darnos stoka;

- kaip įvairių pokyčių ir skirtingų raidos ir pažangos procesų *neadekvatumas* situacijai ir pokyčiams aplinkoje, kaip įvairių pokyčių ar raidos ir pažangos procesų pasekmių *neadekvatumas* tas pasekmes sukėlusioms priežastims;

- kaip darnios plėtros stokos prevencijos arba darnios plėtros stokos nepageidaujimų pasekmių mažinimo ar šalinimo galimybių *neadekvatumas* poreikiams.

Apibendrinant darnios plėtros problemų įvairovės charakteristiką, galima pažymėti, jog siekimas *adekvačiai ir efektyviai reaguoti* į šias problemas tuo pačiu sukelia poreikius rengti ir įgyvendinti atitinkamus *sprendimus*: tokių sprendimų paskirtis yra suvoktina kaip visuomenės modernizavimas ir jos gyvenimo gerinimas darnios plėtros problemų sprendimo priemonėmis.

Organizacijoms ir jų aplinkai reikšmingi pokyčiai, sąlygojami globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo, Europos integracijos ir ES plėtros aplinkybių

Darnios plėtros problemoms spręsti skirti sprendimai, kaip ir darnios plėtros problemos pasižymi didžiule įvairove, kurią iš esmės sąlygoja pačių problemų įvairovė: beje, darnios plėtros problemų sprendimai apskritai gali būti identifikuojami ir klasifikuojami pagal tuos pačius požymius ir kriterijus, pagal kuriuos yra identifikuotinos ir grupuotinos darnios plėtros problemos. Kartu pastebėtina viena *specifinė aplinkybė* – vienas svarbesnių požymių, leidžiančių identifikuoti darnios plėtros problemų sprendimus, yra požymis, parodantis pačių sprendimų orientavimą arba į *stabilumo tam tikroje sistemoje palaikymą*, arba į *darna pasižyminčius pokyčius besitransformuojančioje sistemoje*. Šis požymis, atspindintis darnios plėtros siekius, leidžia identifikuoti du skirtingus požiūrius į darnios plėtros problemų suvokimą ir sprendimą:

- požiūris, išreiškiantis siekius palaikyti *susiklosčiusius balansus*, neprovokuoti ir neskatinti veikslių ar procesų, dėl kurių tam tikroje sistemoje būtų pažeista darna ar išryškėtų darnios plėtros stoka (*šiuo požiūriu yra išreiškiamas stabilumo ir darnos palaikymo prioritetą*);

- požiūris, išreiškiantis *kryptingų proveržių siekius*, kai kokybinių pokyčių sąlygomis yra neišvengiamai nukrypstama nuo tam tikrai sistemai būdingo stabilumo būvio ir kai tenka imtis papildomų veikslių ar inicijuoti papildomus raidos ar plėtros procesus, kurie būtų nukreipti į *naują darnos sukūrimą* (*šiuo požiūriu yra išreiškiamas proveržių ir pokyčių, galinčių destabilizuoti sistemą ir reikalaujančių papildomų priemonių darnai sukurti, prioritetą*).

Abu požiūriai, atspindintys darnios plėtros problemų sprendimo parengimo ir įgyvendinimo logiką, kartu leidžia suvokti tiek atitinkamų sprendimų įvairovę, tiek jų sudėtingumą.

Siekiant efektyviai spręsti darnios plėtros problemas ir kartu modernizuoti šiuolaikinę visuomenę, gerinti jos gyvenimą, yra tikslinga panaudoti įvairias *darnios plėtros modeliavimo* galimybes. Viena tokių galimybių yra grindžiama *darniai plėtrai skirtų balansų* sudarymu ir tokių balansų panaudojimu modeliuojant įvairius socialinės ekonominės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos procesus, taip pat modeliuojant pokyčius įvairiuose šiuolaikinės visuomenės veiklos ir gyvenimo sektoriuose ir pokyčius įvairiose šalyse, jų grupėse, regionuose ir kitaip geografiškai apibūdinose sistemose ir erdvėse.

**Balansų idėja ir jos pritaikymas darnios plėtros siekių sąlygomis.** Darnios plėtros ar darnios plėtros stokos esmę atspindi tam tikrų sistemų ar erdvių mastu vykstančių pokyčių, raidos ir plėtros procesų tarpusavio subalansavimas, kuriuo yra išreiškiamas skirtingų pokyčių bei procesų masto ar tempų adekvatumas tiek pusiausvyros bei stabilumo palaikymą charakterizuojantiems reikalavimams, tiek ir poreikiams aktyvinti pažangą, inicijuoti perspektyvius pokyčius ir kryptingai skatinti į naują kokybę orientuotus proveržius.

Pokyčių, raidos ir plėtros procesų tarpusavio subalansavimo esmės suvokimas leidžia išryškinti ir pagrįsti *darniai plėtrai skirtų balansų* sudarymo ir panaudojimo svarbą: darniai plėtrai skirti balansai leidžia modeliuoti įvairių sistemų raidą ir plėtrą bei įvairių socialinės, ekonominės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos, pokyčių gamtonaudoje ir gamtosaugoje procesus atsižvelgiant į darnios plėtros ir į darnios plėtros stokos mažinimo ar šalinimo reikmes. Pagal darniai plėtrai skirtus balansus gali būti identifikuojamos įvairios problemos, priskirtinos darnios plėtros tematikai, randami ir pagrindžiami efektyvūs šių problemų sprendimai.

*Darniai plėtrai skirtas balansas* pačiu bendriausiu atveju gali būti apibrėžiamas kaip *subalansuotai ar suderintai vykstančių pokyčių, raidos ir plėtros procesų modelis*. Tinkamiausia tokio modelio aprašymo forma – *lygčių sistema*, į kurią įtrauktos lygtys atspindi vienų pokyčių ar raidos ir plėtros procesų masto ir tempų priklausomybes nuo kitų pokyčių ar raidos ir plėtros procesų masto ir tempų. Pasinaudojant atitinkama lygčių sistema gali būti *varijuojami* įvairūs skirtingus pokyčius ar raidos ir plėtros procesus charakterizuojančių masto tempų rodiklių *deriniai*, leidžiantys nustatyti, numatyti ir pagrįsti tuos pokyčių, raidos ir plėtros procesų variantus, kurie atspindi tiek darnios plėtros, tiek ir darnios plėtros stokos mažinimo ar šalinimo siekius.

Darniai plėtrai skirti balansai gali būti labai daugialypiai. Pažymėtini du pagrindiniai tokius balansus charakterizuojantys požymių tipai:

- *struktūriniai* požymiai, kuriais yra apibūdinama konkretaus balanso struktūra,
- *objektiniai* požymiai, kuriais yra apibūdinami subalansavimo objektai.

Struktūriniai ir objektiniai požymiai yra būdingi iš esmės visiems darniai plėtrai skirtiems balansams: struktūriniai požymiai leidžia apibūdinti struktūras tų sistemų ir erdvių, kuriose vyksta subalansavimo ir tarpusavio suderinimo reikalaujantys pokyčiai ir raidos ar plėtros procesai, objektiniai požymiai leidžia apibrėžti konkrečius subalansavimo, darnos ir pokyčių tolygumo reikalaujančius objektus, kitaip tariant, objektiniai požymiai leidžia apibrėžti subalansuotinių ir suderintinių procesų rezultatus, kurie gali išryškėti kiekviename atitinkamų sistemų ar erdvių struktūriniame vienetė.

Siekiant darniai plėtrai skirtus balansus apibūdinti pagal *struktūrinius* požymius, yra tikslinga išskirti šiuos balansų atvejus:

- *tarpsektoriniai ir tarpšakiniai balansai*, sudaromi įvairių regioninių ar kitaip geografiškai apibrėžtinų sistemų ar erdvių mastu;
- *tarpregioniniai balansai*, sudaromi įvairiems veiklos, raidos ar pažangos sektoriams ir tokių sektorių grupėms itin stambių geografiškai apibrėžtinų sistemų ar erdvių mastu.

Kombinuojant minėtus balansus gali būti sudaromi ir panaudojami *kompleksiniai tarpsektoriniai ir tarpregioniniai balansai*.

Organizacijoms ir jų aplinkai reikšmingi pokyčiai, sąlygojami globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo, Europos integracijos ir ES plėtros aplinkybių

*Tarpsektorinių ir tarpšakinių balansų* esmė yra ta, jog jais yra apibūdinamas ir gali būti modeliuojamas pokyčių, raidos ir plėtros procesų subalansuotumas ir suderinamumas, taip pat vertinamos ir analizuojamos proporcijos, charakterizuojančios pokyčius ir raidos dinamiką, būdingą skirtingiems visuomenės gyvenimo ir veiklos sektoriams ar sritims, taip pat skirtingoms ekonomikos ar ūkio šakoms: remiantis tokiomis balansais gali būti užfiksuotos įvairios disproporcijos ir disbalansai, išryškėjantys skirtingų sektorių ir šakų raidos ir plėtros sąlygomis, taip pat įvertinti poreikiai ir galimybės sumažinti ar pašalinti įvairias tokių disproporcijų, disbalansų ir netolygumų apraiškas. Tarpsektoriniais ir tarpšakiniais balansais gali būti įvertinami pokyčių įvairiuose sektoriuose ir šakose poreikiai atsižvelgiant į jau įvykusius arba į numatomus pokyčius ar proveržius kituose sektoriuose ar šakose.

Savaime suprantama, įvairūs tarpsektoriniai ir tarpšakiniai balansai gali būti sudaromi tiek įvairaus pobūdžio stambių organizacijų ar jų grupių mastu, tiek įvairiai apibrėžiamų regionų, atskirų šalių ar jų grupių, tiek ir globaliu mastu.

*Tarpregioninių balansų* esmė yra ta, jog jais yra apibūdinamas ir gali būti modeliuojamas pokyčių, raidos ir plėtros procesų subalansuotumas ir suderinamumas, taip pat vertinamos ir analizuojamos proporcijos, charakterizuojančios pokyčius ir raidos dinamiką, būdingą skirtingiems regionams, regionų grupėms, skirtingoms šalims ar šalių grupėms. Remiantis tokiomis balansais gali būti užfiksuotos įvairios disproporcijos ir disbalansai, išryškėjantys skirtingų regionų ar jų grupių ir skirtingų šalių ir jų grupių raidos, taip pat pokyčių šiuose regionuose ir šalyse sąlygomis. Remiantis tokiomis balansais gali būti įvertinti poreikiai ir galimybės sumažinti ar pašalinti įvairias disproporcijų, disbalanso ir netolygumų apraiškas. Tarpregioniniais balansais gali būti įvertinami pokyčių įvairiose šalyse ar regionuose poreikiai atsižvelgiant į jau įvykusius arba į numatomus pokyčius ar proveržius kitose šalyse ar regionuose.

Įvairūs tarpregioniniai balansai gali būti sudaromi tiek didelių regionų, tiek šalių ar jų grupių mastu, tiek pasaulio regionų ar globaliu mastu. Tarpregioniniai balansai taip pat gali būti sudaromi, apimant įvairius visuomenės gyvenimo sektorius ir jų derinius, taip pat įvairias ekonomikos ar ūkio šakas.

Tarpsektoriniai ir tarpšakiniai, taip pat tarpregioniniai balansai pasižymi tuo, kad jais yra išryškinamos *struktūros* tų sistemų ir erdvių, kuriose vyksta pokyčiai, raidos ir plėtros procesai, reikalaujantys subalansavimo ir suderinimo. Kartu pastebėtina, kad darniai plėtrai skirti balansai taip pat yra charakterizuojami ir pagal *objektinius* požymius: objektiniai požymiai iš esmės atspindi subalansavimo ar suderinimo objektus.

Siekiant darniai plėtrai skirtus balansus apibūdinti pagal *objektinius* požymius, yra tikslinga nurodyti kelis itin svarbius tokių balansų atvejus:

- *veiklos masto ar jo kaitos balansai*, atspindintys tam tikro pobūdžio veiklos mas-



tą ar jo kaitą įvairiuose sektoriuose, srityse, šakose ar regionuose ir kitaip apibūdintuose erdvėse (*kaip būdingi veiklos masto ar jo kaitos balanso atvejai gali būti paminėti ekonominės veiklos, bendrojo vidaus produkto, ekonomikos augimo, apyvartos, taip pat prekybos ar užsienio prekybos, kiti balansai*);

- *konkrečių pajėgumų, išteklių ar jų dinamikos balansai*, atspindintys tam tikrų išteklių, jų panaudojimo ir dinamikos situaciją įvairiuose veiklos ar gyvenimo sektoriuose, srityse, šakose ar regionuose ir kitaip apibūdintuose erdvėse (*kaip būdingi išteklių, pajėgumų ar jų dinamikos balansai gali būti paminėti žmoniškųjų išteklių ir darbo jėgos, energetinių išteklių ir pajėgumų, žaliavų, įvairių gamybinių pajėgumų, taip pat finansinių išteklių, kiti balansai*);

- *gamybos ir vartojimo, pasiūlos ir paklausos balansai*, atspindintys tam tikrų prekių, produktų ar paslaugų sukūrimo, gamybos ir vartojimo, taip pat pasiūlos ir paklausos įvairiuose veiklos ar gyvenimo sektoriuose, srityse, šakose ar regionuose ir kitaip apibūdintuose sistemose ir erdvėse (*kaip būdingi gamybos ir vartojimo, pasiūlos ir paklausos balansai gali būti paminėti atitinkami įvairios kilmės ir paskirties išteklių, pajėgumų, įvairių produktų ir kiti balansai*);

- *grėsmių, pavojų ir rizikos pasklidimo balansai*, atspindintys tam tikrų ekologinių, ekonominių, socialinių, karinių, technologinių, kitų grėsmių, pavojų ir rizikos, taip pat grėsmių ir pavojų viešajam ir kitaip apibūdintinam saugumui mastą ir dinamiką įvairiuose veiklos ar gyvenimo sektoriuose, srityse, šakose ar regionuose ir kitaip apibūdintuose sistemose ir erdvėse.

Nurodyti atvejai iliustruoja itin reikšmingus darniai plėtrai skirtus balansus, apibūdintinus pagal objektinius požymius: būtent tokių balansų sudarymas ir panaudojimas leidžia kompleksiskai analizuoti ir modeliuoti šiuolaikinės visuomenės gyvenimui aktualius darnios plėtros reiškinius, pagrįstai identifikuoti ir tinkamai spręsti svarbiausias darnios plėtros problemas.

Apibendrinant darniai plėtrai skirtų balansų ir jų panaudojimo prasmę charakterizuojančius teiginius, galima pažymėti, jog tokių balansų sudarymas ir pritaikymas sudaro prielaidas tiek pagrįstai suvokti ir nustatyti pagrindinius darnios plėtros siekius ir poreikius, tiek kompleksiskai vertinti įvairius darnios plėtros reiškinius ir darnios plėtros stokos apraiškas, tiek ir adekvačiai identifikuoti ir spręsti aktualias darnios plėtros problemas.

Akivaizdu, kad darniai plėtrai skirtų balansų panaudojimas yra išskirtinai perspektyvi kryptis modernizuojant šiuolaikinę visuomenę ir gerinant jos gyvenimą: beje, dėl tolesnės pažangos šia kryptimi yra reikalingi kompleksinio pobūdžio tyrimai, kurie gali būti vertinami kaip gana svarbūs ir reikšmingi bendroje sistemoje tyrimų, skirtų tiek darnios plėtros tematikai, tiek žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių eko-

Organizacijoms ir jų aplinkai reikšmingi pokyčiai, sąlygojami globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo, Europos integracijos ir ES plėtros aplinkybių

nomikos kūrimui ir šiuolaikinės visuomenės ir jos gyvenimo tobulinimui apskritai.

**Organizaciniai ir struktūriniai pokyčiai šiuolaikinės visuomenės gyvenime: nauji sąveikos procesai ir darnios plėtros poreikiai.** Šiuolaikinėmis globalizacijos ir politinės, socialinės, ekonominės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos internacionalizavimo sąlygomis iš esmės kinta įvairiose visuomenės gyvenimo srityse taikomos ir įgyvendinamos veiklos organizavimo formos. Pagrindinė tokių pokyčių priežastis yra ta, kad globalizacijos ir internacionalizavimo procesai skatina ir spartina bet kurios veiklos erdvių išplėtimą ir esminę veiklos erdvių geografinių, kultūrinių, socialinių, etninių ir kitaip apibrėžtinių parametrų kaitą. Globalizacijos ir internacionalizavimo sąlygomis bet kurios veiklos ribos ir mastai pakinta ir labai išsiplėčia, todėl natūraliai susidaro prielaidos atsirasti naujoms organizacinėms formoms.

Įvairiose visuomenės gyvenimo srityse ryškėjantys veiklos organizavimo formų pokyčiai yra labai įvairūs ir gali būti nagrinėjami įvairiais požiūriais. Beje, kiekvienam tokiam požiūriui būdinga orientacija į tam tikrus išskirtinius veiklos organizavimo požymius, todėl tokie požiūriai gali būti vertinami tiek kaip *skirtingi*, tiek *vienas kitą papildantys*. Tai reiškia, kad įvairūs požiūriai į veiklos organizavimo pokyčius įvairiose visuomenės gyvenimo srityse turi būti taikomi *kompleksiškai*.

Nagrinėjant šiuolaikinės visuomenės gyvenimui būdingus veiklos organizavimo pokyčius daugiausia dėmesio galėtų būti skiriama tiems požiūriams, kuriais numatoma atsižvelgti į tokias aplinkybes:

- *formalių ir neformalių struktūrų sąveikos pokyčiai*, pasireiškiantys įvairiose visuomenės gyvenimo srityse;
- *horizontalių ir vertikalinių ryšių transformacijos*, ryškėjančios kintant veiklos organizavimui įvairiose visuomenės gyvenimo srityse;
- *tiesioginių ir grįžtamųjų ryšių raiškiai* būdingas *naujas pavidalas*, atsirandantis šiuolaikinėmis sąlygomis įvairiose veiklos srityse pasireiškiant daugialypiams pokyčiams;
- *į generalizaciją orientuotų ryšių sistemų pokyčiai*, pasireiškiantys įvairiose veiklos srityse plėtojamų veiklos organizavimo formų kaitos sąlygomis.

Išvardytos aplinkybės yra labai svarbios siekiant suvokti, kad globalizacijos ir įvairių internacionalizavimo procesų sąlygomis neišvengiamai pasireiškia daugialypiai valstybės, nevyriausybinių organizacijų, verslo struktūrų, individų ir kitaip identifikuo-tinų subjektų sąveikos pokyčiai, taip pat pokyčiai, išreiškiantys valstybės ir kitų šiuolaikinės visuomenės gyvenime veikiančių formalizuotų ir neformalių darinių ir struktūrų vaidmens ir įtakos kaitą. Galima teigti, kad įvairiose gyvenimo srityse pasireiškiančius veiklos organizavimo formų pokyčius iš esmės kaip tik ir perteikia valstybės, nevyriausybinių organizacijų, verslo struktūrų, individų ir kitų subjektų sąveikos, taip pat vaidmens ir įtakos formų kaita.

*Formalių ir neformalių struktūrų sąveikos pokyčių* esmė yra ta, kad globalizacijos ir įvairių internacionalizavimo procesų sąlygomis išryškėja *nauja visuomenės raidos procesų reguliavimo ir susiregulavimo tendencija*, išreiškianti didėjančią *neformalių organizacijų ir kitų struktūrų vaidmenį* ir įvairiomis formomis plėtojamą *formalių ir neformalių struktūrų sąveiką*. Ši tendencija daugiausia pasireiškia tuo, kad:

- visuomenės raidą ir pažangą, visuomenės problemų suvokimą ir šalinimą lemiantys esminiai sprendimai vis labiau inicijuojami tų subjektų, kurie arba save identifikuoja su įvairiomis neformaliomis struktūromis, arba veikia neformalių struktūrų ir organizacijų terpėje. Galima teigti, kad visuomenei, jos raidai ir pažangai *itin svarbių ir reikšmingų sprendimų inicijavimo prerogatyva* šiuolaikinėmis sąlygomis *vis didesniu mastu yra „perduodama“ būtent neformalioms struktūroms ir organizacijoms*;

- neformalioms struktūroms ir organizacijoms tiek sąmoningai, tiek nesąmoningai atstovaujantys subjektai yra ne tik aktyviai integruojami į šiuolaikinės visuomenės raidos ir pažangos procesų valdymą, bet ir darosi išskirtinai reikšmingais šių procesų valdymo dalyviais. Galima teigti, kad lemiamas šiuolaikinės visuomenės raidos valdymo, taip pat įvairių susiregulavimo procesų vaidmuo tenka neformalioms struktūroms ir organizacijoms atstovaujantiems subjektams, o tai reiškia, kad *įvairios neformalios struktūros ir organizacijos pamažu realiai tampa pačios visuomenės raidos ir pažangos procesų valdymo subjektais*, pasižymintys išskirtiniu reikšmingumu;

- šiuolaikinėmis sąlygomis išryškėja intensyvūs formalių ir neformalių struktūrų ir organizacijų *konvergencijos* procesai, kai formalios struktūros ir organizacijos kartais tampa įvairių neformalių struktūrų ir organizacijų dalimi, o neformalios struktūros ir organizacijos – formalių struktūrų ir organizacijų dalimi. Konvergencijos procesai pasireiškia daugialypėmis įvairių sistemų ir jų elementų *jungimosi formomis* (iš jų – įvairiomis *integracijos ir sintezės formomis*), o tai leidžia teigti, kad šiuolaikinėje visuomenėje tolygiai vyksta formalių ir neformalių struktūrų ir organizacijų „*suaugimas*“, *transformacija į bendras iš dalies formalizuotas ir iš dalies neformalizuotas sistemas*;

- formalių ir neformalių struktūrų ir organizacijų sąveika pasižymi didėjančia *formų ir atvejų įvairove*, kuri rodo tiek daugialypius šių struktūrų ir organizacijų *integracijos ir sintezės procesus*, tiek įvairius jau susiklosčiusių ir funkcionuojančių sistemų *skaidymosi procesus* (iš jų – *įvairiai pasireiškiančią dekompoziciją ir dezintegraciją*).

*Horizontalių ir vertikalųjų ryšių transformacijų*, pasireiškiančių šiuolaikinėmis sąlygomis, esmė yra ta, kad globalizacijos ir įvairių internacionalizavimo procesų aplinkoje išryškėja *nauja visuomenės raidos ir pažangos valdymo ir susiregulavimo procesų hierarchizavimo logika*, susiklosto *naujos valdymo funkcijų, atsakomybių, veiklos laisvių, sprendimų priėmimo teisių ir prisiimamos rizikos padalijimo, paskirstymo ir delegavimo schemas*. Šios transformacijos daugiausia pasireiškia tuo, kad:

Organizacijoms ir jų aplinkai reikšmingi pokyčiai, sąlygojami globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo, Europos integracijos ir ES plėtros aplinkybių

- šiuolaikinėmis sąlygomis bet kurios sistemos, organizacijos ar struktūros gyvybingumą bei efektyvumą vis didesniu mastu lemia gebėjimai kryptingai plėtoti *horizontalius ryšius*. Šiuolaikinėje socialinės ekonominės raidos, mokslo ir technologijų pažangos aplinkoje kiekvienas elementas ir kiekviena grandis bet kurioje sistemoje, organizacijoje ar struktūroje vis labiau orientuojasi į *unikalumą* ar bent į *specifinę ir aiškiai apibrėžtą specializaciją*, o tai natūraliai sukelia vis didesnių ir įvairesnių poreikių plėtoti *daugialypę sąveiką* tarp paskirties ir funkcijų įvairove pasižyminčių elementų ir grandžių tiek tose pačiose, tiek skirtingose sistemose, organizacijose ir struktūrose. Poreikius plėtoti daugialypę sąveiką tarp unikalų ar specifiskai specializuotų elementų ir grandžių įvairiose sistemose, organizacijose ar struktūrose lemia neišvengiami tokių elementų ir grandžių *tarpusavio papildomumo* siekiai ir santykiai, o tai savo ruožtu skatina tokių elementų ir grandžių *lygiavertiškumo raišką* ir *horizontalių* ryšių plėtojimą;

- šiuolaikinėmis sąlygomis neišvengiamai didėja poreikiai plėtoti įvairių sistemų, organizacijų ir struktūrų *atvirumą*, taip pat įvairiomis formomis aktyvinant ir intensyvinant sąveiką su kitomis sistemomis, organizacijomis ir struktūromis. Orientacija į atvirumą lemia *horizontalių ryšių skatinimą* ir *horizontalių ryšių prioritetiškumą vertikalinių ryšių atžvilgiu*;

- horizontalių ryšių plėtros ir jų reikšmingumo didėjimo sąlygomis atsiranda papildomų poreikių užtikrinti susiklosčiusių sistemų, organizacijų ir struktūrų *stabilumą ir pastovumą*, o tam reikia adekvačiai plėtoti tiek vertikalinius, tiek horizontalius ryšius, siekti jų tarpusavio *harmonijos*. Harmoninga vertikalinių ir horizontalių ryšių plėtotė įgauna ypatingą svarbą įvairių sistemų, organizacijų ir struktūrų pokyčių sąlygomis.

*Nauju pavidalu pasireiškiantys tiesioginiai ir grįžtamieji ryšiai* atspindi vis sudėtingesnes ir vis įvairesnes priežasties, pasekmės ir kitas priklausomybes, išryškėjančias šiuolaikinėmis visuomenės raidos sąlygomis. Ypač pažymėtini keli atvejai, būdingi tiesioginių ir grįžtamųjų ryšių raiškai nauju pavidalu:

- tiesioginių ir grįžtamųjų ryšių sistemose vis labiau didėja *skirtumai* tarp kanalų, kurie sukuriama ir naudojami *tiesioginiams ryšiams* plėtoti, ir kanalų, sukuriama ir naudojamų *grįžtamesiems ryšiams* plėtoti. Daugėja galimybių tiesioginius ir grįžtamuosius ryšius plėtoti *per skirtingas tarpinių grandžių sistemas*, kai tiesioginiai ryšiai įgyvendinami per vienas tarpines grandis, o grįžtamieji ryšiai – per kitas tarpines grandis (*pažymėtina, kad išryškėja nauja raidos tendencija, rodanti, jog susiklosčiusios ar besiklostančios tiesioginių ir grįžtamųjų ryšių sistemos yra papildomos didele įvairove pasižyminčiomis tarpinėmis grandimis*);

- tiesioginiai ir grįžtamieji ryšiai vis didesniu mastu pasireiškia įvairių *horizontalių* sąveikų plėtojimo sąlygomis, kai valdymo ar vadybos subjektai, dėl kurių sąveikos reiškiasi tiesioginiai ir grįžtamieji ryšiai, veikia *horizontalios* tarpusavio sąveikos

sąlygomis. Beje, tiesioginiai ir grįžtamieji ryšiai itin dideliu mastu plėtojami tarp tų į *horizontalią sąveiką* įsitraukusių subjektų, kurie priklauso, gali priklausyti ar yra priskirtini *skirtingoms* sistemoms, organizacijoms ar struktūroms (*ši aplinkybė gali būti suvokiama kaip papildomas argumentas, patvirtinantis bendresnę horizontalių ryšių reikšmingumo didėjimo tendenciją*);

- daugėja atvejų, kai tiesioginiai ryšiai nesukelia, gali nesukelti adekvačių grįžtamųjų ryšių ar kai tokie grįžtamieji ryšiai tegali pasireikšti tik įvairiomis *paslėptomis* formomis. Šiomis sąlygomis įvairiose valdymo sistemose neišvengiamai gali vykti esminių kokybinių pokyčių, išreiškiančių transformaciją į visiškai kitokias valdymo ar vadybos subjektų poveikio įvairiems objektams, situacijoms ir raidos procesams formas.

*Įvairių į generalizaciją orientuotų ryšių sistemų pokyčiai*, pasireiškiantys įvairiose veiklos srityse plėtojamų veiklos organizavimo formų kaitos sąlygomis, pasižymi tuo, kad šių pokyčių esmę nusako *tam tikru lokalinio mastu išryškėjusių raidos ir pokyčių tendencijų generalizacija (sklaida, paplitimas)*, kai neišvengiamai padidėja įvairovė tų raidos ir pokyčių procesų, kurie, viena vertus, charakterizuoja besikeičiančią situaciją tam tikros lokalinės erdvės mastu, kita vertus, išreiškia skirtingų lokaliųjų erdvių tarpusavio sąveikos ir ryšių kaitos reiškinius. Galima teigti, kad įvairių lokaliųjų struktūrų ir generalizacijos link orientuotų ryšių sistemų pokyčiai iš esmės išreiškia skirtingų lokaliųjų erdvių tarpusavio sąveikos procesų kaitą ir šių procesų reikšmingumo didėjimą.

*Į generalizaciją orientuotų ryšių sistemų pokyčiai* yra be galo įvairūs ir daugialypiai, todėl tarp šių pokyčių tikslinga išryškinti tam tikrus *itin reikšmingais* laikytinus pokyčius:

- pokyčiai, būdingi *įvairių regioninių struktūrų ir tarpregioninių ryšių sistemoms ir tokių sistemų kaitai* tiek pasaulio, atskirų žemynų ar įvairių šalių grupių mastu, tiek atskirų šalių ir didelių jų regionų mastu, tiek kitaip identifikuotinių regionų mastu, išryškinant regionines sistemas įvairiose veiklos ar politinės, socialinės, ekonominės raidos ir kultūros, mokslo ir technologijų pažangos srityse (*šie pokyčiai rodo tiek tuos kaitos procesus, kurie vyksta jau susiklosčiusių regioninių struktūrų mastu ir pasireiškia šių struktūrų viduje, tiek pačių regioninių struktūrų kaitai būdingus procesus, tiek skirtingų regioninių sistemų sąveikai ir tarpregioniniams ryšiams būdingus kaitos procesus*);

- pokyčiai, būdingi įvairiuose politinės, socialinės, ekonominės raidos ir kultūros, mokslo ir technologijų pažangos sektoriuose veikiančių *struktūrų, sistemų ir organizacijų kaitai ir plėtrai*, taip pat *įvairių organizacijų ir sektorių ryšių kaitai ir plėtrai*. Šie pokyčiai pasireiškia pačių struktūrų, sistemų ir organizacijų viduje, vykstant šių struktūrų, sistemų ir organizacijų sąveikoms įvairiai apibrėžtų raidos, kaitos ir plėtros erdvių mastais;

- pokyčiai, pasireiškiantys įvairiomis tiek regioninių, tiek sektorių ar kombinuotų struktūrų, sistemų ir organizacijų *ekspansijos* sąlygomis, kai vyksta *lokaliųjų erdvių*

Organizacijoms ir jų aplinkai reikšmingi pokyčiai, sąlygojami globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo, Europos integracijos ir ES plėtros aplinkybių

*didėjimo ir plėtros procesai, išreiškiantys įvairių lokaliniais mastais funkcionuojančių struktūrų ir jų tarpusavio sąveikų sistemų polinkius į generalizaciją.*

Apibūdintosios, taip pat ir kitos aplinkybės leidžia suvokti šiuolaikinėmis globalizacijos ir įvairialypio visuomenės raidos procesų internacionalizavimo sąlygomis pasireiškiančių veiklos organizavimo pokyčių sudėtingumą ir įvairovę. Ypač pažymėtina, kad veiklos organizavimo pokyčių sudėtingumas ir įvairovė iš esmės atspindi naujas galimybes ir perspektyvas ateityje plėtoti tokias įvairiose visuomenės gyvenimo ir raidos srityse įgyvendintinas organizacines formas, kurios atitiktų šiuolaikinius globalizacijos bei internacionalizavimo procesų aplinkoje išryškėjančius naujus iššūkius.

Savo ruožtu akivaizdus veiklos organizavimo pokyčių sudėtingumas ir įvairovė rodo ir tą aplinkybę, kad ateityje neišvengiamai gali pasireikšti ir gana prieštaringos tolesnių pokyčių raiškos tendencijos, kurios gali pasireikšti įvairiose politinės, socialinės, ekonominės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos srityse ir gali būti nulemtos kaip tik to, kad dėl globalizacijos ir internacionalizavimo procesų įvairūs visuomenės raidai, pažangai ir veiklai būdingi organizaciniai pokyčiai pasižymi tiek sudėtingumu ir įvairove, tiek vis labiau išryškėjančiu prieštaringumu ir vyksmo intensyvumu. Beje, tarp itin ryškiai tiek jau dabartiniu metu pasireiškiančių, tiek ateityje galinčių pasireikšti tolesnių pokyčių sudėtingumu, įvairove ir prieštaringumu pasižyminčių raidos tendencijų gali būti išskirtos skirtingų raidos ir veiklos organizavimo formų integracijos ir konvergencijos tendencijos. Jos taip pat išreiškia verslo ir viešojo sektorių sąveikos pokyčius ir sąveikai ir bendradarbiavimui tarp nacionalinių valstybių ir tarptautinio verslo subjektų būdingų formų kaitą. Būtent minėti skirtingų raidos ir veiklos organizavimo formų integracijos ir konvergencijos tendencijų atvejai yra vertintini kaip išskirtinai reikšmingi globalizacijos ir internacionalizavimo procesų kontekste. [2; 18; 29; 45; 88; 95; 99; 103; 105; 119; 122; 147]

Įvairios aplinkybės, charakterizuojančios šiuolaikinėmis sąlygomis pasireiškiančius verslo ir viešojo sektorių sąveikos pokyčius bei sąveikai ir bendradarbiavimui tarp nacionalinių valstybių ir tarptautinio verslo subjektų būdingų formų kaitą, reikalauja detalesnio apibūdinimo.

### **5.2.7. Europos integracijos, ES raidos ir plėtros procesai makroekonominės organizacijų aplinkos kontekste**

*ES, jos raida ir plėtra – mokslinio pažinimo ir studijų objektas.* ES, jos ekonomikai ir politikai, taip pat jos raidos ir plėtros problemoms skirtos studijos ir moksliniai tyrimai – svarbi grandis šiuolaikinėje įvairaus profilio mokslinių tyrimų tematikoje, taip pat vadybos, ekonomikos, inžinerijos ir kitų sričių specialistų ugdymo sistemoje. Pasta-

rają aplinkybę lemia sparčiai didėjantis ES, jos ekonomikos ir technologinio potencialo vaidmuo šiuolaikiniame pasaulyje, jos politinė įtaka ir poveikis šiuolaikinės visuomenės gyvenimui, ekonominei, socialinei, politinei raidai, mokslo ir technologijų pažangai.

Plėtojant ES ir jos raidai bei plėtrai skirtus mokslinius tyrimus ir studijas, yra labai svarbu atskleisti ES apskritai, jos ekonomikos ir politikos studijų ir mokslinių tyrimų vaidmenį, reikšmingumą ir prioritetus, parodyti ES ir kaip *tarptautinės tarpvalstybinės organizacijos*, ir kaip *daugiadimensės erdvių sistemos* sudėtingumą, valdymo ir savireguliacijos procesų ypatumus, socialinės ekonominės raidos *problemas* ir jų sprendimų galimybes, taip pat *žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos* kūrimo ir sklaidos ES perspektyvas. Savaime suprantama, tokia tematika yra ir *labai daugialypė*, ir *sudėtinga*: ES ir jos raidą, kaip pažinimo objektus, galima nagrinėti *įvairiais aspektais* ir per *įvairius kriterijus*, pačios ES ateičiai skirtos *įžvalgos* ir prognozės pasižymi ir *didžiule įvairove*, ir *prieštaringumu*, ir netgi *ryškiu neapibrėžtumu*.

Nepaisant to, kad šiuolaikiniai požiūriai į ES, jos raidą ir plėtrą atsispindi daugybėje mokslinių tyrimų, informacinės medžiagos šaltinių ir kitų publikacijų, nepaisant to, kad šie požiūriai pasižymi didžiule įvairove ir itin plačia jais apimama tematika ir problema, visgi galima teigti, jog *sisteminės ir kompleksinės sampratos* apie ES ir jos raidos bei plėtros perspektyvas tiek šiuolaikinio mokslinio išnagrinėjimo ir pažinimo prasme, tiek ir praktinės veiklos plėtojimo ir efektyvinimo prasme *apskritai stokojama*. Akivaizdu, jog šiuolaikinių įvairių sričių specialistų žinios apie ES, jos ekonomiką ir politiką, raidą ir plėtrą turėtų būti *labiau kompleksinės*, o tai reiškia, kad yra būtina kryptingai plėtoti mokslinius tyrimus ES tematika ir kad atitinkamose studijose turi būti orientuojamasi į daugelyje teorinių, praktinių ir informacinių šaltinių skelbiamos medžiagos kompleksinį nagrinėjimą ir į siekimą įgyti žinių ir išsiugdyti įgūdžių, reikalingų išsamiai nagrinėti ES būdingus reiškinius ir kryptingai pritaikyti praktinėje veikloje daugialypę informaciją apie ES, jos raidą ir plėtrą.

Plėtojant ES ir jos raidai bei plėtrai skirtus mokslinius tyrimus ir studijas, prioritetas turėtų būti skiriamas *įvairių ES tolesnės raidos ir plėtros perspektyvų, alternatyvų, scenarijų ir įžvalgų* lyginamajai analizei ir galimų *tolesnės raidos ir plėtros rezultatų ir pasekmių įvertinimui*.

ES susikūrimas, jos raida ir plėtra yra vienas reikšmingiausių veiksnių, darančių įtaką šiuolaikinės visuomenės gyvenimui ir labai paveikiančių tolesnės pažangos perspektyvas tiek Europos, tiek ir viso pasaulio mastu. Galima teigti, kad ES susikūrimu, jos raida ir plėtra iš esmės yra nulemiami ir programuojami esminiai civilizaciniai pokyčiai, jau dabar paveikiantys ir ateityje galintys dar labiau paveikti tiek situaciją įvairiose Europos šalyse ir kituose regionuose, tiek ir ilgalaikes visai žmonijai būdingas raidos tendencijas.

Organizacijoms ir jų aplinkai reikšmingi pokyčiai, sąlygojami globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo, Europos integracijos ir ES plėtros aplinkybių

ES vaidmuo šiuolaikiniame pasaulyje pasižymi *išskirtiniu reikšmingumu*.

**Visų pirma**, ES šalių, kaip visumos, visuomenė akumuluoja milžinišką *dvasinio gyvenimo ir istorinės kultūrinės raidos patyrimą*, kuriuo remiantis yra susiformavusi visame pasaulyje pasklidusių ir įgyvendinamų *humanistinių ir demokratinių vertybių, darnios harmoningos plėtros nuostatų, moralės, teisėtumo ir teisingumo standartų sistema*. ES reprezentuoja humanizmo, demokratiškumo, moralumo nuostatomis grindžiamą *kultūrą*, kuria yra išreiškiami polinkiai siekti žmogaus, visos visuomenės ir jos gyvenimo tobulumo ir teikti prioritetus žmogaus laisvėms, teisėms ir gerovei.

**Antra**, ES yra sukaupęs milžiniškas *žinių ir visas gyvenimo sritis apimančios partitės potencialas*, sudaręs prielaidas tolesnei raidai ir pažangai tiek tiesiogiai Europos Sąjungos šalyse, tiek ir visame pasaulyje.

**Trečia**, ES yra sukaupęs tiek kiekybe, tiek ir savo kokybinėmis charakteristikomis visam pasauliui itin reikšmingas *žmoniškųjų išteklių potencialas*: ES gyventojai, kaip visuma, pasižymi savo gyvenimo būdo modelių ir socialinės elgsenos stereotipų modernumu, aukštu išsilavinimo lygiu, aukštu darbo našumu ir kokybe, efektyvumu, polinkiais į sveiką gyvenseną ir į darną su natūralia gamta ir socialine aplinka.

**Ketvirta**, ES, kaip visumos, erdvė pasižymi didžiuliu *gamtos išteklių potencialu*, kurį sąlygoja tiek pačių gamtos išteklių įvairovė, tiek jų kiekybė ir kokybė.

**Penkta**, akivaizdu, jog ES yra sukaupęs milžiniškas *ekonominis ir technologinis potencialas*, kurį sudarančiais žmogiškaisiais, finansų, materialiniais ištekliais, įvairios paskirties ir įvairaus pobūdžio pajėgumais, šių išteklių ir pajėgumų panaudojimo ir plėtojimo efektyvumu yra iš esmės nulemiama ekonominė situacija, ekonominės raidos ir technologijų pažangos galimybės ir perspektyvos tiek pačioje ES, tiek ir visame pasaulyje. Akivaizdu ir tai, kad ES ekonominiu ir technologiniu potencialu yra sąlygojama ne tik jos *ekonominė* galia ir įtaka pasaulyje, bet ir nulemiamas jos reikšmingumas įvairiose *karinėse ir saugumo užtikrinimo* srityse.

**Šešta**, ES ir jos visuomenė pasižymi išskirtiniu reikšmingumu plėtojant *socialinę pažangą* ir modernizuojant įvairias *politinio* gyvenimo sistemas. Ypač pažymėtinas išskirtinis ES reikšmingumas šiuolaikiniame *politiniame* gyvenime ir jos įtaka *politinei* situacijai visame pasaulyje.

Minėtosios, taip pat ir kitos aplinkybės leidžia išryškinti ES vaidmenį ir kartu pagrįsti poreikius detaliau apibūdinti Europos Sąjungos, jos raidos ir plėtros procesus.

ES, jos raidos ir plėtros procesų samprata turėtų būti *kompleksinė*, išreiškianti suvokimą, jog tiek pati ES, tiek ir jos raidos ir plėtros procesai yra *išskirtinai sudėtingas* mokslinio pažinimo ir studijų objektas.

ES sampratai apibūdinti gali būti pasiremama keliais požiūriais. Tarp tokių požiūrių yra išskirtini šie:



- *organizacinis-vadybinis* požiūris, kuriuo išreiškiama, kad *ES* – tai *tarptautinė tarpvalstybinė organizacija*, kuri vienija jai priklausančias Europos valstybes ir kaip subjektas vykdo šių valstybių jai deleguotas funkcijas siekdama įgyvendinti bendrus šioms valstybėms ir jų visumai būdingus interesus,

- *erdvinis* požiūris, kuriuo išreiškiama, kad *ES* – tai Europoje susiklosčiusių kultūros, socialinių, ekonominių, informacinių, teisinių, mokslo ir technologijų pažangos, saugumo ir kitaip apibrėžtinų *bendrų erdvių sistema*.

Abu nurodyti požiūriai atspindi *ES* skirtų mokslinio pažinimo ir studijų procesų *daugialypiškumą*. Viena vertus, *ES* yra traktuojama kaip *organizacija*, todėl jos mokslinis pažinimas ir jai skirtos studijos yra orientuotos į atitinkamą *ES kaip organizacijos* ir jos *vadybos* tematiką ir problematiką. Kita vertus, *ES* yra traktuojama kaip *daugiadimensinė erdvė*, todėl jos mokslinis pažinimas ir jai skirtos studijos yra orientuotos į atitinkamą *ES kaip visumą* sudarančios ir jos prasmę išreiškiančios *erdvių sistemos* susiklostymo, raiškos ir raidos tematiką ir problematiką.

Savo ruožtu *ES raidos ir plėtros procesai* taip pat gali būti suvokiami *įvairiai*: *ES* raidą ir plėtrą galima nagrinėti tiek *organizacijos raidos ir plėtros* požiūriu, tiek *erdvių ir erdvių sistemos raidos ir plėtros* požiūriu. Beje, suvokiant ir nagrinėjant *ES raidos ir plėtros procesus* yra tikslinga atsižvelgti ir į tam tikras raidos ir plėtros procesų ypatybes: nepaisant to, kad tiek raidos, tiek ir plėtros procesai bendriausiais atvejais išreiškia *pokyčius*, visgi pažymėtina, kad *raidos sąvoka* yra labiau orientuota į *pokyčių laiko prasme* atspindį, tuo tarpu kai *plėtros sąvoka* yra labiau orientuota tiek į *kokybinių pokyčių*, tiek ir į *pokyčių įvairiose erdvėse* atspindį.

Iš minėtų teiginių matyti, kad *ES*, jos raidos ir plėtros procesų mokslinio pažinimo, tyrimo ir studijų tematika ir problematika yra išties labai daugialypė ir sudėtinga, joje gali būti išryškinti didžiule įvairove pasižymintys tyrimų ir studijų segmentai. Beje, tokių segmentų išryškimas ir identifikavimas taip pat gali pasižymėti daugialypiškumu, kurį nulemia tiek poreikiai, tiek ir galimybės nagrinėti Europos Sąjungai, jos raidai ir plėtrai būdingus reiškinius skirtingais požiūriais ir per skirtingą mokslinio ir praktinio pažinimo tikslų ir interesų suvokimą.

Pagrindiniais požymiais, į kuriuos turėtų būti atsižvelgiama nagrinėjant *ES* ir jos raidos ir plėtros procesus, galėtų būti laikomi šie:

- požymiai, charakterizuojantys *ES kaip tarptautinės tarpvalstybinės organizacijos* ir kaip *daugiadimensinės erdvės ar erdvių sistemos* raišką ir ypatybes;

- požymiai, atspindintys *raidos ir plėtros procesų dinamiką*, šių procesų *struktūrą* ir jos *pokyčius*;

- požymiai, atspindintys *ES* ir jos raidai ir plėtrai būdingų *problemy*, taip pat šiuolaikinių *iššūkių* įvairovę ir apraiškas;

Organizacijoms ir jų aplinkai reikšmingi pokyčiai, sąlygojami globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo, Europos integracijos ir ES plėtros aplinkybių

- ES ir jos raidos ir plėtros procesų mokslinio pažinimo ir studijų galimybių įvairovę charakterizuojantys požymiai, kuriais yra atspindima skirtingų *mokslo sričių ir krypčių specifikos* nulemiama požiūrių ir pozicijų įvairovė (*akivaizdu, kad ES, jos raidos ir plėtros procesai gali būti nagrinėjami kaip įvairių humanitarinių, socialinių, taip pat technologinių ir kitų mokslų objektai*);

- požymiai, charakterizuojantys skirtingus šiuolaikinėje visuomenėje veikiančius *subjektus*, įvairias *visuomenės grupes* ir *socialinius sluoksnius*, taip pat jų *interesus*, išryškėjančius ir įgyvendinamus įvairiomis ES raidos ir plėtros aplinkybėmis.

Išvardyti požymiai parodo ES ir jos raidos ir plėtros procesų, kaip mokslinio pažinimo, tyrimų ir studijų objektų, sudėtingumą. Pabrėžtina, kad šie požymiai yra itin svarbūs tiek tais atvejais, kai yra nagrinėjami ES raidos ir plėtros procesai apskritai, tiek ir ypač tais atvejais, kai yra nagrinėjama ir studijuojama *ES ekonomika ir politika*. Papildomai pastebėtina, kad ES ekonomikos ir politikos tematika yra išskirtinai svarbi ir reikšminga, todėl gebėjimai studijose ir moksliniuose tyrimuose tinkamai atsižvelgti į išvardytus požymius tuo pačiu yra vertintini kaip esminė prielaida pasiekti aukštą pačių studijų ir tyrimų kokybės lygį ir užtikrinti, kad šiuolaikinės problemos ES raidos ir plėtros, jos ekonomikos ir politikos srityje buvo adekvačiai suvokiamos ir efektyviai sprendžiamos.

***ES, jos raidai ir plėtrai skirtų studijų ir mokslinių tyrimų prioritetai.*** ES, jos raidai ir plėtrai, ekonomikai ir politikai skirtos studijos ir moksliniai tyrimai apima ir ateityje turėtų apimti daug įvairių sričių, tokios studijos ir tyrimai galėtų būti plėtojami įvairiomis kryptimis.

Atsižvelgiant į tuos iššūkius, kurie išryškėja šiuolaikiniame pasaulyje, galima teigti, jog tarp ES, jos raidai ir plėtrai, ekonomikai ir politikai skirtų studijų ir mokslinių tyrimų gali būti išryškintos kelios *itin svarbių prioritetų* grupės:

- ES, kaip visumos, raidos ir plėtros, vietos ir reikšmingumo šiuolaikiniame pasaulyje, taip pat ES ekonomikos ir politikos raidą nulemiančių aplinkybių studijos ir tyrimai;

- ES, kaip sistemos ir kaip organizacijos, vadybiniai tyrimai ir organizacinių struktūrų, valdymo ir savireguliacijos procesų studijos;

- žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimosi ir sklaidos ES galimybių ir perspektyvų tyrimai ir studijos.

Minėtos prioritetų grupės iš esmės reprezentuoja dideles daugialypių tyrimų ir studijų sritis, kurių kiekviena reikalauja kompleksinio pažinimo ir sisteminio požiūrio. Nepaisant to, kad tiek minėtos prioritetų grupės, tiek ir patys prioritetai gali būti ir apibrėžti, ir suklasifikuoti įvairiais būdais, galima teigti, kad pateiktas požiūris į šių prioritetų išryškinimą ir suklasifikavimą leidžia suvokti realų ES ir jos ekonomikai ir

politikai skirtų studijų ir tyrimų mastą, sudėtingumą, temų ir sprendžiamų problemų įvairovę ir aprėptį.

*ES, kaip visumos, raidos ir plėtros, vietos ir reikšmingumo šiuolaikiniame pasaulyje, taip pat ES ekonomikos ir politikos raidą nulemiančių aplinkybių studijos ir tyrimai gali būti plėtojami išryškinant šiuos prioritetus:*

- Europos integraciją ir ES kūrimosi, jos raidos ir plėtros procesus sąlygojusių, šiuo metu sąlygojančių ir ateityje galinčių sąlygoti *istorinių, kultūrinių, politinių, socialinių, ekonominių ir kitokių aplinkybių ir prielaidų* tyrimai ir studijos, tarp jų tyrimai ir studijos, skirtos išryškinti ir identifikuoti visuomenės ir įvairių jos grandžių *kultūrų, mentalitetų, gyvenimo būdo modelių, socialinės elgsenos stereotipų, vertybių ir jų prioritetų* atsiradimui, raiškai, raidai ir evoliucijai būdingas *ilgalaiques tendencijas*;

- tyrimai ir studijos, skirtos atskleisti Europos integraciją ir ES kūrimosi, jos raidos ir plėtros procesams įtaką darančių *bendrų kultūros erdvių*, taip pat *įvairių kultūrų sąveikos ir jungimosi erdvių* susiklostymą ir tolesnę plėtrą;

- tyrimai ir studijos, skirtos atskleisti Europos integraciją ir ES kūrimosi, jos raidos ir plėtros procesams įtaką darančių *bendrų ekonominių, teisinių, socialinių, informacinių, bendrų švietimo, mokslo ir technologijų pažangos*, taip pat *bendrų politinio gyvenimo, saugumo ir gynybos erdvių* susiklostymą ir tolesnę plėtrą, šių erdvių *pokyčius, tokių pokyčių priežastis ir pasekmes*;

- tyrimai ir studijos, skirtos atskleisti *ES raidos ir plėtros formų ir atvejų įvairovę*, išryškinti ir identifikuoti tiek raidą ir plėtrą sąlygojančius *vidinės kilmės veiksnius*, tiek ir *išorines priežastis ir aplinkybes*, taip pat tas išorines priežastis ir aplinkybes, kuriomis yra išreiškiami vis didesne įvairove ir didėjančiu reikšmingumu pasižymintys *globalizacijos* ir ekonominės, socialinės, politinės raidos bei mokslo ir technologijų pažangos *internacionalizavimo* procesai;

- ES, kaip visumos, taip pat įvairių ES grandžių, jos šalių, valstybių ir valstybių grupių, regionų, taip pat įvairių socialinio ekonominio gyvenimo sektorių tiek *sąveikai* su įvairiomis *išorinėmis sistemomis ir struktūromis*, tiek ir *tarpusavio sąveikai* skirti tyrimai ir studijos, taip pat tyrimai ir studijos, skirtos nagrinėti ir moksliskai pažinti įvairias *tiesioginių ir grįžtamųjų ryšių* bei „*priežasties–pasekmės*“ ryšių apraiškas, būdingas ES, jos raidai ir plėtrai;

- tyrimai ir studijos, skirtos Europos Sąjungos raidos ir plėtros sąlygomis susiklostantiems *adaptacijos ir toleravimo mechanizmomis*, kuriais yra ne tik įveikiami *įvairūs nesuderinamumai*, prisitaikoma prie *naujų sąlygų ir reikalavimų* ir sugebama vykdyti *galimų konfliktų prevenciją*, bet ir pajėgiama sėkmingai spręsti sudėtingas *plėtros, kiekybinių ir kokybinių pokyčių problemas*;

- tyrimai ir studijos, skirtos nagrinėti, moksliskai pažinti ir praktiskai taikyti ES

Organizacijoms ir jų aplinkai reikšmingi pokyčiai, sąlygojami globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo, Europos integracijos ir ES plėtros aplinkybių

ekonomikos ir politikos tematikai reikšmingas *valdymo sprendimų parengimo, pagrindimo ir įgyvendinimo metodikas, technologijas, instrumentus ir priemones.*

*ES, kaip sistemos ir kaip organizacijos, vadybiniai tyrimai bei organizacinių struktūrų, valdymo ir savireguliacijos procesų studijos gali būti plėtojamos išryškinant šiuos prioritetus:*

- tyrimai ir studijos, skirtos nagrinėti, moksliskai pažinti ir praktiškai taikyti *efektyvias vadybos ir administravimo priemones*, kuriomis remiantis yra užtikrinamas ES, kaip sistemos ir kaip organizacijos, funkcionavimas ir kurios leidžia kryptingai įgyvendinti ES raidos ir plėtros tikslus ir uždavinius (*beje, išskirtinis dėmesys yra teiktinas strateginiam valdymui, planavimui, programavimui, projektavimui, taip pat efektyvių organizacinių valdymo struktūrų kūrimui ir įgyvendinimui, ypač siekiant harmonizuoti valdymo ir savireguliacijos procesus tiek visos ES mastu, tiek ir atskirose šalyse, valstybėse ir regionuose, tiek ir įvairiuose socialinio ekonominio gyvenimo, raidos ir pažangos sektoriuose*);

- tyrimai ir studijos, skirtos plėtoti ES *bendrą teisinę erdvę* ir nepertraukiamai tobulinti ES raidos ir plėtros procesų *teisinį reguliavimą*, kuriuo būtų įgyvendinamos ir įtvirtinamos *humanizmo, demokratijos, žmogaus laisvių ir teisių* užtikrinimo, taip pat *ekologiškumo, teisingumo, teisėtumo* ir kitos visuomenei ir jos gyvenimui reikšmingos nuostatos;

- tyrimai ir studijos, skirtos plėtoti ES *bendrą ekonominę erdvę* ir nepertraukiamai tobulinti *visą ES ekonomikos sistemą*, siekiant, kad ši sistema būtų ir *visapusiškai efektyvi*, ir *konkurencinga* pasaulio ekonomikos kontekste, ir pajėgi užtikrinti ES šalių visuomenės *aukštą ekonominio gerovės ir socialinio komforto lygį*;

- tyrimai ir studijos, skirtos tobulinimui ir pažangai visose ES visuomenei būdingose ir reikšmingose *socialinio, kultūrinio, politinio gyvenimo* srityse, siekiant sėkmingai spręsti kylančias aplinkosaugos ir ekologiškumo, saugumo, teisėsaugos, sveikos gyvensenos ir kitas problemas, tarp jų harmoningos ir subalansuotos plėtros ir gyvenimo kokybės visapusiško gerinimo problemas,

- tyrimai ir studijos, skirtos ES visapusiškai efektyvinti *viešąją politiką* ir tobulinti *viešąją vadybą ir administravimą*, siekiant apimti tiek visos ES apskritai, tiek ir atskirų jos šalių, valstybių, regionų pakopas (*beje, efektyvinant viešąją politiką ir tobulinant viešąją vadybą ir administravimą didelis dėmesys turi būti skiriamas tiek įvairiapusiškam modernių vadybos technologijų ir organizacinių formų plėtojimui, tiek ir viešojo sektoriaus ir viešojo administravimo institucijų bendradarbiavimo su verslo ir kitomis organizacijomis aktyvinimui ir skatinimui*).

*Žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimosi ir sklaidos ES galimybių ir perspektyvų studijos ir tyrimai gali būti plėtojami, išryškinant šiuos prioritetus:*

- tyrimai ir studijos, skirtos tam, kad ES būtų ugdomi žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo siekiamas adekvatūs *žmogiškieji ištekliai*, pasižymintys ne tik orientacijomis į humanizmo ir demokratiškumo vertybes, bet ir išskirtiniais *kūrybingumo, iniciatyvumo ir inovatyvumo gebėjimais*, taip pat *žiniomis ir kompetencijomis*, reikalingomis visapusiškai spartinti mokslo ir technologijų pažangą visose šiuolaikinės visuomenės gyvenimo srityse (*beje, tarp šių tyrimų ir studijų itin reikšmingais yra laikytini tyrimai ir studijos, skirtos visapusiškai tobulinti švietimo, aukštojo mokslo, mokslinių tyrimų bei kitas žmogiškųjų išteklių ugdymo ir technologijų pažangos aktyvavimo sistemas, ypač tiesiogiai orientuotas į „mokymosi visą gyvenimą“ ir kitų žiniomis grindžiamai visuomenei ir žinių ekonomikai būdingų nuostatų įgyvendinimą*);

- tyrimai ir studijos, skirtos itin sparčiai aktyvinti mokslo ir technologijų pažangą visose srityse, taip pat naudojant šiuolaikines aukštųjų technologijų galimybes ir skatinant įvairių mokslo ir praktinės veiklos sričių tarpusavio integraciją ir papildomumą, skleidžiant ir įgyvendinant efektyvias organizacines formas, ypač tas, kurios yra grindžiamos tinklaveikos idėjomis ir modernių informatikos ir telekomunikacijų priemonių panaudojimu;

- tyrimai ir studijos, skirtos inovacijoms ir investicijoms kuriant žiniomis grindžiamą visuomenę ir žinių ekonomiką, ypatingą dėmesį teikiant tam, kad ekonomikos struktūra ir jos prioritetai būtų adekvatūs poreikiams didinti efektyvumą, produktyvumą, našumą, taip pat užtikrinti žmogiškųjų išteklių orientaciją į visapusišką savirašką plėtojant veiklą aukštųjų technologijų bei kituose moderniuose sektoriuose;

- *globalizacijos* ir ekonominės, socialinės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos procesų *internacionalizavimo* iššūkiams skirti tyrimai ir studijos, kuriose ypatingas dėmesys turi būti teikiamas globalizacijos ir internacionalizavimo aplinkybėms žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimosi ir sklaidos sąlygomis, tarp jų ir pasireiškiančiomis ES.

Išdėstytas požiūris į ES ir jos ekonomikai ir politikai skirtų studijų ir mokslinių tyrimų prioritetus atspindi orientaciją į tokių studijų ir tyrimų temų ir jais apimamų problemų įvairovę, taip pat siekius tokiomis studijomis ir tyrimais kryptingai aprūpinti socialinės, ekonominės, politinės raidos, mokslo ir technologijų pažangos ES procesus. Savaime suprantama, minėtieji prioritetai gali būti apibrėžti ir suklasifikuoti ne tik pasiūlytuojų būdu, bet ir kitais būdais, ir pagal kitus klasifikacinius požymius, tačiau bet kuriuo atveju yra akivaizdu, jog ES ir jos ekonomikai ir politikai skirtų studijų ir mokslinių tyrimų tematika ir problematika yra itin plati ir sudėtinga, o pačios studijos ir tyrimai pasižymi išskirtiniu aktualumu ir perspektyvumu. Iš to seka, kad minėtosios studijos ir tyrimai gali būti traktuojami kaip *ypatingai svarbi grandis* bendroje šiuolaikiniam pasauliui ir jame vykstantiems pokyčiams pažinti skirtų studijų ir tyrimų sistemoje.

Organizacijoms ir jų aplinkai reikšmingi pokyčiai, sąlygojami globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo, Europos integracijos ir ES plėtros aplinkybių

**Europietiško samprata ir jos vieta ES erdvės kūrimosi ir raidos procesų pažinimo sistemoje.** ES raidos ir plėtros procesų prasmės suvokimas ir šių procesų vertinimas yra tiesiogiai sietini su vadinamąja *europietiško samprata*.

ES ir kaip *tarptautinė tarpvalstybinė organizacija*, ir kaip *daugiadimensiškai apibūdinama Europos šalių bendroji kultūros, politinė, ekonominė, informacinė ir kitaip suvoktina erdvė*, pasižymi išskirtinai prioritetine *europietiško* charakteristika: *europietišku* yra išreiškiami esminiai Europos Sąjungos, kaip visumos, požymiai, taip pat atspindimi besiklostantys ar jau susiklostę svarbiausieji tolesnės raidos ir plėtros prioritetai.

**Europietiško samprata yra labai svarbi.** Ypač pabrėžtina, kad ši samprata neišvengiamai atspindi *istoriškai susiklosčiusią įvairovę* tų veiksnių ir aplinkybių, kurios tiesiogiai daro įtaką šiuolaikiniams ES raidos ir plėtros procesams. Savo ruožtu ši istoriškai susiklosčiusi įvairovė dabartinėmis ES raidos ir plėtros sąlygomis pasireiškia ir gali būti vertinama ir apibūdinama *labai įvairiai*.

Vertinant ir lyginant įvairias prielaidas, išvalgas ir hipotezes, skirtas apibūdinti tolesnės ES būdingos raidos ir plėtros galimybes, yra pažymėtini keli esminiai *europietiško* raiškos atvejai, leidžiantys detaliau apibūdinti tolesnės raidos ir plėtros kryptis.

**Pirma**, *europietiško samprata* gali būti tiesiogiai identifikuojama su *geografiniais* Europos žemyno parametrais. Tokia *europietiško samprata* yra vertintina kaip *gana plati*, nes jos taikymas ES raidos ir plėtros perspektyvų vertinimams savaime pasižymi suvokimu, jog ES raidos ir plėtros procesais iš esmės gali būti apimta *visa* Europos žemyno erdvė, taip pat ir visos šalys, esančios Rytų Europoje.

**Antra**, *europietiško samprata* gali būti identifikuojama su *europinės kultūros pasklidimo erdvių* charakteristikomis. Išskirtinis šios sampratos bruožas yra tas, kad minėtosios charakteristikos taip pat pasižymi gana didele įvairove:

- *europinės kultūros pasklidimo erdvė* gali būti suprantama kaip *visuminė dabartinių Europos šalių erdvė*: šiuo atveju Europos erdvei yra priskirtina tiek *visa Europos geografinė erdvė*, tiek ir *kai kurie Azijos regionai*, tarp jų ir Azijoje esantys Rusijos regionai, buvusiai *Tarybų Sąjungai (TSRS)* priklausiusios Užkaukazės šalys ir kai kurie kiti buvusiai *TSRS* priklausę regionai, kuriuose istoriškai buvo gana labai paplitusios europinės kultūros tradicijos, taip pat *visa* šiuolaikinė Turkija, kurios dalis geografinė prasme priklauso Europai;

- *europinės kultūros pasklidimo erdvė* gali būti suprantama kaip *dabartinių Europos šalių ir gretimų Azijos ar net Šiaurės Afrikos regionų*, pasižyminčių *istorinėmis bendrosios kultūros ištakomis*, *visuminė erdvė*: šiuo atveju Europos erdvei yra priskirtinos ne tik Europos žemyne esančios šalys, bet ir tie Azijos ir netgi Šiaurės Afrikos regionai, kuriuose *antikiniiais* laikais reikėsi *stipri senovės graikų ar lotynų kultūrų*

*įtaka, poantikiniu laikotarpiu buvo pasklidusi krikščioniškoji kultūra ir kuriuose mūsų laikais dideliu mastu įgyvendinti ir visapusiškai pasireiškia būtent europinei kultūrai būdingi gyvenimo būdo modeliai ir socialinės elgsenos stereotipai.*

Taigi *europietiško sampratą* identifikuojant su *europinės kultūros pasklidimo erdvių* charakteristikomis, ES raidos ir plėtros procesų apimamos erdvės gali būti suvokiamos *gerokai plačiau*, nei geografinė prasme apibrėžiamos Europos žemyno erdvės.

**Trečia**, *europietiško samprata* gali būti identifikuojama su *Vakarų Europoje susiklosčiusios „vakarietiško“ tipo europinės kultūros ir mentaliteto pasklidimo erdvių* charakteristikomis, suvokiant, kad esminiai „*vakarietiško*“ *tipo europinės kultūros ir mentaliteto* požymiai atspindi orientacijas į humanistines vertybes ir į „*vakarietiško*“ *tipo demokratijos ir laisvos ar socialiai orientuotos rinkos ekonomikos modelių ir standartų įgyvendinimą*. Kaip žinia, „*vakarietiška*“ *erdvė* Europoje yra priimta laikyti tas „*vakarietiško*“ *tipo demokratija ir rinkos ekonomika pasižyminčias šalis, kuriose iki XX a. vidurio (iki Antrojo pasaulinio karo)* jau buvo susiformavusios savo nacionalinį valstybingumą vienokiu ar kitokiu pavidalu turėjusios nacijos ir kuriose XX a. pabaigos – XXI a. pradžios sąlygomis buvo sugebėta moderniai plėtoti arba jau gerokai anksčiau sukurtas, arba naujai sukurtas būtent *šiuolaikiškas* valstybes. Iki XX a. vidurio „*vakarietiško*“ *tipo europinės kultūros ir mentaliteto pasklidimo erdvėmis* iš esmės buvo laikomi tik *Vakarų Europos regionai*, tačiau XX a. pabaigoje – XXI a. pradžioje tokia ankstesnė „*tradicinė*“ *samprata* buvo išplėsta: „*vakarietiško*“ *tipo europinės kultūros ir mentaliteto pasklidimo erdvėmis* buvo pradėti laikyti ne tik Vakarų Europos, bet Vidurio ir Rytų Europos regionai, kuriuose iki XX a. vidurio jau buvo sukaupta nacionalinio valstybingumo patirtis ir kuriuose XX a. pabaigoje – XXI a. pradžioje realiai vyko intensyvūs pokyčiai, orientuoti į „*vakarietiško*“ *tipo demokratija ir rinkos ekonomika pasižyminčios visuomenės kūrimą*. Pastebėtina, kad būtent šie Vakarų Europos, Vidurio ir Rytų Europos regionai, kaip visuma, šiuo metu kaip tik ir sudaro tą *bendrą ES erdvę*, kuriai priklauso ir Vakarų Europos šalys, pasižymėjusios tuo, kad jose XX amžiaus antrojoje pusėje ir pabaigoje intensyviai reikėsi integracijos procesai, ir Vidurio, ir Rytų Europos šalys, kurios įsijungė į ES XXI a. pirmajame dešimtmetyje. Taigi *europietiško sampratą* identifikuojant su *Vakarų Europoje susiklosčiusios „vakarietiško“ tipo europinės kultūros ir mentaliteto pasklidimo erdvių* charakteristikomis, ES raidos ir plėtros procesų apimamos erdvės gali būti suvokiamos kaip *visa Vakarų Europos, Vidurio ir Rytų Europos erdvė*.

**Ketvirta**, *europietiško samprata* gali būti identifikuojama su *šiuolaikinės ES branduoliui priklausančiose šalyse susiklosčiusių ekonominių, politinių ir kitų istoriškai reikšmingais laikytinų interesų pasklidimo erdvių* charakteristikomis, suvokiant, kad:

- šiuolaikinės ES branduoliui priklausančiomis šalimis yra laikytinos tos šalys, kuriose sukurtas ekonominis, mokslo ir technologijų pažangos, taip pat kultūros ir politi-

Organizacijoms ir jų aplinkai reikšmingi pokyčiai, sąlygojami globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo, Europos integracijos ir ES plėtros aplinkybių

nės įtakos potencialas iš esmės nulemia *visos* ES tolesnės raidos ir plėtros galimybes ir perspektyvas: tokiais branduoliui priklausančiomis šalimis yra laikytinos gyventojų skaičiumi, teritorija, ekonominiu, mokslo ir technologijų pažangos potencialu didžiausios, savo kultūros raida ir politiniu autoritetu įtakingiausios Vakarų Europos šalys;

- istoriškai reikšmingais ekonominiais, politiniais ir kitais interesais yra laikytini tie atitinkamose šalyse istoriškai susiklostę ir per ilgus laikotarpius besireiškę ir toliau pasireiškiantys interesai, kurie turėjo, turi ar ateityje gali turėti esminės įtakos tiek pačių šalių ir valstybių raidai, tiek ir įvairialypiams pokyčiams tarptautiniu mastu.

Europietiško sampratos sąsaja su šiuolaikinės ES branduoliui priklausančiose šalyse susiklosčiusių ekonominių, politinių ir kitų istoriškai reikšmingais laikytinų interesų pasklidimo erdvių charakteristikomis leidžia apibrėžti tas ES raidos ir plėtros galimybes ir perspektyvas, kurias sąlygoja pačioje ES parengiamų ir įgyvendinamų strateginių sprendimų turinį nulemiantys ekonominiai ir politiniai motyvai.

**Penkta**, *europietiško samprata* gali būti identifikuojama ir su *globaliu mastu paplitusių europietiško gyvenimo būdo, kultūros, visuomenės organizavimo modelių ir socialinės elgsenos stereotipų ir tradicijų pasklidimo erdvių* charakteristikomis, suvokiant, kad:

- europietiško gyvenimo būdo, kultūros, visuomenės organizavimo modeliai ir socialinės elgsenos stereotipai ir tradicijos pasižymi pasklidimu iš esmės *viso pasaulio mastu*, nors vienuose pasaulio regionuose, tarp jų ir ne Europos regionuose, kai kuriuose įvairių šalių ir regionų visuomenės sluoksniuose šie *europietiškos kilmės modeliai, stereotipai ir tradicijos* pasižymi *ryškiu vyravimu ir dideliu reikšmingumu*, kituose regionuose ar šalyse ir įvairių šalių, ir regionų tam tikruose visuomenės sluoksniuose šie *europietiškos kilmės modeliai, stereotipai ir tradicijos* pasižymi *nedideliu reikšmingumu ir gana ribotu įsisvyravimu*: galima teigti, kad *europietiškos kilmės modeliai, stereotipai ir tradicijos* pasižymi *globaliu paplitimu*, nors šis paplitimas globaliose erdvėse yra *labai netolygus* ir atspindi pačių *europietiškos kilmės modelių, stereotipų ir tradicijų absorbcijos skirtingose erdvėse atvejų ir situacijų įvairovę ir nepalyginamumą*;

- europietiško gyvenimo būdo, kultūros, visuomenės organizavimo modeliai bei socialinės elgsenos stereotipai ir tradicijos, kaip visuma, yra šiuolaikinės „*vakarietiško*“ gyvenimo būdo ir *Vakarų civilizacijos pagrindas*, o tai reiškia, kad *europietiškos kilmės modelių, stereotipų ir tradicijų realaus ar potencinio pasklidimo erdvėmis* iš esmės gali būti laikomos *visos globalios erdvės*, kuriose vienokiu ar kitokiu pavidalu pasireiškia, kaip esminiai, „*vakarietiško*“ gyvenimo būdo ar *Vakarų civilizacijos požymiai*.

Europietiško sampratos sąsaja su visos Vakarų civilizacijos požymių paplitimo ir pasklidimo erdvėmis iš esmės atspindi ES raidai ir plėtrai būdingą *globalųjį kontekstą* ir leidžia apibrėžti tas ES raidos ir plėtros *globaliose erdvėse* galimybes ir perspek-



tyvas, kurias sąlygoja europietiškos kilmės modelių, stereotipų ir tradicijų vyravimas ir prioritetiškumas šiuolaikinėje Vakarų visuomenėje, jos gyvenimo būde ir kultūroje apskritai.

Išdėstyti teiginiai atspindi šiuolaikinės *europietiško sampratos* sudėtingumą, daugialypiškumą, skirtingų požiūrių į ją ypatumus ir pačių požiūrių įvairovę.

Akivaizdu, kad skirtingai suvokiant, vertinant ir interpretuojant *europietiško sampratą*, susidaro prielaidos *daugialypiškiai* suvokti ir vertinti tiek istoriškai jau pasireiškusias ar šiuo metu pasireiškiančias ES raidos ir plėtros tendencijas, tiek ir tolesnės raidos ir plėtros galimybes ir perspektyvas. Galima teigti, kad pačiai *europietiško sampratai* būdinga *suvokimo, vertinimo ir interpretavimo atvejų įvairovė* apskritai nulemia turinį šiuolaikiškų požiūrių į ES raidos ir plėtros patirtį ir į tolesnės raidos ir plėtros galimybes ir perspektyvas.

**ES erdvės kūrimasis, raida ir plėtra: bendrosios tendencijos ir pokyčių trajektorijos.** ES raida ir plėtra – tai labai sudėtingi, daugialypiai ir daug skirtingų fazių ir etapų apimantys procesai, kuriuos galima vertinti tiek iš *istorinės retrospektyvos* pozicijų, tiek ir per *galimas ateities išvalgas*.

Šiuolaikinės ES, jos susikūrimo, raidos ir plėtros *priešistorė* gali būti siejama dar su *antikinės kultūros ir civilizacijos* raidos ir su įvairiais *viduramžių* laikotarpiais. Tiek *antikinės kultūros ir civilizacijos*, tiek ir *viduramžių* laikotarpiais natūraliai vyko *įvairių kultūrų ir nacijų sąveikos ir jungimosi procesai*, nulėmę gerokai vėlesnes įvairių Europos šalių ir kultūrų sąveikos ir jungimosi tradicijas, šių tradicijų paplitimą ir raišką: *antikinės kultūros ir civilizacijos* raidos laikotarpiais į būsimąją europinės kilmės kultūrą ir visuomenę buvo „injektuoti“ labai stiprūs *graikų ir lotynų kultūrų* elementai, o įvairiais *viduramžių* laikotarpiais išskirtinai svarbus bendros Europos kultūros ir visuomenės raidos veiksnys buvo *krikščionybės sklaida ir krikščioniškojo gyvenimo būdo, kultūros ir mentaliteto* paplitimas.

Beje, šiuolaikinės ES, jos susikūrimo, raidos ir plėtros *priešistorė* gali būti tiesiogiai siejama ir su tais politinės, socialinės, ekonominės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos procesais, kurie vyko Europoje įvairiais *poфеodalinės ir kapitalistinės* raidos laikotarpiais, kai:

- Europoje vyko šiuolaikinių nacijų kūrimosi procesai ir dauguma Europos nacijų subrendo kurti ir plėtoti nacionalinį valstybingumą (*šiuolaikinių nacijų kūrimosi procesai Europoje vyko istoriškai per ilgą laikotarpį: savotiškas šių procesų apogėjus pasireiškė XIX a. pabaigoje – XX a. pirmojoje pusėje, kai aiškiai išryškėjo Europos erdvėje susiklosčiusių nacijų gebėjimai kurti ir plėtoti nacionalinį valstybingumą moderniose valstybėse*);
- šiuolaikinių nacijų kūrimosi ir jų subrendimo kurti ir plėtoti nacionalinį valstybingumą procesai Europoje vyko *labai netolygiai*, tačiau visais atvejais šiuolaikinių

Organizacijoms ir jų aplinkai reikšmingi pokyčiai, sąlygojami globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo, Europos integracijos ir ES plėtros aplinkybių

nacijų kūrimuisi buvo būdingi arba *jungimosi procesai*, kai šiuolaikinė nacija susiformuodavo dėl įvairialypio jungimosi, arba *ilgalaikės sąveikos procesai*, kai šiuolaikinė nacija susiformuodavo dėl to, kad sąveikos su kitomis nacijomis pagrindu įgaudavo nacionaliniam valstybingumui kurti ir plėtoti reikalingą brandos ir modernumo lygį (*būdingas pavyzdys, kai šiuolaikinė nacija susikūrė dėl jungimosi procesų, yra šiuolaikinė vokiečių nacija, susikūrusi vykstant atitinkamiems jungimosi procesams XIX amžiuje; būdingi pavyzdžiai, kai šiuolaikinės nacijos susikūrė ilgalaikės sąveikos procesų sąlygomis, yra dauguma Vidurio ir Rytų Europos nacijų, kurios nacionaliniam valstybingumui subrendo XIX a. pabaigoje – XX a. pradžioje, kai evoliucionavo didžiulėse Europos imperijose*);

- Europoje susiklosčiusios nacionalinės valstybės įvairiomis formomis pradėjo intensyviai plėtoti bendradarbiavimą įvairiose politinio, socialinio, ekonominio gyvenimo, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos, taip pat gynybos ir karybos srityse (*šiuolaikinė bendradarbiavimo visos Europos mastu tradicija iš esmės buvo pradėta 1815 m. Vienos kongrese, kai sprendžiant bendrąsias situacijos visoje Europoje problemas dalyvavo iš esmės visos tuometinės Europos valstybės*);

- intensyviai vyko europinės kilmės modernių modelių, stereotipų, tradicijų sklaida tiek globaliu mastu, tiek ir tiesiogiai visuose periferiniuose Europos regionuose ir visuomenės sluoksniuose: europinės kilmės modernių modelių, stereotipų, tradicijų sklaida reiškesi tiek vykstant didžiųjų imperinių Europos valstybių plėtrai ir šių valstybių potencialo stiprėjimui, tiek formuojantis stambioms kolonijų sistemoms, tiek ir tarptautiniu mastu plintant įvairioms ideologijoms, kurioms buvo būdingos *internacionalizavimo* nuostatos: europinės kilmės modernių modelių, stereotipų, standartų ir tradicijų paplitimą ir sklaidą labai skatino didžiųjų imperinių Europos valstybių susikūrimas ir evoliucija įvairiais laikotarpiais iki pat XX a. pradžios (*Didžioji Britanija, Prancūzija, Austrija–Vengrija, Rusija, Vokietija, netgi Osmanų imperija*), kolonijinių sistemų susikūrimas ir šių sistemų globalizacija, taip pat internacionalizmo idėjas ir nuostatas aktyvinančių ideologijų paplitimas XIX–XX a. (*Napoleono Bonaparto valdymo laikais sklidusios idėjos, vėlesniais laikais sklidusios socializmo, socialdemokratijos ir komunizmo idėjos, taip pat modernios kapitalistinės internacionalizacijos, liberalizmo ir kitos idėjos*); ypač pažymėtinas europinės kilmės meno, literatūros ir filosofijos poveikis intensyvinant įvairius internacionalizavimo procesus tiek Europoje, tiek ir globaliu mastu, taip pat europinės kilmės švietimo ir aukštojo mokslo sistemų vaidmuo skleidžiant europinės kilmės modelius, stereotipus ir tradicijas visose politinio, socialinio, ekonominio gyvenimo srityse;

- tiek Europoje, tiek ir globaliu mastu buvo intensyviai plėtojamas europinės kilmės verslo ir ekonominės veiklos subjektų aktyvumas ir visapusiškai stiprinamas ir

modernizuojamas Europos šalyse sukauptas *ekonominis potencialas*: Europos šalių ekonomikos potencialas iki pat XX a. pradžios ir netgi iki XX a. vidurio pasižymėjo aukščiausiu modernumo lygiu ir buvo pats didžiausias ir pajėgiausias pasaulyje (*Europos šalių ekonomika, kaip visuma, sudarė ne tik pačią didžiausią, bet ir išskirtinai didelę dalį pasaulio ekonomikos struktūroje*).

Apibūdintos aplinkybės leidžia suvokti šiuolaikinės ES, jos susikūrimo ir tolesnės raidos ir plėtros *priešistorės* prasmę.

Pažymėtina, kad *tam tikros prielaidos* pradėti kurti šiuolaikinę ES pačioje Europoje buvo susiklosčiusios dar XX a. pradžioje, ypač tuoj pat po Pirmojo pasaulinio karo pabaigos. Tuo metu Europoje buvo pradėti realiai suvokti Jungtinėse Amerikos Valstijose (JAV) sukurtos politinės, socialinės ir ekonominės sistemos privalumai ir gana aktyviai vyko diskusijos dėl galimybių Europoje sukurti *Jungtines Europos Valstybes*. Deja, *Jungtinių Europos Valstybių* modelio Europoje buvo atsisakyta, nes visose Europos valstybėse, kaip *vienareikšmiškai nacionalinėse valstybėse*, prioritetas buvo ir tegalėjo būti teikiamas tik *nacionaliniams interesams*, tuo tarpu bendrieji europinio masto interesai, kaip viršnacionaliniai, tegalėjo būti suvokiami tik kaip *nesvarbiausieji* (kaip žinia, JAV kiekviena valstija tėra tik tam tikras nacionalinių požymių neturintis administracinis teritorinis vienetas, veikiantis bendroje JAV, kaip daugiatautės nacionalinės valstybės, erdvėje, todėl nacionalinės valstybės Europoje savo prigimtimi buvo ir tebėra nepalygintinos su atskiromis valstijomis JAV: ši aplinkybė rodo JAV modelio nepriimtumą Europos sąlygomis, ypač XX a. pradžioje, tuo labiau po Pirmojo pasaulinio karo, kai nacionalinė priešprieša Europoje buvo itin ryški). Beje, išskirtinis nacionalinių interesų sureikšminimas daugelyje nacionalinių Europos valstybių skatino įvairiomis formomis besireiškusio nacionalizmo ir šovinizmo aktyvinimą ir sudarė prielaidas, kad Europoje susiklostytų Antrąjį pasaulinį karą sukėlę konfliktai.

Beje, netgi tai, kad po Pirmojo pasaulinio karo buvo bandyta labai suaktyvinti tarptautinį bendradarbiavimą dėl taikos ir saugumo užtikrinimo ir pažangos politiniame, socialiniame ir ekonominiame gyvenime spartinimo (*pavyzdžiui, buvo sukurta Tautų Sąjunga, su kuria buvo siejama daug vilčių tarptautinio bendradarbiavimo aktyvinimo srityje*), visgi Europoje nebuvo sugebėta išvengti didelio masto konfliktų ir po Antrojo pasaulinio karo. Galima teigti, kad Europos susivienijimo ir pozityvaus tarptautinio bendradarbiavimo Europoje svarbos nesuvokimas ir buvo toji esminė priežastis, dėl kurios Europos šalių visuomenė XX a. viduryje patyrė pačią baisiausią tragediją per visą ligšiolinę žmonijos istoriją, tai per Antrąjį pasaulinį karą.

*Realios prielaidos* pradėti kurti šiuolaikinę ES pačioje Europoje susiklostė tik XX a. viduryje, tuoj pat po Antrojo pasaulinio karo. Tarp tokių prielaidų svarbiausiomis laikytinos:

Organizacijoms ir jų aplinkai reikšmingi pokyčiai, sąlygojami globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo, Europos integracijos ir ES plėtros aplinkybių

- po Antrojo pasaulinio karo Vakarų Europos valstybėse buvo suvokta, kad siekiant pašalinti bet kokio karinio konflikto Vakarų Europoje galimybę, yra tikslinga Vakarų Europos mastu „*internacionalizuoti*“ tuos nacionalinių ekonomikų sektorius, kuriuose yra arba gali būti kuriama karinės paskirties produkcija: tokio suvokimo rezultatas buvo tas, kad visos Vakarų Europos mastu palaipsniui buvo sujungti pagrindiniai nacionalinių ekonomikų sektoriai, kuriuose buvo arba galėjo būti gaminama karinės paskirties produkcija (*tarp tokių sektorių pagrindiniai yra svarbiausiųjų žaliavų ir energijos išteklių gavyba ir gamyba, metalurgija ir kitos sunkiosios pramonės šakos, technologiškai orientuoti pramonės sektoriai, visų pirma – perspektyvūs aukštųjų technologijų sektoriai*); beje, „*internacionalizuotini*“ sektorių samprata vėliau buvo labai išplėsta įtraukiant visus nacionalinių ekonomikų sektorius, kurie buvo ar galėtų būti reikšmingi Europos saugumo prasme (*tarp tokių sektorių itin reikšmingais yra laikytini įvairūs transporto, energetikos, aprūpinimo funkcijas atliekančios infrastruktūros ir kiti sektoriai*);

- po Antrojo pasaulinio karo prasidėjus ekonomikos atkūrimui ir modernizavimui visoje Vakarų Europoje išryškėjo poreikis labai liberalizuoti tarptautinę prekybą ir sąlygas investicinei veiklai, tuo tikslu kuriant laisvos prekybos sistemą ir bendrą ekonominę erdvę apskritai (*tarptautinės prekybos liberalizavimu ir bendros ekonominės erdvės sukūrimu buvo suinteresuoti tiek Vakarų Europoje itin aktyviai pradėję veikti JAV ekonomikos subjektai ir kiti tarptautinio verslo subjektai, tiek ir europinės kilmės verslo subjektai, kuriems buvo labai svarbu plėtoti savo veiklą kiek galima didesnėse rinkose visos Europos mastu*);

- išryškėjo ir buvo suvokti poreikiai visos Europos mastu (*visų pirma – visos Vakarų Europos mastu*) parengti ir įgyvendinti *didelius tarptautinius projektus*, skirtus suaktyvinti ekonominę ir socialinę raidą, mokslo ir technologijų pažangą, numatant šiuo tikslu *konsoliduoti ir koncentruoti* tarptautiniu mastu plėtojamą jungtinį įvairių šalių potencialą;

- prasidėjusio *šaltojo karo* ir tebesitęsiančios priešpriešos tarp Rytų ir Vakarų sąlygomis, naujomis globalizacijos aplinkybėmis įvairiomis formomis vis didesniu mastu reiškiantis įvairialypei konkurencijai, taip pat susiklostant ir pasklindant naujiems materialinio gerovės ir socialinio komforto standartams, kuriais yra išreiškiamos šiuolaikinės humanistinės orientacijos ir demokratiškumo siekiai, Vakarų Europoje išryškėjo poreikiai realiai įgyvendinti itin efektyvias priemones, skirtas sukurti išskirtinai modernią visuomenę, pasižyminčią labai aukštu ekonominės gerovės ir socialinio komforto lygiu: tokios visuomenės sukūrimui visos Vakarų Europos mastu turėjo būti *kompleksiškai ir konsoliduotai* panaudojamas ne tik *ekonominis*, bet ir *intelektinis*, ir kitaip apibūdinamas *jungtinis potencialas*, o tai reiškia, kad Vakarų Europoje turėjo būti įgyvendintos atitinkamos susivienijimui skirtos priemonės (*beje, įvairios šaltojo*

*karo aplinkybės lėmė ir tai, kad Vakarų Europoje turėjo būti įgyvendinamos ir tos susivienijimui skirtos priemonės, kuriomis būtų papildomai „sustiprinama“ visa Vakarų vykdyta politika Europos saugumo srityje).*

Galima teigti, kad minėtos aplinkybės, išryškėjusios Vakarų Europoje po Antrojo pasaulinio karo, kaip tik ir atspindi *susidarymą realių prielaidų* palaipsniui sukurti šiuolaikinę ES ir ateityje išplėtoti ją įvairiomis kryptimis.

Pastebėtinas ir savotiškas paradoksas – neabejotina, kad impulsas aktyviai pradėti Vakarų Europos susivienijimo procesą, dėl kurio vėliau susiformavo šiuolaikinė ES, buvo tiek *JAV*, tiek ir tuometinės *TSRS* pavyzdžiai.

*JAV* buvo puikus pavyzdys Vakarų Europai pagal tokius kriterijus:

- naujo tipo daugiatautės, daugiakonfesinės, daugiarasės ir kitais požiūriais daugiakultūrės visuomenės, identifikuojančios save kaip vieninga nacija, sukūrimas;
- prioritetinga orientacija į humanizmo ir demokratijos vertybes;
- itin efektyvi liberalios rinkos ekonomika, pasižyminti labai aukštu tarptautinio konkurencingumo lygiu globaliose erdvėse;
- didžiulis sparčios mokslo ir technologijų pažangos potencialas visose socialinio ir ekonominio gyvenimo srityse ir kariniuose sektoriuose;
- gebėjimas užtikrinti aukštą ekonominės gerovės lygį įvairiems visuomenės sluoksniams;
- gebėjimas efektyviai reikštis globaliose socialinės ir ekonominės raidos erdvėse.

Tuometinė *TSRS* buvo savotiškas pavyzdys Vakarų Europai pagal tokius kriterijus:

- gebėjimas kultūrų įvairove ir netgi dideliu nesuderinamumu pasižyminčias nacijas sujungti į naujo tipo daugianacionalinę visuomenę, kurioje realiai buvo palaiškoma „vieningos tarybinės liaudies“ sukūrimo ir susikūrimo idėja (*nepaisant to, kad TSRS naudoti skirtingų nacijų sujungimo į „vieningos tarybinės liaudies“ visuomenę būdai dėl šių būdų antihumanistinės ir antidemokratiškos prigimties Vakarų pasauliui buvo nepriimtini, pati tokio sujungimo ar susijungimo idėja Vakarų Europos sąlygomis dažnai buvo vertinama ne tik kaip įdomi, bet ir kaip verta adaptacijos atsižvelgiant į Vakarų Europos specifiką*);

▪ gebėjimas per istoriškai labai trumpą laiką realiai sukurti bendrą ekonominę erdvę (*nepaisant to, kad TSRS veikė uždaro tipo planinė centralizuotai valdoma ekonomika ir kad bendra TSRS ekonominė erdvė negalėjo būti prototipas bendrajai ekonominei erdvei Vakarų Europoje, pati bendros ekonominės erdvės TSRS idėja tam tikra prasme buvo adaptuojama Vakarų Europos sąlygomis, atsižvelgiant į prioritetingas atviros ir laisvos rinkos ekonomikos plėtojimo prioritetus*);

- gebėjimas konsoliduoti ir centralizuotai valdyti didžiulius žmogiškuosius, materialinius, finansų bei kitus išteklius, labai sparčiai rengti ir įgyvendinti itin didelius ir

Organizacijoms ir jų aplinkai reikšmingi pokyčiai, sąlygojami globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo, Europos integracijos ir ES plėtros aplinkybių

į daugialypius proveržius orientuotus projektus įvairiose ekonominės raidos, mokslo ir technologijų pažangos srityse (*nepaisant to, kad TSRS veikusi ekonomika savo prigimtimi buvo neefektyvi, taip pat nepaisant to, kad daugelis didelių projektų įvairiose ekonominės raidos, mokslo ir technologijų pažangos srityse pasižymėjo neigiamomis socialinėmis, ekonominėmis, ekologinėmis ir netgi politinėmis pasekmėmis, bendros disponavimo didžiuliais ištekliais, jų konsolidacijos ir kryptingo panaudojimo, taip pat stambių į proveržius orientuotų projektų įgyvendinimo idėjos, realizuotos TSRS, buvo labai įdomios Vakarams ir Vakaruose buvo vertinamos kaip adaptuotinos Vakarų sąlygomis*);

- gebėjimas per istoriškai labai trumpą laiką „įjungti“ į savo politinės ir ekonominės įtakos sferą formaliai suverenių šalių visuomenę ir šių šalių nacionalines ekonomikas, sukūrus tiek atitinkamą tarptautinę bendrą ekonominę erdvę, tiek ir tokiai bendrai ekonominei erdvei administruoti skirtą valdymo sistemą (*kaip žinia, TSRS buvo sukūrusi vadinamąją ekonominės savitarpio pagalbos tarybos organizaciją, kurios pagrindu veikė bendra Vidurio ir Rytų Europos socialistinių (komunistinių) šalių, taip pat ir kitų TSRS politinės ir ekonominės įtakos sferai priklausančių šalių ekonominė erdvė, šioje erdvėje buvo įgyvendinti specifiniai tarptautinės prekybos, tiesioginių užsienio investicijų, tarptautinių finansų bei atsiskaitymų modeliai, egzistavo tam tikri monetarinės politikos koordinavimo instrumentai: kai kurios idėjos, realizuotos kuriant ir plėtojant šią specifinę bendrą ekonominę erdvę, buvo įdomios jų adaptavimo Vakarų Europos sąlygomis prasme*);

- gebėjimas inicijuoti ir gana agresyviomis formomis įgyvendinti įvairius projektus vadinamosiose „trečiojo pasaulio“ šalyse, visų pirma – Indijoje, Artimuose ir Vidurio Rytuose, Lotynų Amerikoje, tuo pačiu „įeiti“ į šių šalių rinkas ir plėtoti ten ekonominę ir politinę įtaką (*nepaisant to, kad TSRS taikyti įtakos globaliose erdvėse didinimo būdai daugeliu požiūriu buvo nepriimtini Vakarų pasauliui, pačios TSRS aktyvumas globaliu mastu kėlė Vakarų Europoje interesus plėtoti tarptautinę veiklą ir didinti tarptautinį konkurencingumą*).

Nurodytos aplinkybės, kaip visuma, atspindi *bendrą situaciją*, kurioje *realiai prasidėjo šiuolaikinės ES kūrimosi ir jos dabartinės raidos ir plėtros procesai*.

Šiuolaikinės ES susikūrimo ir jos ligšiolinės raidos ir plėtros procesai, kaip visuma, apima *tris etapus*.

**Pirmame etape**, prasidėjusiame pirmųjų Europos Bendrijų susikūrimu ir pasibaigusiame formaliu ES sukūrimu 1992 m., iš esmės įvyko Vakarų Europos šalių susivienijimas naujos sukurtos Europos Sąjungos pavidalu. Šio etapo pradžioje į pirmąsias Europos Bendrijas susivienijo šešios ekonominiu požiūriu išvystytos žemyninės Vakarų Europos šalys – Prancūzija, Vokietija (*tuometinė Vakarų Vokietija, tai – VFR*), Italija, Nyderlandai, Belgija, Liuksemburgas, vėliau prie šių šešių šalių prisidėjo kitos

Vakarų Europos šalys. XX a. pabaigoje Europos Bendrijoms priklausė penkiolika šalių (*minėtiosios šešios šalys, taip pat Didžioji Britanija, Airija, Ispanija, Portugalija, Švedija, Danija, Suomija, Austrija, Graikija*).

**Antrajame etape**, kuris prasidėjo XX a. paskutiniajame dešimtmetyje ir baigėsi XXI a. pirmajame dešimtmetyje, vyko sparti ES plėtra į Rytus ir susiformavo *naujo tipo geopolitinis ir geoekonominis darinys*, visiškai apimęs Vakarų, Vidurio ir Rytų Europos šalis, kuriose susiklosčiusios visuomenės raida istoriškai vyko Vakarų kultūrų vyravimo erdvėse ir kuriose per XX a. buvo sukaupta nacionalinio valstybingumo patirtis. Šiame etape į ES įstojo vienuolika Vidurio ir Rytų Europos šalių (2004 m. – Lietuva, Latvija, Estija, Lenkija, Čekija, Slovakija, Vengrija, Slovėnija, o 2007 m. – Rumunija, Bulgarija ir 2012 m. – Kroatija) ir dvi šalys, istoriškai priklausiusios pietinei Vakarų Europos erdvei (2004 m. – Malta, Kipras). Beje, galima teigti, jog šiame etape susiformavusi ES apima iš esmės beveik visas tas Vakarų, Vidurio ir Rytų Europos erdves, kuriose XX a. pirmojoje pusėje, po Pirmojo pasaulinio karo, buvo susikūrusios suverenios nacionalinės valstybės, pasižymėjusios prioritetinėmis orientacijomis į tuometiniame Vakarų pasaulyje (*ypač Vakarų Europoje*) veikusių valstybingumo modelių įgyvendinimą.

Pažymėtinos kelios *papildomos* aplinkybės, charakterizuojančios *antrąjį* šiuolaikinės ES susikūrimo ir jos ligšiolinės raidos ir plėtros etapą:

- šiame etape susiformavusi ES erdvė yra suvoktina kaip *Vakarų pasaulio erdvė*, nors jai priklausančios tiek Vidurio ir Rytų Europos, tiek ir kai kurių pietinių Europos regionų erdvės joms būdingų istoriškai susiklosčiusių gyvenimo būdo modelių, socialinės elgsenos stereotipų, vertybių, standartų ir tradicijų prasme *nėra visiškai adekvačios* atitinkamiems Vakarų pasaulio ir Vakarų Europos visuomenei būdingiems modeliams, stereotipams, vertybėms, tradicijoms ir standartams: ši aplinkybė sąlygoja disproporcijų ir esminių skirtumų tarp „*tradicinių*“ Vakarų šalių ir tarp „*naujųjų*“ šalių neišvengiamumą ir nulemia, jog tolesnės raidos sąlygomis gali pasireikšti tiek *įvairių pokyčių nesinchroniškumai*, tiek ir *darnios plėtros stoka* (ši situacija kartais yra vadinama „*dviejų skirtingų greičių*“ raiška ES, nes skirtingose šalyse išryškėja skirtingi gebėjimai įgyvendinti ir spartinti pažangius pokyčius: *akivaizdu, kad „naujosiose“ šalyse šie gebėjimai yra gerokai mažesni*);

- šiame etape iš esmės yra sukurta ir įgyvendinta *vieninga vadybos ir administravimo sistema*, skirta kryptingai valdyti raidos, plėtros, pažangos ir pokyčių procesus *visos ES erdvės mastu*: galima teigti, kad šiame etape susiklosčiusi ES, kaip tarptautinė tarpvalstybinė organizacija, savo kaip valdymo subjekto paskirtimi ir gebėjimais iš esmės pasižymi adekvatumu tiems iššūkiams ir poreikiams, kurie išryškėja šiuolaikinės ES erdvėje (*kartu pastebėtina, kad ES tolesnės raidos ir plėtros sąlygomis neišvengiamai*

Organizacijoms ir jų aplinkai reikšmingi pokyčiai, sąlygojami globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo, Europos integracijos ir ES plėtros aplinkybių

*atsiras poreikiai naujai iš naujo transformuoti ES kaip tarptautinę organizaciją ir kaip valdymo subjektą, numatant tinkamai prisitaikyti prie naujų sąlygų ir aplinkybių, kurios išryškės ateityje).*

**Trečias etapas**, prasidėjęs XXI a. pirmojo dešimtmečio pabaigoje, turėtų pasižymėti tuo, kad šiuo metu turėtų vykti ES plėtra Pietryčių Europos ir Azijos link. Šiame etape į ES be kelių nedidelių Balkanų regiono šalių, kuriose istoriškai buvo sukaup- tas, kad ir ribotas, nacionalinio valstybingumo patyrimas, galėtų įsijungti ir tos šalys, kurios istoriškai buvo labai paveiktos Osmanų imperijoje vyravusių kultūrų įtakos ir kuriose iš esmės nebuvo sukaupta „vakarietiškomis“ orientacijomis pasižymėjusio valstybingumo patirtis (Serbija, Bosnija ir Hercegovina, Makedonija, Juodkalnija, Albanija). Ypač pabrėžtina, kad šiame etape į ES galėtų įeiti ir Turkija: akivaizdu, kad Turkijos įjungimas reikštų tiek esminius pokyčius pačioje ES, tiek ir nulemtų svarų ES potencialo „priartėjimą“ prie Artimųjų ir Vidurio Rytų erdvių (*pastaroji aplinkybė yra išskirtinai svarbi suvokiant Artimųjų ir Vidurio Rytų erdvių reikšmingumą ES tiek apsirūpinimo žaliavomis ir energetiniais ištekliais prasme, tiek naujų europinės kilmės produkcijos realizavimo rinkų plėtojimo požiūriu, tiek aktyvinant intelektinių išteklių pritraukimą mokslo ir technologijų pažangos spartinimo dėlei, tiek ir siekiant stiprinti tarptautinį saugumą ir aktyvinti tarpkultūrinę sąveiką*).

Šiame etape neišvengiamai turėtų išryškėti ES erdvių tolesnei raidai ir plėtrai bū- dingos *prioritetinės trajektorijos*, kurios galėtų būti orientuotos tiek į šioms erdvėms būdingų *vienalytiškumo* pradų „stiprinimą“, tiek ir į *naujų regionalizacijos* formų atsiradimą. Beje, trajektorijos, kuriomis galėtų būti išreiškiami *naujo tipo regionalizacijos procesai*, yra itin reikšmingos: naujo tipo regionalizacija gali sąlygoti esminius poky- čius tiek ES erdvių struktūroje, tiek ir ES visuomenėje, ir jos gyvenime apskritai.

Šiame etape neišvengiamai galėtų vykti ir tolesnė, ES kaip tarptautinės tarpvals- tybinės organizacijos ir kaip valdymo subjekto, *transformacija*, kuria būtų siekiama adekvačiai reaguoti į *esminius kokybinius pokyčius* ir į *naujus iššūkius*, kylančius ES erdvių plėtros Pietryčių ir Azijos link sąlygomis: tokia transformacija galėtų būti gana daugialypė, ji galėtų apimti tiek pokyčius *naujų valstybių narių priėmimo sąlygų ir statuso identifikavimo* srityje, tiek pokyčius *politinių ir ekonominių sprendimų*, ypač *strateginių sprendimų* inicijavimo, parengimo, priėmimo ir įgyvendinimo procedūrų ir praktikos srityje, tiek ir pokyčius, kuriais būtų išreiškiamas polinkis „sutvirtinti“ ES „vakarietiškai“ suvokiamo europietiško pradžius (beje, tam tikri tokios transformaci- jos simptomai išryškėja jau dabartiniu metu: ES realiai yra įgyvendinamos tam tikros priemonės siekiant labiau centralizuoti kai kurias funkcijas parengiant ir įgyvendinant bendrą politiką, taip pat siekiant pagerinti veiklos įvairiose raidos, plėtros, pažangos ir pokyčių srityse koordinavimą).



Nepaisant to, kad minėtasis trečias šiuolaikinės ES ir jos erdvių raidos ir plėtros etapas iš esmės yra tik prasidėjęs, galima teigti, kad jam vykstant pati ES neišvengiamai pasikeis ir įgaus daug kokybiškai naujų požymių. Akivaizdu ir tai, kad vienareikšmiškai apibrėžtinų tolesnės raidos ir plėtros prognozių, skirtų apibūdinti tiek pačios ES erdves, tiek ir situaciją šiose erdvėse, patikimai rengti, siūlyti ir vertinti praktiškai neįmanoma: tegalima tik prognozuoti ir vertinti įvairius alternatyvius tolesnės raidos ir plėtros variantus bei scenarijus ir bandyti numatyti atitinkamas skirtingų raidos ir plėtros variantų sąlygomis galinčias pasireikšti pasekmes.

Kartu pastebėtina, kad bandant numatyti ES erdvių tolesnės raidos ir plėtros trajektorijas, ypatingas dėmesys galėtų būti skiriamas kelioms *prioritetinėms kryptims*:

- ekonominis ir politinis aktyvumas Artimuosiuose ir Vidurio Rytuose, taip pat Šiaurės Afrikos šalyse ir regionuose, tuo pačiu įgyvendinant idėją, kad *antikinio pasaulio ir Romos civilizacijos erdvės*, kurios istoriškai buvo susiklosčiusios daugelyje regionų prie Viduržemio ir Juodosios jūrų, galėtų ateityje tapti ES *aktyvaus poveikio erdvėmis*;

- ekonominis ir politinis aktyvumas Rytų Europoje ir buvusios TSRS erdvėse Europoje ir Azijoje apskritai, kartu įgyvendinant idėją, kad *buvusios Rusijos imperijos ir buvusios TSRS erdvių tolesnis europeizavimas* gali sudaryti prielaidas *visos Eurazijos mastu* ateityje sukurti išskirtinai didelį ir reikšmingą ekonominį potencialą, kurio pagrindas būtų šiuolaikinės ES erdvėse plėtojamas ekonominis, technologinis ir intelektualinis potencialas;

- įvairiapusiškas aktyvumas plėtojant ES, kaip visumos, bendradarbiavimą su Šiaurės Amerikos šalimis, visų pirma – su JAV, ir kartu įgyvendinant idėją, kad „*europietiškomis šaknimis*“ pasižyminti Šiaurės Amerikos visuomenė turėtų ateityje kartu su Europos Sąjungos visuomene sukurti *bendrą* ekonominį, technologinį ir intelektualinį potencialą, kuris būtų vienareikšmiškai vyraujantis pasaulyje ir nulemtų globaliu mastu vykstančių politinės, socialinės, ekonominės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos procesų turinį ir kryptingumą;

- įvairiapusiškas aktyvumas plėtojant ES, kaip visumos, bendradarbiavimą su tomis šalimis Azijoje, Afrikoje, Lotynų Amerikoje ir kituose žemynuose, kurie pasižymi didelėmis tolesnio ekonomikos augimo perspektyvomis (*tiek su tokiomis šalimis kaip Japonija, Pietų Korėja, tiek ir su tokiomis šalimis kaip Indija, Kinija, augančios ekonomikos šalys Pietų Amerikoje*), ir kartu įgyvendinant idėją, kad *europietiškos kilmės modeliai, stereotipai, tradicijos ir standartai* turi būti skleidžiami viso pasaulio mastu ir kad tokios sklaidos priemonėmis gali būti sudaromos sąlygos, kad ES visuomenės gyvenime būtų realiai įgyvendintos ekonominio gerovės, socialinio komforto ir saugumo nuostatos.

Beje, minėtosios prioritetinės kryptys, kaip visuma, atspindi bendrą ES erdvių raidai ir plėtrai būdingą orientaciją tiek į politinės, socialinės, ekonominės situacijos ge-

Organizacijoms ir jų aplinkai reikšmingi pokyčiai, sąlygojami globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo, Europos integracijos ir ES plėtros aplinkybių

rinimą, visuomenės ir jos gyvenimo modernizavimą *globaliu mastu*, tiek į *moderniose Šiaurės pusrutulio šalyse* turimo ir plėtotino potencialo konsolidaciją ir efektyvesnį panaudojimą, tiek ir į visapusišką pačios ES visuomenės tobulinimą ir ryškų jos gyvenimo kokybės gerinimą.

**ES tolesnės raidos ir plėtros galimybių ir perspektyvų įvairovė.** ES raidos ir plėtros perspektyvų identifikavimas, galimų scenarijų parengimas ir pagrindimas – išskirtinai svarbi prielaida spręsti daugelį strateginio pobūdžio klausimų įvairiose ES politinio, socialinio, ekonominio gyvenimo, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos, gamtos apsaugos ir kitose srityse.

Identifikuojant, vertinant ES perspektyvas ir lyginant galimus raidos ir plėtros scenarijus bei įvairias tolesnių pokyčių alternatyvas, yra tikslinga *prioritetinį dėmesį* skirti kelioms *nuostatom*, kuriomis yra apibūdinama ES raidos ir plėtros *prasmė*:

- nuostata, išreiškianti ES raidos ir plėtros orientavimą į *humanizmo, demokratiškos, žmogaus teisių ir laisvių vertybių prioritetiškumą* ir atspindinti siekius sukurti *itin modernią visuomenę*, kuri būtų ne tik efektyvios ekonomikos, sparčios mokslo ir technologijų pažangos, bet ir moralumo, dvasingumo, sveikos ir ekologiškos gyvensenos pavyzdžiu ir etalonu;

- *ekonominės gerovės, socialinio komforto ir politinio stabilumo* siekius Europos Sąjungoje išreiškianti nuostata;

- nuostata, išreiškianti siekius visapusiškai *didinti ES reikšmingumą* tiek Europos šalių visuomenės gyvenime, tiek ir globaliu mastu.

Akivaizdu, kad ES raidos ir plėtros prioritetus išreiškiančios nuostatos gali būti įgyvendinamos *įvairiais būdais*: tai reiškia, kad ES tolesnei raidai ir plėtrai gali būti būdingi *iš esmės skirtingi scenarijai* ir *skirtingos tolesnių pokyčių ir raidos procesų alternatyvos*.

Identifikuojant, vertinant ir lyginant skirtingus raidos ir plėtros scenarijus ir skirtingas tolesnių pokyčių ir raidos procesų alternatyvas, yra būtina suvokti, kad *visiems galimiems scenarijams ir visoms galimoms pokyčių alternatyvoms* yra būdingos tam tikros *bendros dimensijos*: būtent šiomis bendromis dimensijomis ir turi būti remiamasi identifikuojant, vertinant ir lyginant įvairius galimus ES raidos ir plėtros variantus. Beje, galima teigti, kad tokios bendros dimensijos, kaip visuma, charakterizuoja *pagrindinių kriterijų*, panaudotinių ES tolesnės raidos ir plėtros galimų scenarijų ir alternatyvų vertinimui ir lyginimui, *sistemą*.

ES tolesnės raidos ir plėtros galimiems scenarijams ir alternatyvoms vertinti ir lyginti gali būti panaudojami tokie *pagrindiniai kriterijai*:

- *bendrujų erdvių ES ribotumo kriterijai*, išreiškiantys tą aplinkybę, jog skirtingi ES raidos ir plėtros scenarijai ir skirtingi alternatyvūs sprendimai gali būti orientuo-

ti į skirtingas bendrųjų ekonominių, socialinių, informacinių erdvių, taip pat ir kitų bendrų erdvių ribas: skirtingi raidos ir plėtros scenarijai ir skirtingos alternatyvos gali skirtis būtent tuo, kad nacionalinių šalių erdvių sujungimo į bendras visos ES erdves mastas, aprėptis ir ribos gali būti skirtingos, o tai kartu rodo tiek skirtingą bendrų erdvių pasklidimą ir skirtingą nacionalinių erdvių įsijungimo į bendrąsias erdves lygį, tiek ir skirtingas bendrųjų erdvių išplitimo ir jomis apimamų raidos ir pažangos procesų aprėpties ribas;

- *identifikavimosi su visos ES visuomene ir su nacionalinės šalies visuomene reikšmingumo kriterijai*, išreiškiantys tą aplinkybę, jog skirtingi ES raidos ir plėtros scenarijai ir skirtingi alternatyvūs sprendimai gali būti orientuoti į skirtingai suvokiamus prioritetus, neišvengiamai išryškėjančius visais tais atvejais, kai tiek eiliniam tipiniam visuomenės nariui, tiek ir kiekvienam socialiniam sluoksniui tenka save identifikuoti ir su ES visuomene apskritai, ir su konkrečios nacionalinės šalies visuomene: iš to, koks reikšmingumas yra teiktinas identifikuojantis su *visos ES* visuomene, o koks reikšmingumas yra teiktinas identifikuojantis su *konkrečios nacionalinės šalies* visuomene, galima spręsti apie *identifikavimosi su Europos Sąjungos visuomene svarbą* kaip apie esminį ES visuomenės *bendrumo požymį* (beje, šis požymis atspindi ES visuomenės vienybės subrendimo ir bendrumo lygį);

- „*centralizavimo–decentralizavimo*“ ES kriterijai, leidžiantys apibūdinti ES visuomenės raidai ir pažangai užtikrinti skirtų funkcijų, tarp jų ir vadybos ir administravimo funkcijų, centralizavimo ir decentralizavimo mastą ir formas: skirtingi ES raidos ir plėtros scenarijai ir skirtingi alternatyvūs sprendimai tarpusavyje gali skirtis būtent orientacijomis į įvairių raidos ir pažangos procesų vadybos ir administravimo funkcijų centralizavimą ir decentralizavimą;

- *valstybingumo ES sampratos kriterijai*, leidžiantys apibūdinti valstybingumo ES sampratos atvejų įvairovę, galinčią pasireikšti skirtingų raidos ir plėtros scenarijų ir skirtingų alternatyvių sprendimų įgyvendinimo sąlygomis: tokią įvairovę nulemia atvejai, kai valstybingumo samprata yra arba sutapatinama tik su *konkrečia nacionaline valstybe*, arba sutapatinama su *ES kaip su tarpvalstybine organizacija*, kuri nėra nacionalinių valstybių pakaitalas, nors ir perima dalį nacionalinėms valstybėms būdingų funkcijų, arba sutapatinama su *ES kaip su tarpvalstybine organizacija*, kuri palaipsniui tampa ar galėtų tapti savotiška „*supervalstybe*“, daugeliu požiūriu galinčia būti pakaitalu ligšiolinėms ar šiuolaikinėms nacionalinėms valstybėms (beje, požiūris į valstybingumą bei valstybingumo identifikavimą yra vienas esminių požymių, leidžiančių išryškinti skirtumus tarp skirtingų ES raidos ir plėtros scenarijų ir alternatyvių sprendimų);

- *raidos ir plėtros prioritetų reikšmingumo kriterijai*, leidžiantys apibūdinti tiek skirtingų ES raidai ir plėtrai būdingų prioritetų įvairovę, tiek ir skirtingų prioritetų

Organizacijoms ir jų aplinkai reikšmingi pokyčiai, sąlygojami globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo, Europos integracijos ir ES plėtros aplinkybių

svarbą: skirtingi ES raidos ir plėtros scenarijai ir skirtingi alternatyvūs sprendimai gali būti orientuoti į skirtingus raidos ir plėtros prioritetus, kuriais yra apibūdinami didelė įvairovė pasižymintys tiek prioritetiniai veiklos sektoriai, tiek perspektyvios modernizavimui skirtos veiklos kryptys, tiek ir prioritetiniai regionai, kuriuose turėtų būti aktyvinami ES raidos, plėtros ir pažangos procesai.

Išvardyti kriterijai, panaudotini galimų Europos Sąjungos tolesnės raidos ir plėtros perspektyvų identifikavimui ir numatymui, taip pat tolesnės raidos ir plėtros galimų scenarijų ir alternatyvų parengimui, pagrindimui ir vertinimui, gali būti traktuojami būtent kaip *pagrindiniai kriterijai*, leidžiantys apibūdinti svarbiausius būsimųjų raidos, plėtros ir pažangos procesų požymius. Be abejo, ši kriterijų sąranka gali būti išplėsta, įtraukiant į ją ir kitus kriterijus, leidžiančius atsižvelgti į daugybę papildomų aplinkybių, galinčių pasireikšti ES tolesnės raidos ir plėtros sąlygomis.

Ypač pažymėtina, kad *išskirtinai reikšmingas veiksnys*, daręs įtaką tolesnei ES raiškai ir plėtrai, yra *ES erdvėse ateityje galintys pasireikšti jungimosi procesai ir šių procesų struktūros pokyčiai*: šis veiksnys iš esmės išreiškia tiek *integracijos*, tiek ir *sintezės procesų* poveikius situacijai ES apskritai ir pačios ES tolesnėms transformacijoms. Beje, iš šio teiginio seka, kad ES tolesnės raidos ir plėtros scenarijams bei alternatyvoms vertinti ir lyginti gali būti panaudojamas dar vienas *kriterijus*, priskirtinas *pagrindinių kriterijų* grupei – tai „*integracijos–sintezės*“ *ES kriterijus*, leidžiantis išryškinti skirtingų raidos ir plėtros scenarijų ir skirtingų alternatyvų tarpusavio skirtumus, atsižvelgiant į didelė įvairovė pasižyminčias *integracijos ir sintezės procesų kombinacijas*, kuriomis gali būti nulemiami įvairūs tiek integracijos, tiek sintezės procesų *vyravimo* atvejai.

„*Integracijos–sintezės*“ *ES kriterijaus* reikšmingumą parodo ta aplinkybė, kad naudojantis šiuo kriterijumi gali būti atskleistas *jungimosi procesų dvilypumas*: kaip žinia, jungimosi procesai gali būti tiek *integracijos* pobūdžio, kai dėl jungimosi sukurta nauja situacija ar būseną *gali būti transformuota į ankstesnę situaciją ar būseną* (tokie *jungimosi procesai yra suvokiami kaip integracijos procesai, nes dėl jų gali vykti ir dezintegracijos procesai*), tiek ir *sintezės* pobūdžio, kai dėl jungimosi sukurta nauja situacija ar būseną *negali būti transformuota į ankstesnę situaciją ar būseną* (tokie *jungimosi procesai yra suvokiami kaip sintezės procesai, nes dėl jų yra neįmanomas atkūrimas tos situacijos ar būsenos, kuri buvo iki prasidedant sintezei*). Naudojantis „*integracijos–sintezės*“ kriterijumi gali būti identifikuojami, vertinami ir lyginami ES raidos ir plėtros sąlygomis vykstantys jungimosi procesai, numatant išryškinti daugialypius integracijos ar sintezės atvejus ir tuo pačiu atskleidžiant esminius skirtumus, būdingus skirtingiems ES raidos ir plėtros scenarijams bei skirtingoms alternatyvoms.

Atsižvelgiant į ES tolesnės raidos ir plėtros procesų įvairovę ir daugialypiškumą, yra tikslinga išryškinti kelis *labiausiai tikėtinus* būsimų raidos ir plėtros procesų *vari-*

*antus* ir kartu numatyti *galimų scenarijų ir raidos, plėtros, pažangos bei pokyčių alternatyvų pagrindines gaires*. Tokiais labiausiai tikėtiniais variantais yra laikytini šie:

- ES, kaip tarptautinės tarpvalstybinės organizacijos, tolesnė raida ir plėtra;
- ES, kaip naujo tipo organizacinio darinio, įgaunančio „*supervalstybės*“ požymius, raida ir plėtra;
- ES tolesnė transformacija į „*supervalstybę*“.

Kiekvienas šių variantų reikalauja detalesnio apibūdinimo. Beje, šie variantai, kaip visuma, gali būti suvokiami ir kaip atskiri etapai, realizuojantys išskirtinai ambicingą galimą ateities scenarijų, kurio esmė – dabartinės ES, kaip tarptautinės tarpvalstybinės organizacijos, transformavimas į modernią Europos masto „*supervalstybę*“. Nepaisant to, kad tokio transformavimo scenarijus mūsų dienų sąlygomis tegali būti vertinamas tik kaip pasižymintis *gana ribotu patikimumu*, galima teigti, jog būtent šis scenarijus leidžia apibūdinti ES tolesnei raidai ir plėtrai būdingų perspektyvų, galimybių, variantų ir alternatyvų spektrą.

Beje, vertinant dabartiniu metu realiai susiklosčiusią situaciją ir atsižvelgiant į šiuolaikinėmis sąlygomis pasireiškiančius ypatumus, būdingus pačiai ES kaip organizacijai ir kaip valdymo subjektui, galima teigti, kad tarp tokių požymių šiuo metu *išskirtinai svarbus požymis yra ES valstybių narių nacionalinių interesų ir tikslų reali viršenybė virš bendrųjų ES interesų ir tikslų*.

Pastebėtina, kad šiuolaikinė ES pasižymi kaip tik tuo, jog valstybės narės joje teikia *akivaizdų prioritetą* tiems interesams ir tikslams, kurie jose yra suvokiami kaip *nacionaliniai interesai ir tikslai*. Orientacija į *bendruosius interesus ir tikslus* yra realiai būdinga valstybėms narėms tik tiek, kiek tokie bendrieji interesai ir tikslai *sutampa* su pačių valstybių narių nacionaliniais interesais ir tikslais arba bent *neprieštarauja* nacionaliniams interesams ir tikslams.

Pasireiškiant valstybių narių nacionalinių interesų ir tikslų viršenybei virš bendrųjų interesų ir tikslų, pačią ES, jos veiklą, raidą ir plėtrą kompleksiskai galima apibūdinti tik atsižvelgiant į ES mastu vykdomų *svarbiausiųjų funkcijų* turinį ir prasmę. Tarp itin reikšmingų funkcijų yra pažymėtinos:

- ES vykdomos *funkcijos* išryškinant, iškeliant ir apibrėžiant tiek *valstybėms narėms būdingus bendruosius interesus ir tikslus*, tiek ir *Europos Sąjungai, kaip visumai, būdingus interesus ir tikslus*;
- ES vykdomos *funkcijos* tiek *valstybių narių veiklos, raidos ir plėtros procesų koordinavimo* srityje, tiek ir *visai ES būdingų bendrųjų interesų ir tikslų įgyvendinimo* srityje.

Minėtos funkcijos ne tik yra suvoktinos kaip *realiai vyraujančios* ES, kaip organizacijos, veikloje, raidoje ir plėtroje, bet ir yra vertintinos kaip *atspindinčios priori-*

Organizacijoms ir jų aplinkai reikšmingi pokyčiai, sąlygojami globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo, Europos integracijos ir ES plėtros aplinkybių

*tetinius valstybių narių siekimus turėti iš narystės ES visokeriopą naudą sau. Svarbu suvokti, kad valstybių narių naudos sau siekimas iš esmės ir nulemia realiai pasireiškiančią valstybių narių nacionalinių interesų ir tikslų viršenybę virš bendrųjų visos ES interesų ir tikslų. Beje, atskirų valstybių narių naudos sau siekimas pasireiškia labai akivaizdžiai netgi tais atvejais, kai tam tikri visos ES bendri interesai ir tikslai yra adekvatūs konkrečioms konkrečių valstybių narių interesams ir tikslams: galima teigti, kad narystė ES iš esmės yra suvokiama kaip priemonė spręsti savo valstybės problemas ir įgyvendinti savo nacionalinius interesus ir tikslus.*

Valstybių narių naudos sau siekimas gali pasireikšti įvairiomis formomis:

- valstybės narės turi galimybes gauti ir realiai gauna ekonominę, taip pat technologinę, informacinę, politinę ir kitokią paramą, reikalingą įvairioms problemoms savo šalyse spręsti;

- valstybės narės turi daug galimybių pasinaudoti daugialypiais sinergetiniais efektais, kurie yra gaunami įgyvendinant stambius tarptautinius projektus ir pažangai skirtas priemones tiek visos ES ar netgi dar stambesniu mastu, tiek ir atskirų Europos Sąjungos regionų ar šalių mastu;

- valstybės narės įgauna daug papildomų galimybių plėtoti savo nacionalines ekonomikas, kelti materialinę gerovę ir didinti socialinį komfortą savo šalyse sąskaita to, kad įvairiose veiklos srityse veikiantys subjektai gali dideliu mastu aktyvinti savo veiklą bendroje ekonominėje, socialinėje, informacinėje ir kitose visos ES erdvėse (*ši aplinkybė yra itin svarbi rinkų plėtros prasme, netgi tais atvejais, kai įvairūs ekonominės veiklos subjektai plečia savo rinkas ir didina ekonominį aktyvumą dėl to, kad jų valstybės veikia kaip donoriai, finansuojantys pagrindinę dalį ES biudžeto pajamų*).

Valstybių narių nacionalinių interesų ir tikslų viršenybė virš ES bendrųjų interesų ir tikslų, kaip realiai pasireiškiantis šiuolaikinei ES būdingas požymis, atspindi įvairias galimybes, perspektyvas, taip pat ir įvairias problemas, galinčias pasireikšti tolesnės ES raidos ir plėtros sąlygomis. Beje, daugeliu atvejų valstybių narių nacionaliniai interesai ir tikslai daro įtaką ir netgi nulemia ir *visos ES bendrųjų interesų ir tikslų turinį ir struktūrą*: bendrieji visos ES interesai ir tikslai savotiškai „išauga“ iš daugelio nacionalinių atskiroms valstybėms narėms būdingų interesų ir tikslų. Tai reiškia, kad atskirų valstybių narių nacionaliniai interesai ir tikslai *nebūtinai turi būti priešpastatomi bendriesiems visos ES interesams ir tikslams*: atvirksčiai, būtent bendrųjų ES interesų ir tikslų adekvatumas pagrindiniams atskirų valstybių narių nacionaliniams interesams ir tikslams nulemia, kad *bendrieji visos ES interesai ir tikslai vis labiau ir vis didesniu mastu yra sutapatinami su konkrečiais konkrečių valstybių narių nacionaliniais tikslais ir interesais*.

Apskritai, valstybių narių nacionalinių interesų ir tikslų viršenybės virš bendrųjų visos ES interesų ir tikslų *suvokimas* apskritai gali būti *dvejopas*:

- atskirų valstybių narių *nacionaliniai interesai ir tikslai* gali būti traktuojami ir kaip sukeliančys ar inicijuojantys *adekvačius bendrus ar bendriems artimus visos ES interesus ir tikslus*, ir kaip pasižymintys *pradiniu* ar net *prigimtinu adekvatumu bendriems ES interesams ir tikslams*: tokiu atveju atskirų valstybių narių nacionalinių interesų viršenybė virš bendrųjų visos ES interesų ir tikslų yra vertintina kaip pačios ES bendrumą ir vieningumą *stiprinantis veiksnys*, kuriuo išreiškiamas esminis valstybių narių siekis ir suinteresuotumas būti ES ir įgyvendinti narystės joje sąlygomis keliamus raidos ir plėtros tikslus;

- atskirų valstybių narių *nacionaliniai interesai ir tikslai* tam tikrais atvejais gali būti traktuojami kaip *neadekvatūs* ar netgi kaip *prieštaraujantys bendriems ES interesams ir tikslams*: tokiu atveju valstybių narių nacionalinių interesų ir tikslų viršenybė virš bendrųjų visos ES interesų ir tikslų yra vertintina kaip *veiksnys, iš esmės ribojantis ES raidą ir plėtrą*, ypač tomis kryptimis, kurios nėra adekvačios atskirų valstybių narių nacionaliniams interesams.

Taigi galima teigti, jog atskirų valstybių narių nacionalinių interesų ir tikslų viršenybė virš visos ES bendrųjų interesų ir tikslų nulemia tiek visai ES būdingas tolesnės raidos ir plėtros *galimybes*, tiek ir tokios raidos ir plėtros *ribotumas*.

Valstybių narių nacionalinių interesų ir tikslų viršenybė virš ES bendrųjų interesų ir tikslų yra *palankus veiksnys* aktyvinant ES raidą ir plėtrą, kai tenka:

- inicijuoti, parengti ir įgyvendinti *bendrųjų problemų* sprendimui skirtus projektus ir plėtoti *bendrą veiklą*;

- konsoliduoti ir efektyviai panaudoti *bendrus išteklius*, kai siekiama *bendrų interesų ir tikslų*;

- *koordinuoti* veiklą, raidą ir plėtrą tarptautiniu ir globaliu mastu, ypač, kai tenka spręsti *bendras problemas* ir siekti *bendrų tikslų* atsižvelgiant į *tarptautinį ir globalųjį kontekstą*;

- *bendromis pajėgomis ir pastangomis* plėtoti veiklą, skirtą *bendrų grėsmių ir pavojų prevencijai*.

Minėtos aplinkybės atspindi ES raidos ir plėtros galimybes ir perspektyvas, ypač atsižvelgiant į tai, kad atskirų valstybių narių nacionaliniai interesai ir tikslai tiek dabartiniu metu, tiek ir ateityje gali būti dar labiau palankūs išryškinti ir įgyvendinti *bendrus* visai ES būdingus *bendruosius* interesus ir tikslus. Kartu pastebėtina, kad valstybių narių nacionalinių interesų ir tikslų viršenybė virš ES bendrųjų interesų ir tikslų realiai gali reikštis ir kaip esminis *stabdantis veiksnys* plėtojant tam tikromis kryptimis pačią ES, kaip visumą: pastaroji aplinkybė pasireiškia tiek tuo, jog atskiros valstybės narės nepalaiko tam tikrų iniciatyvų, kurios būtų naudingos visai ES, tiek ir tuo, jog atskirų valstybių išreiškiami specifiniai nacionaliniai interesai ir tikslai *stab-*

Organizacijoms ir jų aplinkai reikšmingi pokyčiai, sąlygojami globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo, Europos integracijos ir ES plėtros aplinkybių

*domai* paveikia kai kurių bendrų visos ES interesų ir tikslų išryškirimą ar tam tikrų interesų ir tikslų, kurie realiai turėtų būti suvokiami ir identifikuojami būtent kaip bendrieji interesai ir tikslai, iškelimą ir tolesnį įgyvendinimą.

Apibendrinant išdėstytus teiginius galima pažymėti tas šiuolaikinės ES raidos ir plėtros perspektyvas, kurias sąlygoja valstybių narių interesų ir tikslų *bendrumas*: būtent bendrųjų interesų ir tikslų svarbos suvokimas ir siekiai juos įgyvendinti bendromis pastangomis nulemia tiek ES, kaip tarptautinės tarpvalstybinės organizacijos, perspektyvumą ir jos koordinuojančio vaidmens reikšmingumo didėjimą, tiek ir ES erdvėje vykstančių ekonominių, socialinių, politinių, technologinių ir kitų pokyčių efektyvumą. Apskritai galima teigti, kad šiuolaikinės Europos Sąjungos tolesnės raidos ir plėtros galimybes ir perspektyvas kaip tik ir nulemia bei ateityje dar labiau gali lemti valstybių narių nacionalinių interesų ir tikslų *bendrumas*, pačių valstybių narių gebėjimai esminius savo nacionalinius interesus ir tikslus *suvokti ar transformuoti į bendrus interesus ir tikslus*, taip pat savo nacionalinių interesų ir tikslų pagrindu *generuoti naujus perspektyvius bendrus visos ES interesus ir tikslus*: ES raida ir plėtra, įgyvendinant tiek bendruosius interesus ir tikslus, tiek ir bendraisiais interesais ir tikslais apimamus atskirų valstybių narių nacionalinius interesus ir tikslus, ir yra suvoktina kaip atspindinti esmines pačios ES perspektyvas.

Akivaizdu, jog išdėstytas požiūris gali būti traktuojamas kaip išreiškiantis *šiuolaikinį suvokimą* apie dabartinę ES ir jos tolesnės raidos ir plėtros galimybes ir perspektyvas. Savaimė suprantama, kad yra svarstylini ir kitokie požiūriai, tarp jų ir požiūris, grindžiamas *prielaida*, jog ES, kaip tarptautinė tarpvalstybinė organizacija, ateityje gali būti transformuota į *kokybiškai naują organizacinį darinį*, kuriam būtų būdingi tam tikri „*supervalstybės*“ požymiai ir kurio tolesnė raida ir plėtra pasižymėtų tam tikromis specifinėms orientacijomis į *Europos Sąjungos bendrojo potencialo sustiprinimą*.

Viena iš galimų prielaidų, charakterizuojančių tolesnę ES raidą ir plėtrą, yra ta, jog dabartinė ES, kaip tarptautinė tarpvalstybinė organizacija ir kaip ES erdvėje vykstančių raidos ir plėtros procesų valdymo subjektas, ateityje iš valstybių narių gali perimti *esmines* valstybių, kaip valdymo subjektų, funkcijas, ir tuo pačiu *transformuotis* iš tradicinės tarptautinės tarpvalstybinės organizacijos, *įgyvendinančios bendrus* valstybių narių interesus ir *koordinuojančios* valstybių narių raidą, į *naujo tipo tarptautinį tarpvalstybinį darinį*, kuriam galėtų būti būdingi *bendros naujo tipo valstybės* („*supervalstybės*“) požymiai. Beje, tarp tokių požymių esminis požymis galėtų būti *bendrųjų visos ES interesų ir tikslų viršenybė virš atskirų valstybių narių nacionalinių interesų ir tikslų*.

Dabartinės ES, kaip tarptautinės tarpvalstybinės organizacijos, transformavimasis į naują „*supervalstybės*“ tipo darinį reikštų, kad:

- visų svarbiausiųjų ekonominės, socialinės, politinės, technologinės raidos ir pažangos procesų *visoje ES erdvėje valdymas* realiai galėtų būti *prioritetiškai* orientuotas



į siekimą įgyvendinti *bendrus visos ES interesus ir tikslus*;

- valstybių narių gebėjimai kelti ir realiai įgyvendinti savo nacionalinius interesus ir tikslus tiek visos ES erdvės mastu, tiek ir netgi savo šalyse galėtų pasižymėti tam tikrais *gana aiškiai suvokiamais ribotumais*;

- valstybės narės bendroje ES erdvėje realiai galėtų iš dalies prarasti tradicinėms šiuolaikinėms valstybėms būdingus savarankiškumo požymius ir galėtų iš dalies faktiškai virsti valdymo subjektais, palygintiniais su *nacionaliniu ar stambiu regioniniu mastu veikiančiais administracinio teritorinio padalijimo vienetų valdymo subjektais*.

ES, kaip naujo tipo organizacinio darinio, įgaunančio „*supervalstybės*“ požymius, susiklostymas galėtų turėti įvairių pasekmių. Tarp tokių pasekmių ypač pažymėtinos pasekmės, rodančios, kad ES galėtų būti sudarytos prielaidos sukurti *itin stiprų bendrąjį potencialą*, kurį būtų galima efektyviai panaudoti visos ES mastu ir tuo pačiu:

- *kompleksiškai* spręsti aktualias ekonominės, socialinės, politinės raidos, kultūros, ekologijos, mokslo ir technologijų pažangos *problemas*;

- *kompleksiškai* reaguoti į daugialypes grėsmes ir pavojus ir vykdyti jų *prevenciją*;

- visapusiškai *didinti* ES, kaip visumos, *konkurencingumą stiprinti pozicijas* tarptautiniu ir globaliu mastu.

Bendrojo potencialo ES stiprinimą galėtų nulemti itin didelės galimybės konsoliduoti visos ES mastu turimus išteklius ir koncentruotai panaudojant juos prioritetinėmis kryptimis.

Kartu pastebėtina, kad ES transformuojantis į naujo tipo organizacinį darinį, gali susiklostyti nauja situacija, kurioje gali pasireikšti *prieštaravimas* tarp dabartinėse ES šalyse gyvenančių visuomenių, kurių kiekviena pasižymi tam tikru *nacionaliniu identitetu* ir kurių kiekvienai yra būdingas *nacijos* pavidalas, ir tarp besiklostančios *viršnacionalinės tarptautinės organizacijos*, įgaunančios *daugianacionalinės „supervalstybės“* pavidalą. Šio prieštaravimo esmė – iš *skirtingų nacijų* susidedančios ES visuomenės *neadekvatumas* šios visuomenės raidos ir pažangos procesus administruojančiai ir organizuojančiai *viršnacionalinei organizacijai*, atliekančiai bendro ir vieningo valdymo subjekto funkcijas. Akivaizdu, kad toks prieštaravimas gali pasireikšti kaip tiek situaciją ES erdvėje, tiek ir pačią ES *destabilizuojantis veiksnys*, todėl yra labai svarbu, kad ES tolesnės raidos ir plėtros sąlygomis būtų ieškoma iš esmės naujo tipo modelių ir sprendimų, skirtų įgyvendinti ilgalaikius stabilios pažangos siekius.

Vienas iš galimų ES tolesnės raidos modelių, galinčių tikti įgyvendinimui tolesnėje ateityje, yra pačios ES *ilgalaikis transformavimas (transformavimasis) į naujo tipo Europos masto „supervalstybę“*. Nepaisant to, kad šis modelis šiuo metu daugeliu požiūrių gali būti vertinamas vos ne kaip *utopinis* ir kaip pasižymintis *labai ribotu realistiškumu*, detalesnis jo idėjos apibūdinimas gali būti laikomas gana prasmingu dalyku,

Organizacijoms ir jų aplinkai reikšmingi pokyčiai, sąlygojami globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo, Europos integracijos ir ES plėtros aplinkybių

taip pat siekiant suvokti daugialypių ES tolesnės raidos ir plėtros galimybių ir perspektyvų sudėtingumą ir įvairovę.

ES tolesnio transformavimo („*transformavimosi*“) į Europos masto „supervalstybę“ idėja yra gana reikšminga dar ir ta prasme, jog atspindi galimą *ilgalaikę istoriškai apibrėžtą visos Europos raidos tendenciją*, galinčią pasireikšti tolesnėje ateityje.

ES tolesnio transformavimo į Europos masto „*supervalstybę*“ klausimas yra išskirtinai reikšmingas siekiant adekvačiai suvokti ir įvertinti ilgalaikius visuomenės ir valstybingumo Europoje raidos procesus.

ES tolesnio transformavimo į Europos masto „supervalstybę“ idėjos esmė yra ta, jog tolesnėje ateityje galėtų pasireikšti *du vienas kitą papildantys procesai*:

- besiplečiančioje ES erdvėje pamažu laikui bėgant galėtų susiformuoti visuomenė, kurioje atsiras *kritinės masės padėtį* turinti visuomenės narių dalis, identifikuojanti save su vieninga *europine (bendra europine) nacija*: kritinės masės padėtį turinčių visuomenės narių, identifikuojančių save su europine nacija, atsiradimas kartu išreiškia prielaidą, kad tolesnėje ateityje *visoje* Europoje galės gyventi nauja visuomenė, kurioje *vyraus bendrai europinei nacijai* save priskiriantys žmonės;

- šiuolaikinė ES, kaip tarptautinė tarpvalstybinė organizacija ir kaip ES erdvėje vykstančių raidos, pažangos ir pokyčių procesų valdymo subjektas, laikui bėgant galėtų vis didesniu mastu iš valstybių narių perimti vis daugiau tradicinėms valstybėms būdingų funkcijų ir kartu realiai galėtų tapti *bendra europine „supervalstybe“*.

Abu minėtieji procesai, kaip visuma, gali būti traktuojami kaip parodantys, jog besiplečiančioje ES erdvėje palaipsniui gali formuotis *nauja naujos nacijos pavidalą įgaunanti bendra europinė visuomenė*, lygiagrečiai kurianti ir plėtojanti savo nacionalinę Europos masto „supervalstybę“. Ypač pabrėžtina, kad tolygi abiejų procesų raiška galėtų būti vertinama kaip *labai svarbi prielaida*, kad ES tolesnės evoliucijos sąlygomis bus išvengta konfliktų, kuriuos galėtų sukelti prieštaravimai tarp skirtingų nacijų bei nacionalinių valstybių raidos procesų ir tarp ES vieningumo ir bendrumo idėjas išreiškiančių ES, kaip tarptautinės organizacijos ir valdymo subjekto, faktiško virsmo bendra europine „supervalstybe“, procesų: gebėjimas išvengti tokių konfliktų galėtų tapti svarbia prielaida būsimąją ES raidą nukreipti tolygios harmoningos raidos ir pažangos linkme. Beje, gebėjimas išvengti tokių konfliktų galėtų būti traktuojamas kaip *prevencija* atžvilgiu tų istoriškai pasireiškusių grėsmių, dėl kurių įvairiais istoriniais laikotarpiais „*sužlugo*“ stambios daugianacionalinės imperijos – senovės Romos imperija, Austrijos–Vengrijos imperija, Rusijos imperija ir TSRS: visais paminėtais ir kitais panašiais atvejais „*sužlugimo*“ procesus skatino tai, kad minėtose imperijose buvo susiklosčiusios nacionaliniam valstybingumui subrendusios, bet realaus valstybingumo neturėjusios nacijos, ir kad valstybė („*supervalstybė*“), administruojanti ir

organizuojanti skirtingų ir savarankiškai gyventi subrendusių atskirų nacijų, kurios neidentifikuoja savęs su bendra nacija, bendrą gyvenimą, anksčiau ar vėliau praranda gebėjimus būti efektyviai veikiančiu valdymo subjektu.

Taigi tolygūs ir harmoningai vykstantys tiek naujos europinės nacijos, tiek ir naujos Europos masto „*supervalstybės*“ formavimosi procesai galėtų būti vertinami kaip išskirtinai reikšminga sąlyga užtikrinti ilgalaikį raidos, plėtros, pažangos ir pokyčių procesų stabilumą visoje besiplečiančioje ES erdvėje. [2; 8; 14; 52; 67; 88; 95; 103; 121; 122; 147; 141; 155]

Akivaizdu, jog išdėstytas požiūris į ES tolesnį transformavimą į Europos masto „*supervalstybę*“ tam tikra prasme gali būti vertinamas kaip *hipotetinis*, tačiau būtent šis požiūris sudaro prielaidas modeliuoti įvairias tolesnės raidos alternatyvas.

Apskritai apibendrinant išdėstytus teiginius, galima daryti *bendrą išvadą*, jog tolesnė ES raida ir plėtra pasižymi tiek variantų, versijų ir galimybių *įvairove bei daugialypiškumu*, tiek ir aiškiai išreikštu *neapibrėžtumu*: tai tuo pačiu rodo, kad ES raidos ir plėtros perspektyvų suvokimo ir pagrindimo dėlei yra reikalingi daugelį krypčių apimantys sudėtingi moksliniai tyrimai.

### **5.3. Visuomenės saugumas: naujos aplinkybės plėtojant organizacijas ir gerinant jų aplinką**

#### **5.3.1. Šiuolaikinė visuomenės saugumo samprata: siekiai, problemos, iššūkiai**

*Saugumo siekiai šiuolaikinės visuomenės vertybių ir prioritetų sistemoje.* Globalizacijos ir internacionalizavimo aplinkoje spartėjant žiniomis grindžiamos visuomenės formavimuisi, socialinės ekonominės raidos ir mokslo bei technologijų pažangos procesai pasižymi *vis didėjančiu neapibrėžtumu ir įvairiais pavidalais pasireiškiančia rizika*: pastarosios aplinkybės supratimas leidžia pagrįsti poreikius sugebėti laiku *numatyti* ir pagrįstai *vertinti* įvairaus pobūdžio *pavojus ir grėsmes*, kurios galėtų sukelti *neigiamą* ar kitaip suvokiamą *nepageidaujamą* globalizacijos, internacionalizavimo, žiniomis grindžiamos visuomenės bei žinių ekonomikos formavimąsi, kartu siekiant laiku vykdyti reikiamą *prevenciją* galimų pavojų, grėsmių ir neigiamų bei nepageidaujamų raidos procesų atžvilgiu.

Beje, šiuolaikiniuose tiek moksliniuose tyrimuose, tiek ir praktiniuose darbuose, skirtuose žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimui, dažnai *sto-*

*kojama adekvataus įvertinimo* tų veiksmų ir aplinkybių, kuriomis yra išreiškiami įvairūs pavojų ir grėsmių poveikiai. Tai reiškia, kad atitinkamų mokslinių tyrimų ir praktinių darbų praktikoje tam tikra prasme yra *ignoruojamos* gana reikšmingos ir įvairiai pasireiškiančios ar galinčios pasireikšti *saugumo*, tarp jų *tarptautinio ir regioninio saugumo problemos*, kylančios ir galinčios kilti globalizacijos ir internacionalizavimo procesų aplinkoje ir formuojantis žiniomis grindžiamai visuomenei ir žinių ekonomikai. Aki-vaizdu, jog tokio pobūdžio problemos yra vertintinos kaip išskirtinai *aktualios*, todėl jų suvokimui, nagrinėjimui ir sprendimui yra teiktinas itin didelis dėmesys.

Nauji prioritetai ir naujos vertybės, besiformuojančios, sklindančios ir pasireiškiančios šiuolaikinėmis sąlygomis, yra labai svarbus tolesnės socialinės ekonominės raidos, mokslo ir technologijų pažangos *veiksny*s: prioritetais ir vertybėmis yra nulemiami visuomenėje daromi *esminiai sprendimai*, sąlygojantys tolesnės raidos ir pažangos gaires ir perspektyvas. Pastaroji aplinkybė parodo naujų prioritetų ir vertybių *svarbą ir reikšmingumą*, juo labiau jog *adekvatus* šių vertybių suvokimas leidžia labai padidinti socialinės ekonominės raidos ir mokslo ir technologijų pažangos *efektyvumą*, tuo tarpu kai šių prioritetų ir vertybių ignoravimas ar neadekvatus vertinimas gali nulemti gebėjimų stoką savalaikiai reaguojant į naujus iššūkius ir naujas problemas.

Nauji prioritetai ir naujos vertybės paprastai pasižymi *didžiule įvairove*, o tai reiškia, kad dėl socialinės ekonominės raidos, mokslo ir technologijų pažangos skatinimo ir spartinimo reikia išryškinti būtent tuos prioritetus ir tas vertybes, kurios yra *ypač reikšmingos ir svarbios* identifikuojant ir sprendžiant aktualias socialinės ekonominės raidos, mokslo ir technologijų pažangos problemas, kartu sudarant prielaidas tinkamai spręsti šias problemas.

Atsižvelgiant į raidos tendencijas, paskutiniu metu pasireiškiančias tiek globaliu mastu, tiek ES ir kitose tarptautinėse erdvėse, tiek atskirose šalyse ir regionuose, galima teigti, jog ypač reikšmingų, svarbių prioritetų ir vertybių kategorijai gali būti priskirtini *saugumo užtikrinimo siekiai*. Tai reiškia, kad suvokiant ir nagrinėjant bet kurios šiuolaikinės socialinės ekonominės sistemos raidos ir plėtros problemas ir perspektyvas, ypatingas dėmesys turi būti skiriamas *saugumui ir saugumo užtikrinimui*: šiuolaikiniame pasaulyje, kuriame istoriškai yra sukauptas didžiulis *ekonominės gerovės ir socialinio komforto siekių* įgyvendinimo patyrimas, vis didesniu mastu pradedama suvokti, kad ekonominė gerovė ir socialinis komfortas yra prasmingi tik tiek, kiek leidžia užtikrinti tiek visos visuomenės apskritai, tiek ir kiekvieno atskiro individo *saugumą*.

Beje, *saugumo ir saugumo užtikrinimo ar užsitikrinimo svarba* yra vis dažniau suvokiama ir vertinama kaip *universali nuostata*, būdinga bet kurių socialinių ekonominių sistemų raidai tiek viso pasaulio mastu, tiek ir sąlyginai mažose ir labai ribotose erdvėse: ši nuostata yra taikytina vertinant visos šiuolaikinės visuomenės, valstybių ar

jų grupių, įvairių socialinių grupių ir sluoksnių raidą tarptautiniu, nacionaliniu, regioniniu ar kitaip identifikuojamu lokaliu mastu, taip pat įvairių verslo ir viešojo sektoriaus organizacijų raidą. Savaimė suprantama, jog minėtoji nuostata galioja visais atvejais, kai kalbama apie *žmogaus raidą tiek plačiąja prasme, tiek ir siaurąja prasme* pažymint *konkretaus individo* prioritetus ir vertybes.

Pastebėtina, jog *saugumo ir saugumo užtikrinimo* svarbos suvokimas atspindi *kybinius pokyčius*, vykstančius šiuolaikinėje visuomenėje, taip pat ir tuos pokyčius, kurie yra sietini su *žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos* formavimusi: tarp žiniomis grindžiamai visuomenei būdingų *idealų* itin svarbūs yra tie, kurie atspindi visuomenės siekį nepertraukiamai didinti ekonominę gerovę ir gerinti socialinį komfortą *visapusiškai saugios aplinkos* sąlygomis. Galima teigti, jog formuojantis žiniomis grindžiamai visuomenei ir žinių ekonomikai *saugumo užtikrinimas* įgauna šiuolaikinėms socialinėms ekonominėms sistemoms būdingo *prioriteto* vaidmenį, o *saugumo užtikrinimo vertybės* tampa pagrindu darant strateginius ir kitus sprendimus šiuolaikinėje valdymo praktikoje.

Saugumo ir saugumo užtikrinimo reikšmingumo ir aktualumo suvokimo dėlei yra būtina *apibrėžti, identifikuoti ir susisteminti pagrindines saugumo problemas*, pasireiškiančias ar galinčias pasireikšti šiuolaikinėje socialinės ekonominės raidos, mokslo ir technologijų pažangos praktikoje, taip pat *rasti ir panaudoti saugumo problemų sprendimo būdus*. Ypač svarbu, kad saugumo problemos būtų suvokiamos ir sprendžiamos atsižvelgiant į globalizacijos bei socialinės ekonominės raidos, mokslo ir technologijų pažangos procesų *internacionalizavimo* sąlygojamas aplinkybes, taip pat į tas aplinkybes, kurios yra specifiskai būdingos *žiniomis grindžiamos visuomenės bei žinių ekonomikos formavimuisi*.

Savo ruožtu gebėjimas adekvačiai suvokti ir spręsti aktualias saugumo problemas reikalauja *kompleksinio požiūrio*, numatant *saugumo*, taip pat *saugumo užtikrinimo ar užsitikrinimo prasmę* traktuoti *įvairiapusiskai*. Akivaizdu, jog kompleksinio požiūrio įgyvendinimo dėlei reikia *iš esmės išplėsti* ankstesnėje socialinės ekonominės raidos bei mokslo ir technologijų pažangos praktikoje susiklosčiusią *tradicinę sampratą* apie įvairių socialinių ekonominių sistemų saugumą ir saugumo užtikrinimą.

Galima teigti, jog saugumo ir saugumo užtikrinimo sampratos išplėtojimas, taip pat aktualių saugumo problemų suvokimas ir sprendimas reikalauja atitinkamų *mokslinių tyrimų*: tokie tyrimai gali būti vertinami kaip itin perspektyvūs plėtojant šiuolaikinius socialinius mokslus, ypač ekonomiką, vadybą ir administravimą. Beje, saugumo problematika yra išskirtinai svarbi plėtojant mokslinius tyrimus, atsižvelgiant į įvairias *politinių, socialinių, ekonominių ir technologinių transformacijų* aplinkybes, tarp jų į transformacijų, pasireiškiančių įvairių pasaulio regionų mastu ir įvairiose šalyse.

Šiuolaikinės socialinių ekonominių sistemų saugumo ir saugumo užtikrinimo problemos, pasireiškiančios politinių, socialinių, ekonominių bei technologinių transformacijų sąlygomis, yra *daugialypės* ir *labai sudėtingos*: pastaroji aplinkybė leidžia pagrįsti padidinto dėmesio šioms problemoms būtinybę.

Saugumo ir saugumo užtikrinimo problemų nagrinėjimo dėlei yra tikslinga detaliau aptarti *socialinių ekonominių sistemų ir jų raidos saugumo*, taip pat *saugumo užtikrinimo problemų ir jų sprendimo* sampratą.

***Įvairių socialinių ekonominių sistemų ir jų raidos saugumo samprata ir aplinkybės.*** Socialinės ekonominės raidos, mokslo ir technologijų pažangos procesų esmės ir dėsningumų suvokimo dėlei yra būtina naudotis *saugumo* dimensija.

Kaip žinome, *saugumas* yra vienas svarbiausiųjų *požymių*, charakterizuojančių bet kurios sistemos, taip pat ir bet kurios socialinės ekonominės sistemos *būseną arba situaciją* tiek pačioje sistemoje, tiek ir sistemos aplinkoje. Beje, *saugumas* taip pat yra vienas svarbiausiųjų *požymių*, charakterizuojančių ir bet kurio *gyvo organizmo*, visų pirma *žmogaus* būseną arba situaciją tiek fizine, tiek socialine, tiek ir bet kuria kita prasme. Tai reiškia, kad *saugumo prasmės* suvokimas ir adekvatus apibūdinimas yra būtina sąlyga nagrinėti bet kurių sistemų raidą ir pažangą, ypač tais atvejais, kai tokios sistemos yra siejamos su žmogiškųjų veiksmų poveikiais.

*Saugumo sąvoka* gali būti apibūdinama labai įvairiai. *Bendriausiu* atveju *saugumas* gali būti apibrėžtas kaip *tam tikros sistemos būseną, kurioje sistemai negresia pavojai ar sistema yra pajėgi išvengti arba pašalinti neigiamas pasekmes, potencialiai pasireiškiančias, jei galintys kilti pavojai visgi sistemą paveiktų.*

Pastebėtina, kad nurodytu saugumo apibūdinimu yra pažymimas *dvejopas* tam tikros sistemos *gebėjimas*:

- ***pirma***, gebėjimas sudaryti tokią situaciją ir būti tokios būsenos, kur *nėra pavojų*;
- ***antra***, gebėjimas turėti galimybes *išvengti arba pašalinti neigiamas pasekmes*, kurios galėtų kilti ar pasireikšti kilus pavojui.

Ypatingas dėmesys yra atkreiptinas į *kriterijų pasirinkimo vertinant pavojaus aplinkybes*.

Akivaizdu, jog tam tikrai sistemai kylantys ar galintys kilti pavojai gali būti vertinami *įvairiai* ir *skirtingai*:

- ***vienais atvejais pavojai*** yra vienareikšmiškai suvokiami kaip *nepageidautini* ir yra vertinami išimtinai *negatyviai*;

- ***kitais atvejais pavojai*** gali būti suvokiami kaip *prielaida pageidautiniems sistemos pokyčiams* ir tokių pavojų atsiradimas, inicijavimas ar raiška gali būti vertinami *pozityviai* (beje, tokiais atvejais sąvoka „*pavojus*“ yra vartotina pozityviaja prasme, kaip išreiškianti *pažangių pokyčių sąlygas*: tokiais atvejais arba galima kalbėti apie pa-

vojus, kylančius *keistiniai, tobulintinai arba naikintinai sistemai*, kuri neturi būti saugi, arba sąvoka „pavojus“ turi būti suprantama kaip išreiškianti esminį *pažangių pokyčių veiksnį*).

Požiūriu į saugumo sąvokos apibūdinimą paprastai yra išreiškiama tai, kad *konkretus subjektas*, vertinantis tam tikros sistemos saugumą, taiko tokius *kriterijus*, kuriais yra parodoma, jog pavojai sistemai yra suprantami kaip *neigiami ir nepageidaujami*. Ši pastaba yra labai svarbi dėl to, jog atspindi vertinimo kriterijų ir pavojus bei saugumą vertinančių subjektų vaidmenį ir reikšmingumą.

Kartu pažymėtina, kad nurodytasis požiūris į saugumo sąvokos apibūdinimą gali būti laikomas *universalium*. Būtent šiuo požiūriu yra išreiškiama, kad *visais* įmanomais socialinės ekonominės raidos bei mokslo ir technologijų pažangos atvejais *saugumas* yra suvokiamas kaip *prioritetinė vertybė*, parodanti kiekvienos sistemos orientaciją į *pavojų nebuvimą ir į turėjamą gebėjimų vengti pavojų ar juos šalinti*.

Nurodytos saugumo sąvokos *universalumas* pasireiškia ir tuo, jog pateiktas apibūdinimas yra laikytinas tinkamu visais tiek pavienio individo ar žmonių grupės gyvenimo, tiek įvairių organizacijų veiklos ir raidos, tiek įvairiais visos visuomenės, valstybės ar tarptautinės bendruomenės, tiek ir kitais atvejais. Tuo pačiu galima teigti, jog nurodytas požiūris į saugumo sampratą yra taikytinas *visose* politinės, socialinės, ekonominės raidos srityse, tarp jų įvairiuose verslo ir viešuosiuose sektoriuose.

Remiantis nurodytu požiūriu gali būti apibūdinta ir *saugumo užtikrinimo* sąvoka. Galima teigti, jog *bendriausiuoju* atveju *saugumo užtikrinimas*, kaip sąvoka, gali būti apibrėžiamas kaip visuma *veiksmų ir priemonių, skirtų įgyvendinti saugumo nuostatas*.

*Saugumo užtikrinimas* kaip veiksmų ir priemonių visuma pasižymi formų ir galimybių *įvairove*. Ypač pažymėtini tie saugumo užtikrinimo atvejai, kai atitinkamos priemonės ir veiksmai yra orientuojami į šiuos *prioritetus*:

- sistemos veikla ir raida yra orientuojama į *paiešką ir suradimą* tokios *aplinkos*, kurioje sistema būtų *saugi*: šiuo atveju *saugumo užtikrinimas* pasireiškia pačios sistemos „judėjimu“ *saugios aplinkos link*;

- sistemos veikla ir raida yra orientuojama į tai, kad sistemos *aplinkoje vyktytų palankūs sistemai pokyčiai*, kartu siekiant *pašalinti ar bent sumažinti pavojus*, kurie kyla ar galėtų kilti sistemai iš ją supančios aplinkos: šiuo atveju saugumo užtikrinimas pasireiškia *aplinkos adaptavimu* atsižvelgiant į sistemos saugumo reikmes;

- sistemos veikla ir raida yra orientuojama į tai, kad pati sistema *prisitaikytų prie aplinkos ir aplinkoje vykstančių pokyčių* ir tuo pagrindu *patenkintų savo saugumo reikmes*: šiuo atveju saugumo užtikrinimas pasireiškia *pačios sistemos adaptavimusi* atsižvelgiant į poreikius prisitaikyti prie vykstančių pokyčių.

Beje, *pačios sistemos* adaptavimasis pokyčių sąlygomis taip pat gali būti *dvejopas*:

▪ sistemos adaptacijos metu pati sistema pasikeičia taip, kad aplinkos pokyčiai nustoja būti vertinami kaip *pavojingi*: šiuo atveju *adaptacijos rezultatas* gali būti suvokiamas kaip *pavojaus išnykimas*;

▪ sistemos adaptacijos metu sistema išsiugdo gebėjimus *adekvačiai reaguoti* į galimus pavojus, *vengti* šių pavojų ar efektyviai juos *šalinti*: šiuo atveju *adaptacijos rezultatas* gali būti suvokiamas kaip išugdymas ir turėjimas gebėjimų *pavojų prevencijai* ir *pavojų pasekmėms šalinti*.

Nagrinėjant įvairias saugumo užtikrinimo aplinkybes yra išskirtini ir tie atvejai, kai saugumo užtikrinimo dėlei sistemoje turi būti ne tik sugebėta prisitaikyti prie aplinkos pokyčių, bet ir sugebama prisitaikyti prie *pokyčių pačios sistemos viduje*: tokie saugumo užtikrinimo atvejai pasižymi tuo, jog saugumui skirtos priemonės ir veiksmai yra orientuojami į *sistemos vidinių pokyčių prioritetus*.

Bet kurios sistemos saugumui užtikrinti skirtos priemonės ir veiksmai gali būti nukreipiami tiek į *sistemos vidų*, tiek ir į *išorinę sistemos aplinką*. Maža to, saugumui užtikrinti skirtas atitinkamas priemonės ir veiksmus gali *inicijuoti ir įgyvendinti* įvairūs *subjektai*, veikiantys tiek *sistemos viduje*, tiek ir *išorinėje sistemos aplinkoje*: minėtieji subjektai gali pasižymėti didžiule tiek *savo įvairove*, tiek ir *savo interesų ir jų raiškos formų įvairove*.

Apibendrinant išdėstytas aplinkybes galima pažymėti, jog šiuolaikinėje socialinės ekonominės raidos, mokslo ir technologijų pažangos, taip pat įvairių socialinių ekonominių sistemų saugumo bei saugumo užtikrinimo praktikoje egzistuoja didžiulė daugialypių atvejų įvairovė. Dėl šios priežasties būtent nurodytasis *universalus* požiūris į saugumo ir saugumo užtikrinimo sampratą gali būti laikomas *pagrindu* nagrinėti šiuolaikines saugumo problemas ir tinkamai jas spręsti, taip pat atsižvelgiant į iššūkius, kylančius globalizacijos, socialinės ekonominės raidos, mokslo ir technologijų pažangos internacionalizavimo, taip pat žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimosi aplinkoje.

***Socialinių ekonominių sistemų raidos saugumo problemos ir jų įvairovė.*** Socialinėms ekonominėms sistemoms ir jų raidai būdingos *saugumo problemos* gali būti suvokiamos ir apibūdinamos gana įvairiai.

*Apskritai* galima teigti, kad tam tikrai sistemai ar jos raidai būdinga *saugumo problema* atspindi pačios sistemos ar jos raidos charakteristikų *neadekvatumą* toms nuostatoms, kuriomis yra išreiškiamas *saugios būsenos ar saugios situacijos* suvokimas. Savo ruožtu saugios būsenos ar saugios situacijos suvokimą išreiškiančios nuostatos gali būti apibūdinamos įvairiais *pavidalais*, taip pat formuluojant atitinkamus *reikalavimus*, nustatant *normas, normatyvus ir standartus*, pasirenkant *etalonus*, deklaruojant *siekiamybę* nusakančius *lūkesčius*. Beje, nepriklausomai nuo to, koks yra



saugios būsenos ar saugios situacijos suvokimą išreiškiančių nuostatų pavidalas, *saugumo problema* visais atvejais gali būti išryškinama *lyginant* realybę (realią sistemos būseną ar situaciją) su minėtomis nuostatomis ir fiksuojant pastarųjų neadekvatumą susiklosčiusios realybės parametrams.

Taigi, *saugumo problema* visada pasireiškia *realios* būsenos ar situacijos *neadekvatumu* toms *nuostatoms*, kuriomis yra išreiškiamas *saugumo suvokimas*. Be to, saugumo problemos esmę rodantis minėtasis neadekvatumas paprastai gali būti dvejopas:

- saugumo problema pasireiškia tam tikromis *deficito* formomis, kai atitinkamoje sistemoje ar jos aplinkoje pasireiškia tam tikrų išteklių, gebėjimų ar sąlygų, kurių reikia saugumui užtikrinti, trūkumas (*deficitas*);

- saugumo problema pasireiškia tam tikromis *konflikto* formomis, kai atitinkamoje sistemoje ar jos aplinkoje egzistuoja ir yra realizuojami skirtingiems subjektams būdingi *nesuderinami interesai*, nulemiantys *konfliktų pačioje sistemoje*, taip pat *sistemos konfliktų su jos aplinka* galimybes.

Iš pateiktų teiginių matyti, kad *saugumo problemos* gali pasižymėti ir pasižymi didele *įvairove*, kurią galima apibūdinti, išryškinant įvairius pačių problemų *požymius*.

Svarbiausiais *saugumo problemų* požymiais laikytini tokie:

- problemų *pobūdį* charakterizuojantys požymiai, į kuriuos atsižvelgiant *saugumo problemos* gali būti identifikuojamos ir klasifikuojamos kaip *politinės, socialinės, kultūros ir mentaliteto, teisinės, teisėsaugos ir teisėtvarkos, ekonominės, mokslo ir technologijų pažangos*, taip pat *karinės, ekologinės* ir kitos;

- problemų *kilmę* charakterizuojantys požymiai, leidžiantys saugumo problemas identifikuoti ir klasifikuoti atsižvelgiant į jas sukeliančių ar sukėlusią *priežasčių ar aplinkybių kilmę* (*įvairios kilmės deficitai, konfliktai, prieštaravimai, kitaip apibūdinamos priežastys*);

- problemų *sprendimo, šalinimo ar vengimo galimybes* charakterizuojantys požymiai, į kuriuos atsižvelgiant *saugumo problemos* gali būti identifikuojamos ir klasifikuojamos adekvačiai turiniui ir pobūdžiui tų *veiksmų ir priemonių*, kurios galėtų būti įgyvendintos *reaguojant* į minėtąsias problemas;

- problemų *raiškos mastą bei trukmę* charakterizuojantys požymiai, į kuriuos atsižvelgiant *saugumo problemos* gali būti identifikuojamos ir klasifikuojamos išryškiant įvairiai apibrėžiamas *globalinio, lokalinio, regioninio* masto problemas (tiek teritorinių dimensijų, tiek ir įvairių veiklos charakteristikų prasme, tiek ir įvairiai identifikuojamų visuomenės grupių ar sluoksnių įtraukimo į šių problemų raiškos ir sprendimo erdves prasme), taip pat įvairias *trukmės* parametrais apibūdinamas problemas.

Nurodytieji požymiai yra laikytini *svarbiausiais*, tačiau realioje saugumo ir saugumo užtikrinimo praktikoje gali tekti atsižvelgti ir į kitus įvairiai identifikuojamų ir

klasifikuojamų problemų požymius.

Socialinių ekonominių sistemų ir jų raidos saugumo problemų sprendimo būdai, galimybės ir perspektyvos taip pat pasižymi didžiule įvairove. Atsižvelgtina ir į tą aplinkybę, jog globalizacijos, socialinės ekonominės raidos, mokslo ir technologijų pažangos internacionalizavimo, taip pat žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimosi sąlygomis visose gyvenimo srityse įvairiomis formomis pasireiškia *pokyčių spartėjimo procesai*: šie procesai, beje, yra būdingi ir visoms toms sritims, kuriose susidaro prielaidos atsirasti *įvairiems* pavojams ir jų raiškai, o tai leidžia teigti, jog įvairiose *saugumo užtikrinimo* srityse taip pat neišvengiamai pasireiškia *pokyčių spartėjimas*. Pastarosios aplinkybės įvertinimas nulemia būtinumą išskirtinį dėmesį skirti kaip tik toms saugumo ir jo užtikrinimo problemoms, kurios kyla globalizacijos, socialinės ekonominės raidos, mokslo ir technologijų pažangos internacionalizavimo, taip pat žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimosi sąlygomis vis labiau pasireiškiant įvairialypiams *pokyčių spartėjimo procesams*; beje, *pokyčių spartėjimas* kaip išskirtinis saugumo problemų ir raiškos veiksnys yra vertintinas kaip itin būdingas žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimosi aplinkai.

Apibendrinant socialinių ekonominių sistemų ir jų raidos saugumo problemų įvairovei apibūdinti skirtas mintis, galima daryti prielaidą, kad dėl nurodytų problemų sėkmingo sprendimo yra tikslinga šias problemas diferencijuoti, atsižvelgiant į jų raiškos *ypatumus*: visų pirma, tarp nurodytų problemų yra tikslinga išryškinti vadinamąsias *bendrojo pobūdžio problemas*, kurios yra būdingos socialinėms ekonominėms sistemoms ir jų saugumui apskritai, taip pat ir *specifines problemas*, kurios gali būti suvokiamos kaip pasireiškiančios būtent globalizacijos, socialinės ekonominės raidos, mokslo ir technologijų pažangos procesų internacionalizavimo ir žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimosi aplinkoje, kai pačių socialinių ekonominių sistemų saugumui prioritetiškai daro įtaką kaip tik globalizacijos, internacionalizavimo ir žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimąsi atspindintys veiksniai.

Įvairiapusiškesnis ir gilesnis saugumo problemų suvokimas ir nagrinėjimas gali būti vertinamas kaip svarbi sąlyga sėkmingai plėtoti tolesnę pažangą visose šiuolaikinės visuomenės gyvenimo srityse. [2; 8; 52; 67; 95; 88; 119; 120; 141; 147; 155; 180]

### 5.3.2. Tarptautinis ir regioninis saugumas: problemos, jų spendimo poreikiai ir galimybės

*Tarptautinio ir regioninio saugumo samprata ir aktualijos.* Globalizacijos, socialinės ekonominės raidos, mokslo ir technologijų pažangos internacionalizavimo, taip pat žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimosi sąlygomis pasireiškiančios saugumo ir saugumo užtikrinimo problemos, kaip žinoma, pasižymi didžiule įvairove. Tokia pat didžiule įvairove pasižymi ir šių problemų identifikavimo ir klasifikavimo galimybės.

Tarp minėtų problemų itin reikšmingomis yra laikytinos *tarptautinio ir regioninio saugumo užtikrinimo problemos*: būtent šiai grupei priskirtinos problemos gali būti vertinamos kaip labai būdingos globalizacijos, socialinės ekonominės raidos, mokslo ir technologijų pažangos internacionalizavimo, taip pat žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimosi sąlygomis, nes išskirtinis šių problemų požymis yra jų *tarptautiškumas*.

Pastebėtina taip pat ir tai, kad *tarptautinio ir regioninio saugumo užtikrinimo problemos* gali būti vertinamos ir kaip itin reikšmingos dar ir ta prasme, jog šioms problemoms, kaip prioritetinis, yra būdingas *pokyčių spartėjimo* požymis, ypač atspindintis *žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos* kūrimosi ypatumus.

*Tarptautinio ir regioninio saugumo užtikrinimo problemos* savo ruožtu yra labai *daugialypės, sudėtingos* ir pasižymi *didele įvairove*, taip pat *didele įvairove tų požiūrių*, kuriais galėtų būti apibūdinama šių problemų *prasmė*.

*Bendriausiu* atveju *tarptautinio ir regioninio saugumo užtikrinimo* problemomis gali būti laikomos tos *saugumo užtikrinimo problemos*, kurios yra *aktualios tarptautinei bendruomenei ir reiškiasi tarptautiniu mastu atskiruose pasaulio regionuose ar visame pasaulyje*. Šiuolaikinės tarptautinio ir regioninio saugumo užtikrinimo problemos yra įvairiai nagrinėtos ir toliau nagrinėjamos daugelyje mokslo darbų. [8; 14; 52; 67; 88; 95; 119; 127; 141; 155]

Remiantis atliktų tyrimų rezultatų apibendrinimais galima teigti, kad *prioritetinėmis* gali būti laikomos *dvejopai* klasifikuotinos *tarptautinio ir regioninio saugumo užtikrinimo problemos*:

- problemos, išryškintinos atsižvelgiant į pačių problemų *kilmę*, atsiradimo ir raiškos *priežastis*;
- problemos, išryškintinos atsižvelgiant į jų raiškos *pobūdį*.

Tarp svarbiausių problemų, kurias būtų galima išryškinti atsižvelgiant į jų *kilmę*, atsiradimo ir raiškos priežastis, galima paminėti šias:

- problemos, kurias sukelia globaliu, tarptautiniu ir regioniniu mastu pasireiš-

kiantys socialinei ekonominei raidai, mokslo ir technologijų pažangai būdingi *dideli tempai*, pasižymintys raidos *netolygumais ir šuoliškumu*, taip pat *itin sparčiai besikeičiančios augimo ir nuosmukio fazės*;

- problemos, kurias sukelia raidos, pažangos ir pokyčių įvairiose gyvenimo srityse ir veiklos sektoriuose *netolygumai* ir tokiais netolygumais nulemiamos *disproporcijos ir asinchroniškumai* (šios problemos pasireiškia *disproporcijomis tarp raidos tempų ir masto skirtinguose veiklos sektoriuose, įvairiuose pasaulio regionuose, skirtingose šalyse, taip pat tuo, jog dažnėja „staigių raidos šuolių“, kuriems nėra tinkamai pasiruošiama*);

- problemos, kurias sukelia skirtingos kilmės ir skirtingo pobūdžio pokyčių *sutapimas laiko ir erdvės prasme* (šios problemos gali būti vadinamos „*rezonanso efekto*“ *problemomis ir pasireiškia tuo, jog tuo pačiu metu ir toje pačioje erdvėje vyksta vieni nuo kitų nepriklausantys skirtingos kilmės ir skirtingo pobūdžio pokyčiai, kurių sutapimas gali sukelti įvairaus pobūdžio destruktivumą*);

- problemos, kurias sukelia sparti *vertybinių orientacijų ir gyvenimo būdo modelių kaita*, taip pat globalizacijos sąlygomis vis labiau išryškėjantys ir įvairiomis formomis pasireiškiantys *mentaliniai skirtumai ir netgi konfliktai*, būdingi įvairių pasaulio regionų ir šalių visuomenei (*tarp šių problemų itin reikšmingomis yra laikytinos partnerystės ir tolerancijos stoka santykiuose tarp įvairių bendruomenių ir socialinių grupių ir sluoksnių, gyvenančių skirtingomis kultūromis ir mentalitetais pasižyminčiose erdvėse, taip pat intensyvėjančios ir nepakankamai kokybiškos komunikacijos tarp tarpusavyje sąveikaujančių ir vienas kitą vis labiau veikiančių subjektų, atstovaujančių vis didesne įvairove pasižyminčioms veiklos sritims globalinėse ir tarptautinėse erdvėse*).

Savaime suprantama, be minėtų problemų, gali būti nurodytos ir kitos tarptautinio ir regioninio saugumo užtikrinimo problemos, išryškintinos atsižvelgiant į *kilmės, atsiradimo ir raiškos priežasčių įvairovę*.

Tarp svarbiausių problemų, kurias būtų galima išryškinti, atsižvelgiant į jų *raiškos pobūdį*, galima paminėti šias:

- problemos, kurias lemia socialinės ekonominės raidos netolygumų ir disproporcijų sąlygomis vis labiau išryškėjantys *įvairių gamtos išteklių (ypač energetinių ir žaliavų išteklių)*, taip pat *pramoninės produkcijos ir paslaugų realizavimo rinkų deficitai arba rinkų įvaldymo sunkumai*, pasireiškiantys tiek globaliu mastu, tiek ir įvairiose pasaulio regionuose (šios problemos *reiškiasi įvairiomis tiek sąžiningos, tiek ir nesąžiningos konkurencijos formomis, taip pat ir tuo, jog jų buvimas ir suvokimas yra suprantamas kaip nesaugi būseną: galima teigti, kad tam tikros tarptautinio ir regioninio saugumo problemos yra suvoktinos būtent kaip tarptautiniu mastu pasireiškiančios ekonominės konkurencijos problemos, ypač kaip konkurencijos mokslo ir technologijų srityse problemos, taip pat kaip tam tikrų išteklių, rinkų ar palankių sąlygų tolesnei raidai ir pažangai deficito problemos*);

▪ problemos, kurias sąlygoja *terorizmo plėtotė*, taip pat įvairialypės *ekstremizmo ir radikalizmo* apraiškos įvairiose šiuolaikinio gyvenimo srityse ir praktiškai visuose pasaulio regionuose (*tarp šių problemų ypač išskirtinos problemos, kurias sąlygoja terorizmui ir ekstremizmui palankių ideologijų ir kultūrų sklidimas, teroristinės veiklos infrastruktūrų plėtra, terorizmui ir ekstremizmui palankaus „šešėlinio“ verslo ir ekonominių struktūrų plėtra, taip pat išskirtinos problemos, kurias sąlygoja įvairūs mentaliniai, socialiniai, psichologiniai ir kitokie veiksniai, galintys provokuoti įvairaus pobūdžio tarptautinius, religinius, generacijų ir kitokius konfliktus, plintančius netgi itin stambiu tarptautiniu mastu; beje, gana reikšmingos problemos taip pat glūdi tame, jog terorizmo plėtotės, ekstremizmo ir radikalizmo apraiškos tam tikra prasme yra sietinos ir su tuo, kad kai kurios masinei kultūrai būdingos raidos trajektorijos išreiškia polinkius į teroristinei ir ekstremistinei elgsenai palankių stereotipų susidarymą ir pasklidimą*);

▪ problemos, kurias sąlygoja *karinio potencialo kaupimas ir atnaujinimas, sparti karinės pramonės plėtra ir karybai naudotinių naujų technologijų atsiradimas ir paplitimas* (*tarp šių problemų itin reikšmingomis yra laikytinos problemos, sietinos su naujų masinio naikinimo ginkly, karinių technologijų ir kitų priemonių kūrimu ir paplitimu, ypač nekontroliuojamu paplitimu, taip pat karinėje pramonėje besiklostančių interesų realizavimo problemos ir problemos, kurios kyla karinio potencialo žmogiškųjų išteklių sistemose*);

▪ *ekologinių ir humanitarinių grėsmių nulemiamos problemos* (*tarp šių problemų ypač akcentuotinos tos problemos, kurias gali sukelti įvairaus pobūdžio stichinės nelaimės, taip pat karinių konfliktų, įvairių ekonominės raidos ar technologijų pažangos procesų neigiamos ekologinės ar humanitarinės pasekmės*);

▪ problemos, kurias sąlygoja *valstybių ir jų grupių politinių ir ekonominių lyderių, stambių nacionalinio ir tarptautinio verslo struktūrų vadovų, taip pat įtakingų tarptautinių organizacijų vadovų socialinės ir politinės atsakomybės bei išminties stoka, taip pat realių humanistinių orientacijų nepakankamumas* (*tarp šių problemų gali būti paminėtos daugialypės problemos, išreiškiančios įvairių šalių nacionalinio elito ir tarptautiniu mastu besireiškiančių įtakingų politinių ir ekonominių jėgų ir jų lyderių nepakankamus gebėjimus realioje praktikoje įgyvendinti bendražmogiškųjų moralumo vertybių prioritetus, realizuojant humanizmo ir demokratijos orientacijas, ir realiai siekti harmonijos ir tolerancijos daugiakultūriškumu ir mentalitetų įvairove pasižyminčiame pasaulyje; beje, itin reikšmingomis yra laikytinos tos problemos, kurias sukelia politinių ir ekonominių lyderių, vadovaujančiųjų politinių ir ekonominių jėgų negebėjimas susilaikyti nuo neribojamo ir nekontroliuojamo kai kurioms interesų grupėms būdingų egoistinių siekių įgyvendinimo, kai yra ignoruojami ar nepakankamai įvertinami esminiai visos visuomenės ir tarptautinės bendrijos interesai*).

Apibendrinant pateiktą tarptautinio ir regioninio saugumo užtikrinimo problemų ir jų įvairovės charakteristiką, galima paminėti *dvi* esmines aplinkybes:

- pirma, nurodytomis problemomis yra iš esmės apibrėžiama *labiausiai prioritetinių* ir šiuolaikinėmis sąlygomis *itin aktualių saugumo užtikrinimui* skirtos veiklos, raidos ir pažangos, taip pat daugialypių sprendimų, veiksmų ir priemonių sritis: nurodytų problemų sąranka atspindi pagrindinius *tarptautinio ir regioninio saugumo užtikrinimo prioritetus*, būdingus šiuolaikinei visuomenei;

- antra, nurodytos problemos yra laikytinos *svarbiausiomis* ir, nepaisant to, kad jų sąranka galėtų būti išplėsta, gali būti laikomos *labiausiai reprezentatyviomis* ir gana visiškai atspindinčiomis *pagrindinius iššūkius tarptautiniam ir regioniniam saugumui*: daugelis aktualių ir svarbių problemų, nenurodytų apibūdintoje sąrankoje, gali būti traktuojamos kaip *dalis* nurodytų problemų (*pastaroji aplinkybė leidžia patvirtinti prielaidą, jog nurodytų problemų sąranka gali būti vertinama kaip universaliai charakterizuojanti šiuolaikinę situaciją saugumo ir saugumo užtikrinimo srityje*).

Minėtų aplinkybių suvokimas leidžia sudaryti prielaidas *kompleksiškai* nagrinėti ir spręsti šiuolaikines tarptautinio ir regioninio saugumo ir jo užtikrinimo problemas, taip pat atsižvelgiant į žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimosi sąlygomis išryškėjančius naujus reiškinius ir jų ypatumus.

***Specifinės tarptautinio ir regioninio saugumo aplinkybės, pasireiškiančios šiuolaikinėmis globalizacijos ir žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo sąlygomis.*** Globalizacijos sąlygomis vykstantys žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo ir kūrimosi procesai – tai reiškinys, turįs dideles pasekmes visai tolesnei politinei, socialinei, ekonominei raidai ir pažangai. Ypač pažymėtina, kad vertinant žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimosi svarbą, yra būtina atsižvelgti į tokios visuomenės kūrimosi procesų poveikį *tarptautiniam ir regioniniam saugumui*.

Žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimosi sąlygomis gali pasireikšti įvairūs *specifiniai veiksniai*, darantys įtaką tiek tarptautiniam, tiek regioniniam saugumui. Ypač svarbu, kad tokių veiksmų poveikis gali būti *dvejopas*: vienais atvejais žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimas pasireiškia kaip tarptautinį ar regioninį saugumą *stiprinanti* aplinkybė, kitais atvejais – kaip gana svarbi prielaida atsirasti ir pasireikšti įvairioms *grėsmėms* tarptautiniam ir regioniniam saugumui, o tai kartu sąlygoja būtinumą vertinti tarptautinio ir regioninio saugumo *silpninimo* veiksmus.

Savo ruožtu žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimosi sąlygomis pasireiškiantys tarptautiniam ir regioniniam saugumui įtaką darantys veiksniai gali būti *labai įvairaus pobūdžio*: tarp šių veiksnių gali būti išskirti politiniai, socialiniai, ekonominiai, taip pat technologiniai, ekologiniai ir kitokie veiksniai.

Tarp *politinių* tarptautiniam ir regioniniam saugumui įtaką darančių veiksnių itin

svarbiais yra laikytini tarptautinio ir regioninio saugumo *stiprinimo* veiksniai. Pagrindiniai veiksniai, pasireiškiantys žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimosi sąlygomis, yra šie:

- žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimas veikia kaip *tarptautinę bendriją konsoliduojantis ir įvairaus pobūdžio regioninį bendradarbiavimą skatinantis veiksnys*: tai labai svarbi saugumo užtikrinimo aplinkybė plėtojant *tarptautinius santykius* ir užtikrinant *tarptautinę taiką ir saugumą*;

- žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo iššūkiai ir vizijos gali pasireikšti kaip *vidaus politinės situacijos įvairiose šalyse ir regionuose* gerinimo veiksnys: žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimą daugelis žmonių ir skirtingos politinės jėgos gali vertinti kaip *išeitį* iš susidariusios nepalankios politinės, socialinės, ekonominės situacijos, todėl *siekimas sukurti žiniomis grindžiamą visuomenę* gali būti traktuojamas kaip svarbus *politinės raidos prioritetą*;

- žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo priemonėmis gali būti surandami būdai sėkmingai spręsti įvairias socialines, ekonomines, ekologines ir kitas problemas, kurių nesprendimas sukelia *politines įtampas*: žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimas šia prasme yra suvoktinas kaip esminė prielaida gerinti politinę situaciją tiek atskirose šalyse ir regionuose, tiek ir tarptautiniu mastu, o tai reiškia, kad tokios visuomenės kūrimas yra suvoktinas kaip tarptautinį ir regioninį saugumą *stiprinantis veiksnys*.

*Politiniai* veiksniai, kurių poveikis gali pasireikšti kaip tarptautinį ir regioninį saugumą žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimosi sąlygomis *silpninanti* aplinkybė, dažniausiai išreiškia tiek atskirų šalių ar regionų mastu, tiek ir tarptautiniu mastu pasireiškiančias *politines įtampas*: tokias įtampas gali sukelti socialinės ir ekonominės raidos bei karinio, ypač gynybinio potencialo augimo *netolygumai*, kuriuos sąlygoja žiniomis grindžiamos visuomenės kūrime pasireiškianti didžiulė raidos ir pažangos *formų ir tempų įvairovė*. Kaip žinoma, esant vis labiau didėjančiai socialinei, ekonominei ir technologinei diferenciacijai, šiuolaikinėje visuomenėje neišvengiamai bręsta *papildomos politinės įtampos*, tampančios naujais grėsmių šaltiniais ir neigiamai veikiančios tarptautinį ir regioninį saugumą. Dėl šios priežasties žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo sąlygomis turi būti įgyvendinamos adekvačios *prevencinės* priemonės, skirtos savalaikiai šalinti tarptautinio ir regioninio saugumo silpninimo priežastis.

*Socialiniai* tarptautinio ir regioninio saugumo *stiprinimo* veiksniai, pasireiškiantys žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimosi sąlygomis, atspindi galimybes formuoti *nauja struktūra* pasižymintį visuomenei, orientuotai į *naujus siekius ir idealus*; tarp šių veiksmų pagrindiniais laikytini tokie:

- žiniomis grindžiamos visuomenės raidos sąlygomis atsiranda *naujos veiklos galimybės*, susiformuoja *nauja visuomenės struktūra*, yra sukuriami ir paskleidžiami

*nauji gyvenimo būdo modeliai*, leidžiantys spręsti ir šalinti ankstesnes socialines problemas: kartu yra vykdoma *socialinės įtampos prevencija*, stiprinamas tarptautinis ir regioninis saugumas;

- žiniomis grindžiamoje visuomenėje atsiranda *naujos vertybės*, orientuotos į *kūrybos ir inovacijų prioritetus*: šių vertybių įgyvendinimo siekiai skatina tarptautinį bendradarbiavimą, aktyvina kūrybingos atmosferos sukūrimą ir tuo pačiu leidžia sudaryti prielaidas stiprinti tarptautinį ir regioninį saugumą.

Savo ruožtu žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimosi sąlygomis pasireiškia ir *socialiniai* tarptautinio ir regioninio saugumo *silpninimo* veiksniai. Šių veiksmų prigimtį nusako *visuomenės socialinės struktūros pokyčiai* ir *naujų ekonominės ir socialinės diferenciacijos formų* atsiradimas tiek atskirų šalių ir regionų, tiek ir tarptautiniu mastu: žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimosi sąlygomis tiek regioninį, tiek ir tarptautinį saugumą gali *neigiamai* veikti pačios visuomenės *socialinės struktūros neadekvatumas* naujų gyvenimo būdo modelių ir standartų paskleidimo reikmėms, taip pat nepakankami gebėjimai įveikti nepalankią socialinę diferenciaciją ir naujų socialinių problemų grėsmes.

*Ekonominiai* tarptautinio ir regioninio saugumo *stiprinimo* veiksniai, pasireiškiantys žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimosi sąlygomis, yra tokie:

- žiniomis grindžiamoje visuomenėje yra sukuriama labai efektyvi, aukštu produktyvumu pasižyminti *žinių ekonomika*, leidžianti turėti ir panaudoti *naujo tipo ekonomines galimybes*, skirtas pasiekti aukštą *ekonominės gerovės lygį* ir realiai pašalinti tas regioninių ir tarptautinių konfliktų priežastis, kurias sukeldavo ar galėtų sukelti *ekonominiai veiksniai*: žinių ekonomikos sukūrimas tuo pačiu pasireiškia kaip svarbi prielaida sustiprinti regioninį ir tarptautinį saugumą;

- žiniomis grindžiamos visuomenės sukūrimo sąlygomis gali būti sėkmingai sprendžiamos ekonominės problemos, kėlusios pavojus tarptautiniam ir regioniniam saugumui, taip pat gali būti sėkmingai plėtojamas tarptautinis ir regioninis bendradarbiavimas: žiniomis grindžiamoje visuomenėje sukurtinas ekonominis potencialas gali pasireikšti kaip prielaida plėtoti tarptautinį ir regioninį bendradarbiavimą, kartu stiprinant tarptautinį saugumą ir stabilumą;

- žinių ekonomika sudaro prielaidas turėti gerokai efektyvesnį *gynybinį potencialą*, o tai gali pasireikšti kaip svarbi sąlyga užtikrinti agresijos prevenciją.

Kuriantis žiniomis grindžiamai visuomenei pasireiškia ir tarptautiniam bei regioniniam saugumui *neigiamai* įtaką darantys *ekonominiai* veiksniai. Tarp šių veiksmų ypač išskirtini tokie:

- žinių ekonomikos plėtojimo sąlygomis atsiranda prielaidos naujomis formomis reikštis ir intensyvėti *tarptautinei konkurencijai*, tam tikrais atvejais galinčiai



provokuoti *naujus konfliktus*: tokie konfliktai gali kilti dėl įvairių *ekonominės* kilmės priežasčių, kurias gali nulemti siekiai išskirtinai palankiomis sąlygomis turėti ar įgyti įvairių deficitinių, brangių ir labai brangstančių išteklių, įgyti ir įvaldyti palankiomis sąlygomis pasižyminčias įvairių produktų realizavimo ir išteklių įsigijimo rinkas, turėti išskirtinę padėtį disponuojant ypatingai efektyviomis technologijomis ir ištekliais, ypač, jei tokia išskirtinė padėtis gali nulemti ekonominio, technologinio ar karinio pobūdžio pranašumus;

- žinių ekonomikos plėtojimas skirtinguose sektoriuose, įvairiose šalyse ir regionuose gali pasižymėti įvairaus pobūdžio *netolygumais*, o tai gali provokuoti *naujas ekonominės raidos disproporcijas*: tokios disproporcijos gali transformuotis į įvairaus pobūdžio konfliktus, neišvengiamai keliančius grėsmes tarptautiniam ir regioniniam saugumui.

Vertinant *ekonominių* veiksnių poveikį tarptautiniam ir regioniniam saugumui žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimosi sąlygomis, pažymėtinos *dvi* specifinės šių veiksnių apraiškos, kai *ekonominiai* veiksniai reiškiasi kaip *energetinio saugumo* veiksniai ir kaip *technologinio saugumo veiksniai*.

*Energetinio saugumo* veiksnių prasmę nusako aplinkybės, išreiškiančios *apsirūpinimo energetiniais ištekliais galimybes ir šių galimybių kaitą*. Žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimosi sąlygomis energetinio saugumo veiksnių poveikis tarptautiniam ir regioniniam saugumui, kaip ir kitais įvairių veiksnių poveikių atvejais, gali būti tiek *teigiamas*, tiek ir *neigiamas*: vienais atvejais žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimosi ir žinių ekonomikos plėtojimo sąlygomis atsiranda naujų galimybių *užtikrinti energetinį saugumą*, kitais atvejais – atsiranda naujų prielaidų *eskalacijai konfliktų*, kylančių dėl energetinių problemų.

Šia prasme energetinio saugumo veiksnių poveikio tarptautiniam ir regioniniam saugumui įvertinimas įgauna prioritetinę svarbą.

*Technologinio saugumo* veiksnių prasmę nusako aplinkybės, išreiškiančios *įvairiose socialinio ir ekonominio gyvenimo srityse pasireiškiančių technologinių problemų išsprendimo galimybes, naujų technologijų sukūrimą, paskleidimą ir įgyvendinimą, taip pat technologijų pažangos kaitą*. Galima teigti, kad *technologinio saugumo* veiksniai atspindi saugumo užtikrinimo galimybes, kurias sąlygoja gebėjimai spręsti *technologines problemas* ir užtikrinti *kryptingą technologijų pažangą*. Žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimosi sąlygomis technologinio saugumo veiksnių poveikis tarptautiniam ir regioniniam saugumui yra itin reikšmingas ir, kaip ir jau aprašytais atvejais, gali būti ir *teigiamas*, ir *neigiamas*: žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimosi ir žinių ekonomikos plėtojimo sąlygomis, kai yra kuriamos ir įgyvendinamos naujos technologijos, atsiranda tiek naujos galimybės *saugumui stiprinti*, tiek ir naujos prielaidos

atsirasti naujiems konfliktams ir naujoms grėsmėms, o šia prasme – naujos *saugumo silpninimo* prielaidos.

*Technologinio saugumo* veiksniai *plačiąja prasme* gali būti apibrėžiami kaip *technologiniai* tarptautinio ir regioninio saugumo *stiprinimo* ir kaip *technologiniai* tarptautinio ir regioninio saugumo *silpninimo* veiksniai.

*Technologiniai* tarptautinio ir regioninio saugumo *stiprinimo* veiksniai žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimosi sąlygomis gali pasireikšti ir paprastai pasireiškia dvejopai:

- sukuriamos ir paskleidžiamos *naujos technologijos* ir atsiranda *naujos technologinės galimybės* efektyviai *apsiginti* nuo įvairių grėsmių, vykdyti *sėkmingą prevenciją* įvairių grėsmių atžvilgiu, taip pat šias grėsmes *šalinti*;

- technologijų pažangos pagrindu įvairiose socialinės ekonominės raidos, taip pat gynybos srityse sudaromas įvairiomis formomis pasireiškiantis *pranašumas*, veikias kaip specifinis *saugumo garantas*.

*Technologiniai* tarptautinio ir regioninio saugumo *silpninimo* veiksniai žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimosi sąlygomis gali pasireikšti tuo, kad:

- sukuriamos ir paskleidžiamos *alternatyvios technologijos*, kurių panaudojimas gali privesti prie to, kad anksčiau sukurtų ir paskleistų technologijų panaudojimas jau nebeužtikrins reikiamo saugumo ir nesudarys prielaidų tinkamai apsiginti nuo įvairių grėsmių: galima teigti, kad alternatyvių technologijų sukūrimas ir paskleidimas gali veikti kaip tarptautinį ir regioninį saugumą *silpninantis* veiksnys, nes dėl alternatyvių technologijų sukūrimo ir paskleidimo ankstesni saugumo garantai gali prarasti savo prasmę;

- technologijų pažangai paprastai yra būdingas ryškus *netolygumas*, todėl *sparčios* technologijų pažangos sąlygomis gali būti pažeistos ankstesnėje praktikoje jau susiklosčiusios ir didesnę ar mažesnę saugumą užtikrinusios struktūros: netolygumai technologijų pažangos srityje, galintys labai padidėti žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimosi ir žinių ekonomikos plėtojimo sąlygomis, gali pasireikšti kaip *naujo tipo konfliktus* provokuojantis ir tarptautinį bei regioninį saugumą *silpninantis* veiksnys.

Ypač pažymėtina, kad *technologijų pažanga* ir *ekonominė raida* pasižymi didelėmis *ekologinių pasekmių* galimybėmis. Atsižvelgiant į tai, kad žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimosi ir žinių ekonomikos plėtojimo sąlygomis technologijų pažangos ir ekonominės raidos tempai gali būti itin dideli, *ekologinėms pasekmėms* yra būtina skirti ypač didelį dėmesį. Dėl šios priežasties *ekologiniai* tarptautinio ir regioninio saugumo veiksniai yra vertintini kaip išskirtinai svarbūs.

*Ekologinio* pobūdžio aplinkybės gali būti vertinamos kaip tarptautinį ir regioninį saugumą tiek *stiprinantys*, tiek ir *silpninantys* veiksniai. Žiniomis grindžiamos visuo-

menės kūrimosi sąlygomis tarptautinį ir regioninį saugumą *stiprinančiais* ekologiniais veiksniais yra laikytini tie, kurie išreiškia naujas galimybes *spręsti ekologines problemas*, efektyviai vykdyti *neigiamų ekologinių pasekmių prevenciją* ir šalinti *neigiamas ekologines pasekmes*. Žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimosi sąlygomis tarptautinį ir regioninį saugumą *silpninančiais* ekologiniais veiksniais yra laikytini tie, kurie išreiškia galimybes pasireikšti *naujoms grėsmėms*, kurias galėtų sukelti *ekologiniu požiūriu nesubalansuotas ekonomikos augimas* ir *neigiamomis ekologinėmis pasekmėmis pasižyminti technologijų pažanga*.

Išdėstytos aplinkybės leidžia, kad ir bendrais bruožais, apibūdinti tarptautiniam ir regioniniam saugumui įtaką darančių politinės, socialinės, ekonominės kilmės ir kitų veiksnių *specifiką*, pasireiškiančią žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimosi sąlygomis. Esminis šios specifikos *bruožas* yra tas, kad žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimosi procesų poveikis tarptautiniam ir regioniniam saugumui yra suvoktinas kaip *nevienareikšmiškas ir prieštaringas*: viena vertus, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo procesai reiškiasi kaip tarptautinį saugumą *stiprinantis* veiksnys, kita vertus, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimosi sąlygomis atsiranda ir pasireiškia naujos aplinkybės, kurios yra vertintinos kaip tarptautinį ir regioninį saugumą *silpninantis* veiksnys.

Nevienareikšmiškas ir prieštaringas žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimosi procesų poveikis tarptautiniam ir regioniniam saugumui ypač išryškėja tais atvejais, kai yra nagrinėjamos *karinės* tarptautinio ir regioninio saugumo problemos: šių problemų suvokimo dėlei yra būtina kompleksiskai vertinti žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimosi *karines aplinkybes* ir visapusiškai atsižvelgti į šių aplinkybių poveikius tiek stiprinant, tiek ir silpninant tarptautinį ir regioninį saugumą.

Išdėstyti teiginiai yra taikytini ir tais atvejais, kai yra nagrinėjamos šiuolaikinės *teisėsaugos ir teisėtvarkos* problemos, taip pat *švietimo, kultūros, sveikatos apsaugos ir socialinės saugos* problemos: visų šių problemų nagrinėjimo atvejais gali būti išryškinti tiek *teigiami* žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimosi poveikiai tarptautinio ir regioninio saugumo užtikrinimo prasme, tiek ir atitinkami *neigiami* poveikiai. Žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimosi sąlygomis įvairiose teisėsaugos ir teisėtvarkos, švietimo, kultūros, sveikatos apsaugos ir socialinės saugos srityse atsiranda *naujos prielaidos* pasireikšti įvairiems *naujo tipo raidos procesams*, kurie yra vertintini, viena vertus, kaip tarptautinį ir regioninį saugumą *stiprinantys* veiksniai, kita vertus, – kaip nulemiantys tarptautinio ir regioninio saugumo *silpninimą*.

Išdėstyti teiginiai galioja ir tais atvejais, kai yra vertinamos tos *pasekmės tarptautiniam, regioniniam ir nacionaliniam saugumui*, kurios kyla arba ateityje galėtų kilti atsižvelgiant į *aktyvų elektroninės valdžios ideologijų ir technologijų plėtojimą*.

Akivaizdu, jog el. valdžios ideologijų ir technologijų plėtojimas sudaro prielaidas iš esmės tobulinti visą šiuolaikinę *valdymo ir administravimo sistemą*, ypač *viešojo administravimo sistemą*, kartu realiai įgyvendinti pažangias *demokratiškumo, viešumo, valdymo ir administravimo efektyvinimo* nuostatas: pastaroji aplinkybė išreiškia *teigiamas* el. valdžios plėtojimo pasekmes modernizuojant visuomenę ir stiprinant saugumą.

Akivaizdu ir tai, jog el. valdžios plėtojimas yra sietinas ir su būtinumu suvokti naujas grėsmes, galinčias pasireikšti įvairiomis *pavojų visuomenės saugumui* formomis. Beje, tokios grėsmės gali būti labai įvairialypės ir jomis gali būti apimamos įvairios el. valdžios ideologijų ir technologijų plėtrai būdingos sritys, ypač įvairios duomenų ir informacijos apsaugos sritys. Naujo tipo pavojų ir grėsmių esmės nesuvokimas arba ignoravimas gali turėti *itin neigiamų* el. valdžios plėtojimo pasekmių tiek *nacionaliniam*, tiek *tarptautiniam ir regioniniam saugumui*. Šia prasme pažymėtinas būtinumas atsakingai plėtoti išsamius mokslinius tyrimus, skirtus *prevencijai* tų pavojų visuomenės saugumui, kurie galėtų kilti, jei tolesniuose el. valdžios kūrimo darbuose nebūtų tinkamai atsižvelgiama į daugelį specifinių aplinkybių, atspindinčių saugumo tematiką.

Apskritai iš išdėstytų teiginių yra matyti, kad tolesnis žiniomis grindžiamas visuomenės plėtojimas, taip pat ir tokiais kryptimis kaip žinių ekonomikos kūrimas bei el. valdžios ideologijų skleidimas ir modernių el. valdžios technologijų įgyvendinimas, reikalauja itin nuodugnaus ir atsakingo požiūrio į nepaprastai sudėtingas, prieštaringas ir daugialypiai vertintinas saugumo ir saugumo užtikrinimo aplinkybes. Pastarasis teiginys yra vertintinas kaip itin aktualus atsižvelgiant į šiuolaikinius globalizacijos ir Europos Sąjungos raidos ir plėtros ypatumus.

***Tarptautinio ir regioninio saugumo problemoms spręsti skirtų mokslinių tyrimų prioritetai.*** Suvokimas, jog globalizacijos aplinkoje kyla kokybiškai naujos saugumo problemos, tarp jų ir tarptautinio, ir regioninio saugumo problemos, tiesiogiai sietinos su žiniomis grindžiamos visuomenės formavimusi, nulemia būtinumą tiek plėtoti naujos tematikos *mokslinius tyrimus*, tiek ir naujomis kryptimis atlikti daug *praktinių darbų* įvairiose vadybos ar administravimo, taip pat viešojo administravimo srityse.

Paminėtini tokie *mokslinių tyrimų prioritetai*:

- šiuolaikinių visuomenės saugumo, tarp jų tarptautinio, regioninio ir nacionalinio saugumo *problemų identifikavimas*, jų *reikšmingumo* ir poreikių jas spręsti, taip pat *sprendimo galimybių ir prioritetų* įvertinimas;
- globalizacijai, socialinės ekonominės raidos, mokslo ir technologijų pažangos internacionalizavimui, taip pat žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos formavimuisi būdingų *dėsningumų ir aplinkybių* įvertinimas, taip pat *visuomenės saugumo kriterijų* požiūriu;

- *vieningos ekonominės, mokslo, studijų ir technologijų, taip pat saugumo erdvės kūrimo ES dėsningumą ir trajektorijų įvertinimas, taip pat sudarant ir įvertinant prognozes, skirtas apibrėžti tokios erdvės suformavimo pasekmes atskiroms šalims (tarp jų ir Lietuvai), ypač atsižvelgiant į žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonominės kūrimo iššūkius.*

*Praktinių darbų srityje paminėtini tokie prioritetai:*

- *sukūrimas, paskleidimas ir praktinis taikymas metodikų, kurios būtų skirtos visuomenės saugumo kriterijų požiūriu atlikti įvairiose viešosios politikos ir administravimo grandyse daromų ir įgyvendinamų politinių ir valdymo sprendimų kompleksines ekspertizes, ypač tų politinių ir valdymo sprendimų, kurie yra skirti socialinei ekonominei raidai, mokslo ir technologijų pažangai ir žiniomis grindžiamai visuomenei kurti, taip pat el. valdžiai plėtoti tiek nacionaliniu, tiek ir tarptautiniu mastu: tokių ekspertizės metodikų taikymas turėtų sudaryti prielaidas, kad atitinkami visuomenės raidai ir pažangai skirti politiniai ir valdymo sprendimai būtų labiau pagrįsti visuomenės saugumo užtikrinimo siekių prasme;*

- *sudarymas teisinių, organizacinių, taip pat informacinių prielaidų, kad įvairiose viešosios politikos ir administravimo grandyse rengiami ir daromi politiniai ir valdymo sprendimai, ypač strateginiai sprendimai, skirti visuomenės raidai ir pažangai atsižvelgiant į globalizacijos, internacionalizavimo ir žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimosi aplinkybes, būtų besąlygiškai vertinami pagal atitinkamus visuomenės saugumo kriterijus; sudarymas analogiškų prielaidų, kad politiniai ir valdymo sprendimai, ypač strateginiai sprendimai, skirti visuomenės saugumui tiek tarptautiniu, tiek ir nacionaliniu mastu, būtų kompleksiskai įvertinami atsižvelgiant į daugybę specifinių aplinkybių, atspindinčių žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimosi ypatumus;*

- *el. valdžiai plėtoti skirtų priemonių sistemoje turi būti numatomos specialios priemonės, skirtos vykdyti prevenciją atžvilgiu tų pavojų, kurie galėtų kilti visuomenės saugumui tiek nacionaliniu, tiek ir tarptautiniu mastu.*

Visuomenės saugumo problematika yra vertintina kaip išskirtinai svarbi kuriantis žiniomis grindžiamai visuomenei, todėl tolesni moksliniai tyrimai ir praktiniai darbai šioje srityje yra laikytini prioritetiniais. [8; 14; 52; 67; 73; 74; 78; 87; 88; 91; 94; 95; 119; 120; 127; 155]

Apibendrinant išdėstytas mintis galima pabrėžti, kad šiuolaikinė socialinė ekonominė raida, mokslo ir technologijų pažanga, visuomenės gyvenimui būdingi pokyčiai ir permainos – tai išskirtinai sudėtingi, daugialypiai, įvairiapusiškai suvoktini ir vertintini procesai, reikalaujantys nuodugnaus ir nepertraukiamai plėtojamo mokslinio pažinimo ir įvairias kryptis apimančių kompleksinių tyrimų. Šiuolaikinėmis globalizacijos, Europos integracijos ir Europos Sąjungos plėtros, socialinės ekonominės rai-

dos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos internacionalizavimo, taip pat žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir plėtojimo sąlygomis išryškėja nauji iššūkiai, o tai savo ruožtu nulemia poreikius tiek išsamiau pažinti, moksliskai išnagrinėti šių procesų valdymo ir valdymo efektyvinimo galimybes, tiek ir siekti valdyme taikyti ir skleisti naujus požiūrius, kurie būtų adekvatūs šiuolaikinio gyvenimo aktualijoms, visuomenės raidos ir pažangos reikmėms.

Akivaizdu, kad išdėstyti teiginiai gali būti pritaikyti plėtojant tolesnius mokslinius tyrimus ir praktinius darbus, skirtus tobulinti vadybą ir administravimą įvairiose šiuolaikinės visuomenės gyvenimo srityse, o bendrame kontekste pateikta teorija ir praktika pasitarnaus šalies plėtros optimizavimui tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje globalizacijos sąlygomis pasaulio bendrijos lygmeniu.

## BAIGIAMOJI DALIS

Dabarties integracijos ir globalizacijos procesai suformavo sudėtingą politinę, ekonominę ir socialinę pavienės valstybės išorinę aplinką, kuri pakeitė nacionalinės valstybės vidinės aplinkos politinių, ekonominių, socialinių veiksnių VVS ir VSS visų dalyvių galimybes siekti darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimalių rezultatų, kurie laiduotų žmogaus, jo šeimos gyvenimo lygio indekso didėjimą ir žmonių gyvenimo kokybės gerėjimą per kalendorinius metus visuose šalies regionuose bendroje ES teritorijoje.

Ateities integracijos ir globalizacijos procesai suformuos ypač sudėtingą politinę, ekonominę ir socialinę nacionalinės valstybės išorinę aplinką, kurios išorės veiksniai suformuluos sudėtingus darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimo uždavinius, kuriuos teks spręsti VVS ir VSS visiems dalyviams priimant politinius sprendimus vidaus politinės, ekonominės ir socialinės aplinkos veiksnių vienovei funkcionuoti, nes aprašyta plėtros optimizavimo teorija ir jos įgyvendinimo praktika atskleidė, kad tik politinės, ekonominės ir socialinės aplinkos veiksnių vienovė užtikrina žmogaus, jo šeimos gyvenimo lygio indekso didėjimą ir žmonių gyvenimo kokybės gerinimą optimaliai naudojant visus nacionalinius išteklius įvertinus pasaulio bendros raudos tendencijas.

Kita vertus, monografijoje pateikta plėtros optimizavimo teorija, jos įgyvendinimo vadybos, ekonomikos ir organizacijos optimizavimo sistemos, taip pat šiuolaikinė plėtros optimizavimo filosofija sudarė sąlygas suformuluoti darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimo galimybes, kurių ribos – nuolat kintančios, tačiau visuose VVS ir VSS visų veiklos dalyvių sprendimų priėmimo ir jų įgyvendinimo etapuose pagal tikimybių teoriją pasiskirsto nuo  $|0|$  iki  $|\infty|$ , o tai patvirtina optimizavimo teorijos rezultatai, jų įgyvendinimo praktikoje parengti, pateikti ir aprašyti modeliai ir formos globalizacijos sąlygomis.

Darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimo metodologija grindžiama

realių rezultatų lyginimu su jų normatyvais tam tikru laiku ir tam tikros veiklos vietoje. Plėtros optimizavimo metodika pateikta metodologijos modeliavimu funkcinė seka, kuri laiduoja optimizavimo modelių ir formų metodų įgyvendinimą, kurie aprašyti kiekvieno modelio ar formos pateikimu tekste. Darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimo metodologija, jos metodika bei metodai aprašyti monografijoje sudarė sąlygas autoriams pasiekti funkcinis teorijos ir praktikos vienovės rezultatus, kurie pateikiami penkiuose skyriuose ir jų poskyriuose. Monografijos baigiamojoje dalyje pateikiami autorių esminiai teorijos ir praktikos rezultatai pagal pavienius šio darbo skyrius. Pateikiami esminiai monografijos rezultatai grindžiami visų skyrių ir poskyrių visais autorių darbo rezultatais, nes šių rezultatų funkcinė vienovė laiduoja esminius kolektyvinio darbo rezultatus.

Tarp visų monografijoje fundamentaliųjų ir taikomųjų tyrimų rezultatų reikia paminėti esminius rezultatus, kuriuos sudaro:

- Optimizavimo metodologijos pagrindas – realių rezultatų palyginimas su jų normatyvais.
- Plėtros optimizavimo mikro- ir makrosistemos tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje.
- Šalies regionų struktūra ir jų bendruomenių savivaldos efektyvumo didinimas.
- Darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimo strategijos tvirtinimo modeliavimas bendroje ES erdvėje globalizacijos sąlygomis.
- Darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimo strategijos įgyvendinimo modeliavimas bendroje ES erdvėje globalizacijos sąlygomis.
- Valdymo ir savivaldos sistemų politinių, ekonominių bei socialinių veiksnių vienovės modeliavimas globalizacijos sąlygomis.
- Valdymo ir savivaldos sistemų laisvės laipsnių pagal medelį „1-2-3 ir 3-2-1“ mažinimas ir sistemų efektyvumo didinimas.
- Visuomenės visiško užimtumo valstybės politikos įgyvendinimas nacionalinių išteklių lygmeniu per regionų ekonomikos plėtrą.
- Žmogaus, jo šeimos gyvenimo lygio indekso didinimas ir žmonių gyvenimo kokybės gerinimas ES lygmeniu bendroje pasaulio bendrijos erdvėje.
- Šalies valdymo, ekonominės ir socialinės aplinkos veiksnių prognozavimas.
- Vadybos optimizavimo sistema.
- Ekonomikos optimizavimo sistema.
- Organizacijos optimizavimo sistema.
- Organizacijos ir jų aplinka: šiuolaikinė plėtros optimizavimo filosofija.

Dabartyje nuo žmogaus, šeimos, organizacijų personalo bendradarbiavimo iš esmės priklauso pažangos ir demokratijos lygis valstybėje. Visuomenės raidos pažanga



ir demokratija rodo žmogaus, šeimos ir organizacijų personalo veiklos rezultatus, kuriuos apibūdina žmonių bendradarbiavimas ir VVS visų dalyvių funkciniai rezultatai visuomenėje. Nuo žmonių bendradarbiavimo ir VSS visų dalyvių funkcinį rezultatų pokyčių priklauso žmogaus, jo šeimos gyvenimo lygio indeksas ir žmonių gyvenimo kokybė, tai – pagrindiniai ateities pažangos ir demokratijos raidos visuomenėje vertinimo išplėstiniai rodikliai.

Monografijoje pateikta darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimo metodologija, jos įgyvendinimo metodika ir metodai didinti žmogaus, jo šeimos, personalo organizacijoje darbo vertę visų nacionalinių išteklių lygmeniu, taip pat kaupti ir naudoti nacionalinį turtą per pažangos bei demokratijos plėtrą visiškai atitinka ateities valstybės viziją su misija nacionaliniam saugumui stiprinti, kuris sudaro sąlygas pasaulio bendrijos gerovės raidos perspektyvoms įgyvendinti globalizacijos sąlygomis.

## PLATUS REZULTATŲ APIBENDRINIMAS

Darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimo metodologija grindžiama realių rezultatų lyginimu su jų normatyvais tam tikru laiku veiklos vietose. Plėtros optimizavimo metodika pateikta metodologijos modeliavimu funkcinė seka, kuri laiduoja optimizavimo modelių ir formų metodų įgyvendinimą, kurie aprašyti kiekvieno modelio ar formos pateikimu tekste. Darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimo metodologija, jos metodika ir metodai, aprašyti monografijoje, sudarė sąlygas autoriams pasiekti funkcinius teorijos ir praktikos vienovės rezultatus, kurie pateikiami penkiuose skyriuose ir jų poskyriuose.

### **Monografijos bendroji charakteristika.**

#### **1. Tyrimų aktualumas.**

Darbe pagrįsta darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimo svarba globalizacijos sąlygomis, kuri atskleista gyventojų visiško užimtumo aktualumu didinti žmogaus, jo šeimos gyvenimo lygio indeksą, kaip turto kaupimo ir naudojimo pagrindą pažangos plėtros demokratijos stiprinimo sąlygomis, ir gerinti žmonių gyvenimo kokybę optimaliai naudojant visus nacionalinius išteklius, kurie laiduoja privatų ir nacionalinį saugumą, įgyvendinant VVS ir VSS visų veiklos dalyvių patvirtintą ir vykdomą darbo optimizavimo visose organizacijose strategiją nacionaliniu lygmeniu. Demokratijos plėtra pateikiama žmogaus–šeimos–organizacijos–bendruomenės–visuomenės ir visuomenės–bendruomenės–organizacijos–šeimos–žmogaus funkcinės sistemos darbinės veiklos optimizavimo veiksmų vienove per kalendorinius metus (*vieną veiklos ciklą*) visų nacionalinių išteklių perspektyvinei veiklai (*mikrosistemos laikas 2 metai, o makrosistemos laikas iki 15 metų nuo šiandienos*) ir strateginei veiklai (*mikrosistemos laikas iki 3 metų, o makrosistemos laikas per 15 metų po perspektyvinės veiklos*) laiduoti. Demokratijos procesų pasiekimai (*VVS ir VSS vienovės rezultatai*) vertinami pažangos kūrimu ir plėtra, kuri išreiškiama nacionalinio produkto konkurencingumu nacionalinėje rinkoje laiduoti visuomenės patenkinimo ir pasitenkinimo

procesus globalizacijos sąlygomis. Globalizacijos ir integracijos procesai pasaulio bendrijoje vis labiau formuoja reikalavimus plėtoti demokratiją ir pažangą nacionalinės valstybės politikos, ekonomikos ir socialinės aplinkos veiksmų vienovės lygmeniu.

## **2. Tyrimų objektas.**

Tyrimų pagrindą sudaro realios darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimo pažangos kūrimo ir naudojimo sąlygos VVS su VSS visų veiklos dalyvių darbo rezultatų efektyvumo didinimu demokratijos stiprinimui visuomenėje per regionų bendruomenių priimamus sprendimus visų vietinių išteklių optimalų naudojimą patenkinimo ir pasitenkinimo procesams užtikrinti.

Teorinių rezultatų praktiniam įgyvendinimui pasirinktas šalies nacionalinis ūkis ir rinka, kaip VVS ir VSS visų veiklos dalyvių vadybos, ekonomikos, organizacijos sistemų optimizavimas, įvertinus kitų valstybių (*kaip: Armėnija, Austrija, Baltarusija, Bulgarija, Čekija, Estija, Gruzija, Ispanija, Izraelis, JAV, Kinija, Kipras, Kirgizija, Latvija, Lenkija, Moldova, Norvegija, Portugalija, Rumunija, Rusija, Suomija, Švedija, Šveicarija Ukraina, Vokietija ir kt.*) patirtį ir šiuolaikines plėtros optimizavimo filosofijos tendencijas globalizacijos sąlygomis.

Žmogaus, jo šeimos, organizacijos personalo, regiono bendruomenės darbinės veiklos efektyvumo didinimas – visuomenės plėtros optimizavimo pagrindas nacionalinių išteklių lygmeniu nacionalinės ekonomikos ir rinkos konkurencingumo didinimui bendroje ES erdvėje.

## **3. Darbo tikslas ir uždaviniai.**

### **Darbo tikslą sudaro:**

*pirma*, fundamentiniai ir taikomieji tyrimai realių žmogaus, jo šeimos, organizacijos personalo veiklos sąlygų; individo intelekto ugdymo ir panaudojimo pažangos kūrimui demokratijos sąlygomis, taip pat sąlygų įtaka nacionalinės ekonomikos ir rinkos efektyvumo didinimui visuomenės patenkinimui ir pasitenkinimui užtikrinti;

*antra*, darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimo strategijos funkcinio modelio sukūrimas VVS ir VSS visų veiklos dalyvių darbo efektyvumo didinimo modeliavimui mikro-, makrosistemų lygmeniu globalizacijos sąlygomis;

*trečia*, optimizavimo strategijos funkcinų modelių ir formų sudarymas visuomenės darbinės veiklos rezultatų ir normatyvų lyginamojo ekonominio efektyvumo vertinimui tam tikru laiku nacionalinės valstybės teritorijoje, bendroje ES erdvėje.

### **Monografijoje išanalizuoti uždaviniai ir aprašyti jų rezultatai:**

- sistemiškai išdėstyta plėtros optimizavimo metodologija;
- sudaryti ir pateikti metodologijos įgyvendinimo funkciniai modeliai;
- pateiktos funkcinų modelių taikomosios panaudojimo formos;
- atlikti plėtros realios situacijos veiksmų tyrimai;

- apskaičiuoti tyrimų rezultatai ir pateikti koreliacinių matricių forma;
- išanalizuotos klasikinės vadybos mokyklos ir pateiktos vadybos optimizavimo tendencijos;
- atlikta nacionalinės ekonomikos optimizavimo teorijos ir praktikos studija su ekonomikos plėtros perspektyvomis;
- pateikta organizacijos optimizavimo sistema ir jos funkciniai modeliai su jų įgyvendinimo kryptimis;
- apibendrinta šiuolaikinė plėtros optimizavimo filosofija globalizacijos sąlygomis.

Darbo tikslo ir uždavinių įgyvendinimui išdėstyta kolektyvinės monografijos struktūra funkcinė seka, kurią sudaro: teorijos metodologija, modeliai ir formos; jos tiriamosios ir taikomosios dalys; praktinio įgyvendinimo tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje sritys globalizacijos sąlygomis.

#### **4. Monografijos struktūra ir skyrių logika.**

Monografiją sudaro turinys, pratarmė, santrumpos, 34 lentelių ir 150 paveikslų sąrašas, įvadas, penki skyriai su juose pateiktais 28 matematiniais modeliais, baigiamoji dalis ir platus esminių rezultatų apibendrinimas ir anglų kalba, literatūra su 306 šaltiniais ir informacija apie autorius.

Pratarmėje ir įvade pateikiama pasirinktos temos svarba, atskleistas aktualumas, nurodytas tikslas ir uždaviniai, aprašytos fundamentinių ir taikomųjų tyrimų sritys, pateikiami gautų tyrimų rezultatai ir jų praktinio taikymo galimybės darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimui tam tikru laiku globalizacijos sąlygomis bendroje ES erdvėje pasaulio bendrijos lygmeniu.

**Pirmame skyriuje** „Plėtros optimizavimo teorija“ analizuojami tokie klausimai:

- 1.1. Plėtros optimizavimo modeliai ir formos.
- 1.2. Plėtros optimizavimo problemų sprendimas.
- 1.3. Valstybės ir visuomenės plėtros strategija.
- 1.4. Valstybės ir visuomenės plėtros strategijos įgyvendinimas.
- 1.5. Plėtros optimizavimo teorijos ir praktikos vienovė.
- 1.6. Valdymo, ekonominės ir socialinės aplinkos rezultatų prognozavimas.

Suformuluota ir pateikta šiuolaikinė plėtros optimizavimo teorija, jos įgyvendinimo formos ir modeliai, apibendrinti tyrimų rezultatai, kurie patvirtina būtinybę įgyvendinti teorijos ir jos taikomosios dalies nuostatas Lietuvos sąlygomis bendroje ES erdvėje.

**Antrame skyriuje** „Vadybos optimizavimo sistema“ analizuojami tokie klausimai:

- 2.1. Senovės vadybos pamokos.
- 2.2. Mokslinės vadybos mokyklos kryptys.
- 2.3. Idealaus biurokratinio valdymo teorijos tendencijos.

2.4. Administracinės valdymo teorijos sąsajos su šiuolaikine vadyba.

2.5. Žmogiškųjų santykių teorijos perspektyva.

2.6. Kiekybinių metodų valdymo mokyklos plėtra.

2.7. Šiuolaikinis naujausios vadybos teorijos požiūris.

2.8. Vadybos mokyklų teorijų indėlis optimizuojant vadybą.

Atlikta klasikinių vadybos mokyklų studija, suformuluotos ir pateiktos vadybos optimizavimo šiuolaikinės tendencijos globalizacijos sąlygomis.

**Trečiame skyriuje** „Ekonomikos optimizavimo sistema“ analizuojami tokie klausimai:

3.1. Ekonomikos plėtros optimizavimo esmė.

3.2. Ekonomikos optimizavimas 2020 m. tikslų kontekste.

3.3. Ekonomikos optimizavimas ES šalyse.

3.3.1. Ekonomikos struktūra: veiksniai ir aspektai.

3.3.2. Finansų sektoriaus plėtros optimizavimas.

3.3.3. Tarptautinės prekybos sektoriaus optimizavimas.

3.3.4. Užsienio investicijų plėtros optimizavimas.

3.3.5. Tvariosios plėtros optimizavimas.

Atskleista nacionalinės ekonomikos plėtros teorijos esmė, išanalizuoti veiksniai ir sąlygos, suformuluotos ir pateiktos šalies ekonomikos darnios plėtros kryptys ES lygmeniu globalizacijos sąlygomis.

**Ketvirtame skyriuje** „Organizacijos optimizavimo sistema“ analizuojami tokie klausimai:

4.1. Organizacijos optimizavimo modeliai.

4.2. Personalo optimizavimo modeliai.

4.3. Organizacijos ir personalo efektyvumo tendencijos.

Suformuluota ir pagrįsta vieninga šiuolaikinės organizacijos teorinė samprata, kuri būdinga visoms be išimties organizacijoms valstybės lygmeniu, nepriklausomai nuo veiklos sferos ir paskirties teikti naudą visuomenei, sudaryti ir pateikti organizacijos plėtros, personalo veiklos optimizavimo modeliai, jų įgyvendinimo formos ir sąlygos žmonių darbinės veiklos efektyvumui didinti Lietuvoje, bendroje ES erdvėje, globalizacijos sąlygomis.

**Penktame skyriuje** „Organizacijos ir jų aplinka: šiuolaikinė plėtros optimizavimo filosofija“ analizuojami klausimai, kurie apima darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimo fundamentalių ir taikomųjų tyrimų tendencijas globalizacijos sąlygomis šalies, ES ir pasaulio bendrijos lygmeniu, analizuojami tokie klausimai:

5.1. Organizacijų teorija: šiuolaikiniai požiūriai plėtros optimizavimo iššūkių ir poreikių kontekste.

5.2. Organizacijoms ir jų aplinkai reikšmingi pokyčiai, sąlygojami globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo, Europos integracijos ir ES plėtros aplinkybių.

5.2.1. Pagrindiniai veiksniai, lemiantys šiuolaikinės visuomenės modernizavimo galimybes, poreikius ir kryptingumą – globalizacija, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimas, Europos integracija ir ES raida ir plėtra.

5.2.2. Globalizacijos ir globalių transformacijų procesai makroekonominėje organizacijų aplinkoje.

5.2.3. Globalizacijos ir globalių transformacijų sąlygomis pasireiškiančios visuomenės raidai reikšmingos problemos.

5.2.4. Regionalizavimo procesai globalizacijos kontekste kaip svarbus makroekonominės organizacijų aplinkos požymis.

5.2.5. Žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimas: samprata, principai ir prioritetai.

5.2.6. Darni plėtra – esminis prioritetas kuriant ir gerinant makroekonominę organizacijų aplinką.

5.2.7. Europos integracijos, ES raidos ir plėtros procesai makroekonominės organizacijų aplinkos kontekste.

5.3. Visuomenės saugumas: naujos aplinkybės plėtojant organizacijas ir gerinant jų aplinką.

5.3.1. Šiuolaikinė visuomenės saugumo samprata, siekiai, problemos, iššūkiai.

5.3.2. Tarptautinis ir regioninis saugumas: problemos, jų sprendimo poreikiai ir galimybės.

### **1.5. Tyrimų metodologija ir metodika.**

Tyrimai grindžiami mokslinio pažinimo būdais: teoriniu ir empiriniu, kurie atlikti sudaryto funkcinio modelio „Žmogus–šeima–organizacija–bendruomenė–visuomenė ir visuomenė–bendruomenė–organizacija–šeima–žmogus“ fundamentinių ir taikomųjų tyrimų lygmeniu tam tikru laiku nacionalinės valstybės vidaus bei išorės aplinkos politinių, ekonominių, socialinių veiksnių vienovės sąlygomis bendroje ES erdvėje, taip pat darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimo VVS bei VSS visų veiklos dalyvių organizacijų šiuolaikinės vadybos nuostatomis. Taikomųjų tyrimų medžiagą sudaro monografijos autorių 1999–2015 metais publikuoti mokslo tiriamojo darbo rezultatai užsienio ir Lietuvos moksliniuose šaltiniuose, kurie yra pateikti literatūros sąrašė.

Mokslo darbų studijos buvo atliekamos taikant sisteminių ir kompleksinių požiūrį, sudarantį sąlygas nustatyti darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimo politinės, ekonominės bei socialinės aplinkos veiksnių vienovę, o jos pagrindu prognozuoti VVS ir VSS demokratijos plėtros tendencijas globalizacijos sąlygomis.

Tyrimų metodologija apima mikro- ir makrosistemų optimizavimo procesų funkcinę priklausomybę, kuria remiantis sudaryti ir pateikti plėtros optimizavimo funkciniai modeliai bei jų taikymo formos.

Tyrimų metodika orientuota sudaryti šalies visų mikro- ir makrosistemų efektyvumo prognozavimo taikomąją duomenų bazę darnios valstybės bei visuomenės plėtros optimizavimui laiduoti visų nacionalinių išteklių lygmeniu.

#### **6. Monografijos originalumas ir taikomoji vertė.**

##### **▪ Monografijoje pateikti modeliai [lentelėse]:**

1.1 lentelė. Šalies ūkio plėtros modelis.

1.2 lentelė. Organizacijos pažangos plėtros modelis.

1.3 lentelė. Ekonominės aplinkos veiksnių koreliacinė matrica.

1.4 lentelė. Socialinės aplinkos veiksnių koreliacinė matrica.

1.5 lentelė. VVS veiksnių koreliacijos matrica.

4.1 lentelė. Organizacijos personalo darbo laiko modelis.

4.2 lentelė. Organizacijos veiklos produkto sąmatos modelis.

4.3 lentelė. Organizacijos veiklos planavimo modelis.

4.4 lentelė. Organizacijos padalinio veiklos planavimo modelis.

4.5 lentelė. Organizacijos operatyvinės veiklos balanso modelis.

##### **▪ Monografijoje pateikti modeliai [paveiksluose]:**

1.1 pav. Valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimo ES lygmeniu modelis.

1.2 pav. Lietuvos plėtros modelis Baltijos jūros regiono lygmeniu.

1.3 pav. Šalies regionų ekonomikos projektų optimizavimo modelis.

1.4 pav. Šalies politinės, ekonominės ir socialinės aplinkos modelis.

1.5 pav. Valstybės ir visuomenės demokratijos procesų modelis.

1.6 pav. Valstybės ir visuomenės demokratijos formų modelis.

1.7 pav. Šalies ir regionų ekonomikos plėtros projektų modelis.

1.8 pav. Valstybės ir visuomenės demokratijos procesų modelis.

1.9 pav. Valstybės ir visuomenės vadybos modelis.

1.10 pav. Visuomenės visiško užimtumo modelis.

1.11 pav. Nacionalinės rinkos modelis.

1.12 pav. Organizacijų plėtros rinkoje modelis.

1.13 pav. Naujo produkto plėtros rinkoje modelis.

1.14 pav. Nacionalinės rinkos konkurencingumo modelis.

1.15 pav. Nacionalinės rinkos kainų žirklių modelis.

1.16 pav. Valstybės ir visuomenės pokyčių modelis.

1.17 pav. Individo gyvenimo rezultatų modelis.

- 1.18 pav. LR visuomenės suminių rezultatų modelis.
- 1.19 pav. Valstybės ir visuomenės plėtros strategijos modelis.
- 1.20 pav. Visuomenės savivaldos plėtros modelis.
- 1.21 pav. Šalies ekonomikos valdymo modelis.
- 1.22 pav. Rinkos paklausos ir pasiūlos modelis.
- 1.23 pav. Žmonių gyvenimo kokybės modelis.
- 1.24 pav. ES kokybės ISO 9000 standartų šeimos modelis.
- 1.25 pav. Funkcinis kokybės vertės modelis.
- 1.26 pav. Organizacijos kompleksinės kokybės valdymo sistemos modelis.
- 1.27 pav. Organizacijos modernizavimo sistemos modelis.
- 1.28 pav. Organizacijų aplinkos modelis.
- 1.29 pav. Organizacijos plėtros neigiamos aplinkos modelis.
- 1.30 pav. Organizacijos plėtros teigiamos aplinkos modelis.
- 1.31 pav. Organizacijos plėtros strategijos modelis.
- 2.1 pav. Teorijų X ir Y skirtumai.
- 3.1 pav. Lietuvos ir ES 28 šalių ekonomikų struktūros.
- 3.2 pav. Lietuvos Finger-Kreinin indeksas (lyginant su ES 28 šalimis).
- 3.3 pav. Finansų ir draudimo veiklos santykis su BVP.
- 3.4 pav. Eksporto ir BVP santykis.
- 3.5 pav. Importo ir BVP santykis.
- 3.6 pav. Sukaupėtų tiesioginių užsienio investicijų santykis su BVP.
- 3.7 pav. Sukaupėtų tiesioginių užsienio investicijų kitose šalyse santykis su BVP.
- 3.8 pav. Tvariosios plėtros rodiklių optimizavimo sąsajos.
- 4.1 pav. Organizacijos pažangos modelis.
- 4.2 pav. Organizacijos personalo intelekto modelis.
- 4.3 pav. Organizacijos kultūros modelis.
- 4.4 pav. Organizacijos vadybos modelis.
- 4.5 pav. Organizacijos vadybos funkcijų modelis.
- 4.6 pav. Organizacijos informacijos modelis.
- 4.7 pav. Organizacijos personalo karjeros modelis.
- 4.8 pav. Organizacijos personalo intelekto panaudojimo modelis.
- 4.9 pav. Organizacijos kultūros vadybos modelis.
- 4.10 pav. Organizacijos rinkodaros modelis.
- 4.11 pav. Organizacijos vartotojų poreikių modelis.
- 4.12 pav. Organizacijos produkto planavimo modelis.
- 4.13 pav. Organizacijos plėtros kainodaros modelis.
- 4.14 pav. Organizacijos produkto kokybės vadybos modelis.



- 4.15 pav. Organizacijos plėtros projektavimo modelis.
- 4.16 pav. Organizacijos plėtros išteklių modelis.
- 4.17 pav. Organizacijos personalo darbo vertės modelis.
- 4.18 pav. Organizacijos plėtros vertės modelis.
- 4.19 pav. Organizacijos personalo politikos modelis.
- 4.20 pav. Organizacijos personalo poreikių modelis.
- 4.21 pav. Organizacijos personalo patenkinimo poreikių modelis.
- 4.22 pav. Organizacijos darbuotojo įtraukimo į darbą modelis.
- 4.23 pav. Organizacijos personalo darbo kokybės modelis.
- 4.24 pav. Organizacijos plėtros standartizacijos modelis.
- 4.25 pav. Organizacijos konkurencingumo modelis.
- 4.26 pav. Organizacijos perspektyvų modelis.
- 4.27 pav. Organizacijos ekonomikos modelis.
- 4.28 pav. Organizacijos efektyvumo modelis.
- 4.29 pav. Organizacijos plėtros aplinkos modelis.
- 4.30 pav. Organizacijos apimties modelis.
- 4.31 pav. Organizacijos poreikių modelis.
- 4.32 pav. Organizacijos konkurencijos modelis.
- 4.33 pav. Organizacijos produkto „portfelio“ modelis.
- 4.34 pav. Organizacijos pozicijų modelis.
- 4.35 pav. Organizacijos lyderystės modelis.
- 4.36 pav. Organizacijos proceso modelis.
- 4.37 pav. Organizacijos plėtros ciklo modelis.
- 4.38 pav. Organizacijos produktyvumo modelis.
- 4.39 pav. Organizacijos dydžio modelis.
- 4.40 pav. Organizacijos praradimų modelis.
- 4.41 pav. Organizacijos rezultatų modelis.
- 4.42 pav. Organizacijos pastangų modelis.
- 4.43 pav. Organizacijos prognozių modelis.
- 4.44 pav. Organizacijos plėtros rinkos modelis.
- 4.45 pav. Organizacijos plėtros pavojų modelis.
- 4.46 pav. Organizacijos plėtros sprendimų modelis.
- 4.47 pav. Organizacijos plėtros patenkinimo modelis.
- 4.48 pav. Organizacijos plėtros atsakomybės modelis.
- 4.49 pav. Organizacijos plėtros galimybių modelis.
- 4.50 pav. Organizacijos plėtros nuokrypų modelis.
- 4.51 pav. Organizacijos personalo principų modelis.

- 4.52 pav. Organizacijos plėtros požymių modelis.
- 4.53 pav. Organizacijos personalo vadybos efektyvumo modelis.
- 4.54 pav. Organizacijos plėtros situacijų modelis.
- 4.55 pav. Organizacijos plėtros kriterijų modelis.
- 4.56 pav. Organizacijos plėtros savybių modelis.
- 4.57 pav. Organizacijos plėtros vertės modelis.
- 4.58 pav. Organizacijos blogos integracijos modelis.
- 4.59 pav. Organizacijos geros integracijos modelis.
- 4.60 pav. Organizacijos plėtros rezultatų modelis.
- 4.61 pav. Personalo žinių vadybos modelis.
- 4.62 pav. Personalo sėkmės veiksnių modelis.
- 4.63 pav. Komandos formavimo modelis.
- 4.64 pav. Komandos sėkmės veiksnių modelis.
- 4.65 pav. Komandos bendradarbiavimo modelis.
- 4.66 pav. Personalo gebėjimų modelis.
- 4.67 pav. Personalo bendravimo modelis.
- 4.68 pav. Personalo komunikavimo sistemos modelis.
- 4.69 pav. Personalo komunikacijos sistemos modelis.
- 4.70 pav. Personalo komunikavimo sistemos efektyvumo modelis.
- 4.71 pav. Personalo veiklos mažo masto pranašumų modelis.
- 4.72 pav. Personalo veiklos efektyvumo sistemos modelis.
- 4.73 pav. Personalo struktūros modelis.
- 4.74 pav. Personalo motyvacijos sistemos modelis.
- 4.75 pav. Personalo motyvacijos priemonių modelis.
- 4.76 pav. Personalo organinių motyvų modelis.
- 4.77 pav. Personalo motyvacijos grupių modelis.
- 4.78 pav. Personalo veiksnių vienovės modelis.
- 4.79 pav. Organizacijos ir personalo struktūrų modelis.
- 4.80 pav. Personalo veiklos proceso srautų modelis.
- 4.81 pav. Organizacijos personalo komandinio darbo modelis.
- 4.82 pav. Organizacijos personalo veiklos vertės modelis.
- 4.83 pav. Organizacijos personalo vadybos vertės modelis.
- 4.84 pav. Organizacijos personalo valdymo vertės modelis.
- 4.85 pav. Organizacijos personalo vadybos vertės testo modelis.
- 4.86 pav. Organizacijos personalo išorės veiksnių vertės modelis.
- 4.87 pav. Organizacijos plėtros personalo gebėjimų vertės modelis.
- 4.88 pav. Organizacijos personalo vertės audito modelis.

- 4.89 pav. Organizacijos personalo vadybos sampratos vertės modelis.
- 4.90 pav. Organizacijos personalo gebėjimų ugdymo vertės modelis.
- 4.91 pav. Organizacijos plėtros požiūrio vertės modelis.
- 4.92 pav. Asmeninių ir organizacijos gebėjimų vertės modelis.
- 4.93 pav. Organizacijos lyderystės vertės modelis.
- 4.94 pav. Organizacijos vertės planavimo proceso modelis.
- 4.95 pav. Organizacijos vadybos vertės metodų modelis.
- 4.96 pav. Organizacijos elgsenos ir finansų vertės modelis.
- 4.97 pav. Organizacijos informacijos ir gebėjimų vertės modelis.
- 4.98 pav. Organizacijos strategijos kūrimo vertės modelis.
- 4.99 pav. Organizacijos plėtros strategijos modelis.
- 4.100 pav. Organizacijos kultūros ir struktūros vertės modelis.
- 4.101 pav. Organizacijos plėtros visuomenėje modelis.
- 4.102 pav. Organizacijos plėtros procesų modelis.
- 4.103 pav. Organizacijos optimalių poreikių rinkoje modelis.
- 4.104 pav. Organizacijos plėtros strateginio planavimo modelis.
- 4.105 pav. Organizacijos plėtros projekto rengimo modelis.
- 4.106 pav. Organizacijos plėtros sėkmės veiksnių modelis.
- 4.107 pav. Organizacijos plėtros išlaidų modelis.
- 4.108 pav. Organizacijos plėtros pajamų modelis.
- 4.109 pav. Organizacijos plėtros savikainos sudarymo modelis.
- 4.110 pav. Organizacijos produkto kainos sudarymo modelis.

Tarp visų monografijoje fundamentaliųjų ir taikomųjų tyrimų rezultatų reikalinga atžymėti esminius rezultatus, kuriuos sudaro:

- Optimizavimo metodologijos esmė – realių rezultatų palyginimas su jų normatyvais.
- Plėtros optimizavimo mikro- ir makrosistemos laike bei erdvėje.
- Šalies regionų struktūra ir jų bendruomenių savivaldos efektyvumo didinimas.
- Darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimo strategijos tvirtinimo modeliavimas bendroje ES erdvėje globalizacijos sąlygomis.
- Darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimo strategijos įgyvendinimo modeliavimas bendroje ES erdvėje globalizacijos sąlygomis.
- Valdymo ir savivaldos sistemų politinių, ekonominių bei socialinių veiksnių vienovės modeliavimas globalizacijos sąlygomis.
- Valdymo ir savivaldos sistemų laisvės laipsnių pagal medelį „1-2-3 ir 3-2-1“ mažinimas bei sistemų efektyvumo didinimas.
- Visuomenės visiško užimtumo valstybės politikos įgyvendinimas nacionalinių

išteklių lygmeniu per regionų ekonomikos plėtrą.

➤ Žmogaus, jo šeimos gyvenimo lygio indekso didinimas ir žmonių gyvenimo kokybės gerinimas ES lygmeniu bendroje pasaulio bendrijos erdvėje.

➤ Šalies valdymo, ekonominės ir socialinės aplinkos veiksnių prognozavimas.

➤ Vadybos optimizavimo sistema.

➤ Ekonomikos optimizavimo sistema.

➤ Organizacijos optimizavimo sistema.

➤ Šiuolaikinė plėtros optimizavimo filosofija.

Dabartyje nuo žmogaus, šeimos, organizacijų personalo bendradarbiavimo iš esmės priklauso pažangos ir demokratijos lygis valstybėje. Visuomenės raidos pažanga ir demokratija rodo žmogaus, šeimos ir organizacijų personalo veiklos rezultatus, kuriuos apibūdina žmonių bendradarbiavimas ir VVS visų dalyvių funkciniai rezultatai visuomenėje. Nuo žmonių bendradarbiavimo ir VSS visų dalyvių funkcinį rezultatų pokyčių priklauso žmogaus, jo šeimos gyvenimo lygio indeksas ir žmonių gyvenimo kokybė, tai – pagrindiniai ateities pažangos ir demokratijos raidos visuomenėje vertinimo išplėstiniai rodikliai.

Monografijoje pateikta darnios valstybės ir visuomenės plėtros optimizavimo metodologija, jos įgyvendinimo metodika ir metodai didinti žmogaus, jo šeimos, personalo organizacijoje darbo vertę visų nacionalinių išteklių lygmeniu, o taip pat kaupti ir naudoti nacionalinį turtą per pažangos bei demokratijos plėtrą visiškai atitinka ateities valstybės viziją su misija nacionaliniam saugumui stiprinti, kuris sudaro sąlygas pasaulio bendrijos gerovės raidos perspektyvoms įgyvendinti globalizacijos sąlygomis.

## THE EXTENSIVE SUMMARY OF RESULTS

Due to the current processes of integration and globalization, the complicated political, economic and social external environment has been formed in the individual countries and it changed the opportunities of the political, economic and social factors of the internal environment of the national country by all SGS (State Governance System) and SSS (Society's Self-governance System) actors to seek the optimum results of the harmonious state and society development that would ensure an enhancement of the cost-of-living index and improvement of the life quality of people during the calendar year in all the regions of the country within the common EU territory.

The future processes of integration and globalization will form the highly complex political, economic and social external environment of the national state, the external factors of which will formulate the complicated tasks for optimization in the development of the harmonious state and society which should be resolved by all SGS and SSS actors in political decision-making as regards the functioning of the unity of political, economic and social environment factors. Hence, the described theory of optimization development and its implementation practice revealed that it is the unity of political, economic and social environment factors that ensures an enhancement of the cost-of-living index of the individual and his family and improvement of the life quality of people by using to the optimum all national resources upon assessment of the tendencies in the development of the world community.

On the other hand, the development optimization theory, presented in the monograph, the management, economic and organizational optimization systems of its implementation, as well as modern philosophy of development optimization created conditions for the formulation of the harmonious state and society development optimization opportunities, the limits of which are constantly changing, though at all decision-making and their implementation stages of all SGS and SSS activity actors according to the theory of probabilities they are distributed from  $|0|$  to  $|\infty|$ , this being

confirmed by the optimization theory results, models and forms prepared, provided and described in their implementation practice under the globalization conditions.

The harmonious state and society development optimization methodology is based on the comparison of the actual results with their normatives at the fixed time and action places. The development optimization methods are given by the methodology modeling in the functional sequence ensuring the implementation of methods of optimization models and forms that are described by presenting each model or form in the text. The harmonious state and society development optimization methodology, its methodics and methods described in the monograph enabled the authors to achieve the functional results in terms of the unity of theory and practice. The results are presented in five chapters and their subchapters. The final part of the monograph gives essential theoretical and practical results by a separate chapter in this work. The presented essential results contained in the monograph are based on all work results of the authors in all chapters and subchapters, since the functional unity of these results guarantees the core results of the collective work.

### **General characteristics of the monograph.**

#### **1. Relevance of the research.**

The work substantiates the importance of optimization in the development of the harmonious state and society under the conditions of globalization, which is revealed by the relevance of the total employment of the population to enhance the cost-of-living index of the individual and of his family as the basis of property accumulation and use under the conditions of progress development and democracy strengthening and to improve the life quality of people by optimum usage of all national resources ensuring the private and national security by implementing SGS and SSS strategy of work optimization in all organizations, approved and carried out by all activity actors at a national level. Democracy development is presented as the unity of the work activity optimization factors of the functional system – the individual–family–organization–community–society and the society–community–organization–family–the individual – during the calendar year (*one performance cycle*) for guaranteeing the perspective activity of all national resources (*the microsystem time-span of 2 years, and the macrosystem time-span of up to 15 years from today*) and strategic activity (*the microsystem time-span of up to 3 years, and the macrosystem time-span within 15 years after the perspective activity*). Achievements of democratic processes (*SGS and SSS unity results*) are estimated by progress creation and development, expressed through the national product competitiveness in the national market to guarantee the processes of satisfaction and self-satisfaction of the society under the conditions of globalization. The globalization and integration processes in the global community are still stronger

shaping the requirements for developing of democracy and progress at the level of the unity of the national state policy, economic and social environment factors.

## **2. Object of the research.**

The research basis consists of the real conditions of progress creation and use in the optimization of the harmonious state and society development of SGS with SSS by the enhancement of the effectiveness of work results of all performance actors for strengthening of democracy in the society through decisions adopted by regional communities to guarantee the processes of satisfaction and self-satisfaction in the optimum use of all local resources.

The national economy and market of the country was selected for practical implementation of theoretical results, like optimization of management, economic and organizational systems of all SGS and SSS activity actors, upon the evaluation of the experience of other states (*like Armenia, Austria, Belarus, Bulgaria, the Czech Republic, Estonia, Georgia, Spain, Israel, USA, China, Cyprus, Kyrgyzstan, Latvia, Poland, Moldova, Norway, Portugal, Romania, Russia, Finland, Sweden, Switzerland, Ukraine, Germany, etc.*) and state-of-art development optimization philosophy tendencies under the conditions of globalization.

The enhancement of the effectiveness of work activity of the individual, his family, personnel in the organization, and regional community is the basis of society development optimization at a level of national resources for increasing the national economy and market competitiveness in the common EU space.

## **3. Objective and tasks of the work.**

### **The work goal consists of:**

*firstly*, fundamental and applied research of the real conditions of the performance of the individual, his family, and personnel in the organization; the intellectual development of the individual and use of the intellect for progress creation under the conditions of democracy, as well as the impact of conditions on the enhancement of national economy and market effectiveness for ensuring the society's satisfaction and self-satisfaction;

*secondly*, creation of the functional model of the harmonious state and society development optimization strategy for modeling of the work effectiveness increase of all SGS and SSS activity actors at the level of micro- and macrosystems under the conditions of globalization;

*thirdly*, creation of the functional models and forms of optimization strategy for evaluation of comparative economic effectiveness of the work activity results and norms of the society at the fixed time within the national state territory in the common EU space.

### **Tasks analyzed in the monograph and their results described:**

- the development optimization methodology expounded systematically;
- the functional models of methodology implementation created and presented;
- the forms of the applied use of functional models presented;
- research of the development factors of the real situation performed;
- research results calculated and presented in the form of correlation matrices;
- classical management schools analyzed and management optimization tendencies presented;
  - theoretical and practical study of optimization of the national economy with the perspectives of economic development carried out;
    - the optimization system of the organization and its functional models with their implementation trends presented;
    - modern philosophy of development optimization under the conditions of globalization generalized.

For implementing the objective and tasks of the work, the structure of the collective monograph is given in the functional sequence, consisting of theory methodology, models and forms; its research and application parts; practical implementation areas in time and space under the conditions of globalization.

#### **4. Structure of the monograph and the logic of chapters.**

The monograph consists of the content, preface, abbreviations, a list of 34 tables and 150 figures, introduction, five chapters with 28 mathematical models, the final part and the extensive summary of essential results in the English language, a list of references with 306 sources and information about authors.

The preface and introduction shows the importance of the selected theme, reveals the relevance, specifies the goal and tasks, describes the areas of fundamental and applied research, presents the results of research and opportunities of their practical application for the harmonious state and society development optimization in time under the conditions of globalization in the common EU space at a level of the global community.

*In Chapter 1* – “Theory of Development Optimization” – the following issues are analyzed:

- 1.7. Models and forms of development optimization.
- 1.8. Solving development optimization problems.
- 1.9. State and society development strategy.
- 1.10. Implementation of state and society development strategy.
- 1.11. The unity of theory and practice of development optimization.
- 1.12. Forecast of the management, economic and social environment results.



The modern theory of development optimization, its implementation forms and models are formulated and presented, research results confirming the necessity to implement the provisions of the theory and its application part under the conditions of Lithuania in the general EU space are summarized.

***In Chapter 2*** – “The System of Management Optimization” – the following issues are analyzed:

- 2.1. Lessons of management dating to ancient times.
- 2.2. Trends of the scientific management school.
- 2.3. Tendencies of ideal bureaucratic management theory.
- 2.4. Correlation of administration management theory with modern management.
- 2.5. Perspective of human relations theory.
- 2.6. Development of the school of management of quantitative methods.
- 2.7. Modern approach to the most advanced management theory.
- 2.8. Contribution of management school theories to the management optimization.

A study of classical management schools was performed; current tendencies of management optimization under the conditions of globalization were formulated and provided.

***In Chapter 3*** – “The System of Economic Optimization” – the following issues are analyzed:

- 3.1. Essence of economic development optimization.
- 3.2. Economic optimization in the context of the goals for the year 2020.
- 3.3. Economic optimization in the EU countries.
  - 3.3.1. Economic optimization structure: factors and aspects.
  - 3.3.2. Optimization in the development of the financial sector.
  - 3.3.3. Optimization in the international trade sector.
  - 3.3.4. Optimization in the foreign investment development.
  - 3.3.5. Optimization of sustainable development.

The essence of the national economic development theory was revealed; factors and conditions analyzed; trends of the harmonious development of the national economy presented at the EU level under the conditions of globalization.

***In Chapter 4*** – “The System of Organization Optimization” – the following issues are analyzed:

- 4.1. Organization optimization models.
- 4.2. Personnel optimization models.
- 4.3. Organizational and personnel effectiveness tendencies.

The uniform theoretical conception of the modern organization is formulated and substantiated. It is characteristic of all organizations at a state level without exception,

irrespective of the sphere of activity and purpose to benefit the society; organization development, personnel activity optimization models, their implementation forms and conditions for enhancing human work effectiveness in Lithuania under the globalization conditions in the common EU space are developed and provided.

***In Chapter 5*** – “Organizations and Their Environment: Modern Philosophy of Development Optimization” – covers the issues encompassing the fundamental and applied research tendencies for optimization of the harmonious state and society development under the globalization conditions at the national, EU and world community level, the following issues are analyzed:

5.1. Organization theory: modern approaches in the context of optimization challenges and needs.

5.2. Changes, of importance to the organizations and their environment, conditioned by the globalization, creation of knowledge-based society, European integration and EU enlargement circumstances.

5.2.1. The main factors, determining the modern society modernization opportunities, needs and purposefulness: globalization, creation of knowledge-based society, European integration and EU development and enlargement.

5.2.2. Processes of globalization and global transformations in the macroeconomic environment of organizations.

5.2.3. Problems significant to the development of society that are manifest under the conditions of globalization and global transformations.

5.2.4. Regionalization processes in the context of globalization as an important indication of the organizational macroeconomic environment.

5.2.5. Creation of knowledge-based society and knowledge economy: conception, principles and priorities.

5.2.6. Harmonious development is the essential priority in creating and improving the organizational macroeconomic environment.

5.2.7. European integration and EU development and enlargement processes in the context of the organizational macroeconomic environment.

5.3. Security of society: new circumstances in the development of organizations and improvement of their environment.

5.3.1. Conception of modern society security, goals, problems and challenges.

5.3.2. International and regional security: problems, requirements and opportunities for their solution.

### **1.5. Methodology and methods of research.**

Research is based on scientific cognition methods: theoretical and empirical, which have been developed at the level of fundamental and applied research of the functional

model “The individual – family – organization – community – society and society – community – organization – family – the individual” at the fixed time under the conditions of the unity of political, economic and social factors of the internal and external environment of the national state in the common EU space, as well as the up-to-date management provisions of the SGS and SSS harmonious state and society development optimization of the organizations of all activity actors. The material of applied research consists of the scientific research work results published by the authors of the monograph in 1999–2015 in foreign and Lithuanian scientific sources that are given in the list of references.

Studies of scientific works were performed by applying the systemic and comprehensive approach, permitting to identify the unity of political, economic and social environment factors of the harmonious state and society development optimization, and on that basis to forecast SGS and SSS democratic development tendencies under the conditions of globalization.

Research methodology integrates the functional dependence of the optimization processes of micro- and macrosystems, on the basis thereof the functional models of development optimization were created and presented as well as their application forms.

Research methods were oriented to developing the applied database for forecasting the effectiveness of all micro- and macrosystems for guaranteeing the optimization of the harmonious state and society development at the level of all national resources.

#### **6. Uniqueness and application value of the monograph.**

##### **▪ Models presented in the monograph [in the tables]:**

Table 1.1. Model of the development of the national economy.

Table 1.2. Model of the organizational progress development.

Table 1.3. Correlation matrix of economic environment factors.

Table 1.4. Correlation matrix of social environment factors.

Table 1.5. Correlation matrix of SGS factors.

Table 4.1. Worktime model of the personnel in the organization.

Table 4.2. Model of the organizational performance product estimate.

Table 4.3. Organizational performance planning model.

Table 4.4. Model of the organizational unit performance planning.

Table 4.5. Model of the organizational operating activity balance.

##### **▪ Models presented in the monograph [in the figures]:**

Fig. 1.1. Model of optimization in the state and society development at the EU level.

Fig. 1.2. Model of Lithuania’s development at the level of the Baltic Sea region.

Fig. 1.3. Model of optimization of the country’s regional economic projects.

Fig. 1.4. Model of the country’s political, economic and social environment.

Fig. 1.5. Model of the democratic processes of the state and society.

- Fig. 1.6. Model of the democratic forms of the state and society.
- Fig. 1.7. Model of the projects of the national and regional economic development.
- Fig. 1.8. Model of the democratic processes of the state and society.
- Fig. 1.9. Management model of the state and society.
- Fig. 1.10. Model of the full employment of the society.
- Fig. 1.11. National market model.
- Fig. 1.12. Model of the organizational development in the market.
- Fig. 1.13. Model of new product development in the market.
- Fig. 1.14. National market competitiveness model.
- Fig. 1.15. Model of national market price “scissors”.
- Fig. 1.16. Model of the state and society changes.
- Fig. 1.17. Model of the life results of the individual.
- Fig. 1.18. Model of the summary results of the society of the Republic of Lithuania.
- Fig. 1.19. Model of the state and society development strategy.
- Fig. 1.20. Model of the society self-governance development.
- Fig. 1.21. Model of the management of the national economy.
- Fig. 1.22. Market demand and supply model.
- Fig. 1.23. Model of the human life quality.
- Fig. 1.24. Family model of the EU quality ISO 9000 standards.
- Fig. 1.25. Functional model of quality value.
- Fig. 1.26. Model of the complex quality management system of the organization.
- Fig. 1.27. Model of the organizational modernization system.
- Fig. 1.28. Model of the organizational environment.
- Fig. 1.29. Model of the negative environment in the development of the organization.
- Fig. 1.30. Model of the positive environment in the development of the organization.
- Fig. 1.31. Model of an organizational development strategy.
- Fig. 2.1. Differences of theories X and Y.
- Fig. 3.1. Economic structures of Lithuania and EU-28.
- Fig. 3.2. Finger-Kreinin index of Lithuania (comparing to EU-28).
- Fig. 3.3. Relationship of financial and insurance performance with the GDP.
- Fig. 3.4. Relationship of export and the GDP.
- Fig. 3.5. Relationship of import and the GDP.
- Fig. 3.6. Relation of the accumulated foreign direct investments to the GDP.
- Fig. 3.7. Relation of the accumulated foreign direct investments in other countries to the GDP.
- Fig. 3.8. Correlation of sustainable development indicators in the context of optimization.

- Fig.4.1. Model of organizational progress.
- Fig. 4.2. Model of the personnel intellect of the organization.
- Fig. 4.3. Organizational culture model.
- Fig. 4.4. Organizational management model.
- Fig. 4.5. Organization's model of the management functions.
- Fig. 4.6. Organization's information model.
- Fig. 4.7. Organization's personnel career model.
- Fig. 4.8. Model for the use of organization's personnel intellect.
- Fig. 4.9. Organizational culture management model.
- Fig. 4.10. Organization's marketing model.
- Fig. 4.11. Organization's consumer needs model.
- Fig. 4.12. Organization's product planning model.
- Fig. 4.13. Organizational development pricing model.
- Fig. 4.14. Organization's product quality management model.
- Fig. 4.15. Organizational development designing model.
- Fig. 4.16. Model of organizational development resources.
- Fig. 4.17. Model of organization's personnel work value.
- Fig. 4.18. Organizational development value model.
- Fig. 4.19. Organization's personnel policy model.
- Fig. 4.20. Model of organization's personnel needs.
- Fig. 4.21. Model of organization's personnel satisfaction needs.
- Fig. 4.22. Model of involvement of an employee of the organization into work.
- Fig. 4.23. Organization's personnel work quality model.
- Fig. 4.24. Organizational development standardization model.
- Fig. 4.25. Organizational competitiveness model.
- Fig. 4.26. Model of organization perspectives.
- Fig. 4.27. Model of organization economy.
- Fig. 4.28. Organizational effectiveness model.
- Fig. 4.29. Organizational development environment model.
- Fig. 4.30. Model of organization's volumes.
- Fig. 4.31. Model of organization's needs.
- Fig. 4.32. Organization's competition model.
- Fig. 4.33. Organization's product "portfolio" model.
- Fig. 4.34. Model of organization's positions.
- Fig. 4.35. Organizational leadership model.
- Fig. 4.36. Organizational process model.
- Fig. 4.37. Organizational development cycle model.

Fig. 4.38. Organization's productivity model.  
Fig. 4.39. Organization's size model.  
Fig. 4.40. Model of organization losses.  
Fig. 4.41. Model of organization results.  
Fig. 4.42. Model of organization efforts.  
Fig. 4.43. Model of organization forecasts.  
Fig. 4.44. Organizational development market model.  
Fig. 4.45. Model of the organizational development dangers.  
Fig. 4.46. Model of the organizational development decisions.  
Fig. 4.47. Model of the organizational development satisfaction.  
Fig. 4.48. Model of the organizational development responsibility.  
Fig. 4.49. Model of the organizational development opportunities.  
Fig. 4.50. Model of the organizational development deviations.  
Fig. 4.51. Model of the organization personnel principles.  
Fig. 4.52. Model of the specific features of organizational development.  
Fig. 4.53. Model of the organizational personnel management effectiveness.  
Fig. 4.54. Model of the organizational development situations.  
Fig. 4.55. Model of the organizational development criteria.  
Fig. 4.56. Model of the organizational development properties.  
Fig. 4.57. Model of the organizational development value.  
Fig. 4.58. Model of the poor integration of the organization.  
Fig. 4.59. Model of the good integration of the organization.  
Fig. 4.60. Model of the organizational development results.  
Fig. 4.61. Model of the personnel knowledge management.  
Fig. 4.62. Model of the personnel success factors.  
Fig. 4.63. Team building model.  
Fig. 4.64. Model of team success factors.  
Fig. 4.65. Team collaboration model.  
Fig. 4.66. Model of personnel competences.  
Fig. 4.67. Model of the personnel communication.  
Fig. 4.68. Model of the personnel communication system.  
Fig. 4.69. Model of the personnel communicating system.  
Fig. 4.70. Model of the personnel communication system effectiveness.  
Fig. 4.71. Model of the low-scale advantages of the personnel performance.  
Fig. 4.72. Model of the personnel performance effectiveness system.  
Fig. 4.73. Model of the personnel structure.  
Fig. 4.74. Model of the personnel motivation system.

- Fig. 4.75. Model of the personnel motivation measures.
- Fig. 4.76. Model of the personnel organic motives.
- Fig. 4.77. Model of the personnel motivation groups.
- Fig. 4.78. Model of the unity of personnel factors.
- Fig. 4.79. Model of the organization and personnel structures.
- Fig. 4.80. Model of the personnel performance process flows.
- Fig. 4.81. Organization personnel team work model.
- Fig. 4.82. Organization personnel performance value model.
- Fig. 4.83. Organization personnel management value model.
- Fig. 4.84. Organization personnel control value model.
- Fig. 4.85. Organization personnel management value test model.
- Fig. 4.86. Model of the value of the organization personnel external factors.
- Fig. 4.87. Model of the value of the organizational development personnel competences.
- Fig. 4.88. Model of the organization personnel value audit.
- Fig. 4.89. Model of the value of the organization personnel management conception.
- Fig. 4.90. Model of the development value of the organization personnel competences.
- Fig. 4.91. Model of the value of the organization development approach.
- Fig. 4.92. Model of the value of the personal and organizational competences.
- Fig. 4.93. Model of the organization leadership value.
- Fig. 4.94. Model of the organization value planning process.
- Fig. 4.95. Model of the organization management value methods.
- Fig. 4.96. Model of the organization behavioural and financial value.
- Fig. 4.97. Model of the value of the organization information and competences.
- Fig. 4.98. Model of the value of the organization strategy creation process.
- Fig. 4.99. Model of the organizational development strategy.
- Fig. 4.100. Model of the value of the organizational culture and structure.
- Fig. 4.101. Model of the organizational development in the society.
- Fig. 4.102. Model of the organizational development processes.
- Fig. 4.103. Model of the organization optimal needs in the market.
- Fig. 4.104. Organizational development strategic planning model.
- Fig. 4.105. Model of preparing the organizational development project.
- Fig. 4.106. Model of the organizational development success factors.
- Fig. 4.107. Model of the organizational development expenses.
- Fig. 4.108. Organizational development revenue model.
- Fig. 4.109. Model of the organizational development cost formation.
- Fig. 4.110. Model of the organization product price formation.

The essential results should be distinguished among all fundamental and applied research results consisting of:

➤ The essence of optimization methodology is the comparison of real results with their normatives.

➤ Development optimization in the time and space of micro- and macrosystems.

➤ The structure of national regions and increase of self-governance effectiveness of their communities.

➤ Modeling of the harmonious state and society development optimization strategy approval in the common EU space under the conditions of globalization.

➤ Modeling of the harmonious state and society development optimization strategy implementation in the common EU space under the conditions of globalization.

➤ Modeling of the unity of the political, economic and social factors of the governance and self-governance systems under the conditions of globalization.

➤ Decreasing the freedom degrees of the governance and self-governance systems according to the tree “1-2-3 and 3-2-1” and increasing the effectiveness of the systems.

➤ Implementation of the state policy on the full employment of the society at the level of national resources through the regional economic development.

➤ Enhancement of the cost-of-living index of the individual and his family and improvement of the quality of life of people at the EU level in the common global community space.

➤ Forecast of the country’s governance, economic and social environment factors.

➤ Management optimization system.

➤ Economic optimization system.

➤ Organization optimization system.

➤ Modern philosophy of development optimization.

At the present time a level of progress and democracy depends in the essence on the collaboration of the individual, family and personnel in organizations. Progress and democracy earmarking the society’s development show the performance results of the individual, family and personnel in organizations which are characterized by the collaboration of the individuals and the functional results of all SGS actors in the society. The cost-of-living index of the individual and his family and the quality of life of people depend on the collaboration of people and changes in the functional results of all SGS actors, and they are the main extended indicators of assessment of the future progress and democracy in the society.

The methodology of optimization in the development of the harmonious state and society, its implementation methodics and methods for increasing the value of



work of the individual, his family and personnel in the organization at the level of all national resources, as well as accumulating and using the national wealth through the development of progress and democracy, presented in the monograph, is in full compliance with the state vision of the future with the mission for the strengthening of national security, which creates conditions for implementing the perspectives of the global community welfare development under the conditions of globalization.

## LITERATŪRA

[1, 4 ir 5 skyrius]

1. *Achieving Competitive Advantage Through Managing Global Resources*. 2007. Readings Book. Editors: N. Delener, L. Fuxman, F. V. Lu, L. E. Rivera-Solis, C.-J. Su. – Taipei, Taiwan: GBATA, 848 p. ISBN: 1-932917-03-9. [www.gbata.org](http://www.gbata.org)
2. *Ambicingas dešimtmetis: Lietuvos užsienio politika 2004–2014*. 2015. / Sud. D. Jakniūnaitė, VU. – Vilnius: VU, – 504 p. ISBN 978-609-459-458-8
3. **Ansoff, H. I.** 1984. *Implanting Strategic Management*. – London: PHI, 519 p. ISBN 0-13-451808 X.
4. *Apskaitos ir audito pagrindai*. 2015. Vadovėlis. / Atsak. red. R. Subačienė. Autor. kol. – Vilnius: VU, – 560 p. ISBN 978-609-459-473-1.
5. **Arimavičiūtė, M.** 2005. *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vadovėlis. – Vilnius: MRU Leidybos centras, 336 p. ISBN 9955-19-021-3.
6. **Bagdanavičius, J.** 2009. *Žmogiškasis kapitalas*. – Vilnius: VPU, 154 p. ISBN 978-9955-20-425-1.
7. **Bagdanavičius, J.; Makštutis, A.** 2010. *Human Capital and National Economic Development in the European Union in the 21<sup>st</sup> Century*. The Role of Human Capital in the Development of the Countries and Regions of Central and Eastern Europe. Edited by A. Ignasiak-Szulc. Torun: „Dom Organizatora”, p. 93-104. ISBN 978-83-7285-562-3.
8. **Bauman, Z.** 2007. *Globalizacija: pasekmės žmogui*. / Iš angl. kalb. vertė V. Rubavičius. – Vilnius: Apostrofa, 207 p. ISBN 978-9955-605-37-9.
9. *Between Europe and Russia. Problems of Development and Transborder Cooperation in North-Eastern Borderland of the European Union*. 2009. The research work financed by scientific funds 2005–2008 as a research Project No. H02C08829. Editors A. Ignasiak-Szulc, W. Kosiedowskiej. – Toruń: WN UMK, 285 p. ISBN 978-83-231-2348-4.
10. *Biuletyn PTE*, 2012. No. 2 (56) luty 2012. – Warszawa: NBP, 148 p. [www.pte.pl](http://www.pte.pl) ; [www.ksiazkieconomiczne.pl](http://www.ksiazkieconomiczne.pl)

11. **Bredin, K.; Söderlund, J. 2011.** *Human Resource Management in Project-Based Organizations.* – UK: Palgrave Macmillan, 208 p. ISBN 978-0-230-23190-0.

12. **Brennan, L.; Vecchi, A. 2011.** *The Business of Space.* – UK: Palgrave Macmillan, 256 p. ISBN 978-0-230-23173-3.

13. ***Business Strategies and Technological Innovations for Sustainable Development: Creating Global Prosperity for Humanity. 2009.*** Readings Book./Editors: N. Delener, L. Fuxman, F. V. Lu, A. Putnova, L. E. Rivera-Solis. – Prague, Czech Republic/ USA, New York: GBATA, 1293 p. ISBN: 1-932917-05-5. [www.gbata.org](http://www.gbata.org)

14. **Buzann, B. 1997.** *Žmonės, valstybės ir baimė.*/Spec. red. G. Vitkus. – Vilnius: Eugrimas, 470 p. ISBN 9986-752-22-1.

15. **Campbell, D.; Edgar, D.; Stonehouse, G. 2011.** *Business Strategy.* – UK: Palgrave Macmillan, 392 p. ISBN 978-0-230-21858-1.

16. **Cohan, P.; Rangan, U.S. 2010.** *Capital Rising.* – UK: Palgrave Macmillan, 288 p. ISBN 978-0-230-61231-0.

17. **Copulsky, J.R. 2011.** *Brand Resilience.* – UK: Palgrave Macmillan, 256 p. ISBN 978-0-230-11138-7.

18. **Čiegis, R. 2002.** *Tolydi plėtra ir aplinka: ekonominis požiūris.* Monografija. – Vilnius: Aldorija, 692 p. ISBN 9986-820-24-3.

19. **Dagilienė, L. 2014.** *Socialinė apskaita: teorinė argumentacija ir vertinimas.* Mokslo monografija. – Kaunas: Technologija, – 235 p. ISBN 978-609-02-1112-0.

20. **Diskienė, D.; Marčinskas, A. 2007.** *Lietuvos vadybinis potencialas: būklė ir perspektyvos.* Monografija. – Vilnius: VU leidykla, 297 p. ISBN 978-9955-33-149-0.

21. ***Działania nieregularne w erze globalizacji. 2011.***/Red. naukowa R. Jakubczak, M. Minkina. – Siedlce: UHP, 321 s. ISBN 978-83-7051-654-3.

22. ***E-gospodarka E-społeczeństwo w Europie Środkowej i Wschodniej. 2009.*** T2./Pod redakcją S. Partyckiego. – Lublin: Wydawnictwo KUL, 506 s. ISBN 978-83-7363-840-2.

23. ***Ekonomikos modernizavimas: efektyvumo paieškos ir šiuolaikiniai prioritetai. 2011.*** Monografija. Aut. kol.: Galinienė B., Melnikas B., Miškinis A., kt./Sudarytojas ir moksl. red. B. Melnikas. – Vilnius: VU Leidykla, 544 p. ISBN 978-609-459-006-1.

24. ***Evolution and Revolution in the Global Knowledge Economy: Enhancing Innovation and Competitiveness Worldwide. 2008.*** Readings Book. Editors: L. Fuxman, N. Delener, F. V. Lu, L. E. Rivera-Solis. – Madrid: GBATA, 1209 p. ISBN: 1-932917-04-7. [www.gbata.org](http://www.gbata.org)

25. ***Fulfilling the Worldwide Sustainability Challenge, Innovations, and Perspectives for Forward Momentum in Turbulent Times. 2011.*** Readings Book. Editors:

N. Delener, L. Fuxman, F. V. Lu, L. E. Rivera-Solis. – Istanbul, Turkey/New York: GBATA, 1125 p. ISBN: 1-932917-07-1. [www.gbata.org](http://www.gbata.org)

26. ***Generating Innovative Solutions to Recurring Problems in the Global Business Environment: a Multi-, Inter-, and Trans Disciplinary Approach to Formulating and Maintaining a Competitive Organizational Edge.*** 2010. Readings Book. Editors: N. Delener, L. Fuxman, F. V. Lu, L. E. Rivera-Solis. – Kruger National Park Vicinity, South Africa: GBATA, 950 p. ISBN: 1-932917-06-3. [www.gbata.org](http://www.gbata.org)

27. **Gicevičius, A.; Makštutis, A. 2008.** *Darbo našumo didinimo veiksnių tyrimas Lietuvoje.* Modern Tendencies of Management. A Collection of Scientific Works. Editor and Compiler A. Makštutis. – Vilnius: MAL, p. 19-28. ISBN 978-9955-423-69-0.

28. ***Global Knowledge Work.*** 2011. Edited by Nicolopoulou K., -Öxkan M.K., Tatli A. and Taylor J. – UK: Edward Elgar Publishing, 288 p. ISBN 978-84844-543-7.

29. ***Global Sustainability as a Business Imperative.*** 2011. Edited by Stoner J.A.F. and Wankel Ch. – UK: Palgrave Macmillan, 294 p. ISBN 978-0-230-10281-1.

30. ***Globalizing Businesses for the Next Century: Visualizing and Developing Contemporary Approaches to Harness Future Opportunities.*** 2013. Readings Book. Editors: N. Delener, L. Fuxman, F. V. Lu, S. Rodrigues, L. Rivera. – Helsinki: GBATA, 1339 p. ISBN: 1-932917-09-8. [www.gbata.org](http://www.gbata.org)

31. ***Gospodarka w sieciach relacji.*** 2014./ Pod redakcją S. Partyckiego. – Lublin: Wydawnictwo KUL, 360 s. ISBN 978-83-7702-872-8.

32. **Haour, G.; Mievil, L. 2010.** *From Science to Business.* – UK: Palgrave Macmillan, 240 p. ISBN 978-0-230-23651-6.

33. **Indriūnas, A. V. 2014.** *Atsakingos demokratijos valstybė.* – Vilnius: IĮ „InSpe“, 192 p. ISBN 978-609-408-553-6.

34. **Indriūnas, A. V.; Makštutis, A. 2008.** *Viešosios vadybos strategija Lietuvoje.* Monografija. – Vilnius: Firidas, 264 p. ISBN 978-9955-590-71-2.

35. ***Innowacyjność i przedsiębiorczość w warunkach kryzysu.*** 2013./ Pod redakcją S. Partyckiego. – Lublin: KUL, 467 s. ISBN 978-83-7702-661-8.

36. **Jančauskas, E. E. 2006.** *Žmogiškųjų išteklių vadyba. I knyga. Teorija ir metodologija.* Mokomoji knyga. – Vilnius: VVAM, 95 p. ISBN 9955-528-13-3.

37. **Jančauskas, E. E. 2009.** *Žmogiškųjų išteklių vadyba. II knyga. Sistema. Politika. Atranka. Profesionalumo ugdymas.* Mokomoji knyga. – Vilnius: VVAM, 109 p. ISBN 978-9955-528-17-3.

38. **Jančauskas, E. E. 2011.** *Žmogiškųjų išteklių vadyba. III knyga. Darbuotojų motyvavimas. Darbuotojų vertinimas. Darbiniai stresai ir jų blokavimas. Darbo apmokėjimas. Socialinės garantijos.* Mokomoji knyga. – Vilnius: LKA, 115 p. ISBN 978-9955-423-96-6.

39. **Jonušauskas, A.; Makštutis, A. 2007.** *Žmogiškųjų išteklių kiekybinio ir kokybinio vertinimo sistemos tobulinimas.* Personalo vadyba. 2007, Nr.2(78). – Vilnius: EMC. p. 12-20. ISSN 1392-5385.
40. **Jonušauskas, A.; Makštutis, A. 2008.** *Žmogiškųjų išteklių kiekybinio ir kokybinio vertinimo sistemos tobulinimas.* Modern Tendencies of Management. A Collection of Scientific Works. Editor and Compiler A. Makštutis. – Vilnius: MAL, p. 41-54. ISBN 978-9955-423-69-0.
41. **Jost, P-J. 2011.** *The Economics of Organization and Coordination.* – UK: Edward Elgar Publishing, 360 p. ISBN 978-1-84844-189-7.
42. **Jucevičius, G. 2014.** *Nacionalinės vadybos sistemos: kultūra, institucijos, inovacijos.* Mokslo monografija. – Kaunas, Technologija, – 470 p. ISBN 978-609-02-1009-3.
43. **Kaip renkasi Lietuvos rinkėjai?: Idėjos, interesai, ir įvaizdžiai politikoje. 2014.** Kolektyvinė monografija. / Moksl. red. A. Ramonaitė. – Vilnius: VU, – 308 p. ISBN 978-609-459-370-3.
44. **Kanauka, A.V.; Makštutis, A. 2005.** *Is the West in Trouble? Regional Security and Development: International and National Context./*Editors: L. Zaiko, A. Makštutis. – Minsk: AC „Strategia“, LKA, p. 102-106. ISBN 985-6697-32-8.
45. **Khalili, N.R. 2011.** *Practical Sustainability.* – UK: Palgrave Macmillan, 288 p. ISBN 978-0-230-10452-5.
46. **Kirlaitė, R.; Marčinskas, A. 2008.** *Vadybos metodai.* Mokomoji knyga. – Vilnius: VU leidykla, 160 p. ISBN 978-9955-33-325-8.
47. **Kotler, Ph.; Keller, K. L. 2007.** *Marketingo valdymo pagrindai.* / Vertė į lietuvių kalbą V. Kačerauskienė. – Klaipėda: Logitema, 436 p. ISBN 978-9955-9852-6-6.
48. **Kryzys finansowy – przebieg i skutki społeczno-gospodarcze w Europie Środkowej i Wschodniej. 2012.** Tom 2./Pod redakcją S.Partyckiego. – Lublin: KUL, 740 s. ISBN 978-83-7702-417-1.
49. **Kryzys finansowy. 2012.** Tom 1./Red. S. Partyckiego. – Lublin: KUL, 913 s. ISBN 978-83-7702-416-4.
50. **Kubiak, M. 2011.** *Bezpieczeństwo Rzeczypospolitej w epoce Odrodzenia.* – Siedlce: UHP, 131 s. ISBN 978-83-7051-624-6.
51. **Kultura a rynek. 2008.** T1./Pod redakcją S. Partyckiego.– Lublin: Wydawnictwo KUL, 551 s. ISBN 978-83-7363-693-4.
52. **Lamentowicz, W. 1998.** *Šių laikų valstybė.* / Vertė N. Blaževičiūtė. – Vilnius: Alma littera, 120 p. ISBN 9986-02-411-0.
53. **Leadership and Education. 2008.** A Textbook./Translated by Dan A. Marmorstein. Defense Command Denmark. – Copenhagen: Forlaget Vandkunsten, 557 p. ISBN 978-87-988033-9-3.

54. **Lessel, W. 2007.** *Projektų valdymas*. – Vilnius: Alma littera, 144 p. ISBN 978-9955-24-633-6.

55. **Lietuvos ateitis pasaulio kontekste: specialistų žvilgsnis. 2003.** Kolektyvinė monografija. / Projekto vadovas V. Jasiulevičius, moksl. red. A. Makštutis. – Vilnius: Mokslo aidai, 416 p. ISBN 9986-479-96-7.

56. **Lietuvos Respublikos Konstitucija. 2006.** – Kaunas: Mažoji poligrafija, 48 p. ISBN 9955-9852-0-8.

57. **Lietuvos socialinės ekonominės problemos ir jų sprendimo prielaidos. 2013.** Monografija. / Autor. kol. – Vilnius: Technika, – 167 p. ISBN 978-609-457-541-9.

58. **Lyčių ekonomika. 2014.** Monografija. / Autor. kol. – Vilnius: Vaga, – 762 p. ISBN 978-995-519-672-3

59. **Mačys, G. 2006.** *Regionų ekonomika, politika ir valdymas Lietuvoje*. Vadovėlis. – Vilnius: MRU Leidybos centras, 168 p. ISBN 9955-19-009-4.

60. **Makštutis, A. 2009.** *Problems of National Security in the Conditions of International Co-operation in Europe*. Between Europe and Russia. Problems of Development and Tranborder Co-operation in North-Eastern Borderland of the European Union. The research work financed by scientific funds 2005–2008 as a research Project No. H02C08829. Editors A. Ignasiak-Szulc, W. Kosiedowskiej. – Toruń: Wydawnictwo naukowe UMK, p. 55–65. ISBN 978-83-231-2348-4.

61. **Makštutis A. 2012.** *Development Lithuania in the Baltic Sea Region*. Kryzys finansowy – przebieg i skutki społeczno-gospodarcze w Europie Środkowej i Wschodniej. Tom 2./Pod redakcją S. Partyckiego. – Lublin: KUL, s. 463-468. ISBN 978-83-7702-417-1.

62. **Makštutis, A. 1990.** *Kolektyvo savivalda ir jo veiklos efektyvumas*. Analitinė apžvalga. – Vilnius: LIMTI, 61 p. UDK 331.107.

63. **Makštutis, A. 1990.** *Veiklos efektyvumo ribos: teorija ir praktika*. Monografija. – Vilnius: Mokslo, 213 p. ISBN 5-420-00817-3.

64. **Makštutis, A. 1991.** *Ūkio reformos kryptys*. Straipsnių rinkinys. – Vilnius: Lietuvos informacijos institutas, 64 p.

65. **Makštutis, A. 1999.** *Veiklos vadyba: teorija ir praktika*. Monografija. – Vilnius: LR ŠMM Leidybos centras, 511 p. ISBN 9986-03-419-1.

66. **Makštutis, A. 2001.** *Strateginio valdymo principai*. Monografija. – Klaipėda: KU Leidykla, 380 p. ISBN 9955-456-29-9.

67. **Makštutis, A. 2001.** *Das Königsberger Gebiet – ein Teil Europas*. Annaberger Annael: Geschichte des Deutschen Schulwesens in Litauen Nr. 9, Bonn. 2001, P. 173-182. [www.google.lt/#q=prof.+antanas+mak%C5%A1tutis&start=110](http://www.google.lt/#q=prof.+antanas+mak%C5%A1tutis&start=110)

68. **Makštutis, A. 2003.** *Euras ir Lietuvos ateitis*. Aktualijos. Nr. 36 (276). – Vilnius: UAB „Apskaitos ir audito žinios“, 2003. p. 6–7. ISSN 1392-4087.

69. **Makštutis, A. 2004.** *Intelektu ugdymo metodologiniai aspektai*. Personalo vadyba. Seminarų medžiaga Nr. 12. / Leidinio sudarytojai ir atsak. red.: A. Malovikas, J. Vijeikis. – Vilnius: LKA, p. 58-66. ISBN 9955-423-09-9.

70. **Makštutis, A. 2004.** *Kompleksinių uždavinių sprendimas vadyboje: metodika ir metodai*. Personalo vadyba. Seminarų medžiaga Nr. 12. / Leidinio sudarytojai ir atsak. red.: A. Malovikas, J. Vijeikis. – Vilnius: LKA, p. 85–91. ISBN 9955-423-09-9.

71. **Makštutis, A. 2004.** *Personalo vadybos dabartiniai veiksniai*. Personalo vadyba. Seminarų medžiaga Nr. 12. / Leidinio sudarytojai ir atsak. red.: A. Malovikas, J. Vijeikis. – Vilnius: LKA, p. 39-43. ISBN 9955-423-09-9.

72. **Makštutis, A. 2005.** *Visuotinės kokybės vadyba globalizacijos sąlygomis*. Mokomoji knyga. – Vilnius: LKA, 154 p. ISBN 9955-423-32-3.

73. **Makštutis, A. 2005.** *Lithuania and the Cooperation Security*. Regioninio bendradarbiavimo saugumas. Mokslo darbų rinkinys. / Sudarytojas ir atsak. red. A. Makštutis. – Vilnius: LKA, p. 108–128. ISBN 9955-423-31-5.

74. **Makštutis, A. 2005.** *Methodological of Research of External Threats the Cooperation Security*. Regioninio bendradarbiavimo saugumas. Mokslo darbų rinkinys./Sudarytojas ir atsak. red. A. Makštutis. – Vilnius: LKA, p. 129-145. ISBN 9955-423-31-5.

75. **Makštutis, A. 2005.** *Modelling of Threats to the Regional Cooperation Security: Under the Conditions of Lithuania's Integration into NATO and the EU*. Regional Security and Development: International and National Context./Editors: L. Zaiko, A. Makštutis. – Minsk: AC „Strategia“, LKA, p. 102-106. ISBN 985-6697-32-8.

76. **Makštutis, A. 2006.** *Strateginis planavimas globalizacijos sąlygomis*. Mokomoji knyga. – Vilnius: LKA, 168 p. ISBN 9955-423-56-0.

77. **Makštutis, A. 2006.** *Darbo efektyvumo prognozavimo metodologija*. Personalo vadybos teorijos ir praktikos aktualijos. Mokslinių straipsnių rinkinys. / Leidinio sudarytojai ir atsak. red. A. Malovikas. – Vilnius: LKA, p. 140–148. UDK 658.3(474.5)(06).

78. **Makštutis, A. 2006.** *Security Cooperation: the Views of Lithuania*. Tendency of National Security in the Baltic Sea Region. Monograph./Compilers – A. Makštutis, D. Praka-pienė. Managing Editor – A. Makštutis. – Vilnius: MAL, p. 179–192. ISBN 9955-423-43-9.

79. **Makštutis, A. 2006.** *Studijų proceso tobulinimoteoriniai aspektai*. Personalo vadybos teorijos ir praktikos aktualijos. Mokslinių straipsnių rinkinys. / Leidinio sudarytojai ir atsak. red. A. Malovikas. – Vilnius: LKA, p. 102-109. UDK 658.3(474.5)(06).

80. **Makštutis, A. 2006.** *The Problems of Development National State in the European Union*. Management and Technology in the Global Economy: Nurturing Innovations and National Heritage. Readings Book./Editors: L. Fuxman, N. Delener, H. Elifoglu, Ch. Wankel, I. Abel. – Moscow: GBATA, p. 635–641. ISBN: 1-932917-02-0. [www.gbata.org](http://www.gbata.org)

81. **Makštutis, A. 2006.** *Veiklos vadyba modernioje organizacijoje*. Personalo vadybos teorijos ir praktikos aktualijos. Mokslinių straipsnių rinkinys. / Leidinio sudarytojai ir atsak. red. A. Malovikas. – Vilnius: LKA, p. 47-61. UDK 658.3(474.5)(06).

82. **Makštutis, A. 2008.** *Darbo efektyvumas Lietuvoje*. Personalo vadyba. 2008, Nr. 2 (84). – Vilnius: EMC. p. 2-8. ISSN 1392-5385.

83. **Makštutis, A. 2008.** *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. ISSN 1406-5762.

84. **Makštutis, A. 2008.** *Jaunimo įsidarbinimas Lietuvoje*. Personalo vadyba. 2008 Nr. 5(87). – Vilnius: EMC. p. 4-7. ISSN 1392-5385.

85. **Makštutis, A. 2008.** *The Problems of Development National State in The European Union*. Modern Tendencies of Management. A Collection of Scientific Works. Editor and Compiler A. Makštutis. – Vilnius: MAL, p. 207-218. ISBN 978-9955-423-69-0.

86. **Makštutis, A. 2008.** *Valstybės ir visuomenės raidos vadyba: praeitis, dabartis, ateitis*. Modern Tendencies of Management. A Collection of Scientific Works. Editor and Compiler A. Makštutis. – Vilnius: MAL, p. 185-206. ISBN 978-9955-423-69-0.

87. **Makštutis, A. 2010.** *National Security in XXI*. Actual Economic Problems at Current of Global Development. – Dbilisi: PH, p.105-119. ISBN 978-9941-9060-7-7.

88. **Makštutis, A. 2010.** *Šiuolaikinė vadyba*. Monografija. – Vilnius: LKA, 215 p. ISBN 978-9955-423-90-4.

89. **Makštutis, A. 2010.** *The Results of Development Economy Lithuania*. Partners-two i współpraca a kryzys gospodarczo-społeczny w Eoropie Środkowej i Wschodniej. T2./Pod redakcją S. Partyckiego. – Lublin: Wydawnictwo KUL, s. 57-63. ISBN 978-83-7702-016-6.

90. **Makštutis, A. 2011.** *Derybų teorija*. Mokomoji knyga. – Vlnius: LKA, 68 p. ISBN 978-9955-423-95-9.

91. **Makštutis, A. 2011.** *National Security Today and Future*. Współczesne bezpieczeństwo. Perspektywa teoretyczno-metodologiczna./Redakcja naukowa: S. Jaczyński, M. Kubiak, M. Minkina. – Warszawa-Siedlce: Wydawnictwo UPH, s. 183-196. ISBN 978-83-7051-620-8.

92. **Makštutis, A. 2013.** *Lithuanian Evolution of Globalization*. Readings Book: Globalizing Businesses for the Next Century: Visualizing and Developing Contemporary Approaches to Harness Future Opportunities. – Helsinki: USA GBATA, 618-624 p. [www.gbata.org](http://www.gbata.org)

93. **Makštutis, A. 2013.** *Management of political, social and economic factors in*



*Lithuania. Teorie kryzysu./Pod redakcją S. Partyckiego. – Lublin : Wydawnictwo KUL, s. 75–81. ISBN 9788377026601.*

94. **Makštutis, A. 2014.** *Global Security Threats in Lithuania.* Meandry współpracy sieciowej w Europie Środkowej i Wschodniej./ Pod redakcją S. Partyckiego. – Lublin: KUL, s. 63–70. ISBN 978-83-7702-874-2.

95. **Makštutis, A.; Balkytė, A.; Tumalavičius, V. 2012.** *Security, Sustainability and Competitiveness: Benchmarking Attempts.* //Journal of Security and Sustainability Issues. International Entrepreneurial Perspectives and Innovative Outcomes. 2012, 2(1), p. 5–12. ISSN 2029-7017; ISSN 2029-7025.

96. **Makštutis, A.; Gicevičius, A. 2007.** *Valstybės ir visuomenės darnios raidos tendencijos.* Vadyba. Mokslo tiriamieji darbai. Vakarų Lietuvos verslo kolegija. 2007, Nr. 2(11). – Klaipėda: KU, p. 134-138. ISSN 1648-7974.

97. **Makštutis, A.; Malovikas, A.; Smaliukienė, R.; Vijeikis, J.; Domarkas, A. 2008.** *Results Development of Lithuania Economy and Market under the Conditions of Globalization.* Kultura a rynek. T1./Pod redakcją S. Partyckiego. – Lublin: Wydawnictwo KUL, s. 117–122. ISBN 978-83-7363-693-4.

98. **Makštutis, A.; Malovikas, A.; Smaliukienė, R.; Vijeikis, J.; Domarkas, A. 2008.** *Harmonious Development of Lithuania Economy and Market Today: Theory and Practice.* Readings Book. Evolution and Revolution in the Global Knowledge Economy: Enhancing Innovation and Competitiveness Worldwide. – Madrid: GBATA/USA, New York, p. 666–672. ISBN: 1-932917-04-7. [www.gbata.org](http://www.gbata.org)

99. **Makštutis, A.; Malovikas, A.; Vijeikis, J. 2007.** *Harmonious Development of State and Society: Theory and Practice.* Social Research / Socialiniai tyrimai. Research works / Mokslo darbai. 2007 1(9). – Šiauliai: ŠU, p. 117-127. ISSN 1392-3110.

100. **Makštutis, A.; Malovikas, A.; Vijeikis, J. 2008.** *Types of National Security and Their Interrelations with Factors of Social Environment.* Modern Tendencies of Management. A Collection of Scientific Works. Editor and Compiler A. Makštutis. – Vilnius: MAL, p. 147–174. ISBN 978-9955-423-69-0.

101. **Makštutis, A.; Paulauskas, S. 2007.** *Valstybės ir visuomenės darni raida.* Personalo vadyba. 2007, Nr.3(79). – Vilnius: EMC. p. 2-6. ISSN 1392-5385.

102. **Makštutis, A.; Smaliukienė, R. 2009.** *Harmonious Development Society.* E-gospodarka E-społeczeństwo w Europie Środkowej i Wschodniej./Pod redakcją S. Partyckiego. – Lublin: Wydawnictwo KUL, s. 209–213. ISBN 978-83-7363-840-2.

103. **Makštutis, A.; Smaliukienė, R.; Paulauskas, S. 2008.** *Harmonious Development of the State and Society.* Modern Tendencies of Management. A Collection of Scientific Works. Editor and Compiler A. Makštutis. – Vilnius: MAL, p. 175–184. ISBN 978-9955-423-69-0.

104. **Makštutis, A.; Smaliukienė, R.; Vijeikis, J. 2009.** *The effects of globalization on Lithuania*. Readings Book: Business Strategies and Technological Innovations for Sustainable Development: Creating Global Prosperity for Humanity. – Prague, Czech Republic/USA, New York: GBATA, p. 846–852. ISBN: 1-932917-05-5. [www.gbata.org](http://www.gbata.org)

105. **Makštutis, A.; Tumalavičius, V. 2012.** *Management of Legal Knowledge Theory and Practice: Lithuanian Experience*. Proceedings of the International Scientific Conferences of Social Sciences of Daugavpils University. The materials of the International Scientific Conference “*Social and Economic Dimension of European Integration: problems, solutions, perspectives*”. (3<sup>rd</sup>–5<sup>th</sup> November, 2011). Part II. Current Problems of State and Law. – Daugavpils: DU Saule, p.p. 76–101. ISBN 978-9984-14-585-3. ISSN 2255-8853.

106. **Makštutis, A.; Tumalavičius, V. 2013.** *Lithuanian Trends of development in the Baltic Sea Region*. Proceedings of the International Scientific Conferences of Daugavpils University. The Materials of the International Scientific Conference „*Social Sciences for Regional Development 2012: Impact of the Financial Capital on the Region's Economic Competitiveness*“ (8<sup>th</sup>-11<sup>th</sup> November, 2012). Part III. Issues of Economics. – Daugavpils: DU Saule, p. 50–61. ISBN 978-9984-14-651-5.

107. **Makštutis, A.; Tumalavičius, V.; Vijeikis, J. 2013.** *The Problems of National Security in the 21<sup>st</sup> Century: Solutions and Perspectives*. Współczesne bezpieczeństwo społeczne./Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, Instytut Nauk Społecznych i Bezpieczeństwa, Centralna Biblioteka Wojskowa, Siedleckie Towarzystwo Naukowe, Polskie Towarzystwo Filozoficzne Oddział w Siedlcach./Redakcja naukowa: M. Kubiak, M. Minkina. – Warszawa-Siedlce: Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, s. 11–28. ISBN 978-83-7051-715-1.

108. **Makštutis, A.; Vijeikis, J. 2008.** *Jaunimo įsidarbinimo problemos Lietuvoje*. Vadyba. Mokslo tiriamieji darbai. Vakarų Lietuvos verslo kolegija. 2008, Nr. 2(13). – Klaipėda: KU, p. 78-81. ISSN 1648-7974.

109. **Makštutis, A.; Vijeikis, J. 2010.** *Business Competitiveness in Lithuania*. Readings Book. Generating Innovative Solutions to Recurring Problems in the Global Business Environment: a Multi-, Inter-, and Trans Disciplinary Approach to Formulating and Maintaining a Competitive Organizational Edge. Editors: N.Delener, L.Fuxman, F.V.Lu, L.E.Rivera-Solis. – Souf Afrika/New York: GBATA, p. 483–492. ISBN 1-932917-06-3. [www.gbata.org](http://www.gbata.org)

110. **Makštutis, A.; Vijeikis, J. 2011.** *Small and Medium-Sized Business Development In Lithuania*. Readings Book. Fulfilling the Worldwide Sustainability Challenge, Innovations, and Perspectives for Forward Momentum in Turbulent Times. – Istanbul, Turkey/New York: GBATA, p. 568–575. ISBN: 1-932917-07-1. [www.gbata.org](http://www.gbata.org)

111. **Makštutis, A.; Vijeikis, J.; Tumalavičius, V. 2011.** *Small and Medium-Sized Business Development in Lithuania*. Społeczeństwo sieci gospodarka sieciowa w Europie Środkowej i Wschodniej. T1./Pod redakcją S. Partyckiego. – Lublin: Wydawnictwo KUL, s. 399–404. ISBN 978-83-7702-220-7.

112. **Management and Technology in the Global Economy: Nurturing Innovations and National Heritage. 2006.** Readings Book./Editors: L. Fuxman, N. Delener, H. Elifoglu, Ch. Wankel, I. Abel. – Moscow: GBATA, 1146 p. ISBN: 1-932917-02-0. [www.gbata.org](http://www.gbata.org)

113. **Managerial Attitudes in Business Organisations in Lithuania and Poland. 2012.** *Collective Monograph*. Diskienė D., Jasiński B., Karasek A, Marčinskas A., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Stańczyk S., Sus A., Tamaševičius V., Valkauskas R./Scientific editor Diskienė D. – Vilnius: VU PH, 328 p. ISBN 978-609-459-143-3.

114. **Mapping the Global Future: Evolution Through Innovation and Excellence. 2012.** Readings Book. Editors: N. Delener, L. Fuxman, F. V. Lu, S. Rodrigues. – New York: GBATA, 1106 p. ISBN: 1-932917-08-X. [www.gbata.org](http://www.gbata.org)

115. **Martinkus, B.; Stoškus, S.; Beržinskienė, D. 2010.** *Vadybos pagrindai*. Vadovėlis. – Šiauliai: ŠU Leidykla, 482 p. ISBN 978-9986-38-983-5.

116 **Martinkus, B.; Žilinskas, V. 1997.** *Ekonomikos pagrindai*. Vadovėlis. – Kaunas: Technologija, 705 p. ISBN 9986-13-575-3.

117. **Meandry współpracy sieciowej w Europie Środkowej i Wschodniej. 2014./** Pod redakcją S. Partyckiego. – Lublin: KUL, 292 s. ISBN 978-83-7702-874-2.

118. **Melnikas, B. 2002.** *Transformacijos*. Monografija. – Vilnius: Vaga, 750 p. ISBN 5-415-01637-6.

119. **Melnikas, B. 2013.** *Žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimas: globalizacija, darni plėtra, ekonominiai sprendimai*. Monografija. – Vilnius: VU Leidykla, 544 p. ISBN 978-609-459-244-7.

120. **Melnikas, B.; Chlivickas, E.; Razauskas, T.; Pipirienė, V. 2011.** *Europos Sąjunga: plėtros procesai*. Vadovėlis. – Vilnius: Technika, 276 p. ISBN 978-609-457-076-6.

121. **Melnikas, B.; Smaliukienė, R. 2007.** *Strateginis valdymas*. Mokomoji knyga. – Vilnius: LKA, 98 p. ISBN 978-9955-423-65-2.

122. **Mikalauskienė, A.; Štreimikienė, D. 2014.** *Darnaus vystymosi politikos įgyvendinimo teoriniai pagrindai*. Mokomoji knyga. – Vilnius: VU Leidykla, – 200 p. ISBN 978-609-459-360-4.

123. **Misijomis paremta vadyba. 2014.** P. Cardona, C. Rey. / Iš anglų kalbos vertimas: L. Ramonienė, S. Zagorskis. – Vilnius: Vaga, 183 p. ISBN 987-5-415-02318-9.

124. **Modern Tendencies of Management. 2008.** A Collection of Scientific Works. Editor and Compiler A. Makštutis. – Vilnius: MAL, 380 p. ISBN 978-9955-423-69-0.

125. *Moldavan Economic Rends*. 2011. No.4 (Q4) 2011. – Chisinau: IEFS, 149 p. ISSN 1857-3134. [www.iefs.md](http://www.iefs.md)

126. *Nacionalinio saugumo strategija*. 2012. LR Seimo nutarimas Nr. XI-2131, 2012 m. birželio 26 d.

127. <https://www.google.lt/#q=Nacionalinio+saugumo+strategija.+2012.+LR+S+eimo+nutarimas+Nr.+XI-2131%2C+2012+m.+bir%C5%BEelio+26+d>

128. **Naruševičius, V.; Lazdinis, I.** 2011. *Darnaus vystymosi politika ir valdymas*. Vadovėlis. – Vilnius: MRU, – 240 p. ISBN 978-9955-19-289-3.

129. *Naujoji viešoji vadyba*. 2007. Mokomoji knyga. /Atsak. red. A. Raipa. – Kaunas: Technologija, 393 p. ISBN 978-9955-25-259-7.

130. **Navickas, K.; Makštutis, A.; Navickėnė, R.** 2011. *Determination of External Organizational Sustainability*. Readings Book. Fulfilling the Worldwide Sustainability Challenge, Innovations, and Perspectives for Forward Momentum in Turbulent Times. – Istanbul, Turkey/New York: GBATA, p. 678-685. ISBN: 1-932917-07-1. [www.gbata.org](http://www.gbata.org)

131. *New trends in National Security*. 2014./University of Defence, Czech Republic. – Brno: Published by University of Defence in Brno, 347 p. ISBN 978-80-7231-926-8. [www.unob.cz/events/dk/Documents/Sbornik\\_FEM\\_PhD\\_konferencija\\_5\\_2\\_2014.pdf](http://www.unob.cz/events/dk/Documents/Sbornik_FEM_PhD_konferencija_5_2_2014.pdf)

132. **Obrazcovas, V.** 2006. *Valdymo ir administravimo metodai: teorija ir praktika*. Vadovėlis. – Vilnius: Eugrimas, 247 p. ISBN 9955-682-21-0.

133. *Pareigūnų ir karių antroji karjera*. 2014. Monografija. / Moksl. red. R. Smailiukienė. Autor. kol. – Vilnius: LKA, – 263 p. ISBN 978-609-8074-22-2.

134. *Partnerstwo i współpraca a kryzys gospodarczo-społeczny w Europie Środkowej i Wschodniej*. 2010. T2./Pod redakcją S. Partyckiego. – Lublin: Wydawnictwo KUL, 863 s. ISBN 978-83-7702-016-6.

135. **Peleckienė, V.** 2014. *Besimokanti organizacija: Teorija ir praktika*. Mokomoji knyga. – Vilnius: Technika, – 167 p. ISBN 978-609-457-698-0.

136. **Perechuda, K.** 2010. *Knowledge Diffusion Methods in a Networking Company Knowledge business Models*. – Wrocław: PH of Wrocław University of Economics, 72 p. ISBN 978-83-7695-020-4.

137. *Personalo vadyba*. 2004. Seminarų medžiaga Nr. 12. / Leidinio sudarytojai ir atsak. red.: A. Malovikas, J. Vijeikis. – Vilnius: LKA, 115 p. ISBN 9955-423-09-9.

138. *Personalo vadybos teorijos ir praktikos aktualijos*. 2006. Mokslinių straipsnių rinkinys. / Leidinio sudarytojai ir atsak. red. A. Malovikas. – Vilnius: LKA, 208 p. UDK 658.3(474.5)(06).

139. *Perspektywy rozwoju społeczeństwa sieciowego w Europie Środkowej i*

*Wschodniej*. 2014./ Pod redakcją S. Partyckiego. – Lublin: KUL, 561 s. ISBN 978-83-7702-873-5.

140. **Pivoras, S.; Civinskas, R.; Buckienė, E. 2014.** Valstybės tarnybos sistemos tobulinimas Lietuvoje: pasirinkimai, požiūriai, sandėriai. Mokslo studija. VDU. – Vilnius: Versus aureus, – 240 p. ISBN 978-609-467-056-5.

141. **Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, K. 2006.** *Žinių vadyba: sėkmės komponentai*. – Vilnius: Knygiai, 352 p. ISBN 9955-443-26-X.

142. **Proceedings of the International Scientific Conferences of Daugavpils University. 2013.** The Materials of the International Scientific Conference „Social Sciences for Regional Development 2012: Impact of the Financial Capital on the Region’s Economic Competitiveness“ (8<sup>th</sup>-11<sup>th</sup> November, 2012). Part III. Issues of Economics. – Daugavpils: DU Saule, 2013, 259 p. ISBN 978-9984-14-651-5. ISSN 2255-8853. Included in the database: GESIS SocioGuid.

[www.cee-socialscience.net/journals/index.asp?stock=journals&select=1#11474](http://www.cee-socialscience.net/journals/index.asp?stock=journals&select=1#11474)

143. **Proceedings of the International Scientific Conferences of Social Sciences of Daugavpils University. 2012.** The materials of the International Scientific Conference “*Social and Economic Dimension of European Integration: problems, solutions, perspectives*”. (3<sup>rd</sup>-5<sup>th</sup> November, 2011). Part II. Current Problems of State and Law. – Daugavpils: DU Saule, 2012, 451 p. ISBN 978-9984-14-585-3. ISSN 2255-8853. Included in the database: GESIS SocioGuid.

[www.cee-socialscience.net/journals/index.asp?stock=journals&select=1#11474](http://www.cee-socialscience.net/journals/index.asp?stock=journals&select=1#11474)

144. **Proceedings of the International Scientific Conferences of Social Sciences of Daugavpils University. 2012.** The materials of the International Scientific Conference “*Social and Economic Dimension of European Integration: problems, solutions, perspectives*”. (3<sup>rd</sup>-5<sup>th</sup> November, 2011). Part III. Economic Aspect. – Daugavpils: DU Saule, 2012, 344 p. ISBN 978-9984-14-585-3. ISSN 2255-8853. Included in the database: GESIS SocioGuid.

[www.cee-socialscience.net/journals/index.asp?stock=journals&select=1#11474](http://www.cee-socialscience.net/journals/index.asp?stock=journals&select=1#11474)

145. **Proceedings of the International Scientific Conferences of Social Sciences of Daugavpils University. 2012.** The materials of the International Scientific Conference “*Social and Economic Dimension of European Integration: problems, solutions, perspectives*”. (3<sup>rd</sup>-5<sup>th</sup> November, 2011). Part IV. Issues of Psychology. Daugavpils: DU Saule, 2012, 344 p. ISBN 978-9984-14-590-7. ISSN 2255-8853. Included in the database: GESIS SocioGuid.

[www.cee-socialscience.net/journals/index.asp?stock=journals&select=1#11474](http://www.cee-socialscience.net/journals/index.asp?stock=journals&select=1#11474)

146. **Rakauskienė, O. G. 2006.** *Valstybės ekonominė politika*. Monografija. – Vilnius: MRU Leidybos centras, 772 p. ISBN 9955-19-032-9.

147. **Regional Security and Development: International and National Context. 2005.**/Editors: L. Zaiko, A. Makštutis. – Minsk: AC „Strategia“, LKA, 142 p. ISBN 985-6697-32-8.

148. **Regioninio bendradarbiavimo saugumas. 2005.** Mokslo darbų rinkinys. / Sudarytojas ir atsak. red. A. Makštutis. – Vilnius: LKA, 357 p. ISBN 9955-423-31-5.

149. **Robertson, I.; Cooper, C. 2011.** *Well-Being*. – UK: Palgrave Macmillan, 240 p. ISBN 978-0-230-24995-0.

150. **Rockefeller, D. 2002.** *Memoirs*. – New York: Random House, 517 p. ISBN 0-679-40588-7.

151. **Roguska, A. 2012.** *Global media – local media*. – Kraków: Impuls, 250 p. ISBN 978-83-7587-254-5.

152. **Rother, M. 2013.** „Toyota“ kata. *Kaip vadovauti žmonėms, kad jie tobulėtų, adaptuotųsi ir pasiektų puikių rezultatų.* / Iš angl. kalbos vertė L. Pakonaitytė. – Kaunas: „Smaltija“, 312 p. ISBN 978-9955-707-89-9.

153. **Samorządność w warunkach kryzysu. 2013.**/Redaktor naukowy Sławomir Partycki. – Lublin: KUL, 352 s. ISBN 978-83-7702-662-5.

154. **Schuman, R. 2002.** *Už Europą.* / Iš prancūzų kalb. vertė I. Kovalčikienė. – Vilnius: Eugrimas, 160 p. ISBN 9955-501-04-9.

155. **Social Research/Socialiniai tyrimai. 2007.** Research Works/Mokslo darbai. 1 (9). ŠU, p. 182. ISSN 1392-3110.

156. **Społeczeństwo sieci gospodarka sieciowa w Eoropie Środkowej i Wschodniej. 2011.** T1./Pod redakcją S. Partyckiego. – Lublin: KUL, 722 s. ISBN 978-83-7702-220-7.

157. **Społeczeństwo sieci gospodarka sieciowa w Eoropie Środkowej i Wschodniej. 2011.** T2./Pod redakcją S. Partyckiego. – Lublin: Wydawnictwo KUL, 551 s. ISBN 978-83-7702-221-4.

158. **Spurga, S. 2012.** *Demokratija ir pilietinė visuomenė nacionalinėse valstybėse ir Europos Sąjungoje: Vidurio ir Rytų Europos demokratizacija.* Monografija. – Vilnius: MRU, – 300 p. ISBN 978-9955-19-444-6

159. **Stein, H. D. 2011.** *Modeling Enterprise Co-opetition*. – Vilnius: Technika, 187 p. ISBN 978-9955-28-850-3.

160. **Stokes, P. 2011.** *Critical Concepts in Management and Organization Studies*. – UK: Palgrave Macmillan, 208 p. ISBN 978-0-230-01974-4.

161. **Stoner, J. A. F.; Freeman, R. Ed.; Gilbert, D. R. 1999.** *Vadyba*. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 647 p. ISBN 9986-850-28-2.

162. **Stoškus, S.; Beržinskienė, D. 2005.** *Vadyba. Vadovėlis*. – Kaunas: Technologija, 266 p. ISBN 9955-09-860-0.

163. **Strategie działań w warunkach kryzysu. 2013.**/ Pod redakcją S. Partyckiego. – Lublin: KUL, 430 p. ISBN 978-83-7702-663-2.

164. **Sulek, M. 2010.** *Prognozowanie i symulacje międzynarodowe.* – Warszawa: SCHOLAR, 213 s. ISBN 978-83-7383-439-2.

165. **Šiuolaikiniai kokybės vadybos pokyčiai. 2007.** / Autorių kol. – Kaunas: KTU, 102 p. ISBN 978-9955-25-393-8.

166. **Technology Strategy and Innovation Management. 2011.** Series no. 4. Edited by Leiblein M.J. and Ziedonis A.A. – UK: Edward Elgar Publishing, 592 p. ISBN 978-1-84844-435-5.

167. **Tendency of National Security in the Baltic Sea Region. 2006.** Monograph./ Compilers – A. Makštutis, D. Prakapienė. Managing Editor – A. Makštutis. – Vilnius: MAL, 332 p. ISBN 9955-423-43-9.

168. **Teorie kryzysu. 2013.** Redaktor naukowy Sławomir Partycki. – Lublin: KUL, 317 s. ISBN 978-83-7702-660-1.

169. **The Competitive Dynamics of Entrepreneurial Market Entry. 2011.** Edited by Markman G. and Phan P.H. – UK: Edward Elgar Publishing, 544 p. ISBN 978-1-84980-271-0.

170. **The Rol of Human Capital in the Development of the Countries and Regions of Central and Eastern Europe. 2010.** Edited by A. Ignasiak-Szulc. – Toruń: Dom Organizatora, 322 p. ISBN 978-83-7285-562-3.

171. **Tosi, H.; Pilati, M. 2011.** *Managing Organizational Behaviour.* – UK: Edward Elgar Publishing, 416 p. ISBN 978-1-84980-247-5.

172. **Tumalavičius, V.; Makštutis, A. 2012.** *Harmonious Development of the Society Today and Future.* Kryzys finansowy – przebieg i skutki społeczno-gospodarcze w Europie Środkowej i Wschodniej. Tom 2./Pod redakcją S. Partyckiego. – Lublin: KUL, s. 74-79. ISBN 978-83-7702-417-1.

173. **Tumalavičius, V.; Makštutis, A. 2012.** *The Development State and Society in the EU: Problems, Solutions, Perspectives of National Security.* New trends in National Security. – Brno: UDB, p. 65-73. ISBN 978-80-7231-876-6.

174. **Tumalavičius, V.; Makštutis, A. 2013.** *Lithuania's Development Strategy of the 21<sup>st</sup> Century.* Teorie kryzysu./Pod redakcją S. Partyckiego.– Lublin: Wydawnictwo KUL, s. 205-211. ISBN 978-83-7702-660-1.

175. **Tumalavičius, V.; Makštutis, A. 2014.** *Lithuanian Trends of National Security in the Baltic Sea Region.* New trends in National Security./University of Defence, Czech Republic. – Brno: Published by University of Defence in Brno, p. 15-21. ISBN 978-80-7231-926-8. [www.unob.cz/events/dk/Documents/Sbornik\\_FEM\\_PhD\\_konference\\_5\\_2\\_2014.pdf](http://www.unob.cz/events/dk/Documents/Sbornik_FEM_PhD_konference_5_2_2014.pdf)

176. **Valstybės pažangos strategija „Lietuva 2030“**. 2012. LR Seimo nutarimas Nr. XI-2015, 2012 m. gegužės 15 d. [www.litlex.lt/scripts/sarastas2.dll?Tekstas=1&Id=159620](http://www.litlex.lt/scripts/sarastas2.dll?Tekstas=1&Id=159620)

177. **Vanagas, P. 2004.** *Visuotinės kokybės vadyba*. Vadovėlis. – Kaunas: Technologija, 427 p. ISBN 9955-09-748-5.

178. **Vasiliauskas, A. 2007.** *Strateginis valdymas*. – Kaunas: KTU Technologija, 383 p. ISBN 9955-09-594-6.

179. **Vasiliauskas, A. 2015.** *Strateginis valdymas: Įmonių ir nacionalinės ekonomikos strategijų sintezė*. Mokomoji knyga. – Vilnius: VU, 792 p. ISBN 978-609-459-471-7.

180. **Vella, K. J.; Foxall, G. R. 2011.** *The Marketing Firm*. – UK: Edward Elgar Publishing, 320 p. ISBN 978-1-84844-415-7.

181. **Vijeikis, J. 2007.** *Įmonių valdymas*. Mokomoji knyga. – Vilnius: LKA, 142 p. ISBN 978-9955-423-54-6.

182. **Vijeikis, J. 2011.** *Internationalisation of Business and Influence of Economic Risk Factors on National Security*. – Vilnius: Edukologija, 60 p. ISBN 978-9955-20-676-7.

183. **Vijeikis, J.; Makštutis, A. 2009.** *Small and Medium-Sized Business*. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2009 2(15). Mokslo darbai. Šiauliai: ŠU, p. 318-327. ISSN 1648-9098.

184. **Vijeikis, J.; Makštutis, A. 2013.** *The Factors of Competitiveness at Management Levels in the Context of Globalization*. Proceedings of the International Scientific Conferences of Daugavpils University. The Materials of the International Scientific Conference „Social Sciences for Regional Development 2012: Impact of the Financial Capital on the Region’s Economic Competitiveness“ (8<sup>th</sup>-11<sup>th</sup> November, 2012). Part III. Issues of Economics. – Daugavpils: DU Saule, 2013, p. 62-73. ISBN 978-9984-14-651-5.

185. **Współczesne bezpieczeństwo społeczne. 2013.**/Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, Instytut Nauk Społecznych i Bezpieczeństwa, Centralna Biblioteka Wojskowa, Siedleckie Towarzystwo Naukowe, Polskie Towarzystwo Filozoficzne Oddział w Siedlcach./Redakcja naukowa: M. Kubiak, M. Minkina. – Warszawa-Siedlce: Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, 354 s. ISBN 978-83-7051-715-1.

186. **Współczesne bezpieczeństwo militarne. 2012.**/Redakcja naukowa: M. Kubiak, A. Turek. – Warszawa-Siedlce: Wydawnictwo UPH, 316 s. ISBN 978-83-7051-679-6.

187. **Współczesne bezpieczeństwo. Perspektywa teoretyczno-metodologiczna. 2011.**/Redakcja naukowa: S. Jaczyński, M. Kubiak, M. Minkina. – Warszawa-Siedlce: UPH, 283 s. ISBN 978-83-7051-620-8.



188. **Котляр, В. С. 2008.** *Международное право и современные стратегические концепции США и НАТО.* 2-е изд. – Казань: ЦИТ, 480 с. ISBN 978-5-93962-275-2.
189. **Май, И. Ю. 2008.** *Введение в управление знаниями организации.* Монография. – Москва: Палеотип, 216 с. ISBN 978-5-94727-300-7.
190. **Макштутис, А. С. 1981.** *Эффективность механизации в ремонтно-строительном производстве.* Монография. – Ленинград: Стройиздат, Ленинградское отделение, 64 с. УДК 69.059.25.002.5.
191. **Макштутис, А. С. 1991.** *Формы и модели интеграции управления и самоуправления в народном хозяйстве республики и СССР.* Автореферат (в форме научного доклада) диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук. – Москва: ИНХ им. Г.В. Плеханова, 51 с.
192. **Макштутис, А. 2005.** *Перспективы развития Калининграда в современных условиях.* Regioninio bendradarbiavimo saugumas. Mokslo darbų rinkinys./Sudarytojas ir atsak. red. A. Makštutis. – Vilnius: LKA, p. 314–319. ISBN 9955-423-31-5.
193. **Макштутис, А.; Маловикас, А.; Тумалавичюс, В. 2012.** *Лидерство в современной армиию.* Współczesne bezpieczeństwo militarne./Redakcja naukowa: M. Kubiak, A. Turek. – Warszawa–Siedlce: Wydawnictwo UPH, s. 179–186. ISBN 978-83-7051-679-6.
194. **Маловикас, А.; Макштутис, А. 2013.** *Лидерство в современной армии.* Samorządność w warunkach kryzysu. /Redaktor naukowy Sławomir Partycki. – Lublin: KUL, s. 341–346. ISBN 978-83-7702-662-5.
195. **Менеджмент и глобализация в XXI веке. 2006.** Монография. А. С. Макштутис, В. С. Котляр, И. Ю. Май, А. В. Аляев. – Москва: Канонъ, 335 с. ISBN 5-94935-054-6.

## LITERATŪRA

[2 skyrius]

1. **Aydin, O.T. 2012** *The Impact of Theory X, Theory Y and Theory Z on Research Performance: An Empirical Study from A Turkish University*. International Journal of Advances in Management and Economics, Vol.1, Issue 5, p. 4-30. ISSN: 2278-3369.

2. **Augustine, A.N.; Agu, O. 2013.** *Effects of Classical Management Theories on the Current Management Practice in Nigeria*. European Journal of Business and Management, Vol.5, No.19, p. ISSN 2222-1905

3. **Bagdonas, E.; Bagdonienė, L. 2000.** *Administravimo principai*. Vadovėlis. – Kaunas: Technologija, 228 p. ISBN 9986-13-814-0.

4. **Bakanauskienė, I., Ubartas, M. 2009.** *Motyvacijų teorijų empirinio panaudojimo analizė telekomunikacijos bendrovėje*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 49. p. 7–18.

5. **Butkus, F. S. 2003.** *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. – Vilnius: Eugrimas, 239 p. ISBN 9955-501-39-1.

6. **Celik, M.; Dogan, E. 2011.** *A Theoretical Approach to the Science of Management*. International Journal of Humanities and Social Science, Vol. 1 No. 3, p. 65-69. ISSN 1648-9098.

7. **Buchman, D.; Huczynski, A. 2004.** *Organizational behaviour*. Pearson education limited, Harlow, 260 p.

8. **Denhardt, R.B. 2001.** *Viešųjų organizacijų teorijos*. – Vilnius: Algarvė, 304 p. ISBN 9986-856-68-X.

9. **Diskienė, D.; Marčinskas, A. 2007.** *Lietuvos vadybinis potencialas: būklė ir perspektyvos*. Monografija. – Vilnius: VU leidykla, 297 p. ISBN 978-9955-33-149-0.

10. **Fayol, H. 2005.** *Administravimas: teorija ir praktika (vadybos klasika)*. – Vilnius: Eugrimas, 135 p.

11. **Gabor, A.; Mahoney, A.J.T. 2010.** *Chester Barnard and the Systems Approach to Nurturing Organizations*. 2010. Prieiga per internetą:

[http://www.business.illinois.edu/Working\\_Papers/papers/10-0102.pdf](http://www.business.illinois.edu/Working_Papers/papers/10-0102.pdf)

12. **Gulick, L. 1937.** *Notes of the theory of organization.* Papers on the science of administration. Edited by L. Gulick, L. Urwick, p. 3-46. Prieiga per internetą: <http://archive.org/stream/paperscience00guli#page/n9/mode/2up>
13. **Junkevičienė, V. 2007.** *M. Weberio biurokratijos teorijos reikšmė šiuolaikinių viešojo administravimo organizacijų kontekste.* Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 1 (8), p. 122–127.
14. **Kayode, O. 2013.** *Application of theory X and Y in classroom management.* International Journal of Education and Research, Vol. 1, No. 5, p. 1–10.
15. **Kvedaravičius, J. 1998.** *V. Graičiūno vieta ir reikšmė vadybos raidoje.* Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 8, p. 51–60.
16. **Lunenburg, F.C.; Irby, B.J. 2013.** *Development of Administrative Thought: A Historical Overview.* International journal of organizational theory and development, Vol. 1, No 1, p. 1-20.
17. **Mahmood, Z.; Basharat, M.; Bashir, Z. 2012.** *Review of Classical Management Theories.* International Journal of Social Sciences and Education, Vol. 2 (1). ISSN: 2223-4934.
18. **Martinkus, B.; Stoškus, S.; Beržinskienė, D. 2010.** *Vadybos pagrindai.* Vadovėlis. – Šiauliai: ŠU leidykla, 482 p. ISBN 978-9986-38-983-5.
19. **Maslow, A.H. 2006.** *Motyvacija ir asmenybė.* Vilnius: Apostrofa, 405 p. ISBN 9955-605-19-7.
20. **McGregor, D. 2006.** *The human side of enterprise.* Annotated edition. Updated and with new commentary by Joel Cutcher-Gershenfeld. ISBN 978-0-07-178487-0.
21. **Mohamed, R. K., M.; Nor, Ch. S. M. 2013.** *The Relationship between McGregor's X-Y Theory Management Style and Fulfillment of Psychological Contract: A Literature Review.* International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 3, No. 5, p. 715–720. ISSN: 2222-6990.
22. **Nagarajan, K.V. 2011.** *The Code of Hammurabi: An Economic Interpretation.* International Journal of Business and Social Science, Vol. 2 No. 8; p. 108-117.
23. **Organizacijų vadyba: vadovėlis.** Autorių kolektyvas. 2011. – Kaunas: VDU, 432 p. ISBN 978-9955-12-738-3.
24. **Palidauskaitė, J. 2007.** *Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje.* Viešoji politika ir administravimas, Nr.19, p. 33–45. ISSN 1648-2603.
25. **Paliulis, N.; Chlivickas, E. 1998.** *Vadybos pagrindai.* Mokomoji metodinė medžiaga. – Vilnius: Technologija, 141 p.
26. **Papšienė, P. 2010.** *Viešojo sektoriaus reformos poveikis žmoniškųjų išteklių vadybai.* Management theory and studies for rural business and infrastructure development. Research papers, 20 (1). P. 100–107. ISSN 1822-6760.

27. **Pindur, W.; Rogers, S.E.; Kim, P.S. 1995.** *The history of management: a global perspective.* Journal of Management of History, vol. 1, no. 1, p. 59–77.

28. **Prakapienė D.; Neifaltienė, S. 2014.** *Lietuvos karių motyvacijos vertinimas: vidiniai ir išoriniai veiksniai.* Ekonomika ir vadyba : aktualijos ir perspektyvos : mokslo darbai, nr. 3(35), p.122–131. ISSN 1648-9098.

29. **Rahman, H. 2012.** *Henry Fayol and Frederick Winslow Taylor's Contribution to Management Thought: An Overview.* ABC Journal of Advanced Research, Vol. 1, No 2, p. 32–44. ISSN 2304-2621.

30. **Raipa, A. 2002.** *Sprendimų priėmimo teorijos. Biurokratijos vieta ir vaidmuo demokratiškai įgyvendinant sprendimus.* Viešasis administravimas (red. A. Raipa). – Kaunas: Technologija.

31. **Razauskas, R., Staškevičius, A. T. 1996.** *Vadybos mokslo pradininkai ir jų palikimas.* – Vilnius: Technika, 70 p. ISBN 9986-05-288-2.

32. **Sakalas, A.; Šilingienė, V. 2000.** *Personalo valdymas.* Kaunas: Technologija, p. 205. ISBN 9986-13-818-3.

33. **Sarker, S. I.; Khan, M.R.A. 2013.** *Classical and neoclassical approaches of management: An overview.* IOSR Journal of Business and Management, Volume 14, Issue 6, p.1-5. ISSN: 2319-7668.

34. **Stoner, J. A. F.; Freeman, R.Ed.; Gilbert, D. R.; Jr. 2005.** *Vadyba.* – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 647 p. ISBN 9986-850-30-4.

35. **Stoškus, S. 2002.** *Bendrieji vadybos aspektai.* Mokomoji knyga. – Šiauliai: ŠU leidykla, 269 p. ISBN 9986-38-360-9.

36. **Stoškus, S.; Beržinskienė D. 2005.** *Vadyba. Vadovėlis.* – Kaunas: Technologija, 266 p. ISBN 9955-09-860-0.

37. **Sun, Zi. 2012.** *Karo menas.* – Kaunas: Obuolys, 2012. ISBN 978-609-403-335-3.

38. **Taylor, F.W. 2005.** *Moksliniai valdymo principai.* – Vilnius: Eugrimas, 111 p. ISBN 9955-501-83-9.

39. **Vanagas, R.; Vyšniauskienė, L. 2012.** *Vadybos pagrindai: vadovėlis.* – Vilnius: MRU, 162 p. ISBN 978-9955-19-412-5.

40. **Williams, C. 2013.** *Management.* – South-Western, Cengage Learning, p. 848. ISBN-13:978-1-111-96981-3.

41. **Wilson, J.M. 2003.** *Gantt charts: A centenary appreciation.* European Journal of Operational Research 149, p. 430–437.

42. **Wren, A. D.; Bedegian, A. G. 2009.** *The Evaluation of Management Thought.* John Wiley & Sons, Inc., 532 p. ISBN-13: 978-0-470-12897-8.

43. **Zakarevičius, P. 1998.** *Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos.* Monografija. – Kaunas: VDU leidykla, 223 p. ISBN 9986-501-10-5.

**44. Zakarevičius, P. 2002.** *Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos.* Monografija. – Kaunas: VDU leidykla, 225 p. ISBN 9986-501-76-8.

**45. Žaptorius, J. 2007.** *Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė.* Filosofija. Sociologija, Nr. 4, p. 105–117.

**46. Кравченко, А. И. 2000.** *История менеджмента: Учебное пособие для студентов вузов.* – Москва.: Академический Проект, 352 с. ISBN 5-8291-0064-9.

## LITERATŪRA

[3 skyrius]

1. **Abdelhafidh, S. 2013.** *Potential financing sources of investment and economic growth in North African countries: a causality analysis.* Journal of Policy Modelling 35 (1): p. 150–169.
2. **Abel, Andrew B.; Bernanke, Ben S.; Croushore, D. 2008.** *Macroeconomics.* Boston: Pearson/Addison Wesley.
3. **Abu-Bader, S.; Abu-Qarn, A. M. 2008.** *Financial development and economic growth: empirical evidence from MENA countries.* Review of Development Economics 12: p. 803–817.
4. **Ayadi, R.; Arbak, E.; Ben-Naceur, S.; DeGroen, W. P. 2013.** *Financial development, bank efficiency and economic growth across the Mediterranean.* MEDPRO Technical Report 30.
5. **Arnold, R. A. 2011.** *Principles of economics.* Mason: South-Western.
6. **Balisakan, A. M.; Chakravorty, U.; Ravago, M-L. 2014.** *Sustainable economic development: resources, environment and institutions.* Oxford: Academic Press.
7. **Barro, Robert J. 2008.** *Macroeconomics: a modern approach.* Mason: Thomson / South-Western.
8. **Benassy, J. P. 2011.** *Macroeconomic theory.* New York: Oxford University Press.
9. **Bernatonytė, D. 2011.** *Tarptautinė prekyba.* Kaunas: Technologija.
10. **Caprio, G. 2013.** *Handbook of key global financial markets, institutions and infrastructure.* London: Academic Press.
11. **Cortuk, O.; Singh, N. 2010.** *Structural changes and growth in India.* Economics Letters 2: p. 178–181.
12. **Cowen, T.; Tabarrok, A. 2013.** *Modern principles: microeconomics.* New York: Worth Publishers.
13. **Čegyūtė, O.; Miečinskienė, A. 2009.** *Tiesioginių užsienio investicijų poveikio tyrimas.* Mokslas – Lietuvos ateitis 1 (3): p. 9–12.

14. **Davulis, G. 2009.** *Ekonomikos teorija*. – Vilnius: MRU.
15. **Denisia, V. 2010.** *Foreign direct investment theories: an overview of the main FDI theories*. *European Journal of Interdisciplinary studies* 2 (2): p. 104–1140.
16. **Domingo, C.; Tonella, G. 2000.** *Towards a theory of structural change*. *Structural Change and Economic Dynamics* 11(1): p. 209–225.
17. **Dornbusch, R.; Fischer, S.; Startz, R. 2011.** *Macroeconomics*. New York: McGraw-Hill.
18. **Dudzevičiūtė, G. 2012.** *Conceptual approaches towards sustainability*. *Journal of Security and Sustainability Issues* 1(4): p. 261–272.
19. **Dudzevičiūtė, G. 2006.** *Kredito įstaigų sektoriaus vystymasis Lietuvos ūkyje: poveikis ekonomikos augimui*. Daktaro disertacijos santrauka. – Vilnius: Technika.
20. **Dudzevičiūtė, G. 2013.** The research of the economic structural changes: energy consumption aspect. *Journal of Security and Sustainability Issues* 2(4): p. 13–23.
21. **Dudzevičiūtė, G. 2015.** *Ekonomikos plėtros pagrindai*. Vilnius: LKA.
22. **Dudzevičiūtė, G.; Mačiulis, A.; Tvaronavičienė, M. 2014.** *Structural changes of economies: Lithuania in the global context*. *Technological and Economic Development of Economy* 20(2): p. 339–356.
23. **Ercsey, I. 2012.** *Perceived quality of life as sustainable development facet*. *Journal of Security and Sustainability Issues* 2(2): 19–30.
24. **European Commission. 2010.** *Europe 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*. [žiūrėta 2015-06-10]. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:EN:PDF>.
25. **Europos Sąjungos statistikos tarnybos (EUROSTAT) informacija. 2015.** Prieiga per internetą: <http://ec.europa.eu/eurostat/help/new-eurostat-website>
26. **Gawlikowska-Hueckel, K.; Uminski, S. 2008.** *Structural changes in the economy of Polish regions*. *European Integration Studies* (2): p. 88-97.
27. **Ginevičius, R. 2005.** *Eksporto ir investicijų plėtra Lietuvoje*. Vilnius: –VGTU.
28. **Giugale, Marcelo M. 2014.** *Economic development: what everyone needs to know*. New York: Oxford University Press.
29. **Hasan, I.; Koetter, M.; Wedow, M. 2009.** *Regional growth and finance in Europe: is there a quality effect of bank efficiency?* *Journal of Banking and Finance* 33 (8): p. 1446-1453.
30. **Havlik, P. 2007.** *Economic restructuring in the new EU member states and selected newly independent states: the effects on growth, employment and productivity*. The Vienna Institute for International Economic Studies (12): p. 10–45.

31. Hess, Peter N. 2013. *Economic growth and sustainable development*. Abingdon: Routledge. 511 p.

32. Kamaruddin, R.; Masron, T. A. 2010. *Sources of growth in the manufacturing sector in Malaysia: evidence from ARDL and structural decomposition analysis*. Asian Academy of Management Journal 15(1): p. 99–116.

33. Kar, M., S. Nazlioglu & Agir, H. 2011. *Financial development and economic growth nexus in the MENA countries: Bootstrap panel granger causality analysis*. Economic Modelling 28 (1): p. 685–693.

34. Karnitis, E. 2011. *Strategy and efficient mechanisms to improve security and sustainability of the natural gas supply in Baltic States*. Journal of Security and Sustainability Issues 1(1): p. 3–15.

35. Kaźmierczyk, J. 2012. *Information technology systems and their impact on the employment level in the polish banking sector*. Journal of Security and Sustainability Issues 1(3): p. 187–195.

36. Koetter, M.; Wedow, M. 2010. *Finance and growth in a bank-based economy: Is it quantity or quality that matters?* Journal of International Money and Finance (29): p. 1529–1545.

37. Konya, L. 2006. *Export and growth: Granger causality analysis on OECD countries with a panel data approach*. Economic Modelling 23: p. 978–992.

38. Krugman, P.; Wells, R. 2013. *Economics*. New York: Worth.

39. Kuliavienė, A.; Solnyskinienė, J. 2014. *The evaluation of the impact of foreign direct investment on Lithuanian economy using lag – analysis*. Economics and Management 19 (1): p. 16–24.

40. Marrewijk, Ch. 2012. *International economics: theory, application and policy*. Oxford: Oxford University Press.

41. Meilienė, E.; Snieška, V. 2010. *Lietuvos pramonės konkurencingumo veiksniai eksporto politikos nuostatose*. Viešoji politika ir administravimas 31: p. 119–132.

42. Memedovic, O.; Iapadre, L. 2010. *Structural change in the world economy: main features and trends*. UNIDO: Working Paper (24).

43. Mishkin, F. S. 2013. *The economics of money, banking and financial markets*. Harlow: Pearson. 44. Olney, M. L. (2011). *Macroeconomics*. Hoboken: Wiley.

44. Pekarskienė, I.; Laskienė, D. 2012. *Užsienio investicijų sąsajų su ekonominiais lūkesčiais vertinimas Lietuvoje*. Economics and Management 17 (4): p. 1390–1396.

45. Romer, D. 2012. *Advanced macroeconomics*. New York: McGraw-Hill Irwin.

46. Rym, A.; Arbak, E.; Ben-Naceur, S.; De Groen, W. P. 2013. *Financial development, bank efficiency and economic growth across the Mediterranean*. MEDPRO.

47. Ruza, O.; Lavrinenko, O.; Zelcs, R. 2014. *Sustainable development of real esta-*



*te market: impact of the micro and meso level factors.* Journal of Security and Sustainability Issues 3(4): p. 45–60. DOI: [http://dx.doi.org/10.9770/jssi.2014.3.4\(5\)](http://dx.doi.org/10.9770/jssi.2014.3.4(5))

**48. Sabonienė, A. 2010.** *The Evaluation of the potential of Lithuanian manufacturing industry structure on the basis of CI index.* Engineering Economics 21 (4): p. 399–407.

**49. Sadorsky, P. 2012.** *Energy consumption, output and trade in South America.* Energy Economics 34: p. 476–488.

**50. Sakalauskaitė, R.; Miškinis, A. 2014.** *Tiesioginių užsienio investicijų Lietuvoje regioninė analizė.* Taikomoji ekonomika: Sisteminiai tyrimai 8 (2): p. 27–43.

**51. Salem, J.B.; Trabelsi, M. 2012.** *More on finance and growth in the MENA region: more growth, more finance.* Middle Eastern Finance and Economics (17): p. 113–124.

**52. Silva, J. A. 2007.** *International trade and the changing demand for skilled workers in high-tech manufacturing.* Research paper CES, p. 07–22.

**53. Silva, E. G.; Teixeira, A. C. 2008.** *Surveying structural change: seminal contributions and a bibliometric account.* Structural Change and Economic Dynamics 19 (4): p. 273–300.

**54. Skamaročienė, V. 2010.** *Nedarbo lygio rodiklio skaičiavimas.* [žiūrėta 2015-06-03]. Prieiga per internetą:

55. <http://web.stat.gov.lt/uploads/blog/1291713337.pdf?PHPSESSID=7bdeb6b1517746c0149c8f04df7cd0f6>.

**56. Slavin, Stephen. L. 2011.** *Microeconomics.* New York: McGraw-Hill.

**57. Szirmai, A.; Ren, R.; Bai, M. 2005.** *Chinese manufacturing performance in comparative perspective, 1980–2002.* Economic growth center discussion paper, No. 920.

**58. Šimelytė, A.; Antanavičienė, J. G. 2013.** *Foreign direct investment policy as an instrument for sustainable economic growth: a case of Ireland.* Journal of Security and Sustainability Issues 2(4): p. 25–34.

**59. Tekin, R. B. 2012.** *Economic growth, export and foreign direct investment in least developed countries: a panel Granger causality analysis.* Economic Modelling 29: p. 868–878.

**60. Temiz, D.; Gokmen, A. 2010.** *An analysis of the export and economic growth in Turkey over the period of 1950–2009.* International Journal of Economic and Administrative Studies 3 (5): p. 123–141.

**61. Todaro, M. P.; Smith, S.C. 2011.** *Economic development.* Eleventh edition. Pearson Education Limited.

**62. Tvaronavičienė, M.; Lankauskienė, T. 2011.** *Plausible foreign direct investment' impact on sustainable development Indicators of differently developed countries.* Journal of Security and Sustainability Issues 1(1): p. 25–36.

**63. Vasiliauskas, A. 2010.** *Europos Sąjungos 2020 m. strategijos įgyvendinimo nacionalinių rodiklių tarpusavio suderinamumas ir atitikimas nacionaliniams strateginiams tikslams.* Tyrimo galutinė ataskaita. [žiūrėta 2015-05-15]. Prieiga per internetą: [www.lrv.lt/bylos/LESSED%20projektas/Dokumentai/Vasiliausko%20tyrimo%20ataskaita\\_final.pdf](http://www.lrv.lt/bylos/LESSED%20projektas/Dokumentai/Vasiliausko%20tyrimo%20ataskaita_final.pdf)

**64. Žilinskė, A. 2010.** *Negative and positive effects of foreign direct investment.* *Economics and Management* 15: p. 332–336.



**Makštutis, Antanas; Prakapienė, Dalia; Dudzevičiūtė, Gitana; Melnikas, Borisas**  
PI-56 Plėtos optimizavimas: kolektyvinė monografija / Sudarytojas ir mokslinis redaktorius prof. habil. dr. Antanas Makštutis. – Vilnius: LKA, 2016. – 460 p.: schemas

– Bibliogr.: p. 433–457.

ISBN 978-609-8074-56-7

Kolektyvinėje monografijoje tyrinėjami darnios valstybės ir visuomenės plėtos optimizavimo teorijos klausimai, mikro- ir makrosistemų optimizavimo efektyvumo metodologija, klasikinių vadybos mokyklų teorinių ir praktinių nuostatų optimizavimo metodika, šalies ekonomikos plėtos optimizavimo tendencijos, organizacijos plėtos optimizavimo teorijos ir praktikos vienovės rezultatai, šiuolaikinių sistemų plėtos optimizavimo filosofija visuomenės ir valstybės politinės, ekonominės bei socialinės aplinkos veiksnių sąlygomis bendroje ES erdvėje, susiję su žmogaus, jo šeimos ir organizacijos personalo veiklos optimizavimo metodų taikymu, taip pat su demokratijos ir pažangos plėtojimu pasaulio bendrijoje globalizacijos sąlygomis.

Knyga skirta visiems skaitytojams, kurie domisi pažangos plėtos strategija, jos įgyvendinimu, taip pat valstybės valdymo sistemos (VVS) ir visuomenės savivaldos sistemos (VSS) vienovės perspektyvomis ir nacionalinio saugumo stiprinimu.

UDK 330.34(474.5)

**GENEROLO JONO ŽEMAIČIO LIETUVOS KARO AKADEMIJA**



**Antanas MAKŠTUTIS, Dalia PRAKAPIENĖ,  
Gitana DUDZEVIČIŪTĖ, Borisas MELNIKAS**

## **PLĖTROS OPTIMIZAVIMAS**

Kolektyvinė monografija  
Mokslinis redaktorius prof. habil. dr. Antanas Makštutis  
Redagavo (lietuvių k.) Jolanta Budreikienė  
Redagavo (anglų k.) Zina Mažeikaitė  
Maketavo Laima Adlytė  
2016-10-31 Tiražas 140 egz. Užsakymas GL-568.

Išleido Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija,  
Šilo g. 5A, LT-10322 Vilnius  
Spausdino Lietuvos kariuomenės Karo kartografijos centras,  
Muitinės g. 4, Domeikava, LT-54359 Kauno r.



**Antanas MAKŠTUTIS** –  
prof. habil. dr., Generolo Jono  
Žemaičio Lietuvos karo akademijos  
Universitetinių studijų instituto Vadybos  
katedros profesorius.

El. paštas: antanas.makstutis@gmail.com,  
antanas.makstutis@lka.lt



**Dalia PRAKAPIENĖ** –  
doc. dr., Generolo Jono Žemaičio  
Lietuvos karo akademijos  
Universitetinių studijų instituto Vadybos  
katedros docentė.

El. paštas: dalia.prakapiene@lka.lt



**Gitana DUDZEVIČIŪTĖ** –  
doc. dr., Generolo Jono Žemaičio  
Lietuvos karo akademijos  
Universitetinių studijų instituto Vadybos  
katedros docentė.

El. paštas: gitana.dudzeviciute@lka.lt



**Borisas MELNIKAS** –  
prof. habil. dr., Vilniaus Gedimino  
technikos universiteto Tarptautinės  
ekonomikos ir vadybos katedros ir  
Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo  
akademijos Universitetinių studijų  
instituto Vadybos katedros profesorius.

El. paštas: melnikas@vgtu.lt,  
borisas.melnikas@lka.lt