

ISSN 1648-7974

**LIETUVOS VERSLO KOLEGIJA**  
**LITHUANIA BUSINESS UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**



# VADYBA

**2014 Nr. 2 (25)**

*Journal of Management*



KLAIPĖDOS  
UNIVERSITETO  
LEIDYKLA  
Klaipėda  
2014

Name of publication: **Journal of Management** (ISSN: 1648-7974)

Issue: Volume 25/Number 2/2014

Frequency: Semianual

Languages of articles: Lithuanian, English, Russian

Office of publication: Klaipeda University Press

Herkaus Manto 84

LT-922294, Klaipėda

Lithuania

Editorial Office: Assoc. prof. Jurgita Martinkienė

Scientific Research Department

Public Institution Lithuania Business University of Applied Sciences

Turgaus st. 21, LT-91429

Klaipeda, Lithuania

Phone +370 46 311 099

Fax +370 46 314 320

E-mail: [mokslas@ltvk.lt](mailto:mokslas@ltvk.lt), [jurgita.martinkiene@ltvk.lt](mailto:jurgita.martinkiene@ltvk.lt)

**Journal of Management Homepage:** <http://www.ltvk.lt/en/m/departments/research-magazine-management-/>

The journal is reviewed in:

Index Copernicus (IC) database <http://www.indexcopernicus.com>

Central and Eastern European online Library (CEEOL) database

<http://www.ceeol.com/>

EBSCO Publishing, Inc. Central & Eastern European Academic Source database

<http://www.ebscohost.com/titleLists/e5h-coverage.htm>

Every paper is revised by two reviewers.

Leidinio pavadinimas: **Vadyba** (ISSN: 1648-7974)  
Leidimas: Volume 25/ Number 2/2014  
Periodiškumas: Leidžiamas dukart per metus  
Straipsnių kalba: Lietuvių, Anglų, Rusų  
Leidėjo adresas: Klaipėdos universiteto leidykla  
Herkaus Manto g. 84  
LT-922294, Klaipėda

Redakcijos adresas: doc. dr. Jurgita Martinkienė  
Mokslo-taikomųjų tyrimų skyrius  
Viešoji įstaiga Lietuvos verslo kolegija  
Turgaus g. 21, LT-91429  
Klaipėda

Telefonas +370 46 311 311099  
Faksas +370 46 314 320  
Elektroninis paštas: [mokslas@ltvk.lt](mailto:mokslas@ltvk.lt), [jurgita.martinkiene@ltkv.lt](mailto:jurgita.martinkiene@ltkv.lt)

**Žurnalo internetinio puslapio adresas:**

<http://www.ltvk.lt/?module=staticpages&id=295><http://www.ltvk.lt/lt/m/padaliniai/mokslo-taikomuju-tyrimu-skyrius/vadyba/>

Žurnalas referuojamas:

Index Copernicus (IC) duomenų bazėje <http://www.indexcopernicus.com>  
Central and Eastern European online Library (CEEOL) duomenų bazėje  
<http://www.ceeol.com/>  
EBSCO Publishing, Inc. Central & Eastern European Academic Source database  
<http://www.ebscohost.com/titleLists/e5h-coverage.htm>

Kiekvienas straipsnis yra peržiūrimas dviejų recenzentų.

## **Editor in Chief**

Prof. dr. (HP) Valentinas Navickas, Kaunas University of Technology (Lithuania)

## **Vice-editors**

Assoc. prof. Angele Lileikiene, Siauliai University (Lithuania)

Assoc. prof. Ilona Skackauskiene, Vilnius Gediminas Technical University (Lithuania)

## **Editorial board**

Prof. habil. dr. Arunas Lapinskas, Petersburg State Transport University (Russia)

Prof. habil. dr. Borisas Melnikas, Vilnius Gediminas Technical University (Lithuania)

Prof. Gideon Falk, Purdue University Calumet (USA)

Prof. Van de Boom, Jensen Fontys Hogeschool Communicatie (Holland)

Prof. dr. Vitalijus Denisovas, Klaipeda University (Lithuania)

Prof. dr. Sébastien Menard, University of Le Mans (France)

Prof. dr. Maria Fekete-Farkas, Szent Istvan University (Hungary)

Prof. dr. Irena Bakanauskiene, Vytautas Magnus University (Lithuania)

Assoc. prof. Deimena Kiyak, Klaipeda University (Lithuania)

Assoc. prof. Marios Socratous, The Philips College (Cyprus)

Assoc. prof. Vass Laslo, Budapest Communication School (Hungary)

Assoc. prof. Marjan Senegacnik, University of Maribor (Slovenia)

Assoc. prof. Akvile Cibinskiene, Kaunas University of Technology (Lithuania)

Assoc. prof. Emilia Krajnakova, University of Alexander Dubcek in Trencin (Slovakia)

## **List of reviewers**

Prof. habil. dr. Aleksandras Vytautas Rutkauskas, Vilnius Gediminas Technical University (Lithuania)

Prof. habil. dr. Robertas Jucevičius, Kaunas University of Technology (Lithuania)

Prof. habil. dr. Arunas Lapinskas, Petersburg State Transport University (Russia)

Prof. dr. Albinas Drukteinis, Klaipeda University (Lithuania)

Prof. dr. Stasys Paulauskas, Klaipeda University (Lithuania)

Assoc. prof. Angele Lileikiene, Lithuania Business University of Applied Sciences

Assoc. prof. Marios Socratous, The Philips College (Cyprus)

Assoc. prof. Erika Zuperkiene, Klaipeda University (Lithuania)

Assoc. prof. Genovaite Avizoniene, Lithuania Business University of Applied Sciences

Assoc. prof. Giedre Straksiene, Klaipeda University (Lithuania)



## **Turinys / Contents**

<b>Vedamasis žodis/ Editorial</b> .....	7
<b>VADYBA / MANAGEMENT</b>	
<b>Andrius Tamošiūnas</b> .....	9
Managing restructuring processes of small and middle size enterprises	
<b>Kęstutis Peleckis</b> .....	15
Efektyvios verslo derybų strategijos teorinės prielaidos	
<b>Kęstutis Peleckis, Valentina Peleckienė, Kęstutis Peleckis</b> .....	27
Derybininko kalbos strateginės orientacijos	
<b>Jurgita Martinkienė</b> .....	35
Ugdomų verslo imitacinės įmonės vadybinių kompetencijų įvertinimas: verslo imitacinės įmonės vadovų požiūris	
<b>Saulius Lileikis</b> .....	43
Jūrų lyderystė – iššūkis mokslui ir praktikai: strateginė perspektyva	
<b>Stasys Paulauskas, Aleksandras Paulauskas</b> .....	51
Offshore wind energy social compatibility tool	
<b>Rasa Kanapickienė, Jovita Klimaitė</b> .....	59
Vidaus kontrolės sistemos būklės statybos sektoriaus įmonėse vertinimas	
<b>Rūta Poželaitė</b> .....	69
Reklamos vieta pirkimo procese	
<b>EKONOMIKA / ECONOMICS</b>	
<b>Angelė Lileikienė, Kristina Puleikienė, Vilija Bujanauskienė</b> .....	77
The problems of optimal capital structure formation in companies of the maritime industry sector	
<b>Arkadiusz Bernal</b> .....	89
Shifting value added tax on labor – the case of the book market in central and Eastern European countries	
<b>Artūrs Prauliņš, Valda Bratka</b> .....	97
The peculiarities of financial management practices in small businesses	
<b>Edita Dyglytė, Jurgita Karalevičienė</b> .....	107
Lietuvos pensijų sistemos reformavimo neišvengiamumas	
<b>Gediminas Davulis</b> .....	119
Bendroji valiuta euras: tarptautinė reikšmė bei perspektyvos	
<b>Katarína Havierniková, Boris Janský</b> .....	133
The evolution of regional disparities in the Slovak Republic	

<b>Sergej Vojtovič, Rolf Karbach</b> .....	139
New Economy and the development of creative industry	
<b>Sergej Vojtovič, Emília Krajňáková</b> .....	145
Development of new economy and human capital	
TECHNOLOGIJOS / TECHNOLOGY	
<b>Marcel Kordoš</b> .....	151
International technological change and innovation: clusters and spillovers – the globalization engines	
REIKALAVIMAI STRAIPSNIŲ RENGIMUI / REQUIREMENTS FOR THE PREPARATION OF AN ARTICLE .....	157

## **Editorial**

„Journal of Management“ is periodically published applied sciences journal by Lithuania Business University of Applied Sciences. It is being published since 2002 and already has solid experience. During this period there was a change in journals form, structure and content. Journal has been positively evaluated by foreign scientists, as number of them publishing is constantly increasing. There is a possibility to submit articles in Lithuanian, English and Russian languages. Now 25<sup>th</sup> number of the journal is being released to readers. Only thoroughly selected articles by editorial board are being published. Authors of these articles represent various Lithuanian and foreign countries science, education and business institutions, such as Lithuania Business University of Applied Sciences, Lithuanian Maritime Academy, Šiauliai University of Applied Sciences, Vilnius Gediminas Technical University, Vilnius University, Vilnius University of Applied Sciences, Alexander Dubček University of Trenčín (Slovakia), Latvian State Institute of Agrarian Economics (Latvia), Poznan University of Economics (Poland) and other institutions. The journal provides opportunity for academics and professionals to interact and communicate in international forum. Applied research journal “Journal of Management” Editorial Board goal is to achieve that published articles will analytically describe foreign countries economical, business and technological environment. These criteria will be evaluated while selecting articles. So, we expect that when readers get familiar with published articles, they will be able to find new and thoughtful material.

We invite scientists to actively publish in the journal, share their research results and methodological insights. Our journal strategic goal is to be referred in ISI Web of Science and SCOPUS data bases, so this should also motivate scientists. Now „Journal of Management“ (ISSN 1648-7974) is reviewed in: Index Copernicus (IC), Central and Eastern European online Library (CEEOL) and EBSCO Publishing, Inc. Business Source Complete data bases. We expect for close cooperation.

Prof. Dr. (HP) Valentinas Navickas  
Editor-in-Chief







## MANAGING RESTRUCTURING PROCESSES OF SMALL AND MIDDLE SIZE ENTERPRISES

Andrius Tamošiūnas

Vilnius Gediminas Technical University

---

### Annotation

The article presents the management model for restructuring small and middle size enterprises (SME) specifying measures for improving strategic management, rationalizing management functions as well as controlling restructuring process and assessing influence of its results on SME competitiveness.

In this context as to justify the need for SME restructuring it is necessary, first of all, to evaluate the current efficiency of enterprise activity. The respective technique is proposed for enterprise efficiency evaluation in terms of strategic and functional management.

As to prepare the proper strategy for SME restructuring the author have determined and hence recommend the regularities for strategic decisions making towards restructuring as well as the ones for the rational selection of restructuring techniques. When executing SME restructuring author proposes to use the complex set of measures determined in order to ensure the reasonable efficiency of functions of the enterprise as well as its products. In order to ensure rational management of restructuring the respective technique is also proposed to control the execution of the considered process itself. It allows to evaluate the benefit of measures under implementation and to identify disadvantages as well as reasons thereof.

Finally, author recommends to evaluate the efficiency of SME restructuring respectively proposing the toolkit created thereof. This let as to evaluate the benefit of the executed changes within the enterprise as to identify the directions and actions needed to continue increasing the efficiency of the enterprise activity.

The paper reveals the benefit of use of the proposed model specifying all its phases to relevant techniques and actions, also confirming the prevailing flexibility when applying the model while characteristics of the complex of measures set under the latter can be adjusted to the specifics of SME and its business environment. While leading to greater possibilities to rationalize restructuring process, the model created by the author also provides an SME with prerequisites to improve the use and development of human, material and financial potentials with pivotal contribution to its sustained competitiveness even in a changing business environment.

KEYWORDS: small and middle size enterprise, restructuring, management, process, business development.

### Introduction

In market economies, restructuring processes are continuous. Increasing competition, market dynamics, processes of integration and globalization affect all sectors of economic systems, causing business entities to adapt to dynamic target environment and shape it in order to remain resilient and competitive; therefore, restructuring is a prerequisite of economic systems. The last decades of the global economy (including the latest economic crisis) showed restructuring as related to a great risk due to its essentiality and extent; thus, it is vital both for SMEs and economic systems. The majority of studies (Meyer 1982; Devenow, Welch 1996; Taleb 2007; EIM 2010; De Kok *et al.* 2011; Canton 2012; EC 2013 (a)), however, cover issues of larger restructuring cases and focus less of SMEs, which represent more than 99% of European businesses and contribute to nearly 50% of global GDP (EC 2005). Yet by the definition<sup>1</sup> (EC 2005), data on SMEs is fragmented, limited and publicly unavailable. Consequently, scientific researches on SME restructuring are scarce and fragmentary. There has been no research to form the basis for preparation and effective implementation of economically justified SME restructuring programmes (plans) made until now. Having in mind the context, the paper synthesizes a vast spectrum of literature and empirical data in the attempt to

systematically approach this issue with specific focus on rationalization of SME restructuring processes as a complex. For this purpose, the author proposes the model for the management of SME restructuring programmes that allows to rationalize the management of restructuring process and the use of human, material and financial resources, which enables SMEs to identify, adjust and implement measures for reconciliation of controversial management methods in order to strengthen and balance interactions between strategic, tactical and operational tasks, and focus on permanent improvement of management systems of SMEs seeking for sustained competitive performance.

**The Object of the Scientific Research** is enterprise restructuring as a radical and rational way of reconstruction of enterprises in order to increase the competitiveness of enterprises.

**Methods of the investigations** are comparative analysis of the problem, synthesis, modeling.

**Scientific Novelty and Practical Benefit.** The solutions for SME restructuring are proposed in the paper. They create the possibility to rationalize restructuring processes and the use of human, material and financial potentials of an SME.

### SME restructuring management model

Restructuring is subject to strategic management techniques used to rationalise the activity of an enterprise and resulting in essential changes of the corporate strategy and structure in pursuit of improvement of competitiveness in a clearly defined time outlook taking a multitude of proactive (e.g., planned redirection or growth) and reactive (e.g., avoiding “black swans”) forms (Hannan, Freeman 1984; Roll 1986; Scharfstein, Stein 2000; Tamošiūnas 2014).

The analysis of data gathered and processed, including empirical investigations and considering research results of various scientific investigations (Miller, Friesen 1982; Shleifer, Vishny 1989; Amburgey 1991; Jansen 2004; Jensen 2005; Beck, Bruderl 2008) on SME restructuring cases, allow defining SME restructuring management model (Fig. 1) more precisely in order to achieve its greater competitiveness.

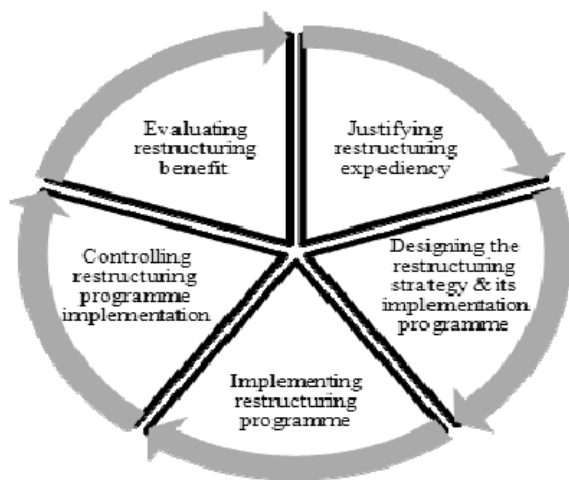


Fig. 1. SME restructuring management model

The model consists of the following phases composing the integral cycle of SME restructuring process: 1) justifying the restructuring expediency; 2) designing the restructuring strategy and its implementation programme; 3) implementing restructuring programme; 4) controlling restructuring programme implementation; 5) evaluating restructuring benefit. Each phase is specified in the following paragraphs.

#### Justifying the expediency of SME restructuring

First of all, in order to justify the expediency of SME restructuring, it is necessary to evaluate the current efficiency of SME activity, identifying strengths, weaknesses and possible threats for its competitiveness in the context of the current strategy and viability of its use. To solve this task, a wide spectrum of indicators of economic and financial analysis is often applied in practice including such techniques as SWOT, SPACE, various modifications of Balanced Scorecard and Boston Consulting Group Matrix (Gallup 2007; 4Results 2009; Kowalewska 2010; EC 2013 (b); Orłowski *et al.* 2010; Eurostat 2011, 2013; OECD 2013). Many qualitative indices are used in relation to these methods. These

indices are evaluated in conditional quantitative gauges (scores) that are subjective. In order to increase objectivity while evaluating enterprise efficiency, it is necessary to apply some of the above-mentioned methods (or their combination) and justify conclusions by synthesis of results received applying distinct methods.

Aiming to make rational use of possible merits of evaluation methods in cases of SME restructuring, it is proposed (when evaluating efficiency of enterprise activity) to apply the combination of techniques mentioned above in the order provided in Fig. 2.

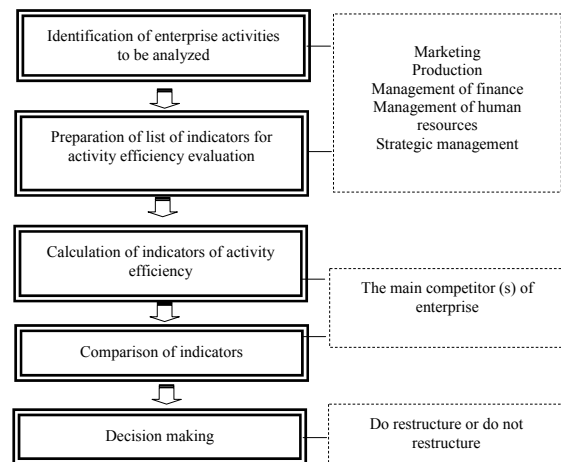


Fig. 2. Scheme for justifying the expediency of SME restructuring

It is proposed to divide the enterprise efficiency evaluation object into two parts: strategic management and functional management. The interaction between the strategic analysis, the use of resources, the strategic control and organisational management structure is evaluated in the strategic management part. Efficiency of marketing, finance, human resources and technologies/production is subject to functional management evaluation. The list of functional management activities may vary depending on SME business specifics (EC 2007; Deschryvere, Kotiranta 2008; EIM, Ikei Research and Consultancy 2009; Voss 2009; EIM 2010; IME GSEVEE 2012; Wymenga *et al.* 2012).

Having evaluated the activity efficiency following the above-mentioned criteria, the results of the activity efficiency of the main SME divisions are identified (weaknesses and advantages). Having compared the worst evaluated components of SME functional management with the respective results of competitors activity efficiency evaluation the conclusion on SME activity efficiency is formed. On the basis of this conclusion the decision is made with respect to the restructuring demand (Table 1).

When determining the level of efficiency dynamics, at least a 3-year business period is recommended for analysis. A longer business period is welcomed; however, it has to be reasonable as it causes additional expenditure related to deployment of necessary human, material and financial resources (KPMG 2007, 2009; BSMEPA 2011; Kitching *et al.* 2010, 2011; OECD 2013).

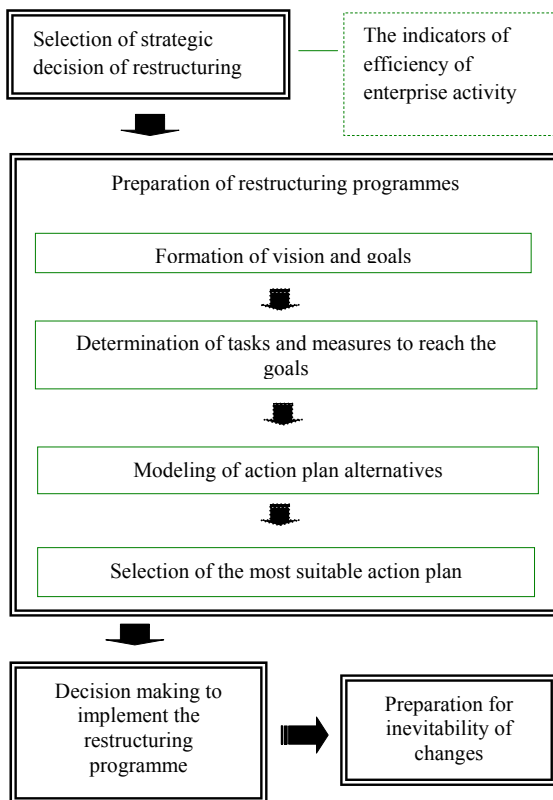
**Table 1.** Evaluating enterprise management efficiency

Management efficiency	Management efficiency of the main competitor (s)					
	Finance	Production	Marketing	Human resources	Strategic management	Result
Finance	Yes/No					Yes/No
Production		Yes/No				Yes/No
Marketing			Yes/No			Yes/No
Human resources				Yes/No		Yes/No
Strategic management					Yes/No	Yes/No
Conclusion	Do restructure / do not restructure					

If the efficiency results of at least two components of functional management object are worse than adequate ones of competitors, it is recommended to restructure the enterprise.

Designing the restructuring strategy and its implementation programme

Having identified the expediency for SME's restructuring, it is proposed to prepare respective strategy and its implementation programme according to the order set in Fig. 3.



**Fig. 3.** Scheme of preparation process of enterprise restructuring strategy

When making SME restructuring decisions, it is necessary to assess restructuring reasons as well as goals relying on conclusions of enterprise activity efficiency evaluation. The executed analysis allows determining regularities (Anderson 2008; Mandl 2008; Cope 2011; Kontinen 2011; Sauka, Welter 2013) of SME restructuring decisions (Table 2).

**Table 2.** Restructuring strategy selection matrix

Enterprise restructuring strategy	Enterprise business strategy		
	Portfolio	Business family	Product
Horizontal integration			√
Vertical integration		√ <sup>3</sup>	√
Concentration		√	
Conglomeration	√		

When preparing the strategy and seeking for the best strategic decisions, it is necessary to analyse the possible results of alternatives of the considered strategy applying the technique of comparative analysis as well as techniques optimizing the decision making.

**Restructuring programme**

As SME restructuring is subject to strategic management techniques, it is based on the programme (or plan) of objectives and their tasks aimed at changing SME activities, covering the complex of related measures and ways, which content-wise are similar to the programme for the implementation of the corporate strategy at tactical and strategic levels of enterprise management.

In the context of research results, the following aspects are considered the main with respect to the content of SME restructuring programme (CSO 2008; Kelly *et al.* 2011; Bosma, Amoros 2013; Tamošiūnas 2013, 2014):

- enterprise activity objectives (long and short-term);
- alternatives of restructuring decisions, restructuring techniques, validity of their application;
- the demand for human, material and financial resources and other assets necessary for their application;
- the possible benefit of the strategy to the enterprise (if implemented) and risk factors that may reduce this benefit;
- changes in the organisational management structures required in order to implement the strategy;
- necessary changes in human resources (staff reduction, recruitment, change in functions, authority and responsibility);
- changes in functional strategies (concentrating on departments and divisions with the lowest efficiency level);
- forecast of restructured SME activity results and their comparison with expected results of competitor activity;
- restructuring strategy implementation plan, indicating tasks to be solved and persons as well as divisions responsible for execution of tasks (including time schedules).

As for determined regularities (Table 3), selection of the restructuring technique depends on SME restructuring goals. Their application is recommended during the design of the programme.

The restructuring type (Table 3) is selected depending on the significance of disadvantages and advantages of the enterprise, which are identified during the evaluation of enterprise activity efficiency.

**Table 3.** Matrix for selection of techniques for implementation of restructuring strategy

Restructuring techniques	Restructuring purposes					Restructuring type	
	Business expansion and/or developments	Maintenance of market share	Over-capacity	Portfolio management	Rationalization of management	External restructuring	Internal restructuring
Merger	√	√	√			√	
Acquisition / takeover	√	√				√	
Joint venture formation	√					√	
Selling equity share of enterprise/its business unit to the third party			√	√		√	
Formation of subsidiary			√	√		√	
Enterprise split-off (business unit sell-off, winding-up)			√	√		√	√
Enterprise liquidation			√	√		√	√
Equity interchange between mother enterprise and its subsidiary			√	√		√	√
Partial takeover					√	√	√
Changes of owners authority					√	√	√
Changes of management authority					√		√

Making the decision regarding the implementation of the programme, it is proposed to evaluate the restructuring programme using the following criteria: 1) financial capacity; 2) enterprise business development potential; 3) product competitiveness; 4) productivity of technologies and production; 5) labour productivity; and 6) market share.

Having made the decision to restructure the SME, it is necessary to prepare the enterprise for inevitability of changes. In this respect, proper combination of strategic priorities of enterprise activity as well as the support of relevant (the theory of tipping points (Gladwell 2000) functional managers and employees will contribute to the success of SME restructuring.

One of the first tasks of restructuring programme implementation is to renew strategic management system. The second task is to rationalize enterprise management in terms of efficiency increase of its business strategy and its functional strategies. Next follows the execution of the programme tasks at the level of enterprise functional departments and business units.

Controlling the implementation of the restructuring programme

Aiming to rationally manage the implementation of the restructuring programme and achieve the maximal benefit, it is necessary to ensure a rational implementation of restructuring measures. It is proposed to execute this task with the help of the technique (Table 4), which allows evaluating the benefit of measures under implementation and identifying application disadvantages and their reasons.

**Table 4.** Evaluation of measure benefits during the implementation of restructuring

Task	Planned benefit	Benefit of application of measures under implementation				Final result
		Independent experts	Employees	Managers	Owners	
1	2	3	4	5	6	7
1. Managers actions creating and improving management system	$\alpha_1$	$\alpha_{1e}$	$\alpha_{1d}$	$\alpha_{1v}$	$\alpha_{1s}$	$(\alpha_{1e} + \alpha_{1d} + \alpha_{1v} + \alpha_{1s})/4$
2. Product and service management	$\alpha_2$	$\alpha_{2e}$	$\alpha_{2d}$	$\alpha_{2v}$	$\alpha_{2s}$	$(\alpha_{2e} + \alpha_{2d} + \alpha_{2v} + \alpha_{2s})/4$
3. Customer relations management	$\alpha_3$	$\alpha_{3e}$	$\alpha_{3d}$	$\alpha_{3v}$	$\alpha_{3s}$	$(\alpha_{3e} + \alpha_{3d} + \alpha_{3v} + \alpha_{3s})/4$
4. Management of external partnerships	$\alpha_4$	$\alpha_{4e}$	$\alpha_{4d}$	$\alpha_{4v}$	$\alpha_{4s}$	$(\alpha_{4e} + \alpha_{4d} + \alpha_{4v} + \alpha_{4s})/4$
5. Management of financial resources	$\alpha_5$	$\alpha_{5e}$	$\alpha_{5d}$	$\alpha_{5v}$	$\alpha_{5s}$	$(\alpha_{5e} + \alpha_{5d} + \alpha_{5v} + \alpha_{5s})/4$
6. Management of long-term assets	$\alpha_6$	$\alpha_{6e}$	$\alpha_{6d}$	$\alpha_{6v}$	$\alpha_{6s}$	$(\alpha_{6e} + \alpha_{6d} + \alpha_{6v} + \alpha_{6s})/4$
7. Technology / production management	$\alpha_7$	$\alpha_{7e}$	$\alpha_{7d}$	$\alpha_{7v}$	$\alpha_{7s}$	$(\alpha_{7e} + \alpha_{7d} + \alpha_{7v} + \alpha_{7s})/4$
8. Management of information and knowledge systems	$\alpha_8$	$\alpha_{8e}$	$\alpha_{8d}$	$\alpha_{8v}$	$\alpha_{8s}$	$(\alpha_{8e} + \alpha_{8d} + \alpha_{8v} + \alpha_{8s})/4$
9. Management of human resources	$\alpha_9$	$\alpha_{9e}$	$\alpha_{9d}$	$\alpha_{9v}$	$\alpha_{9s}$	$(\alpha_{9e} + \alpha_{9d} + \alpha_{9v} + \alpha_{9s})/4$
Total value of results by evaluation group		$\sum \alpha_{ie}$	$\sum \alpha_{id}$	$\sum \alpha_{iv}$	$\sum \alpha_{is}$	$\sum((\alpha_{ie} + \alpha_{id} + \alpha_{iv} + \alpha_{is})/4)$

If comparison of the results regarding the application of restructuring measures under implementation in enterprise departments and business units (both in qualitative and quantitative terms) with the planned ones set in the restructuring programme arrives to a conclusion that the benefit of those measures is not sufficient, it is necessary to ascertain the reasons for disadvantages of applied measures and formulate possible alternative solutions in order to change or improve the restructuring measures.

Restructuring benefit evaluation

No specific method for evaluation of the effectiveness of restructuring was found in literature. It was observed that usually ordinary methods for analysis and evaluation of effectiveness of an enterprise activity are chosen, although the concept of competitiveness is used often. In this respect, literature presents a vast system of indicators. Having summarised possible indicators for evaluation of the effectiveness of restructuring, the respective model (Tamošiūnas 2014) was proposed, which generalised the expression as follows:

$$E_R = f(E_1, E_2, E_3, E_4, E_5) \geq E^0 = f(E_1^0, E_2^0, E_3^0, E_4^0, E_5^0)$$

where  $E_R$  — the benefit of restructuring (e.g., the respective programme and/or the action plan);  $E_1$  — product competitiveness;  $E_2$  — enterprise productivity;  $E_3$  — market share;  $E_4$  — business development potential;  $E_5$  — financial capacity;  $E_1^0, E_2^0, E_3^0, E_4^0, E_5^0$  — indicators of product competitiveness, enterprise productivity, market share, business development potential, financial capacity of enterprise activity when restructuring programme (or respective action plan) is not implemented;  $E^0$  — enterprise activity effectiveness when restructuring programme is not implemented.

In the context of the model stated above, the calculated indicators for the enterprise with implemented restructuring programme are compared with the respective ones determined for the enterprise when restructuring programme is not implemented.

It is proposed to use the following principles when evaluating effectiveness of restructuring programmes under the above described model:

the results of restructuring can be considered satisfactory when there is only one indicator less and there is also at least one higher than the respective ones of the enterprise when the restructuring programme is not implemented;

the results of restructuring can also be considered satisfactory when there are at least three indicators, values of which are higher than the ones of the enterprise when the restructuring programme is not implemented.

Other modifications are proposed to be defined as subject to non-satisfactory results of restructuring.

The proposed principles of assessment of restructuring results present a possibility to determine the minimal necessary level of the benefit of implemented restructuring measures and evaluate the effectiveness of each management area of any SME in question.

## Conclusions

The proposed model for management of SME restructuring programmes gives the following possibilities:

to justify the need for restructuring, identifying and evaluating possibilities to increase efficiency of SME activity and its development as well as the perspective of its strategy within the context of sustained competitive advantages;

to prepare the programme for SME restructuring determining restructuring strategy and ways for the increase of efficiency of enterprise activity, rationalizing the use of human, material and financial resources and creating possibilities to attract external resources;

to control the process of restructuring, evaluating the effect of restructuring measures, correcting (improving, changing) the latter ones (their implementation process as well as application pattern and the object) in order to increase efficiency of the use of SME resources;

to evaluate benefit of the restructuring programme and identify directions and actions needed to continue improving the efficiency of enterprise activity.

## References

- Anderson Ch. 2008. *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More*, New York, NY: Hyperion, 267 p.
- Beck, N.; Bruderl, J. (2008). Momentum or deceleration? Theoretical and methodological reflections on the analysis of organizational change, *Academy of Management Journal* 51(3): 413–435. [tp://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2008.32625943](http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2008.32625943)
- Bosma, N., Amoros, J.E. (2013). *GEM Global Entrepreneurship Monitor, 2013 Global Report*, Global Entrepreneurship Research Association (GERA), 103 p.
- Cope, J. (2011). Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis, *Journal of Business Venturing*, Vol. 26, No. 6: 604–623.
- CSO. (2008). *International sourcing: Moving Irish business activity abroad*. Dublin, p. 78.
- De Kok, J., Vroonhof, P., Verhoeven, W., Timmermans, N., Kwaak, T., Snijders, J., Westhof, F. (2011). *Do SMEs create more and better jobs?*, EIM, Zoetermeer, 169 p.
- Devenow, A., Welch, I. (1996). Rational herding in financial economics, *European Economic Review* 40(3–5): 603–615. [http://dx.doi.org/10.1016/0014-2921\(95\)00073-9](http://dx.doi.org/10.1016/0014-2921(95)00073-9)
- EC. (2005). *The New SME Definition: User Guide and Model Declaration*, DG Enterprise and Industry Publications, 51p.
- EC. (2013 (a)). *A recovery on the horizon?*, EC, Brussels, 99 p.
- EC. (2013 (b)). *Conclusions on multiannual financial framework*, No EUCO 37/13. 48 p.
- EC. (2007). *Supporting the internationalization of SMEs*, DG Enterprise and Industry, Brussels, 37 p.
- EIM, Ikei Research and Consultancy. (2009). *EU SMEs and subcontracting*, Zoetermeer/Brussels, 119 p.
- EIM. (2010), *Internationalisation of European SMEs*, European Commission, Directorate-General for Enterprise and Industry, Zoetermeer/Brussels, 124 p.
- Eurostat. (2011). *The proportion of unsuccessful loan applications by SMEs has risen with the economic crisis*, Eurostat news release 144/2011, 2 p.
- Eurostat. (2013). *Eurostat yearbook 2012*, Eurostat. 692 p.
- Galbraith, C., Rodriguez, C., DeNoble, A. (2008). SME Competitive strategy and location behavior: an exploratory study of high-technology manufacturing, *Journal of Small Business Management*, Vol. 46, No. 2: 183–202.
- Gallup. (2007). *Observatory of European SMEs. Analytical report*, Flash Eurobarometer 196, European Commission, Brussels, 267 p.
- Gladwell, M. (2000). *The tipping point: how little things can make a big difference*, Little Brown, 279 p.
- Hannan, M. T., Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change, *American Sociological Review* 49(2): 149–164. <http://dx.doi.org/10.2307/2095567>
- IME GSEVEE. (2012). *Economic climate trends*, GSEVEE small enterprises institute, Athens, 73 p.
- Jansen, K. J. (2004). From persistence to pursuit: a longitudinal examination of momentum during the early stages of strategic change, *Organization Science* 15(3): 276–294. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1040.0064>
- Jensen, M. C. (2005). Agency costs of overvalued equity, *Financial Management* 34(1): 5–19. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1755-053X.2005.tb00090.x>
- Kelly, D.; Amburgey T. L. (1991). Organizational inertia and momentum: a dynamic model of strategic change, *Academy of Management Journal* 34(3): 591–612. <http://dx.doi.org/10.2307/256407>
- Kelly, D.J., Bosma, N., Amoros, J.E. (2011). *GEM Global Entrepreneurship Monitor, 2010 Global Report*, Global Entrepreneurship Research Association (GERA), 83 p.
- Kontinen, T. (2011). Internationalization pathways of family SMEs, *Jyväskylä Studies in Business and Economics*, Vol. 100, 99 p.
- Kitching, J., Hart, M., Wilson, N. (2010). *Regulation: constraint on, or enabler of, business performance? Evidence from UK small enterprises*, RENT XXIV: Research in Entrepreneurship and Small Business, November 17–20, Maastricht.
- Kitching, J., Smallbone, D., Xheneti, M., Kasperova, E. (2011). *Adapting to a fragile recovery: SME responses to recession and post-recession performance*, Institute for Small Business and Entrepreneurship (ISBE), 34th Annual Conference, ‘Sustainable futures: enterprising landscapes and communities’ 9–10 November 2011, Sheffield.
- Kowalewska, A. (2010). *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warsaw, 191 p.
- KPMG. (2007). *Thinking Big!, SME Action Day*, Business Europe, Brussels, 20 p.
- KPMG. (2009). *Redukcja kosztów – doraźna potrzeba czy długofalowe działanie?*, KPMG, 47 p.
- Mandl, I. (2008). *Overview of family business relevant issues. Final Report*. European Commission, Brussels, 175 p.

- Meyer, A. D. (1982). Adapting to environmental jolts, *Administrative Science Quarterly* 27(4): 515–537. <http://dx.doi.org/10.2307/2392528>
- Miller, D.; Friesen, P. H. (1982). Structural change and performance: quantum versus piecemeal – incremental approaches, *Academy of Management Journal* 25(4): 867–892. <http://dx.doi.org/10.2307/256104>
- OECD. (2013). *Entrepreneurship at a Glance 2013*, OECD, Paris, 105 p.
- Orłowski W., Pasternak R., Flaht K. Szubert D. (2010). *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu*, Warszawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warsaw, 192 p.
- Roll, R. (1986). The hubris hypothesis of corporate takeovers, *Journal of Business* 59(2): 197–216. <http://dx.doi.org/10.1086/296325>
- Sauka, A., Welter, F. (2014). Determinants of Business Insolvencies During Economic Growth and Recession in Latvia, *Journal of Baltic Studies*, Vol 45(3): 375–396.
- Scharfstein, D. S.; Stein J. C. (2000). Herd behavior and investment: reply, *The American Economic Review* 90(3): 705–706. <http://dx.doi.org/10.1257/aer.90.3.705>
- Shleifer, A.; Vishny, R. W. (1989). Management entrenchment: the case of manager-specific investments, *Journal of Financial Economics* 25(1): 123–139. [http://dx.doi.org/10.1016/0304-405X\(89\)90099-8](http://dx.doi.org/10.1016/0304-405X(89)90099-8)
- Tamošiūnas, A. (2013). *Management Functions and Measures*, Vilnius Gediminas Technical University: Technika. 147 p.
- Tamošiūnas, A. (2014). The model for evaluation of corporate strategic changes in the context of climate change: plywood manufacture, *Journal of Business Economics and Management*, Vol. 15(1): 135-152.
- Taleb, N. N. (2007). *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*, London: Penguin. 400 p.
- Voss, E. (2009). *Cooperation between SMEs and trade unions in Europe on common economic and social concerns*, Wilke, Maack und Partner, Hamburg, 48 p.
- Wymenga, P., Spanikova, V., Barker, A., Konings, J. and Canton, E. (2012). *EU SMEs in 2012: at the crossroads*, EC, Ecorys, Rotterdam, 85 p.
- 4 Results. (2009). *Raport poświęcony zmianom strategii zarzadzania w polskich przedsiębiorstwach w okresie kryzysu gospodarczego w 2009 roku*, Warsaw, 38 p.

## MANAGING RESTRUCTURING PROCESSES OF SMALL AND MIDDLE SIZE ENTERPRISES

### Summary

The paper presents the management model for restructuring small and middle size enterprises specifying measures for improving strategic management, rationalizing management functions as well as controlling restructuring process and assessing influence of its results on SME competitiveness.

The model consists of the following phases composing the integral cycle of SME restructuring process: 1) justifying the restructuring expediency; 2) designing the restructuring strategy and its implementation programme; 3) implementing restructuring programme; 4) controlling restructuring programme implementation; 5) evaluating restructuring benefit. In order to justify SME restructuring demand it is necessary, first of all, to evaluate the current efficiency of SME activity, identifying strengths, weaknesses and possible threats for enterprise competitiveness, evaluating efficiency of enterprise current strategy and viability of its use. Having identified the demand of enterprise restructuring it is proposed to prepare the restructuring strategy following the recommended order. When making strategic enterprise restructuring decisions it is necessary to evaluate restructuring reasons as well as the objectives relying on the conclusions of SME activity efficiency evaluation. On the basis of the research results the regularities for enterprise restructuring strategic decisions making are determined and respectively are proposed.

In order to make the best strategic decisions it is necessary to analyze the possible results of enterprise restructuring strategy alternatives applying technique of comparative analysis. When preparing the programme it is also recommended to use the determined regularities of application of enterprise restructuring techniques.

When implementing the restructuring programme the following tasks have to be solved: a) to renew the strategic management system; b) to rationalize the management of enterprise in terms of efficiency increase of enterprise strategy and its functional strategies; c) to execute programme tasks at the level of enterprise functional departments and business units.

Aiming to rationally manage the implementation of the restructuring programme and achieve the maximal benefit, it is necessary to ensure a rational implementation of restructuring measures. It is proposed to execute this task with the help of the proposed technique, which allows evaluating the benefit of measures under implementation and identifying application disadvantages and their reasons.

Respective model is also presented as to evaluate the efficiency of SME restructuring.

Having in mind the context the proposed model for management of SME restructuring programmes let the following: to justify the need for restructuring; to prepare the programme for SME restructuring determining restructuring strategy and ways for the increase of efficiency of enterprise activity; to control the process of restructuring, evaluating the effect of restructuring measures, correcting (improving, changing) the latter ones; to evaluate benefit of the restructuring programme and identify directions and actions needed to continue improving the efficiency of enterprise activity.

KEYWORDS: small and middle size enterprise, restructuring, management, process, business development.

---

**Andrius TAMOŠIŪNAS** is Associate Professor at the Department of Social Economics and Management, the Faculty of Business Management, Vilnius Gediminas Technical University (Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, tel.: +370 61886957, e-mail: andrius.tamosiunas@vgtu.lt). His scientific research refers to measures for management of processes pertaining to corporate strategic changes aimed at sustainable development of private and public sectors in the context of global economic cycle dynamics. A separate focus covers mega trends of climate change and renewable energy.



# EFEKTYVIOS VERSLO DERYBŲ STRATEGIJOS TEORINĖS PRIELAIIDOS

**Kęstutis Peleckis**

*Vilniaus Gedimino technikos universitetas*

---

### Anotacija

Siekiant parengti pagrįstą derybų strategiją yra reikalinga remtis strateginio valdymo principais ir technika. Šiame straipsnyje nagrinėjami strateginio valdymo teorijos taikymo deryboms klausimai. Apžvelgiamos strateginio valdymo mokslo tyrimų kryptys, pateikiamos mokslininkų pozicijos dėl strateginio valdymo esmės, proceso ir jo struktūros bei tyrimų šioje srityje perspektyvos. Straipsnyje išnagrinėti įvairių pasaulio mokslininkų požiūriai į strateginio valdymo esmę siejant su strateginio valdymo mokyklomis. Straipsnyje nagrinėjama globalizacijos įtaka strateginio valdymo pokyčiams ir mokslininkų požiūrių į svarbiausių šios srities mokslinių tyrimų problematiką kaita per pastaruosius kelis dešimtmečius. Apžvelgus strateginio valdymo mokyklų deklaruojamas esmines nuostatas pastebėta, kad ne visos jos yra pritaikomos derybų praktikoje. Tačiau atskirų jų elementų apjungimas ir adaptavimas konkrečioms atvejams gali tapti puikiu įrankiu derybinės situacijos strateginei analizei, derybų strategijos rengimui ir įgyvendinimui. Didžiausios galimybės pritaikyti strateginio valdymo teorijas derybų strategijų rengimui ir įgyvendinimui sietinos su verslumo, kognityviniu, mokymosi, aplinkos ir galios strateginio valdymo mokyklų plėtojamos idėjomis. Įvertinant vis didėjantį derybų tarptautiskumą vis svarbesnės tampa strateginio valdymo kultūros mokyklos teorinės ir praktinės koncepcijos. Straipsnyje pateikti pasiūlymai tolimesniems tyrimams šioje srityje.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: strategija, derybos, derybų strategija, strateginis valdymas, strateginio valdymo mokyklos.

### Įvadas

Aktualumas. Norint suformuoti pagrįstą derybų strategiją reikia remtis strateginio valdymo principais ir technika. Pagrindinių strateginio valdymo mokyklų ir koncepcijų pažinimas yra išeities pozicija efektyvios derybų strategijos formavimui. Darbe analizuojama strateginio valdymo mokslinių tyrimų plėtra per pastaruosius kelis dešimtmečius, akcentuojant jų pritaikomumą derybų strategijos formavimui ir jos įgyvendinimui. Apžvelgiant strateginio valdymo istoriją galima pastebėti, kad mokslininkų tyrimo objektas per kelis pastaruosius dešimtmečius kito nuo smulkių įmonės strateginių tikslų ir uždavinių link plačių už organizacijos ribų išeinančių strateginių problemų sprendimo variantų paieškų. Tam įtakos turi ir vis didėjanti globalizacija, kai įmonės veiklą vis mažiau riboja geografinių atstumų barjerai. Ypač plačiai tai atskleidė mokslininkas H. Mintzbergas aprašydamas dešimt strateginio valdymo mokyklų, iš skirtingų požiūrio kampų matančių tuos pačius procesus ir jų strateginio valdymo būdus, metodus ir technikas.

Problema - mokslinėje literatūroje nėra analizuotas strateginio valdymo mokyklų teorijų ir koncepcijų pritaikomumas derybų veikloje.

Tyrimo objektas – strateginis derybų proceso valdymas.

Darbo tikslas – atlikti strateginio valdymo tyrimų rezultatų pritaikomumo deryboms lyginamąją pasaulinės mokslinės literatūros analizę.

Tyrimo metodai – mokslinės literatūros sisteminė, lyginamoji, loginė analizė ir sintezė.

### Strateginio valdymo koncepcija

Nagrinėjant strateginio valdymo problematikos mokslinius tyrimus, galima paminėti tokius pasaulinio lygio mokslininkus, kurie produktyviai dirba šioje srityje: Mintzberg et al. (2003); Mintzberg (1990); Mintzberg et al. (1998); Bailey ir Johnson (1992), Rialp-Criado et al. (2010), Andersen (2004); Hill, Jones (2000); Johnson, Scholes (2002); Hax ir Majluf (1988); Vasiliauskas (2002, 2004) ir kt.

Siekiant atskleisti strateginio valdymo mokyklų teorijų ir koncepcijų pritaikomumą derybų veikloje, yra tikslinga apžvelgti strateginio valdymo mokslinių tyrimų raidą ir pateikti mokslininkų gautus rezultatus strateginio valdymo srityje ir prognozuojamas aktualias tyrimų perspektyvas. Svarbu yra panagrinėti ir globalizacijos įtaką strateginio valdymo objektų dinamikai bei mokslinių darbų autorių mokslinių interesų pokyčius per pastaruosius kelis šios temos tyrimo dešimtmečius.

Strateginio valdymo mokslinių tyrimų tematika buvo vystoma pastaruosius penkis-šešis dešimtmečius - tyrimai judėjo nuo finansinio planavimo 50-aisiais iki globalizacijos ir organizacijų mokymosi šiandien. 60-aisiais strateginis valdymas nagrinėjo verslo planavimą ir planavimo proceso formalizavimą (Jofre 2011). 70-aisiais rinkos pozicionavimas tapo pagrindine problema įmonėms susiduriančioms su kompetencijos poreikiu augančioje ekonomikoje - tyrimai ir teorijos labiausiai orientavosi į rinkos dinamiškumą (Jofre 2011). Sekančiame dešimtmetyje dėmesys buvo skirtas išteklių įsigijimo ir jų plėtojimo analizei bei įmonių gebėjimams, taip pat daug dėmesio buvo skirta konkurencinio pranašumo įvairiuose lygmenyse problematikai. Po 2000 metų, strateginis valdymas susikoncentravo į naujos ekonomikos atėjimą,

kuomet remiamasi augančiu žinių ir komunikacijų vaidmeniu versle. Todėl buvo domimasi naujomis temomis - inovacijų ir technologijų kaita (Jofre 2011). Šiandien (French 2009), yra siūloma koncentruotis į pačią globalizacijos esmę, kai yra aktualios tokios temos kaip verslo etika, standartizacija, tarptautinės rinkos, globalaus masto strategijos. Per strateginio valdymo kaip tyrimo lauko ir praktikos plėtrą dėmesys pasikeitė nuo specifinių vidinių įmonės problemų iki plačių (komplekso) sistemų dinamikos už organizacijos ribų (Mintzberg et al. 1998).

Strateginis valdymas buvo pasiūlytas 80-aisiais Pittsburgo konferencijoje, kuri buvo organizuota su specifiniu tikslu - siekiant apibrėžti verslo politikos paradigmą (French 2009; Jofre 2011). Verslo politikos koncepcija buvo perfrazuota kaip strateginis valdymas ir apibrėžta kaip (Jofre 2011): "...Procesas, kuris yra susijęs su organizacijos verslumo veikla, kuri atsinaujina ir auga, ir dar daugiau, yra susijusi su strategijos kūrimu ir įgyvendinimu, kuri yra organizacijos veiklos gidas." Šis trumpas aprašas teigia, kad strateginio valdymo disciplina suponuoja tiek strategijos kūrimą, tiek jos įgyvendinimą (Jofre 2011). Mokslinėje literatūroje yra randami įvairūs strateginio valdymo apibrėžimai:

- *Strateginis valdymas* - tai sisteminis požiūris į didėjantį ir vis svarbesniu tampantį bendrąjį visos organizacijos valdymą, kuriuo remiantis nustatomas organizacijos ir ją supančios aplinkos ryšys, kad būtų galima užtikrinti sėkmingą įmonės veiklą ateityje, išvengiant aplinkos sukurtų netikėtumų (Ansoff 1965).
- *Strateginis valdymas* apibrėžiamas kaip planų formulavimas ir įgyvendinimas, kurie yra neišvengiamai ir gyvybiškai svarbūs organizacijai (Sharplim 1985).
- G. A. Cole (1997) rašo, kad *strateginis valdymas* yra esminių pokyčių valdymas, daugiau orientuotas ne į įmonės viduje vykstančius procesus, bet į išorės pokyčius, lemiančius patį įmonės egzistavimą.
- R. Jucevičius (1998) *strateginį valdymą* apibrėžia taip: nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo siekiama organizacijos kaip visumos harmonijos su aplinka – sąlygomis bei interesų įtakos grupėmis.
- Vasiliauskas (2004) pastebi, kad *strateginis valdymas*, suprantamas bendriausia prasme, sietinas su organizacija – žmonės bendrai veikia vienijančiu kolektyvu, turinčiu savo tikslus ir priemones tiems tikslams įgyvendinti. A. Vasiliauskas (2002) strateginį valdymą supranta panašiai kaip ir R. Jucevičius (1998). A. Vasiliauskas (2002) jį apibrėžia kaip nuolatinį, dinamišką ir nuoseklų procesą, kuriuo remiantis laiku prisitaikoma prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudojamas turimas potencialas.
- *Strateginis valdymas* – tai organizacijos valdymo sprendimų ir veiksmų visuma, lemianti jos ilgalaikius veiksmus (Hunger et al. 2007).
- *Strateginis valdymas* – tai tam tikro subjekto veikla kryptingai darant įtaką tam tikriems objektams, kai siekiama pašalinti trūkumus (išspręsti aktualias problemas), sukurti neproblemiškas situacijas bei paskatinti veikiančių objektų kokybinius pokyčius,

numatant šioje veikloje nuolat organizuoti ir kokybinius pokyčius orientuotų valdymo sprendimų rengimo ir įgyvendinimo ciklus (Melnikas ir Smaliukienė 2007).

- Panašiai *strateginį valdymą apibūdina* ir kiti autoriai (Organizacijų vadyba 2011): tam tikro subjekto, siekiančio įgyvendinti savo interesus, kryptingas poveikis tam tikram objektui / organizacijai, siekiant pašalinti trikdžius, išspręsti aktualias problemas, sukurti palankias situacijas bei paskatinti kokybinius pokyčius, numačius į juos orientuotų valdymo sprendimų ciklišką rengimą ir įgyvendinimą.
- *Strateginis valdymas* gali būti apibrėžiamas kaip įvairiafunkcinių sprendimų, įgalinančių organizaciją pasiekti savo tikslus, formulavimo, įgyvendinimo ir įvertinimo menas ar mokslas (Korsakienė ir Grybaitė 2012).

Iš pateiktų strateginio valdymo apibrėžimų galima teigti, kad *strateginis valdymas yra nuolatinis strateginių planų kūrimas ir įgyvendinimas, kuris yra atliekamas subjekto, pasinaudojant turimais ištekliais, siekiant paveikti organizaciją prisitaikyti prie aplinkos pokyčių, kas yra esminis faktorius organizacijos egzistavimui.*

Apžvelgiant strateginio valdymo tyrimų istoriją yra pastebima, kad autorių mokslinis interesas kito nuo smulkių įmonės problemų link plačių už organizacijos esančių problemų sprendimo. Tam įtakos turėjo ir vis didėjanti pasaulyje globalizacija, kai įmonės veiklą vis mažiau riboja atstumo barjerai. Iš mokslinės literatūros analizės matome, jog strateginio valdymo apibrėžimai turi panašius požiūrius. Kalbant apie verslo derybas, reikia pabrėžti, kad įmonės derybų strategijos negali kirstis su įmonės strategija. Ruošiantis deryboms yra būtina atsizvelgti į įmonės strategijos tikslinę orientaciją, jos viziją, misiją, kad derybų veikla ar būsimi šios veiklos rezultatai padėtų efektyviau siekti užsibrėžtos įmonės strategijos įgyvendinimo.

### Strategijos tikslinė orientacija

Ruošiantis deryboms yra būtina laikytis įmonės užsibrėžtos strategijos ir jos tikslinės orientacijos. Todėl yra tikslingą detaliau šiame poskyryje išnagrinėti ir įsigilinti į įvairių autorių nuomones apie įmonės strategijos tikslinę orientaciją. Kaip pažymi daugelis mokslininkų, strategijos tikslinė orientacija leidžia suprasti verslą ir jo pozicijas konkurencinėje aplinkoje, identifikuoti vertybes, kurios daro įtaką įmonės, organizacijos veiklai, jos kryptims ir siekiams ateityje (Asan ir Soyer 2009). A. Vasiliauskas teigia, kad visą strategijos kūrimą valdo įmonės tikslinė orientacija (Vasiliauskas 2001). Atlikus strateginę analizę, reikia įmonės viziją, misiją ir tikslus suformuluoti detaliai ir konkrečiai. Tačiau ir tolimesniame strategijos kūrimo ir įgyvendinimo procese dažnai kyla būtinybė ne vieną kartą patikslinti įmonės tikslinę orientaciją (Vasiliauskas 2001). Svarbiausi įmonės, organizacijos tikslinės orientacijos komponentai yra misija, vizija ir tikslai (Bivainis 2011). Vizija yra įmonės tolesnės ateities paveikslas, atskleidžiantis, kodėl ir kaip įmonė konkuruos su kitomis įmonėmis (Vasiliauskas 2001). Misija ir tikslai jau konkrečiau aprašo vaidmenį ir užduotis, kurias įmonė pasirenka vidutinės trukmės perspektyvai, remdamasi



dabartine situacija (Vasiliauskas 2001). Toliau detaliau apžvelgsime įvairių mokslininkų požiūrius į įmonės strategijos tikslinės orientacijos sudedamąsias dalis: viziją, misiją, tikslus.

**Įmonės vizija.** Vizija apibrėžia kuo organizacija siekia tapti (Candemi ir Zalluhoglu 2013; Naaranoja et al. 2007; Asan ir Soyer 2009; Raynor 1998). Vizija yra pagrindinis faktorius, kuris atspindi aiškų supratimą apie įmonės dabartinę situaciją ir jos siekius ateityje. Vizija taip pat parodo įmonės tikslus (Altiok 2011). Vizija turi būti realistiška, ji numato kaip ir kokiomis priemonėmis ateityje geidžiama situacija gali būti idealiai pasiekta (Altiok 2011). Vizija yra ateities vaizdas, ateities statusas ir sėkminga svajonė, įmonės potencialios ateities vaizdas (Senturk 2012; Dincer 2007). Tarp vizijos ir įmonės, organizacijos strateginio plano egzistuoja glaudus ryšys. Be vizijos planavimas neturi aiškos krypties. Todėl kyla grėsmė, kad bus vis blaškoma ir ieškoma vieno teisingo, efektyviausio organizacijos misijos įgyvendinimo būdo (Melnikas ir Smaliukienė 2007). Vizijos suformavimas yra pirmasis strateginio valdymo žingsnis. Vizijos paskirtis ir idėja yra kurti ateitį (Korsakienė ir Grybaitė 2012). Vizija yra organizacijos ateities vaizdas, konkretizuotas veiklos, veiklos masto, vietos ir laiko požiūriais (Bivainis 2011). Vizija yra idealizuotas tikėtinų įvykių ir situacijų suvokimas bei pateikimas, suteikiantis motyvą užsibrėžtiems tikslams siekti (Ginevičius ir Sūdžius 2007). Vizijos struktūrai privalomos dvi esminės dalys, apimančios organizacijos esminę ideologiją ir įsivaizduojamos organizacijos ateities paveikslą (Organizacijų vadyba 2011). Vizija traktuojama kaip sąmoningai apibendrintas supratimas ir suvokimas, kodėl, kur ir kaip įmonė ir jos konkurentai konkuruos ateityje (Vasiliauskas 2001). Iš šių autorių vizijos apibrėžimų ir nuomonių apie vizijos įtaką įmonės strategijai, galima sakyti, kad įmonės vizija parodo įmonės siekiamos ateities vaizdą, būklę konkurencinėje aplinkoje.

**Įmonės misija.** Misija paaiškina organizacijos egzistavimo priežastį (Candemi ir Zalluhoglu 2013; Altiok 2011; Naaranoja et al. 2007; Asan ir Soyer 2009; Collins & Porras 1996; Ginevičius ir Sūdžius 2007). Suvokti misiją labai svarbu, kadangi ja vadovaujantis iškeliami tikslai ir formuluojami uždaviniai, užduotys, o darbuotojai, ją žinodami, lengviau suvokia jiems skiriamos užduoties tikslingumą ir reikšmę organizacijos veiklai (Melnikas ir Smaliukienė 2007). Misijos formuluotė trumpai aprašo pagrindines veiklos įmonėje kryptis, kai perspektyva yra vidutinės trukmės, ir trumpai reikalauja jas pagrindžiančias argumentacijas ir vertybes (Vasiliauskas 2001). Misija yra veiklos, vertybių, požiūrių, filosofijos paaiškinimas (Senturk 2012; Mirze ir Ulgen 2004). Misija lietuvių kalba dažniausiai apibūdinama kaip organizacijos paskirtis ir bendras tikslas, tam tikras jos pašaukimas (Bivainis 2011). Misija išreiškia visos veiklos paskirtį, vaidmenį, apibrėžia verslo ribas ir rodo jo esmę (Korsakienė ir Grybaitė 2012). Misija viešai deklaruojama požiūrį į aplinką, visuomenės interesus, socialinę atsakomybę (Organizacijų vadyba 2011). Misija atskleidžia įmonės, organizacijos paskirtį jos produkcijos, paslaugų vartotojų, klientų atžvilgiu.

**Įmonės tikslas.** Tikslas apibrėžia įmonės ateities siekiamą situaciją, jis turi būti pakankamai lankstus siekiant prisiderinti prie besikeičiančių aplinkos sąlygų

(Altiok 2011). Pagrindinis strategijos tikslas – užtikrinti ilgalaikių investicijų efektyviausią grįžtamumą (Melnikas ir Smaliukienė 2007). Tikslas – tai siektinas organizacijos veiklos rezultatas (Melnikas ir Smaliukienė 2007). Tikslai atspindi įmonės pageidaujamą poziciją ar statusą, kuriuos ji tikisi pasiekti per savo strategiją (Shepard et al. 2000). Įmonės tikslai grindžiami tiek misija, tiek vizija (Bivainis 2011). Tikslai turi būti realūs, pagrįsti, aiškūs ir nuoseklūs, jie nurodo veiklos kryptį (Korsakienė ir Grybaitė 2012). Strateginiai tikslai – tai bendresnio pobūdžio tikslai, nukreipti į rinkos plėtimą, kokybės valdymą, darbą su klientais, darbuotojų pasitenkinimą, naujų technologijų diegimą, veiklos finansinių rodiklių gerinimą (Organizacijų vadyba 2011). Tikslai pertvarko misijos formuluotės bendrąsias nuostatas į tiksliau apibrėžtus įsipareigojimus, kurie nurodo, kas turi būti padaryta ir kada turi būti tikslas pasiektas, todėl akcentuojama dvejopa įmonės tikslų paskirtis (Vasiliauskas 2001):

- Pirmiausia, jie turi suformuluoti organizacijos administracijos aparatui užduotis, kuriuose kaip galima tiksliau nusakomas laukiamas galutinis rezultatas.
- Antra, įmonės tikslų pagrindu yra parengiamos priemonės, leidžiančios įvertinti, ar buvo pasiektas numatytas rezultatas (Vasiliauskas 2001).

Iš apžvelgtų mokslininkų darbų galima teigti, kad strategijos tikslinės orientacijos parengimas turi esminę reikšmę įmonės sėkmingam veiklos plėtojimui. Įmonėms kūriant ir įgyvendinant savo strategijas būtina užtikrinti, kad būtų laikomasi tikslinės orientacijos. Kalbant apie tokią įmonės funkciją kaip verslo derybos, reikia pabrėžti, kad įmonės derybų strategija negali kirstis su įmonės strategija. Todėl atliekant pasiruošimą deryboms yra būtina atsižvelgti į įmonės viziją, misiją ir jos tikslus, kad derybų veikla ar būsimi šios veiklos rezultatai padėtų efektyviau siekti užsibrėžtos įmonės strategijos įgyvendinimo. Siekiant geriau pažinti strateginio valdymo ypatumus, kitame poskyryje apžvelgsime strateginio valdymo metodologijas ir strateginio valdymo stadijas.

## Strateginio valdymo struktūra

Strateginis valdymas yra vadybinių sprendimų ir veiksmų rinkinys, kuris lemia ilgalaikius įmonės veiklos rezultatus (Candemi ir Zalluhoglu 2013; Wheelen ir Hunger 1992).

Viena iš šių sprendimų ir veiklos rinkinio sudedamųjų dalių yra derybų veikla įmonėje. Siekiant efektyviau valdyti įmonę yra reikalingas nuolatinis įmonės veiklą ir aplinkos stebėjimas ir tinkamas reagavimas į pokyčių reikalaujančius įvykius. Derybinė veikla yra dinamiška ir reikalauja nemažai išteklių siekiant jai tinkamai pasiruošti atsižvelgiant į būsimus aplinkos pokyčius. Šios veiklos įtaka įmonės sėkmei dažnai yra labai reikšminga, todėl yra būtina į tai atsižvelgti rengiant įmonės derybų strategijas. Todėl toliau tikslinga apžvelgti strateginio valdymo struktūrą ir strateginio valdymo metodologijas, kurios įgalintų integruoti būsimos derybinės veiklos klausimus į įmonės strategijos įgyvendinimo procesą.

Strateginio valdymo procesas yra pagrįstas nuolatinio išorinių ir vidinių veiksnių analizavimu, tendencijų stebėjimu, kad laiku būtų galima įgyvendinti reikalingus

pokyčius (Korsakienė ir Grybaitė 2012). Strateginis valdymas yra įvairiapusis kompleksinis procesas, skirtas organizacijos valdymui per strategijos pasirinkimą, strateginio plano sukūrimą ir strateginių tikslų realizavimą (Organizacijų vadyba 2011). Strateginis valdymas – tai tam tikrų socialinių ekonominių sistemų valdymo subjektų, kryptingai veikiančių savo valdomas sistemas, objektus ir situacijas, veikla (Melnikas ir Smaliukienė 2007). Strateginis valdymas visada siejamas su perspektyva, požiūris į perspektyvą kuriamas taip pat ir prognozavimo pagrindu (Vasiliauskas 2001). Prognozavimas – kiekybinės ir kokybinės analizės procesas, kuriuo remiantis siekiama numatyti galimas prognozuojamo objekto (procesu) būsenas ateityje arba tokių būsenų pasiekimo ateityje alternatyvius kelius (būdas) (Vasiliauskas 2001).

Yra glaudžių ryšių tarp prognozavimo ir strateginio valdymo, kadangi strategija yra strateginių sprendimų ateičiai visuma, tai bendriausiu atveju strategijos kūrimą galima traktuoti kaip normatyvinį (tikslinį) prognozavimą (Vasiliauskas 2001). Strategijos kūrimui nepakanka vien retrospektyvinio periodo analizės, o yra būtina aplinkos ir išteklių perspektyvinė prognozė, šiuo aspektu prognozavimą galima laikyti strateginio valdymo proceso sudėtine dalimi (Vasiliauskas 2001).

Skiriamos tokios trys strateginio valdymo stadijos (Vasiliauskas 2001):

- strateginė analizė, apimanti įmonės išorinės aplinkos ir išteklių retrospektyvinio periodo analizę ir perspektyvinio periodo prognozavimą;
- strategijos kūrimas, apimantis įmonės strategijos tikslinės orientacijos apibrėžimą, alternatyvų parinkimą, jų įvertinimą ir galutinių strateginių sprendimų parinkimą;
- strategijos įgyvendinimas, apimantis užduočių vykdytojams rengimą, išteklių pasirinkimą ir biudžeto planavimą, apskaitos ir kontrolės procedūras.

Šios strateginio valdymo proceso stadijos yra susijusios tarpusavyje tiesioginiais ir grįžtamaisiais ryšiais (Vasiliauskas 2001).

Strateginio valdymo koncepcija yra įmonės vadybos gebėjimas tinkamai laviruoti tarp jėgų veikiančių aplinkoje ir tarp jėgų su kuriomis ji konkuruoja (Senturk 2012). Šis laviravimas reikalauja investicijos į konkurencingus valdymo metodus, kurie gali duoti didžiausią finansinę naudą įmonei (Senturk 2012; Olsen et al. 1998). Strateginio valdymo literatūroje yra pateikiamos dvi strateginio planavimo metodologijos: nustatytinė ir plėtotinė (Bivainis 2011).

Nustatytinė metodologija strateginį valdymą traktuoja kaip tiesioginį ir racionalų procesą, prasidedantį nuo tam tikro dabarties momento, analizės pagrindu sukuriant strategiją ateičiai ir ją įgyvendinant (Vasiliauskas 2001). Nustatytinis strateginio valdymo procesas remiasi tam tikra strateginio planavimo sistema kaip formalizuota nuostatų ir metodų visuma, kuri leidžia nuosekliai ir racionaliai analizuoti organizacijos išorinę aplinką ir išteklius, apibrėžti strategijos tikslinę orientaciją, kurti strateginių sprendimų alternatyvas ir parinkti galutinius strateginius sprendimus, kurie vėliau įgyvendinami (Vasiliauskas 2001). Nustatytinė strategija – tai strategija, kurios galutiniai tikslai yra suformuluoti iš anksto ir strateginiai

sprendimai kompleksiskai parengiami prieš strategijos įgyvendinimą (Vasiliauskas 2001).

Plėtotinė strateginio valdymo metodologija susiformavo palyginti neseniai kaip išeitis nustatytinės metodologijos trūkumams išgyvendinti, pagal ją, strateginiai sprendimai gimsta palaipsniui, nenutrūkstamai ir jų negalima vienu žingsniu sujungti į bendrą organizacijos užbaigtą strategiją (Vasiliauskas 2001). Plėtotinio strateginio valdymo procese nors ir taikomi formalios strateginio valdymo sistemos fragmentai, tačiau jie nesusieja į vientisą sistemą visų trijų strateginio valdymo stadijų: nuoseklios ir logiškos strateginės analizės, strategijos kūrimo ir jos įgyvendinimo (Vasiliauskas 2001). Plėtotinė strategija – strategija, kurios galutinė tikslinė orientacija nėra iš anksto aiški ir kurios daliniai strateginiai sprendimai yra rengiami per visą vidutinės trukmės periodą (Vasiliauskas 2001).

Įmonės laimi arba pralaimi priklausomai nuo savo gebėjimo valdyti įmonės plėtojimosi procesą (Senturk 2012; D'Avengi ir Gunter 1994). Strategijos kūrimo ir įgyvendinimo stadijos yra glaudžiai tarpusavyje susijusios ir susipynusios, naujų sprendimų rengimas priklauso nuo ankstesnių sprendimų įgyvendinimo rezultatų ir išorinėje aplinkoje besikeičiančios situacijos (Vasiliauskas 2001). Plėtotiniam strateginiam procesui yra būdingi ciklai, tik jų pobūdis yra visiškai skirtingas, palyginti su nustatytinu strateginiu procesu. Šiuo atveju neišsikristaluoja galutiniai ciklai, nuosekliai apimantys strateginės analizės, strategijos kūrimo ir įgyvendinimo stadijų seką (Vasiliauskas 2001).

Apžvelgus strateginio valdymo metodologijas galima teigti, kad derybų veiklai didele dalimi tinka plėtotinė metodologija. Derybų veikloje dėl išorinio konteksto, turbulentiškų aplinkos pokyčių yra sunku iš anksto priimti strateginius sprendimus – jie dažniausiai paaiškėja veiklos eigoje. Tačiau galima iš anksto parengti strateginių sprendimų alternatyvas, alternatyvias taktikas, alternatyvius ir papildančius derybinius žingsnius, numatant galimas ateities situacijas ir taip iš anksto pasiruošti galimiems derybų iššūkiams. Į strateginį įmonės valdymą ir strateginių sprendimų alternatyvų kūrimą yra įtraukiami ir organizacijos vadovai - taip yra siekiama prisitaikyti prie konkurencinės aplinkos, vyksta misijos ir tikslų nustatymas, atliekamos vidaus ir išorės analizės, konkurentų tyrimai, išteklių paskirstymas ir kt. Tai yra ypač svarbu organizacijose, kuriose derybinė veikla užima svarbią poziciją, todėl derybininkų įtraukimas į organizacijos strateginį valdymą gali duoti naudingų įžvalgų, nes jie iš arti gali matyti dinamiškus rinkos pokyčius, konkurentų veiksmus. Todėl sekančiame poskyryje yra tikslinga išnagrinėti įvairaus lygio vadovų įtaką strateginiam organizacijos valdymui ir verslo derybų strateginėms orientacijoms.

## Vadovų ir personalo įtaka strateginiam valdymui

Žmonės įmonėse rengia ir įgyvendina strategijas. Strateginiai pokyčiai veikia įmonėje dirbančių žmonių funkcijas, užduotis ir statusą. Jei žmonės priešinasi strateginiams pokyčiams įmonėje, išskyla didelių sunkumų juos įgyvendinant (Vasiliauskas 2001). Žmogaus veiksnio nepaisymas dažnai yra pagrindinė strateginio valdymo įgyvendinimo nesėkmių priežastis (Vasiliauskas 2001).

Žmogaus veiksnio įtaka yra ypač svarbi derybų strategijos įgyvendinimui. Darbuotojai per derybų veiklą pastebi aplinkos pokyčius, konkurentų veiklą, todėl rengiant ir koreguojant įmonės strategiją yra būtina atsižvelgti yra derybininkų rekomendacijas, nes jie turi artimiausius santykius su rinkos pokyčiais. Kiekvienai įmonei žmonės yra svarbus išteklinio potencialo komponentas, užtikrinantis jos veiklą ir valdymą, kai kuriose veiklose šakose žmonės yra net pats svarbiausias sėkmės veiksnys, net jei gali būti būdingi ir kiti sėkmės veiksniai, žmonių ištekliams tenka svarbus vaidmuo įmonės veikloje (Vasiliauskas 2001). Personalo gebėjimas laiku prisitaikyti prie aplinkos pokyčių yra realus veiksnys, leidžiantis įmonei, organizacijai užsitikrinti ilgalaikį konkurencinį pranašumą greitai kintančiose rinkose (Vasiliauskas 2001).

Strategijos kūrimas dažnai priskiriamas sprendimų modeliams (Andersen 2004), įgyvendinamiems vadovaujant santykinai savarankiškiems vadovams (Andersen 2004; Burgelman 1996), kurie imasi konkrečių veiksmų reaguodami į kintančias rinkos sąlygas (Hill, Jones 2000; Mintzberg 1978; Mintzberg et al. 1998; French 2009).

Strateginio valdymo sistemoje dažnai išskiriami verslo ir funkciniai strategijų lygmenys (Andersen, 2004), kurie užtikrina organizacijos vadovų ir skyrių vadovų bei vidurinėsios grandies vadovų dalyvavimą strategijos kūrimo ir įgyvendinimo procesuose. Suvokiant, jog bendroji sistema, kurioje vyksta valdymas, paprastai yra tam tikra socialinė ekonominė struktūra, galima teigti, kad valdantysis posistemis gali būti sutapatinamas su strateginio valdymo subjektu, o valdomasis – su strateginio valdymo objektu: valdymo subjektas yra fizinis asmuo arba tam tikra organizacija, kuri valdo, o valdymo objektas – valdomi fiziniai asmenys, tam tikra organizacija, kitokia sistema, tam tikra situacija, taip pat socialinę, ekonominę ar kitokią aplinką išreiškianti sistema (Melnikas ir Smaliukienė 2007).

Viduriniojo vadybos sluoksnio įtraukimas yra svarbus elementas strateginio valdymo procese (Andersen 2004; Floyd ir Wooldridge 1994; Floyd ir Wooldridge 1996). Mintzberg (1998) teigia, kad strategija gali formuotis per veiksmus, kurie yra atliekami vidurinio lygio vadybininkų, todėl strateginės iniciatyvos gali kilti dėl įvairių priežasčių. Ištekliai daro didelę įtaką žemesnio lygio vadovų sprendimams. Tai apsprendžia organizacijos pajėgumus, kurie ilgainiui formuoja strategines galimybes įmonės plėtrai (Andersen 2004). Jelinek ir Schoonhoven's (1990) tyrė aukštųjų technologijų įmones ir nustatė, kad vadybininkai, kurie užsiima kontrole yra labai svarbūs kuriant naujas inovacijas. Kiti autoriai taip pat nagrinėjo vidurinėsios grandies vadovų svarbą strategijos kūrimui (Andersen 2004; Wooldridge ir Floyd 1990; Floyd ir Wooldridge 1992; Floyd ir Wooldridge 1994; Floyd ir Wooldridge 1996; O'Neill ir Lenn 1995). Strateginių sprendimų formavimas yra veikiamas visų organizacijos vadybininkų ir jų įtaka gali būti jaučiama visą organizacijos funkcionavimo laiką (Andersen 2004). Įmonės strategijos formavimą veikia ir sprendimai, priimami žemesnio lygio vadovų, kurie gali turėti didesnės ar mažesnės įtakos strateginės įmonės krypties formavimui ir koregavimui. Leisdamos vadybininkams priimti atitinkamo lygio sprendimus tam tikrose srityse įmonės gali efektyviau reaguoti į naujas situacijas ir taip pasiekti

geresnių rezultatų, ypač sparčiai kintančios aplinkos sąlygomis. Strateginio valdymo procesas turi vesti link sklandesnio įmonės adaptavimosi prie aplinkos pokyčių (Wooldridge ir Floyd 1990). Viduriniojo vadybininkų sluoksnio įtraukimas į svarbių sprendimų priėmimą veda link pranašesnės strategijos arba palengvina patį strategijos kūrimo procesą (Andersen 2004).

Matome, kad į strateginį įmonės valdymą įtraukiant ir aukščiausius ir vidurinės grandies vadovus ir darbuotojus, yra siekiama prisitaikyti prie konkurencinės aplinkos, veiksmingai nustatyti ir pakoreguoti misiją ir tikslus, efektyviai atlikti vidaus ir išorės analizę, konkurentų veiklos tyrimus, optimizuoti išteklių paskirstymą ir kt. Tai yra ypač svarbu tose įmone ir organizacijose, kuriose derybinė veikla užima svarbias pozicijas. Todėl derybininkų įtraukimas į organizacijos strateginio valdymo procesą gali duoti naudingų išvalgų. Kitame poskyryje apžvelgsime strateginio valdymo mokyklas ir jų santykį su derybų veikla.

### Strateginio valdymo mokyklos ir jų požiūrių pritaikomumo derybose analizė

Šiame poskyryje apžvelgsime strateginio valdymo mokyklų koncepcijas ir jų adaptavimą derybų strategijos kūrimui bei įgyvendinimui. H. Mintzberg atlikti tyrimai įgalina strateginio valdymo procesą pamatyti iš dešimties skirtingų požiūrių kampų. Jo darbus pratęsė Jofre (2011), šiuos požiūrius pateikiantis šių dienų ir ateities perspektyvoje.

Strateginio valdymo procesas įmoneje remiasi jos vadovybės ir personalo požiūriu į įmonės viziją, misiją ir ilgalaikius tikslus, operatyvinius planus, pastovų strateginių tikslų koregavimą. Remiantis Mintzberg (1998), Liedtka (2006), Heracleous (1998) mokslinių darbų rezultatais, galima teigti, kad strateginis valdymas ir strateginis mąstymas yra du skirtingi procesai. Mintzberg et al. (1998), siūlo, kad strateginio valdymo teorija ir praktika orientuota į tris pagrindines perspektyvas ir apima dešimt skirtingų mąstymo mokyklų. Pagrindinės strateginio valdymo perspektyvos yra šios (Jofre 2011):

- 1) Norminančioji perspektyva.
- 2) Aprašančioji perspektyva.
- 3) Konfigūracijos perspektyva.

Kiekviena perspektyva apima kelių strateginio valdymo mokyklų koncepcijas ir išvalgas. Strateginio valdymo norminanti perspektyva susitelkia į tai, kaip strategijos turi būti formuluojamos (Jofre 2011). Strateginio valdymo aprašančioji perspektyva orientuota į strategijos aprašymą – į tai, kaip yra suformuluota strategija (Jofre 2011). Strateginio valdymo konfigūracijos perspektyva integruoja norminančios ir aprašančiosios perspektyvų esminius požiūrius ir susitelkia į tai, kaip strategijos yra formuojamos ir kaip jos veikia.

Mintzbergas atliko dešimties strateginio valdymo mokyklų taksonomiją, priskirdamas kiekvieną strateginio valdymo mokyklą vienai iš trijų perspektyvų: norminančiajai (projektavimo, planavimo, pozicionavimo mokyklos), aprašančiajai (verslumo, pažinimo, mokymosi, galios, kultūros, aplinkos mokyklos) ar konfigūracinei (konfigūracijos mokykla) (žr.: 1 lentelę).

**1 lentelė.** Mintzbergo strateginio valdymo mokyklų taksonomija (Mintzberg et al. 1998).

Mintzbergo strateginio valdymo mokyklų taksonomija	
Perspektyva	Mokykla
Norminančioji	Projektavimo
	Planavimo
	Pozicionavimo
Aprašančioji	Verslumo
	Pažinimo
	Mokymosi
	Galios
	Kultūros
	Aplinkos
Konfigūracijos	Konfigūracijos

Strateginį valdymą ir valdymo strategijos mokyklas taip pat nagrinėjo šie mokslininkai: Chaffee (1985), Mintzberg (1990), Bailey ir Johnson (1992), Elfring ir Volberda (2001), Rialp Criado et al. (2010).

Šie autoriai teigia, kad strategijos projektavimo, planavimo ir pozicionavimo mokyklos yra daugiausia orientuotos į tai, koks įmonės strategijos priėmimo procesas turėtų būti, žinant, kad jis yra racionaliai orientuotas, formalus ir numatomas (tyčinė strategija) (Rialp Criado et al. 2010). Į organizaciją orientuoti požiūriai (verslumo, pažinimo, mokymosi, galios, kultūros ir aplinkos) yra susitelkę į tyrimus, kuriuose analizuojama kaip strategijos kūrimas ir įgyvendinimas veikia realybėje (besiformuojanti strategija). Galiausiai, integruotas konfigūracinis kaip holistinis požiūris teigia, kad tiek tyčinė, tiek besiformuojanti strategija gali būti derinamos kartu (Rialp Criado 2003).

Ne visų strateginio valdymo mokyklų koncepcijos ir įžvalgos yra pritaikomos derybų veiklos praktikoje. Tačiau, apjungus tam tikrus jų elementus, atsižvelgiant į konkrečias situacijas, jų esminės mokslinės idėjos gali tapti puikiu įrankiu derybų veiklos strateginiame valdyme. Derybinei kryptčiai labiausiai pritaikomos verslumo, kognityvinė, mokymosi, aplinkos ir galios strateginio valdymo mokyklos. Taip pat nagrinėjant derybų tarptautškumo aspektus vertingos yra ir kultūros mokyklos idėjos. Toliau detaliau jas apžvelgsime ir paanalizuosime jų sąsajas su derybomis.

#### *Verslumo mokykla*

Verslumo mokykla strategiją traktuoja kaip vadovo perspektyvą ar viziją. Ši vizija gali būti suprantama labiau kaip vadovo įkvėpimas, nei detalus planas. Čia strategijos yra lanksčios, jos duoda kryptis, kurios gali nusistovėti ir keistis priklausomai nuo vadovo patirties (ir vizijos) (Jofre 2011). Verslumo koncepcija siejama su tuo, kad verslumas yra kapitalistinės ekonomikos variklis. Vienas asmuo – verslininkas – turi gebėjimą nustatyti galimybes transformuoti kažką kasdieniško į kažką kitokio. Tas gebėjimas yra tai, ką galima vadinti vizija. Dar praeito amžiaus pirmoje pusėje įtakingas ekonomistas ir mokslininkas Joseph Schumpeter teigė, kad gebėjimas pateikti naujas kombinacijas arba daryti naujus dalykus

arba daryti dalykus, kurie yra padaryti nauju būdu, yra pagrindinis verslumo požymis. Pagal verslumo perspektyvą, strategija yra apibūdinama kaip vizijos kūrimo ir siekimo procesas, kuriame verslus lyderis sukuria bendrą sistemą strateginiams sprendimams generuoti ir įgyvendinti (Ackoff 1993). Vizinė intucija ir inovaciniai gebėjimai čia vaidina esminį vaidmenį. Strategija yra sukurama tada, kai lyderis savo idėją nukreipia į realius dalykus. Kiekviena įmonė, organizacija gali turėti kūrybingo lyderio viziją, kurią jis kontroliuoja strategijos įgyvendinimo metu. Strategijos perėjimas nuo tikslo projekto, plano ar pozicijų, kaip siūloma kituose strateginiuose požiūriuose, prie miglotų vizijų ar plačių perspektyvų, dažniausiai būna naudingas specifiniame kontekste (start-up'ai, verslo nišos ir kt.), kuomet idėją plėtoja galingas lyderis (Rialp Criado et al. 2010).

Pagrindiniai verslumo mokyklos teiginiai apie strategijos formavimą siejasi su asmenine lyderyste ir strategine vizija bei protinėmis lyderio savybėmis (Mintzberg 1998). Strategiją įmonėje, organizacijoje nulemia tokie elementai kaip vizija, kryptis, tapatybė ir integracija, kuriuos nėra lengva formalizuoti ir kiekybiškai išreikšti. Šie dalykai labai reikšmingi mažų verslų strategijų procesams, kuomet lyderio vaidmuo yra labiau lemiamas nei didesnėse įmonėse. Tokių strategijų sisteminimas yra labai ribotas, nes asmeninės savybės nulemiančios lyderystę negali būti lengvai pakartojamos ir įtvirtinamos (Jofre 2011). Lyderis suteikia įmonei viziją ir išmintį, kuri yra tik jo. Jei lyderis išvyksta – įmonė, organizacija gali būti strategiškai akla. Šios mokyklos indėlis į strateginio valdymo praktiką yra didelis, bet indėlis į teoriją yra gana menkas.

Verslumo mokykla pripažįsta vadovą kaip strategijos architektą, dažniausiai strategines įmonių derybas veda įmonių vadovai ar aukščiausias pareigas užimantys darbuotojai. Derybų strategijos formavimas remiasi jų derybinėmis galiomis ir protinėmis savybėmis: intucija, išmintimi, sprendimų istorija ir patirtimi. Nagrinėjant verslumo mokyklos požiūrius strateginiame valdyme, galima rasti nemažai analogijų su derybų strategijų formavimu ir įgyvendinimu. Derybų komandoje vadovas yra reikšminga dedamoji. Jis apsprendžia tolimesnių derybų eigą ir pasiruošimą joms. Vadovo lyderystė yra viena iš derybinių galių, kurios įtaka derybų strategijos formavimui ir įgyvendinimui yra reikšminga. Derybų komandos vadovo lyderystė gali padėti efektyviai valdyti patį derėjimosi procesą. Tačiau vien šios mokyklos idėjų verslo deryboms nepakanka. Todėl toliau apžvelgsime kitų mokyklų idėjas ir koncepcijas.

#### *Kognityvinio požiūrio mokykla*

Kognityvinis požiūris strateginiame valdyme teigia, kad strategijos formavimas yra protinis procesas, plėtojamas žmonių mintyse modelių, žemėlapių, sąvokų, schemų ir kitomis formomis (Mintzberg 1990). Kognityvinis pažinimas yra informacijos apdorojimas, kuomet yra sudaromi žinių struktūriniai žemėlapiai ir surandamos koncepcijos, reikalingos strategijos parengimui. Nauja šio požiūrio atšaka yra neutralusis požiūris, besiremiantis daugiau subjektyvumu nei konstruktyvumu (Rialp Criado et al. 2010). Šiuo atveju strategijos kūrimo ir įgyvendinimo procesas yra plėtojamas

pagal pagrindinio veikėjo patirtį ir jo praeities subjektyvų pažinimą. Didelė reikšmė teikiama kokybiniais duomenimis, pavyzdžiui, vadybinio darbo patirčiai - bandymų ir klaidų analizei (Rialp Criado et al. 2010). Kognityvinė mokykla susitelkia į stratego kūrybinę galvoseną. Šios mokyklos požiūriu vadybininkas (strategas) kuria strategijas remdamasis savo patirtimi ir gyvenimo supratimu. Kognityvinio požiūriu mokyklos atstovai teigia, kad strategas turi patirtį ir ją panaudoja savo veikloje. Kaip rodo faktai, kognityvinės mokyklos atstovų darbai buvo labai produktyvūs strateginių grupių tyrimuose ir strateginiame neinvestavime (neinvestavimas (priešingai nei investavimas), numatant kad verslas sumažina/likviduoja įmonės turtą, esant etinėms ar finansinėms priežastims. Pavyzdžiui, panaikinamas įmonės pardavimo padalinys, kuris nebuvo pakankamai susijęs su tuo, ką įmonė daro geriausiai) (Jofre 2011). Kognityvinės strateginio valdymo mokyklos mokslinė produkcija pastoviai auga ir manoma, kad ateityje turės dar daugiau įtakos strateginiam valdymui.

Derybinio konteksto ir kitos derybų pusės pažinimas yra esminės svarbos dalykai derybose. Kuo giliau pažintas derybų kontekstas ir kita derybų pusė, tuo didesnė derybinę galią galima suformuoti, o tai ir yra derybų strategijos pagrindas. Kognityvinio požiūriu strateginiame valdyme mokyklos atstovų darbai turi praktinę naudą formuojant derybų komandą, kurios veikloje derybinio darbo patirtis turi didelę svarbą.

#### *Mokymosi požiūriu mokykla*

Vadybininkai turi kasdienes darbo žemėlapius, arba pažinimo modelius, kurie rekomenduoja jiems atlikti tam tikrus veiksmus esant atitinkamoms sąlygoms (pvz., konkurentų veiksmams yra kaip atsakas į kainų mažinimą) (Jofre 2011). Tokie pažinimo modeliai gali būti labai detalūs, turintys įvairių ryšių tarp daugybės kintamųjų - tiekėjų, poreikių, kainų, laiko ir kt. Jie gali turėti įtakos vadybininko elgesiui ir gali tapti lemiamu veiksmų žemėlapiu esant neapibrėžtumams (kuomet laikomasi veiksmų žemėlapiu nepaisant nieko). Šis požiūris į strategijos formavimą turi keletą modifikacijų. Pažangus požiūris apibūdina jį kaip mokymąsi veiklos metu. Aplinkos pokyčių laikotarpyje, sėkmingai pasireiškusių strategijos išlaikomos, o kitos netinkamos strategijos yra eliminuojamos (Bailey and Johnson 1992). Remiantis kitu požiūriu (vadinamu adaptyvios strategijos modeliu), strategija yra sutelkiama plėtoti perspektyvų derinį tarp galimybių ir grėsmių, esančių išorinėje aplinkoje ir organizacijos išteklių rinkinio ir galimybių (Rialp Criado et al. 2010). Adaptyvi strategija plėtoja pati save decentralizuotų organizacijų kontekste, kurios dirba kaip aplinkai atviros sistemos. Trečias požiūris yra pajėgumų dinamiškumo perspektyva. Jis yra orientuotas plėtoti ir gerinti išskirtinius gebėjimus, kurie yra sunkiai imituojami ar atkartojami kitų konkurentų, dėl kurių įmonės strategija gali būti tvaresnė (Elfring and Volberda 2001). Remiantis tokiu mokymusi ir dinamiškumu pagrįstu požiūriu į strategijos kūrimą, strategai dalyvauja įmonės, organizacijos valdyme, strategijos formavime ir įgyvendinime, nes visi šie elementai yra tarpusavyje susiję (Rialp Criado et al. 2010). Strategijos procesas taip pat yra ir pažinimo procesas ir tokio proceso dinamika yra

kompleksinė ir dar nežinoma. Yra reikalinga toliau tirti žmonių pažinimo procesą ir pažinimo psichologiją. Supratimas apie žmonių mastymą yra svarbus suvokiant strategijos formavimą. Tačiau iš vadybinės pusės žmogaus pažinimo ir psichologijos vaidmuo kaip koncepcinis pagrindas yra menkai ištirtas (Jofre 2011). Įmonių, organizacijų veikla vis labiau priklauso nuo kooperacinių ir kitų ryšių su išorine aplinka. Vadybininkai turi atsižvelgti į tai, kad nėra viena įmonė, organizacija visiškai nekontroliuoja visų savo sėkmės veiksnių. Todėl strategas turi žinoti ne tik tai, kas yra jo kontroliuojama, bet ir tai, kas svarbu įmonei už tos kontrolės ribų. Esant nuolat besikeičiančioms sąlygoms, neaiškioms riboms ir didėjančiam sudėtingumui, įmonėms tai gali būti mokymosi apsunkinimas. Mokymasis reikalauja konkrečių sąlygų, tam tikro aplinkos stabilumo ir tendencijų patvarumo. Jei viskas keičiasi pernelyg greitai, organizacija, įmonė gali būti nepajėgi atlaikyti didėjančių ir greitesnių naujos informacijos srautą (Jofre 2011). Bet mokslininkai teigia, kad ir chaotiškose sąlygose mokymasis yra įmanomas. Remiamasi chaoso teorija, kuri buvo pasiūlyta fizikų, siekiant suprasti sudėtingas sistemas ir situacijas. Vadyboje chaoso teorija yra priešingybė organizavimui, planavimui ir tvarkai. Tai reiškia dinamiškumą ir nenusipėjimą, bet galiausiai pripažįstama, kad dinamiškoje organizacijoje pusiausvyra yra ne amžina sąlyga, bet tik tam tikrame laiko tarpe, kai vyksta pokyčiai. Atsižvelgiant į tai, strategija formuotina iš mokymosi, nes operacijų sutrikimai vyksta dėl krizės arba dėl nenumatytų pasikeitimų. Kai kurie mokslininkai, simpatizuojuojantys šiai teorijai, teigia, kad sutrikimai gali būti ir tyčia sukelti, siekiant padidinti naujų žinių kūrimąsi ir mokymąsi (Jofre 2011). Kitaip tariant, pagal užsakymą galime sukurti chaosą, o chaosas gali sukelti naują užsakymą. Kuriant tokius užsakymus (pvz., gamybos schemas ar metodai, produktai, technologijos, paslaugos, ištekliai ir turtas) yra įgyjami tam tikri strateginiai privalūmai, pranašumai (Mintzberg et al. 1998).

Šios mokyklos kritikai teigia, kad nors ir strateginio mokymosi svarba yra neginčytina, bet pernelyg didelis dėmesys mokymuisi ilgai gali sukelti strategijų suirimą (Jofre 2011). Mokymasis yra svarbus ir reikalauja laiko, bei tam tikrų formalumų organizacinėje sistemoje. Tačiau daugelis dalykų atsiranda spontaniškai, todėl vadovas negali remtis mokymusi visais atvejais. Krizė yra tikriausiai labiausiai tinkamas pavyzdys šiai situacijai apibūdinti. Tokioje situacijoje strategas negali laukti naujo mokymosi, kuris atsirastų reikiamu metu. Per krizę iš įmonės reikalaujama ryžtingų veiksmų, dažnai išankstinių, prevencinių, kurie jau yra numatyti konkrečioje lyderio vizijoje. Dažnai žmonės įmonėse, organizacijose tolsta nuo strateginio kelio (taip vadinamas strateginis dreifas), dėl jų pastangų įtraukti į savo veiklą naujas ar įdomias žinias (Jofre 2011). Pernelyg didelis dėmesys mokymuisi gali užgožti krypties pojūtį. Mokymosi perteklius gali sukelti strateginį trūkumą, bet taip pat gali sukelti ir nepageidaujamą strategijų įgyvendinimą. Nors mokymasis gali tapti galingu strateginiu turtu, organizacijos ir žmonės turėtų naudoti jį atsargiai. Kai kurių kritikų nuomone, mokymasis gali atitraukti mus nuo to, ką turėtume daryti efektyviai. Sukauptas mokymosi potencialas turėtų būti taikomas protingai, o ne būti atmestas, nes nuolat yra ieškoma naujų žinių (Mintzberg et al. 1998): yra laikas

mokytis ir yra laikas taikyti tai, ką mes sužinojome. Nepaisant to, šios mokyklos indėlis į strateginio valdymo yra didelis (Jofre 2011): "Strategija iš tikrųjų yra mokymosi procesas, tiek individualus, tiek kolektyvinis".

Derybose įmonės dažnai atstovauja jų įgalioti atstovai, todėl siekiant nubrėžti derėjimosi ribas derybose yra naudinga šiems įgaliotiniams vadovautis jau sukurtais derybų schemomis (numatytais atsakais į galimus priešininkų žingsnius). Šios schemos gali būti kintančios ir tobulintinos atsižvelgiant į jų pritaikomumą ir patirtį. Šios mokyklos pritaikomumas derybose turi didelį potencialą – ypač derybų paramos sistemose.

#### *Aplinkos požiūrio mokykla*

Šios mokyklos atstovai teigia, kad aplinka nėra pagrindinė išorinė jėga, bet yra pagrindinis strategijos procesą lemiantis veiksnys (Jofre 2011). Pagal šį požiūrį įmonė, organizacija yra labiau pasyvi ir aplinka duoda strateginę kryptį. Šios mokyklos atstovai teigia, kad ekstremaliu atveju strategas yra priklausomas nuo išorinių jėgų ir jo gebėjimai padaryti strateginį pasirinkimą yra riboti (Mintzberg et al. 1998). Išorinis organizacijos kontekstas parodo skirtingas dimensijas, kuriose strategas gali kurti savo strategiją. Aplinkos mokykla kilo iš atsitiktinumų teorijos – elgsenos teorijos, kuri daro išvadą, jog nėra geriausio būdo organizuoti korporaciją, valdyti įmonę ir pan. Teorijos postulatai sako, kad optimalus strateginis požiūris priklauso nuo vidinių ir išorinių situacijų balanso. Aplinkos mokyklos atstovai konstatuoja, kad kuo stabilesnė tampa aplinka, tuo formalesnė gali būti vidinė organizacijos struktūra. Įmonė natūraliai suranda savo poziciją (nišą) aplinkoje (Jofre 2011), o jei įmonei to nepavyksta padaryti, tai ji nunyksta, kaip ir natūralioje ekosistemoje. Įmonės, organizacijos aplinka gali skirtis stabilumo, sudėtingumo, įvairovės ir priešiško laipsniu, bei jų derinių įvairove. Šios mokyklos atstovų požiūriu, strategijos yra kaip atsakas į veikiančias jėgas, siekiant įmonei, organizacijai tinkamai prisitaikyti prie kintančių aplinkos charakteristikų (veiksnių kombinacijų) (Mintzberg et al. 1998). Siūloma būti agresyvesniais (rizikuojančiais) strategijose, atsakant į dinamišką aplinką (pvz.: didesnė rinkos įvairovė ir sudėtingumas). Požiūris iš aplinkos perspektyvos remiasi ekologijos teorijomis. Šios mokyklos atstovai yra susitelkę į ekologijos tyrimų ir koncepcijų adaptaciją strateginiams sprendimams ir operuoja tokiomis sąvokomis: atranka, variacijos, pusiausvyros ir kt.. Šie darbai mokslinėje literatūroje buvo plačiai kritikuojami, nes juose yra nagrinėjami evoliuciniai ilgalaikiai procesai, kurie neįvertina socialinės ir verslo organizacijos tikrojo turinio (Jofre 2011). Strategijos formavimo procesas tampa labiau reaktyvus atsakas į skirtingus įmonės, organizacijos aplinkos pageidavimus ir sąlygas, kurios tampa pagrindiniu veiksmu strategijos formavimo procese (Rialp Criado et al. 2010). Nenumatytais atvejais teorija svarsto, kokio atsako galima laukti iš įmonių, organizacijų susidūrimo su atitinkamomis aplinkos sąlygomis, stipriai ribojančiomis strategijos parengimą (Hannan and Freeman 1989). Visi šie su aplinka susiję požiūriai gali būti grupuojami pagal skatinamo pasirinkimo perspektyvą (Bailey and Johnson 1992) arba aprašo strategijos formavimą kaip pasyvų, reaktyvų

procesą, su daugybe aplinkos faktorių. Čia strategijos formavimo procesas yra skirtas pagerinti koordinavimą ir tikslumą (Foss 2001). Max Weber matė organizacijas formuojamas techninės ir vadybinės logikos. Kai logikos padaugėja, biurokratija irgi plečiasi. Šiuolaikiniai mokslininkai, plėtojantys Weber idėjas pasiūlė institucijos teoriją, akcentuojančią institucinį spaudimą (spaudimą su kuriuo organizacija susiduria savo aplinkoje) (Jofre 2011). Ši teorija teigia, kad organizacija spaudimą patiria iš kitų organizacijų bei iš savęs pačios kaip organizacijos. Šioje vizijoje aplinkoje yra dviejų rūšių išteklių: ekonominių ir simbolinių (Mintzberg et al. 1998). Ekonominiai ištekliai yra materialūs, tokie kaip pinigai, žemė ar mašinos. Simboliniai ištekliai yra nematerialūs - tokie kaip prestižas, gera reputacija, šlovė ir kt. Šioje vizijoje strategija orientuojama į geriausių kelių įgyti ekonominių išteklių paiešką ir juos transformavimą į simbolinius išteklius. Tokio strateginio matymo tikslas yra kiek įmanoma apsaugoti organizaciją nuo aplinkos neapibrėžtumų (Jofre 2011).

Aplinkos požiūrio mokykla labiausiai kritikuojama už tai, kad organizacijos neturi strateginio pasirinkimo (Jofre 2011). Šis požiūris visiškai nepaiso organizacinių gebėjimų pasirinkti kryptį ar poziciją. Realiam gyvenime aplinkos poveikis yra pripažįstamas, ir yra manoma, kad tai nėra stipriausias veiksnys. Šiuolaikinė vadyba teigia, kad aplinkos ribos yra mažiau matomos dėl įvairių aplinkų susiliejimų ir tinklaveikos (Jofre 2011). Todėl tokiomis sąlygomis apibrėžti aplinkos ribas ir komponentus yra beveik neįmanoma. Strateginiame valdyme santykiai tarp organizacijos ir aplinkos yra labiau abipusiai, o ne vienašaliai, kaip formuluoja aplinkos mokykla.

Ši mokyklos idėja gali būti pritaikomos derybų strategijos formavimo ir įgyvendinimo procesuose, turint omenyje derybas su kitų kultūrų atstovais ir būtinumą geriau pažinti derybų kontekstą. Kuo geriau pažinsime kitą kultūrą ir derybų kontekstą, tuo didesnę derybų galią galėsime suformuoti. Prisitaikymas prie kitos kultūros aplinkos ir geresnis konteksto, ypač tarpkultūrinio, pažinimas gali padėti išvengti daugelio įvairių neapibrėžtumų ir nesupratimų pačiose derybose. Todėl toliau yra tikslinga detaliau panagrinėti kultūros mokyklos požiūrį į strateginį valdymą.

#### *Kultūros požiūrio mokykla*

Pagal kultūros požiūrio į strateginį valdymą idėjas strategijos formavimas yra suprantamas kaip socialinis procesas susijęs su kultūra, bendrų vertybių ir normų sistema, kurios įtaka atgrąsant nuo reikšmingų strateginių pokyčių gali būti kartais svarbi (Rialp Criado et al. 2010). Vadybininkai kurdami įmonės strategiją gali būti veikiami dominuojančios organizacinės kultūros, pagrįstos bendrų interesų ir integracijos. Ši kultūros pagrindų sistema gali turėti svarbią įtaką strategijos formavimui, nes ji leidžia priimti sprendimus, kurie būtų prasmingi ir suteiktų orientyrą atitinkamam elgesiui (Weick 1979; Gioia ir Poole 1984). Priešingai nei galios mokykla, kultūros mokyklos strategijos formavimas nesiekia naudoti sau, o siekia efekto bendruomenei (Jofre 2011). Strategijos formavimas yra pagrįstas socialine kultūros jėga, kuri susideda iš individų ir jų ypatumų visumos. Tokia jėga gali veikti strateginį stabilumą, ir kartais gali aktyviai skatinti

strateginius pokyčius. Kultūros požiūriu į strateginį valdymą mokykla konstatuoja, kad kultūra yra visur, bet tuo pačiu metu ji yra ir unikali. Kultūra veikia viską ir kiekvieną organizaciją daro unikalia (Mintzberg et al. 1998).

Strateginis valdymas šiandien pripažįsta dvejopą kultūros prigimtį. Mokyklos istorija prasideda nuo 80-ųjų, kai kultūra tapo svarbi valdymui. Iki to laiko Japonijos įmonės, kurios gana sėkmingai veikė tarptautinėse arenose, gebėjo daryti įvairius dalykus kitaip nei JAV ar Vakarų Europos įmonės - tai buvo traktuojama kaip Japonijos kultūros rezultatas (Jofre 2011). Daugybė vadybos konceptų ir idėjų yra pagrįsti kultūra, praktikai Amerikoje taikė kultūrą kiekvienam aspektui. Tačiau tokios pastangos nepadėjo geriau suprasti pačios strategijos. Kultūra šiame kontekste parodo įmonės, organizacijos motyvaciją. Paradoksalu, bet mokymosi mokykla būtų lengviau suprantama nagrinėjant kultūrų diferenciaciją, lyginant japonų korporacijas ir jų kultūrinius skirtumus su Vakarų įmonėmis (Jofre 2011).

Ekonominiu požiūriu kultūra reikalauja įmonės, organizacijos konkurencinio pranašumo (Jofre 2011). Tai yra toks kontekstas, kai kultūra yra ne tik grupė veikiančių žmonių per socialines veiklas, bet ir sąveikos tarp jų ir išteklių. Tai yra materialinė kultūra, arba kultūra, kuri reikalauja išteklių, kurie yra materialūs (pvz. kompiuteris) ar nematerialūs (pvz. mokslinės žinios). Požiūris ir vertybės sukūria objektus, o pastarieji savo ruožtu kūrė ir formuoja vertybes. Tai gali būti iliustruojama lengvųjų automobilių gamybos istorija. Automobilis buvo sukurtas Europoje, kaip rankų darbo prabangi mašina, padaryta kvalifikuotų mechanikų ir skirta turtingajai klasei (Jofre 2011). Amerikiečiai paėmė automobilio idėją, bet pakeitė konceptą. Jiems automobilis turėjo būti įperkama mašina, pasižyminti maža kaina, gamybos procesas standartizuotas, įgalinantis remtis nekvalifikuota darbo jėga. Čia išryškėja pagrindiniai kultūros skirtumai: europiečiai turėjo senas individualaus kūrybiško meistriškumo tradicijas, o amerikiečiai buvo pamėgę masinę gamybą (Jofre 2011). Galų gale, taip prasidėjo lenktynės. Europa bandė atkurti Amerikos sistemą, bet ji neveikė, nors medžiagos buvo tos pačios, o gebėjimai buvo dar geresni. Tačiau visas sistemos funkcionavimas (sėkmės receptas) liko nežinomas (Jofre 2011). Vėliau, Japonija bandė padaryti tą patį, bet greitai pasidavė. Jie suprato, kad amerikiečių modelis netelpa į Japonijos kultūrą ir sukūrė savo. 80-aisiais japonų modelis pralenkė amerikietiškaį. Amerikiečių gamintojai būtent tada (ir ne tik automobilių pramonėje) atkreipė dėmesį į japoniškos gamybos organizavimo būdus. Būdai, kuriais organizacijos plėtoja savo gebėjimus ir išteklius yra kultūros rezultatas, socialinė aplinka leidžia suprasti ir veikti, valdyti turimus išteklius (Jofre 2011).

Nors šios mokyklos logika yra paprasta, ir ji yra vertinga vadybai, tačiau ji yra kritikuojama dėl nepakankamo koncepcijos aiškumo (Jofre 2011). Skatinama stipri kultūra gali paneigti būtinų pokyčių atsiradimo galimybę. Pokyčiai gali vykti ir kultūrai priešinant. Kultūros su dominuojančiomis vertybėmis susiduria su stagnacija. Kultūra gali skatinti priešintis pokyčiams. Šis požiūris dar kritikuojamas dėl unikalumo įtakos konkurenciniam pranašumui - teigiama, kad jei įmonė yra sėkminga ji yra unikali (Jofre 2011). Realiame gyvenime unikalumas yra svarbus strateginis pranašumas,

bet ekonomikoje ne visi verslai yra unikalūs: daugelis įmonių gali tiesiog daryti tai, ką daro kiti, bet tik efektyviau. Teoriniu požiūriu šios mokyklos indėlis į strateginį valdymą yra didelis - kuomet kultūra yra traktuojama kaip strategijos vedlys. Tačiau mažiau mokslinių žinių yra įmonės, organizacijos kultūros keitimo srityje - ką reikėtų keisti organizaciniame kultūroje, kad pagerinti organizacijos strateginę veiklą (Mintzberg et al. 1998).

Kalbant apie derybas per unikalumo prizmę, tai pačios derybos yra unikalios, nes beveik nepasitaiko vienodų derybinių situacijų. Tai ypač pastebima sąveikaujant skirtingų kultūrų atstovams, nes derybose tokiu atveju atsiranda įvairių nesuderinamumų: kalbos, supratimo, etikos ir pan. Šios mokyklos idėjos gali būti naudingos kūriant ir įgyvendinant tarptautinių verslo derybų strategijas.

### *Galios požiūrio mokykla*

Galios ir politikos vaidmens nenagrinėja aukščiau minėtos mokyklos (Mintzberg et al. 1998). Strateginio valdymo galios mokykla politikai ir galiai skiria ypatingą dėmesį. Galios teorija yra naudojama derybų strategijose besiderančių pusių galimybėms apibūdinti (Jofre 2011). Ši mokykla strategijos procesą traktuoja kaip aiškų poveikio procesą.

Galia yra poveikio technika, kai remiamasi ne vien ekonomiais instrumentais, bet ir politinio poveikio priemonėmis (Mintzberg et al. 1998). Tačiau kaip ir politikoje, poveikio naudojimas tik organizacijos naudai turi ir nelegalumo pusę. Tai reiškia, kad naudojant slaptus veiksmus, kurie silpnina konkurentus (pvz., kartelis), ar atvirus veiksmus norint pasiekti bendradarbiavimo susitarimus (aljansai) – jie gali būti abejotino legalumo. Politiniai žaidimai organizacijose skatina individualių savybių pripažinimą, tokių kaip emocijos, svajonės, baimės, pavydas, viltys, siekiai, lūkesčiai ir kt. (Jofre 2011). Tokių savybių vaidmuo strategijų formavimo ir įgyvendinimo procesuose yra akivaizdus. Taigi, galios teorijos indėlis į strateginį valdymą yra reikšmingas. Pagrindinės galios mokyklos idėjos (Mintzberg et al. 1998):

I. Strategijos formavimas yra nulemiamas galios ir politikos - nesvarbu ar procesas vyksta įmonės viduje, ar už jos ribų.

II. Strategijos procesas yra linkęs plėtotis ir priimti pageidaujamas pozicijų ir gudrybių formas. Galia kaip poveikio žaidimas strateginiams tikslams, veikia tiek mikro, tiek makro lygiuose.

III. Strategijos mikrogalia - tai sąveika per tiesioginį ar netiesioginį įtikinėjimą, derėjimąsi tarp įmonių ir partnerių, derinant tarpusavio interesus.

IV. Strategijos makrogalia - tai gebėjimas skatinti organizacijos gerovę, kontroliuojant ar kooperuojantis su kitomis organizacijomis ir atliekant manevrus tinkluose ir aljansuose.

Galios ir politinės perspektyvos požiūris strategijos formavimą pateikia kaip derybų procesą tarp skirtingų interesų grupių ar suinteresuotųjų šalių, tiek organizacijos viduje, tiek ir santykiuose su išore, kai kiekviena šalis turi savo tikslus ir uždavinius (Mintzberg et al. 1998). Remiantis šiuo požiūriu, strateginių sprendimų priėmimo

procesas yra susijęs su galia (Mintzberg ir Lampel 1999). Politinė orientacija, mikrogalia, apibūdina strategijos plėtojimą organizacijos viduje kaip iš esmės politinį procesą, įtraukiant derėjimąsi, įtikinėjimą ir konfrontaciją tarp vidaus veikėjų, kurie dalijasi galia. Kita orientacija – makrogalia – aprašo organizaciją kaip vienetą, kuris naudoja savo galią naudai iš kitų gauti (partnerių aljansai, bendros įmonės, ir kiti tinklo ryšiai), kad išsiderėtų kolektyvines strategijas savo interesams tenkinti (Rialp Criado et al. 2010). Pagal šį modelį, strategija gali būti apibrėžta kaip orientuota į apibrėžimus, kurie leidžia organizacijai ir jos aplinkai būti suprantamai įvairių suinteresuotųjų šalių. Pagal šį strategijos formavimo modelį, realybė yra socialiai sukurta ir apibrėžta per socialinių mainų procesą, kuriame suvokimas gali būti tvirtinamas, modifikuojamas, keičiamas priklausomai nuo jų sutapimo su kitų suvokimu (Rialp-Criado et al. 2010).

Organizacijos yra linkusios ieškoti mažesnės priklausomybės nuo kitų žaidėjų ir aplinkos (pvz. formuoti monopolį), kartais, organizacijos grupuojasi norėdamos veikti aplinką (partnerystė) (Jofre 2011). Aplinka gali būti ir nacionalinė rinka, kurioje įmonės, organizacijos bando pristatyti save kaip konkuruojančias ar bendradarbiaujančias (Mintzberg et al. 1998). Vyriausybė nustato sąlygas ar garantijas įmonėms, organizacijoms. Įmonės arba prisitaikys prie šių sąlygų arba bandys jas pakeisti, individualiai ar grupėmis. Dažnai įmonės, organizacijos naudoja savo politinę įtaką – galią – tai daryti (pvz., skatinti, siūlyti, remti teisinius pakeitimus, kad atsidarytų naujos rinkos galimybės, ar mažinti konkurentų konkurencingumą) (Jofre 2011). Yra siūloma, kad efektyviausias kelias norint kontroliuoti išorinio žaidėjo galią ar spaudimo grupes, yra kontroliuoti jų elgesį. Tai yra pagrindinis strateginio manevravimo tikslas. Žinoma tai reiškia, kad yra skatinama naudotis politikais, kaip nesukeliančiais fizinės (ardančios) konfrontacijos (Mintzberg et al. 1998).

Pagrindinė galios mokyklos kritikuotina idėja: mokykla pervertina galios ir politikos vaidmenį strategijai (strategijos formavimas apima galią, bet ne tik) (Jofre 2011). Apibūdinant gudrybių, žaidimų ir manevrų vaidmenis strategijų procesuose, galima pasakyti, kad tai momentiniai, nerimti veiksniai realiam strategavimui.

Politikos naudojimas strateguojant yra labai naudingas tokiose situacijose (Jofre 2011):

I. Per didelių pokyčių periodą, kai reikšmingi galios ir pozicijos pokyčiai sukelia konfliktus.

II. Didelėse ir brandžiose organizacijose.

III. Sudėtingose ir labai centralizuotose ekspertų organizacijose.

IV. Per letargo periodą, kai teisėta galia neleidžia esminiai pakeisti procesų eigos.

V. Per nestabilumo periodus, kai sprendimų priėmimo procesas tampa nepastovus ir organizacija negali nustatyti aiškios krypties.

Šios mokyklos mintys apie galios poveikį strategijos formavimui yra labai tinkamos verslo derybų strategijų kūrimui ir įgyvendinimui. Derybose besiderančios pusės galia ir yra vienas svarbiausių derybų strategijos pagrindų. Todėl kalbant apie derybų strategijos formavimą reikėtų analizuoti ir remtis derybinėmis galiomis. Galima įvardinti keletą svarbiausių derybų galios elementų: pasiruošimą, komunikacijos sąlygas, etiką, emocijų valdymą, laiko

valdymą, lūkesčių valdymą ir t.t.. Šie derybų galios elementai yra svarbiausi derybų strategijos sėkmės veiksniai. Todėl tolimesniuose tyrimuose reikėtų detaliau iširti jų įtaką derybų strategijos rengimui ir įgyvendinimui.

## Išvados

Straipsnyje išanalizuoti strateginio valdymo teorijos pokyčiai per pastaruosius dešimtmečius, strateginio valdymo metodologijos ir strategijos tikslinės orientacijos srityse. Akcentuojama vadovų ir personalo svarba rengiant įmonės strategiją, nes būtent žmonės įmonėse rengia ir įgyvendina strategijas. O jų priešinimasis strategijos įgyvendinimui gali privesti ir prie įmonės nesėkmės. Tas pats galioja ir derybų strategijos kūrimui ir įgyvendinimui, nes vienas iš derybų sėkmės faktorių yra personalo motyvacija, kuri veikia būsimų derybų efektyvumą. Taip pat darbuotojai per derybų veiklą pastebi aplinkos pokyčius, konkurentų veiklą - todėl rengiant įmonės strategiją yra būtina atsižvelgti yra derybininkų rekomendacijas, nes jie turi artimiausius santykius su rinkos pokyčiais.

Šiame straipsnyje yra apžvelgtos strateginio valdymo mokyklų pagrindinės idėjos ir koncepcijos, remiantis Mintzbergo pasiūlyta strateginio valdymo mokyklų tipologija. Tai leidžia iš skirtingų požiūrio kampų matyti tą patį procesą.

Iš atliktos valdymo mokyklų analizės galima teigti, kad būtent galios ir politikos mokykla yra tinkamiausia derybų strategijos kūrimui ir įgyvendinimui. Galios ir politikos požiūris atitinka derybų prigimtį, nes derybinė galia turi žymią įtaką derybų strategijos formavimo ir įgyvendinimo procesams. Kiti derybų aspektai, tokie kaip tarptautiškumas, konteksto pažinimas, derybų veiklos apribojimai, patirties įtaka deryboms, unikalumas, atsiskleidžia ir gali būti realizuoti per verslumo, kognityvinio, mokymosi, aplinkos ir kultūrinius strateginio valdymo mokyklų požiūrius, idėjas ir koncepcijas. Kadangi derybos yra dinamiškas procesas, todėl būtų tikslinga naudoti ir konfigūracijos mokyklos idėjas – integruojant kelių mokyklų koncepcines variacijas.

Verslumo mokyklos požiūris labai aktualus derybinės komandos darbui. Derybų komandoje vadovas yra reikšminga dedamoji. Jis apsprendžia pasiruošimą deryboms, vaidmenų pasidalijimą ir tolimesnę derybų eigą. Vadovo lyderystė yra viena iš derybinių galių, kurios įtaką derybų strategijos formavimui yra reikšminga. Ši savybė gali padėti valdant patį derėjimosi procesą.

Kognityvinė mokykla taip pat yra naudinga derybų komandos formavimui, kur derybininkų darbo patirtys ir jų derinimas turi didelę svarbą.

Mokymosi mokyklos pritaikomumas derybose turi didelį potencialą – ypač derybų paramos sistemose. Derybose įmonės dažnai atstovauja jų įgalioti atstovai, todėl siekiant nubrėžti derėjimosi ribas derybose yra naudinga šioms įgaliotiniams vadovautis jau sukurtais derybų schemomis (numatytais atsakais į galimus priešininkų žingsnius).

Aplinkos mokykla gali būti pritaikoma derybose kalbant apie derybas su kitų kultūrų atstovais ir apie geresnį derybų konteksto pažinimą. Kuo geriau pažinsime



kitą kultūrą ir derybų kontekstą, tuo didesnę derybų galią galėsime suformuoti. Prisitaikymas prie kitos kultūros aplinkos ir geresnis konteksto, ypač tarpkultūrinio, gali padėti išvengti įvairių neapibrėžtumų ir nesusipratimų pačiose derybose.

Kalbant apie derybas per unikalumo prizmę, galima teigti, kad kiekvienos derybos yra unikalios, nes retai pasitaiko vienodų derybinių situacijų dėl derybose egzistuojančių didelio skaičiaus dinamiškų kintamųjų. Tai ypač pastebima sąveikaujant skirtingų kultūrų atstovams, nes derybose tokiu atveju atsiranda įvairių nesuderinamumų: kalbos, supratimo, etikos ir daugelis kitų. Kultūros mokyklos idėjos yra naudingos rengiantis ir vykdant tarptautines derybas.

Galios mokyklos idėjos ir koncepcijos apie galios poveikį strategijos formavimui ir įgyvendinimui yra artimiausios deryboms. Derybų praktikos analizė rodo, kad būtent derybų galia ir yra derybų strategijos pagrindas. Todėl, kalbant apie derybų strategijos formavimą ir įgyvendinimą, didžiulį dėmesį reikėtų skirti savo ir kitos derybų pusės derybinių galių analizei ir jų konfigūracijos komponavimui.

## Literatūra

- Ackoff, R. L. (1993). Idealized design: Creating corporate visioning. *OMEGA International Journal of Management Science*, 21 (4): 401–410.
- Altiok, P. (2011). Applicable vision, mission and the effects of strategic management on crisis resolve, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24: 61-71. ISSN 1877-0428, <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.057>.
- Andersen, T. J. (2004). Integrating the Strategy Formation Process: An International Perspective, *European Management Journal*, Volume 22, Issue 3, June 2004, pp. 263-272, ISSN 0263-2373, [10.1016/j.emj.2004.04.008](http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2004.04.008).
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. – New York: McGrawHill, 241 p. – ISBN 978-00700-21-11-2.
- Asan, U.; Soyer, A. (2009). Identifying strategic management concepts: An analytic network process approach, *Computers & Industrial Engineering*, Volume 56, Issue 2, March 2009, pp. 600-615, ISSN 0360-8352, <http://dx.doi.org/10.1016/j.cie.2007.11.003>.
- Bailey, A.; Johnson, G. (1992). How strategies develop in organisations D. Faulkner, G. Johnson (Eds.), *The challenge of strategic management*, Kogan, London, pp. 147–178.
- Bivainis, J. (2011). *Vadyba studentams: mokomoji knyga*. Vilniaus Gedimino technikos universitetas. Vilnius : Technika, 2011. ISBN: 9789955289333.
- Burgelman, R. A. (1988). *Strategy making as a social learning process: the case of internal corporate venturing*. *Interfaces*, 18 (1988), pp. 74–85.
- Candemir, A.; Zalluhoğlu, A. E. (2013). Exploring the Innovativeness and Market Orientation through Mission and Vision Statements: The Case of Istanbul Stock Exchange Companies, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 99, 6 November 2013, pp. 619-628, ISSN 1877-0428, <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.532>.
- Chaffee, E. E. (1985). Three models of strategy. *Academy of Management Review*, 10 (1), pp. 89–98.
- Cole, G. A. (1997). *Strategic management: theory and practice*. – New York: Continuum, 1997, p. 247.-ISBN 1-84480-087-3.
- Collins, J. C.; Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, 74(5): 65–77.
- D'Aveni, R.A.; Gunther, R. (1994). *Hypercompetition- Managing The Dynamics of Strategic Maneuvering*, The Free Press, USA.
- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 8th Edition, Alfa Publishing, Istanbul.
- Elfring, T.; Volberda, H.W. (2001). *Schools of thought in strategic management: Fragmentation, integration or synthesis*. Rethinking strategy, Sage, London, pp. 1–25.
- Floyd, S.; Woodridge, B. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *Academy of management executive*, 8 (4), pp. 47-57.
- Floyd, S.W.; Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic Management Journal*, 13: 153-167.
- Floyd, S.W.; Wooldridge, B. (1996). *The strategic middle manager: How to create and sustain competitive advantage*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Foss, N. J. (2001). *The boundary school: Strategy as a boundary decision* H.W. Volberda, T. Elfring (Eds.), Rethinking strategy, Sage Publications, London, pp. 97–115.
- French, S. (2009). Critiquing the language of Strategic management. *Journal of Management Development*, 28 (1): 6-17.
- Ginevičius, R.; Sūdžius, V. (2007). *Organizacijų teorija : vadovėlis / Romualdas Ginevičius, Vytautas Sūdžius ; Vilniaus Gedimino technikos universitetas. Ginevičius, Romualdas, Vilnius : Technika. ISBN: 9789955281504*
- Gioia, D.A.; Poole, P.P. (1984). Scripts in organisational behavior. *Academy of Management Review*, 9 (3), pp. 449–459.
- Hannan, M.T.; Freeman, J.H. (1989). *Organizational ecology*. Harvard University Press, Boston, MA.
- Hax, A. C.; Majluf, N. S. (1988). The Concept of Strategy and the Strategy Formation Process. *Interfaces* 18:99-109.
- Hill, C.W.L.; Jones, G.R. (2000). *Strategic Management: An Integrated Approach (5th edn)* Houghton-Mifflin, Boston
- Hunger, J. D.; Wheelan, T. L. (1992) *Strategic Management and Business Policy*. – Horlow: Prentice.
- Jelinek, M.; Schoonhoven, C.B. (1990). *The Innovation Marathon: Lessons from High Technology Firms*. Basil Blackwell, Oxford, UK.
- Jofre, S. (2011). Strategic Management: The theory and practice of strategy in (business) organizations. *DTU Management, Kgs. Lyngby. DTU Management 2011, no. 1*.
- Johnson, G.; Scholes, K. (2002). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases (6th edn)*. Pearson Higher Education, London.
- Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*, Kaunas, 1998, 182 p.
- Korsakienė, R.; Grybaitė, V. (2012). *Strateginis organizacijų valdymas*. Mokomoji knyga. – Kiklonas. – ISBN 978-9955-880-86-8
- Liedtka, J. M. (2006). *Strategy Formulation: The Roles of Conversation and Design*. Chapter 3 in: Hitt M, Freeman E and Harrison J (Eds). 2006 Edition. The Blackwell Handbook of Strategic Management. Blackwell Publishing, Oxford, UK.
- Melnikas, B.; Smaliukienė, R. (2007). *Strateginis valdymas*. Mokomoji knyga. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos Karo Akademija Vilnius. ISBN 978-9955-423-65-2.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24: 934–948.
- Mintzberg, H. (1990). *Strategy formation: Schools of thought* J.W. Fredrickson (Ed.), Perspectives on strategic management, Harper and Row, NY, pp. 105–235.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. The Free Press, USA, ISBN 0-684-84743-4.
- Mintzberg, H.; Lampel, J.; Quinn, J.B.; Ghoshal, S. (2003). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.

- Mintzberg, H.; Lampel, J. (1999). Reflecting on the strategy process. *Sloan Management Review*, spring, pp. 21–30
- Mirze, K.; ve Ülgen, H. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Publishing, Istanbul.
- Naaranoja, M.; Haapalainen, P.; Lonka, H. (2007). Strategic management tools in projects case construction project, *International Journal of Project Management*, Volume 25, Issue 7, October 2007, Pages 659-665, ISSN 0263-7863, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.04.002>.
- O'Neill, H. M.; Lenn, D.J. (1995). Voices of survivors: words that downsizing CEOs should hear. *Academy of Management Executive*, 9, pp. 23–34.
- Olsen, M.D.; Tse, E.C.; West, J.J. (1998). *Strategic Management in the Hospitality Industry*, 2nd Edition, John Wiley&Sons Inc., UK.
- Organizacijų vadyba*. (2011). vadovėlis / Autorių kolektyvas. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2011. – 432 p.: iliustr. ISBN 978-9955-12-738-3
- Raynor, M. E. (1998). That vision thing: Do we need it? *Long Range Planning* 31(3), 368–376.
- Rialp Criado, A. (2003). *Fundamentos teóricos de la organización de empresas*. Madrid: Pirámide.
- Rialp Criado, A.; Galván Sánchez, I.; Ma Suárez Ortega, S. (2010). A configuration-holistic approach to born-global firms' strategy formation process, *European Management Journal*, Volume 28, Issue 2, April 2010, pp. 108-123, ISSN 0263-2373, 10.1016/j.emj.2009.05.001.
- Şentürk, F. K. (2012). A Study to Determine the Usage of Strategic Management Tools in the Hotel Industry, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 58, 12 October, pp. 11-18, ISSN 1877-0428, <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.973>.
- Sharplim, A. (1985). *Strategic management*, Northeast Louisiana University, McGraw-Hill, USA, 1985.
- Shepard, A. J.; Podolny, J.; Saloner, G. (2000). *Strategic Management*. 442 p. ISBN-10: 0471380717.
- Vasiliauskas, A. (2001). Firmų strateginis valdymas. Studentams ir verslininkams. Mokomoji knyga. Ekonomikos, verslo ir vadybos studijos. Vilnius: VVK leidykla.
- Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*, Vilnius: Enciklopedija, 2002, 382 p.
- Vasiliauskas, A. (2004). *Įmonių ir nacionalinės ekonomikos strateginio valdymo sąsajos*. Ekonomikos teorija ir praktika, pp.31-45.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*. Addison-Wesley, London.
- Wheelen, T. L. and Hunger, J. D. (1992). *Strategic Management and Business Policy*, 4th Edition, Addison-Wesley Publishing Company, U.S.A.
- Wooldridgem, B; Floyd, S.W. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 11, pp. 231–241.

## THEORETICAL ASSUMPTIONS OF EFFECTIVE BUSINESS NEGOTIATIONS STRATEGIES

### Summary

In order to develop effective strategies of negotiations is needed better understanding of strategy making process. Therefore this paper is analyzing strategy making theory and its applicability to negotiate. The paper reviewed the strategic management research developments, presented discussions of authors about structure of the strategic management problems and research perspectives. There are examined attitudes of scientists around the world to the essence of strategic management. It also presents scientific approaches to strategic management in conjunction with the schools of strategic management. This paper examines the impact of globalization to strategic management and development of researches of authors working in this field in recent decades. After reviewing strategic management schools, was observed that not all of them are applied in practice of business negotiations, but combining some ideas of strategic management schools and adapted to the specific situations, they can be an excellent tool for negotiating strategy development and implementation. Most close to the essence of negotiations are schools of entrepreneurship, cognition, learning, environment and strategic management capacity. Also, in examination the internationalization of negotiations are valuable ideas of cultural school. In article are presented suggestions for further research.

**KEYWORDS:** strategy, negotiations, strategy of negotiations, schools of strategy formation.

---

**Kęstutis PELECKIS** – Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Verslo vadybos fakultetas, Tarptautinės ekonomikos ir vadybos katedros lektorius, doktorantas, Saulėtekio al. 11, LT–10223 Vilnius, mob.: +37062147072, el. pastas: k.peleckis@vgtu.lt. Tyrimų sritys: derybų strategijos, konkurencingumas, tarpkultūriškumas.



## DERYBININKO KALBOS STRATEGINĖS ORIENTACIJOS

Kęstutis Peleckis, Valentina Peleckienė, Kęstutis Peleckis

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

---

### Anotacija

Strategiškai planuojant derybinę kalbą norima išvengti atsitiktinumų ir pasirinkti tinkamiausias priemones užsibrėžtam tikslui pasiekti. Strateginių orientacijų įgyvendinimas susijęs su kiekvienu kalbos aspektu. Derėjimasis, arba kitaip sakant viešas kalbėjimas derybose, yra strateginis procesas, kuris apima aplinkybių, kai sakoma kalba, supratimą, apgalvotą elgesį tuo metu ir rengiamą planą, kaip pasiekti savo tikslus. Derėjimosi metu derybininkai kartu kuria bendrai reikšmingą dalyką, jų mintys, nuomonės, nuostatos ir vertybės yra tikrinamos, derinamos, tobulinamos per tarpusavio sąveiką. Kultūriškai skirtingų derybininkų požiūriai gali gerokai skirtis. Konkrečiam derybininkui vieni dalykai, faktai gali būti svarbesni ar reikšmingesni už kitus, jo nusistatymą jų atžvilgiu lems tai, kaip jis pats interpretuos ir supras išgirstus teiginius.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: derybininko retorika, verslo derybos, oponento įtikinimas, strateginės orientacijos.

### Įvadas

*Aktualumas.* Derėtis tenka nuolatos: parduodant, perkant produktą ar paslaugą, sudarant pirkimo-pardavimo sutartį (kontraktą), sprendžiant daugybę įvairių situacijų. Priklausomai nuo derybininko pasirengimo, derybinės veiklos įgūdžių ir kompetencijų dalykinis pokalbis ar derybos gali vykti lengvai arba su didele įtampa, gali pavykti nesunkiai susitarti ar įveikiant ypatingus sunkumus arba ir visai nepavykti susitarti. Mokėjimas dalykiškai bendrauti, suprasti kito žmogaus, derybų partnerio psichologiją, skaityti jo siunčiamą verbalinę ir neverbalinę informaciją, išsiaiškinti jo ir jo atstovaujamos organizacijos interesus didele dalimi lemia dalykinio pokalbio ir derybų sėkmę. Norint tai gerai atlikti, reikia būti įsisavinus bendravimo pagrindus, gebėti skaityti verbalinės ir neverbalinės komunikacijos ženklus, išraiškas, turėti susikūrus pasiruošimo pokalbiui ir deryboms sistemą, gebėti pateikti ir gauti informaciją, argumentuoti savo pozicijas, atsakyti į pastabas, jas neutralizuoti, perprasti, nepasiduoti manipuliacijoms ir mokėti dalykinį pokalbį ar derybas kaip dera užbaigti. Derybinės kalbos strategijos yra orientuotos į būsimus kalbėjimo, derėjimosi veiksmus ir susiję su galimų derybinių, retorinių situacijų prognozavimu, labai svarbu pažinti kitos derybų pusės interesus ir motyvus. Derybininkas savo kalba skatina kitą derybų pusę kažką pradėti, kažką pakeisti, kažką užbaigti, daro įtaką jos vertybėms, požiūriams, nuostatoms, daro poveikį sprendimo priėmimo procesui. Darydamas poveikį, derybininkas tikisi iš kitos derybų pusės atitinkamos prognozuojamos reakcijos. Įtikinimo procese dalyvauja abi besiderančios pusės - viena pusė naudoja įtikinimo priemones, o kita derybų pusė daugiau ar mažiau pakeičia savo įsitikinimus arba tvirtai laikosi savo pažiūrų.

*Problema.* Strateginių orientacijų ir tikslų bei atitinkamų priemonių jiems pasiekti stoka derybininko kalboje gali tapti esmine kliūtimi efektyviems derybų rezultatams pasiekti.

*Tyrimo objektas* – derybininko kalbos, jo retorikos strateginės orientacijos.

*Darbo tikslas* – atskleisti svarbiausius derybininko retorikos strateginės orientacijos elementus, įgalinančius formuoti efektyvesnę derybininko kalbą, pasiekti geresnius derybų tikslus.

*Tyrimo metodai* – mokslinės literatūros sisteminė, lyginamoji, loginė analizė ir sintezė.

### Derybininko retorikos strateginės orientacijos

Derybininko kalbos retorika – tai visuma įtikinimo metodų ir būdų, kuriais kalbėtojas stengiasi paveikti kitą derybų pusę per savo kalbos turinį ir formą, įvertindamas klausančiųjų ypatumus, kad pasiektų išsikeltus tikslus (Estrada 2010; King 2010; Zarefsky 2006, 2008a, 2008b, 2011; Wetlaufer 2005). Derybininko kalbos retorinė orientacija numato tikslingą poveikį kitai derybų pusei per kalbos turinį (įrodymai, argumentai), per pasisakymo kompoziciją, jo struktūrą, kalbėjimo stilių ir per paraverbalinius kalbėjimo elementus (balso naudojimo ypatybės - intonaciją, artikuliaciją, pauzes, kirčius, tembrą, toną, kalbėjimo greitį, kalbėjimo garsumą, melodingumą ir kt.) (Bielinienė 2000; Nauckūnaitė 1998, 2002, 2007a, 2007b; Koženiauskiene 2009, 2013). Derybinės situacijos ir kitos derybų pusės ypatumų (vertybės, požiūriai, įsitikinimai, poreikiai, interesai ir kt.) adekvatus įvertinimas įgalina parinkti ir strategiškai sukomponuoti tinkamiausius įrodymus ir argumentus, suplanuoti jų pateikimo formą ir tvarką, vedančius į galutinį derybų tikslą (Andersen 2001; Arvanitis, Karampatzos 2011; Eckhouse 1999; Hallahan 1999; Maaravi *et al.* 2011; Tindale 2004; Ulbert *et al.* 2004). Derybinės kalbos strategija apima visumą veiksmų ir priemonių, kurios bus panaudotos išsikeltam tikslui pasiekti, orientuojantis į palankų derybinės situacijos sprendimą. Strategiškai planuojant derybinę kalbą norima išvengti atsitiktinumų ir pasirinkti tinkamiausias priemones užsibrėžtam tikslui pasiekti. Derybinės kalbos strategija – tai visuma taikytinų

derybininko kalboje taktikų ir veiksmų, susijusių su kitos derybų pusės elgsenos prognozavimu ir pasipriešinimo ar konfrontacijos įveikimu, siekiant užsibrėžto kalbos tikslo, rezultato. Strategija turi hipotetinį pobūdį būsimų situacijų atžvilgiu ir susijusi su didesne ar mažesne tikimybe dėl galimų situacijos pokyčių ir kitos derybų pusės poelgių. Šie procesai yra sunkiai algoritmizuojami ar valdomi pagal tam tikras taisykles, nes kiekviena derybininkų sąveika yra unikali.

Derybininkas, sakydamas derybinę kalbą, dažniausiai siekia tokių tikslų (Zarefsky 2011, p.149):

- naujos informacijos ar nuomonės pateikimas;
- įtraukimas į mintis;
- teigiamo ar neigiamo įspūdžio sudarymas;
- įsitikinimų stiprinimas;
- įsitikinimų silpninimas;
- įsitikinimų pakeitimas;
- skatinimas konkrečiai veikti.

Siekdamas galutinio savo kalbos tikslo, derybininkas gali derinti kelis dalinius tikslus, vedančius į bendrą rezultatą: informuoti kitą derybų pusę, pateikti naujus duomenis, sukelti atitinkamas emocijas, paveikti oponento (oponentų) įsitikinimus, požiūrius ir nuteikti atitinkamiems veiksams. Derybininko kalbos tikslas – tai galutinis rezultatas, kurį jis tikisi pasiekti savo kalbos pagalba, panaudodamas vienokias ar kitokias strategijas ir taktikas. Planuodamas siekti tam tikrų tikslų, derybininkas susiformuoja atitinkamus uždavinius, atsižvelgdamas į derybinę situaciją, savo galimybes, kitos derybų pusės derybinį potencialą ir pozicijas. Jeigu yra gerai identifikuotos sąlygos, nulemiančios vieną ar kitą derybų strategijos rezultatą, tai galima prognozuoti, kad tam tikros taktikos ir veiksmai su didele tikimybe duos gerą derybų rezultatą. Tačiau tolimesnė, gilesnė analizė ir naujos konkrečios derybininkų sąveikos situacijos gali nepatvirtinti prognozių.

Naujos informacijos pateikimo ir įtraukimo į kitos derybų pusės mintis tikslai yra įgyvendinami pasitelkiant informavimo strategijas. Teigiamų ar neigiamų jausmų sukėlimo kitai derybų pusei tikslai yra siejami naudojant informavimo ir įtikinimo strategijas. Kitos derybų pusės įsitikinimų stiprinimo, silpninimo ar radikalaus jos narių požiūrio pakeitimo ir skatinimo konkrečiai veiklai tikslai yra siejami pasitelkiant įtikinimo strategijas (Zarefsky 2011, p.441). Kai kada derybininko naudojamos informavimo strategijos turi ir įtikinimo elementų. Pavyzdžiui, informavimas naudojant kelių dalykų palyginimą, gali įtikinti kitą derybų pusę vieno ar kito dalyko pranašumu, naudingumu, paprastumu ir taip suteikti pagrindą sprendimui priimti. Strateginių orientacijų įgyvendinimas susijęs su kiekvienu kalbos aspektu (Zarefsky 2011, p.159):

- kaip bus argumentuojama ir kaip bus daromos išvados;
- kaip bus rengiama kalba;
- kokia pagrindžianti medžiaga bus naudojama;
- kokios bus parenkamos formuluotės;
- kaip bus parodamos emocijos, jausmai;
- kas bus pakartojama;
- kaip bus sakoma kalba.

## Situaciniai veiksniai derybininko retorikoje

Derybininko kalbai yra labai svarbūs ir situaciniai veiksniai. Kaip pažymi D.Zarefsky, “kalba yra gera ne dėl to, kad ji sukurta pagal kokią nors formulę, o dėl to, kad veiksmingai tinka konkrečiai situacijai. Kalba, tinkama vienai situacijai, gali būti nieko verta kitąkart” (Zarefsky 2011, p.25-26). Kaip nurodo D. Zarefsky, “kiekvienąkart rengdamiesi viešai kalbai turėsite individualiai apsispręsti dėl savo tikslų ir tinkamiausių būdų jiems pasiekti”. (Zarefsky 2011, p.25). O tie būdai ir veiksmai siejasi su strategija – “ir kaip tik tada kai renkatės reaguodami į situaciją, jūsų pasirinkimo modelis iš tikrųjų padeda ją nustatyti. Situacija daro įtaką jums, bet ir jūs ją veikiate” (Zarefsky 2011, p.24). Derėjimasis, arba kitaip sakant viešas kalbėjimas derybose, yra *strateginis procesas*, kuris “apima aplinkybių, kai sakoma kalba, supratimą, apgalvotą elgesį tuo metu ir rengiamą planą, kaip pasiekti savo tikslus” (Zarefsky 2011, p.15). Derėjimosi metu derybininkai kartu kuria bendrai reikšmingą dalyką, jų mintys, nuomonės, nuostatos ir vertybės yra tikrinamos, derinamos, tobulinamos per tarpusavio sąveiką. Kultūriškai skirtingų derybininkų požiūriai gali gerokai skirtis. Konkrečiam derybininkui vieni dalykai, faktai gali būti svarbesni ar reikšmingesni už kitus, jo nusistatymą jų atžvilgiu lems tai, kaip jis pats interpretuos ir supras išgirstus teiginius.

Rengiant kalbą deryboms ir ją sakant, derybininkui yra labai svarbu gerai pažinti:

- derėjimosi objektą (prekę, paslaugą, santykių keitimo projektą ir kt.),
- savo oponentą – derybininką,
- derybininko - oponento atstovaujama organizaciją.

Kadangi derybinės kalbos strategijos yra orientuotos į būsimų kalbėjimo, derėjimosi veiksmus ir susiję su galimų derybinių, retorinių situacijų prognozavimu, labai svarbu pažinti kitos derybų pusės interesus ir motyvus. Derybininkas savo kalba skatina kitą derybų pusę kažką pradėti, kažką pakeisti, kažką užbaigti, daro įtaką jos vertybėms, požiūriams, nuostatoms, daro poveikį sprendimo priėmimo procesui. Darydamas poveikį, derybininkas tikisi iš kitos derybų pusės atirinkamos prognozuojamos reakcijos. Įtikinimo procese dalyvauja abi besiderančios pusės - viena pusė naudoja įtikinimo priemones, o kita derybų pusė daugiau ar mažiau pakeičia savo įsitikinimus arba tvirtai laikosi savo pažiūrų. Poveikį derėjimosi procese gali nulemti šie veiksniai:

- 1) didesnės vienos pusės derybinės galios (asmeninės savybės, autoritetas, puiki reputacija, aukštesnis statusas, aukštesnis emocinis intelektas, charizma ir kt.);
- 2) blefavimas, manipuliacijos;
- 3) svarūs įrodymai, argumentai.

Derėjimosi objekto, oponento ir jo atstovaujamos organizacijos pažinimas ir pasirengimas šiose srityse reikalingas tam, kad derybininko kalba daugiau ar mažiau atitiktų kitos derybų pusės lūkesčius, nes derybų tikslų pasiekimo sėkmė priklauso nuo oponento reakcijų. Taigi, oponentas įtakoja tiek derybinę tiek retorinę situacijas, versdamas kalbėtoją rinktis, kokias mintis išryškinti, pabrėžti, kokią informaciją ir kaip pateikti, kaip parengti kalbą, įrodymus, argumentus, kokį konkretų tikslą pasirinkti. Savo ruožtu, gerai parengta kalba gali

pakoreguoti oponento-derybininko derybinės situacijos supratimą, kai pateikiami reikšmingi įrodymai, argumentai, kai kalba pasakoma entuziastingai. Kitos derybų pusės įsitikinimai, požiūriai, nuostatos, vertybės yra pradinis derybininko kalbos strategijos kūrimo taškas. Aišku, kiekvienam derybininkui, kaip ir kiekvienam žmogui, norisi patvirtinti savo pozicijas, tačiau tą padaryti galima ir pabrėžiant savo ir kitos derybų pusės įsitikinimų, požiūrių, nuostatų ir vertybių sąryšius.

Įtakos darymas kitai derybų pusei gali būti siejamas tiek su pozityvių tiek ir su negatyvių stimulų panaudojimu. Pozityvios krypties poveikio priemonėmis gali būti laikoma: pažadai, naudos kitai derybų pusei parodymas, simpatijų demonstravimas, papirkimas, apeliacija į skolą (primenant kažkada padarytą nuolaidą), apeliacija į altruizmą, apeliacija į autoritetą, moraliniai imperatyvai, savivertės akcentavimas, oponento-derybininko asmeninių savybių pozityvus vertinimas, grįžtamoji stimuliacija (aversive stimulation) – kai yra nuimamos anksčiau deklaruotos sankcijos ir kt. Neigiamos krypties poveikio priemonės: grasinimai, žalos kitai derybų pusei parodymas, sankcijos ir kt.

Derybininkas savo kalba stengiasi padaryti poveikį kitai derybų pusei. Visa derybininko kalba turi galutinį tikslą, o kiekvienas kalbos elementas (veiksmas) taip pat turi atitinkamą dalinį tikslą – kalboje nėra betikslų veiksmų. O visuma derybininko veiksmų, jo veikla remiasi motyvacija, interesais, poreikiais. Derybininko kalba turi stiprų ryšį su jo motyvais, poreikiais, interesais, norais. Kiekvienas derybininkas nori maksimalių teigiamų ir minimalių neigiamų rezultatų. Derybininkas daro poveikį kitai derybų pusei, kuri dažniausiai gali laisvai pasirinkti savo veiksmus, taktikas, remdamasi savo poreikiais, interesais. Derantis, vienos derybų pusės vertybės, požiūriai, nuostatos yra daugiau ar mažiau priešpastatomi kitos derybų pusės vertybėms, požiūriams, nuostatomis. Derėjimosi procese pasireiškia tarpusavio įtakos efektas, besiderančios pusės artėja viena prie kitos joms priimtinos ribose.

Derėdamasis, pateikdamas savo įrodymus, argumentus, derybininkas seka kaip reaguoja jo oponentas į jo išsakomas mintis, pasiūlymus (kaip jis klausosi, kokia jo kūno kalba – mimika, linktelėjimai pritariant, nepritarimas, nesuprantantis žvilgsnis ir kt.), kad suprasti jo atsakomąsias reakcijas ir į tai atsižvelgti. Derybininkui kalbant, jo oponentas išsakomas mintis savaip interpretuoja, tikrina, lygina su savo nuomone, požiūriu, nuostatomis, vertybėmis ir, galų gale, atitinkamai reaguoja. Derantis, kita derybų pusė atsako nežodiniais būdais, kūno kalbos ženklais, o tai padeda derybininkui daug ką pajusti: ar artėjama link užsibrėžtų tikslų ar nuo jų tolstama. Todėl mokėjimas skaityti kūno kalbą derybininkui yra labai svarbus. Jeigu kitos derybų pusės kūno ženklai byloja apie tai, kad svarbiausia mintis nebuvo suprasta – reikėtų ją atitinkamu momentu išsamiau pateikti ir paaiškinti.

Derėjimasis yra atsakas į konkrečią derybinę ir retorinę situaciją, kurios apima konkrečias aplinkybes. Taigi, derybininkų pasisakymai turi atsakyti į situacijų keliamus klausimus. Tai gali būti informacijos perteikimas, pasikeitimas informacija ar kitos derybų pusės įtikinimas, kuomet situacijų sprendimo procese gali būti formuojami, ugdomi, patvirtinami, stiprinami ar

keičiami besiderančiųjų požiūriai, nuostatos, vertybės, suartinantys ar nutolinantys derybininkus, skatinantys juos veikti, nieko nedaryti ar nutraukti derybas, o gal ir tolimesnius santykius.

Kaip pažymi D. Zarefsky, “jūs sakydami kalbą ne tik reaguojate į situaciją, bet ir ją keičiate. Susiduriate su galimybėmis ir apribojimais. Jūsų tikslas yra sukurti strategiją – veiksmų planą, kuris padėtų atmesti apribojimus ir pasinaudoti galimybėmis” (Zarefsky 2011, p.46).

D. Zarefsky atkreipia dėmesį į tai, kad “kalbos sakomos tam, kad būtų pasiekti užsibrėžti tikslai, todėl svarbiausias kokybės matas, ar kalba pavyko, yra jos tikslų pasiekimas. Trys pagrindiniai kalbos tikslai:

- suteikti klausytojams naujos informacijos arba minčių;
- įtikinti – paveikti klausytojų požiūrį ir elgesį (sustiprinti esamą arba pagrįsti naują nuomonę);

- sudominti – sužadinti bendrumo jausmą pabrėžiant kalbėtojo ir klausytojo ryšį.

Šie tikslai gali atrodyti visiškai skirtingi, tačiau jie dažnai egzistuoja kartu vienoje kalboje, kai kalbėtojas siekia pasidalyti nauja informacija ir panaudoti ją, kad paveiktų kitų žmonių požiūrį ir elgesį (arba sužadintų bendrumo jausmą)” (Zarefsky 2011, p.47). Tačiau “savo tikslų pasiekimas nėra vienintelis kokybės matas vertinant kalbą” (Zarefsky 2011, p.48).

Ar derėjimasis bus sėkmingas, labai didele dalimi nulemia tai, kaip besiderančios pusės užmezga ryšius. Juk abi derybų pusės nori, kad būtų domimasi jų pozicijomis, įrodymais, argumentais, kad būtų adekvačiai į juos reaguojama. D. Zarefsky pažymi, kad “mes nelaikome vykusia kalbos, kuria klausytojai klaidinami arba jais manipuliuojama, net jeigu kalbėtojas ir pasiekė norimą tikslą” (Zarefsky 2011, p.48). “Kalbos galia milžiniška ir kalbantis žmogus prisiima didžiulę atsakomybę. Viešų kalbų sakytojai siekia paveikti kitus, pakeisti klausytojų nuomonę, vertybes ar elgesį.” (Zarefsky 2011, p.49). “Kaip kalbėtojai jūs privalote būti nepaprastai etiški (Zarefsky 2011, p.50):

- reikšti pagarbą klausytojams,
- būti atsakingi už savo teiginius,
- atsakyti už kalbos poveikį”.

Sakant derybinę kalbą, tikslinga būtų naudotis D.Zarefsky pasiūlytais principais (Zarefsky 2011, p. 50-53):

- atsižvelgti į kitos derybų pusės požiūrį, kad ir koks jis būtų. Vienas iš pagarbos ženklų kitai derybų pusei yra mūsų pasiryžimas pripažinti jos požiūrį ir padaryti jį savo atspirties tašku derėjimosi procese;

- nevartoti frazių, kurias kita derybų pusė galėtų interpretuoti kaip ją žeminančias. Derybininkas privalo atsakyti už savo teiginių tikslumą ir sąžiningumą;

- gerbti kitos derybų pusės kompetencijas. Siekdami apginti vieną nusistatymą paaiškinkite, kodėl jis pranašesnis už kitus, bet neiškraipykite ir neatmeskite jums nepatinkančių nuomonių;

- gerbti kultūrinę įvairovę. Gerbiant kultūrinę įvairovę būtina įsigilinti į savo požiūrį ir atsispirti pagundai manyti, kad visi kiti jam pritaria.

## Derybininko kalbos kompozicija laike

Derybininko kalbos tikslas yra prognozuojamas atsakas (atsakomoji reakcija), kurį tikimasi gauti iš kitos derybų pusės, oponento (žr.: Zarefsky 2011, p.58). Tam reikia strategiškai apmąstyti būdus, kaip parengti ir pasakyti derybinę kalbą siekiant išspręsti uždavinius, susijusius su minėto tikslo įgyvendinimu (žr.: Zarefsky 2011, p.61).

Derybininko kalbos įžanga turi, pirma, atkreipti kitos derybų pusės dėmesį, antra, supažindinti su pagrindine teze ir, trečia, pateikti savo požiūrį, kaip įsivaizduojamas derybinės problemos (situacijos) sprendimas (žr.: Zarefsky, 2011, p.62). Siekiant patraukti kitos derybų pusės dėmesį ir nukreipti jos narių mintis atitinkama situacijos plėtojimo linkme yra tikslinga nustebinti juos reikšmingu, bet mažai žinomu faktu, kuris padėtų sudaryti gerą pirmąjį įspūdį. (žr.: Zarefsky 2011, p.62). Pagrindinės tezės atitinkamas pateikimas gali padėti nukreipti kitą derybų pusę teisinga minčių plėtojimo linkme. Išsakyti pagrindinę tezę, derybinės kalbos įžangoje yra svarbu įtikinamai apžvelgti jos plėtojimo kryptis, kad kita derybų pusė žinotų ko tikėtis ir suprastų savo oponentų lūkesčius (žr.: Zarefsky 2011, p.62).

Vidurinėje derybinės kalbos dalyje – dėstyme – yra plėtojama pagrindinė tezė ir pateikiami įrodymai, argumentai, pagrindžiantys kalbėtojo teiginius, kuriais siekiama įtikinti kitą derybų pusę. Jeigu tezė yra suformuluota kaip sudėtingas teiginys, tai ji gali būti suskaidoma į keletą mažesnių dalių. Gali būti nusistatomi etapai, kuriuos reikia pereiti, kad įrodyti, jog teiginys yra teisingas (žr.: Zarefsky 2011, p.62). Įrodymai, argumentai gali būti pagrindžiami derybininko patirtimi, praktiniais derybinių situacijų sprendimo atvejais, duomenimis, nuomonėmis (žr.: Zarefsky 2011, p.63).

Kalbos pabaigoje mintys turi susijungti, kad būtų įsimintos. Pabaigoje gali būti pateikta trumpa kalbos turinio santrauka, patvirtinama pagrindinė mintis ir nuomonės, pakartojama tezė, pateikiamos išvados. Išvados turi parodyti, kad kalba yra baigta (žr.: Zarefsky 2011, p.65-66).

## Kalbos strategija derybinės komandos ir tarpkultūriškumo atvejais

Kitos derybų pusės komandos narių įsitikinimai, požiūriai, nuostatos, normos ir vertybės yra pradinis derybinės kalbos strategijos kūrimo taškas (žr.: Zarefsky, 2011, p.117). Kitos derybų pusės komandos nariai gali priklausyti skirtingoms kultūroms, asmeniškai gali turėti daugiau ar mažiau tarpusavyje besiskiriančius konkrečius įsitikinimus, požiūrius, nuostatas, normas ir vertybes. Todėl derybinės kalbos strateginio poveikio priemonės, nukreiptos į kiekvieną derybinės komandos narį, turi būti individualiai pritaikytos, o priemonių visuma tarpusavyje susieta. “Skirtingos kultūros pabrėžia vis kitos pagrindžiančios medžiagos svarbą. Kai kuriems itin svarbios istorijos, kitiems iš tikrųjų rūpi tik duomenys. Iš dalies dėl šios priežasties kalbėtojams, kurie kreipiasi į kultūriškai skirtingą auditoriją, paprastai siūloma remtis ne vieno tipo pagrindžiančia medžiaga.” (Zarefsky 2011, p.64). Kaip pažymi D. Zarefsky, “kalbėtojai prie kultūrų įvairovės prisitaiko trejopai. Vienas būdas yra pateikti

pavyzdžių iš kelių kultūrų, kad visi klausytojai išgirstų savų dalykų. Net jeigu kai kurių kultūrų konkrečiai ir nepaminėsite, klausytojas, suvokdamas, kad kalbėtojas pripažino kultūrų įvairovę, jausis dalyvaujantis. Be abejo, šiuo atveju kalbėtojas turi žinoti, kokias kultūras reprezentuoja jo klausytojai. Kalbėtojas gali savo kultūrinį paveldą pabrėžti taip, kad kiti pajustų, jog ir jų kultūros savitumas branginamas. ... Trečias būdas yra ne neužsiminti apie konkrečias kultūras, o vartoti teiginius, peržengiančius kultūrų ribas.” (Zarefsky 2011, p.123).

Kaip pažymi D.Zarefsky, “jūs privalote kritiškai apmąstyti savo įsitikinimus ir vertybes. Gera manyti, kad jie yra teisingi, vadinasi juos turi priimti kiekvienas. Tačiau klausytojai gali suabejoti jūsų vertybėmis ar jas atmesti, tada kalba veikiausiai pasirodys netinkama. ... Jei asmenines vertybes ... laikysite savaime suprantamomis, jūsų kalba patirs nesėkmę. ... Panašiai galite manyti, kad jūsų ir klausytojų vaidmenys, žinios ir gyvenimiška patirtis skiriasi. Atsižvelgiant į kiekvieną iš šių aspektų svarbu kritiškai apmąstyti tiek save, tiek tai, kaip auditorija bus linkusi jus priimti. Pasvarstykite, ar jums būtina prisitaikyti prie auditorijos. Kaip visada, tikslas yra išlikti savimi atsižvelgiant į klausytojus“ (Zarefsky 2011, p.134).

Derybinės kalbos strategijoje labai svarbu įvertinti kitos derybų pusės komandos narių asmeninį suinteresuotumą derybinės situacijos išsprendimu. Tai reikalinga dėl to, kad daugelis žmonių priešiška nusiteikia prieš kalbas, kurios prieštarauja jų interesams (žr.: Zarefsky, 2011, p.115). Derybinė kalba turėtų galimai paliesti kitos derybų pusės komandos narių asmeninius interesus, pagrįsti derybinės situacijos sprendimo svarbą ir būtinumą jiems asmeniškai, taip pritraukti jų dėmesį ir jį išlaikyti visos kalbos metu. (žr.: Zarefsky, 2011, p.116). Kalba sudomins kitos derybų pusės komandos narius, jeigu „jie išgirs naujos naudingos informacijos, jeigu bus pasiūlytas su jais susijusios problemos sprendimas, pasakyta daugiau, nei jie žino, arba papasakota jiems artima istorija ar patirtis.“ (Zarefsky 2011, p.143). Svarbu įvertinti ir tai, kad kiekvienas derybinės komandos narys turi tam tikrų vaidmenų (žr.: Zarefsky, 2011, p.120).

## Derybinės kalbos strateginio plano kūrimas

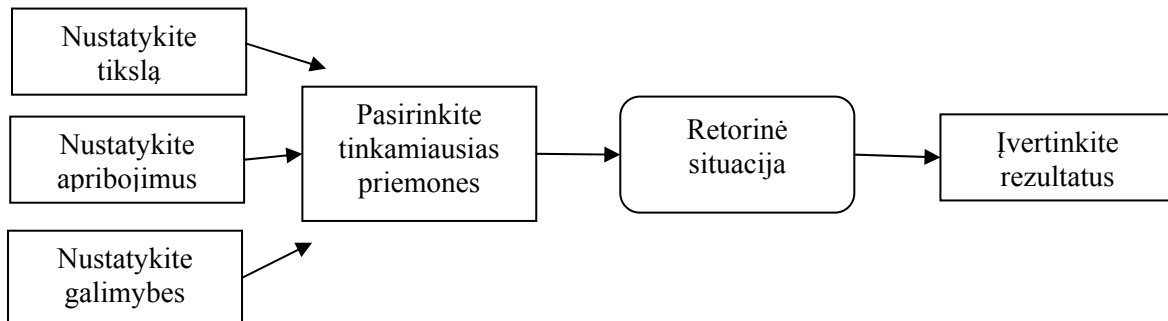
Kiekvienas derybininkas turi savo unikalų kalbėjimo poveikio kitai pusei priemonių arsenalą. Taigi, galima kalbėti apie individualų strateginio derėjimosi stilių. Derybos turi savo derybinę situaciją. Derybinės kalbos strateginio plano kūrimui aktualu išskirti ir siauresnę jos dalį – retorinę situaciją. Kaip teigia D.Zarefsky, “retorinė situacija, kuriai esant žmonių supratimą galima pakeisti sakoma kalba” (Zarefsky 2011, p.41). Anot jo, yra “keturi veiksniai, lemiantys bet kurios retorinės situacijos sėkmę: klausytojai, įvykis, kalbėtojas ir pati kalba” (Zarefsky 2011, p.42).

Derybinę situaciją kuria daugiau veiksnių: vienos derybų pusės derybininkas (derybų komanda), jo atstovaujama organizacija, produktas ar paslauga, dėl kurios deramasi, įvykiai, nulemiantys derybų būtinumą, kitos derybų pusės derybininkas (derybų komanda), jo atstovaujama organizacija ir, pagaliau, derybininkų retoriniai sugebėjimai. Derybinė kalba, kaip atsakas į

konkrečią situaciją, tam tikru atžvilgiu paveiks ar pakeis tiek retorinę, tiek ir derybinę situacijas. Todėl derybinės kalbos sakymą galima suprasti kaip kišimasi į retorinę ir derybinę situacijas (žr.: Zarefsky, 2011, p.148). Kaip pažymi D.Zarefsky, “šis kišimasis turi būti strateginis, o ne atsitiktinis. Kalba planuojama taip, kad taptų priemone pageidaujama rezultatui pasiekti. Dėl to rengiantis

sakyti kalbą svarbu išskirti savo tikslą, visus veiksnius, kurie galėtų apriboti strategijas, ir galimus pasirinkimus bei galimybes” (Zarefsky 2011, p.148).

Ruošiantis reaguoti ir kištis į retorinę ir derybinę situacijas, reikia sukurti derybinės kalbos strateginį planą, nustatysiantį kalbos tikslą, jos apribojimus ir teikiamas galimybes (žr. Pav.)”



1 pav. Derybinės kalbos strateginio plano schema (Zarefsky 2011, p.149).

Derybininkas, sakantis kalbą, planuoja pasiekti tam tikrą tikslą ir nori, kad kita derybų pusė atitinkamai sureaguotų. Savo derybinės kalbos tikslo nustatymas yra lemiamas pradinis žingsnis, padedantis suplanuoti strategijas, kurios padės įgyvendinti tikslą. D. Zarefsky savo klasifikacijoje išskiria tokius septynis dažniausius kalbos tikslus (Zarefsky 2011, p.149-155):

- **naujos informacijos ar nuomonės pateikimas** (pateikus naujos informacijos, kuri oponentams nebuvo žinoma, gali pasikeisti jų požiūriai, įsitikinimai, vertybės, o tai gali juos įtikinti, kad situacija yra sudėtingesnė negu jie manė);

- **įtraukimas į mintis** (atkreipimas dėmesio į tuos dalykus, apie kuriuos žmonės nedaug žino arba kurių nepastebi, paskatinimas suprasti ar apmąstyti dalyką, į kurį anksčiau nebuvo kreipiama dėmesio);

- **teigiamo ar neigiamo išpūdžio sudarymas** (tikslas – palikti kitai pusei teigiamą ar neigiamą išpūdį apie įvykį, save ar kalbą);

- **įsitikinimų stiprinimas** (siekiama kitą pusę dar labiau motyvuoti įsitikinti);

- **įsitikinimų silpninimas** (siekiama susilpninti kitos pusės įsitikinimus tiek, kad jie nors kiek pakeistų savo nuomonę arba ja bent suabejotų);

- **įsitikinimų pakeitimas** (siekiama kitą pusę įtikinti pakeisti savo nuomonę – vienos nuomonės keitimas kita, nesuderinama su pirmąja);

- **skatinimas konkrečiai veikti** (siekiama kitą pusę įtikinti pradėti konkrečiai veikti – svarbios visos priemonės, kurios paskatina tai daryti).

Derybinės kalbos strateginiame plane yra labai svarbus etapas - **apribojimų nustatymas**. D. Zarefsky teigia, kad “turint konkretų kalbos tikslą reikės žengti kitą strateginio plano sudarymo žingsnį – nustatyti apribojimus, dėl kurių privalėsite apsukriai elgtis. Apribojimai yra veiksniai, esantys už jūsų kontrolės ribų ir varžantys jūsų pasirinkimus.” Derybose apribojimų gali rasti dėl (žr.: Zarefsky 2011, p.155-157):

- **kitos derybų pusės nepakankamo dėmesingumo** (tam įveikti gali būti panaudotos įvairios priemonės –

svarbiausių minčių pakartojimas, dėmesį patraukianti kalba ir kt.);

- **dėl kitos derybų pusės komandos analizės rezultatų** (rodančių, kad vieni pasakymai yra nepageidautini ar net draudžiami, o kiti tinkamesni);

- **dėl kalbėtojo etoso** (jei viena derybų pusė priima kitą pusę kaip kompetentingus asmenis, vertus pasitikėjimo, veiklius ir aktyvius, geranoriškai nusiteikusius jų atžvilgiu, tai jų etosas bus vertinamas teigiamai ir atvirkesniai);

- **dėl nagrinėjamų klausimų turinio** (norint patraukti kitos derybų pusės dėmesį ir jį išlaikyti, gali tecti paieškoti tokių strategijų, kurių taikymas užtikrintų susidomėjimą nagrinėjamais klausimais);

- **dėl retorinės situacijos** (norint įtikinti kitą pusę, reikia panaudoti kelias įvairias skatinamas priemones – žodines, vaizdines, patirties ir kt.).

Kitas derybinės kalbos strateginiame plane svarbus etapas – **galimybių nustatymas**. Kaip pažymi D.Zarefsky, “kalbėtojo galimybes lemia jo žinios apie situaciją ir paties pasirinkimai. Tačiau tam, kad būtų galima pasinaudoti galimybėmis sudarant strateginį planą, iš pradžių reikia jas žinoti.” (Zarefsky 2011, p.157). Galimybės gali išplaukti iš kalbėtojo geresnio informuotumo, kitos pusės geresnio pažinimo. Kalbėtojas, geriau pažįstantis kitą derybų pusę, gali pasirinkti geriausią poveikio būdą, sukurti ir įgyvendinti sėkmingą strategiją, nes nėra vienintelio teisingo poveikio būdo – tą patį tikslą galima pasiekti taikant kelis (žr.: Zarefsky 2011, p.157).

Tikslo susiformulavimas, apribojimų ir galimybių nustatymas įgalina pereiti prie **tinkamiausių priemonių pasirinkimo** tikslui pasiekti. Kaip teigia D.Zarefsky, “strategiškai planuojant norima išvengti atsitiktinumų ir pasirinkti tinkamiausias priemones užsibrėžtam tikslui pasiekti.” (Zarefsky 2011, p.159).

Kaip pažymi D.Zarefsky, “paskutinis bendro kalbos planavimo žingsnis yra nustatyti jos **tezę** – suformuluoti glaustą svarbiausią mintį ar teiginį. Konkretus tikslas nustato tai, ką auditorija turi suprasti iš jūsų kalbos, o **tezė** – ką norite savo kalba pasakyti” (Zarefsky 2011, p.160).

Jeigu tezės deryboms nesuformuluojamos, tai kitos derybų pusės komanda negalės jų tiksliai nustatyti arba kiekvienas derybinės komandos narys jas supras skirtingai (žr.: Zarefsky 2011, p.160-161).

Kitos derybų pusės įtikinimui gali būti naudojama tokia pagrindžianti medžiaga (žr.: Zarefsky 2011, p.171-179):

- asmeninė patirtis (neturėtų būti per daug dažnai remiamasi savo asmenine patirtimi kaip vienintele pagrindžiančia medžiaga);

- bendrosios žinios (tai beveik visuotinai priimtos žinios (klišės, šablonai, stereotipinės žinios) traktuojamos kaip teisingos, nors jos ne visada yra tiesa. “Bendrosios žinios susijusios su prielaidomis, kai manome, kad tai tiesa, kol mums nėra įrodoma kitaip. Kaip tik dėl to, kad yra bendros ir priimtinos daugeliui, žinios dažnai gali būti **strategiškai naudinga pagrindžianti medžiaga**” (Zarefsky 2011, p.173);

- tiesioginė stebėseną (kartais teiginius galima pagrįsti savo tiesioginio stebėjimo faktais);

- pavyzdžiai;

- dokumentai;

- statistiniai duomenys;

- liudijimas.

Įrodymas kitai derybų pusei, savo pozicijų argumentavimas remiasi viena ar keliomis pagrindžiančios medžiagos rūšimis. Įrodymas, kuris įtikina kitą derybų pusę, yra vadinamas retoriniu įrodymu, jis priklauso nuo kalbėtojo ir auditorijos ryšio (žr.: Zarefsky 2011, p.244). Šis įrodymas “negarantuoja, kad išvada yra teisinga, bet ją pagrindžia. Retorinis įrodymas sureikia klausytojams pasitikėjimo, kad išvada greičiausiai teisinga ir jie gali ją laikyti savo praktinių žinių dalimi, ja vadovautis. Retorinis įrodymas pagrindžia tvirtinimus. Nors jis neįrodo, kad tvirtinimai yra neabejotinai teisingi, kritiškiems klausytojams duoda rimtą pagrindą pritarti jiems.” Verslo derybų atveju tai tokia situacija, kuomet kita derybų pusė patiki pateikta pagrindžiančiąja medžiaga, nes neturi jokių kontrargumentų. Kaip pažymi D.Zarefsky, “skirtingai negu matematiniai įrodymai, retoriniai įrodymai turi pagrindimo lygius, svyruojančius nuo tvirto iki iki silpno pagrindimo. Todėl ir kalbėtojai, ir klausytojai turi kritiškai įvertinti retorinius įrodymus, juos patikrinti, užuot laikę savaime suprantamais. Jūsų kaip kalbėtojų tikslas yra kuo tvirčiau pagrįsti savo išvadą” (Zarefsky 2011, p.205). Kaip teigia D.Zarefsky, “kritiški klausytojai paklaus, ar jūsų priežastinės sąsajos yra pagrįstos, ar palyginimai tinkami, ar žmonės, kuriuos cituojate, yra autoritetingi šioje srityje” (Zarefsky 2011, p.205). Tačiau D.Zarefsky pabrėžia, kad “kalbėtojai turi susitelkti ne tik į tuos įrodymus, kuriuos klausytojai iš tikrųjų *įvertina* kaip svarius, bet taip pat ir į tuos, kuriuos jie *turi įvertinti* kaip svarius.” Daugiakultūriškumo aspektu D. Zarefsky siūlo, kad “kalbėdami kultūriškai skirtingai auditorijai taikykite daugialypį argumentavimo modelį, kad nepamirštumėte jos skirtumų” (Zarefsky 2011, p.210).

Argumentavimo verslo derybose strategijos gali būti paremtos (žr.: Zarefsky, 2011, p.211-237): remiantis pavyzdžiais; taikant analogiją; remiantis ženklais; remiantis priežastimi; remiantis liudijimu; remiantis pasakojimu.

Kaip pažymi D.Zarefsky, “Lemiamas dalykas yra kalbėtojo emocinio atsako tinkamumas” (Zarefsky 2011, p.241). Kalbėtojo emocinės reakcijos, emocinis atsakas į klausytojų lūkesčius dažniausiai turi būti adekvatus. Kaip teigia D.Zarefsky, “kalbėtojas turi įvertinti tinkamo emocinio atsako normas kaip sudėtinę auditorijos analizės dalį” (Zarefsky 2011, p.241). Kartais kalbėtojas sąmoningai nuvilia klausytojus “netinkamu” atsaku. Kaip teigia D.Zarefsky, “kai kalbėtojas peržengia tinkamumo normas, tikslas yra šokiruoti klausytojus, kad patrauktų jų dėmesį ir įtikintų juos iš naujo pažvelgti į savo mintis apie konkrečią situaciją. Bet tokia strategija yra rizikinga, nes netinkamas atsakas gali nukreipti auditoriją prieš kalbėtoją, užuot paskatinęs analizuoti” (Zarefsky 2011, p.241). D.Zarefsky pažymi, kad “konkretaus argumentavimo modelio pasirinkimas iš kitų yra strategiškas, nes kiekvienas modelis rodo skirtingus aspektus to, kaip klausytojai mąsto kartu su jumis” (Zarefsky 2011, p.242).

Kai kurie mokslininkai (Schenk-Hamlin *et al.* 1982) yra pasiūlę kalbėjimo strategijų tipologiją, apimančią 4 grupes pagal atitinkamus parametrus:

1. Kalbėtojas atvirai ar paslėptai motyvuoja savo prašymą;

2. Motyvavimo tipą (sankcijos, kalbėtojo poreikiai, racionalūs įrodymai);

3. Motyvacijos efektyvumo kontrolę (ją gali vykdyti pats kalbėtojas, pvz., grasinimo atveju, arba jo partneris, komandos narys, pvz., eskaluojant kaltės jausmą). Apeliuojant į altruistinius oponento jausmus yra remiamasi socialinėmis-kultūrinėmis normomis ir t.t.

4. Sankcijų įgyvendinimo terminai (gali būti paminimos anksčiau taikytos sankcijos, įspėjimai, grasinimai – orientuoti į ateitį, o grįžtamoji stimuliacija (aversive stimulation), altruistiniai pasiūlymai, tiesioginiai prašymai, užuominos – orientuoti į dabartį, čia ir dabar).

## Išvados

Derybinės kalbos strategija apima visumą veikslių ir priemonių, kurios bus panaudotos išsikeltam tikslui pasiekti, orientuojantis į palankų derybinės situacijos sprendimą. Strategiškai planuojant derybinę kalbą norima išvengti atsitiktinumų ir pasirinkti tinkamiausias priemones užsibrėžtam tikslui pasiekti. Derybinės kalbos strategija – tai visuma taikytinų derybininko kalboje taktikų ir veikslių, susijusių su kitos derybų pusės elgsenos prognozavimu ir pasipriešinimo ar konfrontacijos įveikimu, siekiant užsibrėžto kalbos tikslo, rezultato. Strategija turi hipotetinį pobūdį būsimų situacijų atžvilgiu ir susijusi su didesne ar mažesne tikimybe dėl galimų situacijos pokyčių ir kitos derybų pusės poelgių.

Derejimosi objekto, oponento ir jo atstovaujamos organizacijos pažinimas ir pasirengimas šiose srityse derybinės kalbos strategijos retorinėje orientacijoje yra reikalingas tam, kad derybininko kalba daugiau ar mažiau atitiktų kitos derybų pusės lūkesčius, nes derybų tikslų pasiekimo sėkmė priklauso nuo oponento reakcijų. Taigi, oponentas įtakoja tiek derybinę tiek retorinę situacijas, versdamas kalbėtoją rinktis, kokias mintis išryškinti, pabrėžti, kokią informaciją ir kaip pateikti, kaip parengti



kalbą, įrodymus, argumentus, kokį konkretų tikslą pasirinkti. Savo ruožtu, gerai parengta kalba gali pakoreguoti oponento-derybininko derybinės situacijos supratimą, kai pateikiami reikšmingi įrodymai, argumentai, kai kalba pasakoma entuziastingai. Kitos derybų pusės įsitikinimai, požiūriai, nuostatos, vertybės yra pradinis derybininko kalbos strategijos kūrimo taškas.

Kiekvienas derybininkas turi savo unikalų kalbėjimo poveikio kitai pusei priemonių arsenalą. Taigi, galima kalbėti apie individualų strateginio derėjimosi stilių. Derybos turi savo derybinę situaciją. Derybinės kalbos strateginio plano kūrimui aktualu išskirti ir siauresnę jos dalį – retorinę situaciją. Retorinę situaciją apibūdina šie veiksniai: klausytojai, įvykis, kalbėtojas ir pati kalba. Derybinę situaciją kuria daugiau veiksnių: vienos derybų pusės derybininkas (derybų komanda), jo atstovaujama organizacija, produktas ar paslauga, dėl kurios deramasi, įvykiai, nulemiantys derybų būtinumą, kitos derybų pusės derybininkas (derybų komanda), jo atstovaujama organizacija ir, pagaliau, derybininkų retoriniai sugebėjimai. Derybinė kalba, kaip atsakas į konkrečią situaciją, tam tikru atžvilgiu paveiks ar pakeis tiek retorinę, tiek ir derybinę situacijas.

### Literatūra

- Andersen, P. H. (2001). Relationship development and marketing communication: an integrative model, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(3): 167-182.
- Arvanitis, A.; Karampatzos, A. (2011). Negotiation and Aristotle's Rhetoric: Truth over interests, *Philosophical Psychology*, 24: 845-860.
- Bielininė, J. (2000). *Iškalbos menas*. Vilnius: Dailės Akademijos leidykla.
- Eckhouse, B. (1999). *Competitive Communication: A Rhetoric for Modern Business*. – New York: Oxford University Press.
- Estrada F. (2010). Uses of the argumentation in the negotiation, MPRA Paper 22761, University Library of Munich, Germany. - Online at <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/22761>
- Hallahan K. (1999). Seven Models of Framing: Implications for Public Relations, *Journal of Public Relations Research*, 11(3): 205-242.
- King, C. L. (2010). Beyond persuasion: the Rhetoric of Negotiation in Business Communication, *Journal of business communication*, 47(1): 69-78.
- Koženiauskienė R. (2009). *Juridinės retorikos pagrindai*. Monografija. - Vilnius: Registrų centras.
- Koženiauskienė R. (2013). *Retorinė ir stilistinė publicistinių tekstų analizė*. – Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
- Maaravi, Y.; Ganzach, Y.; Pazy, A. (2011). Negotiation as a Form of Persuasion: Arguments in first Offers, *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(2): 245-255.
- Nauckūnaitė, Z. (1998). *Iškalbos mokymas* [Oratory training]. Kaunas: Šviesa.
- Nauckūnaitė, Z. (2002). Klasikinė retorika kaip komunikacinės kompetencijos ugdymo paradigma, *Žmogus ir žodis* 1(4): 59-65.
- Nauckūnaitė Z. (2007a). Argumentacija: įrodymo ir įtikinimo santykis, *Žmogus ir žodis* 9(1): 94-100.
- Nauckūnaitė Z. (2007b). Argumentavimas: samprata ir didaktinės perspektyvos (1). *Pedagogika: mokslo darbai*. – Vilnius: VPU leidykla, 86: 135-141.
- Ulbert, C.; Risse, T.; Muller, H. (2004). *Arguing and Bargaining in Multilateral Negotiations*, Swiss Chair, Firenze: European University Institute.
- Tindale, Ch. W. (2004). *Rhetorical argumentation: principles of theory and practice*. Thousand Oaks: Sage.
- Wetlaufer, G. B. (2005). The Rhetorics of Negotiations (July 23, 2005). Available at SSRN: <http://ssrn.com>
- Zarefsky, D. (2011). *Oratorystės menas. Sėkmės strategijos*. Vilnius: Alma litera.
- Zarefsky, D. (2008a). *Public Speaking: Strategies for Success*. Boston: Allyn & Bacon.
- Zarefsky, D. (2008b). Knowledge Claims in Rhetorical Criticism. *Journal of communication*, 58: 629-640.
- Zarefsky, D. (2006). Strategic maneuvering through persuasive definitions: Implications for dialectic and rhetoric. *Argumentation*, 20: 399-416.

## STRATEGIC ORIENTATIONS OF NEGOTIATORS RHETORIC

### Summary

When strategically planning negotiating speech it is desired to avoid coincidences and to choose the most appropriate means to achieve its objective. Implementation of the strategic orientations is associated with each aspect of the language. Negotiating, in other words, it is a public speaking in the negotiations, is a strategic process, which includes an understanding of the circumstances, the deliberate behavior and a plan how to achieve your goals. During the time of negotiating the negotiators together are creating a commonly significant thing, their thoughts, opinions, attitudes and values are tested, adapted, developed through interaction. Negotiators approaches of different cultures can vary significantly. For one negotiator some things and facts may be more important or more significant than for others, and his attitude towards them will determine how he will interpret and understand the statements which he have heard.

Strategies of the negotiating speech are focused on future speech, negotiating activities and are associated with the prediction of the possible negotiation, rhetorical situations. It is important to know the motives and interests of the other side of the negotiation. Negotiator with his speech encourages other side of the negotiations to start something, to change something, to complete something, affects the values, attitudes, provisions, makes an impact on decision-making. The negotiators making influence are expecting from the other side of the negotiation the corresponding and predictable reaction. In process of arguing are involved both negotiating sides - one side uses the tools of persuasion and another side - more or less replace its beliefs or firmly comply with its views.

KEYWORDS: negotiator's rhetoric, business negotiation, persuasion of the opponent, strategic orientation.

**Kęstutis PELECKIS** – Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Verslo vadybos fakultetas, Įmonių ekonomikos ir vadybos katedros profesorius, socialinių mokslų daktaras, Saulėtekio al. 11, LT–10223 Vilnius, mob.: +37068550047, el. paštas: kestitis.peleckis@vgtu.lt. Tyrimų sritys: verslo derybos, aukštųjų mokyklų potencialo plėtra, socialinių ir ekonominių sistemų valdymas.

**Valentina PELECKIENĖ** – Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Verslo vadybos fakultetas, Socialinės ekonomikos ir vadybos katedros docentė, socialinių mokslų daktarė, Saulėtekio al. 11, LT–10223 Vilnius, mob.: +37066177521, el. paštas: valentina.peleckiene@vgtu.lt. Tyrimų sritys: verslo derybos, vadybos teorija, draudimo ekonomika.

**Kęstutis PELECKIS** – Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Verslo vadybos fakultetas, Tarptautinės ekonomikos ir vadybos katedros lektorius, doktorantas, Saulėtekio al. 11, LT–10223 Vilnius, mob.: +37062147072, el. paštas: k.peleckis@vgtu.lt. Tyrimų sritys: derybų strategijos, konkurencingumas, tarpkultūriškumas.



# UGDOMŲ VERSLO IMITACINĖS ĮMONĖS VADYBINIŲ KOMPETENCIJŲ ĮVERTINIMAS: VERSLO IMITACINĖS ĮMONĖS VADOVŲ POŽIŪRIS

Jurgita Martinkienė

Lietuvos verslo kolegija

---

## Anotacija

Straipsnyje pristatoma verslo imitacinės įmonės samprata, verslo imitacinės įmonės integracija į aukštųjų mokyklų ugdymo procesą. Aukštųjų neuniversitetinių studijų metu studentai turi įgyti europietiško lygio vadybines kompetencijas, kurios leistų jiems lankščiai prisitaikyti ir konkuruoti darbo rinkoje. Tokio pobūdžio vadybines kompetencijas įgyti ar tobulinti jau turimas vadybines kompetencijas, jie gali profesinės veiklos praktikos metu verslo imitacinėse įmonėse. Todėl straipsnyje analizuojami ir apibendrinami vadybinių kompetencijų ugdymo įvertinimo verslo imitacinėje įmonėje tyrimo rezultatai. Jie atskleidė verslo imitacinių įmonių vadovų vertinimus verslo vadybos specialistų vadybinių kompetencijų ugdymo

klausimais. Sudarytas ugdomų vadybinių kompetencijų verslo imitacinėje įmonėje sąrašas.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: Vadybinės kompetencijos, ugdymas, verslo imitacinė įmonė, vadovai.

## Įvadas

Šiandieninei darbo rinkai reikalingi ne tik profesionalūs ekonomistai, inžinieriai, bet ir vadybos specialistai, turintys vadybines kompetencijas, kurios atitiktų darbo rinkos poreikius. Tokius specialistus turėtų parengti aukštosios mokyklos, kuriose specialistų rengimo pagal studijų programas turinys, didaktinės, vadybinės ir vertybinės nuostatos būtų derinamos su darbo rinkos poreikiais.

Atlikti moksliniai tyrimai<sup>1</sup> tik patvirtina, kad išlieka didėjantis atotrūkis tarp profesinio rengimo institucijoje įgytų kompetencijų ir darbo rinkos specialistui keliamų reikalavimų. Kolegijose, siekiant sumažinti šį atotrūkį, pastaraisiais dešimtmečiais vis plačiau vadybinių kompetencijų ugdymo procese, taikomas imitacinis studijų metodas. Tuo tikslu kolegijose kuriamos verslo imitacinės įmonės (praktinio mokymo firmos). Jų pagalba studentai turėtų išmokti įgytas teorines žinias pritaikyti praktikoje, suvokti, analizuoti bei spręsti problemas, dirbti grupėse, savarankiškai priimti sprendimus ir už juos atsakyti.

Todėl temos *aktualumą* lemia poreikis išsiaiškinti ar tikrai verslo imitacinės įmonės ugdo darbo rinkai reikalingas vadybines kompetencijas, padedančias būsimam vadybos specialistui įsitvirtinti ir konkuruoti darbo rinkoje.

**Tyrimo objektas** – vadybinių kompetencijų ugdymas.

**Darbo tikslas** – Atlikti vadybinių kompetencijų ugdymo lygio verslo imitacinėje įmonėje įvertinimą, pagal pateiktą vadybinių kompetencijų sąrašą išskiriant labiausiai ugdomas vadybines kompetencijas.

## Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti verslo imitacinės įmonės vaidmenį ugdant vadybines kompetencijas;

2. Ištirti vadybinių kompetencijų ugdymo lygį verslo imitacinės įmonės atveju.

**Tyrimo metodai** – Įvertinant vadybinių kompetencijų ugdymą verslo imitacinėje įmonėje, atliktas *kiekybinis tyrimas*. Apklausos tyrimo duomenims apibendrinti naudotasi SPSS statistine programa, taikyti kiekybinio duomenų apdorojimo metodai: *aprašomosios statistikos metodai*, tyrime skaičiuota *vidutinių vertinimų interpretacija*, *patikimumo analizė (Cronbach alfa)*, Siekiant apibendrinti ir palyginti teorinius teiginius ir empirinių tyrimų rezultatus bei padaryti išvadas, taikyta *loginė analizė*.

## Verslo imitacinės įmonės, vadybinių kompetencijų ugdymo instrumentas

*Verslo imitacinės įmonės sampratos kilmė.* Rašytiniuose šaltiniuose apie praktinių firmų kūrimo pradžią užsimenama XVII amžiuje. Lerice, Dancigo (dabar Gdansko) gyventojas, savo knygoje „Komercija ir gamyba“ aprašė išgalvotą verslininką vardu Peteris Vinstas ir jo verslą. Yra ir kitų knygų, kuriose galima aptikti praktinių firmų idėjos užuomazgų. Pavyzdžiui, ponas Karlas F. Bartas 1776 m. rašė: <...> mokytojas leidžia jiems (mokiniam) pasirinkti komercinės operacijos rūšį ir prekybos vietą <...> kiekvienas gauna fiktyvų kapitalą, prekes ar paslaugas <...>. Šie istoriniai šaltiniai paliudija, kad mokymosi dirbti idėja buvo akstinas pradėti steigti praktinio mokymo firmas. Pirmosios praktinio mokymo firmos buvo pradėtos kurti 1949 m. Nuo 1997 metų spalio 27 d. veikia EUROPEN – Europos praktinių įmonių tinklas.

---

<sup>1</sup> Darbdavių požiūris į Lietuvoje ir Europoje vykstančius aukštojo mokslo pokyčius (2010), Specialistų ir kompetencijų poreikio žemėlapių studija (2010).

Verslo imitacinės įmonės modelis (VIJD) naudojamas nuo 1949 metų. Šiuo metu šis modelis pritaikytas 42 pasaulio šalyse ir kiekvienoje iš jų jis turi tam tikrų ypatumų, siejamų su šalies švietimo sistema, ūkio prioritetais bei verslo ir studijų sąlygomis.

Verslo imitacinė įmonė (toliau – VII), kaip vadybinių kompetencijų (toliau – VK) ugdymo priemonė, rengiant specialistus yra svarbi, nes studentai gali pasitikrinti įgytas teorines žinias, taip kiekvienas iš besimokančiųjų susipažįstama su visų įmonės skyrių veikla ir baigęs mokymus gali pasirinkti jam labiausiai patinkančią ir tinkančią veiklą, žino, kaip įkurti savo įmonę ir jai vadovauti.

Analizuojant VK ugdymo VII įvertinimą, kuris vykdomas per ugdymo procesą, aiškiai suvokiant, kad šis procesas apima labai konkretų veiksmą ir konkrečią ugdymo kryptį, būtina apibrėžti *ugdymo* sąvoką. Ši sąvoka labai plati, įvairi, prieštaringa, problemiška pažinimo sritis (Savanevičienė ir kt., 2008). Atsižvelgiant į *ugdymo* sąvokos ypatumus, tikslinga išskirti du požiūrius, formuojančius ugdymo analizės ir vertinimo principus, tai *edukologijos ir vadybos* atstovų požiūriai. Edukologijos atstovų A. Stankevičienė, A. Liučvaitienė ir kt. (2008) požiūriu, ugdymas dažnai vadinamas mokymu ir apibrėžiamas kaip „organizacijos poreikių, kurie atsiranda esant nepakankamai darbuotojų kompetencijai tam tikram darbui atlikti, patenkinimas“. Šiaurąja prasme, ugdymą nagrinėjusių autorių (Šalkauskis, 2002; Laužikas, 1993; Maceina, 1990; ir kt.) nuomone, ugdymas apima labai konkretų veiksmą ar konkrečią ugdymo kryptį, taip pat ugdymas apibūdinamas kaip personalo poreikio vertinimo, mokymo ir karjeros planavimas. O plačiaja prasme, pasak J. Laužiko (1993), ugdymas „yra tas socialinės kultūros veiksmas, kuriame susitinka praeities kultūros lobynas, dabarties asmens ir žmonijos gyvenimas ir ateities perspektyvos“. Vadybos atstovų (Dessler, 2001; Zakarevičius, 2003; Leonienė 2001; Bakanauskienė, 2008) požiūriu ugdymo procesas atskleidžiamas per *personalo ugdymo* sąvoką. Žmogiškųjų išteklių vadybos mokyklos atstovai išskiria ugdymo svarbą, naudojant unikalius išteklius kaip priemonę konkurenciniam pranašumui formuoti ir ypatingą dėmesį skiria mokymuisi visą gyvenimą. Tokiam požiūriui pritaria: G. Dessler (2001) P. Zakarevičius (2003), B. Leonienė (2001), I. Bakanauskienė (2008) ir kt. Organizacijos darbuotojų vadybinių kompetencijų ugdymas yra orientuotas į jų pastangų aktyvinimą, siekiant ne tik atskleisti jų potencialą bei individualius gebėjimus, įgūdžius, bet ir maksimaliai juos panaudoti ir plėsti, bei įvertinti. T. Bulajeva (2007) ugdymo sampratą praplečia teigdama, kad *ugdymo įvertinimas* yra vertinimo proceso gautas rezultatas, t.y. konkretus sprendimas apie pasiekimus ir padarytą pažangą.

Ugdymo turinys tiesiogiai siejasi su naujausiomis informacinėmis technologijomis ir inovacijomis, o šios vis labiau lemia pasirinkimą, kokie bus ugdymo metodai ir priemonės, todėl aukštosios mokyklos, kuriose yra įkurtos verslo imitacinės įmonės, pasirenka imitavimo ugdymo metodą (Račickienė, Šilėnienė, 2007). Ugdymo proceso vykdymui ir ugdymo rezultatams įvertinti yra taikomi įvairūs metodai. L. Jovaiša (2001), L. Šiaučiukėnienė ir N. Stankevičienė (2002), D. Prakapienė,

A. Malovikas (2006) pateikia sudėtingą ir išsamią metodų klasifikaciją, kurią sudaro *informaciniai* (pasakojimas, paskaita, pokalbis, atpasakojimas, tikrinimo pokalbis), *operaciniai* (pratybos, praktiniai, laboratoriniai metodai), *kūrybiniai* (probleminiai, euristiniai, tiriamieji) ir *imitaciniai* metodai. Siekiant užtikrinti studijų kokybę, VK lygio pasiekimą, pastaraisiais dešimtmečiais populiarėję imitacinio studijų metodo taikymas studijų procese, todėl straipsnyje analizuojamas *imitacinis* metodas. Mokslinėje literatūroje mokslininkai A. Greasley (2003), H. Mintzberg (2004) ir M. Segon, Ch. Booth (2009) teigia, kad verslo mokyklos, turėdamos daug teorinių vadybos žinių, nekeičia netinkamų mokymosi strategijų, kurios nenaudingos besipraktikuojantiems vadybininkams ir nesuteikia galimybės kūrybiškai studijuoti. Viena iš priemonių šiai problemai spręsti, M. Segon, Ch. Booth (2009, cit. iš Burns, 1995) nuomone, yra verslo *imitavimas*. Autorius apibūdina imitavimą kaip realiausias situacijas, su kuriomis susiduria vadybininkai, atspindintį modelį. H. Adobor, A. Daneshfar (2006) teigia, kad imitavimas yra protinga realiojo pasaulio abstrakcija. Jie taip pat mano, jog imitavimas taip pat turi būti gana sudėtingas, kad pamėgdžiotų iššūkius, su kuriais vadybininkai susiduria verslo pasaulyje, bet ne per daug sudėtingas, nes dalyviai, negalintys jo įveikti, pradės imitavimą laikyti tiesiog žaidimo forma, o ne galimybe mokytis kūrybingumo. Minėti autoriai nagrinėja verslo imitavimo poveikį kaip priemonę, didinančią vadybininko kompetenciją ir pasiruošimą situacijoms, su kuriomis vadybininkas susidurs dirbdamas verslo srityje.

Lietuvoje imitacijų taikymas ugdant vadybines kompetencijas, nėra plačiai nagrinėtas, ir mažai žinoma apie veiksnius, turinčius įtakos sėkmingo imitacijų taikymo galimybėms, augančiam populiarumui ir sąlygoms, skatinančioms jų taikymo efektyvumą. Lietuvos ir užsienio mokslininkai (Barber ir kt., 2003; Bagdonas, 2002; Greasley, 2003; Elliman ir kt., 2004; Scherpereel, 2005; Čiegis, Skunčikienė, Rakickas, 2005; Serrano, Den Hengst, 2005; OKane ir kt., 2007; Doomun ir kt., 2008; King ir kt., 2009; Church ir kt., 2008; Biruk, Jaskowski, 2008; Bagdonas, Patašienė ir kt., 2009; Baležentis, 2008; Prunskus, 2007; Skunčikienė, Balvočiūtė ir kt. 2007; Strazdienė, 2007; Boehlje, Eidman, 2010; Moizer, Lean, 2010) diskutuoja, kad pirmieji imitaciniai žaidimai skirtingose šalyse pasirodė skirtingu laiku. Lietuvoje imitacinių žaidimų sampratą nagrinėjo daugelis mokslininkų (Bagdonas, 2002, Čiegis ir kt., 2005, Skunčikienė, Balvočiūtė, Balčiūnas, 2007, Stonienė ir kt., 2008, 2009, Strazdienė, 2008). Jų teigimu, Lietuvoje pirmieji ekonomikos ir verslo imitavimo modeliai pasirodė XX a. 9-ojo dešimtmečio pradžioje, juos atvežė įvairūs Vakarų šalių konsultantai, rengiantys verslininkus dirbti rinkoje. E. Bagdonas (2002) nagrinėjo kompiuterinių verslo žaidimų metodologinius ir praktinius naudojimo aspektus. R. Čiegis ir kt. (2005), S. Skunčikienė ir kt. (2007) analizavo kompetencijos įgijimo ir tobulinimo galimybes, taikant imitacinius verslo žaidimus. A. Stonienė ir kt. (2008) atskleidė verslo praktinio mokymo firmos sėkmės veiksnius: tarptautinius, nacionalinius, vietinius ir vidinius, kurie daro tiesioginę įtaką įmonės veiklai. G. Strazdienė (2008) analizavo verslumo ugdymą, taikant imitacinės verslo

įmonės modelį. Verslo žaidimas imituoja smulkios įmonės veiklą, kurios dar vis dominuoja tarp įmonių. Imitacinis mokymas vyksta taikant imitacines programas, informacines technologijas, imituojant situaciją ir veiksmus, reikalaujančius mokymosi proceso metu priimti sprendimus (Baležentis, 2008). Šis metodas pripažįstamas kaip efektyvi priemonė gebėjimams ugdyti ir vadybinėms kompetencijoms formuoti. Kiti autoriai (Kriz, 2001, cit. iš Skunčikienė, Balvočiūtė ir kt., 2007) yra linkę prieštarauti, teigdami, kad imitaciniai verslo žaidimai ne visada tiksliai atskleidžia realias situacijas. Autorių D. H. Feldman (1995), A. J. Faria (2001), K. Hindle (2002), J. Wolfe (2004), H. Adobor, A. Daneshfar (2006), R. Kumar, R. Lightner (2007) nuomone, imitavimo poveikis yra priemonė, ugdanti vadybininko kompetenciją ir pasirengimą situacijoms, su kuriomis bus susiduriama dirbant verslo srityje. Kadangi vadybinių kompetencijų ugdymas siejamas pagal R. E. Boyatzis (1982), D. Goleman ir kt. (2007) kaip kompetencijų metodas, manoma, kad imitaciniai žaidimai suteikia patirties, padeda formuoti darbuotojo profesinius ir veiklos gebėjimus, t. y. bendravimo, problemų sprendimo ir sprendimų priėmimo, komandinio darbo gebėjimus, derybų meno įgūdžius (Skunčikienė ir kt., 2007), ugdo konkurencijos dvasią, formuoja laisvą, rinkoje sėkmingai galinčią veikti asmenybę (Čiegis ir kt., 2005). Imitavimas gali sustiprinti besimokančiųjų asmeninį tobulėjimą, dalyviai gali išspręsti sudėtingas vadybos problemas – tuo pagerinamas besimokančiųjų kritinio ir strateginio mąstymo vystymasis (Lane, 1995).

Imitavimo naudą pažymėjo šie autoriai: Jr. Sims, P. Henry, H. Herbert (1976), M. D. Boehlje, V. R. Eidman (2001), J. Wolfe (2004), H. Adobor (2006), J. Moizer, J. Lean (2010). Todėl vadybinių kompetencijų ugdymo įvertinimui pasirinkta verslo imitacinė įmonė, kaip vadybinių kompetencijų ugdymo priemonė. VII rengiant vadybininkus yra tinkama, nes joje studentai gali pasitikrinti įgytas teorines žinias praktinėse situacijose.

### Ugdomų verslo imitacinės įmonės vadybinių kompetencijų įvertinimas: verslo imitacinės įmonės vadovų požiūris

Kiekybinis tyrimas orientuotas į VK ugdymo lygiui VII įvertinti, pagal pateiktą VK sąrašą (Martinkienė, J. 2014), išskiriant labiausiai ugdomas vadybines kompetencijas Likerto skale. Verslo imitacinių įmonių atstovai parinkti pagal „Simulith“ centro pateiktus duomenis. Lietuvoje veikia 23 kolegijos, iš kurių 13 yra valstybinės ir 10 nevalstybinių (Lietuvos statistikos metraštis, 2010). Lietuvoje 2010 m. 34 mokymo institucijose (ir profesinėse, ir mokyklose) veikia 47 verslo imitacinės įmonės. 21 verslo imitacinės įmonės yra įsteigtos kolegijose ir dvi įmonės universitetuose. Iš 21 verslo imitacinių įmonių reikėjo pasirinkti tik tuos įmonių vadovus, kurie veda praktiką tik vadybos ir administravimo studijų programų studentams. Tyrime dalyvavo „Simulith“ centro vadovas ir 15 VII vadovų Sugradavus VK, tyrimo metu išskirtos šios VK ir jų ugdymo lygis, pateiktas 1 lentelėje.

1 lentelė. Vadybinių kompetencijų ir jų pasiekimo lygis: VII vadovų požiūriu

Vadybinių kompetencijų tipai	Min.	Max.	Vidurkiai	St. nuokrypis
Profesinės kompetencijos	3,76	4,97	4,35	0,37
Socialinės kompetencijos	3,67	5,00	4,44	0,40
Asmeninės kompetencijos	3,71	5,00	4,67	0,38

Analizuojant tyrimo rezultatus, siekta giliau išnagrinėti kiekvieną vadybinę kompetenciją, VK ugdymo lygis suskirstytas į lygius, atsižvelgiant į kompetencijų ugdymo lygį: *ugdamos, vidutiniškai ugdamos ir mažiau ugdamos*. Pirmiausia apibūdinamos profesinių kompetencijų (PK) tendencijos, kurios įvardytos 2 lentelėje.

Didžioji dauguma VII vadovų išreiškė nuomonę, kad vadybos specialistai turi ugdyti šias PK ir teikia pirmenybę tokiems gebėjimams kaip: *darbas su informacija* gebėjimai, šie gebėjimai įvertinami labai aukštu balu ( $\bar{x} = 4,69; s = 0,48$ ), *organizavimo* gebėjimai ( $\bar{x} = 4,69; s = 0,60$ ).  $A_{12}$  pažymėjo, kad besimo-

kanti visuomenė tampa kūrybiška visuomene, todėl VII daug dėmesio skiriama studentų *kūrybiškumo* gebėjimams ugdyti, ir tai patvirtina tyrimo rezultatai ( $\bar{x} = 4,69; s = 0,48$ ). Ugdomų vadybinių kompetencijų kategorijai priskiriami ir *motyvavimo* gebėjimai, *problemų sprendimo* gebėjimai ( $\bar{x} = 4,56; s = 0,51$ ), ugdamos *šiuolaikinės žinios*. Respondentai tyrimo metu pažymėjo, kad VII imituoja realios įmonės veiklą, taigi visiems studentams yra galimybė būti išrinktiems VII padalinių vadovais, todėl *vadovavimo* gebėjimų ugdymui skiriamas išskirtinis dėmesys, tai parodo ir tyrimo rezultatai ( $\bar{x} = 4,50; s = 0,63$ ).

2 lentelė. Vadybinių profesinių kompetencijų svarbos lygis

Eil. Nr.	Lygis	Profesinės kompetencijos	Min.	Max.	Vidurkis	St. nuokrypis
1.	<b>Ugdomos</b>	Darbas su informacija	4,00	5,00	4,69	0,48
2.		Organizavimas	3,00	5,00	4,69	0,60
3.		Kūrybiškumas ir naujovių diegimas	4,00	5,00	4,69	0,48
4.		Motyvavimas	3,00	5,00	4,64	0,59
5.		Orientavimasis į šiuolaikines žinias	3,00	5,00	4,56	0,63
6.		Problemų sprendimas	4,00	5,00	4,56	0,51
7.		Vadovavimas	3,00	5,00	4,50	0,63
8.	<i>Vidutiniškai ugdomos</i>	Planavimas	3,00	5,00	4,44	0,73
9.		Darbas su personalu	2,00	5,00	4,44	0,89
10.		Rezultatų siekimas	3,00	5,00	4,25	0,68
11.		Pokyčių valdymas	3,00	5,00	4,25	0,77
12.		Derybos	2,00	5,00	4,25	1,13
13.		Konfliktų valdymas	3,00	5,00	4,25	0,86
14.		Veiklos įvertinimas	2,00	5,00	4,19	0,83
15.		Organizacinis sąmoningumas	3,00	5,00	4,19	0,66
16.		Kokybės užtikrinimas	2,00	5,00	4,13	0,89
17.		Tikslo nustatymas	1,00	5,00	4,06	1,12
18.		Delegavimas	1,00	5,00	4,06	1,06
19.		Strateginis mąstymas	2,00	5,00	4,00	1,15
20.	<i>Mažiausiai ugdomos</i>	Verslumumas	3,00	5,00	3,94	0,93
21.		Konceptualus mąstymas	2,00	5,00	3,63	1,02
22.		Vizionavimas	2,00	5,00	3,63	0,96
23.		Rizikos valdymas	1,00	5,00	3,38	1,31

Vidutinio reikšmingumo PK VII vadovai išskyrė *planavimo* ( $\bar{x} = 4,44$ ;  $s = 0,73$ ), *darbas su personalu* gebėjimus ( $\bar{x} = 4,44$ ;  $s = 0,89$ ), *rezultato siekimo* ( $\bar{x} = 4,25$ ;  $s = 0,68$ ), *planavimo* gebėjimus ( $\bar{x} = 4,44$ ;  $s = 0,73$ ), *organizacinio sąmoningumo* gebėjimus ( $\bar{x} = 4,19$ ;  $s = 0,66$ ); likusių profesinių kompetencijų, įvardytų VII vadovų, tokių kaip *veiklos įvertinimas*, *konfliktų valdymas*, *kokybės užtikrinimas*, *tikslo nustatymas*, *delegavimas*, *strateginis mąstymas*, reikšmingumo balo vidurkio raiška tesiekia 4,29–4,00. Bet kartu patikimumo koeficientas yra gana aukštas, vidutinio kvadratinio nuokrypio reikšmė – 0,86–1,15.

Įvardijant mažiausiai ugdomas PK, VII vadovų nuomonė labai svyravo, nes kompetencijų gradacijos

įverčių ribos svyravo nuo 3,94 iki 3,38, ką ir parodė standartinio nuokrypio reikšmių kitimas nuo 0,93 iki 1,31.

Pagal tyrimo rezultatus (žiūrėti 3 lentelę) galima teigti, kad VII vadovai įvardijo tokias svarbiausias ugdomas socialines kompetencijas (SK) kaip *komandos formavimas ir tobulinimas* ( $\bar{x} = 4,94$ ;  $s = 0,25$ ), *rašytinė komunikacija* ( $\bar{x} = 4,81$ ;  $s = 0,40$ ), *efektyvūs santykiai* ( $\bar{x} = 4,75$ ;  $s = 0,45$ ), *komunikavimas žodžiu* ( $\bar{x} = 4,69$ ;  $s = 0,73$ ), *orientacija į klientą* ( $\bar{x} = 4,56$ ;  $s = 0,63$ ), *mokymasis mokytis* ( $\bar{x} = 4,50$ ;  $s = 0,60$ ) ir kitos.

3 lentelė. Socialinių kompetencijų svarbos lygis

Eil. Nr.	Lygis	Socialinės kompetencijos	Min.	Max.	Vidurkis	St. nuokrypis
1.	<b>Ugdomos</b>	Komandos formavimas ir tobulinimas	4,00	5,00	4,94	0,25
2.		Rašytinė komunikacija	4,00	5,00	4,81	0,40
3.		Efektyvūs santykiai	4,00	5,00	4,75	0,45
4.		Komunikavimas žodžiu	3,00	5,00	4,69	0,60
5.		Laiko valdymas	4,00	5,00	4,63	0,50
6.		Orientacija į klientą	3,00	5,00	4,56	0,63
7.		Mokymasis mokytis	3,00	5,00	4,50	0,73
8.		Įtikinantis bendravimas	3,00	5,00	4,50	0,73
9.		Klausymo įgūdžiai	3,00	5,00	4,50	0,73
10.	<i>Vidutiniškai ugdomos</i>	Empatija	3,00	5,00	4,25	0,68
11.		Kultūrinis sąmoningumas	2,00	5,00	4,13	0,96

Respondentai minėjo, kad siekiant neatsilikti nuo spartaus gyvenimo tempo, svarbu ugdyti *laiko valdymo* gebėjimą, padėti studentams suvokti, kaip planuoti darbo laiką. Tai reiškia, kad vadybinė kompetencija kaip *laiko valdymas* yra svarbi ir ugdoma ( $\bar{x} = 4,63$ ;  $s = 0,50$ ).

Vidutinio svarbumo kompetencijų gradacijoje, VII vadovų nuomonių įvairovė gana plati nuo 4,25 (*empatija* standartinis nuokrypis sudaro 0,68) iki 4,13 (*kultūrinis sąmoningumas* - standartinis nuokrypis siekia net 0,96). Tokie tyrimo rezultatai aiškiai rodo, kad graduojant vadybines kompetencijas pagal aktualumą išryškėja VII vadovų nuomonių skirtumų tendencija – esant nuomonių įvairovei standartinio nuokrypio reikšmė yra labai aukšta.

Paskutiniame VK bloke, asmeninės kompetencijos (AK) sugraduotos pagal ugdymo svarbą ir įvardytos 3 lentelėje. Tyrimas atskleidė, kad svarbiausios ugdomos vadybos specialisto AK yra *pasitikėjimas savimi* ( $\bar{x} = 4,81$ ;  $s = 0,40$ ), tiems patiems rezultatams priskiriami ir *lankstumas*, *savikontrolė*, *pasiekimų įvertinimas* ( $\bar{x} = 4,81$ ;  $s = 0,40$ ). Ugdomų vadybinių kompetencijų kategorijai priskiriama ir *iniciatyva* ( $\bar{x} = 4,63$ ;  $s = 0,49$ ), *atsakingumas* ( $\bar{x} = 4,85$ ;  $s = 0,42$ ), *sąžiningumas* ( $\bar{x} = 4,80$ ;  $s = 0,50$ ).

4 lentelė. Asmeninių kompetencijų svarbos lygis

Eil. Nr.	Lygis	Asmeninės kompetencijos	Min.	Max.	Vidurkis	St. nuokrypis
1.	<b>Ugdomos</b>	Pasitikėjimas savimi	4,00	5,00	4,81	0,40
2.		Lankstumas	4,00	5,00	4,81	0,40
3.		Savikontrolė	4,00	5,00	4,81	0,40
4.		Pasiekimų įvertinimas	4,00	5,00	4,81	0,40
5.		Iniciatyva	3,00	5,00	4,69	0,60
6.		Kruopštumas	4,00	5,00	4,69	0,48
7.		Atsakingumas	2,00	5,00	4,69	0,87
8.		Sąžiningumas	2,00	5,00	4,63	0,81
9.		Verslo etika	2,00	5,00	4,56	0,89
10.	<i>Vidutiniškai ugdomos</i>	Ryžtingumas	3,00	5,00	4,38	0,81
11.		Lojalumas	1,00	5,00	4,25	1,18
12.		Savęs valdymas	3,00	5,00	4,31	0,70
13.	<i>Mažiausiai ugdomos</i>	Asmeninių tikslų siekimas	2,00	5,00	4,00	0,82
14.		Streso valdymas	1,00	5,00	3,81	0,98

Vidutiniškai ugdomos kompetencijos yra *ryžtingumas* ( $\bar{x} = 4,38$ ;  $s = 0,81$ ), *savęs valdymas* ( $\bar{x} = 4,31$ ;  $s = 0,70$ ), *asmeninių tikslų siekimas* ( $\bar{x} = 4,0$ ;  $s = 0,82$ ), nors tyrime beveik visi VII vadovai akcentavo šių asmeninių kompetencijų reikšmingumą.

Mažiausiai ugdoma VII AK laikoma *streso valdymas*, šios kompetencijos reikšmė yra 3,81, o vidutinis nuokrypis – 0,98.

Pagal gautus kiekybinio tyrimo duomenis, galima teigti, kad VII vadovai nustatė VK ugdymą VII ir ugdomos VK VII veikloje yra šios: *darbas su informacija*, *kruopštumas*, *kūrybiškumas* ( $\bar{x} = 4,69$ ;  $s = 0,48$ ), *organizavimo* gebėjimai ( $\bar{x} = 4,69$ ;  $s = 0,60$ ), *komandos formavimas* ir

*tobulinimas* ( $\bar{x} = 4,94$ ;  $s = 0,25$ ), *rašytinė komunikacija* ( $\bar{x} = 4,81$ ;  $s = 0,40$ ), *laiko valdymas* ( $\bar{x} = 4,63$ ;  $s = 0,50$ ); *komunikavimas žodžiu* ( $\bar{x} = 4,69$ ;  $s = 0,73$ ), *lankstumas* ( $\bar{x} = 4,81$ ;  $s = 0,40$ ), *efektyvūs santykiai* ( $\bar{x} = 4,75$ ;  $s = 0,45$ ), *pasitikėjimas savimi*, *pasiekimų įvertinimas*, *savikontrolė* ( $\bar{x} = 4,81$ ;  $s = 0,40$ ), *ryžtingumas* ( $\bar{x} = 4,38$ ;  $s = 0,81$ ), *savęs valdymas* ( $\bar{x} = 4,31$ ;  $s = 0,70$ ), *asmeninių tikslų siekimas* ( $\bar{x} = 4,0$ ;  $s = 0,82$ ) ir kt., tai įvardyta 5 lentelėje.

5 lentelė. VII vadovų požiūriu, labiausiai ugdomos vadybinės kompetencijos

Eil. Nr.	Profesinės	Min.	Max.	Vidurkis	St. nuokrypis
1.	Darbas su informacija	4,00	5,00	4,69	0,48
2.	Organizavimas	3,00	5,00	4,69	0,60
3.	Kūrybiškumas ir naujovių diegimas	4,00	5,00	4,69	0,48
4.	Motyvacija	3,00	5,00	4,64	0,59
5.	Orientavimasis į šiuolaikines žinias	3,00	5,00	4,56	0,63
6.	Problemų sprendimas	4,00	5,00	4,56	0,51
7.	Vadovavimas	3,00	5,00	4,50	0,63
	<i>Socialinės</i>				
8.	Komandos formavimas ir tobulinimas	4,00	5,00	4,94	0,25
9.	Rašytinė komunikacija	4,00	5,00	4,81	0,40
10.	Efektyvūs santykiai	4,00	5,00	4,75	0,45
11.	Komunikavimas žodžiu	3,00	5,00	4,69	0,60
12.	Laiko valdymas	4,00	5,00	4,63	0,50
13.	Orientacija į klientą	3,00	5,00	4,56	0,63
14.	Mokymasis mokytis	3,00	5,00	4,50	0,73
15.	Įtikinantis bendravimas	3,00	5,00	4,50	0,73
16.	Klausymo įgūdžiai	3,00	5,00	4,50	0,73
	<i>Asmeninės</i>				
17.	Pasitikėjimas savimi	4,00	5,00	4,81	0,40
18.	Lankstumas	4,00	5,00	4,81	0,40
19.	Savikontrolė	4,00	5,00	4,81	0,40
20.	Pasiekimų įvertinimas	4,00	5,00	4,81	0,40
21.	Iniciatyva	3,00	5,00	4,69	0,60
22.	Kruopštumas	4,00	5,00	4,69	0,48
23.	Atsakingumas	2,00	5,00	4,69	0,87
24.	Sąžiningumas	2,00	5,00	4,63	0,81
25.	Verslo etika	2,00	5,00	4,56	0,89

Išanalizavus visus pateiktus tyrimo duomenis, galima daryti teigti, kad iš 48 VK sąrašo, kuris pateiktas VII vadovams įvertinti, kaip svarbiausias jie įvertino 25 vadybines kompetencijas, kurias ugdomi būsimieji vadybos specialistai VII veikloje.

## Išvados

Verslo imitacinė įmonė yra studentų praktinių įgūdžių formavimo metodas, jo būtinumą diktuoja šiandieninė vadybos ir ekonomikos specialistų rengimo situacija. Verslo imitavimo įmonė (VII) – tai virtuali praktinio mokymo firma, kurioje gali būti vykdoma mažmeninė ir didmeninė prekyba, teikiamos paslaugos (transporto, draudimo ir pan.). Įmonėje dirbantys studentai turi galimybę atlikti personalo, prekių (žaliavų) pirkimo, pardavimo, sandėliavimo, marketingo veiklos ekonominę analizę. Šios funkcijos atliekamos rotacijos principu, kai kiekvienam studentui sudaroma galimybė dirbti visuose įmonės funkcinuose padalinuose.

Verslo imitacinių įmonių kūrimas aukštosiose mokyklose leidžia vadybinių kompetencijų ugdymo procesą priartinti prie verslo aplinkos, kurioje galima imituoti visas verslo įmonės veiklas. Taip susiformuoja studentų specialieji profesiniai, socialiniai, asmeniniai ir kiti svarbūs vadybiniai gebėjimai, sudaryta verslo aplinka studentams leidžia geriau susipažinti su pasirinkta

profesija, pasirengti darbui ne tik realioje įmonėje, bet ir kurti nuosavą verslą.

Apibendrinant kiekybinio tyrimo rezultatus, galima daryti tokias išvadas: straipsnyje analizuojami ir apibendrinami vadybinių kompetencijų ugdymo įvertinimo verslo imitaciniame įmonėje tyrimo rezultatai. Jie atskleidė verslo imitacinių įmonių vadovų vertinimus verslo vadybos specialistų vadybinių kompetencijų ugdymo klausimais.

Kiekybinio tyrimo duomenys, parodė, kad verslo imitacinių įmonių vadovai nustatė vadybinių kompetencijų ugdymą verslo imitaciniame įmonėje. Jų teigimu ugdomos vadybinės kompetencijos verslo imitacinės įmonės veikloje yra šios: *darbas su informacija, kruopštumas, kūrybiškumas, organizavimo gebėjimai, komandos formavimas ir tobulinimas, rašytinė komunikacija, laiko valdymas, komunikavimas žodžiu, lankstumas, efektyvūs santykiai, pasitikėjimas savimi, pasiekimų įvertinimas, savikontrolė, ryžtingumas, savęs valdymas, asmeninių tikslų siekimas* ir kt.

Remiantis gautais tyrimo rezultatais, sudarytas verslo imitacinės įmonės dvidešimt penkių ugdomų vadybinių kompetencijų sąrašas.



## Literatūra

- Adobor, H., Daneshfar, A. (2006). Management simulations: determining their effectiveness, *Journal of Management Development*, Vol. 25.
- Bagdonas, E. (2002). Verslo žaidimai: samprata, modeliai, tikrovė. Kaunas: Technologija
- Bagdonas, E., Patašienė, I., Skvernys, V., Patašius, M. (2009). Optimizavimu grįsta verslo žaidimo modifikacija. *Ekonomika ir vadyba*. Nr. 14, p. 1114-1120.
- Bakanauskienė, I. 2008. Personalo valdymas. Kaunas: VDU leidykla
- Baležentis, A. (2008). *Inovatyvių mokymo formų ir metodų taikymo galimybės žmogiškųjų išteklių vadyboje*. Viešojo politika ir admonistravimas. Nr. 26, p. 97-104.
- Balvočiūtė, R., Skunčikienė, S. (2007). Mokymo(-si) poreikių ir metodų tyrimas paslaugų sektoriaus įmonių pavyzdžiu. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*: 42, p. 23-37.
- Barber, K.D., Dewhurst, F.W., Burns, R.L.D.H., Rogers, J.B.B. (2003). Business-process modeling and simulation for manufacturing management A practical way forward. *Business Process Management Journal*. Vol. 9, No. 4, p. 527-542.
- Biruk, S., Jaskowski, P. (2008). Simulation modeling construction project with repetitive tasks using Petri Nets theory. *Journal of Business Economics and Management*. Nr. 9 (3) p. 219-226.
- Boehlje, M. D., Eidman, V., R. (2010). Simulation and Gaming Models: Application in Teaching and Extension Programs. *American Journal of Agricultural Economics*. Vol. 60, Dec78, Issue 5, p. 987-993.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager*. New York, NY: Wiley.
- Bulajeva, T. (2007). Žinių ir kompetencijų vertinimas: kaip sukurti studentų pasiekimų vertinimo metodiką. Metodinė priemonė. UAB „Petro osfetas“.
- Church, K. Smith, R. (2008). REA Ontology-Based Simulation Models for Enterprise Strategic Planning. *Journal of information systems*. Vol. 22, No. 2 p. 301-329.
- Čiegis, R., Skunčikienė, S., Rakickas, A. (2005). Verslo žaidimų samprata ir paskirtis žinių visuomenėje // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 35.
- Doomun, R., Jungum, N. V. (2008). Business process modelling, simulation and reengineering: call centres. *Business Process Management Journal*. Vol. 14, No. 6, p. 838-84.
- Elliman, T., Eatock, J. (2004). Modelling knowledge worker behaviour in business process studies. *The Journal of Enterprise Information Management*. Vol. 18, No. 1, 2005, pp. 79-94.
- Faria, A. J. (2001). The changing nature of business simulation/gaming research: A brief history. *Simulation & Gaming*, 32(1), p. 97-110.
- Feldman, D. H. (1995). Computer-based Simulation Games: A viable Educational Technique for Entrepreneurship Classes? *Simulation and Gaming*. Vol. 26, No. 3.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
- Greasley, A. (2003). Using business-process simulation within a business-process reengineering approach. *Business Process Management Journal*. Vol. 9 No. 4, p. 408-420.
- Greasley, A., Barlow, S. (1998). Using simulation modelling for BPR: resource allocation in a police custody process. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 18, No. 9/10, pp. 978-988.
- Hindle, K. (2002). A grounded theory for teaching entrepreneurship using simulation games. *Sage Journals Online*. Jun 2002, Vol. 33, issue 2, p. 236.
- King M., Newma, R. (2009). *Evaluating business simulation software: approach, tools and pedagogy*. On the horizon. Vol. 17 No. 4, pp. 368-377, Q Emerald Group Publishing Limited.
- Kumar, R., Lightner, R. (2007). *Games as an Interactive Classroom Technique: Perceptions of Corporate Trainers, College Instructors and Students*. *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education* 2007, Volume 19, Number 1, 53-63.
- Lane, D. C. (1995). *On the Resurgence of Management Simulations and Games*. *Journal of the Operational Research Society*. Vol. 45, No. 5.
- Laužikas, J. (1993). Švietimo integracijos pagrindai. *Pedagoginiai raštai*. Kaunas.
- Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.
- Maceina, A. 1990. *Pedagoginiai raštai*. Kaunas.
- Martinkienė, J. (2014). *Vadybinių kompetencijų tipologijų erdvė/Vadyba*. Nr. 1(24), p 51-63.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers Not MBA's*. Prentice Hall, Financial Times, Pearson Education. New Yourk: John Wiley&Sons, Inc.
- Moizer, J., Lean, J. (2010). Toward Endemic Deployment of Educational Simulation Games: A Review of Progress and Future Recommendations. *Simulation and Gamin*. February, vol. 41 no. 1 p. 116-131.
- Prakapienė, D., Malovikas, A. (2006). *Ugdymo turinio sklaidos modelis*. Personalo vadybos teorijos ir praktikos aktualijos. Mokslinių straipsnių rinkinys. LKA.
- Prunskus, V. (2007). *Verslas kaip žaidimas: tarp kompetencijos ir kūrybiškumo*. Filosofija. Sociologija. Nr. 3, t. 18, p. 55-63.
- Račickienė, I., Šiliniene, B. (2007). *Papildomojo ugdymo organizatorių profesinės kompetencijos tobulinimas*. *Socialiniai mokslai. Jaunųjų mokslininkų darbai*. Nr. 3 (14), p. 69-75.
- Savanevičienė, A., Stukaitė, D., Šilingienė, V. (2008). *Development of Strategic Individual Competences*. *Engineering Economics*. No 3 (58), p. 81-88.
- Scherpereel, C., M. (2005). *Changing mental models: Business simulation exercises*. *Simulation & gaming*, Vol. 36 No. 5, September, p. 388-403.
- Segon, M., Booth, Ch. (2009). *Enhancing Management Competence through Business Simulations*. RMIT University, p. 1-15.
- Serrano, A., Den Hengst, M. (2005). *Modelling the integration of BP and IT using business process simulation*. *Journal of Enterprise Information Management* Vol. 18 No. 6, p. 740-759.
- Sims, Jr., Henry, P.; Hand, H. (1976). *Simulation Gaming: The Confluence of Quantitative and Behavioral Theory* *Academy of Management Review*, Jul76, Vol. 1, Issue 3, p.109-113.
- Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijoje*. Vilnius: VGTU
- Stonienė, A., Šakienė, H., Romerytė-Šereikienė, R., Martinkienė, J. (2009). *Studentų kompetencijų tobulinimas verslo praktinio mokymo firmoje*. *Vadyba*. Vol. 14, No.2 p.91-98.
- Strazdienė, G. (2007). Verslumo gebėjimų ugdymas imitacinėje verslo įmonėje (studentų požiūris). *Jaunųjų mokslininkų darbai*. Nr. 4 (15), p. 89-97.
- Strazdienė, G., Garalis, A. (2008). *Imitacinės verslo įmonės modelis: teoriniai ir praktiniai aspektai*//*Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 46.
- Strazdienė, G., Geležinienė, R. (2008). *Mokymosi modelių taikymo prioritetai imitacinėje verslo įmonėje*. Profesinis rengimas: tyrimai ir realybė, Nr.15, p.102-115.
- Šalkauskis, S. 1992. *Rinktiniai raštai. Pedagoginės studijos*. I knyga. Vilnius.

- Šiaučiukėnienė, L., Stankevičienė, N. (2002). *Bendrosios didaktikos pagrindai*. – Kaunas: Technologija.
- Wolfe, J. (2004). *Two computer-based entrepreneurship experiences: an essay review*. Academy of Management Learning and Education, Vol. 3, No. 3, p. 333–339.
- Zakarevičius ir kt. (2011). *Organizacijų vadyba*. Kaunas: VDU leidykla

## **ASSESSMENT OF THE MANAGERIAL COMPETENCES DEVELOPED IN BUSINESS SIMULATION ENTERPRISE: BUSINESS SIMULATION ENTERPRISE MANAGERS' APPROACH**

### **S u m m a r y**

Article represents the conception of Business Simulation Enterprise, integration of Business Simulation Enterprise into educational process of higher education institutions. During the higher non-university study process students must acquire managerial competence of European level that would give them the ability to adapt and compete in the labor market. During the Professional Activity Practice in Business Simulation Enterprise students are able to gain or improve such managerial competence.

Business Simulation Enterprise is a method for forming students' practical skills, the necessity of which is dictated by nowadays situation of preparing Management and Economics professionals. Business Simulation Enterprise is a virtual firm of practical education in which retail and wholesale trade can be conducted, services (such as transportation, insurance, etc.) can be provided. Students working at this c enterprise have an opportunity to execute the economic analysis of personnel, purchases, sales and storage of goods (materials), analysis of marketing activities. These functions are performed on a

rotational basis, when the possibility for each student to gain practice in every functional departments of the Enterprise is created.

Establishment of Business Simulation Enterprise in a higher education institutions allow to bring the process of educating managerial competence closer to the business environment in which all activities of business enterprise can be simulated. In this way students' professional, social, personal and other important managerial competence are being formed. Created business environment let students to familiarize with chosen profession, not only to prepare for work but also to create their own business. These are the reasons for analysing and summarizing the results of the research in educating managerial competence in Business Simulation Enterprise. The results revealed evaluation of Business Simulation Enterprise' managers in a subject of competence of business management professionals. According to quantitative study results, the managers of Business Simulation Enterprise set an education process of managerial competence in business simulation enterprise and according to them, these managerial competence in Business Simulation Enterprise's activity include: working with information, accuracy, creativity, organizational abilities, formation and development of team, written communication, time management, verbal communication, flexibility, effective relations, self – confidence, evaluation of achievements, self – control, determination, self – management, the pursuit of personal goals, etc. Therefore in order to educate managerial competence in Business Simulation Enterprise a list of 25 managerial competence was created. According to the opinion of Business Simulation Enterprise's managers managerial competence are strongly educated in Business Simulation Enterprise.

**KEYWORDS:** managerial competences, education, business simulation enterprise, managers.

---

**Jurgita Martinkienė**, socialinių mokslų daktaro laipsnis, Lietuvos verslo kolegija, Vadybos katedros vedėja, Mokslo ir taikomųjų skyriaus vedėja. Mokslinių tyrimų kryptis – vadybinių kompetencijų taikymas verslo įmonėse. Turgaus g. 21, Klaipėda, tel. 8-46 311099, jurgita.martinkiene@ltvk.lt



## JŪRŲ LYDERYSTĖ – IŠŠŪKIS MOKSLUI IR PRAKTIKAI: VALDYMO PSICHOLOGIJOS STRATEGINĖ PERSPEKTYVA

Saulius Lileikis

Lietuvos aukštoji jūreivystės mokykla

### Anotacija

Lyderystės mokslo ir jūrų verslo sektoriaus santykio problematikoje aptariama jūrų lyderystės strateginė perspektyva. Jūrų lyderystės fenomeno strateginė linija atskleidžiama ryškinant jūrų lyderystės edukacinę perspektyvą, charakterizuojant lyderystės principinius momentus ir antilyderystę, apibūdinant savilyderystę, gyvenimo ir palaikomąją lyderystę, atskleidžiant psichologinius gynybos mechanizmus. Teorinis, aprašomasis, kokybinis tyrimas metodologiškai grindžiamas Jūrininkų rengimo, atestavimo ir budėjimo normų konvencija ir visybiško ugdymo paradigma. Taikyti šie svarbiausi tyrimo metodai – mokslinės literatūros retrospektyvinė analizė, metaanalizė, lyginimas, euristinis metodas, sintezė. PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: jūrų lyderystė, jūrų politika, valdymo psichologija, strateginė perspektyva, jūrininko asmenybė.

### Įvadas

**Tyrimo problemos aktualumas ir naujumas.** Apie lyderystę prirašyta tūkstančiai mokslo veikalų, globaliu mastu siūlomos lyderystės studijų programos, reguliariai vyksta tarptautiniai verslo lyderystės forumai bei konferencijos, iškeliant vadovo autoritetą, kūrybiškumą, kritinį mąstymą, gebėjimą dirbti savarankiškai ir komandoje, įgalinimą, profesinį altruizumą, pagarbą darbuotojams ir jos reikšmę darbo kokybei, savilyderystę, darbinį sąmoningumą, atsakomybę, asmenybės autentiškumą, savirealizaciją ir kt.

Galima bendrai įžvelgti, kad populiariamoji *lyderystė*, nepaisant atskirų lyderystės teorijų, turinio požiūriu dažnai iš esmės atkartoja *moderniosios vadybos* mokslo išmintį. Ryškiausias postūmis lyderystės mokslo pasaulyje – eksperimentiškai pagrįsta darbo ir inžinerinės psichologijos atstovo, sociologo E. Mayo (1930) pozicija. XX a. trečiajame dešimtmetyje mokslininkas įžvelgė valdymo santykiams būdingą psichologinį reiškinį, kuris vadinamas *žmogiškuoju veiksmiu*. Su šiuo veiksmiu tampriai siejasi bet kuris veiklos procesas, nes ne tiek fizinės sąlygos ir technologijos, kiek pirmiausia paskiro žmogaus individualybė, sąmoningumas, sensorinės ir judėjimo charakteristikos bei gebėjimai stimuliuoja atitinkamą gyvenimo būdą ir darbinės veiklos kokybę.

Minėtais eksperimentais patvirtinta klasikinė F. W. Taylora (1911) *mokslinio valdymo teorija*, kurioje tarp kitų momentų nurodoma *vadovybės ir darbuotojų darbinio sąmoningumo bei geranoriško bendradarbiavimo* būtinybė organizacijos tikslams pasiekti. Tai sudaro bene svarbiausias universalias lyderystės prielaidas apskritai.

Kita vertus, reikia pažymėti, kad žmonės, nepriklausomai nuo jų brandos ar intelekto, paprastai žino bendrąsias lyderystės prielaidas ir natūraliai jaučia jų poreikį. Aksiologinė lyderystės dimensija yra aiški. Tačiau bendraujant su skirtingo sąmoningumo darbuotojais skirtingose konkrečios veiklos situacijose

lyderystę taikyti tampa problemiška, nes vieno – iš anksto parengto ir garantuoto – sprendimo nėra.

Mokslo metodologijos multidisciplininiu požiūriu vėlesnėje, ypač pastarųjų dešimtmečių, lyderystės mokslinių tyrimų panoramoje ši problema daugiausia keliama, aktualizuojama ir santykinai sprendžiama vadybos, psichologijos, sociologijos, technologijos, etikos ir edukologijos interesų lygmeniu (Bennis, Nanus 1998; Heifetz, Linsky 2002; Price 2008; Chaleff 2009; Heifetz, Grashow, Linsky 2009; Joyner 2010; Haslam, Reicher, Platow 2011; Bryant, Kazan 2012; Cibulskas, Žydžiūnaitė 2012; Sheninger 2014 ir kt.).

Lyderystės diskurso požiūriu aptinkama aktualių mokslo duomenų, kurie, viena vertus, neleidžia lyderystę pernelyg sureikšminti (Stadler, Dyer 2013); antra vertus, psichologiniu lygmeniu atskleidžia psichikos sutrikimų reikšmę lyderystės kompetencijai (Ghaemi 2011); trečia vertus, kvestionuoja kai kuriuos lyderystei įprastus bruožus. Lyderystei aktualaus *savarankiškumo* ugdymo požiūriu sociologiškai grindžiamas priešinimasis:

- visų socialinio gyvenimo sričių perdėtam psichologizavimui;
- reikalavimui visiems visur ir visada tobulėti;
- patologiniam mokymuisi, pavyzdžiui, automatiškai remiantis mokymosi visą gyvenimą koncepcija;
- masiniam žmonių psichopatologizavimui ir pavertimui aukomis, iš kurių pelnosi mokslinių tyrimų vykdytojai, ypač farmacijos pramonė, skelbiant klientams, kad šie yra aukos (Illouz 2007).

Populiariinama vadinamoji *pozityvioji lyderystė*. Viena vertus, pozityvumo akcentas priimtinau priešinamas negatyviais, ypač vadovo asmenybės kulto, bruožais pasižyminčiais lyderystei *neigiamo lyderio* prasme, ir *antilyderystei* pavaldinių išnaudojimo bei darbininkų santykių pusiau nesąmoningos destrukcijos atžvilgiu. Tačiau, kita vertus, jei lyderystė nėra iš esmės pozityvi, grįsta pozityvumu, teigiamu požiūriu, konstruktyviu konfliktų sprendimu, tai lyderystės nėra apskritai, kaip,

pavyzdžiui, nėra *humanistinės pedagogikos*, kadangi demokratinėje valstybėje negali būti nehumanistinės.

Lyderystę pastaraisiais dešimtmečiais integruoja mažne visos visuomeninio gyvenimo sritys, ypač švietimo ir verslo sektoriai. *Pažangi* jūrinių technologijų lygmeniu, tačiau *konservatyvi* personalo valdymo požiūriu tarptautinė jūrų politika, reguliuojanti globalų jūrų verslo sektorių, palaipsniui kinta – priimta lyderystės praktinė idėja, kuri yra aktuali šiai – postindustrinei – epochai, kurioje vadinamoji *informacinė visuomenė*, ypač išsivysčiusiose šalyse, vis labiau pasižymi ne vien materialine, bet ir nematerialine darbo motyvacija, susijusia su darbo prestižo, turinio ir pobūdžio, kūrybinės saviraiškos bei psichologinio klimato darbe svarba, profesinio augimo perspektyvomis.

Nuo 2012 m. Tarptautinės jūrų organizacijos Jūrininkų rengimo, atestavimo ir budėjimo normų konvencijos (*STCW Convention: Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers*) Manilos pataisose reglamentuojami jūrininkų lyderystės mokymai ir taikymas laivų įgulose (STCW Manila Seafarer Training Amendments [...] 2011). Tai politinis poslinkis greta technologinio pažinimo stiprinti žmogiškąjį veiksnių – jūrininko asmenybę, kuri lemia darbo laive procesus ir jų kokybę.

Poreikis taikyti lyderystę laivyboje yra pagrįstas jūrų politikos ir jūrininkų darbo praktiką tiriančio mokslo, atsižvelgiant į šias ryškesnes (tiesiogiai ar iš dalies susijusių su jūrų lyderyste mokslinių tyrimų) kryptis:

- aukštųjų technologijų taikymą laivuose, sumažintų įgulų problemą, jūrininkų santykių tikslinio demokratizavimo poreikį;

- sociopolitinį išpareigojimą jūrininkams tarptautiniu mastu, pavaldinių įgalinimą, adekvatų reagavimą į kylančius iššūkius laive, jūrininkų socialinių įgūdžių svarbą, konstruktyvių tarpusavio santykių laive stiprinimą, atsižvelgiant į multikultūrinį jų pobūdį;

- pasaulinės jūreivystės valdymo klausimus, jūrų politiką, jūrininkų rengimo institucijų lyderystę, psichologinį jūrininkų vertinimą;

- transformacinės lyderystės įtaką pasaulinės ekonomikos konkurencingumui laivybos sektoriuje;

- vadybinę bendradarbiavimo su įgula kompetenciją, vizijos ir veiklos strategijos kūrimą;

- jūrininkų motyvavimą dirbti veiksmingai ir saugiai;

- fizinius ir psichosocialinius darbo jūroje veiksnius, susijusius su jūrinio darbo priimtumu bei siekio likti dirbti jūrų pramonėje integraliais motyvais;

- palaikomąją jūrų lyderystę, vadovo moralinį ir dalykinį autoritetą laive, jūrininkų pasitikėjimo savimi skatinimą;

- sėkmingą profesinę jūrininkų karjerą, pavojaus sveikatai ir gyvybei dirbant jūroje mažinimą;

- lyderystės taikymą skatinant jūrininkų sveiką gyvenimą;

- jūrininkų psichoemocinį stresą, vienatvę, socialinę atskirtį, monotonią, depresiją;

- saugumo kultūros laive įgyvendinimą (Andres 1991; Лебедев 2001; Jezewska 2003; Истомина 2006; Jezewska, Jaremin, Leszczynska 2007; Sąlyga 2007; Gerstenberger, Welke 2008; Progoulaki, Roe 2011; An Introduction to Resource Management 2012; Haughton 2012; Johnsen, Meeus, Meling ir kt. 2012; Resource

Management and Accident Prevention 2012; Vasilovschi, Georgescu 2012; Vervoort 2012; Maritime Leadership and Demands for Change 2013; Nielsen, Bergheim, Eid 2013; Roe 2013; Lileikis 2013, 2014 ir kt.).

Vertingų išvalgų, susijusių su jūrų lyderystės problematika, teikia jūrų kapitonų ir solidžių senjorų jūrininkų metodiškai parengti jūreivystės memuarai (Šileris 2007; Astikas 2012; Ragaišis 2012; Kovas 2013; Naujokas, Žičkuvienė 2013). Jūreivystės praktikai, remdamiesi asmenine patirtimi, jūrų lyderystę aptaria subjektyviai ir pamatuotai kritiškai. Lietuvių mokslininkų veikaluose jūrų lyderystės problematika tiesiogiai ir kompleksiskai nėra nagrinėjama.

Jūrų lyderystė tapo iš dalies nauju iššūkiu laivybos praktikai ir ją tiriančiam mokslui. Jūrų lyderystės filosofija politiniu požiūriu yra suprantama. Tačiau jos įgyvendinimo galimybės įvairiais aktualiais psichosocialiniais ir technologiniais aspektais turi būti reguliariai tiriamos. Atsižvelgiant į išdėstytą argumentaciją, kuri atskleidžia didelę mokslinių idėjų, koncepcijų ir pozicijų įvairovę, tikslinga nubrėžti jūrų lyderystės aktualijų ir išvalgų strateginę liniją.

**Tyrimo objektas** – jūrų lyderystės fenomenas.

**Straipsnio tikslas** – atskleisti jūrų lyderystės strateginę liniją.

**Uždaviniai:**

1. Išryškinti jūrų lyderystės edukacinę perspektyvą.

2. Charakterizuoti lyderystės principinius momentus ir antilyderystę.

3. Apibūdinti savilyderystę, gyvenimo ir palaikomąją lyderystę.

4. Atskleisti psichologinius gynybos mechanizmus.

**Tyrimo metodologinės nuostatos:**

*Jūrininkų rengimo, atestavimo ir budėjimo normų konvencija*, kurios Manilos pataisose reglamentuojami lyderystės mokymai ir taikymas laivų įgulose (STCW Manila Seafarer Training Amendments [...] 2011). Laivybos saugumas siejamas su jūrų lyderystės taikymu. Jūrų lyderystės, kuri yra grįsta savilyderyste, raida ir raida pasižymi pozityvia pasaulėžiūra, kūrybiškumu, plačiu intelektualiniu akiračiu, psichologinių gynybos mechanizmų suvokimu ir daliniu valdymu, bendradarbiavimo kultūra laivo įguloje.

*Visybiško ugdymo paradigma*, kuri orientuoja ugdyti visas asmenybės galias visų – biologinių, psichologinių, dvasinių – poreikių, horizontaliuoju ir vertikaliuoju žmogaus būties lygmeniu, edukacinio tenkinimo kontekste (Jovaiša 2001). Psichosocialiniu požiūriu ši paradigma universaliai grindžia integralios asmenybės (savi)lyderystės kompetencijos ugdymąsi.

**Tyrimo tipas** – teorinis, aprašomasis, kokybinis.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros retrospektyvinė analizė, metaanalizė, lyginimas, euristinis metodas, mokslinė refleksija, sintezė.

## Jūrų lyderystės edukacinė perspektyva

Populiariojoje ir mokslinėje vadyboje lyderystė dažnai redukuojama iki tam tikro specialiujų ir asmenybinių savybių derinio. Ilgalaikiai straipsnio autoriaus tyrimai jūrų sektoriaus lygmeniu šią poziciją patvirtina. Nustatyta studijuojančių jūrininkų teiginių tendencija, jog lyderis laive – tai „žmogiškas vadovas ir

puikus specialistas“ (Lileikis 2014, p. 21). Šis jūrų lyderio apibūdinimas paprastai nusako jo moralinį ir dalykinį autoritetą įgulai.

Laivybai aktualios lyderystės, pasireiškiančios tvarių santykiu su laivo įgula, vadovo moralinio ir dalykinio autoriteto (įgulai ugdyti ir komandiniam darbui laive organizuoti), profesinio altruizmo tarp įgulos narių, tarpusavio paramos ir palaikymo įguloje praktikos apraiškų aptinkama visoje jūreivystės istorijoje (Лебедев 2001).

Jūrų lyderystei *aktuali* technologinio jūrininkų rengimo ir jūrininko asmenybės ugdymo *derinimu* tradiciškai labiau užsiima Rytų Europos valstybės. Šiuo požiūriu *jūrų lyderystė* nėra naujas reiškinys. Psichosocialiniai jūrų lyderystės aspektai, ypač nuo XX a., domina ne tik amerikiečių, britų mokslininkus. Tačiau daug labiau – buvusios Sovietų Sąjungos su jūra susijusių respublikų ir satelitinių šalių, t. y. rusų, lenkų, ukrainiečių ir kitus jūrų mokslo tyrėjus, o jūreivystės mokyklose jūrininko moralinis autoritetas bei jo ugdymas kaip siekiamybė natūraliai atsispindėjo iš esmės į jūrų technologijas orientuotose studijų programose.

Be to, Rytų Europoje įgytas aukštasis išsilavinimas ir aukštesnės pareigos laive – buvo labiau susieti dalykai nei Vakaruose, nors Tarptautinės jūrų organizacijos konvencijose nėra reikalavimo laivo vadovaujančios grandies jūrininkams išeiti aukštąjį jūrininkystės mokslą, kuris paprastai leidžia jūrininko asmenybei ugdytis universaliau, t. y. antropologiškai pagrįstą *jūrų lyderystės* aksiologinių ir psichologinių aktualijų visumoje.

Ypač aktuali galimybė ir savalaikis *asmenybinio bei technologinio jūrininkų rengimo derinimo* sprendimas – tai tarptautiniu lygmeniu licencijuotos, į praktiką orientuotos ir mokslininkų kuruojamos (*Bolonijos proceso* kontekste) aukštojo mokslo neuniversitetinės jūreivystės studijos. Tai politiškai ir empiriškai pagrįsta prielaida būsimiems jūrininkams profesiskai bręsti ugdantis reikalingas jūreivystės technologines ir asmenybines lyderystės kompetencijas.

Aukščiausia jūrų lyderystės ugdymosi darna pasiekama simbiozėje, kai jūrų akademijose dėsto gilios asmenybės – profesionalai praktikai ir mokslininkai. Natūralus jūrų lyderių kilnus kasdienis bendravimas su jūreivystės studentais ir kolegomis įtaigaus pavyzdžio galia teigiamai veikia būsimus jūrininkus, jų profesinę-asmenybę branda.

Viena vertus, jūreivystės studentai, studijuodami *valdymo psichologiją* bei kitus studijų dalykus Lietuvos aukštojoje jūreivystės mokykloje ir atlikdami profesinės veiklos praktiką jūroje, susipažįsta su jūrų lyderystės pagrindais ir problematika. Kita vertus, studijuojantys jūrininkai nurodo, kad jūrų lyderio neįmanoma ugdyti nesant akivaizdaus lyderystės principų taikymo jūrininkų rengimo institucijose. Pastebimai minėta problema pastarąjį dešimtmetį labai siejasi su studentų motyvacija pasirinkti ir ypač likti studijuoti jūrų verslo mokslus.

Apskritai šiuo metu asmenybės rengimas darbu jūroje savirealizacijos ir kūrybinio potencialo universalesnės plėtos požiūriu jau iš dalies kompensuojamas į laivybą ir privalomus jūrininkų mokymus politiškai integravus jūrų lyderystę, siekiant sudaryti palankesnes sąlygas sudėtingoms socialinėms-technologinėms problemoms laive spręsti.

## Lyderystės principiniai momentai ir antilyderystė

Žvelgiant vertybiškai, tik praturtinta jūrų lyderio asmenybė gali realizuoti būtinus lyderystės principus, kurių atskiri autoriai nurodo labai daug. Strategine jūrų lyderystės linija laikant komandinį darbą, bendradarbiavimą ir palaikymą, būtų galima išskirti kai kuriuos principinius momentus:

- *lyderis* žvelgia į darbuotojus veikiau kaip į partnerius, o ne samdinius;

- *ne lyderis* dėl nesėkmių kaltina darbuotojus, grasina jiems drausminėmis nuobaudomis, atlyginimo sumažinimu, atleidimu iš darbo;

- *lyderis* ir pats jaučiasi atsakingas, žiūri ką galima padaryti esamoje situacijoje, tariasi;

- *lyderis* puoselėja savilyderystę, pasitiki savimi, problemas laiko gyvenimo iššūkiais;

- *ne lyderis* nesirūpina geru darbo klimatu;

- *lyderis*, esant reikalui, darbuotojus išklauso, palaiko, padrašina;

- *lyderis* myli ir gerbia save, savo darbą, darbuotojams jaučiasi dėkingas.

Natūralu, kad skurdi vadovo asmenybė ir iš to kylanti antilyderystė, nemeilė savo darbui ir nepagarba darbuotojams, veikia neigiamai:

- sutrikdo organizacijos tikslų siekimą, išbalansuoja darbo procesus, destabilizuoja veiklą;

- sukelia darbuotojams nereikalingą padidintą ilgalaikį stresą, nusivylimus ir psichosomatines ligas (*pavyzdžiui, migreną, hipertones ligas, širdies ritmo sutrikimus, skrandžio opas, bronchine astmą, neurodermitą*);

- skatina blogą psichologinį darbo klimatą, menką darbuotojų savivertę, prisitaikėliškumą, darbo imitavimą, norą keršyti;

- atima darbuotojų pasitikėjimą savimi, darbinį džiaugsmą, norą dirbti nuoširdžiai ir kūrybiškai, pilnai save realizuojant darbe kokybės požiūriu, darniai siekiant organizacijos ir asmeninių savo darbinės veiklos tikslų.

Jūrų sektoriaus atveju pasitaikanti skurdi lyderystė socialiniu lygmeniu menkina *darbo jūroje prestižą*, neleidžia vystytis egzistenciniams darbo motyvams, pagrįstiems kilnia meile sau ir socialiu didžiavimusi atliekamu darbu jūrų sektoriuje, kuris tradiciškai laikomas ypatingos pagarbos verta unikalia žmogaus darbo ir sociokultūrinio-technologinio gyvenimo sritimi.

Moksliniai tyrimai atskleidžia gana platų jūrų lyderystei aktualios *jūrų kapitonų ir kitų vadovų laivuose* elgsenos raiškos spektrą, kurį galima apibendrinti išskiriant teigiamą ir neigiamą jos kokybę:

- viena vertus, nurodoma psichosocialinės jūreivystės patirtis, ekstremaliomis darbo sąlygomis pasižyminti garbingu, kilniu elgesiu (Лебедев 2001);

- kita vertus, pavyzdžiui, aptariant būsimų jūrininkų praktikos vadovų laive elgesį, pristatomi ne vien tie kapitonai ar vyr. mechanikai, kuriems praktikantai buvo dėkingi už deramą dėmesingumą ir rūpestį, bet ir tie, kurie į praktikantus dažnai žiūrėdavo tik kaip į papildomą darbo jėgą ir jų elgesys jaunuoliams neformuodavo meilės jūrai bei pasirinktai specialybei (Jūrininkų rengimas Lietuvoje [...] 2008, p. 163–164).

Moralinės vadovo asmenybės problemos neišvengiamai siejasi su jo išsilavinimo lygiu ir vadybine nekompetencija, ypač populiaraus nepamatuoto *kontrolės* taikymo požiūriu. Natūralu, kad darbą tikrinti būtina. Tačiau tikslinga kontrolę laikyti lyderystės dalimi ir ją taikyti adekvačiai. Iškilus problemoms dažniau taikoma padidinta kontrolė negu permanentiškumu pasižyminti lyderystė, kuri skatina ne vien pasitikėjimą savimi ir didžiavimąsi savo sąžiningai atliekamu darbu, bet ir apskritai jūrininkų sąmoningumą (Lloyd's Register Educational Trust 2004), tiesiogiai susijusį su kiekvieno jūrininko asmenybės savilyderyste, savivalda ir savikontrolė.

Puoselėjantis lyderystę kūrybiškai mąstantis verslininkas tobulina valdymą, vengia antilyderystei būdingų biurokratinių metodų, kaustančių pavaldinių savarankiškumą bei iniciatyvą, taiko pažangius darbo drausmės metodus, atsisakydamas aklo darbuotojų paklusnumo. Apskritai verslo praktikos patvirtinta, kad ne tiek kontrolė, kiek vaizduotė, eksperimentavimas ir jungtinės kūrybinės pastangos laikoma svarbiausiomis ekonominės sėkmės prielaidomis (Kličius 2001; Klimka 2014).

### Savilyderystė, gyvenimo ir palaikomoji lyderystė

Lyderystės prigimtis yra sudaryti sąlygas darbuotojams praplėsti savo poreikių spektrą *derinant* subjektyvius ir objektyvius, atsakingo darbo, materialinius, fiziologinius, saugumo, psichologinio komforto, sociokultūrinės raiškos, pilietinius *poreikius* ir sudarant žmogaus – šiuo atveju jūrininko – integralios, visybiškos asmenybės vertingumo perspektyvą.

Visa tai tiesiogiai siejasi su ypatinga, unikalia, pirmiausia ir pačia svarbiausia lyderystės raiškos forma – gyvenimo lyderyste. Kitaip tariant, jūrų lyderystė prasideda nuo to, kiek jūrininkas yra lyderis sau, t. y. savo gyvenimo, savo asmenybės turtinimo, savo santykių su savimi ir kitais, visos vidinės ir išorinės savo kultūros atžvilgiu. Ši savilyderystė drauge galioja kaip psichoterapinė kryptis sunkiose situacijose jūrininko darbe ir apskritai gyvenime – savarankiškumo priimant sprendimus, psichinės savireguliacijos ir, esant reikalui, drąsaus kreipimosi profesionalios psichologinės pagalbos požiūriu (Lileikis 2011).

Aktyvi darbuotojų saviraiška darbe pagrįsta *pasitikėjimu savimi*, kuris kyla iš lyderystės kaip palaikančiojo vadovavimo. Esant galimybei didžiutis savo vadovu, kuriasi prielaidos didžiutis savo darbovietė ir savimi kaip nuoširdžiai atliekančiuoju svarbų darbą. Laivo įgulos komandinis darbas visada psichologiškai koncentruojasi ties lyderio asmenybės raiška laive.

Tačiau straipsnio autoriaus atliekami jūrų sektoriaus psichosocialiniai tyrimai rodo, kad dėl gana skurdžios jūrų lyderystės ir dažnos vadovybės nepagarbos sau ir darbuotojams minėta didžiavimosi savo darbu motyvacija pasiekama pernelyg retai. Atskirų jūrininkų lyderystės kultūra – skirtingo lygio, kuris santykinai priklauso nuo šių faktorių:

- epochos politinių ideologijų,
- valstybės valdymo kultūros,
- ekonominės situacijos ir socialinių reakcijų,
- švietimo būklės,

- jūrininkų profesinio rengimo lyderystės,
- skirtingų generacijų bendravimo ypatumų,
- vertybių dinamikos,
- bendravimo laivuose tradicijų ir kt.

Pastebima kai kurių studijuojančių ir vyresnių jūrininkų išsakoma pozicija, jog turi pasikeisti jūrininkų kartos, kad *diktatorystę* laivuose galėtų pakeisti *lyderystę*. Jūrininkų kartų kaitos problema tiesiogiai siejasi su dažnu reiškiniu, kai *lyderyste* laikoma ta pati *diktatorystė*, tik nauju populiariu pavadinimu. Nors tai paneigia pačią šiuolaikinės *jūrų lyderystės* politinę idėją, tačiau panašių paviršutiniškų lyderystės traktuočių pozicija būna būdinga ne tik vyresnio amžiaus, bet ir jauniems jūrininkams.

Kita vertus, lyderystę taikyti ekstremaliomis darbo sąlygomis jūroje yra ne tik aktualu, bet ir sudėtinga. Šiuo atveju pirmiausia vadovo moralinis ir dalykinis autoritetas darbuotojams galioja kaip svarbiausias psichologinis jų veiklos ramstis. Tiksliau, moralinio ir dalykinio autoriteto darba, kai *moralinis* pasireiškia *dalykinio* autoriteto realizavimo procese, ypač pamokant, paskatinant ar sudrausminant.

### Psichologiniai gynybos mechanizmai

Sudėtingo bendrabūvio laive situacijose dėl asmenybės saugumo labiau išryškėja natūralūs, pusiau nesąmoningai veikiantys, psichologiniai gynybos mechanizmai. Savilyderystei būdingas dėmesys savo asmenybei ir neišvengiamiems gynybos mechanizms minėtose situacijose – labai svarbus psichologinių mechanizmų atpažinimo ir savivaldos požiūriu.

Laivo įgulos psichologinį klimatą veikia atskirų jos narių ir ypač lyderio elgsenos raiška. Santykiams gali daryti poveikį *vengimo* mechanizmas, kai patekus į neįprastą situaciją vengiama dirbti, nes nežinoma kaip darbą atlikti. Konfliktų tarp jūrininkų atveju valdymo santykiuose gali pasireikšti *perkėlimas*, kai nukentėjus nuo vieno atsilyginama kitam. Empiriškai patvirtinta dažna *kompensacijos* raiška laive, kai neturėdamas autoriteto ir nesugebėdamas būti lyderiu vadovas vaizduoja viršininką.

Individualiuoju, savijautos, lygmeniu gali pasireikšti *sublimacija*, kai jausdamasis neįvertintas paprastai jaunas jūrininkas per daug stengiasi dirbti, bendrauti. *Neigimo* mechanizmas suveikia, kai nusizengęs laivo tvarkai žmogus tai neigia. Studijuojantys jūrininkai ypač dažnai teigia ir laiko priimtinu *represijos* psichologinį mechanizmą, kuris, patekus į nemalonią situaciją, skatina apie ją nemąstyti apskritai. Dažnai konstatuojama galutinė (ne vien trumpalaikė, bet ir ilgalaikė) jų reakcijos į nemalonią situaciją pozicija – stengtis užsimiršti užsiimant tam tikra konstruktyvia ar destruktivia veikla, užuot vėliau situaciją atitinkamai įprasminus ilgalaikiai savo būties perspektyvai.

*Priešingos reakcijos* taikymas grupėje kyla, kai dėl apsisaugojimo motyvų vienas narys, nekęsdamas kito, šiam pataikauja. Bet kurioje socialinio gyvenimo situacijoje gali pasireikšti *projekcija*, kai nenorėdamas pastebėti savo klaidų žmogus yra linkęs labiau kaltinti kitus. Tikėtina, kad *konversijos* mechanizmo atvejai labiau būdingi melancholiškiems intravertams ir šiaurietiškojo mentaliteto atstovams, kai, pavyzdžiui,

profesinės karjeros pradžioje, bijant ko nors paklausti darbe, labai išgyvenama ir todėl susergama.

Gali reikštis *restitucijos* mechanizmas, kai jausdamasis kaltu žmogus manipuliuoja atsiprašymais. Visuomenėje įprasta taikyti *racionalizaciją*, kai netinkamai pasielgęs žmogus visada geba save pateisinti. Tyrimai rodo dažną *regresijos* mechanizmą jūreivystėje, kai nesant (savi)lyderystės kompetencijos, patekus į nesėkmingą situaciją, vadovaujantys pareigūnai laive ant pavaldinių šaukia (Lileikis, 2014).

Jūrų lyderystės vertybinio ir praktinio įprasminimo požiūriu labai aktualu, kad jūrininkai, ypač būsimieji, mokytūsi savyje atpažinti psichologinius gynybos mechanizmus ir nesileistų jų užvaldomi.

Apskritai vertybių, valdymo santykių permanentinio kūrimo ir organizacijos ilgalaikės veiklos perspektyvų požiūriu lyderystė yra kažkas tokio, kas peržengia atskirus lyderystės modelius, priklausomumą nuo susiklostančių situacijų bei kitų svarbių veiksnių, ir sudaro autentišką vadovo ar darbuotojo pilnai neišmatuojamą (savi)lyderystės unikalumą, grįstą psichologinio asmenybės integralumo siekimu ir tiksliniu tobulėjimu.

Jūrų lyderystė nėra pigi panacėja sociotechnologinėms problemoms laivo įguloje spręsti laivybos saugumo užtikrinimo atžvilgiu. Būtiną sąlygą jūrų lyderystei ugdyti sudaro sudėtingas visybiškos asmenybės ugdymas(is), kuriam daugiausia galimybių teikia į praktiką orientuotos aukštosios neuniversitetinės jūreivystės studijos, implikuojančios integruotas studijų programą technologinio ir sociokultūrinio jūrininkų rengimo darnos požiūriu.

Žvelgiant kompleksiskai, vieną svarbiausių iššūkių jūrų lyderystei (politiškai ir praktiškai) sudaro didėjančio santykių demokratizavimo vaidmens laivyboje *derinimas* su socialiai priimtinais ir natūraliai neišvengiamais autokratinio valdymo bruožais, dirbant jūroje ekstremaliomis sąlygomis. Visų minėtų aksiologinių ir psichologinių *jūrų lyderystės* mokslinių prielaidų strateginė sąlyga ir paskirtis – *saugumo kultūros* jūroje užtikrinimas.

## Išvados

Edukacinėje perspektyvoje moraliniu ir dalykiniu autoritetu pagrįsta jūrų lyderystė netiesiogiai tradiciškai ugdoma Rytų Europoje, orientuojantis į asmenybinių-socialinių ir technologinių kompetencijų darną, pabrėžiant jūrų lyderių ir mokslininkų akademinę simbiozę rengiant jūrininkus.

Lyderystės principiniams momentams būdinga aktyvi prosociali tendencija siekiant rezultatų. Antilyderystę charakterizuoja organizacinio bendrabūvio taisyklių nepaisymas. Dirbant jūroje ekstremaliomis sąlygomis aktuali lyderystė, skatinanti įgulos narių darbinį sąmoningumą.

Savilyderystė pasižymi orientacija į save, į savo asmenybės įsisąmoninimą ir sąmoningą raišką darbe integralios asmenybės perspektyvoje. Gyvenimo lyderystei būdinga asmenybės turtinimas, ugdant vidinę ir išorinę kultūrą. Palaikomoji lyderystė orientuota į autoritetą turinčio vadovo paramą, padrąšinimą darbe.

Psichologiniai gynybos mechanizmai yra natūralūs, kurie socialinių santykių požiūriu iš dalies destruktiviai, tačiau individualiuoju požiūriu beveik nesąmoningai (ne)padeda asmenybei laikinai išsaugoti save, savo reputaciją. Dirbant jūroje tikslinga integraliai taikyti (savi)lyderystės kompetenciją, siekiant neleisti, kad gynybos mechanizmai pilnai užvaldytų socioemocinę jūrininko asmenybės raišką laive.

## Literatūra

- An Introduction to Resource Management, 1. *Videotel Marine International. DVD PAL.* (2012). London: Videotel.
- Andres, T. Q. D. (1991). *Management by Filipino Values Training.* Manila: Our Lady of Manaoag Publishers.
- Astikas, E. (2012). *Mačiau žaliąjį spindulį.* Klaipėda: Lietuvos marinistikos žurnalistų klubas „Marinus“.
- Bennis, W., Nanus, B. (1998). *Lyderiai. Atsakomybės strategija.* Vilnius: Algarvė.
- Bryant, A., Kazan, A. (2012). *Self-Leadership: How to Become a More Successful, Efficient and Effective Leader from the Inside Out.* New York: McGraw-Hill.
- Chaleff, I. (2009). *The Courageous Follower: Standing Up To and For Our Leaders.* San Francisco: Berret Koehler.
- Cibulskas, G., Žydžiūnaitė, V. (2012). *Lyderystės vystymosi mokykloje modelis.* Vilnius: Lodvila.
- Gerstenberger, H., Welke, U. (2008). *Arbeit auf See. Zur Ökonomie und Ethnologie der Globalisierung.* Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Ghaemi, N. (2011). *A First-Rate Madness: Uncovering the Links Between Leadership and Mental Illness.* New York: The Penguin Press.
- Haslam, S. A., Reicher, S. D., Platow, M. J. (2011). *The New Psychology of Leadership. Identity, Influence and Power.* Hove: Psychology Press.
- Haughton, Ch. J. (2012). *The leadership of Maritime Education and Training (MET) Institutions.* Birmingham: The University of Birmingham.
- Heifetz, R. A., Linsky, M. (2002). *Leadership on the Line. Staying Alive through the Dangers of Leading.* Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Heifetz, R., Grashow, A., Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership.* Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- Illouz, E. (2007). *Cold Intimacies: The Making of Emotional Capitalism.* London: Polity Press.
- Jezewska, M. (2003). Psychological Evaluation of Seafarers. *International Maritime Health*, 54, p. 68–76.
- Jezewska, M. Jaremin, B., Leszczynska, I. (2007). Health Promotion in the Maritime Work Environment - Training of Leaders. *International Maritime Health*, 58, p. 1–4.
- Johnsen, B. H., Meeus, Ph., Meling, J. ir kt. (2012). Cultural Differences in Emotional Intelligence among Top Officers on Board Merchant Ships. *International Maritime Health*, 63, p. 90–95.
- Joyner, R. (2010). *Leadership: The Power of a Creative Life.* Fort Mill: MorningStar Publications.
- Jovaiša, L. (2001). *Ugdymo mokslas ir praktika.* Vilnius: Agora.
- Jūrininkų rengimas Lietuvoje jūreivystės istorijos retrospektyvoje.* (2008). Klaipėda: Libra Memelensis.
- Kličius, A. (2001). Verslo raida: vingiai ir problemos. *Filosofija, sociologija*, 2, p. 26–34.
- Klimka, K. (2014). *Kaip humanitarai trukdo klestėti gamybininkams* [žiūrėta 2014-07-01]. Prieiga internete: <http://www.delfi.lt>
- Kovas, P. (2013). *Gyvenimas audroje: kaip išlikti sausam.* Klaipėda: Kaunas: Luceo.

- Lileikis, S. (2011). *Kultūrinės ir psichosocialinės jūrinės edukacijos metodologiniai metmenys*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
- Lileikis, S. (2013). E-learning and economism in regard to the psychic health and development of seafarers' leadership. *Maritime Transport and Engineering*, Volume 2, No 1, p. 28–35.
- Lileikis, S. (2014). Supporting maritime leadership in regard to moral authority on board and pre-self-development of seafarers as psycho-educational factors improving their self-confidence at work. *Maritime Transport and Engineering*. Volume 3, No 1, p. 16–23.
- Lloyd's Register Educational Trust. (2004) [žiūrėta 2008-10-03]. Prieiga internete: <http://www.he-alert.org>
- Maritime Leadership and Demands for Change. Maritime Leadership*. (2013) [žiūrėta 2013-12-13]. Prieiga internete: <http://www.green-jakobsen.com>
- Mayo, E. (1930). The Human Effect of Mechanization. *The American Economic Review*, 20 (1), p. 156–176.
- Nielsen, M. B., Bergheim, K., Eid, J. (2013). Relationships between Work Environment Factors and Workers' Well-Being in the Maritime Industry. *International Maritime Health*, 64, p. 80–88.
- Naujokas, Ž., Žičkuvienė, A. (2013). *Laiškai iš jūros. Jūrų kapitono Naujoko žvejybos istorija*. Klaipėda: Lietuvos marinistikos žurnalistų klubas „Marinus“.
- Price, T. L. (2008). *Leadership Ethics. An Introduction*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Progoulaki, M., Roe, M. (2011). Dealing with multicultural human resources in a socially responsible manner: a focus on the maritime industry. *WMU Journal of Maritime Affairs*, 10, p. 7–23.
- Ragaišis, R. (2012). *Ko bangos nenuplovė. Laivo bocmano prisiminimai*. Utena: UAB „Utenos Indra“.
- Resource Management and Accident Prevention, 7. *Videotel Marine International. DVD PAL*. (2012). London: Videotel.
- Roe, M. (2013). *Maritime Governance and Policy-Making*. London: Springer.
- Sąlyga, J. (2007). Jūrininkų patiriama psichoemocinė įtampa, socialinė izoliacija: krikščioniškosios karitatyvinės veiklos patirtis. *Tiltai*, 36 priedas, p. 164–183.
- Sheninger, E. (2014). *Digital Leadership. Changing Paradigms for Changing Times*. California: Corvin.
- Stadler, Ch., Dyer, D. (2013). Why Good Leaders Don't Need Charisma. *MIT Sloan Management Review* [žiūrėta 2014-08-21]. Prieiga internete: <http://sloanreview.mit.edu>
- STCW Manila Seafarer Training Amendments Enter into Force on 1 January 2012. *International Maritime Organization*. (2011) [žiūrėta 2012-12-16]. Prieiga internete: <http://www.imo.org>
- Šileris, S. (2007). *Kodėl anksti pražyla kapitonai*. Klaipėda: Eglės leidykla.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of Scientific Management*. New York, London: Harper & Brothers.
- Vasilovschi, N., Georgescu, S. (2012). Transformational Leadership and the Economic Competitiveness in Shipping Industry Today. *Constanta Maritime University Annals*, 17, p. 307–310.
- Vervoort, M. (2012). Maritime Leadership Competence and Its Further Implementation and Assessment into the Nautical Education Program. *International Conference on Education and New Learning Technologies*. Barcelona: International Forum Edulearn, p. 804–810.
- Истомина, О. А. (2006). *Профессиональная психология моряка*. Владивосток: Морской государственный университет имени адмирала Г. И. Невельского.
- Лебедев, В. И. (2001). *Экстремальная психология. Психическая деятельность в технических и экологических замкнутых системах*. Москва: Юнити-дана.

## THE MARITIME LEADERSHIP AS A CHALLENGE TO SCIENCE AND PRACTICE: MANAGEMENT PSYCHOLOGY STRATEGIC PROSPECT

### Summary

The maritime leadership partially became a new challenge of the shipping practice and maritime science. The philosophy of the maritime leadership is understood from the political point of view. However, opportunities of its implementation are and must be scientifically investigated under various relevant psychosocial and technological aspects. It is appropriate to investigate the strategic line of the maritime leadership in regard to the mention argumentation and to big variety of scientific ideas, conceptions and positions.

The object of the research consists of the maritime leadership phenomenon.

The aim of the research is the discussion of a strategic line of the maritime leadership.

Tasks are as follows:

1. Revelation of the maritime leadership educational prospect.
2. Characterization of the leadership and anti-leadership principal moments.
3. Definition of the self-leadership, life- and supporting leadership.
4. Revelation of psychological defense mechanisms.

Research methodology:

*International Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers (STCW Convention)* with Manila amendments require the leadership training and applying in the ship-crew (STCW Manila Seafarer Training Amendments [...], 2011). Shipping safety relates to applying the maritime leadership. This kind of leadership is based on the self-leadership development and expression, and is characterized by the positive worldview, creativity, wide intellectual horizon, perception of psychological defense mechanisms and its partial management, and collaborative culture in the ship-crew.

*The paradigm of universal upbringing* orients to develop all powers of the personality at horizontal and vertical levels of human existence according to biologic, psychological and spiritual needs and its satisfaction (Jovaisa, 2001). The integral development of the personality's self-leadership competence is universally based on the paradigm from the psychological point of view.

The type of the research is theoretically descriptive and qualitative.

Methods such as retrospective analysis of the scientific literature, meta-analysis, comparison, heuristic method and synthesis were used in the research.

The maritime leadership, based on the moral and special authority, has been traditionally and indirectly developed in Eastern Europe in the educational prospect of the maritime leadership. It has been oriented to the combining of personal, social and technologic competences by noting an academic symbiosis of the maritime leaders and scientists in seafarers' preparation.

An active prosocial tendency, from the point of view of the results, characterizes the principal moments of the leadership. Anti-leadership is characterized by ignoring of rules of the organizational coexistence. Leadership, that promotes the working-awareness of the crew members, is relevant to working at the sea in extreme conditions.

The self-leadership is an orientation to oneself, to the consciousness of own personality and to the conscious self-expression at the work in the prospect of the personal integrality. The so called *life leadership* is characterized by the enrichment of the personality developing his or her internal- and



external culture. The supporting leadership orients to an encouragement of subordinates by the boss as the authority at the level of their self-confidence.

Psychological defense mechanisms are natural. It helps or doesn't help personality save himself or herself and his or her reputation temporarily and destructively (at the mutual level) and almost unconsciously (at the individual level). It is appropriate to integrally apply the self-leadership competence

working on board in order to prevent a socio-emotional seafarer's expression from the full overwhelm by defense mechanisms.

KEYWORDS: maritime leadership, maritime policy, management psychology, strategic prospect, seafarer's personality.

---

**Saulius Lileikis**, socialinių mokslų daktaras, Lietuvos aukštosios jūreivystės mokyklos docentas. Mokslinių tyrimų kryptis – kultūrinė ir psichosocialinė jūrininkystė. Mokslinės monografijos: Jaunuolių altruizmo ugdymas: sociokultūrinis kontekstas. Asmenybės socializacijos perspektyva (2007); Kultūrinės ir psichosocialinės jūrinės edukacijos metodologiniai metmenys (2011). Darbovietės adresas: I. Kanto 7, LT-92123 Klaipėda, tel. 8 652 08 106. El. paštas: s.lileikis@lajm.lt





## OFFSHORE WIND ENERGY SOCIAL COMPATIBILITY TOOL

Stasys Paulauskas, Aleksandras Paulauskas

*Strategic Self-Management Institute*

### Annotation

In the article the problem of offshore wind energy social compatibility is analysing through comparative expert poll in 2008 and 2013 years as part of South Baltic programme project SB-OFF.E.R. tasks. This gave possibility to define OWE innovation trends and work out special OWE social compatibility tool, which could be used in other coastal areas and OWE projects. The correlation between overall development level and acceptance of offshore wind energy countries was defined. During 5 years many attitudes of coastal living people were changed from negative to positive. This could be explained as result of increasing of knowledge related to positive and negative sides not only OWE, but all maritime activities. Recommendations on use of worked out tool and conclusions of the research gives significant knowledge for sustainable introduction of OWE in different coastal areas.

KEYWORDS: offshore wind energy, social compatibility, sustainable innovation, energy trends, sustainable energy, responsible energy, virtual modelling.

### Introduction

Offshore wind energy (OWE) same as many other innovations frequently meets resistance from society side. Ignoring of such fact could build significant barriers on road of offshore wind energy introduction. Sustainable innovation methodology requires during each introduction of new technologies provide economical, ecological and social specialities, taking into account responsibility against actual and future generations.

Seeking to take into account needs and demands of coastal living people in connection to construction of offshore wind power parks a special Social compatibility study was prepared and implemented during INTERREG IIIa project POWER works in 2006-2008. The multilingual virtual questionnaire was worked out in four languages: English, Polish, Russian and Lithuanian. It was placed on Internet as single html tool for one time use. Results of this poll were very impressive and showed positive opportunities for offshore wind energy.

As continuation of activities and gained practice in POWER South Baltic programme project SB-OFFER provided to adapt and enlarge accumulated Social Compatibility experience for South Baltic area and offshore wind cluster. Single expert poll was developed as special tool, which should help to developers of offshore wind power investigate local social compatibility aspects and realise informational impact for successful entering of this innovation in different countries.

**Main aim** was to develop Social Compatibility Tool (SCT) as mean for reduction of potential resistance of some people during introduction of offshore wind power in coastal regions of South Baltic and European Community.

**Main tasks** were:

1. To overview general features of offshore wind energy social acceptance.

2. To define specific features of offshore wind energy social acceptance in South Baltic region through comparative expert poll in 2008 and 2013 years.
3. To provide directions for further use of the SCT.

**Main subject** of this work was update and development of Offshore Wind Energy Social Compatibility Tool during implementation of South Baltic cross-border co-operation programme project SB-OFF.E.R. – South Baltic Offshore Wind Energy Regions.

### The general features of offshore wind energy social acceptance

Offshore wind energy as advanced part of renewable energy is relatively new branch of human activity. Planes of European Commission displaces on European Strategic Energy Technology Plan provided *getting large scale offshore wind competitive within the short term and paving the way towards a competitive European off-shore Supergrid* [1]. This should be well grounded including social appropriateness of marine energy.

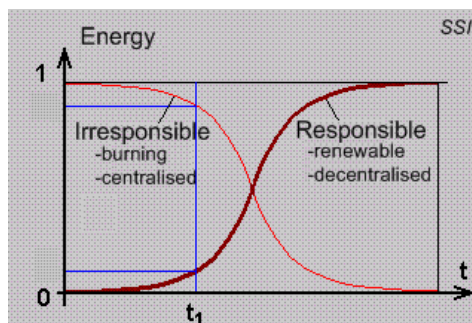
Prospective methodology of virtual modelling [9, 10, and 11] grounded on qualitative representation of development trends gives possibility to forecast energy transition according to primary energy substitution. The share of traditional primary energy sources - wood, coal, oil, gas and nuclear and its approximated trends goes down till 2006 year and later. This give ground for extrapolation of actual tendencies to time period till 2050 year. Planes of European community to reach target of 20% of renewable energy in 2020 year [12] let us to paint raising only renewable energy sources (RES) and total falling of all kinds of traditional energy sources. There are providing restrictions of burning and nuclear kind of energy during 10-20 years.

Renewable kinds of energy have very significant parameters of growth. The different applications of solar,

wind, geothermal and other kinds of renewable energy grows very quickly.

Using dichotomic model of single virtual relation [10] the model of energy transition is presenting as inversion

of irresponsible energy, grounded on fuel burning technologies and centralised supply of energy, to responsible energy, related to use of renewable and decentralised energy distribution [9] (Figure 1).



**Figure 1.** Dichotomic model of global energy qualitative transition. Source: Strategic Self-Management Institute

The results of sociological standardised poll of citizens of EU-25 “*Knowledge – Perception – Measures: Energy Technologies Eurobarometer*” made in 2006 approved positive preferences of EU inhabitants to responsible energy: solar, wind, hydro, ocean (offshore), and biomass. Burning and danger nuclear kinds of energy have much lower range, comparing to renewable kinds of energy.

However energy policy of EU is still not positioned on objective energy transition trend. This is reason why people of EU don’t trust for information on energy given by political parties, national governments, journalists, electricity, gas and other energy companies, regional/local authorities. People of EU much more trust information about energy related issues from scientific and environmental protection organisation or consumer associations.

The wind energy has very high acceptance in many European countries. It’s positive, that attitude of inhabitants of participating in project SB-OFF.E.R. countries are higher comparing to average EU-25 range: Denmark – 93%; Poland – 82%; Sweden – 74%; Lithuania – 73%; Germany – 71%.

There wasn’t special question related to offshore wind energy. But the attitude of European inhabitants to offshore energy could be evaluated using answer related to ocean energy. Denmark, Sweden and Germany have higher comparing to average EU-25 acceptance of offshore wind energy: Denmark – 88%; Sweden – 68%; Germany – 67%; Poland – 50%; Lithuania – 40%. 50% of Polish and 40% of Lithuanian respondents are in favour to the use of ocean energy. 21% and 23% of inhabitants of mentioned States hasn’t enough of information concerning this kind of energy.

Tall and elegant, spotless white in the open sea - in such a way offshore windmills should energise the world, environmentally compatible and sustainable, in the near future. As technical advanced industrial plants have offshore wind energy farms also a bearing on their environment. Hence, it is not surprising that the utilisation of offshore wind energy not only causes enthusiasm but also meets with questions and criticism in the broad public.

The experience from current offshore projects shows that the social acceptance is closely connected to the environmental impacts. The public concern is specially related to the impacts on birds and marine mammals, the navigational risk and the visual impact. Nevertheless, a view on the different North Sea Member states indicates that there is no absolute clear conclusion as to the social acceptance of offshore wind power. Especially in UK offshore wind energy receives a wide spread positive response for example. Wind farms near the shoreline attract people quite contrary to Germany where most people are bothered by the planned erection of offshore wind farms near the coast.

According to a study carried out by the Concerted Action on Offshore Wind Energy in Europe (CA-OWEE)<sup>1</sup> project the acceptance dilemma of onshore wind power applicable to offshore locations demonstrate that:

- public acceptance in general is high but falls when it comes to our own living surroundings,
- coastal areas are more sensitive to change because of great recreational values,
- local acceptance seems to increase after the installation of turbines, provided that no disturbances are experienced,
- Public acceptance increases with the level of information and economic involvement.

Considering these conclusions the planning and participation work stream aims at improving the public relation to counter the often ill-informed views of national populations. This task is assisted by providing information through (multimedia) information material and a visitor centre for example, and involves local populations in the development process by establishing an impartial platform for discussion in an Information and Decision Support System.

Sociological Investigation of The Reception of Horns Rev and Nysted Offshore Wind Farms in the Local Communities made in 2003-2005 years gave new knowledge on large scale of social acceptance of offshore wind energy for coast living people in Denmark [15]. The

<sup>1</sup> [http://www.offshorewindenergy.org/ca-owee/indexpages/downloads/CA-OWEE\\_Social\\_Environmental.pdf](http://www.offshorewindenergy.org/ca-owee/indexpages/downloads/CA-OWEE_Social_Environmental.pdf)

analyses of the reception in the two local communities and the comparison of the two cases have pointed out some similarities and differences leading to some overall conclusions:

### **The process**

From the beginning, scepticism regarding the plan existed in both communities. The interviewees who had been involved in the decision making process at both sites have stated that they were ignored and it was perceived that the decision of wind farm erection was made in advance by the central authorities. At Horns Rev the scepticism changed into actual opposition when the locals felt ignored by the central authorities. The scepticism did not turn into opposition at Nysted but the experience from this, first process is claimed to cause aversion to the plans for a new wind farm.

Regardless of the size of the opposition, an important point of the analyses is the fact that the opposition was much more widespread than the governmental authorities apparently noticed. Furthermore, this indicates that in future projects it may be appropriate to establish an early dialogue.

### **The coverage in the regional newspaper**

In both cases the decision process for the wind farms has been covered by the regional newspaper. The timing and extent have varied as well as activity from the readers in respect to debating points. In advance it was assumed that the newspaper could influence the attitude towards the wind farm. In both cases the newspaper has expressed negative attitudes towards the plans and wind energy in general. The last years (2003 and 2004) both papers have changed the attitudes as wind turbines have increasingly been related to national and regional occupational interests and export.

The analyses of the interviews have pointed to the fact that the papers have not changed the attitudes of readers who were already interested in the matter and being pro or con. Other readers have apparently not taken interest in the matter and presumably not taken notice of the coverage. Increasing of energy price due to wind energy development might have created a negative cultural resonance for negative opinions towards the wind farm.

The second phase of the Nysted study has pointed out that information about the results of the investigations of the impact on nature is important. It contributes to overcome some of the negative attitudes towards the farm based on fear of negative impacts on nature. The analyses indicate that it is important to pay attention a local debate in a regional paper in future projects and to use the paper to inform the local community.

### **Similarities in positive attitudes towards the wind farms**

At both sites the supporters stress the environmental argument for being pro the wind farm. Many are concerned about the CO<sub>2</sub> emission and argue that Denmark has an obligation to reduce the emission. Others are more concerned about other kinds of emission and doubt the assumption about green house effect. Some of the supporters have participated in the local debate in

the regional paper defending the plans for the wind farm. The occupational effect of production of wind turbines in Denmark is another important argument in favour of the wind farms.

### **Differences in negative attitudes towards the wind farm**

The interviewees at both sites were concerned if the presence of the wind turbines and their visibility would alter the scenery negatively and at both sites, the regional and local authorities have made attempts to erect the wind farm further off the coast. The analyses have demonstrated the apparent existence of different arguments for the opposition in the two communities; at Horns Rev the opposition was based on substantial business interests in tourism; in Nysted the interviewed opponents wished to preserve nature unspoilt by human hands.

The fact that the view on aesthetic and landscape is based on different concerns at the two sites can explain the extent of changes in attitudes in the two local communities.

### **Changes in attitudes**

A substantial purpose of the entire investigation is to detect the scope and direction of the change of attitudes:

- In both cases it can be concluded that time and adoption to a situation may change the attitudes towards offshore wind farms. At both sites interviewees have stated that the difficulty to imagine how 110 meters high turbines will look out in the water (10 km at Nysted and 14 km at Horns Rev) causes some concern.
- In both cases the general local attitude is reported to have changed to acceptance by the interviewees. One year after the erection the wind farms are no longer a matter of debate in the local communities.
- The opposition seem to have been louder at Horns Rev than at Nysted. But it also seems as if the attitudes were more easily changed when it turned out that the tourist did not disappear because of the visual change of the landscape.
- It seems as if the aesthetic argument is more solid at Nysted and hence the opponents have maintained their negative opinion.

### **The need for better information**

Additionally, importance must be attached to thorough and professional information in the entire process. The local authorities do not necessarily feel obligated to inform about the process locally, and thus only the local newspapers bring up subjects for discussion. This has been demonstrated at both sites. Most interviewees at both sites have stressed the importance of information. During the decision process information is important to show the local community respect.

The information might not convince the opponent but they obtain a more qualified basis for their opinion. The analyses of the papers have pointed on the importance for information about the background for the plans and later the decision. Also myths are easily created and information can meet some of these. The recommendations from most interviewees are to invite the citizens to meeting to give

room for people to express their concerns and raise their questions in a more informal way than public hearings.

### Specific features of social acceptance of offshore wind energy in coastal areas of South Baltic Region

Taking into account innovations culture of East and Central European countries - Poland, Lithuania and Kaliningrad region of Russian Federation, as accessing to methodology of sustainable development, it's reasonable to talk about some social compatibility directions and trends on which acceptability of offshore wind energy could rise to European level. Other position belongs to Denmark, Germany and Sweden, which OWE culture is more close to the European highest level. Targeted poll of interest groups, directly involved in use of marine and coastal areas, could locate positions of inhabitants of each country on defined development trends.

Social Compatibility of Offshore Wind Energy this is complex value, which reflects, how inhabitants of some Sea coast area accepts introduction of offshore energy in near marine area and coast infrastructure. According to methodology of Sustainable Innovation social compatibility should be examined taking into account impact of introduction of offshore wind energy to economy of country and region, environment and life conditions of inhabitants and visitors of a coast.

Seeking recognise dynamics in Social Compatibility of OWE the longitude sociological research is operating by Strategic Self-Management Institute, which participated in projects POWER and SB-OFF.E.R.

Measurement of OWE social compatibility was implemented as qualitative poll by use quantifiable indexes. The questionnaire was implemented in qualitative mode with quantifiable evaluation of investigating features with provided deformalisation its back to qualitative sense. Many questions of questionnaire constructed in trichotomical (n=3) mode and consist of three quantifiable variants of answers with weight coefficients: "At big extent" – 1, "at small extent" – 0,5, "no" – 0. The weighted average measure of feature is calculating using equity (1).

$$Ki = \sum_{j=1}^N \frac{k_j n_i}{n} \quad (1)$$

Deformalisation of quantifiable measure K to verbal mode is implementing by placing K into appropriate interval: "At big extent" – K=0,67-1; "at small extent" – K= 0,34-0,66; "no" – K=0-0,33.

For evaluation of social compatibility of offshore wind energy in marine areas of participating in project POWER countries Poland, Lithuania and Russia (Kaliningrad region) multilingual virtual questionnaire was prepared and placed on Internet as single html tool. 129 experts participated in the poll in 2008 year, majority of them were from Lithuania and Russia. Taking into account not big differences in renewable energy development in Lithuania, Poland and Russia in 2008, received results of the poll was accepted as appropriate for South East Baltic region.

Measurement of second monitoring of Social Compatibility point was chosen in the end of implementation of South Baltic programme project SB-OFF.E.R. in April – May 2013 year. 5 year time is enough for await significant changes in expert's opinions and evaluations. The same questionnaire was used seeking to assure comparability of measurement data in 2008 and 2013 years.

Seeking to improve accessibility and universality of the poll the questionnaire in English was realised on Strategic Self-Management virtual portal iSS – <http://www.virtualika.lt/iSS>. This virtual tool gives possibility to operate filling of questionnaire, make control and summarising of results. It could be accessed on line by internet.

Virtualised questionnaire was activated and filling in links were sent to partners of project South Baltic programme projects related to energy SB-OFF.E.R., WEBSR2, LED, RES-Chains. The article with the link to questionnaire was published in portal of Innovations group Eksponente. The invitation to fill-in questionnaire was send to 95 thousand e-mails. More as hundred people tried to fill in questionnaires. But it needs specific knowledge and not all questionnaires were filled completely. After check 31 filled-in questionnaires were accepted for processing. Experts distributed by countries: Denmark – 10%, Germany – 26%, Lithuania – 35%, Poland – 10%, Sweden – 16%, other – 3%.

During preparation of methodology for social compatibility investigation were formed then groups of experts: administration, Science, Industry, Fishery, Navigation & Shipping, Real estate, Military, Energy, Tourism services, Public.

The largest represented groups of science, energy, industry and administration. More public respondents expressed interest to the poll in 2013 year.

It's very significant that understanding of climate change as very dangerous problem for humanity demonstrate 80% of respondents. Deformalised sense of this feature is – "This is a very dangerous problem for humanity". Answers to this question distributed equal and the attitude to climate change importance was not changed during last 5 years.

According to sustainable innovation paradigm energy culture is human feature, which shows how much sustainable energy is using. As it's more sustainability approach as higher energy culture.

Answering to question, what you think about information from World Health Organization that reduction of 17-20% of human life length is conditioned by use of traditional kinds of burning energy in 2008 year only 4% of respondents said that „There are no possibilities for use renewable energy in nearest future". Majority or 65% of participants of the poll were sure, that "Governments should guarantee optimal use of traditional and renewable energy sources". 5 years ago was dominated opinion about aim to assure mix of different kinds of energy – non renewable and renewable.

After 5 years the significant change was occurred on this matter. In 2008 year only 19% of respondents were sure that governments should do all for change fuel burning energy to renewable energy expressed. In 2013 year this attitude reached 65% of respondent's answers.

Energy culture is transiting from Traditional –A(t) to Balanced – B(t) and after – to Advanced – C(t). During 5 year balanced energy culture was changed to Advanced – replace burning kinds of energy to not burning. The last attitude is advanced what could be placed on virtual trichotomical trend and there no doubt, that it will rise in the nearest future.

Majority of experts agree that ecologically clean wind energy could be used more extensively in their country. This opinion is stable and it's changing only to positive direction.

Nature culture reflects quality of use of the nature. Outlook to nature use is transiting three qualitative stages: economical (irresponsible) use, nature saving and responsible use. In 2008 year only 13% of respondents were at positions of economical outlook to use of nature. It was positive that majority or 61% of participated in poll experts expressed culture of nature saving. Responsible use of marine environment, which requires reducing environmentally non friendly activities in marine areas, accepted 17% of respondents in 2008. However during 5 years occurred significant changes in nature culture approaches. Environment saving attitude reduced twice from 61 till 29%. Economical approach was raised from 13 till 45%. The last change is enough strange. However it could be explained as result of achieved clearness that OWE isn't danger for marine environment and only economical criterions left significant for decision making related to establishing OWE parks.

Different kinds of techniques and activities which effects bigger damage for environment at deep water marine areas were ranged by experts about equal in 2008 and 2013 years. The most danger for marine environment recognised dumped chemical weapons, oil drilling and mining, dumping, oil loading terminals, closed marine areas and cargo shipping. Underwater gas pipes, fishery, passenger shipping and underwater electricity cables are danger at small extent. Marine environment is no effecting by recreational fishing, wind power generators and sailing. So, this comparative evaluation gives very strong arguments when OWE is examining on environment issues.

Understanding of usefulness of OWE for costal living people was improved significantly. Answering to the question, what would be the impact of development of off-shore wind farms for coast living people in 2008 year 36% of experts expressed positive outlook, 23% - neutral and 12% negative. After 5 years number of positive opinion expressed experts increased twice till 61%, neutral – till 32%, and negative approach reduced till 6%. After 5 years the part of respondents without opinion on this mater reduced from 27% till 0%. There we could recognise impact of knowledge on understanding of usefulness of offshore wind energy provided to large publics.

Positive impact of OWE at national level was increased in all analysed aspects. As large impact of offshore wind energy on national level were defined in 2008 and 2013 year next positive changes: More environmentally-friendly electricity; less pollution to environment; advanced technologies; Independence from fuel suppliers. If in 2008 Investments in national

economy; more work places for people living on the coast and more opportunities for local business were evaluated as impact in small extent, after 5 years these features were recognised as useful in large extent.

Many myths related to offshore wind energy were disappeared during the last years. To question, what would be the impact of off-shore wind farms for coastal zone residents and visitors in 2008 year 24% of experts expressed positive, 32% neutral, 22% negative position. No opinion and other positions expressed 15% and 7% of participated persons. Summary conclusion was – neutral in 2008 year.

Positive approach to impact of OWE to coastal living people is increasing. After 5 years no negative opinions were recognised in expert's answers. The opinion on neutral impact of OWE to coastal living people and visitors was increased till 58% and positive – till 35%.

The visual impact of offshore located wind power parks was one of negative features in 2008 poll. To question, what effects might occur in connection to marine landscape with wind farms, in 2008 year experts Trouble to watch natural and clean horizon line; Piling of a natural sea view; Coastal zone visitors' interest to such landscape; A view of rotating blades is joyful; Trouble, that some wind mills don't turn were evaluated as effecting at small extent. Coastal zone residents' interest to note how strong is wind and Optical exercises for eyes were evaluated as not effected features of offshore wind parks five years ago.

In 2013 years twice reduced fears related to piling of natural Sea view by offshore wind turbines and troubles to watch natural and clean horizon line. So, no more troubles for OWE development related to visual impact of OWE.

Answering to question, what are attitudes to construct large off-shore wind power parks there in marine areas of your country in 2008 year experts noted that this activity will be significant for local authorities' at large extent. Impact at small extent could be related to National strategy, National marine legislation, and National energy legislation. After 5 years experts double attention gave to impact of OWE to climate change. Local authorities and national marine legislation received reduced attention.

### **The use of Offshore Wind Energy Social Compatibility Tool**

This Social Compatibility Tool could be used for next activities, related to OWE development:

1. On preparatory works at introduction of OWE in some coastal areas of a country. Accumulated data and discovered regularities and trends of changes could be used for explanation of usefulness and acceptability of OWE for national and local authorities, inhabitants and visitors of coastal zones.
2. As basis for monitoring of changes in attitudes to OWE in different regions and countries. 5 year monitoring step is the most appropriate.
3. The questionnaire could be translated into national languages for access with Social Compatibility knowledge of target groups which opinion are important for decision making and acceptance of OWE in a country or region.
4. As education mean during preparing planers and developers of offshore wind energy.

5. As set of arguments for answering to questions of potential investors concerning social acceptance of OWE.
6. As set of information for journalists writing on themes related to social acceptance of OWE.
7. Many other purposes connected to human activities offshore and onshore.
8. As basis for next accumulation of useful knowledge on social acceptance of OWE.

## Conclusions

Creation, continuous used and development of OWE Social Compatibility tool through implementation of cross-border cooperation in South Baltic projects POWER and SB-OFF.E.R. made positive changes and discovered new opportunities for Offshore Wind Energy culture, industry and mode of life:

Extrapolation of actual tendencies to time period till 2050 year, planes of European community to reach target of 20% of renewable energy in 2020 year, results of sociological standardised poll of citizens of EU-25 "Knowledge – Perception – Measures: Energy Technologies Eurobarometer" made in 2006 led us to paint raising only renewable energy sources, and total falling of all kinds of traditional energy sources. There are providing restrictions of burning and nuclear kind of energy during 10-20 years. Using dichotomic model of single virtual relation the model of energy transition is presenting as inversion of irresponsible energy, grounded on fuel burning technologies and centralised supply of energy, to responsible energy, related to use of renewable and decentralised energy distribution.

Citizens of participating in projects POWER and SB-OFF.E.R. countries Denmark, Sweden, Germany, Poland and Lithuania are positive concerning development renewable, wind and offshore wind energy.

However, energy policy of EU is still not positioned on objective energy transition trend. This is reason why people of EU don't trust for information on energy given by political parties, national governments, journalists, electricity, gas and other energy companies, regional/local authorities. People of EU much more trust information about energy related issues from scientific and environmental protection organisation or consumer associations.

It's very significant that understanding of climate change as very dangerous problem for humanity demonstrate 80% of respondents. Attitude to climate change importance was not changed during last 5 years.

According to sustainable innovation paradigm energy culture is human feature, which shows how much sustainable energy is using. As it's more sustainability approach as higher energy culture. 5 years ago was dominated opinion about aim to assure mix of different kinds of energy – non-renewable and renewable. After 5 years the significant change was occurred on this matter. In 2008 year only 19% of respondents were sure that governments should do all for change fuel burning energy to renewable energy expressed. In 2013 year this attitude reached 65% of respondent's answers. Energy culture is transiting from Traditional –A(t) to Balanced – B(t) and after – to Advanced – C(t). During 5 year

balanced energy culture was changed to Advanced – replace burning kinds of energy to not burning. The last attitude is advanced what could be seen on virtual trichotomical trend and there no doubt, that it will rise in the nearest future.

During 5 years occurred significant changes in nature culture approaches. Environment saving attitude reduced twice from 61% till 29%. Economical approach was raised from 13% till 45%. The last change could be explained as result of achieved clearness that OWE isn't danger for marine environment and only economical criterions left significant for decision making related to establishing OWE parks.

Different kinds of techniques and activities which effects bigger damage for environment at deep water marine areas were ranged by experts about equal in 2008 and 2013 years. The most danger for marine environment recognised dumped chemical weapons, oil drilling and mining, dumping, oil loading terminals, closed marine areas and cargo shipping. Underwater gas pipes, fishery, passenger shipping and underwater electricity cables are danger at small extent. Marine environment is no effecting by recreational fishing, wind power generators and sailing. So, this comparative evaluation gives very strong arguments when OWE is examining on environment issues.

Understanding of usefulness of OWE for costal living people was improved significantly. After 5 years number of positive opinion expressed experts increased twice till 61%, neutral – till 32%, and negative approach reduced till 6%. After 5 years the part of respondents without opinion on this matter reduced from 27% till 0%. There we could recognise impact of knowledge on understanding of usefulness of offshore wind energy provided to large publics.

Positive impact of OWE at national level was increased in all analysed aspects. Positive approach to impact of OWE to coastal living people is increasing. After 5 years no negative opinions were recognised in expert's answers. The opinion on neutral impact of OWE to coastal living people and visitors was increased till 58% and positive – till 35%. In 2013 years twice reduced fears related to piling of natural Sea view by offshore wind turbines and troubles to watch natural and clean horizon line. So, no more troubles for OWE development related to visual impact of OWE. After 5 years experts double attention gave to impact of OWE to climate change. Local authorities and national marine legislation received reduced attention.

The scope of longitude sociological research on OWE Social Compatibility dynamics could be accepted as OWE Social Compatibility tool, which could be further used in large scale applications, targeted to sustain introduction of OWE in different countries and coastal regions.

## References

- An Energy Policy for Europe. Commission of the European Communities, Communication from the Commission to the European Council, Brussels 03.01.2007, COM 2006. [http://www.euractiv.com/29/images/communication-epe-070103\\_tcm29-160692.pdf](http://www.euractiv.com/29/images/communication-epe-070103_tcm29-160692.pdf).
- Annual Status Report 2003. Economic Valuation of the Visual Externalities of Off-Shore Wind Farms. FØDEVAREØKONOMISK INSTITUT DEN KGL. VETERINÆR- OG LANDBOHØJSKOLE. Alex Dubgaard. 11 April 2004.



- Horns Rev and Nysted Offshore Wind Farms In the Local Communities  
Compiled by Susanne Kuehn ECON Analyse March 2005.
- Jacob Ladenburg, Alex Dubgaard, Louise Martinsen, Jesper Tranberg.  
ECONOMIC VALUATION OF THE VISUAL EXTERNALITIES  
OF OFF-SHORE WIND FARMS. (2005). Food and Resource  
Economic Institute. Report No. 179 Copenhagen.
- Knowledge – Perception – Measures*. Energy Technologies  
Eurobarometer. Directorate-General for Research Sustainable  
Energy Systems. (2006). EUR 22396.  
[http://ec.europa.eu/research/energy/pdf/energy\\_tech\\_eurobarometer\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/research/energy/pdf/energy_tech_eurobarometer_en.pdf).
- Paulauskas, A., Paulauskas, S., Čiegis R. (2007). Sustainable Wind  
Energy, *The virtual self-education simulator and examiner*, Kaunas:  
Kaunas Technology University.
- Paulauskas, A., Paulauskas, S., Problems and decisions of sustainability  
culture innovations in Lithuania. (2006). *Selected papers of  
International scientific conference "Citizen and governance for  
sustainable development"*, Vilnius, 28-30 September, 101-106.
- Paulauskas, A., Paulauskas, S. (2005). Wind power as catalyser of  
sustainability culture's development, *XIII World's symposium of  
Lithuanian science and creation*, June 30- July 3, Vilnius.
- Paulauskas S., Paulauskas A. (2008). The virtualics and strategic self-  
management as tools for sustainable development, *Technological  
and economic development of economy*, Baltic Journal on  
Sustainability. 14 (1) 76–88.
- Paulauskas S. (1999). The Dialectics of Self-Management: Theory,  
methodology, models, *The monograph*, Klaipeda: Klaipeda  
University press, Klaipeda.
- Paulauskas, S. (2005). The virtual relation as progressive tool for  
creation of the future, *XIII World's symposium of Lithuanian  
science and creation*, June 30- July 3, Vilnius.
- Proposal for a DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT  
AND OF THE COUNCIL on the promotion of the use of energy  
from renewable sources COMMISSION OF THE EUROPEAN  
COMMUNITIES Brussels, 23.01.2008 COM (2008) final.
- REN21. 2008. "Renewables 2007 Global Status Report" (Paris: REN21  
Secretariat and Washington, DC:Worldwatch Institute). Copyright  
© 2008 Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit  
(GTZ) GmbH. [www.ren21.net](http://www.ren21.net).
- Robert A. Hefner III. *The GHK Company*. (2006). Our Global Energy  
Future – Asia's Opportunity. Adapted from speech given at Lee  
Kuan Yew School of Public Policy. National University of  
Singapore, and January 25.
- Sociological Investigation of the Reception of Nysted Offshore Wind  
Farm. Annual report 2004. Commissioned by ELSAM Engineering  
A/S.
- Communication from the Commission to the European Parliament, the  
Council, the European Economic and Social Committee and the  
Committee of the Regions of 13 November 2008 – 'Offshore Wind  
Energy: Action needed to deliver on the Energy Policy Objectives for  
2020 and beyond' [COM(2008) 768 final].
- Perspectives of offshore wind energy development in marine areas of  
Lithuania, Poland and Russia. /Final scientific report on INTERREG  
IIIa project POWER. Coastal Research and Planning Institute,  
Klaipeda University. 2008. In Lithuanian and English languages.
- Paulauskas, S. Potentials of offshore wind energy in the Baltic Sea  
(Lithuania). *Offshore Wind - Magazine for THE OFFSHORE WIND  
INDUSTRY*. Rotterdam. VoL IV, No01, 2013. -P35-36.
- Paulauskas, S., Paulauskas, A. (2012). *Offshore wind will shine, shade  
and warm*. Science and Life. 9(646), 35-37.
- Paulauskas, S. Sunset of Fire Culture. Science and Techniques. 2012 01,  
34-35.

## JŪROS VĒJO ENERGETIKOS SOCIALINIO SUDERINAMUMO ĮRANKIS

Stasys Paulauskas, Aleksandras Paulauskas

### S a n t r a u k a

Straipsnyje nagrinėjama jūros vėjo energetikos (JVE) socialinio suderinamumo problema. Pietų Baltijos programos SB-OFF.E.R. eigoje atliktas 2008 ir 2013 metais vykdytų ekspertų apklausų rezultatų lyginamasis vertinimas įgalino nustatyti JVE naujadaros tendencijas ir parengti specialų JVE socialinio suderinamumo įrankį. Buvo nustatyta koreliacija tarp šalių bendro išsivystymo lygio ir JVE priimtumo. Per 5 metus daugelis pakrančių gyventojų nuostatų į JVE priimtumą pasikeitė iš negatyvių į pozityvias. Tai gali būti paaiškinta padaugejimu žinių ne vien apie JVE, bet ir kitų jūrinių veiklų teigiamas ir neigiamas puses. Parengto įrankio naudojimo rekomendacijos ir bendros atlikto tyrimo išvados suteikia reikšmingų žinių darniam JVE diegimui įvairiuose pakrančių regionuose.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: jūros vėjo energetika, socialinis suderinamumas, darnioji naujadora, energetikos tendencijos, darnioji energetika, atsakingoji energetika, virtualus modeliavimas.

Prof. **Stasys Paulauskas**, doctor of philosophy (applied sociology), director of Strategic Self-Management Institute. Fields of scientific researches: Sustainable development, Virtual modelling of development process, Strategic Self-management, sustainable innovations, sustainable and responsible energy. Author of monographs: Self-Management dialectics (1999), Democratic Self-Management (2000). He implemented more as 200 scientific and innovations projects, more as 150 publications. He is president of Lithuanian Wind Energy Association. Participated in EU programmes Leonardo da Vinci, INTERREG IIIa, South Baltic cross border co-operation programme projects. He was active in creation of idea, application and implementation of South Baltic programme project SB-OFF.E.R. E-mail: [info@ekspONENTE.lt](mailto:info@ekspONENTE.lt)

Mgr. **Aleksandras Paulauskas**, Master at management and international maritime law, project manager at Strategic Self-Management Institute. Fields of scientific researches: sustainable energy, onshore and offshore wind energy development. He participated in implementation of more as 100 scientific and innovations projects, more as 40 publications. He is Director of Lithuanian Wind Energy Association. Participated in EU programmes Leonardo da Vinci, INTERREG IIIa, South Baltic cross border co-operation programme projects. He was active part in creation of idea, application and implementation of South Baltic programme project SB-OFF.E.R E-mail: [vejas@ekspONENTE.lt](mailto:vejas@ekspONENTE.lt)





# VIDAUS KONTROLĖS SISTEMOS BŪKLĖS STATYBOS SEKTORIAUS ĮMONĖSE VERTINIMAS

Rasa Kanapickienė, Jovita Klimaitė

Vilniaus universitetas

## Anotacija

Gera įmonės vidaus kontrolės sistema – vienas iš efektyvios tos įmonės veiklos garantų, kuris skirtas realiai užtikrinti, kad bus įgyvendinti įmonės svarbiausi tikslai. Keičiantis verslo ekonominėms sąlygoms, įmonės vidaus kontrolė taip pat transformuojasi. Tačiau XX–XXI amžių sandūroje įvykę stambūs finansiniai skandalai parodė, kad įmonių vidaus kontrolė nesugebėjo atskleisti ir suvaldyti esminių verslo rizikų. Todėl požiūrį į įmonių vidaus kontrolę būtina ir toliau tobulinti.

Įmonės vidaus kontrolės sistema labai priklauso nuo jos vykdomos veiklos, tačiau atskirų sektorių įmonių vidaus kontrolės tyrimų pasigendama. Todėl straipsnyje analizuojama statybos sektoriaus vidaus kontrolės sistemos būklė. Tai vienas iš sektorių, kuriame dirba daugiausiai ūkio subjektų, taip pat šis sektorius patyrė reikšmingus nuostolius finansinės krizės metu.

Periodinis sistemos vertinimas yra neatsiejama vidaus kontrolės tobulinimo dalis. Todėl būtina turėti instrumentą, padedantį ne tik įvertinti sistemą, bet ir identifikuoti silpnas vietas ir numatyti sistemos tobulinimo kryptis. Vertinant vidaus kontrolę, galima pasirinkti skirtingus vertinimo metodus, tačiau geriausiai tinka klausimynai – jie padeda išvengti klaidų bei netikslumų ir atskleisti slepiamą informaciją. Straipsnyje pateikta autorių sukurti įmonės vidaus kontrolės įvertinimo metodika: sukurtas klausimynas, kuris apima vidaus kontrolės aktualumo bei efektyvumo, taip pat vidaus kontrolės elementų – kontrolės aplinkos, rizikos vertinimo, kontrolės veiksmų, informacijos bei komunikacijos, kontrolės stebėsenos – vertinimą. Metodika, skirta tiek nepriklausomų, tiek ir vidaus auditorių bei įmonės vadovų praktiniame darbe įmonėje esančios kontrolės būklei nustatyti. Šios metodikos pagalba buvo įvertinta vidaus kontrolės būklė Lietuvos statybos sektoriaus įmonėse. Straipsnyje pateikiami tyrimo rezultatai, akcentuojamos statybos sektoriaus įmonių vidaus kontrolės ypatybės. Tokio pobūdžio tyrimas Lietuvoje atliktas pirmą kartą.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: vidaus kontrolės sistema, statyba, vertinimas, vidaus kontrolės klausimynas.

## Įvadas

Vienas iš esminių įmonės valdymo instrumentų yra efektyvi vidaus kontrolės sistema. Efektyvi vidaus kontrolė padeda užtikrinti verslo politiką bei numatytų tikslų įmonėje pasiekimą, atskleidžia įmonės vystymosi perspektyvas, padeda pastebėti pavojingą įmonės egzistavimui riziką bei ją valdyti, siekiant išlaikyti nustatytą prisiimtą rizikos lygį. Tačiau įmonių finansiniai skandalai rodo, kad šių įmonių vidaus kontrolė nesugebėjo atskleisti ir suvaldyti esminių verslo rizikų. Tai patvirtina įmonių vidaus kontrolės sistemos kūrimo ir tobulinimo aktualumą. Per pasaulį nusiritusi krizė taip pat parodė, kad įmonių vidaus kontrolė nesugebėjo atskleisti esminių įmonės gresiančių verslo rizikų ir sumažinti tiek, kad jos taptų priimtinos. Be to, įmonių valdymo sistemos nariai nesugebėjo skubiai įgyvendinti antikrizinių priemonių, o tai lėmė įmonių bankrotus.

Nors pripažįstama, kad įmonės vidaus kontrolės sistema labai priklauso nuo jos vykdomos veiklos, tačiau mokslinėje literatūroje analizuojami, tarptautinių ir nacionalinių profesinių organizacijų sukurti vidaus kontrolės modeliai yra bendro pobūdžio. Galima išskirti tik keletą specifinių, t.y. konkrečios veiklos srities modelių: bankų vidaus kontrolės sistemos modelis (Bazel), viešojo sektoriaus vidaus kontrolės modelis (INTOSAI), informacinėms sistemoms skirti vidaus kontrolės modeliai (CobiT, SAC). Todėl aktualu analizuoti skirtingose ekonominės veiklos sektoriuose dirbančių įmonių vidaus kontrolės specifika. Reikia

paminėti, kad Lietuvoje atlikti vidaus kontrolės empiriniai tyrimai (Kanapickienė, 2008a; Giriūnas, 2009, Dzingulevičienė, Kustienė, 2010) labiau koncentruojasi į skirtingo dydžio įmonių vidaus kontrolės sistemų analizę. O atskirų sektorių įmonių vidaus kontrolės tyrimų pasigendama: paminėtini Giriūno (2013) vidaus kontrolės empiriniai tyrimai gavybos pramonės įmonėse.

Lietuvoje didžiąją dalį visų veikiančių ūkio subjektų sudaro ūkio subjektai, dirbantys apdirbamojoje gamyboje; statyboje; didmeninėje ir mažmeninėje prekyboje; transporte ir saugojime (2013 m. sausio 1 d. atitinkamai – 7,8 %; 6,9 %; 25 %; 7,5 %). Nors pagal veikiančių įmonių skaičių statybos sektorius yra ketvirtuoje vietoje, tačiau, analizuojant krizės metus, pastebėsime, kad Lietuvoje 2009–2013 metais statybos sektoriuje bankrutavo didžiausias procentas įmonių, t.y. didžiausia atitinkamais metais pradėtų bankroto procesų procentinė dalis nuo veikiančių ūkio subjektų skaičius metų pradžioje (2009 metais – 6,1 %). 2009 metais kituose sektoriuose – apdirbamojoje gamyboje; didmeninėje ir mažmeninėje prekyboje; transporte ir saugojime – šis rodiklis buvo atitinkamai 4,2 %, 1,9 %, 4,5 %. Analogiška tendencija išliko iki 2013 metų. Paskutinoji priežastis labiausiai paskatino tirti statybos sektoriaus įmonių vidaus kontrolės būklę.

Tyrimo objektas – statybos sektoriaus įmonių vidaus kontrolės sistema.

Tyrimo tikslas – sukurti įmonės vidaus kontrolės įvertinimo metodiką ir ją pritaikyti tiriant vidaus kontrolės būklę Lietuvos statybos sektoriaus įmonėse.

Tyrimo metodai – mokslinės literatūros sisteminė, lyginamoji analizė. Atliktas empirinis tyrimas, naudoti sociologinių tyrimų organizavimo elementai: taikytas anketinės apklausos metodas, ekspertinė apklausa (interviu). Gautų rezultatų analizė atlikta pasitelkus kokybinės analizės bei statistinius metodus.

### **Vidaus kontrolės vertinimas pasitelkiant klausimynus**

Įmonės vadovai, auditoriai ar kiti asmenys, suinteresuoti sėkminga įmonės veikla, siekia greitai ir efektyviai surinkti jiems reikalingą informaciją apie įmonės vidaus kontrolės sistemą bei ją įvertinti. Norint teisingai įvertinti padėtį, reikia nustatyti, kas lėmė tokią padėtį ir kaip ją spręsti. Tačiau vidaus kontrolės sistemos vertinimas – diskusijų objektas. Nesutariama dėl vertinimo kriterijų, būdų ir priemonių. Šie nesutarimai daugiausia kyla dėl to, kad autoriai nagrinėja įvairias vidaus kontrolės sistemas (Ionescu, 2011). Bendriausiu atveju vertinant vidaus kontrolę, būtina kuo objektyviau nustatyti vidaus kontrolės sistemos tinkamumą ir efektyvumą, išsiaiškinti vidaus kontrolės sistemos pranašumus ir trūkumus.

Hansen, Stephens, Wood (2009), Kopp, Bierstaker (2006) išskiria šešias vertinimo charakteristikas: fizinės aplinkos studijavimo, organizacijos literatūros, darbuotojų nuomonės, valdymo struktūros analizės, veiklos stebėjimo, santykių su klientais analizės. Autoriai siūlo studijuoti fizinę organizacijos darbo aplinką, kuri atskleidžia požiūrį į darbuotojus. Hansen, Stephens, Wood (2009) teigimu, nemažai informacijos apie organizaciją galima surinkti studijuojant organizacijos dokumentinę medžiagą, tai gali būti tiek vidiniai dokumentai, tiek išorinė spausdinta informacija apie tiriamą organizaciją. Autorių nuomone, svarbus ir darbuotojų požiūris į įmonės vidaus kontrolės sistemą. Siūloma atlikti darbuotojų apklausą, įvertinti jų pasisakymus. Flynn (2005), Kopp, Bierstaker (2006) siūlo paimti interviu iš pavienių ar grupės žmonių. Gautus atsakymus galima susieti ir atlikti organizacijos darbuotojų nuomonės analizę. Remiantis Hansen, Stephens, Wood (2009), labai svarbu išstudijuoti įmonės hierarchinę struktūrą, nes kiekviena jų pasižymi savitais vadovavimo bruožais ir požiūriu į vidaus kontrolę. Darbuotojų apklausų rezultatams patikrinti siūlomas veiklos stebėjimas, galintis padėti atskleisti vidaus kontrolės trūkumus. Kaip pastebi Rupšys (2008), vidaus kontrolės įvertinimui, matavimui bei vertinimui turėtų būti taikomas supaprastintas veiklos vertinimo modelis, akcentuojant tradicinius „kietus“ veiklos vertinimo rodiklius, kurie išmatuoja keliamų tikslų pasiekimą vertinamai veiklai. Šie rodikliai turi būti aiškūs, susieti su strateginiais veiklos rodikliais, lengvai interpretuojami, o jų skaičius turi būti optimalus.

Mokslo darbuose (Mackevičius, 1999; Arens, Elder, Beasley, 2005; Knechel, Salterio, Balou, 2007; Kanapickienė, 2008b; Gray, Manson, 2011; Jadranka, 2013) nurodoma, kad vidaus kontrolės sistemos vertinimas gali apimti įvairius metodus – pasitelkiant aprašymus, grafines schemas ir klausimynus. Vertinant vidaus kontrolę, geriausiai tinka klausimynai (Mackevičius, 1999, Gilbert, Terry, 2005; Lakis, 2007).

Tai iš anksto parengtas sąrašas klausimų, į kuriuos atsakymai gaunami apklausiant įvairaus lygio personalą. Be to, jie padeda išvengti klaidų bei netikslumų ir atskleisti slepiamą informaciją. Galima išskirti kelis klausimynų naudojimo aspektus. Pirma, vertinimo klausimynus geriausiai būtų pateikti labiausiai patyrusiems darbuotojams, nes dėl įvairių priežasčių (nekompetentingumo, atsakomybės stokos ir pan.) ne visi darbuotojai gali objektyviai įvertinti vidaus kontrolės sistemos efektyvumą (Arens, Elder, Beasley, 2005). Reikia pažymėti, kad Gilbert, Terry (2005) siūlo neteikti klausimynų aukščiausiojo lygio vadovams, nes jie gerai žino, kokia turi būti vidaus kontrolė ir gali bandyti nuslėpti silpnąsias vidaus kontrolės vietas. Antra, tie patys klausimynai pateiktini ne vienam, o keliems darbuotojams, jų atsakymai vėliau sulyginami, nes skirtingi asmenys į tą patį klausimą gali atsakyti skirtingai ir išryškinti vidaus kontrolės trūkumus (Kanapickienė, Razmutė, 2009).

Dabartinės metodikos neleidžia susidaryti išsamaus vaizdo apie vidaus kontrolės sistemą: 1) klausimynuose įvertinami tik atskiri vidaus kontrolės momentai; 2) jie nesudaro vientisos sistemos; 3) nepateikiama, kaip kiekybiškai interpretuoti apklausos rezultatus. Dėl to iškyla būtinybė sukurti metodiką, kuri leistų efektyviai įvertinti visą vidaus kontrolės sistemą.

Sukurtoje metodikoje dauguma klausimų buvo sudaryti siekiant nustatyti vidaus kontrolės būklę. Taip pat pateikiama klausimų, kuriais prašoma išreikšti savo nuomonę, ne vien pasirenkant atsakymo variantus: „taip“, „ne“, „nežinau“, bet nurodant galimas problemų priežastis ar sprendimo būdus.

### **Statybos sektoriaus įmonių vidaus kontrolės vertinimas pasitelkiant klausimynus**

Vidaus kontrolės įvertinimas turėtų apimti visą įmonę, todėl, autorių nuomone, parengtą klausimyną turi sudaryti šie pagrindiniai klausimų blokai:

1. *Vidaus kontrolės aktualumas.* Tuo tikslu suformuotas klausimų blokas, kurį galima suskirstyti į dvi grupes: 1) respondento požiūris į vidaus kontrolę; 2) vidaus kontrolės buvimas įmonėje (žr. 1-ąją lentelę).

Pirmiausia tikslinga tirti, ar respondentas pripažįsta vidaus kontrolės svarbą bei būtinybę, nes bet kuris tyrimo objektas praranda prasmę, jei nėra suvokiama jo esmė ir jis atmetamas kaip nereikalingas. Taip pat siekiama patikrinti, ar respondentas pritaria nuomonei, kad įmonės vadovas sukuria ir prižiūri vidaus kontrolės veikimą, paskirdamas darbuotojus, atsakingus už kontrolės vykdymą, o pati vidaus kontrolė turi būti visuotinė, t. y. kiekvienas vadovas, nepriklausomai nuo jo lygio, turi vykdyti kontrolę, kaip neatskiriamą savo pareigų dalį.

Antra, siekiama sužinoti, ar vidaus kontrolės sistema jau įdiegta įmonėje, jeigu ne, tuomet, kokios to priežastys. Jei vidaus kontrolės sistema įdiegta įmonėje, tiriama, kokius tikslus ji padeda įgyvendinti. Nors mokslo darbuose išsiskiria nuomonės dėl vidaus kontrolės tikslų, dažniausiai literatūros šaltiniuose išskiriami vidaus kontrolės tikslai šiose srityse: veiklos efektyvumas; finansinių ataskaitų teisingumas, patikimumas; turto apsauga; įstatymų nuostatų laikymasis. Šiuo metu vis dažniau akcentuojami ir šie vidaus kontrolės tikslai:

veiksmingos valdymo politikos užtikrinimas bei rizikos valdymas. Todėl siekiama išsiaiškinti, ar vidaus kontrolė užtikrina tikslų siekimą šiose šešiose srityse.

**1 lentelė.** Vidaus kontrolės aktualumo vertinimo klausimynas

Klausimas	Galimi atsakymai	Vertinimas
Ar, Jūsų manymu, statybos įmonėje yra būtina vidaus kontrolės sistema?	T/N/Než <sup>1</sup>	–
Ar įmonėje yra parengta ir įdiegta vidaus kontrolės sistema?	T/N/Než	2/0/1 <sup>2</sup>
Jeigu vidaus kontrolė neįdiegta Jūsų įmonėje, tuomet nurodykite galimas priežastis (galimas kelių variantų pasirinkimas): – Vadovybė taupo lėšas. – Vidaus kontrolė yra nereikalinga. – Tai naujas reiškinys Lietuvoje. – Kita (įrašykite)		
Kuriuos iš tikslų užtikrina Jūsų įmonės vidaus kontrolė: – Veikla yra teisėta, efektyvi, ekonomiška, rezultatyvi, skaidri. – Finansinė informacija ir ataskaitos yra patikimos ir išsamios. – Turtas ir duomenys yra apsaugoti. – Laikomasi įstatymų nuostatų. – Vykdomi strateginiai bei kiti veiklos planai. – Rizikos veiksniai valdomi efektyviai	Kiekvienam punktui Taip/Ne	2/0
Kas, Jūsų manymu, turėtų būti atsakingas už vidaus kontrolės sukūrimą: – Įmonės vadovas. – Įmonės darbuotojai. – Vidaus auditorius. – Vidaus kontrolės specialistas. – Kita (įrašykite)		
Kas turėtų būti atsakingas už vidaus kontrolės vykdymą: – Įmonės vadovas. – Įmonės darbuotojai. – Vidaus auditorius. – Vidaus kontrolės specialistas. – Kita (įrašykite)		

<sup>1</sup> T/N/Než – galimi atsakymai: Taip, Ne arba Nežinau

<sup>2</sup> 2/0/1 – atsakymas Taip vertinamas 2 balais, Ne – 0, Nežinau – 1 balu.

**2. Vidaus kontrolės efektyvumo vertinimas.** Šis klausimų blokas skirtas išsiaiškinti apklausiamo darbuotojo požiūrį į įmonės vidaus kontrolę, t. y. kaip jis vertina dabartinę vidaus kontrolės būklę, nepakankamos vidaus kontrolės priežastis, problemas (žr. 2-ąją lentelę). Galimas nepakankamos vidaus kontrolės buvimo priežasčių ir vidaus kontrolės problemų, trukdančių užtikrinti efektyvią įmonės veiklą, sąrašas suformuotas atlikus eksperimentinę apklausą (interviu).

Galiausiai tirama, ar įmonėje galima identifikuoti vidaus kontrolės elementus. Nors tyrėjai nėra vieningos nuomonės dėl vidaus kontrolės struktūros, tačiau pamažu vidaus kontrolės supratimas išsivystė iki tokios vidaus kontrolės struktūros, kokia ji suprantama COSO modelyje. Pirmiausia, pateikiami tik du vidaus kontrolės elementai – kontrolės aplinka ir kontrolės procedūros. Vėliau modelis papildytas dar vienu elementu – informacine sistema (O’Leary, Iselin, Sharma, 2006). XX a. pab. – XXI a. pr. vis didėjantis stambių kompanijų buhalterijos skandalų mastas bylojo apie tai, kad nepakanka esamos sukurtos vidaus kontrolės sistemos, ją reikia tobulinti ir keisti. 1992 m. išleidžiamas COSO (1992) modelis, kuris susideda iš penkių elementų: 1) kontrolės aplinkos, 2) rizikos vertinimo, 3) kontrolės veiksmų, 4) informacinės sistemos ir informavimo, 5) kontrolės priemonių stebėsenos. Tokiai vidaus kontrolės struktūrai pritariama daugelyje mokslo darbų (Hubbard, 2003; Jokipii, 2006; Lakis, 2007; Millichamp, Taylor 2008; Colbert, 2008; Agbejule, Jokipii, 2009; Giriūnas, Mackevičius, 2013). Toks požiūris išliko ir 2013 metais peržiūrėtame COSO vidaus kontrolės modelyje, kuriame vidaus kontrolės

diegimui ir įgyvendinimui suformuluota 17 principų: kontrolės aplinkai suformuluoti 5 principai, rizikos vertinimui – 4, kontrolės veiksams – 3, informacijai ir komunikacijai – 3, kontrolės stebėsenai – 2 principai. Nors kontrolės principai išplaukia iš 1992 modelio, jie konkrečiai buvo įvardinti tik 2013 metais peržiūrėtame modelyje. Todėl šiame darbe taip pat vadovaujamasi COSO (2013) modelio struktūra bei suformuluotais principais.

Kituose klausimyno blokuose detaliau tiriama kiekvieno vidaus kontrolės elemento būklė.

**2 lentelė.** Vidaus kontrolės būklės vertinimo klausimynas

Klausimas	Galimi atsakymai	Vertinimas
Kaip įvertintumėte įmonės vidaus kontrolės būklę?	Lg/G/P/S <sup>1</sup>	3/2/1/0
Jeigu vidaus kontrolė patenkinama arba silpna, tuomet nurodykite galimas priežastis (galimas kelių variantų pasirinkimas): – Vidaus kontrolei skiriama per mažai dėmesio – Teikiama per mažai informacijos vidaus kontrolės tema – Nepakankama vadovų kompetencija diegiant vidaus kontrolę – Kita (įrašykite)		
Jūsų manymu, ar Jūsų įmonėje įdiegta vidaus kontrolė veikia efektyviai	T/I/N/Než <sup>2</sup>	3/2/0/1
Kokias vidaus kontrolės problemas, trukdančias užtikrinti efektyvią įmonės veiklą, pastebite (galimas kelių variantų pasirinkimas): – Vidaus kontrolės sistemos diegimo trūkumai – Vidaus kontrolės efektyvumo problemos – Vidaus kontrolės struktūros problemos – Neužtikrina specifinių statybos sektoriaus problemų išvengimo (darbuotojų srautų valdymo, darbų kokybės, pirkimų kontrolės ir kt. problemos) – Neužtikrina rizikų išvengimo – Nei viena iš jų – Kita (įrašykite)		
Ar įmonėje veikia sklandi: – Kontrolės aplinka. – Rizikos vertinimas – Informacija ir komunikacija – Kontrolės veiksmai. – Stebėseną	T/N/Než/En <sup>3</sup>	2/0/1/0

<sup>1</sup> Lg/G/P/S – galimi atsakymai: Labai gera; Gera; Patenkinama; Silpna

<sup>2</sup> T/I/N/Než – galimi atsakymai: Taip, Iš dalies, Ne arba Nežinau (sunku pasakyti)

<sup>3</sup> T/N/Než/En – galimi atsakymai: Taip; Ne; Nežinau; Šio elemento nėra

**3. Kontrolės aplinka.** Kontrolės aplinka analizuojama kaip veiksnių, darančių įtaką įmonės vidaus kontrolei, visuma. Šiuos veiksnius įmonės vadovybė privalo išanalizuoti, nes vidaus kontrolės sistema nebus efektyvi, jeigu ją kuriant nebus įvertinta, kokioje aplinkoje ji veiks. Nėra bendros nuomonės dėl kontrolės aplinkos veiksnių skaičiaus ir skirstymo, todėl tikslinga skirti tik pagrindinius, esminius, daugiausia įtakos kontrolei turinčius, reikšmingą riziką sukeliančius veiksnius. Todėl sudarant klausimyną (žr. 3-iąją lentelę) akcentuojami COSO (2013) išskiriami kontrolės aplinkai keliami principai: 1) sąžiningumas ir etinės vertybės, 2) atsakomybės priežiūra, 3) organizacinė struktūra, įgaliojimai ir atsakomybė, 4) kompetencijos užtikrinimas, 5) atsakomybės už vidaus kontrolės vykdymą užtikrinimas.

Kontrolės aplinkai didelį vaidmenį turi vidaus kontrolės reglamentas – įmonės norminių dokumentų sistema, nustatanti vidaus kontrolės sistemos veikimo mechanizmą. Atlikti vidaus kontrolės tyrimai (Kanapickienė, 2008a, 2008b) rodo, kad vidaus kontrolės požiūriu įmonėse nesukurtas tinkamas veiklą reglamentuojančių dokumentų paketas: dažnai norminių dokumentų turinys būna nenuoseklus; patys dokumentai

parengti nesistemiškai, dažnai prieštarauja vienas kitam; dokumentai operatyviai nepataisomi, nors juos pakeisti ar papildyti rekomenduoja auditoriai ar nurodo įmonės vadovai. Tad įmonės vidaus kontrolės sistema reglamentuojantys dokumentai praranda savo aktualumą ir tampa reikalingi parodyti tik kontroliuojančioms institucijoms. Esant tokiai situacijai, reglamentuojančių dokumentų tyrimą svarbu išskirti praktiniu aspektu. Todėl į klausimyną įtraukiami klausimai, analizuojantys vidaus kontrolės reglamentavimą: tiriami vidaus kontrolės aprašo (dokumento, aptariančio vidaus kontrolės vietą įmonės mastu) ir pareigybių aprašymų, pareiginių nuostatų (įmonės parengto dokumento, kuriame apibrėžtos darbuotojo darbo funkcijos, atsakomybė, teisės ir santykiai su kitais nariais pagal jo pareigybės vietą įmonės struktūroje ir su šia pareigybe susijusių bendrą veiklą siekiant įmonės tikslų) esminiai turinio elementai.

**3 lentelė.** Kontrolės aplinkos vertinimo klausimynas

Klausimas	Galimi atsakymai	Vertinimas
Ar įmonėje laikomasi sąžiningo ir etiško elgesio nuostatų?	T/N/Než <sup>1</sup>	2/0/1
Ar už valdymą atsakingi asmenys (valdyba, audito komitetas) vykdo vidaus kontrolės atlikimo priežiūrą?	T/N/Než	2/0/1
Ar įmonėje yra patvirtinta organizacinė struktūra?	T/N/Než	2/0/1
Ar darbuotojams yra suteikti įgaliojimai ir priskirta atsakomybė?	T/N/Než	2/0/1
Ar įmonėje įgyvendinama žmogiškųjų išteklių politika ir procedūros?	T/N/Než	2/0/1
Ar įmonė siekia samdyti, rengti ir išlaikyti kompetentingus darbuotojus?	T/N/Než	2/0/1
Ar įmonėje yra paskirtas asmuo / padalinys atsakingas už vidaus kontrolę?	T/N/Než	2/0/1
Ar yra parengtas vidaus kontrolės aprašas, kuriame aprašoma: – įmonės veiklos pobūdis ir ypatumai – veiklos riziką – apskaitos ir informacinę sistemą – turto apsauga	Kiekvienam punktui T/N/Než	2/0/1
Ar įmonėje yra patvirtintas pareigybių (etatu) skaičius?	T/N/Než	2/0/1
Ar darbuotojų pareigybių aprašymuose ir kituose vidaus dokumentuose yra aiškiai ir tinkamai apibrėžtos darbuotojo: – funkcijos – teisės – atsakomybė – pavaldumas	Kiekvienam punktui T/N/Než	2/0/1
Ar įmonės vadovas yra patvirtinęs: – apskaitos politiką; – sąskaitų planą; – asmenų, kuriems suteikta teisė rengti ir pasirašyti arba tik pasirašyti apskaitos dokumentus, sąrašą	Kiekvienam punktui T/N/Než	2/0/1

<sup>1</sup> T/N/Než – galimi atsakymai: Taip, Ne arba Nežinau

Taip pat analizuojami apskaitos organizavimui svarbūs dokumentai, kurių būtinumas apibrėžtas LR Buhalterinės apskaitos įstatyme (toliau – BAĮ) (2001), reglamentuojantys: 1) apskaitos politiką (pagal LR BAĮ (2001) 9-ojo straipsnio 1 dalį ūkio subjekto vadovas turi parinkti apskaitos politiką ir ją įgyvendinti, atsižvelgdamas į konkrečias sąlygas, veiklos pobūdį ir vadovaudamasis apskaitos standartais); 2) atsakomybės už darbą su apskaitos dokumentais paskyrimą (pagal LR BAĮ (2001) 14-ojo straipsnio 1 dalį ūkio subjekto vadovas nustato apskaitos dokumentų pasirašymo tvarką ir asmenų, kurie turi teisę surašyti ir pasirašyti arba tik

pasirašyti apskaitos dokumentus, sąrašą); 3) sąskaitų planą (pagal LR BAĮ (2001) 7-ojo straipsnio 3 dalį kiekvienai įmonei leidžiama susidaryti savo sąskaitų planą, kurį turi patvirtinti jos vadovas).

4. *Rizikos vertinimas.* Pastaruoju metu versle rizika vis didesnė, nes aplinka darosi vis labiau kūrybiškesnė ir sudėtingesnė. Norėdama sukurti efektyvią vidaus kontrolės sistemą, įmonės vadovybė turi žinoti, su kokiomis rizikomis įmonė susiduria savo veikloje. Būtina nagrinėti rizikos atsiradimo tikimybę, nustatyti rizikos svarbą bei dydį, priimtinos rizikos lygį ar rizikos valdymo galimybes. Rizikos veiksnių, susijusių su įmonės veikla, įvertinimas sudaro palankias sąlygas ir suteikia pakankamai informacijos siekiant priimti efektyvius valdymo sprendimus. COSO (2013) modelyje išskiriami rizikos įvertinimui keliami principai: 1) tinkamas tikslų iškelimas, 2) rizikos identifikavimas ir analizė, 3) apgaulės rizikos įvertinimas, 4) reikšmingų pokyčių, kurie gali paveikti vidaus kontrolę, identifikavimas ir analizė.

Klausimyne akcentuojami COSO (2013) pirmieji du principai, nes 1) įmonės tikslai turi būti suformuluoti aiškiai, kad būtų galima nustatyti ir įvertinti riziką, susijusią su tikslų siekimu, 2) būtina analizuoti riziką, vertinant, kiek ją galima valdyti (žr. 4-ąją lentelę). Klausimyne neanalizuojami kiti du principai, kadangi apgaulės rizikos įvertinimui ir reikšmingų pokyčių identifikavimui būtina kurti atskirus, didelės apimties klausimynus.

**4 lentelė.** Rizikos vertinimo klausimynas

Klausimas	Galimi atsakymai	Vertinimas
Ar nustatyti įmonės tikslai?	T/N/Než <sup>1</sup>	2/0/1
Ar nustatoma, su kokiomis rizikomis susiduriama?	T/N/Než	2/0/1
Ar analizuojamos nustatytos rizikos?	T/N/Než	2/0/1
Ar nustatomi mechanizmai (procedūros), kaip suvaldyti atsiradusias rizikas?	T/N/Než	2/0/1

<sup>1</sup> T/N/Než – galimi atsakymai: Taip, Ne arba Nežinau

5. *Kontrolės veiksmai.* Kontrolės veiksmai – tai konkretūs veiksmai ir nuostatos, parengtos vadovaujantis pagrindiniais vidaus kontrolės principais, patvirtintos įmonės vadovybės bei skirtos vidaus kontrolės tikslams įgyvendinti. Klausimyne visus klausimus galima sugrupuoti į tris grupes (žr. 5-ąją lentelę). Toks pasirinkimas nulemtas šių priežasčių.

Pirma, įmonės vidaus kontrolė turi būti nenutrūkstamas procesas, todėl būtina tirti, ar įgyvendinamos ir yra atskirtos visos trys laiko atžvilgiu išskiriamos kontrolės: išankstinė, einamoji ir paskesnioji kontrolės. Toks skirstymas COSO modelyje (1992, 2013) nėra akcentuojamas, tačiau sutinkamas mokslo darbuose (Navickas, 2010) bei norminiuose dokumentuose (pvz., Lietuvos banko valdybos nutarime „Dėl bendrųjų banko vidaus kontrolės organizavimo nuostatų“ (2001), LR Vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatyme (2002)), todėl tikslinga įvertinti, ar tokios kontrolės rūšys egzistuoja įmonėje.

Antra, kontrolės veiksmus tikslinga analizuoti ne tik laiko atžvilgiu, bet ir pagal kontrolės lygius. Pagal kontrolės lygius kontrolės veiksmus galima suskirstyti į tris grupes: operatyvios kontrolės veiksmai, priežiūros

veiksmai, valdymo kontrolės veiksmai. Operatyviosios kontrolės veiksmai įdiegti pačiame ūkinių operacijų procese bei jais siekiama užtikrinti kontrolės aplinkos efektyvumą, todėl turi lemiamą įtaką visai vidaus kontrolės sistemai. Šiems kontrolės veiksmams dažniausiai priskirtinas (Dzingulevičienė, Kustienės, 2010; Ratcliffe, Landes, 2009) tinkamas darbuotojų pareigų atskyrimas; įgaliojimų skyrimas; dokumentavimas; informacijos apdorojimas. Norminiuose dokumentuose bei mokslo darbuose taip pat akcentuojami ir fizinės kontrolės veiksmai. Todėl antroji klausimų grupė skirta įvertinti šių kontrolės veiksmų egzistavimą įmonėje.

5 lentelė. Kontrolės veiksmų vertinimo klausimynas

Klausimas	Galimi atsakymai	Vertinimas
Ar įmonėje yra atskirtos išankstinės, einamosios ir paskesniosios kontrolės funkcijos?	T/N/Než <sup>1</sup>	2/0/1
Ar įmonėje yra atskirtos darbuotojų pareigos?	T/N/Než	2/0/1
Ar įmonėje yra suteikiami įgaliojimai atlikti ūkinės operacijos?	T/N/Než	2/0/1
Ar įmonėje yra atliekamas operacijų dokumentavimas?	T/N/Než	2/0/1
Ar įmonėje yra atliekami informacijos apdorojimo kontrolės veiksmai?	T/N/Než	2/0/1
Ar įmonėje yra atliekami fizinės kontrolės veiksmai?	T/N/Než	2/0/1
Įmonėje yra atliekami kitos kontrolės veiksmai (įrašykite)?	T/N/Než	2/0/1
Ar kontrolės veiksmai yra tinkami (reikiama kontrolės priemonė yra reikiamoje vietoje)?	T/N/Než	2/0/1
Ar kontrolės veiksmai veiksmingi?	T/N/Než	2/0/1
Ar kontrolės veiksmai funkcionuoja kaip viena sistema?	T/N/Než	2/0/1
Ar kontrolės veiksmai nuosekliai funkcionuoja pagal parengtą planą	T/N/Než	2/0/1
Ar kontrolės veiksmai efektyvūs sąnaudų požiūriu (kontrolės įdiegimo kaina neviršija gaunamos naudos)?	T/N/Než	2/0/1
Ar kontrolės veiksmai visapusiai (susiję su kontrolės tikslais)?	T/N/Než	2/0/1

<sup>1</sup> T/N/Než – galimi atsakymai: Taip, Ne arba Nežinau

Trečia, būtina įvertinti ne tik ar kontrolės veiksmai yra įdiegti įmonėje, bet, ar jie veikia. Tam skirta trečioji klausimų grupė.

Tokią klausimų struktūrą lėmė ir COSO (2013) modelyje išskiriami kontrolės veiksmams keliami principai: 1) kontrolės veiklos parinkimas ir plėtojimas; 2) kontrolės technologijos; 3) politikos ir procedūrų taikymas.

6. *Informacija ir komunikacija.* Informacinė sistema turi pateikti pranešimus, turinčius pirminę, finansinę ir atitinkamai susijusią informaciją, kuri suteiktų galimybę vykdyti ir kontroliuoti verslą. COSO (2013) modelyje išskiriami informacijai ir komunikacijai keliami principai: 1) aktualios informacijos naudojimas; 2) vidaus komunikacija ir 3) išorės komunikacija. Šie aspektai akcentuojami klausimyne (žr. 6-ąją lentelę).

Norint užtikrinti tinkamą vidaus kontrolės veikimą, įmonė turi gauti/generuoti ir naudoti aktualią ir kokybišką informaciją, todėl klausimyne pirmiausiai teiraujamasi respondentų, ar jiems pakanka informacijos apie vidaus kontrolę, jos svarbą bei galimybes.

Efektyvi komunikacija turi vykti plačiaja prasme, t.y. ji turi veikti visoje įmonėje ir visomis kryptimis. Vadovai

privalo informuoti darbuotojus, kokią informaciją jie turi fiksuoti, kada ir kokia forma perduoti, kad suteiktų informacijos vadovybei siekiant priimti teisingus sprendimus (Hubbard, 2003). Be to, vadovybė turi užtikrinti, kad būtų reikiamos priemonės ryšiams su išorės šalimis palaikyti ir informacijai iš jų gauti, nes išorės ryšiai gali turėti labai didelę įtaką organizacijos tikslų įgyvendinimo mastui (INTOSAI, 2004).

6 lentelė. Informacijos ir komunikacijos vertinimo klausimynas

Klausimas	Galimi atsakymai	Vertinimas
Ar pakanka informacijos apie vidaus kontrolę, jos svarbą, galimybes?	T/N/Než <sup>1</sup>	2/0/1
Ar įmonėje yra užtikrinama komunikacija visoje įmonėje ir visomis kryptimis?	T/N/Než	2/0/1
Ar įmonėje yra užtikrinamas informacijos perdavimas atskaitų forma?	T/N/Než	2/0/1
Ar įmonėje yra užtikrinamas greitas įvykių ir sandorių registravimas bei klasifikavimas?	T/N/Než	2/0/1
Ar įmonėje yra plėtojamos ir palaikomos veiksmingos informacinės sistemos?	T/N/Než	2/0/1
Ar įmonėje keičiamasi informacija su kitų padalinių darbuotojais dėl galimų rizikų?	T/N/Než	2/0/1
Ar įmonėje yra užtikrinama efektyvi komunikacija su išorės šalimis?	T/N/Než	2/0/1

<sup>1</sup> T/N/Než – galimi atsakymai: Taip, Ne arba Nežinau

7. *Stebėseną.* COSO (2013) modelyje nurodoma, kad stebėseną turi būti atliekama remiantis šiais principais: 1) nuolatinės priežiūros ir/arba atskirų įvertinimų vykdymas, 2) trūkumų vertinimas ir pranešimas apie juos. Tai akcentuojama klausimyne (žr. 7-ąją lentelę).

7 lentelė. Stebėsenos vertinimo klausimynas

Klausimas	Galimi atsakymai	Vertinimas
Ar įmonėje yra atliekamas vidaus auditas?	T/N/Než <sup>1</sup>	2/0/1
Ar įmonėje yra atliekamas išorės auditas?	T/N/Než	2/0/1
Ar Jūsų įmonėje aptikti trūkumai yra ištaisomi?	V/D/K/Nk <sup>2</sup>	3/2/1/0
Ar atliekamas greitas trūkumų įvertinimas?	T/N/Než	2/0/1
Ar informacija dėl įtariamų pažeidimų, neteisėtų veiksmų perduodama atsakingiems darbuotojams?	T/N/Než	2/0/1
Ar yra nustatyti veiksmai, kurie turi būti atlikti reaguojant į trūkumus?	T/N/Než	2/0/1
Ar nustatytu terminu atliekami veiksmai, kad būtų ištaisyti trūkumai?	T/N/Než	2/0/1

<sup>1</sup> T/N/Než – galimi atsakymai: Taip, Ne arba Nežinau

<sup>2</sup> V/D/K/Nk – galimi atsakymai: Visada; Dažniausiai; Kai kada; Niekada

*Klausimyno atsakymų įvertinimas balais.* Kiekvienas atsakymas į teiginį vertinamas balais. Balai skiriami atsakymams, kurie nurodo, kad vidaus kontrolėje nėra spragų, taip pat nekils rizika, kad įmonės tikslai nebus pasiekti. Klausimynuose atsakymus siūloma įvertinti balais nuo 0 iki 2 pagal tai, ar vidaus kontrolėje yra trūkumų, ar ne: 1) jeigu pasirenkami atsakymai „taip“, „iš dalies“, „dažniausiai“, „gerai“, „iš dalies atitinka“ jiems skiriami 2 balai, 2) jeigu „ne“ arba „šio elemento nėra“, „silpnai“, „neatitinka“, „niekada“ – 0 balų, 3) jeigu atsakoma „kaip kada“, „patenkinama“, „nežinau“ – 1 balas, kadangi nežinojimas nei patvirtina, nei paneigia įrodymų, kad kontrolėje nėra spragų. Klausimyne yra keletas klausimų, kurių atsakymai „labai gerai“, visiškai atitinka“, „visada“ – jiems skiriami trys balai.

Remiantis literatūros šaltiniuose rekomenduojamais kontrolės rizikos vertinimo lygiais, siūloma įmonės vidaus kontrolę vertinti: 1) labai gerai – surinkus daugiau nei 80 % visų galimų balų; 2) gerai – surinkus nuo 60 % iki 79 % visų galimų balų; 3) patenkinamai – surinkus nuo 40 % iki 59 % visų galimų balų (šiuo atveju būtina peržiūrėti vidaus kontrolės sistemą ir imtis tam tikrų priemonių situacijai pakeisti); 4) silpna – surinkus iki 40 % visų galimų balų (šiuo atveju reikalinga imtis skubių priemonių būklei pagerinti).

### Statybos sektoriaus įmonių vidaus kontrolės būklės tyrimo metodika

Siekiant visapusiškai išanalizuoti vidaus kontrolės būklę statybos sektoriaus įmonėse, naudoti du, tarpusavyje derinti, tyrimo metodai – anketinė apklausa ir ekspertinė apklausa (interviu).

Organizuojant *anketinės apklausos* tyrimą, pirmiausia buvo apibrėžta tiriamoji visuma, atranka, minimalus atrankos dydis, pirminių duomenų rinkimo metodas.

*Tiriamoji visuma* – Kauno apskrities statybos sektoriaus įmonės (LR Statistikos departamento duomenimis 2014 m. sausio 1 d. Kauno apskrityje veiklą vykdė 1233 statybos sektoriaus ūkio subjektai). Tokį pasirinkimą lėmė šios priežastys:

1. Remiantis LR Statistikos departamento duomenimis Lietuvoje 2014 m. sausio 1 d. veikė 90 790 ūkio subjektai. Ketvirtoje vietoje pagal veikiančius ūkio subjektus yra statybos sektorius: 2014 m. sausio 1 d. šiame sektoriuje veikė 6127, t. y. 6,7 % visų ūkio subjektų. Už šį sektorių didesni, t. y. sudarantys didesnę dalį visų veikiančių ūkio subjektų, yra didmeninė ir mažmeninė prekyba; apdirbamoji gamyba; transportas ir saugojimas (2014 m. sausio 1 d. atitinkamai pagal ekonominės veiklos rūšis 24,5 %; 7,6 %; 7,4 %).

2. Tyrimas atliktas regioniniu principu – tirtos Kauno apskrities įmonės. Remiantis LR Statistikos departamento duomenimis Kauno apskrityje įregistruota 20,2 % visų Lietuvos ūkio subjektų. Statybos sektoriaus subjektai sudarė 6,7 % visų veikiančių Kauno apskrities ūkio subjektų arba 20,1 % visų Lietuvoje veikiančių statybos sektoriaus ūkio subjektų.

*Atranka.* Statistiniuose tyrimuose informacija apie tiriamąją visumą dažnai renkama atrankos būdu. Čia atranka apibūdinama kaip tyrimui atrinkta visumos dalis, galinti tinkamai ir pakankamai atstovauti visumai bei teikti reikiamą informaciją. Tyrimui visumos elementai buvo pasirinkti vykdant tikimybinę atranką.

*Minimalus atrankos dydis.* Atrankinio tyrimo rezultatai visada turi didesnę ar mažesnę neapibrėžtumą, kuris mažėja, o didinant atrankos apimtį, didėja daromų išvadų tikslumas. Todėl iškyla uždavinys – nustatyti minimalų atrankos dydį (Kanapickienė, 2008; Schutt, 2011): šiame tyrime norint rezultatus gauti su 95 % tikimybe bei 12 % paklaida duomenys turi būti surinkti mažiausiai iš 63 įmonių. Tyrimo metu analizuoti iš 66 įmonių surinkti duomenys.

*Pirminių duomenų rinkimo metodas.* Siekiant užtikrinti didžiausią respondentų anonimiškumą bei kuo aukštesnį duomenų patikimumą, buvo pasirinktas anketavimas. Tyrimas buvo organizuojamas pagal sukurtą vidaus kontrolės įvertinimo metodiką. Buvo

pateiktas klausimynas su 53 klausimais, kurie buvo sugrupuoti į septynias grupes.

Organizuotoje *ekspertinėje apklausoje* dalyvavo penki ekspertai. Ekspertai buvo atrinkti iš skirtingų statybos įmonių, jų darbo stažas 4,5–13 metų, jie buvo šių pareigybių atstovai: projektų vadovas, vyr. buhalterė, direktorius, transporto ir tiekimo skyriaus viršininkas, statybos direktorius, t. y. specialistai, turintys vidaus kontrolės srities žinių ir patyrimo. Ekspertų buvo paprašyta suranguoti dešimt užduotų klausimų didėjančia tvarka nuo 1 iki 10. Apskaičiavus Kendalo konkordacijos koeficientą ( $W = 0,7$ ), galima teigti, kad ekspertų nuomonė yra pakankamai vieninga. Ja buvo pasitelkta sudarant ir klausimyną, kai buvo atrenkamos nepakankamos vidaus kontrolės buvimo priežastys ir vidaus kontrolės problemos, trukdančios užtikrinti efektyvią įmonės veiklą.

### Įmonių vidaus kontrolės tyrimų rezultatų interpretavimas

Apklauskos respondentai atstovauja skirtingo dydžio įmones: 23 % įvardijo save labai mažų, 40 % – mažų, 32 % – vidutinių įmonių darbuotojais. Mažiausiai atsakymų buvo gauta iš didelių įmonių. Įmonės pagal dydį suskirstytos vadovaujantis LR smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymo (2007) 3-iajame straipsnyje pateiktais rodikliais – tai darbuotojų skaičius, metinės pajamos arba turto balansinė vertė, taip pat įmonė turi būti savarankiška.

Daugumą atrinktų įmonių atstovavo kompetentingi respondentai. Tai parodo šie du kriterijai. Pirma, dauguma respondentų užima aukštas pareigas atstovaujamoje įmonėje: 24 % save įvardijo įmonės vadovais, 24 % – buhalteriais, 21 % – darbų vadovais, 13 % – projektų vadovais, 9 % – vadybininkais. Tik 9 % apklaustųjų yra kitų pareigybių atstovai. Antra, daugumos respondentų darbo stažas rodo jų didelę patirtį: atstovaujamoje įmonėje 33 % apklaustųjų dirba virš dešimties metų; 33 % – nuo 6 iki 10 metų; 27 % – nuo 2 iki 5 metų, tik 6 % apklaustųjų darbo stažas įmonėje – iki vienerių metų. Taigi, galima teigti, kad dauguma apklaustųjų yra didelę patirtį turintys darbuotojai, todėl jų išsakyta nuomonė yra reikšminga ir patikima. Toliau pateikiami tyrimo rezultatai.

1. Pirmiausia buvo siekiama išsiaiškinti *vidaus kontrolės aktualumą* statybos sektoriuje. Galima konstatuoti, kad dauguma respondentų pripažįsta vidaus kontrolės būtinumą statybos įmonės veikloje: tai nurodė 97 % respondentų. Tačiau požiūris dėl visuotinai pripažintos nuostatos – kad įmonės vadovas sukuria ir prižiūri vidaus kontrolės veikimą, paskirdamas darbuotojus, atsakingus už kontrolės vykdymą – išsiskyrė: 67 % respondentų nurodė, kad už vidaus kontrolės sukūrimą turi būti atsakingas įmonės vadovas, o už vykdymą vidaus kontrolės specialistas (39 %) arba vidaus auditorius (35 %).

Nors dauguma respondentų pripažįsta vidaus kontrolės būtinumą, tačiau domintis, ar įmonėse atliekama vidaus kontrolė, tik 48 % respondentų pasisakė, kad vidaus kontrolės sistema yra parengta ir įdiegta. Tai, kad ir vidaus kontrolė nebūtina įmonės veikloje, ir ji įmonėje neatliekama nurodė 3 % respondentų. Kaip pagrindinę priežastį, kodėl įmonėse nėra įdiegiama vidaus kontrolės



sistema, daugiausia (46 %) respondentų nurodė, kad vadovybė taupo lėšas. 8 % nurodė tokias priežastis: nėra reglamentuota sistema, nėra parengtos vertinimo metodikos. O 13 % respondentų mano, kad ji visai nereikalinga. Įmonėse, kuriose įdiegta vidaus kontrolės sistema, ji labiausiai padeda užtikrinti įstatymų nuostatų laikymąsi (21 %), strateginių bei kitų veiklos planų vykdymą (20 %), teisėtą, efektyvią, ekonomišką, rezultatyvią, skaidrią veiklą (18 %). Turto bei duomenų apsauga (10 %), finansinė informacija ir ataskaitų patikimumas bei išsamumas (13 %), rizikos veiksnių efektyvus valdymas (15 %) yra mažiau užtikrinami.

## 2. Vidaus kontrolės efektyvumo vertinimas.

Išanalizuosime, kaip vidaus kontrolės efektyvumą vertina apklausoje dalyvaujantys respondentai, vėliau jų nuomonę palyginsime su atskirų vidaus kontrolės elementų vertinimais. Vertinant vidaus kontrolės būklę įmonėse, nustatyta, kad vidaus kontrolės būklė yra gera beveik ketvirtadalyje įmonių (taip nurodė 24 % respondentų). Vis dėlto dauguma respondentų mano, kad būklė yra silpna (42 %) arba patenkinama (33 %). Kaip galimas priežastis respondentai nurodė, kad vidaus kontrolei skiriama per mažai dėmesio (36 %) ir teikiama per mažai informacijos vidaus kontrolės tema (31 %). Nurodytos kitos galimos priežastys (14 %): reikia atskiro etato ir lėšų, be to trūksta patirties, nėra reglamentų, vadovams tai neaktualu.

Tyrimu buvo siekiama nustatyti, kurios iš problemų daugiausiai pasireiškia statybose. Respondentai nurodė, kad dažniausiai pasireiškia vidaus kontrolės efektyvumo problemos (26 %), statybos sektoriaus specifinių problemų išvengimo (23 %) ir rizikų išvengimo neužtikrinimas (20 %), kiek rečiau pasireiškia vidaus kontrolės sistemos diegimo trūkumai (15 %) ir struktūros problemos (15 %). Nors apklaustiesiems buvo suteikta galimybė pateikti ir savo atsakymo variantą, tačiau daugiau galimų problemų nebuvo nurodyta. Taigi galima konstatuoti, kad patys įmonių darbuotojai pastebi vidaus kontrolės problemas, kurias būtina spręsti siekiant pagerinti vidaus kontrolės būklę.

Paprašius nurodyti, kurie iš elementų įmonėje veikia sklandžiai, buvo akcentuota tik kontrolės aplinka (42 %) ir kontrolės veiksmai (48 %). Kita vertus, rizikos vertinimas (57%), informacija ir komunikacija (45%) bei stebėseną (47%) buvo išskiriami kaip sklandžiai neveikiantys vidaus kontrolės elementai. Nemažai respondentų (16 %) nurodė, jog šių elementų visai nėra vidaus kontrolės sistemoje. Toks vidaus kontrolės struktūros traktavimas būdingas iki XX a. paskutiniojo dešimtmečio, todėl galima manyti, kad šiose statybos sektoriaus įmonėse vidaus kontrolės plėtotė stipriai atsilieka nuo šiuolaikinio požiūrio.

Toliau tiriama atskirų vidaus kontrolės elementų būklė.

**3. Kontrolės aplinka.** Vidaus kontrolės tikslams pasiekti labai svarbus įmonės aukščiausio lygio vadovybės požiūris į kontrolę. Jei įmonės aukščiausio lygio vadovybės pabrėžia, kad vidaus kontrolė yra svarbi, kad ji padeda pasiekti užsibrėžtų tikslų, įmonės darbuotojai tai jaučia ir dirba, laikydamiesi nustatytų vidaus kontrolės procedūrų. Kita vertus, jei įmonės darbuotojai pajaučia, kad vidaus kontrolė įmonės vadovybei nerūpi, galima būti visiškai tikriems, kad

įmonės vadovybės numatyti tikslai nebus pasiekti. Tyrimo rezultatai parodė, kad šiam aspektui įmonėse skiriama per mažai dėmesio: tik kas antroje įmonėje už valdymą atsakingi asmenys (valdyba, audito komitetas) vykdo vidaus kontrolės atlikimo priežiūrą. Tokį rezultatą gali lemti tai, kad Lietuvos mažose ar vidutinėje įmonėje valdyba paprastai nesudaroma. Tačiau, jei valdyba bei audito komitetas suformuoti ir jie nevykdo vidaus kontrolės atlikimo priežiūros, tai gali lemti neefektyvų vidaus kontrolės veikimą.

Kad įmonėje yra paskirtas asmuo ar padalinys atsakingas už vidaus kontrolę, nurodė 68 % apklaustųjų, 30 % – teigė, jog tokio asmens nėra, tik 2 % teigė nežinantys. Tai parodo, jog ne visose įmonėse yra atsižvelgiama į tokios pareigybės poreikį, dėl to gali nukentėti įmonės veiklos efektyvumas. Taip pat reikėtų atkreipti dėmesį, kad nors 68 % įmonių yra paskirtas asmuo ar padalinys atsakingas už vidaus kontrolę, tačiau vidaus kontrolės sistema įdiegta tik 48 % visų tirtų įmonių. Tai rodo, kad net ir esant paskirtam atsakingam už vidaus kontrolę specialistui, jo darbas ne visada yra efektyvus: net daugiau kaip ¼ atvejų įmonėse nėra įdiegiama vidaus kontrolės sistema.

Tyrimo rezultatai parodė, kad įmonėse didžiausias dėmesys skiriamas šiems vidaus kontrolės aplinkos veiksniams: sąžiningumui ir etinėms vertybėms (58 %), organizacinės struktūros patvirtinimui (76 %), įgaliojimų suteikimui ir atsakomybės skyrimui (70 %).

Tiriant ryšį tarp atsakingo už vidaus kontrolę asmens paskirimo ir įgaliojimų bei atsakomybės delegavimo, nustatyta, kad 67 % statybos įmonių, kuriose yra paskirti atsakingi už vidaus kontrolę asmenys (tai sudaro 45 % visų tirtų statybos įmonių), darbuotojams yra suteikti įgaliojimai ir priskirta atsakomybė. Nesant tokiems asmenims, įgaliojimų bei atsakomybės priskirimas įgyvendinamas tik 18 % visų tirtų statybos įmonių.

Tiriant vidaus kontrolę įmonėje reglamentuojančius dokumentus, nustatyta, kad 1) vidaus kontrolės aprašuose dažniau yra aptariamas įmonės veiklos pobūdis bei ypatumai (tai nurodė 61% respondentų), rečiau – veiklos rizika, apskaitos ir informacinė sistema ar turto apsaugos priemonės (47 %); 2) darbuotojų pareigybių aprašymuose aiškiai ir tinkamai apibrėžtos teisės ir atsakomybė, tačiau atliekamų funkcijų ir pavaldumo pateikimas nėra aiškus, taip pat įmonėse dažnu atveju nėra patvirtintas pareigybių skaičiaus (69 %).

Siekiant užkirsti kelią nesąžiningiems ir neteisėtiems veiksams, prevencinės priemonės diegiamos ir buhalterinės apskaitos sistemoje. Tuo tikslu tyrime analizuojamas LR Buhalterinės apskaitos įstatymo reglamentuotų reikalavimų paisymas įmonėse: 1) apskaitos politikos (ji patvirtinta 36 % įmonių), 2) atsakomybės už darbą su apskaitos dokumentais paskyrimo (asmenų, kurie turi teisę surašyti ir pasirašyti arba tik pasirašyti apskaitos dokumentus, sąrašas patvirtintas 21 % įmonių), 3) sąskaitų plano patvirtinimas (tai atlikusios 67 % įmonių). Šis faktas verčia sunerimti, nes jis signalizuoja apie norminių dokumentų nesilaikymą, juo labiau, kad 48 % respondentų save buvo įvardiję įmonės vadovais ir buhalteriais, t. y. asmenimis tiesiogiai susijusiais su apskaitos organizavimu ir vykdymu. Šie atsakymai koreliuoja su vidaus kontrolės sistemai keliamais tikslais: vidaus kontrolė tik mažoje dalyje įmonių padeda

užtikrinti įstatymų nuostatų laikymąsi (21 %); finansinės informacijos ir ataskaitų patikimumą (13 %).

4. *Rizikos vertinimas.* Remiantis įmonės misija ir vizija, vadovybė numato strateginius tikslus, parenka veiklos strategiją ir numato taktinius tikslus. Tačiau tyrimo rezultatai rodo, kad tik 30 % įmonių yra nustatyti siekiami tikslai. Jei įmonės tikslai nėra konkretizuoti, darbuotojams nėra pateikiami siektini rodikliai, veikla tampa chaotiška ir išsilaikyti konkurencingoje rinkoje tampa sudėtingiau. Nors tik 30 % įmonių yra nustatyti siekiami tikslai, tačiau verslo rizika analizuojama dvigubai daugiau įmonių, t. y. 58% apklaustų įmonių nurodė, kad veikloje nustatoma, su kokiomis rizikomis susiduriama, jos analizuojamos. Tačiau mechanizmus (procedūras), kaip suvaldyti atsiradusias rizikas numato mažai (30%) įmonių – tai dar labiau sumažina įmonių galimybes išsilaikyti konkurencingoje rinkoje.

5. *Kontrolės veiksmai.* Analizuojant kontrolės veiksmus, pirmiausiai siekta išsiaiškinti, ar įmonėse yra atskirti išankstinės, einamosios ir paskesnės kontrolės veiksmai. Tyrimo rezultatai rodo, kad tik maždaug trečdalyje įmonių (30 % respondentų) šių kontrolių veiksmai yra atskirti. Likusieji respondentai (70 %) teigė, jog šios funkcijos nėra atskirtos.

Analizuojant, kokie operatyviosios kontrolės veiksmai įdiegti įmonėse, nustatyta, kad dažniausiai atliekami dokumentavimo kontrolės veiksmai (66 %) ir fizinės kontrolės veiksmai (50 %), kita vertus, darbuotojų pareigų atskyrimo (41 %), įgaliojimų atlikti ūkines operacijas (40 %) ir informacijos apdorojimo kontrolės (32 %) veiksmai atliekami nepakankamai.

Tiriant kontrolės veiksmų efektyvumą nustatyta, kad kontrolės veiksmai yra tinkami – reikiama kontrolės priemonė yra reikiamoje vietoje (taip teigė 62 % respondentų), tačiau kontrolės veiksmai nefunkcionuoja nuosekliai pagal parengtą planą, neveiksmingi, nėra efektyvūs sąnaudų požiūriu (taip teigė atitinkamai 62 %, 61 % ir 60 % respondentų) – tai patvirtina prieš tai gautus rezultatus, t. y. įmonėse nėra įdiegti tinkami kontrolės veiksmai. Todėl logiškai peršasi išvada, tai patvirtina ir respondentai, kad kontrolės veiksmai nefunkcionuoja kaip viena sistema (teiginį patvirtina 67 % respondentų) ir nėra susiję su kontrolės tikslais (teiginį patvirtina 57% respondentų).

6. *Informacija ir komunikacija.* Norint įvertinti, ar įmonėje darbuotojai gauna ir naudoja aktualią ir kokybišką informaciją, respondentų buvo teirautasi, ar jiems pakanka informacijos apie vidaus kontrolę, jos svarbą bei galimybes. Tokia informacija naudojasi šiek tiek daugiau nei trečdalis respondentų: 35 % respondentų nurodė, kad tokios informacijos užtenka, kita vertus 62 % respondentams – neužtenka, o nežinančių buvo 3%.

Analizuojant komunikaciją įmonės viduje, nustatyta, kad daugelyje įmonių yra užtikrinamas komunikacijos veikimas viduje ir visomis kryptimis (55 %) bei greitas įvykių ir sandorių registravimas, klasifikavimas (69 %). Visos kitos procedūros nėra tinkamai užtikrinamos. Taigi statybos sektoriuje informacija ir komunikacija nėra tinkamai valdoma, su tuo sutinka ir respondentai, kurie mano, jog šio elemento veikla nėra sklandi.

7. *Stebėseną.* Daugelyje įmonių atliekamas vidaus auditas (56 %), tačiau neatliekamas išorės auditas (66 %), o tai rodo, kad įmonės vadovybė per mažai dėmesio skiria kontrolei ir įmonės valdymui.

Analizuojant trūkumų vertinimą ir pranešimą apie juos, nustatyta, kad įmonėse atliekamas greitas trūkumų įvertinimas (57 %). Tačiau tai nėra pakankama priemonė įmonėse, norint patirti minimalius nuostolius dėl galimų trūkumų, nes įmonėse tolimesnis reagavimas į trūkumus yra nepakankamas, t. y. įmonėse informacija dėl įtariamų pažeidimų, neteisėtų veiksmų neperduodama atsakingiems darbuotojams (60 %), nėra nustatyti veiksmai, kurie turi būti atlikti reaguojant į trūkumus (66 %), taip pat nėra nustatyti terminai atliekami trūkumų ištaisymo veiksmai (53 %).

Apibendrinant vidaus kontrolės elementų būklę ir respondentų nuomonę dėl sklandžios elementų veiklos, galima teigti, kad kontrolės aplinka ir rizikos vertinimo elementai yra iš dalies tinkami statybos sektoriuje, tačiau komunikacija ir informacija, kontrolės veiksmai bei stebėjimas yra blogesnės būklės. Tai gali lemti procedūrų nebuvimą ir netinkamą valdymą. Taigi respondentų nuomonė ir gauti tyrimo rezultatai sutampa ir patvirtina silpną būklę.

Efektyviai vidaus kontrolės sistemos kiekviena įmonė turi būti įdiegusi vidaus kontrolės elementus. Tyrimas atskleidė, jog statybos įmonės yra įsidiegusios ne visus elementus arba kai kurių elementų visai nėra jų kontrolės sistemoje. Šią situaciją patvirtino ir ekspertų apklausos (interviu) rezultatai.

Analizuojant anketinės apklausos rezultatus, taip pat buvo siekiama patikrinti, ar yra koreliacija tarp respondentų nuomonės vienu ar kitu klausimu, tam buvo pasinaudota Kendall's tau\_b funkcija. Nustatyta, kad stiprus reikšmingas ryšys (koreliacijos koeficientas  $r = 0,663$ , reikšmingumo lygmuo  $p < 0,01$ ) yra tarp įmonėje aptiktų trūkumų ištaisymo ir įmonės vidaus kontrolės būklės. Vidutinis reikšmingas ryšys ( $r = 0,557$ ,  $p < 0,01$ ) pasireiškia tarp vidaus kontrolei keliamų tikslų įgyvendinimo ir įmonės vidaus kontrolės būklės. Tačiau įmonės vidaus kontrolei keliamų tikslų pasiekimas, vidaus kontrolės būklė ir jos efektyvumas nepriklauso nuo įmonės dydžio, t. y. darbuotojų skaičiaus, pajamų ir turimo turto. Vadinasi statybos įmonėse efektyvumą ir vidaus kontrolės būklę lemia kiti veiksniai: personalo kompetencija, diegiamos procedūros, elementai, kontrolės kokybė, problemų pasireiškimas.

Apibendrinus apklausos rezultatus, paaiškėjo, kad tinkama vidaus kontrolė yra nedaugelyje įmonių: gerą būklę turi 11 %, o labai gerą – 2 % tirtų įmonių. Daugumos apklaustų įmonių vidaus kontrolės būklė yra silpna (47 %) arba patenkinama (40 %). Analogiški yra ir ekspertinės apklausos rezultatai: tik vienas iš penkių ekspertų nurodė, kad statybos įmonėse vidaus kontrolė yra „neblogos būklės“, likusiųjų nuomonė – nuo vidutinės iki silpnos. Tokia būklė kelia rūpestį ir rodo, jog statybos sektoriui reikalingos rekomendacijos vidaus kontrolės gerinimui.

## Išvados

Klausimynas, skirtas vertinti įmonės vidaus kontrolę, turėtų būti suskirstytas į reikšmingas analizės sritis, klausimų formuluotė neturėtų daryti įtakos priklausomybei tarp stipriųjų vidaus kontrolės sričių ir teigiamų atsakymų į klausimus. Sukurtas klausimynas apima vidaus kontrolės aktualumo bei efektyvumo, taip pat vidaus kontrolės elementų – kontrolės aplinkos, rizikos vertinimo, kontrolės veiksmų, informacijos bei komunikacijos, kontrolės stebėsenos – vertinimą. Kiekvieno etapo klausimai yra įvertinami pagal pateiktą vertinimo skalę, susumuojami balai ir gautas rezultatas parodo esamą būklę. Ši metodika skirta tiek nepriklausomų, tiek ir vidaus auditorių bei įmonės vadovų praktiniame darbe įmonėje esančios kontrolės būklės nustatymui.

Atlikus ekspertinės ir anketinės apklausos tyrimus ir išanalizavus gautus rezultatus buvo nustatyta, kad statybos sektoriaus įmonių, veikiančių Kauno apskrityje, vidaus kontrolė yra silpna. Tokį rezultatą nulėmė tai, kad teikiama per mažai informacijos šia tema, ne visos procedūros yra įdiegtos, neužtikrinamas sklandus elementų veikimas ir diegimas, trūkumų ištaisymas. Tyrimais buvo nustatyta, kad vidaus kontrolė išlieka aktuali statybų sektoriuje, nes leidžia sumažinti kylančias rizikas, kurios dažnai pasitaiko statybose.

## Literatūra

- 315-asis tarptautinis audito standartas „Reikšmingo iškraipymo rizikos nustatymas ir įvertinimas susipažįstant su įmone ir jos aplinka“ (2009). Tarptautinės buhalterijų federacijos (TBF) Tarptautiniu audito ir užtikrinimo standartų valdyba. <http://www.lar.lt/new/request.php?2004>
- Agbejule, A. and Jokipii, A. (2009). Strategy, control activities, monitoring and effectiveness. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 24, Issue 6, pp. 500 - 522
- Arens, A. A., Elder R. J. and Beasley, M. S. (2005). *Auditing and Assurance Services. An Integrated Approach*. Prentice Hall.
- Colbert, J. (2008). How to monitor internal controls. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, Vol. 19, Issue 4, pp. 41–45.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (1992). *Internal control—Integrated framework*.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). *Internal control—Integrated framework*.
- Dzingulevičienė, A. ir Kustienė, A. (2010). Vidaus kontrolės sistemos kūrimas ir įgyvendinimas smulkiuose ir vidutinėse Lietuvos įmonėse. *Vagos*, Nr. 86 (39), p. 13-19.
- Flynn, E. (2005). Design, implementation and assessment of an entity-level antifraud program: functions across the organization must collaborate to prevent fraud. *Bank Accounting and Finance*, Vol. 18(4), pp.33-52.
- Gilbert W. J. and Terry J. E. (2005). The use of control self-assessment by independent auditors. *The CPA Journal*, Vol.75(12), pp.38-43.
- Giriūnas, L. (2009). Evaluation of condition of internal control system in the company. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 1(14), pp. 103-113.
- Giriūnas, L. (2013). Gavybos pramonės įmonių vidaus kontrolės reikšmingumo tyrimas. *Ekonomikos vystymasis: procesai ir tendencijos*, p. 33-43.
- Giriūnas, L., Mackevičius, J. (2013). Vidaus kontrolės elementai ir jų vertinimas. *Vadyba*, Nr. 1(22), p. 83-88
- Gray, I. and Manson, S. (2011). *The audit process: principles and cases*. Cengage Learning EMEA.
- Hansen, J., Stephens, N. M. and Wood, D. A. (2009). Entity-level controls: The internal auditor's assessment of management tone at the top. *Current Issues in Auditing*, Vol. 3, Issue 1, pp. 1–13.
- Hubbard, L. D. (2003). Understanding internal controls: *Internal Auditor*. Vol. 60(5), p. 23-25.
- INTOSAI (2004). *Guidelines for internal control standards for the public sector*.
- Ionescu, L. (2011). Monitoring as a Component of Internal Control Systems. *Economics, Management and Financial Markets*, Vol. 6, Issue 2, p. 800–804.
- Jadranka, K. (2013). Internal Supervision, Internal Control and Internal Audit. *Business Consultat/Poslovni konsultant*, Vol. 5, Issue 31, p. 62-73.
- Jokipii, A. (2006). The Structure and Effectiveness of Internal Control. *Acta Wasaensia*, No. 166, p. 160.
- Kanapickienė, R. (2008a). Vidaus kontrolė Lietuvos įmonėse. *Ekonomika ir vadyba 2008*, p. 30-38.
- Kanapickienė, R. (2008b). *Įmonės vidaus kontrolė: teorija ir praktika, monografija*. LBAŠTA, Kaunas.
- Kanapickienė, R. ir Razmutė, M. (2009). Įmonės vidaus kontrolės sistemos būklės įvertinimas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 2, p. 76-81. [http://www.su.lt/bylos/mokslo\\_leidiniai/ekonomika/09\\_02\\_15/kanapickiene.pdf](http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/09_02_15/kanapickiene.pdf).
- Knechel, W. R., Salterio, E. S. and Ballon, B. (2007). *Auditing: Assurance and Risk*. Thomson: South-Western.
- Kopp, L. S. and Bierstaker, J. L. (2006). Auditors' Memory of Internal Control Information: the Effect of Documentation Preparation Versus Review. *Advances in Accounting Behavioral Research*, Vol 9, p. 27–50.
- Lakis, V. (2007). *Audito sistema: raida ir problemos, monografija*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
- Lietuvos banko valdybos nutarimas „Dėl bendrųjų banko vidaus kontrolės organizavimo nuostatų“. 2001 m. gruodžio 6 d. Nr. 178.
- LR Buhalterinės apskaitos įstatymas. 2001 m. lapkričio 6 d. Nr. IX–574. <http://www.lrs.lt>
- LR smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymas. 2007 m. gruodžio 4 d. Nr. X-1346. <http://www.lrs.lt>
- LR Vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymas. 2002 m. gruodžio 10 d. d. Nr. IX–1253. <http://www.lrs.lt>
- Mackevičius, J. (1999). *Audito teorija ir praktika, monografija*. Lietuvos mokslas, Vilnius.
- Millichamp, A. H. and Taylor, J. (2008). *Auditing*. South-Western Cengage Learning.
- Navickas, V. (2010). *Valdymo kontrolė tarptautinėse firmose*. Kaunas: Technologija.
- O'Leary C.; Iselin E.; Sharma D. (2006). The relative effects of elements of internal control on auditors evaluations of internal control. *Pacific Accounting Review*, Vol. 18, Issue 2, No. 2, p. 69 – 96.
- Ratcliffe, T. A.; Landes, C. E. (2009). *Understanding Internal Control and Internal Control Services*. American Institute of Certified Public Accountants. <http://leadersedge.michcpa.org/images/Understanding%20Internal%20Control%20Services.pdf>
- Rupšys, R. (2008). *Vidaus audito veiklos vertinimo modelis: daktaro disertacija*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
- Schutt, R. K. (2011). *Investigating the Social World: The Process and Practice of Research*. SAGE Publications, 648 p.

## EVALUATION OF INTERNAL CONTROL SYSTEM OF COMPANIES IN THE CONSTRUCTION SECTOR

### Summary

Good internal control system of a company is one of the guarantees of its effective performance. Internal control is targeted to ensure the achievement of the most important aims of a company. Changing business economy conditions cause the transformation of a company's internal control. However, the great financial scandals that occurred in the 20-21<sup>st</sup> centuries have proved that internal control of companies failed to reveal and manage essential business risks. Hence, the approach to internal control must be further improved.

Internal control system of a company is highly dependent on the type of the company's activity. Nevertheless, the research of internal control systems of companies in separate sectors is insufficient. The present paper analyses the internal control system in companies of the construction sector – the sector where the majority of entities operate and which suffered significant losses during the financial crisis.

Periodical evaluation of the system is inseparable from the improvement of internal control. Therefore it is obligatory to have an instrument which would help not only to evaluate the system but identify its weaknesses and foresee directions of its improvement.

The aim of the research is to create a methodology allowing the evaluation of the internal control system of a company and to apply it in the research of internal control in companies in the construction sector in Lithuania.

Different methods can be chosen to evaluate internal control, yet questionnaires are the most appropriate as they help to avoid mistakes and inaccuracies and reveal concealed information. The systematic and comparative analysis of

scientific literature was carried out and the use of the systematic results of expert survey was made. This allowed the authors to create the methodology of internal control evaluation: the composed questionnaire embraces the evaluation of internal control relevance and effectiveness as well as the elements of internal control: control environment, risk evaluation, control actions, information and communication, control monitoring. The majority of the questions were set to determine the state of internal control. Some open questions ask to express personal opinion by not only indicating answers *yes, no, I do not know*, but also giving possible reasons of problems or their solutions. They seek to reveal the view of the company's employees on control. The methodology is dedicated to help independent and internal auditors as well as the company's managers to practically identify the state of internal control. By means of the questionnaire, internal control might be evaluated regarding four levels: very good, good, satisfactory, weak. By using this methodology, internal control of the companies in the construction sector of Lithuania was evaluated. Having carried out the expert and questionnaire surveys and having analysed the obtained results, it was designated that construction sector companies operating in the district of Kaunas have weak internal control. Such a result is determined by several factors: information concerning the topic is lacking, not all procedures are established, smooth operation and application of elements as well as correction of drawbacks is not ensured. Such situation gives a cause for concern and shows that the construction sector needs recommendations how to improve internal control. Research has determined that internal control remains relevant in the construction sector as it allows to reduce possible risks frequent in construction.

**KEYWORDS:** internal control system, construction, evaluation, internal control questionnaire

---

**Rasa Kanapickienė.** Socialinių mokslų daktarė, Vilniaus universiteto profesorė. Mokslinių tyrimų kryptis: apskaita, auditas, vidaus kontrolė, įmonės finansai. El. paštas. r.kanapickiene@gmail.com.

**Jovita Klimaitė.** Vilniaus universiteto magistrė. Mokslinių tyrimų kryptis: vidaus kontrolė. El. paštas: j\_klimaite@yahoo.com



## REKLAMOS VIETA PIRKIMO PROCESĖ

Rūta Poželaite

Šiaulių valstybinė kolegija

---

### Anotacija

Šiuo metu verslo aplinkoje vykstantys ekonominiai, politiniai, technologiniai, socialiniai pokyčiai atveria naujas arba uždaro turimas rinkas. Pasikeitusios verslo sąlygos verčia ieškoti naujų galimybių reklamos priemonėmis skatinti pirkimo procesą. Mokslinėje literatūroje dažniausiai gilinamasi į pačias reklamos priemones, jų taikymą, efektyvumą bei veiksmingumą, poveikį vartotojų elgsenai, tačiau trūksta gilesnės analizės, kaip keičiasi pirkimo procesas atsiradus naujoms technologijoms, kaip reklama veikia pirkimo procese, kokios reklamos priemonės galėtų būti taikomos konkrečiame pirkimo proceso etape. Todėl kyla problemiškas klausimas – kokie yra reklamos ir pirkimo proceso sąlyčio taškai. Probleminio klausimo sprendimui iškeltas tikslas – nustatyti reklamos priemonių vietą pirkimo procese. Tikslu pasiekimui formuluoti du uždaviniai: apibrėžti reklamos ir pirkimo proceso sampratą, identifikuoti reklamos vietą pirkimo procese. Tyrimo metu naudoti tyrimo metodai - mokslinės literatūros analizės, antrinių duomenų analizės lyginimo metodai – leido nustatyti vartotojų elgsenos reklamos atžvilgiu pokyčius ekonomikos pakilimo, nuosmukio ir po recesiniu laikotarpiu, galimus reklamos ir pirkimo proceso sąlyčio taškus bei identifikuoti galimas reklamos priemones juose. Straipsnyje pateikiama reklamos samprata, funkcijos, priemonės, pirkimo proceso samprata ir etapai. Nustatyta, kad iš mokslinėje literatūroje pateikiamo penkių etapų modelio, pirkimo procesas transformavosi į dešimties, o technologijų poveikyje į penkiolikos etapų modelį, iš kurio devyni etapai turi sąlyčio taškus su reklamos priemonėmis. Straipsnyje pateikiama, kokiomis reklamos priemonėmis vartotojas gali būti veikiamas pirkimo procese ir kaip vartotojas pats tampa reklamos skleidėju. Straipsnyje pateikti rezultatai gali būti naudojami tolimesniuose empiriniuose tyrimuose, kuriais gilinamasi į reklamos poveikį vartotojų, vykdančių pirkimo procesą, elgsenai.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: reklama, reklamos priemonės, pirkimo procesas.

### Įvadas

Aštrėjanti verslų konkurencija ir staiga užsiveriančios ar atsiveriančios rinkos verčia įmones ieškoti naujų būdų, kaip reklamos priemonėmis pritraukti naujų vartotojų, išlaikyti esamus vartotojus ir aktyvinti pirkimo procesą. Skirtingose rinkose esantys vartotojai skirtingai reaguoja į reklamą ir skirtingai perka. Sirtauto, Sirtautienės (2012) Lietuvoje atlikti tyrimai ikikriziniu (2007 m.) ir krizės (2009 m., 2011 m.) laikotarpiais, nustatė, kad vartotojų požiūris į prekių pirkimą iki krizės ir kriziniu laikotarpiu nesikeitė. Mokslininkai sumažėjusį perkamumą aiškina ne atsiradusia per krizę kokia nors neigiama nuostata, bet tiesiog sumažėjusia vartotojų perkamąja galia. Dominuojanti nuostata reklamuojamų prekių atžvilgiu išliko neigiama, t. y. dauguma žmonių patys renkasi, ką pirkti, arba jei prekė reklamuojama, jos neperka išvis. 2011 m. reklamuojamų prekių neperkančių žmonių išliko daugiau nei pusė. Perkančiųjų reklamuojamas prekes žmonių, kurie „stengiasi išbandyti visas reklamuojamas prekes“, laipsniškai mažėjo – nuo 14 proc. 2007 metais, 11 proc. 2009 m., iki 8 proc. 2011 m. Ši mažėjimo tendencija akivaizdžiausiai stebima tarp paauglių kartos vartotojų: 2007 m. reklamuojamas prekes stengėsi išbandyti 29 proc. jaunuolių, 2009 m. – 22 proc., o 2011 m. liko 14 proc. (Sirtautienė, Sirtautas 2012). 2013 m. atliktas tyrimas atskleidė, kad didžioji dalis Lietuvos gyventojų buvo pažeisti Lietuvos ekonominės krizės, dėl to jie tapo racionalesni, taupesni, konservatyvesni. Dėl šios priežasties jiems sunkiau įpiršti naujoves. Rinkdamiesi prekes ir paslaugas Lietuvos pirkėjai ieško papildomos pridėtinės vertės, tačiau nenori už ją mokėti. Vartotojus erzina nuolatinės akcijos, kainų lyginimas,

raginimas pirkti. Po krizės apie reklamą vartotojai atsiliepia skeptiškiau: tik 30% tyrime dalyvavusių respondentų dažnai mato reklamas, kurios patinka, 33% pastebi reklamą netradicinėse vietose ir tik 22%, prasidėjus reklamos pertraukai, neperjungia televizijos kanalų (Balčiūnienė, 2013). JAV 2013 m. atlikto tyrimo duomenimis ekonominis nuosmukis keičia vartotojų elgseną ne tik recesijos metu, bet ir atslūgus ekonomikos recesijai. JAV vartotojai linkę taupyti pinigus prekybos centruose, jie vis dar linkę pirkti prekybos tinklo parduotuvėse jų firminiu ženklu paženklintą produkciją, siekdami sutaupyti pinigų naudoja spausdintus ir elektroninius kuponus. 86 proc. respondentų iš 1128 apklaustųjų pirkdami prekes laikosi iš anksto sudaryto maisto produktų sąrašo. Tyrimas atskleidė, kad prekybos įmonių taikomos rėmimo priemonės veikia vartotojus. 59 proc. respondentų teigia, kad jie perka urmu, net jei jie turi mažai arba iš viso neturi vietos, kur sandėliuoti dideliu kiekiu įsigytas prekes. 63 proc. teigia, kad įsigyja prekių kurių jiems nereikia, nes turėjo nuolaidų kuponų arba buvo išpardavimas. 71 proc. respondentų išmeta prekes, kurių nebuvo atidarę, pasibaigus jų galiojimo terminui (Consumer Reports 2013). Tokį skirtingą vartotojų elgesį galima aiškinti remiantis laiko paskirstymo teorija, kuri vartotojų elgseną aiškina jų priklausymu žmonių grupei orientuotai į praeitį, dabartį ar ateitį. Į praeitį orientuoti žmonės mato reklamą kaip svarbią ir skatinančią vartojimą. Jie linkę išvengti reklamos labiau nei į dabartį orientuoti žmonės, kurie mato reklamą kaip pagyrimą dėl savo susirūpinimo "gyventi šiandien." Į ateitį orientuoti žmonės mato reklamą kaip svarbų veiksnių planuojant pirkinius ir yra mažiau linkę išvengti reklamos (Rojas-Mendez, Davies

2005). Toks nevienodas vartotojo portretas verčia įmones derinti reklaminės komunikacijos turinį ir nešikius prisiderinant prie pakitusių vartotojų pirkimo įpročių ir lūkesčių, transformuojančių patį pirkimo procesą. Todėl tikslinga kelti probleminį klausimą – kokie yra reklamos ir pirkimo proceso sąlyčio taškai?

Mokslinėje literatūroje plačiai analizuojama reklama, jos priemonės (Kotler 2009, Zolfani, Rezaeiniya, Pourhossein, Zavadskas 2012, Išoraitė 2013, Payne, Frow 2013), jų poveikis vartotojams (Trappey, Woodside 2005, Wang 2005, Sirtautienė, Sirtautas 2007, 2012), tačiau trūksta mokslinės analizės reklamos ir pirkimo proceso sąsajos aspektu.

Tyrimo objektas – reklama pirkimo procese.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti reklamos vietą pirkimo procese.

Uždaviniai:

1. Aptarti reklamos ir pirkimo proceso sampratą.
2. Identifikuoti reklamos vietą pirkimo procese.

Tyrimo metu naudoti metodai: mokslinės literatūros analizė, antrinių duomenų analizės lyginimo metodai.

## Reklamos ir pirkimo proceso samprata

Tradiciskai reklama suvokiama kaip užsakovo pateikiama apmokama informacija apie prekes ar produktus, paslaugas. Bendriausia prasme reklama laikoma talpi, vaizdinga, specialiai parengta informacija, kurią pateikiant visuomenei ar tam tikrai jos daliai įgyvendinamas paslaugų, prekių, idėjų propagavimas – reklama naudojama kaip priemonė konkrečių asmenų ar įmonių uždavinių sėkmingam sprendimui (Jokubauskas 2003). Reklama vartotojams siūlo tam tikras gyvenimiškas idėjas, formuoja pasaulėžiūrą (Šliburytė 2012). Ji pateikia informaciją, kuri padeda vartotojams pasirinkti, ko jiems reikia (Zolfani, Rezaeiniya, Pourhossein, Zavadskas 2012). Reklama gali padidinti konkurenciją, sumažinti kainas ir taip paskatinti vartojimą. Kita vertus reklama gali padidinti produkto diferenciaciją, pastūmėti vartotojų pirkimus link brangesnių prekės ženklų (Heimonen, Uusitalo 2009). Reklama gali atlikti informavimo, įtikinimo, priminimo ir stiprinimo funkcijas. Informacinė reklama supažindina su nauja preke ar naujomis jau esamos prekės savybėmis. Įtikinamoji reklama siekia sukelti vartotojų simpatijas, prisirišimą ir stengiasi įtikinti pirkti prekę ar paslaugą. Primenančioji reklama skatina pakartoti prekės pirkimą. Stiprinančioji reklama tikina jau esamus vartotojus, kad jie pasirinko teisingai (Išoraitė 2013). Dažniausiai reklama klasifikuojama pagal reklamos žinutės nešėją į: spausdintinę reklamą (skrajutės, lankstinukai, brošiūros, katalogai, reklaminiai laikraščiai, kuponai ir pan.), reklamą spaudoje (skelbimai, straipsniai laikraščiuose, žurnaluose), išorinę reklamą (iškabos, plakatai, standai), reklamą ant transporto priemonių, kino reklamą (produkto išskyrimas kinofilmuose, videoklipuose ir pan.) transliacinę reklamą (TV, radijo reklama), tiesioginę reklamą (reklaminius laiškus paštu ir el. paštas, SMS, telerinkodara) reklaminius suvenyrus, internetinę reklamą (įmonių internetiniai puslapiai, reklama socialinėse medijose, baneriai, bėgančios juostelės, internetiniai žaidimai, paieškos sistemos), reklamą prekybos vietoje (standai, displejai, vietinio radijo

reklama, iškabos, vitrinų reklama, reklama ant pirkinių vežimėlių, degustacijos, produkto pristatymai) ir kt. Šiuolaikinės technologijos paskatino reklamos transformaciją iš vienpusio informacijos apie produktus ir pačią įmonę pateikimo į dvipusę komunikaciją. Šiandieninė reklama - tai dvipusė tinklinė įmonės komunikacija ne tik su jau esamais vartotojais, bet ir su potencialiais, įmonės produktu galimai dar nesuinteresuotais, vartotojais, įtraukianti juos į informacijos apie įmonę ir jos produktus sklaidą. Toks reklamos kismas sąlygotas išmaniųjų technologijų plitimo, vartotojų elgsenos pokyčių, susijusių su keleto išmaniųjų technologijų prietaisų naudojimo tuo pačiu metu, ir reklamos socialiniuose tinkluose (facebook, twitter, youtube ir kt.) paplitimu, virusinės reklamos galimybių buvimas, savo ruožtu inicijuoja pirkimo proceso transformacijas.

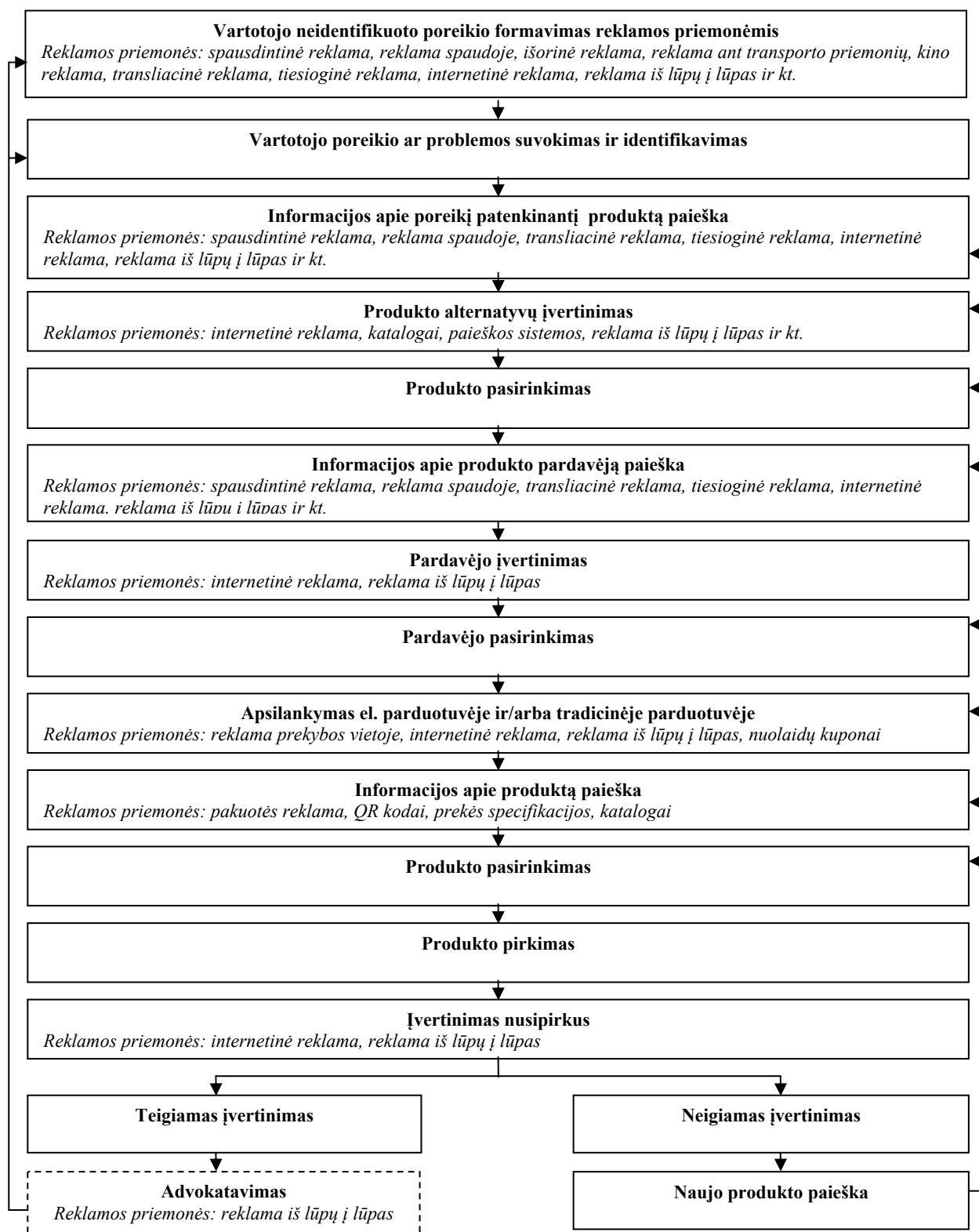
Pirkimas suvokiamas kaip procesas, sudarytas iš tam tikrų sudėtinių dalių (Juščius, Viskontaitė 2010). Pirkimo procesas – tai serija etapų, kuriuos asmuo pereina produkto pirkimo metu. Tai taip pat apima jo po pirkiminę elgseną (Trehan, Trehan 2009). Pirkimo procesas apima veiklas ir žingsnius tokius kaip problemos atpažinimas (kaip vidinių ar išorinių stimulų rezultatas), produkto detalizavimas, tiekėjo paieška ir pasirinkimas bei galutinis įvertinimas (Johansson 2002). Iš esmės pirkimo procesas apima potencialų pirkejo judėjimą nuo pozicijos, kai pirkejas nieko nežino apie įmonę ar jos produkciją, iki įsitikinimo, kad įmonės produktai ar paslaugos yra tinkamiausi pirkejo poreikio tenkinimui (Jobber, Lancaster 2012). Tradiciskai pirkimo procesas suvokiamas, kaip sprendimo pirkti priėmimo procesas.

## Reklamos vietos pirkimo procese pagrindimas

Vartotojas priimdamas pirkimo sprendimą pereina sekančias pirkimo proceso stadijas: 1) poreikio pripažinimas; 2) informacijos paieška; 3) alternatyvų vertinimas; 4) sprendimas pirkti; 5) popirkiminė elgsena. (Kotler, 2009, Trehan, Trehan 2009). Jobber, Lancaster (2012) siūlo analogišką pirkimo proceso eigą: 1) poreikio identifikavimas/problemos atsiradimas; 2) informacijos rinkimas; 3) vertinimas alternatyvių sprendimų (produktų); 4) pasirinkimas tinkamo sprendimo (produkto); 5) sprendimo vertinimas po pirkimo. Pajuodžio (2005) pateiktame Levy, Veitz (1999) pirkimo proceso mažmeninėje prekyboje modelyje apjungiamos keturios tradicinio pirkimo proceso stadijos (poreikio suvokimas, informacijos paieška, alternatyvų vertinimas ir pasirinkimas) su pirkimo procesu prieš apsilankant parduotuvėje ir apsilankius parduotuvėje. Tiek Kotlerio (2009), Jobber ir Lancaster (2012), tiek Pajuodžio (2005) siūlomi pirkimo proceso modeliai prasideda tik vartotojui konkrečiai identifikavus problemą. Pajuodžio (2005), Levy, Veitz (1999) pateiktas pirkimo proceso mažmeninėje prekyboje modelis atspindi pirkimo procesą, kai į informacijos šaltinių alternatyvų sąrašą nėra įtraukiamos interneto suteikiamos galimybės. Tuo tarpu informacijos paieškai, problemų sprendimui, laisvalaikio praleidimui, pramogavimui ir kitų poreikių patenkinimui, naudojant WEB technologijas šis modelis yra tinkamas tik iš dalies. Įvertinant technologijų sąlygotus vartotojų elgsenos pokyčius, šiuolaikinio vartotojo pirkimo

procesas gali prasidėti anksčiau nei atsiranda problema ar poreikis. Pirkimo procesas gali prasidėti nuo tikslingo įmonės reklamos priemonėmis vartotojo poreikio ar

problemos, kurios vartotojas nežinojo turįs, formavimo (žr. pav. 1).



1 pav. Reklama pirkimo procese

Pirkimo proceso užuomazgos etape vartotojas gali būti veikiamas tiek įprastomis reklamos priemonėmis, tiek kino reklama, reklama iš lūpų į lūpas, internetine reklama, SMS reklama, kuri taip pat kaip ir internetinė reklama turi virusinės reklamos galimybių, bei kitomis

reklamos priemonėmis. Payne, Frow (2013) teigimu, kad šiuo metu įmonės veikia tokioje aplinkoje, kur kiekvienas asmuo gali viešai skelbti savo nuomonę, bet kur ir bet kuriuo metu. Kiekviena nuomonė, kuri yra paskelbta, turi galimybę spontaniškai skleisti virusine reklama visame

pasaulyje, pasiekti tiek esamus, tiek ir potencialius klientus, taip pat kitas suinteresuotas šalis, kurios gali skaityti, internalizuotis, ir keisti savo nuomonę apie įmonę, ir visa tai vyksta realiu laiku. Dažniausia taip veikia nefiltruotas, realiu laiku pateikiamas komentaras, apimantis visą spektrą teigiamų ir neigiamų nuomonių, pranešimų ir vaizdų, kartu apibrėžiant tiek gerą, tiek ir blogą nuomonę apie įmonę (Payne, Frow 2013). Nors kompanijos neturi sąlygų kontroliuoti informacijos, kuri skleidžiama apie jų prekės ženklą, prisijungdamos prie vartotojų jos gali stengtis teigiamai juos paveikti (Šerpytytė 2010). Savalaikiai ir kryptingai taikydamos viešuosius ryšius internetinėje erdvėje neutralizuoti neigiamus pranešimus ir formuoti teigiamą vartotojų požiūrį apie įmonę ir jos produktus. Nors šiuolaikinis vartotojas nori kontroliuoti pirkimo procesą ir siekia savarankiškai, neįtakotam pardavėjo taikomos stūmimo ar traukimo rinkodaros strategijos, priimti sprendimą, ką, kaip, kada ir kur pirkti. Tačiau dėl vartotojų veikiančio mėgdžiotojų (kai vienas pirkėjas perka brangesnę/pigesnę prekę, nes ją perka kiti pirkėjai), vebleno (kuris išreiškia tam tikrų socialinių grupių prestižo poreikį, kai pirkimo elgsena nulemta brangių prekių papildoma nauda, pasireiškianti, kaip socialinio prestižo forma) ar snobo (kai asmuo nustoja pirkti ir vartoti tas prekes, kurias perka kiti, taip siekdamas būti kitokiu, negu visi kiti) efekto produkto ar paslaugos pardavėjas gali inicijuoti pirkimo procesą sužadindamas kol kas pirkėjo sąmoningai neidentifikuotą pirkimo poreikį, pasiekdamas jį vartotojų kontaktinėse vietose. Singh (2012) kaip pirkėjo kontaktines vietas išskiria el. pašta, bevielį internetą, internetines skelbimų lentas, nukreipiamąjį naršymą, interneto klientų aptarnavimo pokalbius online, interneto klientų aptarnavimo skambučius offline, automatiškas balsų atsakiklį žinutes, telemarketingą, SMS/MMS žinutes, tiesioginę reklamą akis į akį, pardavimo atstovų konsultacijas, reguliarius laiškus, reklamą mažmeninės prekybos parduotuvėse, reklama skaitmeninėje televizijoje, kitomis interaktyviomis technologijomis (Singh 2012). Vartotojų suvokimas SMS/MMS reklamos kaip pageidaujamos ar nepageidaujamos priklauso nuo to, ar buvo gautas leidimas iš vartotojų siųsti jiems reklaminius pranešimus. SMS/MMS gavėjai buvo davę leidimą siųsti tokią reklamą, arba kartu su SMS/MMS reklama gavo naudos (piniginės ar kitos) suvokimas tokios reklamos kaip erzinančios sumažėja (Trapeey., Woodsied 2005). Kartu su SMS reklama gali būti siunčiami (nuolaidų kuponai, lojalumo taškai, bilietai, QR kodai ir pan.) ir taip suteikiant papildomą naudą vartotojui ir paskatinant pirkti. Hadija (2012) teigia, kad 50 proc. suaugusių interneto socialinių tinklų naudotojų pasako draugams apie reklamuojamus produktus. Tokiu būdu gali būti sužadinas vartotojo dar neidentifikuotas poreikis. Siemer & Associates (2013) pateiktose Online advertising report ataskaitoje vadovaujantis Strata pateiktais duomenimis teigiama, kad 2012 m. internetinei reklamai dažniausiai buvo naudoti socialiniai tinklai: Facebook 82,4 proc., YouTube 41,9 proc., Twitter 36,5 proc., Google+ 25,7 proc.; LinkedIn 23,0 proc., Pinterest 23,0 proc., Foursquare 4,1 proc. Prognozuojama, kad reklama socialinėje medijoje atims dalį rinkos iš tiesioginio atsako reklamos, kuri dažniausiai buvo naudojama reklamai per

paiškos sistemas. 2012 m. internetinės reklamos naudojimas sparčiausiai plito mažmeninės prekybos, finansinių institucijų ir autotransporto sektoriuose (Siemer & Associates 2013; The Interactive Advertising Bureau of Kanada 2013). Jauni žmonės (15–35 m.) internetu dažniau naudojasi, nei žiūri televiziją. Lietuvoje net 46% Lietuvos gyventojų, žiūrėdami televiziją, dar naršo ir internete (iki 35 m. – 65%). JAV šis rodiklis 2012 m. siekė 77%, Didžiojoje Britanijoje – net 86%. R. Balčiūnienė (2013) cituodama Kemžį (2013) teigia, kad kai antras ar trečias ekranas yra čia pat, reklamdaviams tai yra galimybė su nukreipiama televizijos reklama žiūrovus paskatinti daugiau pasidomėti jų siūlymu internete. Vartotojus galima pagauti lygiagrečiai vykdant reklamos kampanijas internete ir mobiliosiose platformose (Balčiūnienė 2013). Vartotojai gali būti nesuinteresuoti apsilankyti įmonės internetiniame puslapyje be išorinio akstino. Tradicinėje medijoje reklamuojamas įmonės internetinis puslapis gali būti kaip alternatyva viliojanti vartotojus apsilankyti įmonės internetinėje svetainėje. Spausdinta reklama gali pateikti priežastį dėl ko vartotojas turėtų apsilankyti internetinėje svetainėje. Pavyzdžiui, kosmetika prekiaujančios įmonės spausdintinėje reklamoje gali būti nurodyta, kad įmonės internetiniame puslapyje yra pateikiama naudinga informacija, kaip pasidaryti makiažą (Kanso, Nelson 2004). Kiti pirkimo proceso etapai, kuriuose gali reklama įtakoti vartotoją yra: informacijos apie poreikį patenkinantį produktą paieška, produktų alternatyvų vertinimas, informacijos apie pardavėjus paieška, pardavėjo vertinimas, apsilankymas elektroninėje ar tradicinėje parduotuvėje, informacijos apie prekę paieška ir įvertinimas nusipirkus. Informacijos apie poreikį tenkinantį produktą paieškos etape vartotojas gali būti veikiamas tiek tradicinėmis reklamos priemonėmis, kurioms būdinga vienaspusė komunikacija, kur vienas informacijos skleidėjas skleidžia informaciją daugeliui, tiek netradicinėmis reklamos priemonėmis, kurioms būdinga dvipusė ar net tinklinė komunikacija, kur egzistuoja grįžtamasis ryšys, kur informacija perduodama principu „daugelis daugeliui“. Balčiūnienės visuomenei pristatyto tyrimo duomenimis 2013 metais Lietuvoje 81% apklaustųjų sako, kad lietuviškose televizijose randa patinkamų laidų, 75% turi mėgstamiausią radijo stotį, kurią dažniausiai klauso, 59% respondentų patinka naršyti internete, 49% teigia, kad kai kuriuos spaudos leidinius reguliariai perka ir skaito. 30% vartotojų mano, kad dažnai mato reklamas, kurios patinka, 33% pastebi reklamą netradicinėse vietose, ir tik 22%, prasidėjus reklamos pertraukai, neperjungia televizijos kanalų. Šie tyrimo rezultatai atskleidžia, kad Lietuvos vartotojai gali būti pasiekiami įvairiomis reklamos priemonėmis. Sprendimas dėl konkrečios reklamos priemonės pasirinkimo priklauso nuo įmonės tikslinio segmento. Pasirinkus vartotojams informaciją apie produktą pateikti internetinėje erdvėje, tiek pirmame, tiek ir antrame pirkimo proceso etape, turi būti įvertinama, kokiam interneto vartotojų grupei priklauso esamas ir potencialus vartotojas. Singh (2012) kaip ir Hartung (2001) išskiria vartotojų elgsena pagrįstas interneto vartotojų kategorijas: 1) paprastieji (apima 29 proc. interneto vartotojų ieškančių paprasto ir lengvo naršymo internete); 2) banglentiniai (8 proc. aktyvių interneto vartotojų, kurie



internetą naudoja informacijos paieškai ir pirkimui); 3) pirkliai (8 proc. aktyvių interneto vartotojų, kurie internetą naudoja sandėrių medžiojimui ir pramogoms); 4) sujungėjai (36 proc. aktyvių vartotojų naudojančių internetą ryšių su žmonėmis palaikymui); 5) rutiniški (15 procentų aktyvių vartotojų, paprastai naudojančių internetą informacijos gavimui ir pakartotiniai savo informacinių lankytinų vietų internete peržiūrėjimui); 6) sportiškieji (4 proc. aktyvių vartotojų, daugiausiai laiko praleidžiantys interneto sporto portaluose ir pramogaudami internetinėje erdvėje).

Produkto alternatyvų vertinimo etape gali būti naudojamos spausdintinės reklamos priemonės pateikiančios informaciją apie produktą, reklama el. paštu, online, offline, reklama įmonės internetiniuose puslapiuose ir socialiniuose tinkluose. Įmonės internetiniame puslapyje gali būti pateikiamos trečiųjų šalių, t. y. ekspertų ir nuolatinių vartotojų liudijimai. Jie atitinka dvi skirtingas informacijos šaltinių savybes: patikimumą ir suvokiamą panašumą su auditorija (Freiden, (1984); Wilson, Sherrell (1993); Wang (2005)). Wang (2005), cituodams Friedman ir Friedmant (1979) nuomonę, teigia, kad ekspertų pateikiama nuomonė daro įtaką per internalizacijos procesą, eksperto patikimumo dimensiją. Tokių specialistų įtaką patvirtina ir Sirtauto, Sirtautienės 2007, 2009 ir 2011 metais Lietuvoje atliktų tyrimų rezultatai, kai didėjo respondentų dalis, teikiančių pirmenybę dalykiškai reklamuojamos prekės, apie kurias buvo suteikiama daugiau reikalingos informacijos, ir kai prekes reklamavo specialistas (ekspertas), o ne įžymybė. Specialistas ar ekspertas yra suvokiamas kaip asmuo turintis vertingos informacijos, kurios panaudojimas leis išspręsti vartotojo problemą. Įmonės esamų klientų pateikiami atsiliepimai daro poveikį vartotojams per panašumo į auditoriją dimensiją (Dean and Biswas (2001); Wang (2005)). Įmonės klientų pateikiami vertinimai, vadovaujantis kliento patirties ir patikimumo charakteristikomis veikia kaip didelis patikimos informacijos kiekis ir gali būti suvokiamas kaip ekonomiškai efektyvus informacijos šaltinis apie produkto kokybę (Wang, 2005). 2009 m. JAV apklausus 10044 suaugusių interneto vartotojų nustatyta, kad 49 proc. vyrų ir 42 proc. moterų skaito vartotojų pateikiamus atsiliepimus apie produktus. 23 proc. vyrų ir 17 proc. moterų rašo atsiliepimus apie produktus (North American Technographics Empowerment Online Survey 2009). 80 procentų vartotojų pasitiki draugų patarimais internete, kai kyla klausimai dėl prekių ženklų ar reklamos (Hadija, 2012). Vartotojų ir specialistų pateikiamų liudijimų apie produktą poveikis gali būti sustiprintas sukuriant trečiųjų šalių (t.y. produkto esamų vartotojų ir specialistų) bendravimą ir interakciją su auditorija. Pavyzdžiui, panaudojant dienoraščius (blogus), kuriuose skaitytojai gali dalintis savo patirtimi ir bendrauti tarpusavyje (Wang, 2005), taip pat įmonės puslapius socialiniuose tinkluose (Facebook, Twitter ir pan.). Interneto suteikiama interaktyvumo funkcija leidžia publikai dalintis nuomone su daugeliu trečiųjų šalių. Tokiu būdu gali būti užtikrinamas informacijos apie įmonę ir jos produktus grįžtamasis ryšys. Vartotojų ir specialistų pateikiama nuomonė padeda įmonei išskirti savo produktą iš konkurentų. O interneto interaktyvumas leidžia sukurti grįžtamąjį ryšį ir efektyviau pateikti

reikalingą informaciją vartotojui, taip aktyvinant pirkimo procesą. Panašiomis reklamos priemonėmis galima veikti informacijos apie produkto pardavėjo paiešką.

Pardavėjo įvertinimo etape gali būti naudojama reklama iš lūpų į lūpas ir internetinė reklama.

Apsilankymo elektroninėje ar tradicinėje parduotuvėje proceso etape veikia reklamos prekybos vietoje priemonės, vartotojų palikti atsiliepimai, nuolaidų kuponai. Su šiuo etapu glaudžiai siejasi informacijos apie prekę paieškos etape veikianti reklama: pakuotės reklama, QR kodai, prekės specifikacija ir pan. Jeigu vartotojas surenka didelį kiekį informacijos apie produktą informacijos apie poreikį patenkinantį produktą paieškos ir alternatyvų įvertinimo etape, tai apsilankius elektroninėje ar tradicinėje parduotuvėje informacijos apie prekę paieškos etape veikia prekybos salėje esanti reklama. Jei ankstesniuose pirkimo proceso etapuose informacija nebuvo gauta, tuomet šiame etape galima naudoti reklamos priemones, kuriomis komunikuojama su vartotoju informacijos apie poreikį patenkinantį produktą paieškos, produkto alternatyvų įvertinimo etapuose.

Paskutiniame pirkimo proceso etape vyksta prekės ir pirkimo proceso įvertinimas. Esant neigiamam įvertinimui, grįžtama prie prekybininko, prekės informacijos paieškos etapo priklausomai nuo priežasčių lėmusių neigiamą įvertinimą pobūdžio. Esant teigiamam įvertinimui pirkimo procesas baigiasi. Tačiau pirkėjo iniciatyva jis gali būti tęsiamas advokatavimo etapu ir šiame etape pirkėjas tampa reklamos žinutės skleidėju. Tokiu būdu pirkėjo iniciuota ir skleidžiama reklama gali iniciuoti kito potencialaus pirkėjo pirkimo proceso pradžią arba patį pirkėją nukreipti į jo paties pirkimo proceso pavyzdžiui antrą etapą ir pradėti pirkimo procesą iš naujo. Teisingas reklamos vietos parinkimas pirkimo procese įgalina įmones optimaliai pasiekti vartotoją bet kuriuo pirkimo proceso metu.

## Išvados

Reklama – tai dvipusė tinklinė įmonės komunikacija ne tik su jau esamais vartotojais, bet ir potencialiais, įmonės produktu galimai dar nesuinteresuotais, vartotojais, įtraukianti juos į informacijos apie įmonę ir jos produktus sklaidą. Pirkimo procesas apima potencialų pirkėjo judėjimą nuo pozicijos, kai pirkėjas nieko nežino apie įmonę ar jos produkciją, iki įsitikinimo, kad įmonės produktai ar paslaugos yra tinkamiausi pirkėjo poreikio tenkinimui.

Pirkimo procesą sudaro penkiolika etapų: 1) vartotojo neidentifikuoto poreikio formavimas reklamos priemonėmis; 2) vartotojo poreikio ar problemos suvokimas ir identifikavimas; 3) informacijos apie poreikį patenkinantį ar problemą išsprendžiantį produktą paieška; 4) produkto alternatyvų įvertinimas; 5) produkto pasirinkimas; 6) informacijos apie produkto pardavėją paieška; 7) pardavėjo įvertinimas; 8) pardavėjo pasirinkimas; 9) apsilankymas el. parduotuvėje ir /arba tradicinėje parduotuvėje; 10) informacijos apie produktą paieška; 11) produkto pasirinkimas; 12) produkto pirkimas; 13) įvertinimas nusipirkus 14) teigiamas arba neigiamas įvertinimas; 15) advokatavimas arba naujo produkto paieška. Reklamos priemonėmis gali būti

veikiami devyni iš penkiolikos pirkimo proceso etapų. Vartotojo neidentifikuoto poreikio formavimo reklamos priemonėmis etape gali būti naudojama spausdintinė reklama, reklama spaudoje, išorinė reklama, reklama ant transporto priemonių, kino reklama, transliacinė reklama, tiesioginė reklama, internetinė reklama, reklama iš lūpų ir kt. Informacijos apie poreikį patenkinantį ar problemą išsprendžiantį produktą paieškos etape - spausdintinė reklama, reklama spaudoje, transliacinė reklama, tiesioginė reklama, internetinė reklama, reklama iš lūpų ir kt. Produkto alternatyvų įvertinimo etape - internetinė reklama, katalogai, paieškos sistemos, reklama iš lūpų ir kt. Informacijos apie produkto pardavėją paieškos etape - Spausdintinė reklama, reklama spaudoje, transliacinė reklama, tiesioginė reklama, internetinė reklama, reklama iš lūpų ir kt. Pardavėjo įvertinimo etape - internetinė reklama, reklama iš lūpų ir kt. Apsilankymo elektroninėje arba tradicinėje parduotuvėje etape - reklama prekybos vietoje, internetinė reklama, reklama iš lūpų ir kt. Nuolaidų kuponai. Informacijos apie prekę paieškos etape - pakuotės reklama, QR kodai, prekės specifikacijos, katalogai. Advokatavimo etapas vyksta pirkėjo iniciatyva, kai pirkėjas tampa reklamos žinutės skleidėju per reklamą iš lūpų ir kt. Tiek gyvai, tiek per socialinės žiniasklaidos priemones.

## Literatūra

- Balčiūnienė, R. (2013). *Vartotojai po krizės tapo taupūs, reiklūs ir neįlojalūs*. [Žiūrėta 2013-08-15], <http://vz.lt/article/2013/4/8/vartotojai-po-krizes-tapo-taupus-reiklus-ir-nejolalus>.
- Consumer Reports. Sep2013, Vol. 78 Issue 9, p9-9. 1/3p. [Žiūrėta 2013-08-14], <http://web.ebscohost.com/bis/pdfviewer/pdfviewer?sid=16e3315c-f202-485e-a3ff-616244f8cc3c%40sessionmgr14&vid=1&hid=12>.
- Hadija, Z. (2012) Why we ignore social networking advertising. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 15 (1), 19-32. [Žiūrėta 2014-04-25], [www.emeraldinsight.com/1352-2752.htm](http://www.emeraldinsight.com/1352-2752.htm).
- Heimonen, K., Uusitalo (2009) The beer market and advertising expenditure. *Marketing Intelligence & Planning*. Volume: 27 Issue:7. p. 945-975. [Žiūrėta 2014-01-03] Emerald Group Publishing Limited 0263-4503 doi 10.1108/02634500911000243.
- How Americans shop for groceries. (2013). [Žiūrėta 2013-08-14] <http://web.ebscohost.com/bis/pdfviewer/pdfviewer?sid=16e3315c-f202-485e-a3ff-616244f8cc3c%40sessionmgr14&vid=1&hid=12>.
- Išoraitė, M. (2013). Reklamos poveikio tyrimas kolegijų atveju. *Socialinių mokslų studijos*, 5(1), 165–176. [Žiūrėta 2014-01-05], [www.mruni.eu/lt/mokslo\\_darbai/sms/archyvas/dwn.php?id=340650](http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/sms/archyvas/dwn.php?id=340650).
- Johansson, U. (2002). Food retail buying process – a study of UK, Italy and Sweden. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 30 (12), 575-585 [žiūrėta 2014-08-28], <http://ezproxy.svako.lt:2095/doi/pdfplus/10.1108/09590550210453057>
- Jokubauskas, D. (2003). *Reklama ir jos poveikis vartotojui: mokomoji knyga*. Vilnius: Reklamos studija „InSpe“.
- Jušcius, V., Viskontaitė, I. (2010) Vartotojų elgsenos modelių taikymas internetinėje rinkodaroje. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 2010. Nr. 5 (24). [Žiūrėta 2014-09-01] <http://vadyba.asu.lt/24/63.pdf>.
- Kanso, A. M., Nelson, R.A. (2004). Internet and Magazine Advertising: Integrated Partnerships or Not?. *Journal of Advertising Research*, 44, 317-326. [Žiūrėta 2014-04-22], <http://journals.cambridge.org/action/displayAbstract?fromPage=online&aid=296963>.
- Kotler, P., Keller, K.L. (2009). *Marketing Management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- North American Technographics Empowerment Online Survey, Q4 2009 (US); Forrester Research, Inc. [Žiūrėta 2014-05-05], <http://blogs.forrester.com/category/retail?page=4>.
- Payne, A., Frow, P. (2013). *Strategic Customer Management: Integrating Relationship Marketing and CRM*. Cambridge University Press. [Žiūrėta 2014-04-25], <http://ezproxy.svako.lt:2128/ebook.jsf?bid=CBO9781139057417>
- Pajuodis, A. (2005). *Prekybos marketingas*. Vilnius: Eugrimas
- Rojas- Mendez, J. I., Daves, G. (2005). Avoiding Television Advertising: Some Explanations from Time Allocation Theory. *Journal of Advertising Research*, 45, 34-48 [Žiūrėta 2014-04-22], <http://journals.cambridge.org/action/displayAbstract?fromPage=online&aid=344543>.
- Singh, N. (2012) *Localization Strategies for Global E-business*. Cambridge University Press. [Žiūrėta 2014-04-26], [http://ezproxy.svako.lt:2128/search\\_results.jsf?searchType=quick&resultView=book&searchTerm=customers%20behavior&isbn](http://ezproxy.svako.lt:2128/search_results.jsf?searchType=quick&resultView=book&searchTerm=customers%20behavior&isbn).
- Siemer & Associates (2013 spring) *Online advertising report*. [Žiūrėta 2014-04-26], <http://www.siemer.com/wp-content/uploads/Siemer-Online-Advertising-Report-Spring-2013.pdf>.
- Sirtautienė, D., Sirtautas, V.V. (2012) Televizijos reklamos elementų vertinimo ir reklamuojamų prekių pirkimo tendencijos Lietuvoje krizės sąlygomis. *Informacijos mokslai*, 60, 66-83. Vilnius: Vilniaus Universiteto leidykla.
- Šerpytė, A. (2010) Knygos rinkodara ir socialinės medijos: kaip parduoti knygas Y kartai. *KNYGOTYRA*. 55, 140-158
- Šliburytė, L. (2012). *Reklama ir kūrybiškumas*. Kaunas: Technologija.
- The Interactive Advertising Bureau of Canada (2013 10 18) *Canadian Internet Advertising Revenue Survey*. [Žiūrėta 2014-04-22], [http://iabcanada.com/files/Canadian\\_Internet\\_Advertising\\_Revenue\\_Survey\\_2012-13English.pdf](http://iabcanada.com/files/Canadian_Internet_Advertising_Revenue_Survey_2012-13English.pdf).
- Trappey, R. J. III, Woodside, A. G. (2005) *Consumer Responses to Interactive Advertising Campaigns Coupling Short-Message-Service Direct Marketing and TV Commercials*. *Journal of Advertising Research* 45 (04), 382 – 401 [Žiūrėta 2014-04-25], [http://journals.cambridge.org/abstract\\_S0021849905050476](http://journals.cambridge.org/abstract_S0021849905050476).
- Trehan, M., Trehan, R. (2009) *Advertising and sales management*. Prince Print Process, Dheli.
- Zolfani, S. H., Rezaeiniya, N., Pourhossein, M., Zavadskas, E. K. (2012) Decision making on advertisement strategy selection based on life cycle of products by applying FAHP and TOPSIS GREY: Growth Stage. *Inžinerinė Ekonomika-Engineering Economics*, 2012, 23(5), 471-484 ISSN: 1392-2785 [Žiūrėta 2014-01-04], <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=9&sid=6d7c6eec-90a1-475b-88d5-a172782bc539%40sessionmgr198&hid=128&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtG1ZlZQ%3d%3d#db=bth&AN=84956398>.
- Wang A. (2005) The Effects of Expert and Consumer Endorsements on Audience Response. *Journal of Advertising Research*, 45 (04), 402 – 412 [Žiūrėta 2014-04-25], [http://journals.cambridge.org/abstract\\_S0021849905050452](http://journals.cambridge.org/abstract_S0021849905050452).

## ADVERTISING PLACE IN THE BUYING PROCESS

### Summary

In the current business environment, the ongoing economic, political, technological, social changes are opening up new markets or close available one. Changes of the business environment make it to look for new opportunities to promote the buying process by means of advertising. There are quite deep analysis of advertising tools, their effectiveness and efficiency, application of the effect on consumer behaviour in scientific literature. But there is lack of a deeper analysis on changes of buying process in consequence of new technology emergence, how advertising acts in the buying process, what kind of advertising measures could be applied in to a particular stage of the buying process. Therefore, there is problematic question – what are the points of contact of the advertising and purchase process. The aim of the research is to determine the location of the advertising tools in the buying process. Two tasks were raised to achieve the aim: to define concept of advertising and buying process; and identify the points of contact of the advertising and purchase process. The use of the research methods – analysis of the scientific literature, secondary data analysis and comparison – helped to determine consumer behaviour changes in relation to advertising during the period of economic upturn, downturn and after recession,

possible point of contact of the advertising and purchase process and possible means of advertising. Article contains the concept of advertising, it's functions, tools, purchasing process. In the article is stated that advertising is a two-way networked enterprise communication with existing customers, potential customers of company, and also with the potential customers, who is not interested in the product at the moment, involving them in the communication about the company and its products diffusion. Also it was stated that buying process had transformed from five stages (need identification/problem awareness, information gathering, evaluation of alternative solutions (products), post-purchase evaluation of decision) to ten and after to fifteen stages process (formation of unidentified user need by the means of advertising, need identification, problem awareness, information about product, that satisfies the need, gathering, evaluation of alternative solutions (products), selection of appropriate solution (product), information about seller gathering, seller rating, seller's choice, visit to e-shop or traditional store, search for information about the product, the choice of product, purchase of product, post-purchase product evaluation: positive or negative rating, advocacy). Nine stages of buying process have points of contact with advertising means. The results of this article can be used in further empirical studies on the impact of advertising on consumer behaviour in the purchasing process.

**KEYWORDS:** advertising, advertising tools, buying process

---

**Rūta Poželaiūtė**, Šiaulių valstybinė kolegija, administravimo katedros lektorė. Mokslinių tyrimų kryptis – vadyba ir rinkodara. Adresas: Aušros al. 40, LT-76241 Šiauliai. Elektroninis paštas: [rutasak@gmail.com](mailto:rutasak@gmail.com).





## THE PROBLEMS OF OPTIMAL CAPITAL STRUCTURE FORMATION IN COMPANIES OF THE MARITIME INDUSTRY SECTOR

Angelė Lileikienė, Kristina Puleikienė, Vilija Bujanauskienė

*Šiauliai university*

---

### Annotation

The aim of this article is the analysis of the optimal capital structure. The issue of optimal capital structure is highly important when making decisions on new investments or restructuring of a company. If a company already has optimal structure, its new investments should be financed with the same proportion of funding sources. If a company does not have optimal structure, then new financing sources have to lead towards such structure. If the existing capital structure is unsatisfactory, re-capitalisation of a company can be required. It is assumed that an optimal capital structure exists, although usually this issue is deemed rather controversial. When choosing the capital structure, a company analyses risk-profitability ratio, and owners of the company decide what specific level of risk will be chosen. Capital structure reflects the corporate strategy and policy of formation of financing sources. One or another decisions that are made regarding capital structure in the process of formation of financing sources to large extent depend on business-specific features of a company, its level of competitiveness and business development strategy.

KEY WORDS: capital, capital structure, optimal capital structure.

### Introduction

Capital structure, as defined by Obi P.C. (2004), is a mix of debt and equity capital in the process of business financing. Formed capital structure not only represents a debt-to-equity ratio, but at the same time serves as assessment of the corporate financing sources and reflects the financing policy of a company. Capital structure to very large extent determines long-term corporate financial success, a choice of risk and profitability alternative. Managers of companies have to continuously monitor the capital structure in order to ensure stability of performance. Benito A. (2003) maintains that decisions related to corporate capital structure have important consequences both at micro- and macro levels. Optimisation of capital structure should always require considering how a financial decision will affect a market price of a share. The issue of optimal capital structure is highly important when making decisions on new investments or restructuring of a company. If a company already has optimal structure, its new investments should be financed with the same proportion of funding sources. If a company does not have optimal structure, then new financing sources have to lead towards such structure. If the existing capital structure is unsatisfactory, re-capitalisation of a company can be required. It is assumed that an optimal capital structure exists, although usually this issue is deemed rather controversial. When choosing the capital structure, a company analyses risk-profitability ratio, and owners of the company decide what specific level of risk will be chosen (Kancerevyčius, 2006). Thereby, undoubtedly, optimal corporate capital structure affects interdependence between risk level and profitability of a company. This is proved by such foreign researchers that have been for a long time analysing this issue in their

research works, as: Baker M. D, Wurgler J. (2001), Ballweiser W. (2001), Bamberger I., Wrona Th. (2002), Banerjee S., Heshmati A., Willborg C. (2010), Frank M., Z., Goyal V., K. (2003), Leland H., Talf, K. (2009), Titman S., Wessels R. (2008), Titman S., Tsyplakov S. (2011). The authors referring to performed research maintain that capital structure reflects the corporate strategy and policy of formation of financing sources. One or another decisions that are made regarding capital structure in the process of formation of financing sources to large extent depend on business-specific features of a company, its level of competitiveness and business development strategy.

Stability of performance of the maritime sector companies is especially relevant issue for Lithuania, as a maritime state, during current period of intensive economic development. The Integrated Science, Studies and Business Centre (Valley) for the development of Lithuanian Maritime Sector, approved by the Government of the Republic of Lithuania (№ 786, dated 23 July 2008), „Lithuanian maritime sector – is an integrated system covering various maritime businesses (maritime transport, ports and their infrastructure, industry based on the coastal zone resources, recreational industry, etc.), fundamental and applied maritime studies, and the system of education and training of experts for the corresponding business and research sectors“. According to the above programme, favourable conditions for establishing the Valley for Lithuanian maritime sector and its attractiveness for foreign investors are determined by the specific cluster of industry and business that has evolved in the Lithuanian seaside region, where enterprises link their activities with ship industry or maritime economy. By Klaipėda city municipality data, the port of Klaipėda and companies associated with its activities create over

23 000 jobs and account for 4,5% of Lithuania's gross domestic product [9]. Therefore, it is particularly important to analyse capital structure of these companies and to provide an optimal model of the capital structure.

While the study on Klaipėda city economic, engineering, natural environment and territorial development (2006) indicates that economic and political environment in Lithuania and other countries have a very significant impact on the type of fluctuations in the port's cargo flows. It is confirmed by a report for the 1<sup>st</sup> quarter of 2014 on implementation of the Strategic action plan of SE Klaipėda State Seaport Authority for the years 2014-2016. Increasing tariffs of road and railroad cargo transportation negatively affect competitiveness of the port competing for cargo flows because of lower railroad tariffs declared by ports in Poland and Latvia – competitors of Klaipėda port. Financial hardship suffered by contractors as a result of economic crisis can have impact on the schedule of completion of contracting works performed under certain projects in construction objects, what, in turn, can result in suspension of delivery of infrastructure objects. Hardly predictable prices for the port extension works and materials prevent appropriate assessment and planning of investments for the period of the strategic action plan [43]. Results of research of Klaipėda city economic, engineering, natural environment and territorial development confirm that Klaipėda port makes significant and major social-economic contribution both at the city, regional level and national levels. Klaipėda port creates favourable preconditions for rapid economic development of Klaipėda region, increases attractiveness of the region for foreign investments. The estimates of the inductive impact of Klaipėda seaport on national economy suggest that Klaipėda seaport is directly or indirectly linked with 18 % of Lithuania's total gross domestic product [9]. Specific type of operations, increase of competitiveness level and planned development of the maritime sector require the companies of this sector to make ambitious and untested decisions on capital structure. Many businesses of this sector, such as AB „Klaipėdos Smeltė“, which is planning to handle 69 % of containerised cargo by the year 2016, AB „Krovinių terminalas“, UAB KJKK „Bega“, AB „Klasco“, re-focusing their activities, must increase the share of containerised cargo in order to improve stevedoring operations with a view of environmental protection requirements. The key factor of harmonisation of the port development requires the businesses within the marine sector to become competitive in the Baltic Region. This task will require huge financial investments – both from companies' own and borrowed funds, what will essentially change the capital structure of companies. This fundamental factor determines and defines the range of scientific research **problems** within the framework of optimal capital structure formation.

There is a theoretical concept of optimal capital structure. Optimal capital structure, as defined by such researchers as Casey K.M., Summer G., Packer J. (2006) and Eriotis N. (2007), is a mix of debts and equity that allows increasing the value of capital to the highest possible degree. The issue of optimal capital structure

has been a subject of scientific discussions – there is no clear notion on what exactly this mix should be and most often it is impossible to determine. Also, these theories do not answer a question what criteria are used by a company to choose one or another.

## Determinants of capital structure

Analysis, systematisation and comparison of various theories of capital structure formation shows that there is no scientific consensus on which of the existing models is the most suitable to reflect current corporate behaviour in terms of the problems of capital formation and what specific factors determine financing decisions. According to Gusto R. (2006), differences in opinions often stem from individual approach to economic problems. Differences between these approaches even more emphasise problematic character of the issue of capital structure formation. Due to the above reasons there is no one single model for choosing of the most optimal capital structure. Also, no factor or factors – whether industry-specific or equally significant for business across several industry branches have been identified, that would have effect on capital structure formation decisions in a company. According to Sander P. (2003), various theories and models identify multitude of eventual determinants of capital structure formation decisions.

In depth analysis of the determinants of capital structure was made by Booth L., Aivazian V., Demircug-Kunt A. and Maksimovic V. (2001), who analysed the effect of macroeconomic ratios on capital structure ratios in the developed countries.

Factors attributed to internal determinants of corporate capital structure formation include: goals of a company, availability of own funds, size of a company, structure of assets, tangibility of assets, profitability of equity and asset turnover (Paliulytė, 2009). Companies operate in the markets of different countries, thus they are affected by macro-environment of certain country, i.e. inflation rate, fluctuation in interest rates, changes in indicators of the gross domestic product. The process of capital structure formation in companies is largely affected by operation of the capital markets in the country, i.e. liquidity of securities, governance traditions of the country and peculiarities of financial systems. While, D. Cibulskienė, M. Butkus (2007) do not group the factors into external or internal ones and maintain that capital structure is determined by the following factors: instability of legislation and economic situation; uncertainty of political situation, social and political changes; price and demand-supply situation in the market, fluctuations in currency rates, uncertainty of natural environment and climate conditions, probability of natural disasters; industrial and technological factor (equipment failures and production accidents, production rejects, etc.); personal factors (age, education, system of beliefs). Aleknavičienė V. (2009) maintains that corporate decisions on formation of capital structure are determined by the following factors: costs of representation of a share company; probability and costs of bankruptcy; degree of business risk; size of a

company; attitude of managers, owners and creditors to risk; mismatch of interests between company owners and managers; borrowing capacity; tax benefits. Fan J. P. H., Titman S., Twite G. (2010) in their study analyse the impact of institutional environment on capital structure and debt maturity. A survey conducted in a large sample of companies in 39 developed or developing countries showed that the legislation and tax system of the country, corruption level and preferences of capital suppliers have significant impact on capital leverage and debt repayment.

Some researchers maintain that capital structure is also determined by geographical location of the country and country-specific factors. Sayılğan G., Karabacak H., Küçükkoçaoğlu G. (2005) explored the determinants of capital structure in Turkey. Empirical research showed that size of a company, profitability and growth opportunities in long-term assets, opportunities for growth of tangible assets, growth opportunities in total assets, tax shields and tangibility are determinants for the capital structure decisions of Turkish firms. Suhaila, M.K., Wan Mahmood W. M. (2008) made a research in companies in Malaysia. Based on the obtained results, size of a company, indicators of sales figures are negatively related to total debt, suggesting that larger companies are less dependent on leverage financing, as compared with smaller companies. Possibly, larger companies employ their equity for financing or use retained profit as the major source in the capital structure. Similarly, the results between liquidity of a company and its debt ratio show significant negative relationship. Saravanan, R. ir Gowri, K. (2014), who were analysing the capital structure in the Indian automobile industry, maintain that a proper capital structure helps to earn attractive profit, while absence of proper capital structure affects the debt rate and leverage which results in high financial risk. The authors claim that capital structure is one of the determinants of company's performance. Rafique, M. (2011) explored the effect of profitability and financial leverage on capital structure in Pakistan automotive industry, analysing whether or not profitability and financial leverage of companies have significant impact on capital structure. Koralun-Bereznicka, J. (2013) made empirical research in 9 countries of the European Union. The research aimed at understanding how industry-specific factors and size-specific factors determine capital structure of companies. The most general conclusion was that leverage size is more dependent on the industry sector where a company operates than on the size of a company. Bistrova, J., Lace, N., Peleckienė, V. (2011) made a research on the determinants of capital structure in the Baltic States. The obtained results showed that there was a positive relation between share performance and sufficiency of equity. Besides, an inverse relationship between debt and profitability of capital was identified, which confirms the pecking order theory postulating that a company should first use internally generated funds. Kancerevyčius G. (2006) defined the determinants of optimal capital structure and divided them into company-specific and economic factors. The

following factors are attributed to the company-specific determinants:

- tax rate: the higher rate, the higher level of optimal debt and vice versa;
- profitability of a company before taxes (operating profit/assets): the higher profitability, the higher level of optimal debt;
- variability of profits: the higher profit, the lower level of optimal debt.

Debt profitability gaps were attributed by the author to the economic factors: the bigger gaps, the lower optimal debt level.

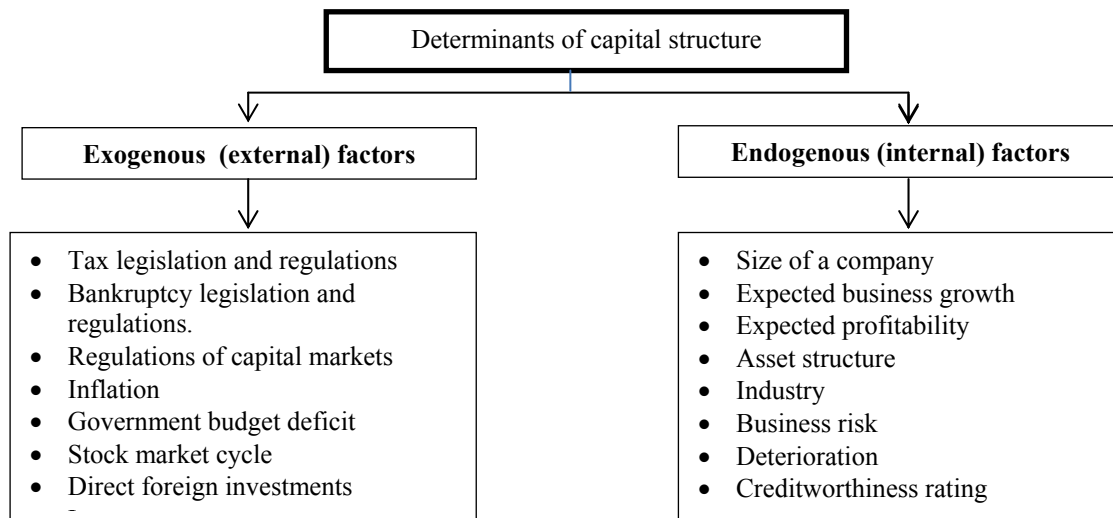
Sander P. (2003) suggests that various theories and models identify a multitude of eventual factors, which determine the decision on capital structure formation. The author classifies these determinants into internal–endogenous and external–exogenous (macro-economic). If the internal-endogenous factors depend on company-specific ratios only, the external–exogenous factors are the same for all companies operating in a given market; however their significance can diverge to large extent (Fig. 1.)

Deeper analysis of the endogenous factors reveals a tendency that shows a relationship between financial leverage and investment volume at the company level. Fama E.F., French K.R. (2002); Obi P. C.(2004) suggest that financial leverage (debt-to-equity ratio) increases with growth of long-term tangible assets and investment opportunities, and decreases with increase in profitability, size of a company and uniqueness of product. Whereas, according to Douglas A.V.S. (2006), Faulkender M., Petersen M.A. (2006), Krause A. (2006), along with growth of long-term tangible assets, companies use bigger financial leverage not because of effect of interest on taxes, but because of effect of depreciation of long-term assets on taxes. However, analysis of previous research works shows lack of research that would evaluate the effect of exogenous factors not only on the choice of corporate financing decisions, but would also reflect the trends of capital structure formation in companies within certain industry branch.

Some researchers (Friend, Lang, 1988; Titman, Wessels, 1988; Chung, 1993; Walsch, Rajan, 1997 etc.) of capital structure maintain that size of financial leverage of a company differ across various industry branches and, in fact, depends on company-specific factors. According to the authors, financial leverage increases along with growth in fixed tangible assets and investment possibilities and decreases with increase in profitability, size of a company and uniqueness of product. In turn, supporters of the trade-off and signalling theories (Bradley, Jarell, Kim, 1984; Long, Malitz, 1985; Rajan, Zingales, 1995, etc.) found that following the growth in long-term tangible assets, companies use more financial leverage for non-debt tax shields, profitability and company size, and less – when business instability and investment opportunities increase (Kipišas, 2004).

One of the most often problems encountered in capital structure formation is variability of financial leverage, which arises upon increase of profitability of

equity and risk; while risk is incurred only by the companies that finance their need for capital by means of debt.



**Fig. 1.** Determinants of capital structure

**Source:** Sander P. (2003). *Capital structure choice in Estonian companies: a survey* // Management of organisations: systematic research.

Capital structure decisions determine a choice of target capital structure. Target capital structure is the most acceptable mix of borrowed capital and equity, by which a company is planning to finance its investment needs (Myers, 2001).

There are no significant contradictions regarding the determinants of capital structure between foreign and Lithuanian research scientists, they tend to complement each other.

### **Theoretical assumptions for evaluation of the effect of optimal capital structure on effectiveness of company's performance**

There is broad diversity of opinion among scientists on the issue of capital structure and its effect on business performance. Some authors suggest that financial ratios of a company fairly well reflect the effect of capital structure on company's performance. According to Borodulinaitė A. (2005), who made a research on financial leverage as one of the indicators of financial standing analysis, companies often employ leverage capital to increase profitability of share capital. Increased leverage also leads to an increase in return on equity. According to Benito (2006), use of leverage capital entails additional exposure to risk invoked by shareholders. Effect of financial risk manifests itself by instability of profitability of a company. Extent of financial risk incurred by debts is measured by a degree of financial leverage. Analysing the capital structure, it is important to make analysis of relative financial ratios. They are particularly important in comparison with: 1) ratios of the same company from previous period, 2) certain ratios of established parameters, 3) ratios of other companies within the same industry branch, 4) ratios of

major competitors in the market, 5) aggregated ratios of national economy (Mackevičius, 2006).

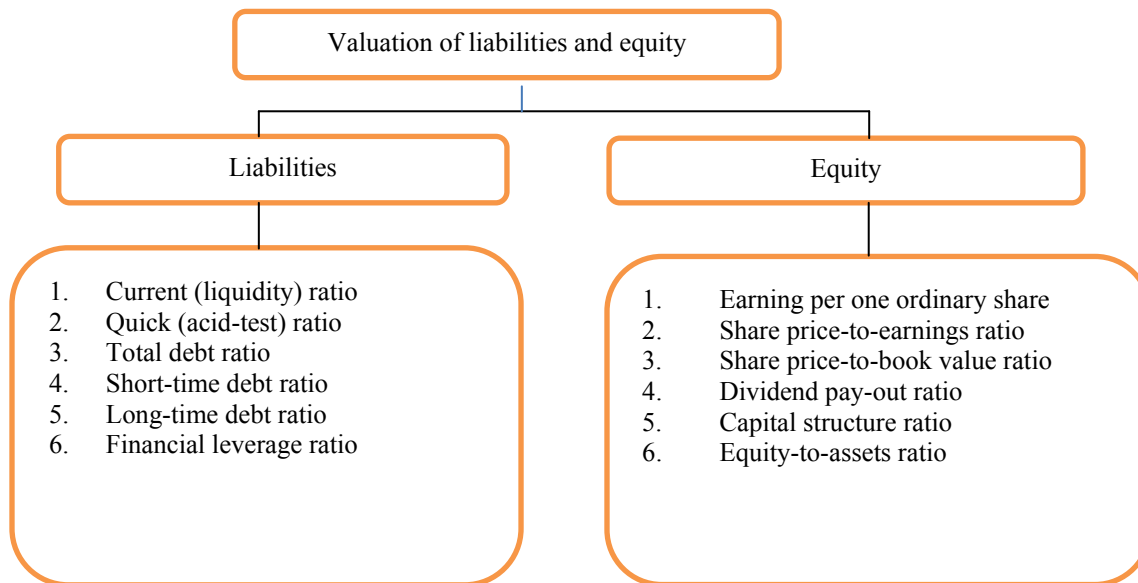
J. Mackevičius (2006) conducted a comprehensive study analysing the grouping of financial relative ratios in the works of foreign and Lithuanian authors. The study showed differences in the names of groups of relative financial ratios, the order of arrangement of groups, the number of groups, the number of relative financial ratios in the group and the total number of relative financial ratios.

However, when applying the relative financial ratios to analyse performance of a company, it is very important to consider certain preconditions, i.e. what is the specific objective of the research, what aims it pursues what aspects are to be examined.

Choice of capital structure is also determined by differences of equity and borrowed capital. To assess liabilities and equity of companies, J. Mackevičius (2006) recommends calculating the following relative financial ratios, as shown in fig. 2.

Comprehensive analysis of calculation of financial leverage was made by J. Mackevičius (2005). According to this author, economic research papers offer a wide variety of methods for calculation of financial leverage. Some authors claim that it is sufficient to calculate only one financial leverage ratio, others – indicate several ones; neither there is any generally accepted name of this ratio in the research literature and this situation results in different methods for calculation of financial leverage. Although financial leverage is most often represented by a liability-to-capital ratio, however, scientists often disagree not only about the component of liabilities (total liabilities or long-term only), but also about capital (equity, share capital or capital employed) (Mackevičius, Poškaitė, 2003).





**Fig. 2.** Relative financial ratios for valuation of liabilities and equity

**Source of reference:** Mackevičius, J. (2006). Calculation and grouping of relative financial ratios. Scientific publications: Economics. ISSN 1392-1258, Nr.75; modified by the authors.

An important indicator of capital structure of a company are costs of capital that have been analysed separately, as costs of equity, costs of leverage capital and costs of total capital. Cibulskienė D., Lileikienė A., Marčišausienė J. (2008) indicate that costs of equity and leverage capital are understood as the key indicators of company performance.

$$WACC = \frac{E_b}{A_b} \cdot r_e + \frac{D_b}{A_b} \cdot r_D \cdot (1 - T)$$

*WACC* – weighted average costs of total capital;

*r<sub>e</sub>* – costs of equity;

*r<sub>D</sub>* – costs of borrowed capital;

*A<sub>b</sub>* – balance value of total capital;

*E<sub>b</sub>* – balance value of equity;

*D<sub>b</sub>* – balance value of borrowed capital;

*T* – profit tax rate.

Costs of capital, as some authors maintain, have effect on enterprise value. Kancerevyčius J. (2006) supposes that valuation of a company (valuation of its shares, i.e. valuation of equity) is subjective process. The author indicates the following key methods of valuation of a company in terms of its assets: balance value, adjusted balance value, profit capitalisation, surplus profit, discounted profit, dividend capitalization, profit multiplier, discounted cash flows, price-to-earnings ratio, price and balance value, discounted dividends, sales ratio, liquidation value, replacement value or replacement costs, prediction method, establishment costs, return on invested capital. While, Mäkeläinen E. and Roztockis N. (1998) offer economic value added (EVA) as a basis for valuation of capital structure and its effect on effectiveness of company's performance. The author describes economic value added in the following aspects: it is a value-based financial performance measure; a measure reflecting the absolute amount of shareholder value created or destroyed during each year; a useful tool

to choose the most promising financial investments; an effective protection against shareholder value destruction; a tool suitable to control operation; a measure highly correlated with stock prices; a measure, which can be maximised.

T. E. Copeland (1994) points out that the economic costs comprise not only of the costs reflected in the profit (loss) account, but also of the costs of capital. Pursuant to this value approach, value is created only when revenue exceeds total costs, also including capital costs. Increase (generation) of business value ensures normal existence of a company and sufficiency of funds for business development, as shareholders buy shares and invest into the company expecting that value of the company will be increasing, i.e. revenue of the company will exceed costs and costs of capital. If capital suppliers do not receive sufficient economic profit to compensate their risk and time value of money, they withdraw their capital and look for higher profitability. A company that does not earn economic profit will hardly attract more capital for financing of its development, because the price of its shares will tend to decrease, such a company will also pay higher interest on bonds or bank loans.

To define economic value added, E. Mäkeläinen and N. Roztockis (1998) offer the following stages: 1) calculate Net Operating Profit After Tax (NOPAT), 2) identify company's Capital - C, 3) determine a reasonable Capital Cost Rate (CCR); 4) calculate Economic Value Added (EVA).

$$EVA = EBIT - A \cdot WACC$$

where:

*A* – total assets of a company at the end of period.

*EBIT* – profit before interest and taxes.

*WACC* – weighted average costs of capital.

Economists maintain that use of EVA has essential benefits for companies' performance. Cibulskienė (2007) offers an insight to significance of EVA indicator and identifies the causes of its significance: 1) clearly recognising the significance of capital and capital-related costs, EVA stimulates effective distribution and use of total capital – both equity and leverage capital, 2) EVA distinctly discloses profitability and costs of capital used to earn such profit, therefore it is suitable tool to value investments, 3) EVA is a ratio of period performance and as such it can be used to make assessment of company's performance and to motivate managers and employees, 4) calculation of EVA value can be easily derived from calculation of discounted cash flows.

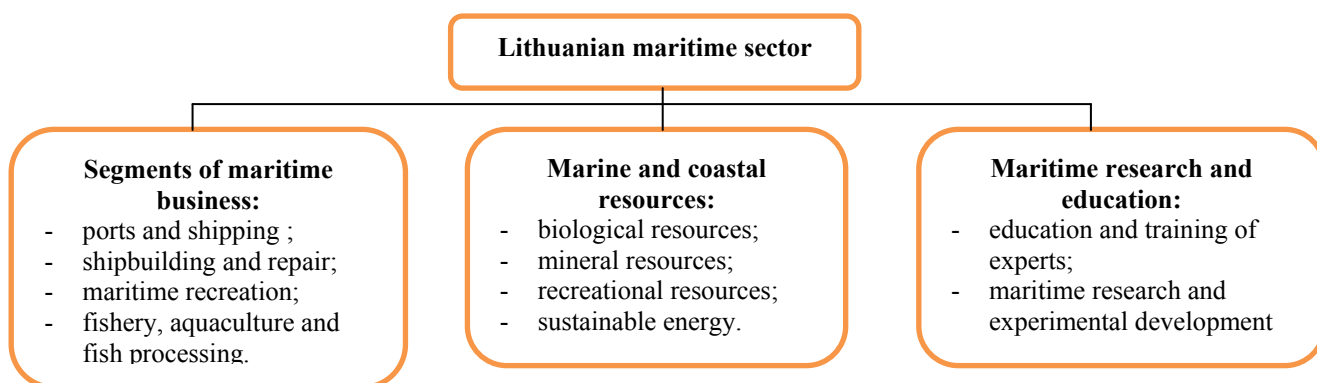
The key indicator employed to evaluate the effect of capital structure on company's performance is a ratio which represents value of a company. Enterprise value (EV) - is a measure used to value a company as a single object. The following components are required to calculate enterprise value: company's capitalization, debts and money (money and their equivalents). EV is calculated on the basis of the following formula:

$$\text{Enterprise value (EV)} = (\text{number of ordinary shares} \times \text{price of a share}) + \text{debts} - \text{cash}$$

### Review of empirical research on optimal capital structure and effect on enterprise value

Referring to the theoretical assumptions on the effect of optimal capital structure on effectiveness of company's performance, research of businesses of the Lithuanian maritime sector was made. Capital structure of AB „Smiltynės perkėla“ was chosen for the research with the aim to make assessment of optimal capital structure of the analysed business company and its impact on effectiveness of the company performance in terms of economic value added and enterprise value.

The Lithuanian maritime sector – is an integrated system covering various maritime businesses (maritime transport, ports and their services, shipbuilding and repair, industry based on the coastal zone resources, recreational industry, etc.) engaged into fundamental and applied maritime research for the corresponding business and research sectors. The structure of the Lithuanian maritime sector is shown in fig. 3.



**Fig. 3.** Structure of the Lithuanian maritime sector

**Source of reference:** Feasibility study to substantiate the need for national complex programme „Education of the highest-competence experts, research and experimental development, science-intensive business development in the Lithuanian maritime sector“ (2007). Klaipėda

In this case, the research has been conducted on the basis of scientific concept that the optimal capital structure is a mix of debts and equity that allows maximising the value of capital to the highest degree. Optimum is a point, where the total cost of capital is minimal at the maximal enterprise value. To analyse whether the capital structure of AB „Smiltynės perkėla“ was optimal in the period of 2004 – 2012, enterprise value of AB „Smiltynės perkėla“ was defined. Two ratios were used to measure AB „Smiltynės perkėla“ enterprise value: economic value added (EVA) and enterprise value (EV). Economic value added is calculated by using the following formula:

$$\text{EVA} = \text{EBIT} - A * \text{WACC}$$

where:

*A* – total assets of a company at the end of period.

*EBIT* – profit before interest and taxes.

*WACC* – weighted average costs of capital

AB „Smiltynės perkėla“ economic value added is presented in table 1. As the conducted research showed, the values of EVA during the period of 2004 – 2012 were positive only in the years 2010 and 2012, and were equal to 120503.3 LTL and 871009.1 LTL, correspondingly. In other years, values of the ratio were negative. A negative value of the ratio shows that the company is not generating value.

Table 1. Calculation of AB „Smiltynės perkėla“ economic value added

	Economic value added (EVA)			
	Earnings before taxes (EBIT), Lt	WACC, %	Assets (A), Lt	EVA, Lt
2004	168938	2.44	24062489	-418187
2005	134921.2	2.26	30210215	-547830
2006	200228	1.45	42267874	-412656
2007	-410462	3.50	38925378	-1772850
2008	31190	3.59	36001885	-1261278
2009	678715	2.28	44934632	-345795
2010	1606870	1.68	43801246	871009.1
2011	1419457	4.13	40863944	-268224
2012	1737605	4.13	39155006	120503.3

Source of reference: prepared by the authors on the basis of performed calculations

Fig. 4 shows dependence between economic value added and weighted average cost of capital. Optimal capital structure was observed in the year 2010, as the maximal calculated economic value added of AB „Smiltynės perkėla“ over the entire analysed period was attained in 2010 and was equal to 871009.1 LTL, while weighted average cost of capital was equal to 1.68 %, and it was only by 1.45 % less than in the year 2006. Another positive calculated economic value added, which equals to 120503.3 LTL, was attained in the year

2012, while weighted average cost of capital was equal to 4.13% only. It means that values calculated for the year 2010 correspond to the assertion that an optimum point is attained at maximal enterprise value (871009.1 LTL) and minimal capital cost (1.68 %). Thus, in 2010 AB „Smiltynės perkėla“ had optimal capital structure, because it allowed attaining the highest value of the company over the analysed period at the least cost of capital within the range of positive results of EVA ratio.

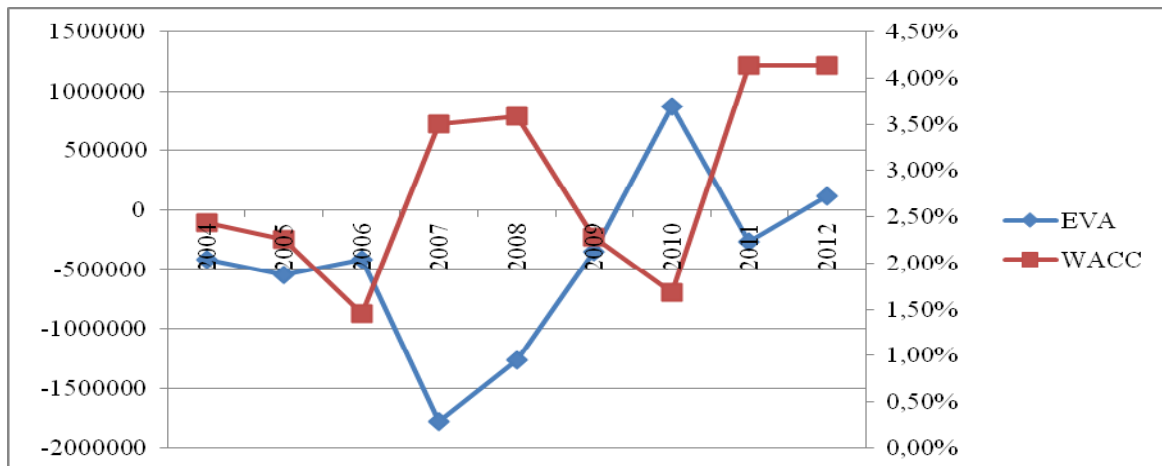


Fig. 4. Dynamics of AB „Smiltynės perkėla“ economic value added and weighted average cost of capital over the period 2004 – 2012

Source of reference: prepared by the authors on the basis of performed calculations

Enterprise value (EV) - is a measure used to value a company as a single object. To calculate enterprise value. The following components are required to calculate enterprise value: company's capitalization,

debts and money (money and their equivalents). EV is calculated on the basis of the following formula:

$$\text{Enterprise value (EV)} = (\text{number of ordinary shares} \times \text{price of a share}) + \text{debts} - \text{cash}$$

Table 2. Calculation of AB „Smiltynės perkėla“ enterprise value (EV) over the period 2004 – 2012

	Enterprise value (EV)			
	Capitalization, Lt	Debts, Lt	Cash, Lt	EV, Lt
2004	5881800	15835429	86001	21631228
2005	5881800	22250349	1021773	27110376
2006	5881800	33736915	911515	38707200
2007	5881800	32216712	464784	37633728
2008	11881800	23463510	122586	35222724
2009	17881800	26329941	410927	43800814
2010	17881800	24013583	68971	41826412
2011	17881800	20972560	932099	37922261
2012	17881800	18947704	410926	36418578

Source of reference: prepared by the authors on the basis of performed calculations

Calculated enterprise value (EV) of AB „Smiltynės perkėla“ shows that the highest enterprise value

expressed in litas was attained in 2009 – 2010 and ranged from 41.8 to 43.8 mln. LTL. (fig. 5)

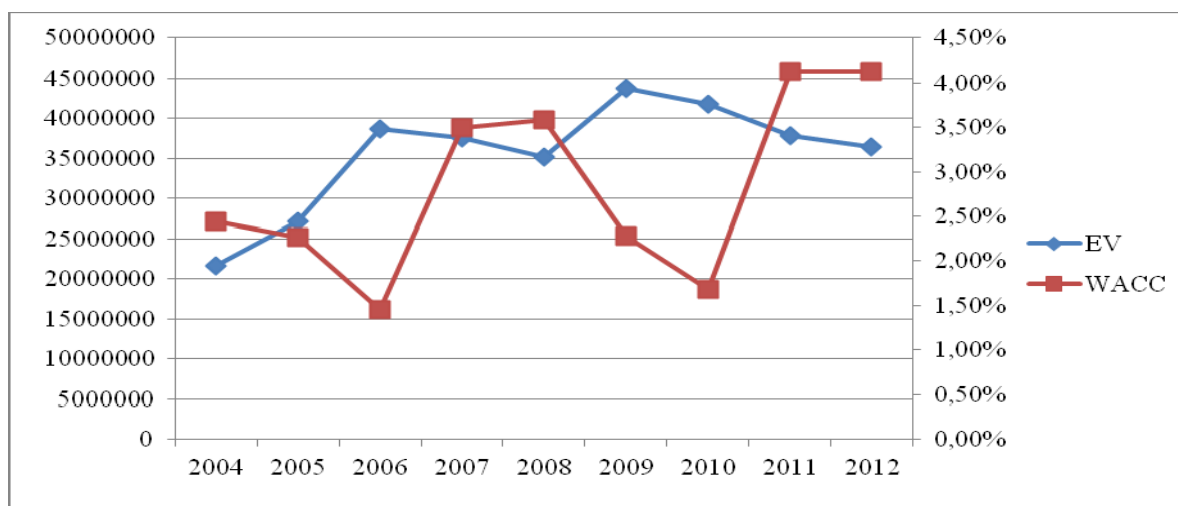


Fig. 5. Dynamics of enterprise value of AB „Smiltynės perkėla“ and weighted average cost of capital during the period of 2004 – 2012

Source of reference: prepared by the authors on the basis of performed calculations

Calculated ratio of enterprise value (EV) in comparison with weighted average cost of capital shows in principle different optimal capital structure, than the one calculated by the method of economic value added. Fig. 8 shows that the highest enterprise value of AB „Smiltynės perkėla“ was attained in the years 2009 and 2010, when weighted average costs of capital were equal to 2.28 and 1.68 %, correspondingly. The least weighted

average costs of capital were in 2006, they amounted to 1.45 % only, and enterprise value in the same year was 38707200 LTL. To identify in which year the optimal capital structure was chosen, a ratio between enterprise value and weighted average cost of capital has been calculated, which shows what amount of the company's enterprise value in litas is attributable to one per cent of weighted average cost of capital (Table 3).

Table 3. Ratio between AB „Smiltynės perkėla“ enterprise value and weighted average cost of capital

Year	Enterprise value (EV), Lt	WACC, %	Enterprise value / WACC
2006	38707200	1.45	26694621
2009	43800814	2.28	19210883
2010	41826412	1.68	24896674

Source of reference: prepared by the authors on the basis of performed calculations

Although in 2009 the highest enterprise value expressed in litas was calculated, but the obtained percentage of weighted average cost of capital was equal to 2.28 % only. The largest figure of the ratio between enterprise value and weighted average cost of capital allows for identifying optimal capital structure, which shows what amount of the company's enterprise value in litas is attributable to one per cent of weighted average cost of capital. The largest figure of the ratio between enterprise value and weighted average cost of capital was in 2006, which shows that optimal capital structure was attained in that year, calculating it by the second method; because the figure of enterprise value attributed to one percent of weighted average cost of capital amounted to 26694621 litas in that year, and in the year 2010 – 24896674 litas of enterprise value.

To define optimal capital structure of AB „Smiltynės perkėla“ over the period of 2004 – 2012, the enterprise value was calculated by two methods: using enterprise value (EV) ratio and economic value added ratio (EVA) ratio, because the concept of optimal capital structure defines it as such when maximal enterprise value is attained at minimal cost of capital. The calculated and compared dependence between economic value added and weighted average cost of capital shows that optimal capital structure of AB „Smiltynės perkėla“ was attained in 2010, the least weighted average cost of capital was calculated at the highest economic value added. Calculated ratio of company value (EV) in comparison with weighted average cost of capital shows different result than the one obtained by the method of calculation of economic value added.

AB „Smiltynės perkėla“ optimal capital structure, calculating it by the method of enterprise value (EV), was defined in 2006, as higher calculated enterprise value, which was equal to 26694621 litas, attributes to one per cent of weighted average cost of capital in that year. While in the year 2010, enterprise value per one per cent of weighted average cost of capital amounted to 24896674 litas.

Essential precondition for optimal capital structure is reducing of weighted average cost of capital in order to attain higher enterprise value.

## Conclusions

Analysis of the theoretical aspects of capital structure formation allows concluding that in view of complexity of financial management decisions, the existing models and theories not always can explain particular decisions in this field. There has not been a scientific consensus on which of the existing models of capital structure formation is the most suitable to reflect current corporate behaviour and what specific factors determine financial decisions.

Making decisions on formation of financial resources in finance management is the process of particular complexity, which requires considering a variety of multifaceted factors. The performed analysis of determinants of financial decisions has raised a question which of these factors would have impact on

performance of business companies within the Lithuanian maritime sector. There is a number of empirical research on individual companies or their groups from various industry sectors, also some research has been conducted at national scale, however none – on the maritime business sector. In particular, there is lack of research on the effect of endogenous factors on corporate capital structure. It has to be particularly emphasised, that factors, which determine formation of capital structure in the countries with developed economy, not necessarily function in similar way in the countries of the emerging market economy. To ensure more detail coverage of the future research, the empirical research conducted in various countries and industry sectors should be grouped by certain attributes and their comparative analysis should be made.

Researchers involved into analysis of optimal capital structure have come to a common conclusion that optimal capital structure is a mix of debts and equity that increases the price of shares to the highest possible degree. When analysing the performance of business within the Lithuanian maritime sector a variety of relative ratios should be applied, which would provide valuable information required for economic decisions to various users. Analysis of capital structure should necessarily include analysis of financial leverage. Calculation of financial leverage will help managers of companies to answer the question: which capital – equity or leverage – should be used by a company for its business development, i.e. use of which capital at certain moment and under corresponding circumstances would generate the greatest benefit.

## References

- Bistrova, J., Lacey, N., Peleckienė, V. (2011). *The Influence of Capital Structure on Baltic Corporate Performance. Journal of Business Economics and Management*. ISSN 1611-1699. Volume 12(4). [žiūrėta 2014-09-23]. Prieiga per internetą: <<http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.3846/16111699.2011.599414>>
- Benito, A. (2006). *The capital structure decision of firms: is there a pecking order*. [žiūrėta 2014-09-23]. Prieiga per internetą: <<http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesSerias/DocumentosTrabajo/03/Fic/dt0310e.pdf>>
- Brigham, E.F., Ehrhardt, M.C. (2005). *Financial management*. South-Western: Thompson.
- Booth, L., Aivazian, V., Demircuc-Kunt, A., Maksimovic, V. (2001). *Capital Structures in Developing Countries* // Journal of Finance, Nr. 56. [žiūrėta 2014-09-23]. Prieiga per internetą: <<http://economicdiscussion.com/capital.pdf>>
- Cibulskienė, D. (2007). *Įmonių kapitalo struktūros formavimas finansų rinkos globalizacijos procesuose*. Šiauliai.
- Cibulskienė D., Padgureckienė A. (2011). *Prekybinės įmonės kapitalo struktūros, pagrįstos EVA maksimizavimu, formavimo sprendimai*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. ISSN 1648-9098.
- Cibulskienė, D., Lileikienė, A., Marčišauskienė, J. (2008). *Kapitalo struktūros sprendimai kaip apsisprendimo problema modernioje finansavimo teorijoje*. Ekonomika, vadyba ir aktualijos, 4,13

- Copeland, T.E. (1994). *Why value value?* The McKinsey Quarterly. NUMBER 4. [žiūrėta 2014-09-23]. Prieiga per internetą:  
<<http://spears.okstate.edu/home/nejadma/teaching/fin511/AR1.pdf>>
- Galimybės studija poreikiui nacionalinei kompleksinei programai pagrįsti *Aukščiausios kompetencijos specialistų rengimas, moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra, mokslui imlaus verslo vystymas Lietuvos jūriniame sektoriuje* (2007). Klaipėda. [žiūrėta 2014-09-23]. Prieiga per internetą:  
<[http://balticvalley.lt/web\\_documents/2011/07/Jurinio-sektoriaus-GALIMYBIU-STUDIJA.pdf](http://balticvalley.lt/web_documents/2011/07/Jurinio-sektoriaus-GALIMYBIU-STUDIJA.pdf)>
- Fan J. P. H, Titman S., Twite G. (2010). *International comparison of capital structure and debt maturity choices* // National bureau of economic research, working paper: 16445.
- Haris, M., Raviv A. (1991.) *The Theory of Capital Structure*. Journal of Finance. VOL. XLVI, NO. 1.
- Jahanzeb, A., Saif-Ur-Rehman, Bajuri, N. H., Karami, M., Ahmadimousaabad, A. (2013). *Trade-Off Theory, Pecking Order Theory and Market Timing Theory: A Comprehensive Review of Capital Structure Theories*. International Journal of Management and Commerce Innovations (IJMCI). Vol. 1, Issue 1, pp: (11-18), Month: October 2013-March 2014.
- Juozaitytė, L. (2008). *Įmonės finansai: analizė ir valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
- Kancerevyčius, G. (2006). *Finansai ir investicijos*. Kaunas: Smaltijos leidykla.
- Kipišas, T. (2004). *Kapitalo struktūros optimizavimo problema Lietuvos įmonėse eurointegracinių procesų sąlygomis*. Organizacijų sisteminiai tyrimai. ISSN 1648-3234, Nr.31.
- Klaipėdos miesto savivaldybė. Investicinė aplinka. [žiūrėta 2014-09-24]. Prieiga per internetą:  
<<http://www.klaipeda.lt/index.php?851001897>>
- Klaipėdos miesto ekonominės, inžinerinės, gamtinės aplinkos ir teritorinės plėtros tyrimai (2006). Naujadaros bendrovė "Eksponentė". Klaipėda
- Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl mokslo, studijų ir verslo centro (slėnio) Lietuvos jūrinio sektoriaus plėtrai programos patvirtinimo, 2008 m. liepos 23 d. Nr. 786. [žiūrėta 2014-09-23]. Prieiga per internetą:  
<[http://balticvalley.lt/web\\_documents/2010/09/programa.jurinis.pdf](http://balticvalley.lt/web_documents/2010/09/programa.jurinis.pdf)>
- Leonard, M., Mwasa, I. (2014). Capital Structure and Financial Performance in Kenya: Evidence From Firms Listed at the Nairobi Securities Exchange/ International Journal of Social Sciences and Entrepreneurship. Vol.1, Issue 11. [žiūrėta 2014-09-24]. Prieiga per internetą:  
<[http://www.ijssse.org/articles/ijssse\\_v1\\_i11\\_209\\_223.pdf](http://www.ijssse.org/articles/ijssse_v1_i11_209_223.pdf)>
- Koralun-Bereznicka, J. (2013). *The Relative Importance of Industry and Size Effect in Corporate Capital Structure – Empirical Evidence From The EU Countries*. Eurasian Journal of Economics and Finance, 1(2), 1-27
- Mackevičius J., Poškaitė D. (2003). *Finansinio svarto apskaičiavimas ir interpretavimas*. Ekonomika: Mokslo darbai, Nr. 61.
- Mackevičius, J. 2006. *Finansinių santykių rodiklių skaičiavimas ir grupavimas*. Mokslo darbai: Ekonomika. ISSN 1392-1258, Nr.75;
- Mackevičius, J. (2007). *Įmonių veiklos analizė. Informacijos rinkimas, sisteminimas ir vertinimas*. Vilnius.
- Mäkeläinen, E. Roztockī, N. (1998). *Economic Value Added (EVA) for Small Business*. [žiūrėta 2014-09-23]. Prieiga per internetą:  
<<http://www.evanomics.com/download/evaspres.pdf>>
- Mateus, C., Terra, P. (2013). *Leverage and the Maturity Structure of Debt in Emerging Markets*. Journal of Mathematical Finance, No. 3. [žiūrėta 2014-09-24]. Prieiga per internetą:  
<<http://dx.doi.org/10.4236/jmf.2013.33A005>>
- Myers S. C. (2001). *Capital structure*. The Journal of Economic Perspectives, Vol. 15, No.2
- Myers, S. and Majluf N. (1984). *Corporate Financing and Investment Decisions When Firms Have Information that Investors Do Not Have* // Journal of Financial Economics, Nr. 13.
- Norvaišienė, R., Stankevičienė, J. (2007). *The Interaction of Internal Determinants and Decisions on Capital Structure at the Baltic Listed Companies*. Engineering Economics. Economics of Engineering decisions. ISSN 1392-2785. No 2 (52).
- Paliulytė, I. (2009). *Kapitalo struktūros įtaka įmonių pelningumo rodikliams*. Vadyba. Journal of Management, Nr. 3(16), ISSN 1648-7974.
- Padgureckienė, A. (2011). *Prekybos įmonės kapitalo struktūros formavimo sprendimai krizės metu*. Profesinės studijos: teorija ir praktika, Nr.8.
- Pat C. Obi. 2004. *Verslo finansų pagrindai*.
- Popescu, L., Visinescu, S. (2009). *A review of the capital structure theories*. [žiūrėta 2014-11-12]. Prieiga per internetą:  
<<http://steconomice.uoradea.ro/anale/volume/2009/v3-finances-banks-and-accountancy/53.pdf>>
- Rajan, R. G., Zingales L. (1995). *What Do We Know About Capital Structure? Some Evidence from International Data* // Journal of Finance, Nr. 50.
- Rafique, M. (2011). Effect of Profitability & Financial Leverage on Capital Structure: a case of Pakistan's Automobile Industry. Economics and Finance Review Vol. 1(4) pp. 50 – 58, June, 2011 ISSN: 2047 – 0401. [žiūrėta 2014-09-23]. Prieiga internetu:  
<<http://www.businessjournalz.org/articlepdf/EFR-1414.pdf>>
- Sayılgan., G., Karabacak, H., Küçükkoçoğlu, G. (2005). *The Firm-Specific Determinants of Corporate Capital Structure: Evidence from Turkish Panel Data*. [žiūrėta 2014-09-23]. Prieiga per internetą:  
<<http://www.baskent.edu.tr/~gurayk/kisiselcapstrpaper.pdf>>
- Sander P. (2003). *Capital structure choice in Estonian companies: a survey* // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai.
- Saravanan, R., Gowri, K. (2014). *Capital Structure of Select Companies in Indian Automobile Industry: A SEM Approach*. Research Journal of Social Science and Management. ISSN: 2251-1571. Vol.3, No.11. [žiūrėta 2014-09-23]. Prieiga per internetą:  
<<http://www.theinternationaljournal.org/ojs/index.php?journal=tij&page=article&op=view&path%5B%5D=2689&path%5B%5D=pdf>>
- Salazar, M., Vendrell. A. (2013). *Optimal Capital Structure: A Trade-Off Model and its Empirical Testing*. Working papers. New Trends in accounting and management. ISSN 2013-4916, Number 6/2012. [žiūrėta 2014-09-23]. Prieiga per internetą:  
<[http://www.aegern.udl.cat/export/sites/Aegern/docs/papers/WP\\_6\\_2013.pdf](http://www.aegern.udl.cat/export/sites/Aegern/docs/papers/WP_6_2013.pdf)>
- Stiglitz J. E. (1994). *Modigliani, the Modigliani-Miller Theorem, and Macroeconomics*. [žiūrėta 2014-09-23]. Prieiga per internetą:  
<[www.newschool.edu/cepa/conferences/papers/050414\\_stiglitz\\_Modigliani-Miller.pdf](http://www.newschool.edu/cepa/conferences/papers/050414_stiglitz_Modigliani-Miller.pdf)>
- Suhaila, M.K., Wan Mahmood W.M. (2008). *Capital Structure and Firm Characteristics: Some Evidence from Malaysian Companies. How Firm Characteristics Affect Capital Structure: An Empirical Analysis*. [žiūrėta 2014-09-23].

- Prieiga per internetą: <[http://mpra.ub.uni-muenchen.de/14616/1/MPRA\\_paper\\_14616.pdf](http://mpra.ub.uni-muenchen.de/14616/1/MPRA_paper_14616.pdf)>
- Vasiliauskaitė, A., Rumšaitė, D. (2000). *Įmonės finansinio svėro sprendimams įtaką darančių veiksnių tyrimas*. ISSN. 1392-0758. Socialiniai mokslai. Nr. 4 (25).
- Zinkevičienė, D., Rudžionienė, K. (2005). *Impact of Company's Leverage on Financial Accounting Method Choice. Engineering Economics. Economics of engineering decisions*. ISSN, No 5 (45).
- 2014-2016 m. Strateginio veiklos vykdymo plano 2014 m. I ketvirčio ataskaita. VĮ Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija. 2014. Klaipėda. [žiūrėta 2014-09-23]. Prieiga per internetą: <<http://www.portofklaipeda.lt/uploads/ATASKAITOS/2014/2014-2016%20m.%20strateginio%20veiklos%20plano%20vykdymo%202014%20m.%20I%20ketvir%C4%8Dio%20ataskaita.pdf>>

## OPTIMALIOS KAPITALO STRUKTŪROS FORMAVIMO PROBLEMA LIETUVOS JŪRINIO SEKTORIAUS VERSLO ĮMONĖSE

### S a n t r a u k a

Straipsnyje nagrinėjamos optimalios kapitalo struktūros formavimo problemos. Suformuota kapitalo struktūra apibūdina ne tik skolinto bei nuosavo kapitalo santykį, bet kartu įvertina įmonės finansavimo šaltinius bei parodo įmonės vedamą

finansavimo politiką. Nuo kapitalo struktūros labai daug priklauso ilgalaikė bendrovių finansinė sėkmė, rizikos ir pelningumo alternatyvos pasirinkimas. Įmonių vadovai turi nuolat stebėti kapitalo struktūrą, siekiant garantuoti veiklos stabilumą. Optimizuojant kapitalo struktūrą visada reikia atsižvelgti į tai, kaip finansinis sprendimas veiks akcijos rinkos kainą. Optimalios kapitalo struktūros klausimas labai svarbus darant sprendimus dėl naujų investicijų arba įmonės restruktūrizacijos. Jei įmonė jau turi optimalią struktūrą, naujas investicijas ji turi finansuoti su tokia pačia finansavimo šaltinių proporcija. Jei įmonė neturi optimalios struktūros, tai nauji finansavimo šaltiniai turi link jos vesti. Jei esama kapitalo struktūra yra nepatenkinama, gali tekti rekapitalizuoti įmonę. Daroma prielaida, kad optimali kapitalo struktūra egzistuoja, nors paprastai ši problema vertinama gana prieštaringai. Rinkdamasi kapitalo struktūrą, įmonė analizuoja rizikos-pelningumo proporciją, o kokią riziką rinksis, sprendžia įmonės savininkai.

Lietuvai, kaip jūrinei valstybei ir šiuo intensyvaus ūkio plėtros laikotarpiu, itin aktualu, kad jūrinio sektoriaus įmonių veikla būtų stabili. Todėl ypatingai svarbu analizuoti šių įmonių kapitalo struktūrą ir pateikti optimalios kapitalo struktūros modelį. Esminė uosto plėtros harmonizavimo aplinkybė reikalauja, kad jūrinio sektoriaus verslo įmonės taptų konkurencingomis Baltijos regione. Tai pareikalautų iš įmonių didelių finansinių investicijų, tiek nuosavų lėšų, tiek ir skolintų lėšų, kas iš esmės pakeis įmonių kapitalo struktūrą. Šis esminis veiksnys įtakoja ir apibrėžė mokslinio tyrimo svarbumą dėl optimalios kapitalo struktūros formavimo.

**RAKTAŽODŽIAI:** kapitalas, kapitalo struktūra, optimali kapitalo struktūra.

**Angelė Lileikienė.** Doctor of social sciences, Assoc. prof. of Economic department of Šiauliai university. E-mail: [angele.lileikiene@ltvk.lt](mailto:angele.lileikiene@ltvk.lt). Author of more than 85 scientific publications and scientific popularity articles, published in Lithuania and abroad. Author of six experimental development projects. Author of four monography. Fields of scientific researches: the problems of finance and stability of finance system.

**Kristina Puleikienė.** The master of Management, the student of doctor study programm of Šiauliai university. The head of Economic department of Lithuania Business University of Applied Sciences. E-mail: [kristina.puleikiene@ltvk.lt](mailto:kristina.puleikiene@ltvk.lt). Author of 5 scientific articles. Fields of scientific researches: the problems of capital structure.

**Vilija Bujanauskienė.** The master of Economy. E-mail: [vilija.bujanauskiene@gmail.com](mailto:vilija.bujanauskiene@gmail.com).







## SHIFTING VALUE ADDED TAX ON LABOR – THE CASE OF THE BOOK MARKET IN CENTRAL AND EASTERN EUROPEAN COUNTRIES

**Arkadiusz Bernal**

*Poznan University of Economics*

---

### Annotation

In the literature the question whether a tax burden is shifted on labor doesn't have a clear answer. Using data which refers to book publishers in the Central and Eastern European Countries I try to answer the question whether employees bear the tax burden of the value added tax imposed on books. I test the hypothesis that the higher the value added tax rate is the lower the costs of employees are. To examine the relation between the value added tax rate and the costs of employees, a regression analysis is used. The models presented in the paper allow us to give the positive answer to the main question. The research supports other authors' findings that labor, at least partly, bears tax, which is not imposed directly on wages.

KEYWORDS: tax incidence, value added tax, book market, developing countries.

### Introduction

Tax incidence is a fascinating research area because the answer to the question who ultimately bears the tax burden is not obvious and is independent of statutory incidence. In the literature a forward or a backward tax shifting is a matter of dispute (Rothbard, 2004; Baret, Block 2011). Prices of goods and services and prices of factors of production are set on a market. After the imposition of a tax, equilibrium, and, thus, prices change. If prices of goods and services rise and consumers have to pay more for each item it is possible to conclude that a tax was at least partly shifted forward. If payments for factors of production are lower it is possible to conclude that a tax was shifted backward. Shifting the tax burden backward means, for example, that labor bears the tax burden.

In inquiries into tax incidence different methods are used and different conclusions are drawn. In partial equilibrium models a tax incidence analysis concentrates just on one market. It is assumed that a tax imposed on a particular commodity doesn't influence other markets and particularly factors of production markets. In this case the tax incidence depends on the elasticity of demand and supply.

A big step ahead was made by Harberger (1962) who employed the static general equilibrium model. Referring to corporate income tax in a closed economy with fixed factors supply Harberger concludes that capital (whether corporate or not) bears approximately the full burden of the tax. Later on, the model was developed by many researchers. Mieszkowski (1967) introduced consumers with different tastes and distinguished two kinds of effects: the substitution effect and the output effect. The output effect of a corporate income tax leads to a decrease in demand for factors of production, especially labor. According to McLure (1971) the burden of a tax falls on factors that are relatively immobile. Because labor is

considered as an immobile factor, the burden of the tax falls on labor. The effect of labor price decrease is exactly offset by labor price increase in the nontaxing states (Mieszkowski, Zodrow 1985). Gravelle and Smetters (2001, 2006) argue that imperfect substitutability of domestic and foreign products can limit or even eliminate the incidence borne by labor, even in an open economy model. According to Randolph's (2006) open economy model domestic labor bears slightly more than 70 percent of the burden of the corporate income tax. The domestic owners of capital bear slightly more than 30 percent of the burden and domestic landowners receive a small benefit. Gravelle (2013) concludes her article with the statement that under some assumptions capital could bear the entire tax burden, even in an open economy.

Factor supplies in the long run are not fixed. Taxes influence the stock of capital as well as the stock of human capital. In a dynamic general equilibrium analysis two kinds of approaches are possible. The first one refers to the neoclassical growth model and the second one to the overlapping-generations life-cycle model.

Diamond (1970) showed that in a two-period life-cycle model under some assumptions an incidence of an interest income tax raises a gross interest rate and lowers a wage. In the model a capital-ratio decreases as a result of a tax increase.

A general tax on all capital income reduces savings and affects a stock of capital. The tax lowers the capital-labor ratio and labor productivity. For a wide range of plausible parameter values, Feldstein (1974) notices that a substantial fraction of the burden of a general profits tax is borne by labor.

Analyzing a long-run tax incidence, Kotlikoff and Summers (1979) conclude that the responsiveness of retirement age and training duration to the taxation of wage income plays an important role in shifting a wage tax onto capital. The interest income tax may be shifted

onto labor even if consumption is unresponsive to the interest rate through induced changes in human capital accumulation.

Increases in the real after-tax rate of return received by savers would lead to substantial increases in a long-run capital accumulation. While it is not possible to quantify the impact with any precision, it seems reasonable to believe that a shift towards expenditure taxation would lead to significant increases in the private savings rate. (Summers 1984)

Next to general equilibrium models there are different empirical analyses. Some of them refer to the incidence of a corporate income tax and some to the incidence of commodity taxes. According to the first group, it is worth noticing that Desai, Foley and Hines (2007) show that between 45 and 75 percent of the burden of corporate taxes is borne by labor with the balance borne by capital. High rates of corporate taxation reduce corporate investment and thereby depress local wages. Using cross-country data Felix (2007) estimates that a ten percentage point increase in the corporate tax rate of high-income countries reduces mean annual gross wages by seven percent. In the next inquiries Felix (2009) shows that a one-percentage-point increase in the marginal state corporate tax rate reduces wages from 0.14 to 0.36 percent. Hassett and Mathur (2010) find, controlling for other macroeconomic variables, that wages are significantly responsive to corporate taxation. Higher corporate tax rates depress wages. Arulampalam, Devereux and Maffini (2012) estimate that a rise of \$1 in tax would reduce wages directly by 49 cents. Also Liu and Altshuler (2013) find that effective marginal corporate tax rates have a negative effect on workers' wages. Their results suggest that the shifting of corporate taxes to wages intensifies with the degree of industry concentration. A direct calculation of the mean marginal effect of the corporate income tax suggests that a 10 percent increase in the tax rate would decrease the average wage rate by 0,28-0,38 percent. Labor shares at least 42 percent of the burden of the corporate tax and possibly more. The average labor share of the corporate tax burden is around 60-80 percent. Although all this research leads to similar conclusions, Clausing (2013) argues that robust links between corporate taxation and wages exist.

The other group of empirical findings refers to commodity taxes, especially excises on fuel. Most of them concern the relation between taxes and prices of goods. Generally they don't examine the backward tax shifting. According to Besley and Rosen (1999), there are a variety of sales taxes shifting patterns. For some commodities, they cannot reject the idea that taxes are shifted on consumers on a one-for-one basis and for others, commodity taxes are overshifted. Chernick and Reschovsky (1997) find that intermediate-run average gasoline tax burdens are only slightly less regressive than annual burdens. Verboven (2002) discovers that a relative pricing of gasoline and diesel cars is consistent with monopolistic price discrimination, effectively segmenting low-mileage from high-mileage consumers. On average 75% to 90% of the price differentials between gasoline and diesel cars can be explained by mark up differences. Chouinarda and Perloff (2004) reveal that the federal specific gasoline tax falls equally on consumers and

wholesalers; whereas state specific taxes fall almost entirely on consumers. The consumer incidence of state taxes is greater in states that use relatively little gasoline. According to Doyle and Samphantharak (2008), 70% of the suspension of a gasoline state tax in Illinois and Indiana is passed on to consumers in the form of lower prices while 80%-100% of the tax reinstatements are passed on to consumers. The results obtained by Alm Sennoga and Skidmore (2009) indicate full shifting of gasoline taxes to the final consumer. Marion and Muehlegger (2011) find that there is full, and potentially more than full, pass-through of both federal and state diesel and gasoline taxes to consumers. The pass-through effect is immediately reflected in prices.

Among the empirical analyses there is a lack of studies which refer to the value added tax shifting on factors of production. Within the European Union the value added tax is harmonized, which means that regulations, especially the tax base and tax rates are very similar in all the European Union countries. The European Union regulations allow special tax treatment only to a limited number of goods and services. This exceptional tax treatment refers inter alia to books. It means that tax rates on books in different European Union countries may alter much, hence a book market is good to make research on the tax shifting.

Books could be treated as merit goods and, thus, it seems reasonable to support the sale of books. Public authorities in the European Union countries try to support the sale of books by lowering the value added tax rate on them. Although in most European Union countries value added tax rates on books are lower than regular tax rates, public authorities can't be sure that it is consumers who benefit from the lower tax rate (Bernal 2012).

In general, the book market in Europe is national. According to the Federation of European Publishers, in 2010 in Europe publishers' revenues from the sales of books in domestic markets equaled 81,5% of the total revenues. The main explanation is that the vast majority of people read fluently only in their native languages. Still there are some examples of international markets in Europe, e.g. Germany and Austria or the Czech Republic and Slovakia.

The greater part of the books sold in 2010 in Europe is consumer (trade) books, which is 49,6% of the whole market. Next are academic/professional books – 20,5%, educational (school) books – 17,9% and children's books – 12%. There are different distribution channels, but the majority of books are sold by trade (retail, whole sale) and only comparatively few by book clubs and directly.

The paper is about the tax shifting on labor on the book market in Central and Eastern European Countries. Conducting research on the tax shifting on labor one can concentrate on the costs of employees. By the costs of employees I mean all kinds of remuneration to employees as well as social security payments.

The main objective of the paper is to answer the question whether book publishers' employees bear the tax burden of the value added tax imposed on books in CEEC. I test the hypothesis that the higher the value added tax rate is the lower the costs of employees are. In the paper I don't concentrate on processes which follow

tax imposition and its direct consequences, but I would like to explore a state in a world with taxes.

### The method and assumptions

To examine the relation between the value added tax rate and the costs of employees a regression analysis is used. In the models the costs of employees are set as a dependent variable. First of all, simple regression models are set where the value added tax is an explanatory variable. To confirm the relations observed I decided to set multivariate regression models where the value added tax rate is just one of the independent variables. All regression models are linear. Because the costs of employees relate to eight years in four countries, at the beginning a pooled panel analysis was applied. To verify the hypothesis whether individual unit (country) effects exist the Breusch-Pagan tests were used. (Maddala, 2002). The lack of individual effects would suggest that pooled panel analysis was correct. Because p-values in the tests were very low I decided to use panel data analysis with fixed effects. The Durbin-Watson tests for autocorrelation in fixed-effects models show that it is necessary to reject the null hypothesis of no first-order serial correlation. These results imply that the models require to be corrected. Ultimately I decided to use weighted least squares panel data estimations. Weights based on per-unit error variances.

Further discussion on tax shifting in a book market concentrates on book publishers because it is difficult to distinguish book traders among traders. There are many retailers who sell books as well as other goods and it is impossible to separate those different kinds of activities.

In my research I decided to concentrate on the period between 2003 and 2010. First of all, there was little data on book publishers before the year 2003. Later data at the moment I did the research was not available.

While making inquiries, I focused on four Central and Eastern European Countries: the Czech Republic, Hungary, Poland and Slovakia. All these countries have similar recent history. They are post-communist countries, which were not part of the former Soviet Union. All these countries regained freedom at the same time. They joined the European Union at the same moment. Book markets measured according to the size of population in all of these countries don't differ much and range from over five million people for Slovakia to thirty eight million for Poland. The vast majority of people in all these countries read generally in a national language. In all four countries the average GDP per capita is at a similar level. Among the four countries analyzed only in Hungary there is the fixed book price rule. It means that the price may not be varied by individual sellers of books. Fixed book price generally means that retailers don't sell books below a fixed price unless they are sold two, three years after publishing.

*Table 1.* Tax rates on books in Czech Republic, Hungary, Poland and Slovakia in 2003 – 2012

country/year	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Czech Republic</b>	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	9,0%	9,0%	10,0%	10,0%	14,0%
<b>Hungary</b>	12,0%	15,0%	15,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
<b>Poland</b>	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%	5,0%
<b>Slovakia</b>	14,0%	19,0%	19,0%	19,0%	19,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%

The data on book publishers comes from the Amadeus database, which belongs to Bureau Van Dijk. The Amadeus database contains information on public and private companies in Europe. Book publishing companies were selected on the basis of NACE Rev. 2

number – 5811 (primary codes only). Table 2 shows the number of companies whose data was used in the further analysis. There were many book publishers from Hungary and comparatively few from Slovakia.

*Table 2.* The number of book publishers in the Czech Republic, Hungary, Poland and Slovakia in 2003 – 2010 whose data was used to calculate COST OF EMPLOYEES ratios

country/year	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Czech Republic</b>	45	58	69	76	86	83	83	67
<b>Hungary</b>	47	571	593	169	387	395	706	698
<b>Poland</b>	40	40	54	146	181	205	176	151
<b>Slovakia</b>	4	6	7	12	13	8	25	15

Most empirical studies on the incidence of commodity taxes relate to changes in the prices of some commodities. Generally changes in prices are observed as a response to changes in tax rates. This research doesn't follow such a pattern. In this research the main variable is not the prices but the rates. This approach

relates in some way to general equilibrium models. In those models the rate of return is an important term. Equilibrium means i.a. equalizing real wages and real after-tax rates of return across sectors (Harberger 2008).

There are different approaches to measure book publishers' costs of employees. To make it comparable

between countries it is reasonable to use relative measures. That is also important because different numbers of book publishers are observed in each country. I decided to use three measures. They refer to the most popular measures of rates of return ratios: ROS, ROA, ROE. The first rate was calculated as costs of employees divided by operating revenue (denoted as EMPLOY\_REVENUE). It explains how much of operating revenue goes to employees and it refers to the structure of costs. The higher the ratio is the bigger part of revenue goes to employees. Calculating the ratios I decided to add costs of employees of all companies and operating revenues of all companies from a particular country in a particular year. I received one ratio for each country in any year. In this approach I could avoid some problems, for example how to compare companies of different scale of activity or how to exclude the influence of companies with extremely high or extremely low rates. The ratio of the costs of employees to operating revenue ranges from 5,8% to 18,9% depending on a year and a country.

The other ratios were counted in a similar way as the first one. The second ratio was calculated as costs of employees divided by total assets (denoted as EMPLOY\_ASSETS). It relates to the structure of factors of production. The higher the ratio is the higher the remuneration of labor to the capital engaged is. It ranges from 7,4% to 23,9%. The last measure is calculated as the costs of employees divided by shareholders funds

(denoted as EMPLOY\_EQUITY). This is a difficult ratio to interpret. It refers partly to the structure of production and partly to the structure of capital. It enables us to answer the question whether the value of employees' payments in relation to equity increases or decreases when the VAT rate changes. It ranges from 15,3% to 67,3%.

Different factors influence the level of each of the ratios. The level of the rates depends inter alia on external circumstances which cannot be affected by a single company. The question is what kind of variables could influence average rates. I distinguished four of them: the value added tax rate, the unemployment rate, the GDP per capita and general government revenue as a percentage of GDP. The source of information about the last three variables was CEIC Database.

## Models

From this article's point of view, the first and the most important external explanatory variable of the costs of employees' ratios, which may differ across countries, is the value added tax rate (denoted as VAT\_RATE). If employees are to bear the tax burden we should expect that the higher the tax rate is the lower the costs of employees are. Such a relation would suggest that the tax is shifted backwards on employees. The first three models show the relation between the costs of employees' ratios measured in a different way and the value added tax rate.

*Model 1.* Panel data estimation, weighted least squares Dependent variable (Y): EMPLOY\_REVENUE

	<i>coefficient</i>	<i>stand. error</i>	<i>t-Student</i>	<i>p value</i>	
const	0,175889	0,00511384	34,3947	<0,00001	***
VAT_RATE	-0,113273	0,0499176	-2,2692	0,03061	**
Co. of determination R <sup>2</sup>	0,146498	Adjusted co. of deter. R <sup>2</sup>		0,118048	
F(1, 30)	5,149290	p value of test F		0,030610	

\* Significant at 10%, \*\* significant at 5%, \*\*\* significant at 1%.

Model 1 shows that the higher the value added tax rate is the lower the costs of employees in relation to revenue are. The value added tax rate is a significant explanatory variable and the p-value of the variable is

0,03061. After an increase in the tax rate on books it would be reasonable to expect a decrease in employees' remuneration. That suggests that tax is shifted, at least partly, on employees.

*Model 2.* Panel data estimation, weighted least squares Dependent variable (Y): EMPLOY\_ASSETS

	<i>coefficient</i>	<i>stand. error</i>	<i>t-Student</i>	<i>p value</i>	
const	0,232257	0,00853266	27,2197	<0,00001	***
VAT_RATE	-0,275692	0,0971506	-2,8378	0,00807	***
Co. of determination R <sup>2</sup>	0,211626	Adjusted co. of deter. R <sup>2</sup>		0,185347	
F(1, 30)	8,052999	p value of test F		0,008070	

\* Significant at 10%, \*\* significant at 5%, \*\*\* significant at 1%.

In the situation when the dependent variable is the costs of employees to assets ratio, the VAT rate is an explanatory variable at the level of significance of 1%. The p-value of the vat rate in the model is very low, which means that the value added tax rate is a very good

explanatory variable. After a tax increase, the remuneration of labor in relation to the capital engaged is lower. The model suggests that after a tax increase capital may drive out labor.

Model 3. Panel data estimation, weighted least squares Dependent variable (Y): EMPLOY\_EQUITY

	<i>coefficient</i>	<i>stand. error</i>	<i>t-Student</i>	<i>p value</i>	
const	0,497379	0,0389099	12,7828	<0,00001	***
VAT_RATE	-0,458372	0,359464	-1,2752	0,21204	
Co. of determination R <sup>2</sup>	0,051414	Adjusted co. of deter. R <sup>2</sup>		0,019795	
F(1, 30)	1,626022	p value of test F		0,212041	

\* Significant at 10%, \*\* significant at 5%, \*\*\* significant at 1%.

The conclusions based on the model 3 aren't unambiguous. The coefficient next to VAT\_RATE is negative, which would suggest that employees bear the tax burden, but the independent variable is insignificant and the p-value equals 0,21204. The direction of tax shifting on employees doesn't depend on the structure of capital. At this stage it is reasonable to exclude EMPLOY\_EQUITY dependent variable from further considerations.

It is difficult to draw a conclusion about the tax shifting by comparing a situation of taxpayers before and after tax imposition. Taxpayers' reactions on tax imposition take place simultaneously to other changes on a market. The comparison may support the hypothesis, but it is not possible to exclude the possibility that other factors influenced the results.

To confirm the conclusions which were drawn from the first models, a multivariate regression analysis was made. Three extra explanatory variables were used. The first one is the unemployment rate (denoted as UNEMPLO\_RATE). The unemployment rate was calculated by International Monetary Fund. The higher the unemployment rate is the lower the ratio of the costs of employees one can expect. A high unemployment rate means that the supply of labor should lower the costs of employees.

The next variable is the gross domestic product per capita (denoted as GDP\_PER\_CAPITA). GDP per capita was calculated by the World Bank and was expressed in U.S. dollars for 2000 prices. The higher the GDP per capita is the more employees earn on average. If people earn a lot it is expected that the costs of employees' ratios are higher.

The general government revenue as a percentage of GDP (denoted as GOV\_REVENUE) suggests a scale of redistribution. The data comes from Eurostat. The way it influences the cost of employees is not clear. From one point of view we should expect higher ratios of the costs of employees. That's because public authorities guarantee a minimal level of wages and people who would earn little are not interested in working. Those people can expect some kind of support from a state and having a job is not profitable to them. From another point of view, a government drives out resources from the private sector and, as a result of this, people are less wealthy and can afford fewer books, so book publishers are forced to pay less to their employees.

Among all models with additional explanatory variables model 4 and 5, presented beneath, have the highest adjusted coefficients of determination R<sup>2</sup>. Model 4 refers to the dependent variable EMPLOY\_REVENUE and model 5 to EMPLOY\_ASSETS.

Model 4. Panel data estimation, weighted least squares Dependent variable (Y): EMPLOY\_REVENUE

	<i>coefficient</i>	<i>stand. error</i>	<i>t-Student</i>	<i>p value</i>	
const	0,124011	0,0233882	5,3023	0,00001	***
VAT_RATE	-0,147671	0,057067	-2,5877	0,01515	**
UNEMPLO_RATE	0,00198676	0,000821912	2,4172	0,02240	**
GDP_PER_CAPITA	5,18672e-06	3,34168e-06	1,5521	0,13186	
Co. of determination R <sup>2</sup>	0,332169	Adjusted co. of deter. R <sup>2</sup>		0,260615	
F(3, 28)	4,642251	p value of test F		0,009324	

\* Significant at 10%, \*\* significant at 5%, \*\*\* significant at 1%.

For the model 4 the adjusted coefficient of determination R<sup>2</sup> is relatively low and equals 0,2606. It means that the external variables explain the variability of the dependent variable only partly. In this model two variables are significant at the level of 5% and VAT\_RATE is one of them. It supports previous conclusions that an increase of the VAT rate leads to a decrease of employees' payments, which suggests backward tax shifting.

Surprisingly the coefficient next to an unemployment rate is positive. It means that the higher the unemployment rate is the higher the costs of employees are, but the coefficient is relatively low, so it suggests that the unemployment rate doesn't influence the structure of costs very much.

The last explanatory variable in the model is GDP\_PER\_CAPITA, but it turned out to be insignificant.

*Model 5. Panel data estimation, weighted least squares Dependent variable (Y): EMPLOY\_ASSETS*

	<i>coefficient</i>	<i>stand. error</i>	<i>t-Student</i>	<i>p value</i>	
const	0,161482	0,0175914	9,1796	<0,00001	***
VAT_RATE	-0,265261	0,0786148	-3,3742	0,00212	***
UNEMPLO_RATE	0,00617565	0,00152985	4,0368	0,00036	***
Co. of determination R <sup>2</sup>	0,460504		Adjusted co. of deter. R <sup>2</sup>	0,423298	
F(2, 29)	12,37694		p value of test F	0,000130	

\* Significant at 10%, \*\* significant at 5%, \*\*\* significant at 1%.

Model 5 has the highest adjusted coefficient of determination R<sup>2</sup> and the lowest p value of test F among all the models established. In this model there are only two explanatory variables: VAT\_RATE and

UNEMPLO\_RATE, both significant at the level of 1%. The coefficient next to VAT\_RATE means that when the tax rate increases by 10% the relation between the costs of employees and assets decreases by 2,65%.

*Model 6. Panel data estimation, weighted least squares Dependent variable (Y): EMPLOY\_REVENUE*

	<i>coefficient</i>	<i>stand. error</i>	<i>t-Student</i>	<i>p value</i>	
const	0,0917065	0,107083	0,8564	0,39931	
VAT_RATE	-0,137666	0,0639776	-2,1518	0,04052	**
UNEMPLO_RATE	0,00227838	0,00128902	1,7675	0,08844	*
GOV_REVENUE	0,000486621	0,00157995	0,3080	0,76045	
GDP_PER_CAPITA	6,62787e-06	5,76577e-06	1,1495	0,26042	
Co. of determination R <sup>2</sup>	0,331127		Adjusted co. of deter. R <sup>2</sup>	0,232035	
F(4, 27)	3,341609		p value of test F	0,023996	

\* Significant at 10%, \*\* significant at 5%, \*\*\* significant at 1%.

To set model 6 and model 7 all the explanatory variables considered were included. Among these variables only VAT\_RATE and UNEMPLO\_RATE turned out to be significant. In the case of model 6

VAT\_RATE is significant at the level of 5% and in model 7 at the level of 1%. These two models support the conclusion that the tax shifting on labor took place.

*Model 7. Panel data estimation, weighted least squares Dependent variable (Y): EMPLOY\_ASSETS*

	<i>coefficient</i>	<i>stand. error</i>	<i>t-Student</i>	<i>p value</i>	
const	0,436215	0,182158	2,3947	0,02384	**
VAT_RATE	-0,343034	0,114581	-2,9938	0,00583	***
UNEMPLO_RATE	0,00411061	0,00209415	1,9629	0,06004	*
GOV_REVENUE	-0,0041418	0,00271427	-1,5259	0,13866	
GDP_PER_CAPITA	-1,31986e-05	9,43294e-06	-1,3992	0,17314	
Co. of determination R <sup>2</sup>	0,480727		Adjusted co. of deter. R <sup>2</sup>	0,403798	
F(4, 27)	6,248954		p value of test F	0,001077	

\* Significant at 10%, \*\* significant at 5%, \*\*\* significant at 1%.

The multivariate regression models support conclusions from the one explanatory variable regression models. For the models with the dependent variable EMPLOY\_REVENUE and EMPLOY\_ASSETS the explanatory variable VAT\_RATE turns out to be significant in all models. In all the models set, even if they were not presented, regardless of the dependent variable and regardless of the level of adjusted coefficient of determination, the coefficient next to the explanatory variable VAT\_RATE was negative.

## Conclusions

Many factors can influence the level of costs of employees across countries. Labor costs depend inter alia

on some institutional issues, for example possible forms of hiring employees, the length of a notice period or the level of social security payments. It would also be reasonable to take into account a country's level of development. The wealthier the country is the higher the costs of employees are. The data used in the research referred to the CEEC and thus ensured comparability.

A backward tax shifting takes place when, after a tax increase, payments for factors of production decrease. Payments for factors of production are lower when prices of factors decline or when quantity of factors decline. According to the research conducted, it is not possible to distinguish whether a lower cost of employees is a result of changes in prices or quantities. Under the assumption that differences between the costs of employees' ratios

among book publishers were at least partly a result of differences in the level of wages, it is possible to draw conclusions which refer to tax shifting *sensu stricto*.

The inquiry into book publishers' costs of employees ratios don't refer to taxpayers' direct reaction to a tax change, which is the most popular approach to conduct empirical research on the commodity tax shifting. The observed differences in the costs of employees' ratios across countries could lead one to conclude that a tax shifting occurred.

The main objective of the research was to answer the question whether employees bear the tax burden of the value added tax on the book market in CEEC. The models presented above allow us to give the positive answer to that question. Although the research has many drawbacks and it doesn't give robust conclusions about tax shifting on employees, it supports the other authors' findings that labor, at least partly, bears the tax, which is not imposed directly on wages. Our conclusions are valid for the book market in CEEC, but it is interesting whether it is possible to obtain similar results for other markets, other developing, or even developed, countries. The results seem to be important for public authorities, as they should be aware of the consequences of increasing a tax rate. After raising a tax rate, it is not only consumers or book publishers who bear the tax burden but also employees.

## References

- Alm, J.; Sennoga, E.; Skidmore, M. (2009). Perfect Competition, Urbanization, and Tax Incidence in the Retail Gasoline Market, *Economic Inquiry*, Vol. 47, Issue 1: 118-134.
- Arulampalam, W.; Devereux, M.P.; Maffini, G. (2012). The Direct Incidence of Corporate Income Tax on Wages, *European Economic Review*, Vol. 56, Issue 6:1038-1054.
- Barnet, W.; Block, W.E. (2011). On Rothbard on the Shifting and Incidence of a General Sales Tax: A Critique, *The Journal of Private Enterprise* 26(2): 117-126.
- Bernal, A. (2012). The Incidence of Value Added Tax in the Book Market in Central and Eastern European Countries, Conference Proceedings available at [http://cbme.vgtu.lt/index.php/cbme/cbme\\_2012/paper/view/64](http://cbme.vgtu.lt/index.php/cbme/cbme_2012/paper/view/64)
- Besley, T.J.; Rosen, H.S. (1999). Sales Taxes and Prices: An Empirical Analysis, *National Tax Journal*, Vol. 52, No. 2: 157-178.
- Chernick, H.; Reschovsky, A. (1997). Who Pays the Gasoline Tax?, *National Tax Journal*, Vol. 50, No. 2: 157-178.
- Chouinarda, H.; Perloff, J.M. 2004. Incidence of federal and state gasoline taxes, *Economics Letters* 83: 55-60.
- Clausing, K.A., 2013. Who Pays the Corporate Tax in a Global Economy?, *National Tax Journal*, Vol. 66, No. 1: 151-184.
- Desai, M.A., Foley, C.F., Hines, J.R. (2007). Labor and Capital Shares of the Corporate Tax Burden: International Evidence, available at [http://www.aei.org/files/2008/03/17/20080313\\_PanelIV.pdf](http://www.aei.org/files/2008/03/17/20080313_PanelIV.pdf)
- Diamond, P.A. 1970. Incidence of an Interest Income Tax, *Journal of Economic Theory*, Vol. 2, Issue 3: 211-24.
- Doyle, J.J.; Samphantharak, K. (2008). \$2.00 Gas! Studying the effects of a gas tax memorandum, *Journal of Public Economics* 92: 869-884.
- Feldstein, M. (1974). Incidence of a Capital Income Tax in a Growing Economy with Variable Savings Rates, *The Review of Economic Studies*, Vol. 41, No. 4: 505-513.
- Felix, R.A. (2007). Passing the Burden: Corporate Tax Incidence in Open Economies, available at <http://www.kansascityfed.org/Publicat/RegionalRWP/RRWP07-01.pdf>
- Felix, R.A. (2009). Do State Corporate Income Taxes Reduce Wages?, available at <http://www.kc.frb.org/PUBLICAT/ECONREV/pdf/09q2felix.pdf>
- Gravelle, J.G., Smetters, K. (2001). Who Bears the Burden of the Corporate Income Tax in the Open Economy?, *NBER Working Paper* 8280, available at <http://www.nber.org/papers/w8280>
- Gravelle, J.G., Smetters, K. (2006). Does the Open Economy Assumption Really Mean That Labor Bears the Burden of a Capital Income Tax?, *Advances in Economic Analysis & Policy* Vol. 6, No. 1: 1-42.
- Harberger, A.C. (1962). The Incidence of the Corporation Income Tax, *Journal of Political Economy* 70: 215-40.
- Harberger, A.C. (2008). The Incidence of the Corporation Income Tax Revisited, *National Tax Journal* Vol. LXI, No. 2: 303-312.
- Hassett, K.A., Mathur, A. (2010). Spatial Tax Competition and Domestic Wages, available at <http://www.aei.org/files/2010/12/01/SpatialTaxCompetitionandDomesticWages.pdf>
- Kotlikoff, L.J.; Summers, L.H. (1979). Tax Incidence in a Life Cycle Model with variable labor supply, *Quarterly Journal of Economics* Vol. 93, No. 4: 705-718.
- Maddala, G.S. (2002). *Introduction to Econometrics*. John Wiley&Sons, Third Edition.
- Marion, J.; Muehlegger, E. (2011). Fuel tax incidence and supply conditions, *Journal of Public Economics* 95: 1202-1212.
- McLure, C.E. (1971). The Theory of Tax Incidence with Imperfect Factor Mobility, *Finanzarchiv* 30: 27-48.
- Mieszkowski, P.M. (1967). On the Theory of Tax Incidence, *Journal of Political Economy* Vol. 75: 250-262.
- Mieszkowski, P.M.; Zodrow, G.R. 1985. The Incidence of a Partial State Corporate Income Tax, *National Tax Journal* Vol. 38, No. 4: 489-496.
- Okner, B.A.; Pechman, J.A. (1974). Who Paid the Taxes in 1966?, *Economic Inequality* Vol 64, No. 2: 168-174.
- Randolph, W.C. (2006). International Burdens of the Corporate Income Tax, *Working Paper Series Congressional Budget Office*, available at <http://www.cbo.gov/publication/18067>
- Rothbard, M.N. (2004). *Man, Economy and State*. Auburn, AL: Ludwig von Mises Institute. (Orig. pub. 1962.)
- Summers, L.H. 1984. The After-Tax Rate of Return Affects Private Savings, *American Economic Review* Vol. 74, No. 2: 249-253.
- Verboven, F. (2002). Quality-based price discrimination and tax incidence: evidence from gasoline and diesel cars, *RAND Journal of Economics* Vol. 33, No. 2: 275-297







## THE PECULIARITIES OF FINANCIAL MANAGEMENT PRACTICES IN SMALL BUSINESSES

Artūrs Prauliņš, Valda Bratka

*Latvian State Institute of Agrarian Economics*

---

### Annotation

Small and medium enterprises play an important role in the development of national economies both in developed and developing countries. Consequently, effective financial and business management of these companies could be considered a prerequisite of sustainable economy. In comparison with large corporations, small businesses have different financial goals and characteristics resulting in the need for different financial techniques and sources of funds. The study aims to explore financial management practices in small businesses and to contrast them with techniques used by large companies. The research object is financial management practices in small companies, changes of and main trends in their development. It has been revealed that usually financial management practices in small companies depend on the stage of their development. Small businesses are inclined to preparing capital budgets by necessity unlike large companies which have annual budgets. Traditionally, small companies are reluctant to use newer and more sophisticated financial management techniques and practices. Although over the years the popularity of such methods as discounted cash flow has increased, the percentage of small companies using them is lower compared with large companies. Few small companies adopt traditional formal approach to working capital management. Instead, they give preference to subjective working capital decision-making. The majority of small businesses concentrate just on one area of working capital management (cash, stock or debtors) and the minority do not manage any area. The maximization principle of available amounts of cash instead of its skilful short-term investment as well as poor control over receivables are believed to be a really acute problem. In comparison with large companies, cash balances of small businesses are proportionately higher. Many small companies still use manual methods of stock control and the majority does not adopt any stock optimization methods at all.

KEY WORDS: small business, financial management, capital budgeting, working capital

### Introduction

Small and medium enterprises (hereinafter - SMEs) play an important role in the future economic progress of developed and developing countries. They are considered the backbone of business innovations and modern sustainable knowledge-based economic development. Nowadays, SMEs make up about 99 % of all European businesses, provide two thirds of the private sector jobs and contribute to more than 50 % of the total value-added created by businesses in the EU (Fact...). In the ASEAN region SMEs account for over 96 % of all enterprises and provide 50 % to 85 % of domestic employment. Their contribution to GDP varies in the range from 30 % to 53 % whereas the contribution to exports is between 19 % and 31 %. (Small...) In China and India their part in total exports is even higher, 68 % and 40 % respectively (Economic... 2013). In OECD countries approximately 95 % of enterprises are SMEs and they create more than a half of working places in the private sector (Lukács 2005). Therefore, it would not be an overstatement to say that an effective business management of the SMEs is a prerequisite of stable economy in any country. Consequently, internal and external problems which SMEs face have been gradually becoming the subject of increasing interest.

For Gitman (2007), financial management is the area of business management, which deals with a judicious use of capital and a careful selection of its sources with the aim to achieve company goals. Usually, it involves investment decisions (capital budgeting techniques),

capital structure and working capital management. Some managers claim that small businesses should follow the same financial management principles as large companies because small businesses are believed to be similar to large companies with the exception of smaller sales and assets, and fewer employees. However, the incorrectness of this approach is obvious and it is discussed in detail further in this paper. The development of small companies is different from the mature companies because the former are more profitable, less liquid and highly geared whereas they have a lower percentage of long-term liabilities (Walker *et al.* 1978; McMahan 2004).

The study aims to explore financial management practices in small businesses and to contrast them with techniques used by large companies. The following research tasks have been set:

- 1) to study the peculiarities of financial management at different stages of small business development;
- 2) to highlight trends in the financial management practices in small businesses;
- 3) to identify capital budgeting techniques and approaches to working capital management in small businesses and to compare them with those used by large companies.

The research object is financial management practices in small companies, changes of and main trends in their development. The following research methods have been used: analysis, synthesis, monographic research and logical reasoning.

Recently there has been an increase in the number of educational and support programmes sponsored by the

government which are targeted at assisting the small business sector to remove obstacles to the successful development of established companies with growth potential and to overcome typical difficulties at the initial stages of evolution. Nevertheless, there is some reluctance to launch new policies and establish new favourable tax regimes without full information on actual state of small businesses. Therefore, the results of this study could be of particular interest to policy-makers because they could help to raise awareness of the specific problems of effective financial management in a small business and to provide a valuable insight into differences between practices in small and large companies.

#### **‘A small business is not a little big business’<sup>1</sup>**

In comparison with large corporations small businesses have different financial goals and characteristics resulting in the need for different financial techniques and sources of funds. Some fundamental financial differences between these two groups were revealed and explored several decades ago (see, for example, Walker *et al.* 1978). Firstly, small companies have a higher variability in profitability and consequently a larger business risk. It is due to the lack of geographical and investment diversification which increases the volatility of small company profits. Secondly, a small company has a lower proportion of long-term debt to total assets as it uses short-term credits more intensively. These peculiarities could implicitly determine those areas of financial management small companies are mostly concerned about.

Welsh *et al.* (1981: 1) argue that company size is a reason for ‘resource poverty’ and a necessity to apply management methods different from those used by large corporations. Resource poverty is a consequence of such various factors as an extremely stiff price competition in industries dominated by SMEs (wholesaling, retailing, service, job-shop manufacturing), a high percentage of salaries in revenues, inability to pay for accounting services of high quality as well as a more significant susceptibility to changes in governmental regulation (for example, tax and labour law) compared with large companies.

Barton *et al.* (1989) are of the opinion that financing decisions of small businesses are influenced by managerial choice which is complemented or constrained by external threats and opportunities as well as internal strengths and weaknesses. As a result, the traditional finance model applied to large companies can not be used to explain the decisions about capital structure in SME. Deakins *et al.* (2001) concur with this view and maintain that the process of making this kind of decisions is more intricate than initially was suggested by the theory of pecking order hypothesis. Both the willingness to dilute equity and necessity to find suitable equity investors are important.

Generally, the background and attitude of the owner-manager in SMEs are recognised as one of the main contingent factors in adopting new accounting

procedures, including methods and approaches to financial management (Berry *et al.* 2002; McChlery *et al.* 2004). The innovation, business “shocks” (product failure or liquidity crisis) and pressure from supply chain partners (large companies) or providers of finance to adopt methods used by mature enterprises also play a crucial role in the process of adoption. Among other factors computerised accounting systems, qualified internal and proactive external accounting staff have been mentioned (McChlery *et al.* 2004). Another study (Deakins *et al.* 2001) argues that internal management issues and external environmental issues are responsible for the choice of financial management methods in small enterprises. Evolutionary changes and learning have a considerable impact on the adoption of new and more advanced methods.

Nevertheless, most owners-managers of SMEs demonstrate complete ignorance of effective accounting systems and use of accounting information for decision making and financial management (Fadhil *et al.* 2011). Sian *et al.* (2009) maintain that the majority of managers do not realize the importance of financial information in achieving business goals. Consequently, they ignore the need for a complex and regular financial management. Moreover, Xu *et al.* (2003) have reported that small companies do not rely on accounting information obtained from their accounting systems as they realize its incompleteness for thorough decision making. In addition, it has been noticed that SMEs ignore the importance of strategic environment in implementing financial strategy. The SME managers lack knowledge of financial management theory, for instance, time value, risk value, marginal and opportunity cost (Hu *et al.* 2008; Liu 2010). Another surprising fact is that “best practices” supported by academic literature are not necessarily considered as suitable for SMEs. Alternative methods determined by covert motivation of managers are used in practice despite being heavily criticized or considered as lagging behind by scholars (Grablowsky 1976; McMahon *et al.* 1991; Jarvis *et al.* 1996). Ignorance of the opportunity cost of trade discounts forgone could be a case in point (Panikkos *et al.*, 2005).

Poor or careless financial management is stated to be the most important cause of small business failure in the UK (Berryman 1983; Chittenden *et al.* 2000). According to Dodge *et al.* (1994), inadequate capital, cash flow management and inventory control are amongst the most significant internal problems which cause the failure of SMEs. The similar results are obtained from the research done by the Chartered Institute of Management Accountants in 1994 in the UK. The research has revealed that one fifth of the bankruptcies were because of bad debts or ineffective management of receivables (CIMA... 1994). The same problem has been identified by Tung *et al.* (2008) in emerging economies where failure factors of SMEs include poor skills in business and financial management.

#### **Financial management at different stages of small business development**

Specific features of financial management practices in small companies could depend on the stage of its

<sup>1</sup> It is the title of a seminal paper published by J. A. Welsh and J. F. White in *Harvard Business Review* in 1981.

development (Peacock 1977; Bhaird 2010). For Berger *et al.* (1998: 622), “Small business may be thought of as having a financial growth cycle in which financial needs and options change as the business grows, gains further experience, and becomes less informationally opaque”.

Micro companies and those small companies which do not pursue permanent growth continually use equity provided by founders, members of their family and friends, venture capitalists and business angels as well as debt capital either in the form of trade credit or supplied by banks (Grabrowsky *et al.* 1980; Mullen 2012). On average, 93 % of British SMEs use trade credit and 25 % of them buy inputs only on trade credit (Panikkos *et al.* 2005). According to Berger *et al.* (1998) these limitations are imposed mainly by information opacity, in other words, smaller and more informationally opaque companies are destined to rely on insider financing or short-term loans.

Nevertheless, small enterprises which are determined to expand usually go through four stages, namely, start-up, early growth, take-off and maturity. At the first stage the main sources of finance are similar to those mentioned above. At the second stage the retained earnings are added to the list. As almost all the assets are pledged as collateral for short-term and medium-term debt, the availability of long-term debt is limited. In Atrill's (2009: 310) opinion, SMEs face the following major problems with finding sources of long-term finance: a lack of financial management skills resulting in inability to prepare a sound business plan; a lack of knowledge about available sources of finance; insufficient security for obtaining loans, inability to satisfy strict assessment criteria (for instance, positive credit history) and an extremely bureaucratic screening process.

At this stage, small businesses spend much time trying to obtain finance from more effective management of working capital, for example, acceleration of invoices, good management of inventories and delay of payments to suppliers and employees. This is confirmed by empirical studies. For instance, 62 % of British SMEs have admitted that they regularly delay payments to their suppliers (Panikkos *et al.* 2005). The popularity of financial and operating leases is high, too. The next stage is characterized by obtaining and managing long-term debt which becomes vitally important to financing working capital due to imbalance between rapidly growing sales and incoming cash flows. The opportunity of using traditional sources like bank credits is still limited because of the insufficient amount of collateral. Therefore, at this stage of growth unskilful financial management can easily lead to a liquidity crisis and an inevitable bankrupt. If a company overcomes these obstacles, they enter the last stage of development and gain an access to stock markets. Finally, their approach to financial management becomes similar to those adopted by large and mature companies.

The limited availability of short-term and long-term loans to SMEs has been confirmed by numerous recent studies (Liu 2010; Sunday 2011; Mullen 2012; Abanis *et al.* 2013). The results of analysis (Mateev *et al.* 2013) of 3175 SMEs from seven CEE countries over the years 2001–2005 have stated a heavy dependence of these

companies on internally generated funds for investments and growth due to difficulty in raising funds externally. However, it has been found that micro- and small companies use mostly short-term debt and trade credit whereas medium-sized companies rely rather on long-term loans obtained from banks. In addition, it has been recognized (Garcia-Teruel *et al.* 2007) that in the “continental model” countries without well-developed capital markets SMEs have limitation on the number of available alternative sources of external finance and, consequently, are more dependent on short-term loans, particularly, on trade credit.

### Break-even analysis and capital budgeting

A remarkable difference between break-even analyses done by large companies and small businesses is identified (Welsh *et al.* 1981: 7). Generally, in large companies the new projects are relatively small compared to all the business operations. Teams of qualified economists, financiers, analysts and designers are involved in their development. An access to historical information on indirect expenses and their behaviour (for instance, growth step-by-step instead of being constant) improves the quality of prediction. It has been emphasised that “Older firms would have more time to learn about their costs, and so will have more accurate estimates of their costs. Again, unpleasant surprises in their costs, and concomitant future output levels, will prove less likely as the firm gains in age.” (Hall 1995: 10)

On the contrary, the planning of small business growth is superficial due to the lack of stable operations which could serve as the main source of finance to support new activities. Sometimes, the unsuccessful launch of a new project can even endanger the existence of a small business. The number of people employed by a small business is smaller and the experience in predicting the behaviour of indirect expenses is limited. For example, a study based on small businesses in central and northern parts of Scotland has shown that 17% of the companies did not employ any accounting staff and of those that did, 37.5 % of the accounting staff did not have any form of qualification. Consequently, qualified staff was employed just by 45.7 % of companies (McChlery 2004). Therefore, instead of precise calculations the subjective analysis is often based on inkling, necessity or desire. Moreover, it has been reported that carrying out cost-volume-profit analysis and applying such related techniques as contribution analysis, flexible budgeting and marginal analysis could be hindered by difficulty experienced by SMEs in separating variable and fixed costs (McMahon *et al.* 1991).

For Brigham (1992), capital budgeting decisions are crucially important to prosperity and sustainable development of any company. As decisions usually lead to significant outlays of financial resources on acquiring fixed assets, undertaking financial obligations is one of possible outcomes for a company. Capital budgeting is argued to be of greater importance to a small company because it suffers from a limited access to public markets for funding and inherent lack of diversification. In other words, failure of one project could remain uncompensated by success in another.

One of the first studies on the use of capital budgeting techniques by small enterprises was carried out by Soldofsky (1964). He interviewed 126 owners of small manufacturing businesses in Iowa and concluded that

about 56 % of respondents used payback period method and 3.9 % used accounting rate of return method. Over the following years the preferences varied significantly (Table 1).

**Table 1.** The results of early studies on the methods of investment analysis used by small companies (in percent)

	Payback period	ARR	Others	IRR	NPV	DCF <sup>d</sup>
Soldofsky (1964)	55,9	3,9	40,2	0	0	0
Luoma (1967) <sup>a</sup>	40,8	23,2	18,9	not individually broken out		17,1
Scott <i>et al.</i> (1972) <sup>b</sup>	30,0	51,0	9,0	8,0	2,0	10,0
Grablowky <i>et al.</i> (1980)	4,6	12,3	60,0	13,8	4,6	23,1 <sup>e</sup>
Runyan (1983) <sup>c</sup>	45,4	23,9	16,4	4,4	4,8	14,4 <sup>f</sup>

Source: Adopted from Block (1997: 295)

Abbreviations used in the table and in the further text: ARR – accounting rate of return; IRR – internal rate of return; NPV – net present value; DCF – discounted cash flow.

<sup>a</sup> G. A. Luoma. Accounting information in managerial decision-making for small and medium manufacturers. New York: National Association of Accountants, 1967.

<sup>b</sup> D. F. Scott, O. L. Gray, M. M. Bird. Investing and financial behaviour of small manufacturing firms. *MSU Business Topics*, 20, 1972, pp. 29-38.

<sup>c</sup> L. R. Runyan. Capital budgeting decision making in small firms. *Journal of Business Research*, September 1983, pp. 389-397.

<sup>d</sup> Is equal to the sum of IRR and NPV

<sup>e</sup> Represents IRR, NPV or their combination

<sup>f</sup> Represents IRR, NPV and probability index

Differences were also observed in preparing capital budgets. For example, according to the study carried out by Grablowky *et al.* (1980) just 30 % of 65 small companies prepared capital budget for each project and a similar percentage prepared annual capital budget. Only 3 companies prepared all the budgets, namely, annual capital budget, capital budget for each project, extended capital budget (over 1 year) and cash budget. Stoner (1983) obtained slightly different numbers, namely, 20 % of respondents in the sample prepared capital budget, 22 % prepared cash budget and 25 % prepared sales budget. In fact, these results are consistent with a conclusion made earlier by Soldofsky (1964) that small businesses tended to prepare budgets for capital outlays by necessity unlike large companies which traditionally had annual budgets. It was revealed (Grablowky *et al.* 1980) that owner's educational background played a part in determining the frequency of preparing capital budgets. Both larger companies and small companies managed by an owner with a higher level of education prepared capital budgets more often.

More recent studies evidence that over the decades the situation has slightly changed. However, the results of surveys are not consistent. In general, SMEs are still inclined to avoid newer and more sophisticated management techniques and practices related to financial

management. The results of the survey of 232 small businesses in the USA (Block 1997) have shown that payback period is strongly preferred by 42,7 % of respondents. It is followed by such methods as AAR (22,4 %), internal rate of return (16,4 %) and net present value (11,2 %). The popularity of payback period could also be attributed to the pressure of banks on small businesses. As credit institutions are primarily interested in borrowers' ability to repay loan within a certain period of time, payback period is the most suitable criterion for its quick assessment. Not surprisingly, it was short: 42,3 % of respondents indicated 2 years whereas 31,1 % of respondents mentioned 3 years as a minimum acceptable payout period.

The analysis of 42 manufacturing and 98 service SMEs located in Trafford Park industrial area (Manchester, UK) showed (Berry *et al.* 2002) that 39% of the respondents used break-even analysis. Payback period was used by 11 % of respondents. It was followed by NPV (7 %) and IRR (4 %). In addition, the results of quantitative analysis revealed that the majority of growing SMEs did not use financial measures. If they did, the users were older or had more employees.

Nowadays, there are still notable differences between methods for the appraisal of investments used by companies of different size (Table 2).

**Table 2.** Investment analysis methods used by companies of different size in the UK (in percent)

	Arnold <i>et al.</i> (2000)			Pike (1996) <sup>a</sup>				McIntyre <i>et al.</i> (1986) <sup>b</sup>
	Small	Medium	Large	Large				SMEs
				1992	1986	1980	1975	
Payback	71	75	66	94	92	81	73	82
ARR	62	50	55	50	56	49	51	33
IRR	76	83	84	81	75	57	44	28
NPV	62	79	97	74	68	39	32	36
DCF (IRR or NPV)	91	96	100	88	84	68	58	45
Non-financial criteria	32	17	39	-	-	-	7	4

Adopted from: Arnold *et al.* (2000: 605)

<sup>a</sup> R. H. Pike. A longitudinal survey on capital budgeting practices. *Journal of Business Finance and Accounting*, 23(1), 1996, pp.79-92.

<sup>b</sup> A. D. McIntyre, N. J. Coulthurst. Capital budgeting practices in medium-sized business - A survey. London: Chartered Institute of Management Accountants, 1986.

Although the popularity of such methods as DCF has increased, the percentage of small companies using them is lower compared with the proportion of large companies. Data presented in Table 3 have also revealed some insignificant differences in the frequency of use of investment analysis methods by companies of different

size in the UK. It means that if SMEs use a certain technique of financial analysis then generally it is applied almost as frequently as by large companies. In addition, there is evidence that small companies do not change their techniques more often than large companies (Arnold *et al.* 2000).

**Table 3.** Frequency of use of investment analysis methods by companies of different size in the UK (in percent)

	Rarely	Often	Mostly	Always
<i>Small companies</i>				
Payback	15	12	15	35
ARR	6	18	15	29
IRR	6	9	18	44
NPV	9	18	18	26
<i>Medium-sized companies</i>				
Payback	8	25	8	33
ARR	8	29	13	13
IRR	8	25	13	42
NPV	13	21	8	42
<i>Large companies</i>				
Payback	18	16	24	24
ARR	8	11	16	32
IRR	3	3	26	55
NPV	3	5	29	58

Adopted from: Arnold *et al.* (2000: 606)

An unexpectedly high proportion of small and large companies give preference to using such simple appraisal methods as payback or ARR (Arnold *et al.* 2000). Thus, it might be concluded that a tendency to simplify the process of analysis does not exclusively relate to small businesses. The comparative analysis of techniques used for the assessment of the risk of a major project has not revealed considerable differences either (Arnold *et al.* 2000). The majority of both small and large companies prefer sensitivity-scenario analysis (89 % and 82 % respectively) which is followed by the required rate of return (50 % and 42 % respectively) and subjective

assessment (55 % and 44 % respectively). However, if small companies apply sensitivity analysis as the only technique for the risk assessment (18 %) or combine it with subjective evaluation (15 %), large companies are likely to use the combination of sensitivity analysis and the raise of the required rate of return (Arnold *et al.* 2002: 613). The approaches to calculation of weighted average cost of capital demonstrate higher variability (Table 4). For instance, in comparison with large companies almost twice more small businesses ignore the basic rule and use balance sheet ratios of debt and equity as weights in the calculation of the abovementioned parameter.

**Table 4.** Appraisal of major capital investment by companies of different size in the UK (in percent)

	Small	Medium-sized	Large
<i>Derivation of the discount rate</i>			
Weighted average cost of capital	41	63	61
The cost of equity derived from the capital asset pricing model	0	8	16
Interest payable on debt capital	23	8	1
An arbitrarily chosen figure	12	4	3
Dividend yield on shares	0	0	3
Other	3	0	0
Earning yield on shares	12	8	11
<i>The definition of weights for the calculation of weighted average cost of capital</i>			
A long term target of debt and equity ratio	19	26	39
The present market values of debt and equity	44	47	42
Balance sheet ratios of debt and equity	37	26	19

Adopted from: Arnold *et al.* (2000: 619-620)

### Working capital management practices

In general, working capital management is an extremely important component of financial management and corporate strategy of any company as it impacts on

profitability<sup>2</sup>, creation of shareholders' value and

<sup>2</sup> After conducting analysis of collected data for 8,872 SMEs from 1996 to 2002 Garcia-Teruel *et al.* (2007) have reported a significant negative

liquidity (Shin *et al.* 1998). Because of various financial and non-financial factors, SMEs are forced to rely more heavily on short-term sources of funding which make them more susceptible to macro-economic fluctuations. Consequently, SMEs have to pay much more attention to the efficiency of working capital management. Particularly, it is relevant to managing accounts receivables and payables which account for a high proportion of working capital in any small business.

Thus, there are several disparities in the management of working capital in small and in large companies (Peel *et al.* 1996; Peel *et al.* 2000):

- 1) heavy dependence on trade credit and bank overdrafts as sources of short-term financing;
- 2) higher percentage of current assets;
- 3) lower level of liquidity and volatile cash flows;
- 4) tendency to grant lavish credit terms to obtain business, especially from large corporations;
- 5) rather weak procedures of control and absence of a well-developed policy of working capital management.

It is pointed out (Khoury *et al.* 1998) that few small companies adopt traditional formal approach to working capital management. Instead, they give preference to subjective working capital decision-making. Partly it could be explained by the concentration of ownership and control. As a company grows, the problems identified by agency theory require the introduction of formal systems and methods. Howorth *et al.* (2003) report that small companies are a heterogeneous group with regard to approaches to working capital management. The majority of small businesses concentrate just on one area of working capital management (cash, stock or debtors) and the minority do not manage any area. Other studies (Abanis *et al.* 2013; Sunday 2011; Yeboah 2012) have also confirmed the ignorance of working capital effective management by SMEs. The findings implicate the limitations of human and time resources for working capital management. In addition, it is noted that due to low-level financial skills the completion of specific tasks takes a longer time in comparison with a well-educated financial manager employed by a large corporation. However, companies which utilise fewer working capital management routines are not necessarily smaller ones. Management time constraints which limit the amount of time spent managing working capital are considered one of the most important problems for small companies. Therefore, it is not surprising that improvements in working capital management practices in small businesses would significantly decrease bankruptcy in this sector of national economy (Peel *et al.* 1996).

In large companies the rates of change and annual growth are usually small and short-term variances during the year are insignificant. Consequently, the borrowing capacity of the company is able to absorb them. It is not the case of a small business which could often suffer from seasonal fluctuations in sales resulting in periods of fast growth when the cash is consumed or periods of contraction when the payments are received. Actually, small companies can survive for an uncommonly long period of time without profit and be destroyed by not

making just a single payment. Therefore, these companies are recommended (Welsh *et al.* 1981) to devote special attention to the analysis of both income statement and statement of receipts and disbursements over the forthcoming periods of 6 to 12 months.

The conclusion can be made that the successful maintenance of liquidity and management of cash flows are of much greater importance to small companies than such a traditional indicator of success of large companies as profit and the efficiency of its generation measured by return on investment (Welsh *et al.* 1981). Jarvis *et al.* (1996) have found that in a small firm the management of cash flows was used just to obtain survival results and not growth. Other scholars (Deakins *et al.* 2001: 29) characterize micro business owners as naïve and unlikely to be actively involved in monitoring and management cash flows. Grablowsky (1978: 38) is convinced that “modern cash management methods, especially those usually presented in college textbooks and classrooms, are generally neither understood by most small-business managers nor applicable to the vast majority of their businesses”. As their cash flows depend on a limited number of clients and a few product lines, they are unstable and difficult to forecast. Grablowsky (1978) has showed that only 30 % of the 66 small businesses which filled in questionnaires prepared cash budget. Of companies which prepared cash budget, the smaller ones updated it more seldom than the large companies. If most small companies prepared a budget for a year, large companies did it just for 30 days. Only 5 small firms used quantitative techniques to determine the level of cash to be held and just 19 firms invested excess cash in earning securities or accounts. In one of his later publications, Grablowsky *et al.* (1980) made an extremely critical conclusion that cash management practices adopted by small businesses were inadequate.

The maximization principle of available amounts of cash instead of its skilful short-term investment as well as poor control over receivables and management of inventories are believed to be a really acute problem faced by most SMEs (Dodge *et al.* 1994; Hu *et al.* 2008; Liu 2010). It was revealed (Opler *et al.* 1999) that large companies with high credit ratings and an access to capital markets held lower ratios of cash to total non-cash assets. On the contrary, small firms held more cash than other companies.

The approach to stock control techniques also differs between large and small companies. According to Grablowsky (1984), the large companies apply statistical methods but small companies rely heavily on judgement (6 %), anticipation (32 %), past experience (15 %) or do not apply any method (27 %). A more recent study (Chittenden *et al.*, 2000) has shown that just 78 % of SMEs in the UK prepared sales budget and 63 % prepared cash budget. More than one third of respondents used manual methods of stock control and the majority of respondents did not adopt any stock optimization methods. In comparison with large companies cash balances of SMEs were proportionately higher. The results obtained from the research conducted by McChlery *et al.* (2004) are similar and show that just a small majority of respondents adopted budgeting (profit or cash) systems.

---

correlation between SME profitability and the number of days of accounts receivable and days of inventory.

Traditionally, the credit management of SMEs has been subjected to severe criticism and characterised by Chittenden *et al.* (2000: 24) as “fall[ing] behind best practice”. Unlike large companies, the vast majority of small businesses do not employ a full-time credit manager or even none at all (Grablowsky 1976). In economic sectors with high level of competition it is important to the seller to offer such terms of trade credit as comply with the general practice of the industry. This motive has been proved more crucial to small and less influential companies (64 %) rather than the large corporations (24 %) as the former can not be out of line with industry leaders which they compete with (Chenga *et al.* 2003: 424). Rafuse (1996)<sup>3</sup> has emphasised that credit management “is essentially a Darwinian situation – the survival of the fittest. Large companies enforce their terms with smaller companies, who in turn enforce their terms with those smaller yet”. A postal survey of 236 privately held British companies with less than 250 employees (Panikkos *et al.* 1995) has shown that only 36 % of them have fully documented credit policy whereas 41 % have partially documented credit policy. Moreover, in 22 % of companies credit policy is either purely verbal or does not exist at all. Despite the fact that 84 % of respondents provide customers with credit terms and conditions, just 58 % ask them to complete a special credit application. Credit insurance is not popular with SMEs as only an average 23 % use it. However, its use has been reported to be more popular in larger companies. Actually, the popularity of credit applications notably increased in comparison with the situation 20 years ago when only some of the small retailing businesses in the sample required the completion of application (Grablowsky 1976). Nevertheless, 83 % of respondents still did not classify clients into different risk categories (Panikkos *et al.* 1995). This approach is consistent with previous practices when the “feel” of small business managers or owners for client credit-worthiness was the main determining factor in making a decision on granting trade credit (Grablowsky 1976). Unsurprisingly, intuition combined with a lack of adequate personnel and knowledge of appropriate collection procedures inevitably results in higher bad debt rates than those experienced by large companies. Analysis of case studies done by Howorth *et al.* (1998) has confirmed that late payments were indeed a typical and important problem faced by small companies.

Some researchers (Deakins *et al.* 2001) are convinced that in small businesses not all the factors influencing the choice of different financial management methods and techniques have been explored thus far. Therefore, the use of modified Balanced Scorecard has been proposed to examine the specific application of financial management methods.

## Conclusions

SMEs play an important role in the development of national economies both in developed and developing countries. Consequently, effective business management

of these companies could be considered a prerequisite of sustainable economy. In comparison with large corporations, small businesses have different financial goals and characteristics resulting in the need for different financial techniques and sources of funds. The development of small companies is specific because they are more profitable, less liquid and highly geared. In small companies the professional and educational background of the owner or manager are among the main influencing factors in selecting approaches to financial management. Poor or careless financial management is stated to be the most important cause of small business failure.

Usually financial management practices in small companies depend on the stage of their development, namely, start-up, early growth, take-off and maturity. If initially an equity provided by founders, members of their family and friends, venture capitalists and business angels as well as trade credit are mostly used, later the retained earnings are added to this list. The availability of long-term debt is still limited due to insufficient amount of collateral. At this stage, small businesses spend much time trying to obtain finance from more effective management of working capital, for example, acceleration of invoices, good management of inventories and delay of payments. The next stage is characterized by obtaining and managing long-term debt which becomes vitally important to financing working capital due to imbalance between rapidly growing sales and incoming cash flows. Therefore, an unskilful financial management can easily lead to a liquidity crisis and an inevitable bankruptcy. If a company overcomes these obstacles, it enters the last stage of development and gains access to stock markets. Finally, its approach to financial management becomes similar to those adopted by large and mature companies.

Small businesses are inclined to preparing capital budgets by necessity unlike large companies which traditionally have annual budgets. Although the results of surveys are not consistent, typically small companies are reluctant to use newer and more sophisticated financial management techniques and practices. However, a tendency to simplify the process of analysis is also typical of large businesses. Although over the years the popularity of such methods as discounted cash flow (NPV and IRR) has increased, the percentage of small companies using them is lower compared with large companies. If a certain financial analysis technique is used, it is applied equally frequently both in small and large companies. In addition, there is empirical evidence that the frequency of change in applied techniques does not differ between small and large companies. However, carrying out cost-volume-profit analysis, contribution analysis, flexible budgeting and marginal analysis could be hindered due to the difficulty experienced by SMEs in separating variable and fixed costs.

Small businesses are forced to use intensively short-term sources of funding which make them more susceptible to macro-economic fluctuations. Thus, efficiency of working capital management, particularly, managing accounts receivables and payables, is crucial for their survival. Nevertheless, few small companies adopt traditional formal approach to working capital

<sup>3</sup> Rafuse, M. E. (1996). Working capital management: an urgent need to refocus. *Management Decision*, 34(2), 59-63. [quoted from (Yeboah, 2012: 4)].

management. Instead, they give preference to ad hoc or subjective working capital decision-making. The majority of small businesses concentrate just on one area of working capital management (cash, stock or debtors) and the minority do not manage any area. As their cash flows depend on a limited number of clients and a few product lines, they are unstable and difficult to forecast. The maximization principle of available amounts of cash instead of its skilful short-term investment as well as poor control over receivables and management of inventories are believed to be a really acute problem. In comparison with large companies, cash balances of SMEs are proportionately higher. Many small companies still use manual methods of stock control and the majority does not adopt any stock optimization methods at all. Commonly large companies enforce their terms with smaller and less influential companies. In result, the latter are forced to offer the terms of trade credit which comply with the general practice of the industry. Most small businesses do not classify clients into different risk categories. Alternatively, “feel” of managers or owners for client credit-worthiness is the main determining factor in making a decision on granting trade credit. It leads to higher proportion of bad debts in comparison with large corporations.

## Literature

- Abanis, T., Sunday, A., Burani, A. and Eliabu, B. (2013). Financial management practices in small and medium enterprises in selected districts in western Uganda. *Research Journal of Finance and Accounting*, 4(2), 29-42.
- Arnold, G. C. and Hatzopoulos, P. D. (2000). The theory-practice gap in capital budgeting: evidence from the United Kingdom. *Journal of Business Finance and Accounting*, 27(5) & (6), 603-626.
- Atrill, P. (2009). *Financial management for decision makers*. Prentice Hall, New York.
- Barton, S. L. and Matthews, C. H. (1989). Small firm financing: implications from a strategic management perspective. *Journal of Small Business Management*, 27(1), 1-7.
- Berger, A. N. and Udell, G. F. (1998). The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle. *Journal of Banking and Finance*, 22 (6-8), 613-673.
- Berry, T., Sweeting, B., Goto, J. and Taylor, M. (2002). Financial management practice amongst SMEs, *Manchester Metropolitan University Business School Working Paper Series*, No. WP 02/16.
- Berryman, J. (1983). Small business failure and bankruptcy: a survey of the literature. *European Small Business Journal*, 1(4), 47-59.
- Bhaird, C. M. (2010). *Resourcing small and medium sized enterprises. A financial growth life cycle approach*. Physica-Verlag, Berlin.
- Block, S. (1997). Capital budgeting techniques used by small business firms in the 1990s. *The Engineering Economist*, 42(4), 289-302.
- Brigham, E. F. (1992). *Fundamentals of financial management*. Dryden Press, Fort Worth.
- Chenga, N. S. and Pike, R. (2003). The trade credit decision: evidence of UK firms. *Managerial and Decision Economics*, 24, 419-438.
- Chittenden F., Poutziouris, P. and Michaelas, N. (2000). *Financial management and working capital practices in UK SMEs*. Research Report. Manchester Business School, Business Development Centre.
- CIMA to investigate trade credit management. (1994). CIMA Research Foundation Newsletter, 4(1), 1.
- Deakins, D., Logan, D. and Steele, L. (2001). *The financial management of the small enterprise*. Chartered Accountants Educational Trust, London.
- Dodge, H. R., Fullerton, S. and Robbins, J. E. (1994). Stage of the organizational life cycle and competition as mediators of problem perception for small businesses. *Strategic Management Journal*, 15(2), 121-134
- Economic outlook for Southeast Asia, China and India 2014: beyond the middle-income trap*. (2013). OECD Development Centre.
- Fact and figures about the EU's Small and Medium Enterprise (SME)*. [revised 2014 09 02], [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/index_en.htm)
- Fadhil, N. F. M. and Fadhil N. F. M. (2011). Managing company's financial among small and medium non-manufacturing companies. *Far East Journal of Psychology and Business*, 2(1), 17-36.
- García-Teruel, P. J. and Martínez-Solano, P. (2007). Effects of working capital management on SME profitability. *International Journal of Managerial Finance*, 3(2), 164-177.
- Gitman, L. J. (2007). *Principles of managerial finance*. Addison Wesley, New York.
- Grablowsky, B. J. (1976). Mismanagement of accounts receivable by small businesses. *Journal of Small Business Management*, 14(4), 23-28.
- Grablowsky, B. J. (1978). Management of cash position. *Journal of Small Business Management*, 16(3), 38-43.
- Grablowsky, B. J. and Burns, W. L. (1980). The applications of capital allocation techniques by small business. *Journal of Small Business Management*, 18(3), 50-58.
- Grablowsky, B. J. (1984). Financial management of inventory. *Journal of Small Business Management*, 22(3), 59-65.
- Hall, G. (1995). *Surviving and prospering in the small firm sector*. Routledge, London.
- Howorth, C. and Westhead, P. (2003). The focus of working capital management in UK small firms. *Management Accounting Research*, 14, 94-111.
- Howorth, C. and Wilson, N. (1998). Late payment and the small firm: an examination of case studies. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 5(4), 307-315.
- Hu, A. and Li, Y. (2008). The existing problems and countermeasures of financial management in small and medium enterprises. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 4(12), 47-51.
- Jarvis, R., Kitching, J., Curran, J. and Lightfoot, G. (1996). *The financial management of small firms: an alternative perspective*. ACCA Research Report No. 49. Certified Accountants Educational Trust for The Chartered Association of Certified Accountants, London.
- Khoury, N. T., Smith, K. V. and MacKay, P. I. (1998). Comparing working capital management practices in Canada, the United States and Australia: a note. *Purdue CIBER Working Paper*, No. 1-1-1998. [revised 2014 09 02], <http://docs.lib.purdue.edu/ciberwp/132/>
- Liu, Z. (2010). Strategic financial management in small and medium-sized enterprises. *International Journal of Business and Management*, 5(2), 132-136.
- Lukács, E. (2005). The economic role of SMEs in world economy, especially in Europe. *European Integration Studies*, 1(4), 3-12.
- Mateev, M., Poutziouris, P. and Ivanov, K. (2013). On the determinants of SME capital structure in Central and Eastern Europe: A dynamic panel analysis. *Research in International Business and Finance*, 27, 28-51.
- McChlery, S., Meechan, L. and Godfrey, A. D. (2004). Barriers and catalysts to sound financial management systems in



- small sized enterprises. *CIMA Research Executive Summaries Series*, No. 1(3).
- McMahon, R. G. P. (2004). Financial slack amongst manufacturing SMEs from Australia's business longitudinal survey: an exploratory study. The Flinders University of South Australia, *Commerce Research Paper Series*, No. 04-7. [revised 2014 09 03], <http://www.flinders.edu.au/sabs/business-files/research/papers/2004/04-7.pdf>
- McMahon, R. G. P. and Holmes, S. (1991). Small business financial management practices in North America: a literature review. *Journal of Small Business Management*, 29(2), 19-29.
- Mullen, M. (2012). *Best-practice guideline. SME finance*. Issue 58. ICAEW, Corporate Finance Faculty, the Department for Business Innovation and Skills.
- Opler, T., Pinkowitz, L., Stulz, R. and Williamson, R. (1999). The determinants and implications of corporate cash holdings. *Journal of Financial Economics*, 52, 3-46.
- Panikkos, P., Nicos, M. and Khaled, S. (2005). *Financial management of trade credits in small medium sized enterprises*. Paper presented at Annual Meeting of the European Financial Management Association, June 29-July 2, 2005, Milan, Italy. [revised 2014 09 03], [http://www.efmaefm.org/efma2005/papers/241-soufani\\_paper.pdf](http://www.efmaefm.org/efma2005/papers/241-soufani_paper.pdf)
- Peacock, R. W. (1977). The gap in small business finance. *The Chartered Accountant in Australia*, 47(7), 9-17.
- Peel, M. J. and Wilson, N. (1996). Working capital and financial management practices in the small firm sector. *International Small Business Journal*, 14(2), 52-68.
- Peel, M. J., Wilson N. and Howorth, C. (2000). Late payment and credit management in the small firm sector: some empirical evidence. *International Small Business Journal*, 18(2), 17-37.
- Shin, H. H., Soenen, L. (1998). Efficiency of working capital management and corporate profitability. *Financial Practice and Education*, 8(2), 37-45.
- Sian S. and Roberts, C. (2009) UK small owner-managed businesses: accounting and financial reporting needs, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(2), 289-305
- Small and Medium Enterprises. SME Developments in ASEAN*. [revised 2014 09 02], <http://www.asean.org/communities/asean-economic-community/category/small-and-medium-enterprises>
- Soldofsky, R. M. (1964). Capital budgeting practices in small manufacturing companies. In: D. G. Luckett, K. A. Fox (ed.), *Studies in the factor market for small business firms: internal and external aspects of the capital, labour and management markets*, 46-94. Iowa State University, Ames, Iowa.
- Stoner, C. R. (1983). Planning in small manufacturing firms: a survey. *Journal of Small Business Management*, 2(1), 34-41.
- Sunday, K. J. (2011). Effective working capital management in small and medium scale enterprises (SMEs). *International Journal of Business and Management*, 6(9), 271-279.
- Tung, R.L. and Aycan, Z. (2008). Key success factors and indigenous management practices in SMEs in emerging economies. *Journal of World Business*, 43(4), 381-384.
- Yeboah, A. (2012). Assessing working capital management of SMEs in Ghana using inventory and trade credit. *International Journal of Business and Management Cases*, 1(2), 1-13.
- Xu, H., Nord, J. H., Nord, G. D. and Lin, B. (2003). Key issues of accounting information quality management: Australian case studies. *Industrial Management and Data Systems*, 103/7, 461-470.

Walker, E. W. and Petty, J. W. (1978). Financial differences between large and small firms. *Financial Management*, 7(4), 61-68.

Welsh, J. A. and White, J. F. (1981). A small business is not a little big business. *Harvard Business Review*, July-August, No. 81411, 1-12. [revised 2014 09 02], [http://www.alcocks.co.za/downloads/Appendix%20B\\_Harvard%20small%20biz%20article.pdf](http://www.alcocks.co.za/downloads/Appendix%20B_Harvard%20small%20biz%20article.pdf)

## THE PECULIARITIES OF FINANCIAL MANAGEMENT PRACTICES IN SMALL BUSINESSES

### Summary

The study aims to explore financial management practices in small businesses and to contrast them with techniques used by large companies. The results of this study could be of particular interest to policy-makers because they could help to raise awareness of the specific problems of effective financial management in a small business and to provide a valuable insight into differences between practices in small and large companies.

Small and medium enterprises play an important role in the development of national economies both in developed and developing countries. Consequently, effective financial and business management of these companies could be considered a prerequisite of sustainable economy. In comparison with large corporations, small businesses have different financial goals and characteristics resulting in the need for different financial techniques and sources of funds. The development of small companies is specific because they are more profitable, less liquid and highly geared. In small companies the professional and educational background of the owner or manager are among the main influencing factors in selecting approaches to financial management. Poor or careless financial management is stated to be the most important cause of small business failure.

It has been revealed that usually financial management practices in a small business depend on the stage of its development. Small businesses are inclined to preparing capital budgets by necessity unlike large companies which have annual budgets. Traditionally, small companies are reluctant to use newer and more sophisticated financial management techniques and practices. However, a tendency to simplify the process of analysis is also typical of large businesses. Although over the years the popularity of such methods as discounted cash flow has increased, the percentage of small businesses using them is lower compared with large companies. If a certain financial analysis technique is used, it is applied equally frequently both in small and large companies. However, carrying out cost-volume-profit analysis, contribution analysis, flexible budgeting and marginal analysis could be hindered by the difficulty experienced by small companies in separating variable and fixed costs.

Small businesses are forced to use intensively short-term sources of funding which make them more susceptible to macro-economic fluctuations. Thus, efficiency of working capital management, particularly, managing accounts receivables and payables, is crucial for their survival. Few small companies adopt traditional formal approach to working capital management. Instead, they give preference to subjective working capital decision-making. The majority of small businesses concentrate just on one area of working capital management (cash, stock or debtors) and the minority do not manage any area. The maximization principle of available amounts of cash instead of its skilful short-term investment as well as poor control over receivables are believed to be a really acute problem. In comparison with large companies, cash

balances of small businesses are proportionately higher. Many small companies still use manual methods of stock control and the majority does not adopt any stock optimization methods at all. Most small businesses do not classify clients into different risk categories. Alternatively, the “feel” of managers or owners

for client credit-worthiness is the main determining factor in making a decision on granting trade credit. It leads to higher proportion of bad debts in comparison with large corporations.  
KEYWORDS: small business, financial management, capital budgeting, working capital

---

**Artūrs Prauliņš**, *Dr. oec.*, researcher at the Department of Agribusiness Information and Analysis, Latvian State Institute of Agrarian Economics. Scientific interests: financial and management accounting, analysis of farm performance, microeconomic analysis. Address: Struktoru Street 14, Riga, LV-1039, Latvia. Phone: (371) 67552786; fax: (371) 67541789; e-mail: arturs@lvaei.lv.

**Valda Bratka**, *Dr. oec.*, leading researcher, Head of the Department of Agribusiness Information and Analysis, Latvian State Institute of Agrarian Economics. Scientific interests: agrarian economics, econometrics, microeconomics. Address: Struktoru Street 14, Riga, LV-1039, Latvia. Phone: (371) 67167909; fax: (371) 67541789; e-mail: valda.bratka@lvaei.lv.



# LIETUVOS PENSIJŲ SISTEMOS REFORMAVIMO NEIŠVENGIAMUMAS

Edita Dyglytė, Jurgita Karalevičienė

*Šiaulių universitetas*

---

### Anotacija

Straipsnyje analizuojama Lietuvos Respublikos pensijų sistema 1995-2012 m. laikotarpiu. Straipsnyje atskleista pensijų sistemos samprata, jos struktūra, formos ir modeliai, identifikuojami pensijų sistemą bei senatvės pensijos dydį lemiantys veiksniai. Pateiktos pensijų sistemos reformos rūšys bei galimos jos teorinės alternatyvos. Atlikta Lietuvos Respublikos pensijų sistemos situacijos ir jos pokyčių analizė 1995-2012 m. laikotarpiu, nustatytos probleminės sritys bei pagrįstas pensijų sistemos reformos poreikis. Paskaičiuoti pagrindiniai pensijų sistemos veiklos rodikliai, atlikta Valstybinio socialinio draudimo fondo biudžeto 1995-2012 m. pajamų ir išlaidų analizė. Taip pat Lietuvos Respublikos senatvės pensijos ir ją lemiančių veiksnių priklausomybės analizė.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: pensija, pensijų sistema, pensijų sistemos reformos rūšys, pensijų sistemos reformos alternatyvos.

### Įvadas

Valstybinio socialinio pensijų draudimo bei kitų socialinio draudimo rūšių reformos Lietuvoje ir kitose Europos Sąjungos šalyse, yra nuolatinis procesas, kadangi keičiasi ekonominiai, politiniai ir socialiniai reiškiniai, kurie sudaro prielaidas kurti reformų strategijų koncepciją. Kadangi didžiausia visuomenės senėjimo našta tenka valstybei, tai kelia grėsmę valstybės finansų stabilumui, vienam iš pagrindinių sėkmingo ekonominės ir pinigų sąjungos funkcionavimo principų. Ši sąlyga parodo svarbą analizuoti Lietuvos senatvės pensijos pokyčius, įvertinant šalies gebėjimą išlaikyti pensinio amžiaus gyventojus įvairiomis ekonominėmis sąlygomis bei numatyti reformavimo alternatyvas, reikalingiausius pensijos sistemos pokyčius.

Pastarąjį dešimtmetį pensijų sistema tampa vis svarbesnė, siekiant išlaikyti šalių ekonominį stabilumą ir užtikrinant visuomenės senėjimo saugumą rinkos santykiais pagrįstoje visuomenėje. Pensijų sistema turi didelį poveikį ekonomikai ir šalies skurdo lygiui, ji gali paveikti santykius tarp jaunesnių ir vyresnių kartų, šeimos gyvenimo sąlygas. Taip pat ji turi didelę įtaką darbo rinkai ir užimtumui, finansų rinkų plėtrai bei valstybės ir pačios pensijų sistemos socialinės politikos tikslų įgyvendinimui. Pensijų sistema svarbi ir būtina, todėl, kad ja siekiama apsaugoti asmenis nuo pajamų praradimo senatvėje ar tuo atveju, kai jie negali dirbti, tačiau siekiant išlaikyti priešpensinio gyvenimo standartus dažnai atsiranda prieštaravimai, dėl kurių pensijų sistema turi būti analizuojama ir reformuojama. Todėl šiuo straipsniu siekiama aptarti pensijų sistemos sampratą, svarbą ir jos reformavimo galimybes.

**Darbo tikslas** – atlikti Lietuvos Respublikos pensijų sistemos analizę 1995 – 2012 metais bei numatyti galimas jos reformavimo alternatyvas.

#### Darbo uždaviniai:

- Teoriniu aspektu aptarti pensijų sistemos sampratą bei galimas teorines pensijos reformavimo alternatyvas;

- Atlikti Lietuvos Respublikos pensijų sistemos dinamikos bei struktūros analizę 1995 – 2012 metais bei numatyti pokyčius lėmusias priežastis;

- Remiantis išanalizuotais teoriniais bei praktiniais atliktos analizės aspektais, pagrįsti Lietuvos Respublikos pensijų sistemos reformos poreikį ir numatyti galimas reformavimo alternatyvas.

**Darbo objektas** – pensijų sistema.

**Darbo metodai:** Mokslinės literatūros, internetinių šaltinių apibendrinimas, lyginimas, sisteminimas, analizė, abstrakcija, grafinis metodas. Duomenų apdorojimui ir apibendrinimui naudoti sisteminimo, lyginimo, statistiniai, matematiniai, analizavimo ir grafiniai bei monografiniai metodai, indukcija ir dedukcija. Statistiniai duomenys apdoroti SPSS 18.0 programa, taikytas daugialypės regresijos metodas atliktas SPSS programa.

**Tyrimo rezultatai:** Atlikus Lietuvos Respublikos pensijų sistemos analizę 1995 – 2012 metais nustatyta, kad Lietuvos pensijų sistema atitinka visas teorines pensijų sistemos reformos prielaidas. Pirmiausia pensijų sistema turėtų būti reformuojama dėl jos fksuotų išmokų mokėjimo pobūdžio rūšies, kuri yra sudėtinga darbuotojų požiūriu. VSDF biudžeto deficitas taip pat sudaro prielaidas pensijų sistemos reformos prielaidai, o VSDF biudžeto išlaidų struktūra, kurios snatykinai didžiausią išlaidų dalį sudaro pensijų draudimui, o jame sentavės pensijai finansuoti, tik patvirtina minėtąją išvadą. Gimstamumo lygio ir tikėtinos gyvenimo trukmės rodikliai parodė mažėjančius potencialius įmokų mokėtojus ir ilgėjančių pensijų finansavimo laikotarpį. Priklausomybės santykiu nustatytas netolygus dirbančiųjų ir gaunančių pensijas asmenų pasiskirstymas, o nedidelė socialinio draudimo aprėptis parodė, kad Lietuvoje pensijų įsipareigojimai padengiami sunkiai. Vidutinė pakeitimo norma nustatyta, kad asmeniui išėjusiam į pensiją Lietuvoje vidutiniškai kasmet pensijų sistema kompensuoja tik trečdalį prieš tai buvusio asmens darbo

užmokesčio. Taip pat straipsnyje atskleista, kad darbo užmokesčio keitimas būtų palankiausia parametrinė pensijų sistemos reformos rūšis, o labiausiai tobulintina sritis – darbo rinka.

### Pensijų sistemos samprata ir esmė

Pensijų sistemos problematika plati: pradedant tradicine gerovės valstybės samprata baigiant „Europos

socialinio modelio“ sąvoka. Globalizacija, ES plėtra, naujų modelių kūrimas keičia kai kurių pensijų sistemą charakterizuojančių sąvokų turinį. Nustatyta, kad įvairūs Lietuvos bei užsienio autoriai, įvardindami „pensijos“, pensijų sistemos sąvokas, naudoja panašius terminus. Siekiant aiškumo, tvarkingumo, straipsnyje buvo sudaryta 1 lentelė, kurioje chronologine tvarka pateikti „pensijų sistemos“ bei jos sampratos įvardijimai.

1 lentelė. „Pensijų sistemos“ samprata

Autorius	Metai	„Pensijų sistemos“ definicijos
J. Palme	1990	Išskiriami pagrindinio saugumo ir <i>pajamų saugumo</i> matmenys.
W. Schmahl	2000	Ji siejama su <i>pajamų pakeitimu</i> asmenims, dirbantiems iki pensijos, siekiant išvengti skurdo senatvėje, <i>perskirstant</i> pajamas iš turtingųjų neturtingiesiems.
J. Banks, C. Emmerson	2000	Pensijų sistema garantuoja pagyvenusių asmenų <i>pajamas</i> namų ūkiui po jų išėjimo į pensiją.
O. Settergren	2001	Pensijų sistemos pagrindinis tikslas – įsipareigojimų vykdymas ir vidutinių <i>pajamų didėjimo</i> užtikrinimas senyvo amžiaus žmonėms.
A. M. Schwarz	2003	Tai – pagrindinis senatvės paramos šaltinis, prieinamas visiems valstybės piliečiams.
K. Howse	2004	Vyriausybė susiduria su realia problema, kaip užtikrinti žmonėms <i>pakankamas pajamas</i> išėjus į pensiją, neperžengiant politinio priimtumo ir ekonominio efektyvumo ribų.
R. Holzmann, R. Hinz	2005	Ji skirta šalies stabilumui, senėjimo saugumui, jos tikslais turėtų tapti siekimas užtikrinti <i>patikimas pajamas</i> . Išmokos turi būti mokamos visiems gyventojams, sumažinant skurdo lygį senyviems žmonėms, <i>užtikrinant vartojimą</i> visą gyvenimą.
N. Barr, P. Diamond	2006	Tai – <i>vartojimo išlyginimo</i> procesas, leidžiantis perkelti <i>vartojimą</i> iš produktyviausių į pensijinius metus, asmuo gali pasirinkti pageidaujamą laiką <i>vartojimui</i> . Siekiant išsaugoti pajamas senatvėje būtina kurti mechanizmą vartojimui palaikyti bei naudoti efektyvias draudimo priemones.
A. Zaidi	2006	Vienas pagrindinių pensijų sistemos tikslų <i>skurdo mažinimas</i> ir <i>pajamų pakeičiamumas</i> išėjus į pensiją. Nesėkminga pensijų sistema, susijusi su mažomis išlaidomis, sėkminga sistema ta, kuri pasiekia savo tikslus patiriant mažiau suvaržymų ir spaudimo.
N. Barr, P. Diamond	2009	Pensijų sistemos turi daug tikslų. Asmens – <i>vartojimo išlyginimas</i> ir <i>draudimas</i> . Vyriausybės – <i>skurdo mažinimas</i> bei dalijimasis gerove. Analizuojant tikslus būtina atsižvelgti ir į kitus tikslus, tokius kaip ekonominis efektyvumas ir gamybos apimtys augimas.
D. Blake	2010	Tai – <i>taupymo priemonė</i> senatvei. Skiriamos 8 jos charakteristikos: pakeičiamumas, pakankamumas, vienodumas, lankstumas, paprastumas, saugumas, pigumas ir skaidrumas.
R. Rocha, D. Vittas	2010	Pagrindinis pensijų sistemos tikslas – <i>pensinio kapitalo kaupimas</i> , suteikiant pensininkams <i>nuolatines pajamas</i> , kurios atitiktų jų po išėjimo į pensiją poreikius.
S. Rajkumar, M. Dorfman	2010	Pensijų sistemos turi atitikti aukštus pasitikėjimo standartus. Siekiant išlaikyti visuomenės pasitikėjimą jomis pensijų sistemos turi siekti padidinti skaidrumą ir atskaitomybę.
E. Whitehouse	2012	<i>Pajamų pakankamumas</i> senatvėje yra visų pensijų sistemų rūšių pagrindinis tikslas.
R. Holzmann, E. Palmer, D. Robalino	2012	Besikeičiant demografiniam ir ekonominiam klimatui pensijų sistema turi būti finansiškai stabili. Sistema turi kurti teisingumą tarp kartų ir pajamų grupių diversifikuojant ekonomine, finansinę ir demografinę rizikas.
M. Dorfman, R. Palacios	2012	Ja siekiama užkirsti kelią <i>vartojimo praradimui</i> senatvėje, dėl ko socialinė apsauga patiria nuostolių. Vykdam šią programą siekiama dviejų tikslų – užkirsti kelią pajamų mažėjimui viso gyvenimo ciklo metu ir užtikrinti apsaugą nuo skurdo senatvėje.

1 lentelėje pateikti duomenys rodo, kad užsienio autorių nuomonės pensijų „sistemos sampratos“ klausimu panašios, tačiau išryškėja dvi autorių grupės, išskiriančios skirtingus pensijų sampratos aspektus:

- J. Palme (1990), W. Schmahl (2000), J. Banks, C. Emmerson (2000), O. Settergren (2001), A., M. Schwarz (2003), K. Howse (2004), R. Holzmann, R. Hinz (2005), A. Zaidi (2006), D. Blake (2010), R. Rocha, D. Vittas (2010), E. Whitehouse (2012), R. Holzman, E. Palmer (2012) išskiria pajamų užtikrinimo

ir pakeičiamumo svarbą visiems pensinio amžiaus gyventojams teigdami, kad tai yra pagrindinis pensijų sistemos tikslas, kuriuo siekiama apsaugoti asmenis nuo senatvės socialinės rizikos. Manoma, kad pakankamos, patikimos, stabilios pajamos senatvėje ir efektyvus jų paskirstymas sumažina skurdo lygį senyvo amžiaus žmonių tarpe. Pensijų sistema šiuo atžvilgiu traktuojama kaip

pagrindinis senatvės paramos šaltinis, prieinamas visiems valstybės piliečiams.

R. Holzmann, R. Hinz (2005), N. Barr, P. Diamond (2006), N. Barr, P. Diamond (2009), T. Gudaitis (2009), S. Rajkumar, M. Dorfman (2010), R. Rocha, D. Vittas (2010), M. Dorfman, R. Palacios (2012) išskirtinį dėmesį teikia vartojimo palaikymui ir išlyginimui viso gyvenimo laikotarpiu. Žmonės tikisi padidinti savo gerovę ne tam tikram momentui, o viso gyvenimo ciklo metu. Tas, kuris taupo dabar, jo papildomas vartojimas šiandien neturi jokios vertės, todėl, kad žmogus vertina papildomą vartojimą ateityje. Tad ir, asmuo atidedamas dalį lėšų senatvei tikisi gauti didesnę naudą ateityje, išėjus į pensiją. Siekiant susidaryti aiškų vaizdą apie dabartinių „pensijų sistemų“ struktūrą ne lengva užduotis. Išsiaiškinta, jog M., P. Miralles, C. Romero, E. Whitehouse (2012) pensijų sistemas klasifikuoja į penkias kategorijas priklausomai nuo: išmokų finansavimo pobūdžio: einamųjų mokėjimų, kaupiamoji, mišri, išmokų mokėjimo pobūdžio: fiksuotų išmokų (DB), fiksuotų įmokų (DC), laipsnio, kuriuo sistema integruota su kitomis pensijų sistemos rūšimis šalyje, pensijų sistemos sudėties bei pensijų sistemos valdymo pobūdžio: viešosios ar privačios institucijos. N. Barr, P. Diamond (2006) klasifikaciją papildo teigdami, kad pensijų sistemos gali būti klasifikuojamos priklausomai nuo to, kaip jos yra organizuojamos ir, koks yra ryšys tarp įmokų ir išmokų. A., M. Schwarz (2006) kalbėdamas apie pensijų sistemos rūšis suskirsto jas į įmokinę ir neįmokinę. A. Lindbeck, M. Persson (2003)

pritardami N. Barr, P. Diamond (2006) teigia, kad kiekviena pensijų sistemos struktūra *atitinka skirtingą kainą* kalbant apie: rizikos pasidalijimą: fiksuotų įmokų ar fiksuotų išmokų, bendrą taupymą: einamųjų mokėjimų ar kaupiamoji, darbo rinkos efektyvumą: yra ar nėra ryšio tarp įmokų ir išmokų dydžio. L., R. Milos, C. Corduneanu (2011) analizuodami pensijų sistemų rūšių įvairovę išskyrė *nacionalines pensijų sistemos klasifikacijos* tipus:

- *Tradicinė klasifikacija* (pensijų sistemos klasifikuojamos į tris pakopas: pirmoji – privalomos pensijos, antroji – privačios pensijos, trečioji – savanoriškos pensijos);

- *Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos klasifikacija* (gretinamos viešosios/privačiosios, profesinės/asmeninės pensijos. Pensijos skirstomos į privalomas ir savanoriškas, fiksuotų įmokų ir fiksuotų išmokų);

- *Pasaulio banko klasifikacija* (kuri pensijų sistemos skirstomos į penkias pakopas. Nulinė pakopa – neįmokinė pensijų sistema, pirmoji pakopa – valstybinės pensijų sistemos, antroji pakopa – privaciai valdomos pensijų sistemos, grįstos fiksuotomis įmokomis, trečia pakopa – papildoma savanoriška pensijų sistema, ketvirtoji pakopa – nefinansinė pensijų sistema, kuri apima prieigą prie neoficialios paramos).

Apžvelgus mokslinę literatūrą pensijų sistemos klasifikavimo aspektu bei nustačius jos svarbą, sudaryta 2 lentelė, su pateiktais komponentais, kuriais remiantis gali būti kuriamos ir modeliuojamos pensijų sistemos.

2 lentelė. Pensijų sistemos rūšys

<i>Pagal finansavimo pobūdį</i>	
<b>Einamųjų mokėjimų</b>	<b>Kaupiamoji</b>
Darbuotojai moka soc. draudimo įmokas, jos naudojamos išmokoms pensijų gavėjams. Darbuotojas, mokantis įmokas, gauna iš valstybės pažadą, kad jam išėjus į pensiją, bus mokama išmoka, susijusi su įnašais.	Sistema pagrįsta taupymu. Darbuotojų įmokos yra investuojamos į finansinį turtą, o investicinė grąža yra sudedamoji pensijos dalis, kuri mokama asmeniui, kai jis sulaukia pensinio amžiaus.
<i>Pagal mokėjimo pobūdį</i>	
<b>Fiksuotų išmokų</b>	<b>Fiksuotų įmokų</b>
Pensija priklauso nuo DU karjeros laikotarpiu ir darbo stažo. Ji gali būti grindžiama realiu arba santykiniu DU. Pensija išreikšta procentine dalimi metinių pajamų, nuo kurių buvo mokėtos įmokos.	Įnašas nurodomas kaip proc. DU dalis, galutinis pensijos dydis priklauso nuo to, kokia sukauptą suma, išeinant į pensiją. Pensijos dydį sudaro įmokų suma ir investicijų grąža. Pensija visiškai priklausoma nuo esančių pinigų sąskaitoje.

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis Barr, N., Diamond, P. (2006). *The economics of pensions. Oxford review of economic policy*, 22 (1). p. 15-39.

Iš 2 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad kaupiamajoje pensijų sistemoje pensijos mokamos iš per tam tikrą laikotarpį sukauptų įnašų privačiuose pensijų fonduose, einamųjų mokėjimų sistemoje pensijos mokamos iš einamųjų pajamų. Mišri pensijų sistema sudaro tęstinumą tarp sistemų. Dažniausiai fiksuotų išmokų pensijų sistema priskiriama prie einamųjų mokėjimų pensijų sistemos, o fiksuotų įmokų – prie kaupiamosios. Nustatyta, kad galimos ir kitokios pensijų sistemos kombinacijos, kai įmanoma fiksuotų išmokų pensijų sistemai būti visiškai finansuojamai, o

fiksuotų įmokų sistemai pagrįstai einamųjų mokėjimų principu. Nustatyta, kad pagrindinės pensijų sistemos naujovės, plintančios tarptautiniu mastu yra (Miralles M. P., Romero C., Whitehouse E., 2012):

- *Taškų sistema* – asmenys per darbo stažą uždirba tam tikrą taškų skaičių. Taškams priskiriama vertė. Taškų skaičius ir jų vertė išėjimo į pensiją metu tampa didžiąja pensijos dalimi. Taškai kaupiami, o pensijos dydis fiksuotas, apskaičiuojamas pagal formulę.

- *Tariamoji fiksuotų įmokų (NDC) sistema* imituoja fiksuotų įmokų sistemą. Įmokos mokamos į atskiras

sąskaitas, įnašai indeksuojami pagal palūkanų normą, atsižvelgiant į vidutinio darbo užmokesčio didėjimą. Išeinant į pensiją sukauptos sąskaitos likutis konvertuojamas į anuitetą naudojant formulę.

Įvertinus galimas pensijų sistemos rūšių kombinacijas, siekiama nustatyti, kuris modelis vertinamas

palankiausiai. Einamųjų mokėjimų ir kaupiamųjų modelių kaip senatvės pensijos finansavimo šaltinių privalumai ir trūkumai plačiai analizuojami literatūroje, pagrindiniai jų išskirti, susisteminti ir pateikti 3 lentelėje.

**3 lentelė.** Einamųjų mokėjimų ir kaupiamosios pensijų sistemos privalumai ir trūkumai

	<b><i>Einamųjų mokėjimų (PAYG) pensijų sistema</i></b>	<b><i>Autorius, metai</i></b>
<b><i>Privalumai</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Greitai įkuriama</i>, egzistuoja galimybė gerėjant ekonomikai <i>padidinti pensijas</i> ir užtikrinti <i>minimalias pajamas</i> visiems asmenims;</li> <li>• Efektyviau perskirstomos lėšos ir <i>kovojama su skurdu</i> senyvo amžiaus žmonių tarpe;</li> </ul>	N. Barr (2001) C. Gillion (2000) E. Baroni (2007)
<b><i>Trūkumai</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema <i>jautri demografiniams</i> pokyčiams;</li> <li>• Gali veikti ekonominės veiklos <i>produktyvumo sumažėjimą</i> darbo rinkoje;</li> <li>• <i>Vyriausybei</i> tenka <i>dideli išpareigojimai</i>, sunku išlaikyti pažadus.</li> </ul>	V.J.Weizsacker(1999) T. Gudaitis (2009) R. Minns (2001)
	<b><i>Kaupiamoji (FF) pensijų sistema</i></b>	<b><i>Autorius, metai</i></b>
<b><i>Privalumai</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sėkmingai investuojant galima gauti <i>didesnes išmokas</i>, nei įmokėta;</li> <li>• Fondo sukauptos <i>lėšos paveldimos</i>, pinigai neprarandami;</li> <li>• Demografiniai svyravimai neturi didelės įtakos, nes <i>pensija priklauso nuo fondo pelningumo</i>, o ne nuo dirbančių mokamų įmokų.</li> </ul>	M. Feldstein (1997) H. W. Sinn (2000)
<b><i>Trūkumai</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ilgas pensijų sistemos <i>brandos laikas</i>, sistema <i>regresyvi</i>;</li> <li>• Galimas <i>nekompetingas</i> privačių pensijų fondų <i>valdymas</i>;</li> <li>• Ne visi gyventojai susipažinę su finansų rinkomis ir geba investuoti;</li> <li>• Visos rizikos persikelia pensijos kaupėjui;</li> </ul>	A.M.Schwarz (2006) E. Baroni (2007) T. Gudaitis (2009)

Apibendrinant 3 lentelėje pateiktus duomenis galima teigti, kad einamųjų mokėjimų pensijų sistema labiau siekiama *viešosios naudos*, įgyvendinant pensijų sistemos tikslus, kai kaupiamoji pensijų sistema labiau orientuota į *privačių, asmeninę naudą*, investuojant sukauptas lėšas į vertybinius popierius. Nepriklausomai nuo to, kad didesnės diskusijos kyla analizuojant kaupiamąsias pensijų sistemas, pastarųjų žala individualiam asmeniui gali būti nepataisoma, o visi 3 lentelėje pateikti privalumai gali tapti trūkumais.

*Einamųjų mokėjimų* pensijų sistemos *pranašumas* išryškėja ir dėl tos priežasties, kad visi sistemos trūkumai pašalinami nesudėtingai ir greitai, pakeičiant sistemos parametrus bei riziką padalinant tarp pensijų sistemos dalyvių.

K. Muller (2001) pastebi, kad svarbu analizuoti skirtingas pensijų sistemos mokėjimo rūšis, atskleidžiančias svarbius socialinės politikos aspektus. Įvertinus pastebėjimus sudaryta 4 lentelė, kurioje pateikiamos fiksuotų išmokų ir fiksuotų įmokų mokėjimo rūšių privalumai bei trūkumai.

**4 lentelė.** Fiksuotų išmokų ir fiksuotų įmokų pensijų sistemų privalumai ir trūkumai

	<b><i>Fiksuotų išmokų (DB) pensijų sistema</i></b>	<b><i>Autorius, metai</i></b>
<b><i>Privalumai</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Rizika</i>, kylanti dėl finansinių lėšų trūkumo pensijoms mokėti <i>paskirstoma</i> tarp <i>visų pensijų gavėjų</i>;</li> <li>• Kadangi pensijos dydis priklauso nuo buvusio darbo užmokesčio ir darbo stažo, tai <i>gali sąlygoti darbo užmokesčio didėjimą</i>.</li> </ul>	A. Lindbeck, M. Persson (2003) E. P. Lasear (1983)
<b><i>Trūkumai</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensijų planai dažnai <i>sudėtingi</i> ir <i>ne visiškai suprantami</i>;</li> <li>• Sistemos parametrai gali keistis nepakeičiant žadėtosios išmokos.</li> </ul>	P. Diamond N. Barr, (2006)
	<b><i>Fiksuotų įmokų (DC) pensijų sistema</i></b>	<b><i>Autorius, metai</i></b>
<b><i>Privalumai</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aiškios išmokos, jų dydis, <i>ryšys</i> tarp sumokėtų <i>įmokų</i> ir <i>naudos</i>;</li> <li>• Pailgėjus gyvenimo trukmei DB pensijų sistemoje siekiant išlaikyti pusiausvyrą reikia koreguoti tarifus kai fiksuotų įmokų sistemos planai <i>susireguliuoja savaime</i>;</li> <li>• Skatina <i>taupymą</i>, mažina vengimą mokėti įmokas, <i>ilgiau pasilikti darbo rinkoje</i>;</li> </ul>	C.Emmerson J. Banks (2000) L. Friedberg A. Webb (2003)
<b><i>Trūkumai</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ilgėjanti gyvenimo trukmė, pasirinktas anuiteto mokėjimo būdas lemia mažesnę senatvės pensiją, sistema neapsaugo asmens nuo <i>ilgaamžiškumo</i>, pensija iki gyvos galvos nemokama; Taupant <i>apribojamas vartojimas</i>;</li> <li>• Investicijų grąža gali būti neigiama arba mažesnė už infliaciją.</li> </ul>	T. Gudaitis (2009) L. Friedberg, A. Webb (2003)

Apibendrinant pastebimas akivaizdus *fiksuotų įmokų (DC) pensijų sistemos pranašumas* fiksuotų išmokų (DB) sistemos atžvilgiu. Pastaroji vertinama kaip sudėtingai suprantama pensijų sistemos dalyvių, o

fiksuotų įmokų sistemoje aiškus ryšys tarp sumokėtų įmokų ir naudos. *Fiksuotų įmokų* mokėjimo tipo *paprastumas* ir *aiškumas* skatina pensijų sistemos dalyvius ilgiau pasilikti darbo rinkoje bei gauti didesnę pensijos dydį. Vienu

svarbiausiu sistemos trūkumu laikoma ilgaamžiškumo rizika, tačiau trūkumas gali būti eliminuojamas, darant prielaidą, kad fiksuotų įmokų pensijų sistema skatina ilgiau pasilikti darbo rinkoje. Tad pensinio amžiaus gyventojui gali net netekti susidurti su šia problema.

N. Barr (2001) teigia, kad vienas iš didžiausių *mitų* apie *pensijų reformą* tas, kad *einamųjų mokėjimų* sistema bloga taupymui ir ekonomikos augimui, o *kaupiamosios pensijų sistemos* būtų tvarios ilguoju laikotarpiu, nes jų dėka daugiau sutaupoma ir tai sąlygoja didesnį augimą. Perėjimas nuo einamųjų mokėjimų prie kaupiamosios pensijų sistemos gali ar negali didinti šalies ir pensinio amžiaus gyventojų gerovę priklauso nuo to kokia yra šalies specifika, tam tikri ypatumai. Taip pat reikia įvertinti perėjimo iš vieno modelio į kitą kainą, Todėl šalims pasirenkant pensijų sistemos modelį rekomenduojama atsižvelgti į N. Barr (2006) darbe „The economics of pensions“ pateiktas išvadas:

- Valstybės skola nėra lygiavertė numanomai pensijų sistemos skolai;
- *Finansavimas* gali būti *organizuojamas įvairiais būdais*, tiek *naudojant einamųjų mokėjimų ir kaupiamąją pensijų sistemas kartu*, tiek *nenaudojant kaupiamosios pensijų sistemos*;
- *Nėra* nustatyto ryšio tarp *kaupiamosios pensijų sistemos rūšies ir ekonomikos augimo*;
- *Įmanomas finansavimas be kaupiamosios pensijų sistemos rūšies*, kaip pvz., Švedijoje ir Kanadoje sukurtas ir veikiantis centrinis fondas, arba atvirkščiai, turint atskiras individualias sąskaitas nesant kaupiamajai sistemai, *taikant sąlyginę fiksuotų įmokų sistemą*.

- *Perėjimas* prie *kaupiamosios pensijų sistemos* paprastai *sukelia dideles fiskalines išlaidas*. Einamųjų mokėjimų sistemoje jaunesnių darbuotojų įmokomis yra mokamos dabartinių senyvo amžiaus žmonių pensijos. Jeigu šalis pereis prie kaupiamosios pensijų sistemos jaunesnių darbuotojų įmokos turės eiti į savo individualias sąskaitas, todėl likusių pensininkų pensijos turės būti finansuojamos kitokiais šaltiniais: didesniais mokesčiais, esamu biudžeto pertekliumi, papildomu valdžios sektoriaus skolinimusi.

Aplinka, kurioje sukurta ir veikia pensijų sistema nulemia daugelį jos savybių. Ji taip pat veikia pensijų sistemos programos tikslų įgyvendinimą, kurių svarbiausias pakankamos pajamos senatvėje. A. Zaidi at al. (2006) nustatė, kad vidutinis senatvės pensijos dydis Europos Sąjungos šalyse 2004 m. sumažėjo 22%. Tyrimo rezultatai išryškina svarbą analizuoti veiksnius, lemiančius pensijų sistemos ir pensijos dydžio pokyčius. Nustatyta, kad mokslinės literatūros, analizuojančios tiesioginį veiksnių ir pensijos ryšį ne daug, autoriai įvardija skirtingas priežastis, priklausomai nuo tyrimo krypties, todėl skyriuje siekiama susisteminti kuo didesnę spektrą mokslinės literatūros, analizuojančios pensijų sistemos veiksnių problematiką. Siekiant nuoseklumo ir darbo tvarkingumo veiksniai, lemiantys senatvės pensijos pokyčius suskirstyti į tris – demografinių, makroekonominių ir socialinių – rodiklių grupes.

*Demografiniai rodikliai* (žr. 5 lentelę). E. Whitehouse, M. P. Miralles, C. Romero (2012) teigia, kad demografinių veiksnių rodiklių tolimesnės tendencijos nulems gyventojų skaičiaus persiskirstymą pagal amžiaus grupes, kurie yra ypač svarbūs siekiant išlaikyti dinamišką ir finansiškai gyvybingą pensijų sistemą.

5 lentelė. Demografiniai senatvės pensijos dydį lemiantys veiksniai

	Rodiklis	Autorius	Metai	Tyrimo išvados
Demografiniai veiksniai	<i>Gimstamumo lygis</i>	E.Whitehouse M.P.Miralles	2012	Gimstamumas veikia darbuotojų skaičių, jie traktuojami kaip potencialius įmokų mokėtojai, ateityje galintys gauti išmokas asmenis.
	<i>Gyvenimo trukmė</i>	C. Romero	2012	Ilgėjanti gyvenimo trukmė reiškia pensijų mokamumą ilgesnį laiką.
	<i>Priklausomybės santykis</i>	P.R.Masson R.Tryon	1990	Priklausomybės santykio padidėjimas 1 proc. punktu atitinkamai sukelia taupymo lygio sumažėjimą tuo pačiu dydžiu.
		J. Winter A. Ludwig A. Supan	2004	Priklausomybės koeficientas parodo, kiek šalies dirbančių žmonių turi išlaikyti vieną pensininką. Rodiklio didėjimas neigiamai veikia pensijų sistemų tvarumą dėl augančios išmokų naštos.
		A. Bitinas	2006	Santykis didėja dėl ankstesnio išėjimo į pensiją, ilgesnės gyvenimo trukmės, lėtesnio gyventojų skaičiaus augimo. Pirmos 2 priežastys nulemia didesnę pensininkų skaičių, o 3 – mažesnę dirbančiųjų skaičių.
	<i>Emigracija</i>	A. Bartkus	2008	Emigracijos poveikis turėtų pasireikšti iš karto, esant ne visiškai užimtumui sumažėja nedarbo išmokų, nes įdarbinami buvę bedarbiai.
M. Dorfman R. Palacios		2012	Emigracijos poveikis pensijų sistemai priklauso nuo migrantų amžiaus struktūros ir masto.	

Apibendrinant galima teigti, kad demografija tiesiogiai veikia pensijų sistemą ir pensijos dydžio pokyčius, kuris įvertinamas per įmokų mokėtojų ir išmokų gavėjų duomenis. 5 lentelėje pateiktų rodiklių

poveikį senatvės pensijos dydžio kitimui galima interpretuoti trejopai:

- Gimstamumo lygio ir apdraustųjų socialiniu draudimu gyventojų skaičiaus didėjimas lemia didėjančią senatvės pensiją, ir atvirkščiai - nustatytas tiesioginis ryšys;

- Ilgėjanti gyvenimo trukmė ir pensinio amžiaus gyventojų skaičiaus didėjimas lemia mažėjantį senatvės pensijos dydį ir atvirkščiai - nustatytas atvirkštinis ryšys;

- Emigracijos poveikis pensijos dydžiui priklauso nuo išvykstančių gyventojų amžiaus struktūros - poveikis nenustatytas.

*Makroekonominiai rodikliai* (žr. 6 lent.) N. Barr (2001) teigia, kad ilgėjanti gyvenimo trukmė perspektyvu, tačiau gyventojų senėjimas sukelia

makroekonominį disbalansą, todėl ekonomistus domina kiekybiškai išmatuotos su gyventojų senėjimu susijusios išlaidos, jų poveikis viešiesiems finansams, persikirstymo mechanizmui, senatvės vartojimo finansavimui, skurdo rizikos mažinimui. Susisteminti makroekonominiai rodikliai ir jų poveikis pensijų sistemai ir senatvės pensijos dydžiui pateikti 6 lentelėje.

**6 lentelė.** Makroekonominiai senatvės pensijos dydį lemiantys veiksniai

	Rodiklis	Autorius	Metai	Tyrimo išvados
Makroekonominiai veiksniai	<b>Bendrasis vidaus produktas</b>	R.Holzmann S.Jorgensen	2004	Pagrindinis rodiklis, lemiantis pensijos ir VSDF biudžeto stabilumą šalies ekonominė situacija: nuosmukis ar augimas. Šalies ekonominės situacijos poveikiui geriausiai įvertina BVP.
		R. Lazutka	2011	Tikėtina, jog didėjant BVP, didėja ir vidutinis šalies uždarbis.
				Didėjant BVP, gerėja ir socialinio draudimo įmokų surinkimas.
	<b>VSDF biudžetas</b>	P. Diamond N. Barr	2008	Lėšos senatvės pensijoms mokėti labiausiai priklauso nuo Valstybinio socialinio draudimo fondo biudžeto būklės.
		A. Guogis	2006	VSDF biudžetas turi būti subalansuotas: padidėjus įmokoms, turi būti didinamos išlaidos, jei surenkama mažiau, reikia mažinti išmokas.
	<b>Bruto darbo užmokestis</b>	H.Immervoll	2000	DU didėjimas teigiamai veiktų būsimųjų pensijų išmokas tuo atveju, jeigu infliacijos augimo tempai neviršytų DU augimo.
		A. Bitinas	2006	Einamųjų mokėjimų pensijų sistemos pagrindinis veiksnys, lemiantis pensijų kaitą yra šalies bruto darbo užmokesčio kitimas, kadangi nuo jo yra skaičiuojami mokesčiai.
	<b>Infliacija</b>	R. Disney	1999	Darbo užmokesčiui didėjant mažesniu tempu nei infliacija mažai tikėtina, kad pensija bus didesnė nei pragyvenimo kaina.
		E. James A.C.Edwards R. Wong	2003	Šalyse, kuriose didelė infliacija pensijos tampa bevertės. Valstybė patiria naudą dėl sumažėjusios išmokų vertės bei galimybės didinti mokesčius prisidengiant infliacijos poveikiu.
	<b>Taupymo lygis</b>	M. Feldstein	1974	Empiriškai patvirtino tiesioginį sukaupto pensijų turto – gerovės ir taupymo lygio ryšį.
		W. Gale	1999	Ryšys tarp pensijos dydžio kitimo ir taupymo išlieka prieštaringas.
	<b>Vyriausybės išlaidos pensijoms</b>	E. Baroni	2007	Nustatytas tiesioginis ryšys tarp priklausomybės santykio ir valstybės išlaidų pensijoms didėjimo. Viešosios išlaidos didėja greičiau nei pensinio amžiaus gyventojų dalis populiacijoje.
	<b>Valstybės skola</b>	S. James	1994	Skolos mažinimas, didinant bendrąjį taupymą šiandien ir mažinant ateities mokesčių iškraipymus veda prie didesnės gamybos ir vartojimo ateityje.
		T. Gudaitis	2009	Visuomenės senėjimas ir gyvenimo trukmės didėjimas lemia vis didesnį valstybės finansinių resursų poreikį.
	<b>Biudžeto deficitas</b>	P. Pochet	2003	Siekiant išlaikyti viešųjų finansų stabilumą 3% BVP biudžeto deficito riba gali sąlygoti socialinių išlaidų pensijoms mažinimą, kadangi jos yra brangiausiai kainuojančios.
M. Werding		2006	Demografiniai pokyčiai lemia vyriausybės išlaidų ir įsipareigojimų padidėjimą pensijoms finansuoti, kuomet pensijų įmokų ir išmokų lygis išlieka nepakitęs – pensijų sistemos pervirši ir deficitą absorbuoja valstybės biudžetas.	

Apibendrinant 6 lentelėje susistemintus makroekonominis veiksniai galima teigti, veiksmų sąveikoje siekiama išlaikyti stabilumą, finansuojant pensijų sistemos įsipareigojimus bei įgyvendinant pensijų tikslus 6 lentelėje pateiktų rodiklių poveikį senatvės pensijos pokyčiui galima įvertinti dvejopai:

- Bruto darbo užmokesčio, bendrojo vidaus produkto, VSDF pajamų ir taupymo lygio didėjimas

lemia didėjančią senatvės pensiją ir atvirkščiai - nustatytas tiesioginis ryšys;

- Infliacijos, vyriausybės išlaidų pensijoms, valstybės skolos ir biudžeto deficito didėjimas sąlygoja mažėjančią senatvės pensiją ir atvirkščiai - nustatytas atvirkštinis ryšys.

*Socialiniai rodikliai.* E. Whitehouse, M. P. Miralles, C. Romero (2012) teigia, kad pensijos ir socialinės apsaugos programos tiesiogiai siejamos su socialine aprėptimi ir darbo rinkos rodikliais. Svarbiausi jų pateikti 7 lentelėje.



7 lentelė. Socialiniai senatvės pensijos dydį lemiantys veiksniai

	Rodiklis	Autorius	Metai	Tyrimo išvados
Socialiniai rodikliai	Nedarbo lygis	K. Muller	2001	Nedarbo lygio ir pensijų finansavimo didėjimas bei sulėtėjusi ekonomika verčia valstybes imtis aktyvių priemonių didėjančioms socialinės apsaugos išlaidoms mažinti.
		A. Byrne D. Harrison, D. Blake	2004	Didėjant nedarbo lygiui surenkama mažiau įmokų ypač iš darbuotojų mažose ir vidutinėse įmonėse, todėl padidėja nedarbo išmokos.
	Darbo jėga	B. Malmberg T. Lindh	2004	BVP tenkančio vienam užimtajam mažėjimas lemia darbo jėgos mažėjimą, o tai neigiamai veikia pensijų sistemą
		E. Whitehouse M.P. Miralles C. Romero	2012	Darbo jėgos aktyvumo norma yra svarbus veiksnys, lemiantis pensijų sistemos įmokų mokėtojų bazę, jų surinkimą ir senatvės pensijos dydį.
	Apdraustieji socialiniu draudimu	R. Lazutka	2001	Pensijos dydžio kaitą lemia ne tik VSDF biudžeto pajamos, bet ir visų apdraustų gyventojų mokamos socialinio draudimo įmokos.
		M.A. Carpio	2011	Ribinio poveikio analizė parodė, kad nedidelis išlaidų pensijoms pokytis turi kur kas didesnę poveikį apdraustųjų skaičiaus kitimui.
	Socialinio draudimo aprėptis	A. Bartkus	2009	egzistuoja socialinio draudimo aprėptis – charakteristika, nurodanti soc. draudimu draustinos visuomenės dalį, dalyvaujančią socialiniame draudime ir parodantis atsiradusias arba neišnaudotas įmokų surinkimo galimybes.
		M. Dorfman R. Palacios	2012	Šalys, kuriose yra nedidelė socialinio draudimo aprėptis sunkiau padengia pensijų įsipareigojimus.

Apibendrinant 7 lentelėje pateiktus duomenis galima teigti, kad socialinių rodiklių poveikis senatvės pensijai vertinamas dvejopai: darbo jėgai, socialiniu draudimu apdraustųjų ir socialinio draudimo aprėpties didėjimas lemia senatvės pensijos didėjimą ir atvirkščiai – nustatytas tiesioginis ryšys, nedarbo lygiui didėjant senatvės pensija mažėja – nustatytas atvirkštinis ryšys.

Įvertinus veiksnius, lemiančius senatvės pensijos pokyčius pravartu aptarti pensijų sistemos reformas, rūšis, įvairovę, galimas veiksmų alternatyvas. A. M. Schwarz (2006) nustatė, kad pensijų sistemos reformos rūšys skirstomos į keturias skirtingas kategorijas: parametrinė, kuri apima esamų pensijos sistemos parametrų pokyčius, struktūrinę reformą, kuria siekiama pakeisti, papildyti ar įvesti naują pensijų sistemos tipą, reguliavimo reforma siejama su pokyčiais investicijų fondų reguliavime, investavimo taisyklių pakeitimu ir administracinė, kurios pagalba gerinamas pensijų sistemos aptarnavimas. A. Zaidi, A., G. Grech, M. Fuchs (2006) parametrinę reformą klasifikuoja į septynias kategorijas: Įmokų tarifo, darbo užmokesčio, pensinio amžiaus, darbo stažo, bazinės pensijos dydžio, kaupimo normos, darbo užmokesčio vidurkinimo laikotarpio keitimu. Svarbu paminėti, kad dažniausiai pasaulyje pasitaikanti pensijų sistemos reformos yra keičiant įmokų tarifą ir pensinį amžių, tačiau palankiausiai vertinama yra darbo užmokesčio parametrinė reforma. Taigi, pagrindiniai pensijų sistemos reformos argumentai, pagrįsti teoriniais ir empiriniais tyrimais, yra:

- Trumpalaikis fiskalinis susirūpinimas. R. Holzmann (1998) teigia, kad daugelyje šalių einamųjų mokėjimų pensijų sistema susiduria su einamojo laikotarpio deficitu, kuris dengiamas iš bendrųjų mokesčių arba valstybės skola.

- Ilgalaikis fiskalinis gyvybingumas. R. Holzmann (1998) teigia, jog šalys, kuriose einamųjų mokėjimų pensijų sistema, susiduria su mažesniu gimstamumo lygiu ir ilgėjančiomis gyvenimo trukmės prognozėmis. Išsivysčiusioje šalyse, šios tendencijos ir toliau ženkliai didina priklausomybės rodiklius.

- Prastas pensijų sistemos dizainas: A., M. Schwarz (2006) teigia, jog didžiausia priežastis dėl kurios Pasaulio bankas analizuoja pensijų sistemos reformos klausimus fiskaliniai padariniai, pasireiškiantys einamųjų mokėjimų fiksuotų išmokų pensijų sistemoje.

- Prastas perskirstymas: E. Baroni (2007) teigia, kad einamųjų mokėjimų fiksuotų išmokų pensijų sistema ne visada tinkamai nukreipta, kadangi pensijos skiriamos didesnes pajamas gaunantiems asmenims arba tiems, kurių pajamos sparčiai didėjo viso darbo stažo metu.

- Apsauga nuo neapibrėžtumo ir rizikos: E. Baroni (2007) nustatė, kad einamųjų mokėjimų sistemoje išmokos dažnai keičiasi dėl politinių ir finansinių priežasčių.

- Ekonominės problemos pasireiškiančios per neigiamą poveikį darbo rinkoms, taupymui ir investicijoms/kapitalo rinkoms.

Adekvaciai įvertinus šias nustatytas prielaidas, bei analizuojant rodiklius, išreiškiančius minėtąsias prielaidas galima nustatyti, esamos pensijų sistemos reformos poreikį ir svarbą.

### Lietuvos Respublikos pensijų sistemos dinamikos besi struktūros analizė reformavimo pagrindimas ir alternatyvos

Dauguma užsienio autorių teigė, kad pensijų sistemos veiklos efektyvumas bei reformos poreikis gali būti išmatuojamas tokiais rodikliais kaip Valstybinio socialinio draudimo fondo biudžeto situacija, gimstamumo lygiu, tikėtina gyvenimo trukmė, didėjančiu priklausomybės

santykiu, pakeitimo norma, senatvės pensijos dydžiu ir bazinės pensijos dalimi joje, vyriausybės išlaidų skyrimu socialinei sričiai ir senatvei finansuoti bei socialinio draudimo aprėptimi, todėl siekiant pagrįsti ar atmesti autorių teiginius atlikta Lietuvos Respublikos

pensijų sistemos analizė 1995 – 2012 m. laikotarpiu, išskirti svarbiausi pagrindiniai rodikliai bei probleminės sritys, atskleidžiančios pensijų sistemos reformos poreikį ir svarbą. Susisteminta informacija ir duomenys pateikti 8 lentelėje.

**8 lentelė.** Lietuvos Respublikos pensijų sistemos reformos poreikį pagrindžiantys rodikliai

<i>Rodikliai</i>	<i>VSDF biudžetas, mln. Lt.</i>	<i>VSDF išlaidos pensijų draudimui, proc.</i>	<i>VSDF išlaidos senatvės pensijai, proc.</i>	<i>Senatvės pensija, Lt.</i>	<i>Bazinės pensijos dalis senatvės pensijoje, proc.</i>	<i>Pakeitimo norma, proc.</i>	<i>Priklausomybės koeficientas, koef.</i>	<i>Gimstamumo lygis, tūkst.</i>	<i>Gyvenimo trukmė, metai</i>	<i>Vyriausybės išlaidos socialinei sričiai, proc.</i>	<i>Socialinio draudimo aprėptis, proc.</i>
<i>Metai</i>	<i>VSDF biudžetas, mln. Lt.</i>	<i>VSDF išlaidos pensijų draudimui, proc.</i>	<i>VSDF išlaidos senatvės pensijai, proc.</i>	<i>Senatvės pensija, Lt.</i>	<i>Bazinės pensijos dalis senatvės pensijoje, proc.</i>	<i>Pakeitimo norma, proc.</i>	<i>Priklausomybės koeficientas, koef.</i>	<i>Gimstamumo lygis, tūkst.</i>	<i>Gyvenimo trukmė, metai</i>	<i>Vyriausybės išlaidos socialinei sričiai, proc.</i>	<i>Socialinio draudimo aprėptis, proc.</i>
<i>Vidurkis</i>	-	68,31	72,65	458,43	46,33	33,42	2,17	32,80	71,75	45,90	65,75
1995	0,96	73,79	78,64	147,04	55,54	30,58	2,03	41,20	69,08	48,14	63,09
1996	-35,42	72,60	77,95	188,97	55,56	30,57	2,02	39,07	70,26	49,57	62,47
1997	-29,80	71,12	76,77	242,62	52,14	31,18	2,04	37,81	71,08	46,83	62,25
1998	-4,66	72,33	75,19	287,82	46,90	30,96	2,08	37,02	71,39	49,32	62,98
1999	-334,04	71,60	75,22	310,16	44,49	31,41	2,05	36,42	71,76	52,36	61,45
2000	-175,72	71,86	73,78	312,54	44,15	32,19	2,02	34,15	72,14	50,78	60,01
2001	-13,41	72,92	72,78	317,61	43,45	32,33	2,00	31,19	71,67	50,12	62,86
2002	108,96	74,54	72,25	323,05	42,72	31,86	2,09	29,54	71,82	45,72	64,25
2003	183,05	75,02	71,73	340,50	43,91	31,75	2,16	29,88	72,09	44,95	64,38
2004	237,79	72,19	70,67	371,55	43,60	32,33	2,22	29,77	72,01	41,27	65,15
2005	260,89	70,73	69,84	420,29	44,26	32,93	2,31	29,51	71,25	39,10	67,03
2006	554,54	67,15	69,92	476,88	45,08	31,88	2,41	29,61	70,96	41,20	70,52
2007	476,02	65,75	69,87	595,41	44,68	33,03	2,51	30,02	70,69	41,34	72,96
2008	-1436,87	63,06	69,02	769,66	43,92	35,77	2,47	31,54	71,69	44,28	73,07
2009	-2879,02	58,03	70,99	811,12	44,38	39,45	2,21	32,17	72,86	45,54	65,70
2010	-2780,87	57,73	70,46	746,29	48,24	37,54	2,11	30,68	73,19	45,50	63,75
2011	-1998,20	58,50	70,80	748,39	48,10	36,58	2,20	30,27	73,62	45,65	68,97
2012	-1857,80	60,75	71,87	841,91	42,76	39,64	2,23	30,46	73,98	44,61	72,53

Iš 8 lentelėje pateiktų paskaičiuotų ir susistemintų duomenų matyti, kad per analizuojamą laikotarpį VSDF biudžetas didesniąją laiko dalį buvo nesubalansuotas, t.y. išlaidos didėjo (6,83 karto) spartesniu tempu nei pajamos (5,88 karto), o paskutiniaisiais analizuojamo laikotarpio metais (2008 – 2012 m.) atsiradęs gana ženklus biudžeto deficitas (vid. 2190,55 mln. Lt.) sudaro prielaidas Lietuvos Respublikos pensijų sistemos reformos poreikiui. Įvertinus VSDF biudžeto išlaidų struktūrą, nustatyta, kad per 1995 – 2012 m. santykinai didžiausia išlaidų dalis (vid. 68,31 proc.) buvo skirta pensijų draudimui, o jame (vid. 72,65 proc.) senatvės pensijai finansuoti, taigi galima teigti, kad gauti duomenys pagrindžia prieš tai minėtą išvadą bei svarbą analizuoti pensijų sistemą bei jos reformos alternatyvas. Vidutinė senatvės pensija Lietuvoje siekė 458,43 Lt, kurioje apie pusę visos senatvės pensijos (46,33 proc.) sudarė bazinė pensija. Taigi galima teigti, kad asmens, dirbusio ir sukaupusio 30 metų būtinąjį pensijų stažą

Lietuvoje, pagrindinė pensijos dalis yra tik 10 proc. didesnė už bazinės pensijos dydį, kuris šiuo metu siekia 360 Lt. Likusi papildoma ir priedo už stažo metus - dalis yra priklausoma nuo draudžiamųjų asmens pajamų dydžio ir viršyto 30 metų darbo stažo metų kiekio. Taigi galima teigti, kad iš dalies Lietuvos pensijų sistema yra regresyvi, t.y. didesnes pajamas uždirbęs asmenys, taip pat gaus didesnes išmokas senatvėje. Pakeitimo norma, išreikšta vidutinės senatvės pensijos ir vidutinio darbo užmokesčio santykiu, yra pagrindinis pensijų sistemos veiklos rodiklis, kuriuo yra vertinamos ir lyginamos pasaulio šalių pensijų sistemos. Nustatyta, kad 1995 – 2012 m. vidutinė pakeitimo norma buvo 33,42 proc. Tai reiškia, kad asmeniui išėjusiam į pensiją Lietuvoje vidutiniškai kasmet pensijų sistema kompensuoja tik apie trečdalią prieš tai buvusio asmens darbo užmokesčio. Šis rodiklis ko gero geriausiai atspindi pensijų sistemos spragą, kadangi nėra jokio ryšio tarp visą darbinį laikotarpį mokamų įmokų ir gaunamos naudos, o 2009 – 2011 m. laikotarpiu šio rodiklio mažėjimas parodo, kad yra svarbu ieškoti kitų alternatyvų, siekiant užtikrinti

dabartiniams dirbantiesiems asmenims adekvačias pajamas senatvėje. Priklausomybės santykis, parodantis, kiek dirbančiųjų turi išlaikyti vieną pensinio amžiaus gyventoją visą analizuojamą laikotarpį kito netolygiai, tačiau 3 neviršijo. Įvertinus priklausomybės koeficientų duomenis nustatyta, kad per 1995 – 2012 m. vidutiniškai kasmet Lietuvoje dviems dirbantiesiems teko išlaikyti vieną pensinio amžiaus gyventoją, o tai jau parodo netolygų dirbančiųjų ir gaunančių pensijas asmenų pasiskirstymą. Visu analizuojamą laikotarpį vidutiniškai kasmet Lietuvoje gimė 32,80 tūkst. žm., o gyvenimo trukmės vidutinis dydis buvo 71,75 metai. Svarbu paminėti, kad 1995 – 2011 m. laikotarpiu gimstamumo lygio mažėjimas (16,63 proc.), gyvenimo trukmės ilgėjimas (6,62 proc.) bei šių rodiklių prastėjimas 2007 - 2011 m. yra svarbi sąlyga Lietuvoje reformuoti pensijų sistemą, dėl mažėjančių potencialių įmokų mokėtojų skaičiaus, senstančios visuomenės bei ilgėjančio pensijų išpareigojimų finansavimo laikotarpio. Nustatyta, kad vidutiniškai kasmet Lietuvoje 45,90 proc. visų Lietuvos biudžeto išlaidų dalį sudaro lėšos skiriamos socialiniai sričiai, o išlaidos senatvei visose socialinės srities išlaidose sudarė apie 57,66 proc. Gauti duomenys parodė, kad didžiausia Lietuvos biudžeto išlaidų dalis atitenka pensinio amžiaus gyventojams. Svarbu paminėti, kad nepriklausomai nuo to, jog visu analizuojamą laikotarpį senyvo amžiaus gyventojų skaičius sumažėjo 55,81 tūkst., pensinio amžiaus riba buvo

ilginama kas metus ar kas antrus, vyriausybės išlaidos skiriamos senatvės pensijai vis tik didėjo (9,8 proc.). Šie duomenys ko gero geriausiai atskleidžia pasireiškusią ilgaaamžiškumo problemą Lietuvoje. Gauti duomenys taip pat patvirtino conceptualiojoje darbo dalyje nustatytą išvadą, kad mažėjantis gimstamumas ir ilgėjanti gyvenimo trukmė lemia didėjančius priklausomybės rodiklius, kurie sukelia sąlyje ilgalaikes fiskalines problemas. Socialinio draudimo aprėpties rodiklis, parodantis neišnaudotas įmokų surinkimo galimybes mažiausias buvo 2010 m. ir siekė 57,90 proc. Vidutiniškai kasmet socialinę aprėptį Lietuvoje sudarė 65,75 proc., o tai reiškia, kad likusi 34,25 proc. galimybė nėra išnaudota, ne visi potencialiai galintys asmenys, gali dirbti. Šis rodiklis išryškina darbo rinkos problemas, kurios turi būti taisomos siekiant palaikyti stabilias VSDF biudžeto pajamas, surenkant socialinio draudimo įmokas, taip kartu sumažinant valstybės biudžeto lėšų poreikį kompensuoti senatvės išlaidas.

Pensijų sistema daugumos autorių nuomone yra vertinama atsižvelgiant į jos gebėjimą dirbančiam asmeniui užtikrinti pakankamas pajamas išėjus į pensiją, o pensijų sistemos grąža matuojama tokiais rodikliais kaip senatvės pensija ir pakeitimo norma. Taigi, svarbu yra analizuoti conceptualiojoje darbo dalyje išskirtų išorinių pensijų sistemos veiksnių poveikį senatvės pensijos kitimui Lietuvos atveju bei nustatyti, kurio veiksnio kitimas gali stipriausiai paveikti senatvės pensijos kitimą. Siekiant tai įgyvendinti sudaryti tiesinės regresijos modeliai, o rodiklių vertinimas atliekamas, naudojantis regresijos lygties parametrais, kurie pateikti 9 lentelėje.

9 lentelė. Senatvės pensijos ir ją lemiančių veiksnių priklausomybė

Veiksny	a	b	R <sup>2</sup>	r	Sig.	N	Išskirtys
<i>Demografiniai veiksniai</i>							
<b>Gimstamumas</b>	24,40	47,97	43,50	0,69	0,05	16	-
<b>Gyvenimo trukmė</b>	8,17	22,45	38,40	0,62	0,014	16	-
<b>Priklausomybės santykis</b>	Netenkina regresinės analizės prielaidų						
<b>Emigracija</b>	Netenkina regresinės analizės prielaidų						
<i>Makroekonominiai veiksniai</i>							
<b>Bruto darbo užmokestis</b>	0,39	1,37	90,10	0,95	0,00	14	2008/2009
<b>Bendrasis vidaus produktas</b>	0,008	17,08	47,40	0,69	0,05	15	2009
<b>VSDF pajamos</b>	0,055	0,213	83,10	0,91	0,00	15	2008
<b>VSDF išlaidos</b>	0,051	2,283	93,80	0,97	0,00	16	-
<b>Taupymo lygis</b>	-5,10	43,69	38,40	-0,62	0,01	15	2009
<b>Vyriausybės išlaidos soc. sričiai</b>	0,058	1,03	72,90	0,85	0,00	16	-
<b>Vyriausybės išlaidos senatvei</b>	0,10	14,40	75,10	0,87	0,001	11	-
<b>Biudžeto deficitas</b>	0,145	39,28	51,60	-0,72	0,003	15	2009
<b>Valstybės skola</b>	Netenkina regresinės analizės prielaidų						
<b>Infliacija</b>	Netenkina regresinės analizės prielaidų						
<i>Socialiniai veiksniai</i>							
<b>Nedarbo lygis</b>	-15,07	68,67	88,30	-0,94	0,005	16	-
<b>Apdraustieji socialiniu draudimu</b>	1,78	52,93	83,90	0,92	0,029	16	-
<b>Darbo jėga</b>	Netenkina regresinės analizės prielaidų						
<b>Darbingo amžiaus gyventojai</b>	Netenkina regresinės analizės prielaidų						
<b>Socialinio draudimo aprėptis</b>	Netenkina regresinės analizės prielaidų						

Daugeliu atveju 2008 ir 2009 m. buvo pašalinti iš analizės kaip išskirtis, kadangi tuo laikotarpiu šalyje prasidėjo ekonominė recesija, sąlygojusi ženkliai prastėjančius ekonominius, ir ypačingai makroekonominius rodiklius: per 2008 - 2009 m. darbo užmokestis sumažėjo 4,45 proc., bendrasis vidaus produktas – 17,77 proc. VSDF biudžeto pajamų didėjimo tempas ėmė sparčiai lėtėti (13,69 proc.

punkto), taupymo lygis 2009 m. Lietuvoje buvo neigiamas (-43,00 proc.), o biudžeto deficitas padidėjo 2,35 karto. Analizuojant 9 lentelėje pateiktus duomenis, galima teigti, kad senatvės pensijos kitimą Lietuvoje labiausiai paaiškina VSDF biudžeto išlaidų (93,80 proc.), bruto darbo užmokesčio (90,10 proc.) ir nedarbo lygio (88,30 proc.) veiksnių kitimas. Truputį silpniau, tačiau taip pat gana stipriai senatvės pensijos kitimą paaiškina ir VSDF biudžeto

pajamų (83,10 proc.) bei apdraustųjų socialiniu draudimu (83,90 proc.) veiksmų kitimas. Mažiausiai senatvės pensijos kitimą veikia gyvenimo trukmė (38,40 proc.) ir taupymo lygis (38,40 proc.), kadangi determinacijos koeficientas vertinant šių veiksmų įtaką senatvės pensijai yra mažiausias. Analizuojant tiesinės regresijos koeficientą ( $r$ ), analizuojamus veiksmus ir jų ryšį su senatvės pensija galima suskirstyti į šešias grupes:

- *Labai stiprus, tiesinis*: bruto darbo užmokesčio (0,95), VSDF pajamos (0,91), VSDF išlaidos (0,96), Apdraustieji socialiniu draudimu (0,92). Daroma prielaida, kad darbo užmokesčiui padidėjus 1 Lt, senatvės pensija padidėjo 0,39 Lt arba 39 ct., VSDF biudžeto pajamų ir išlaidų padidėjimas 1 mln. Lt, senatvės pensiją padidino apie 5 ct., o apdraustųjų asmenų skaičiaus padidėjimas 1 tūkst. lėmė 1,78 Lt didėjančią senatvės pensiją;

- *Labai stiprus, atvirkštinis*: nedarbo lygis (-0,94). Nustatyta, kad nedarbo lygiui padidėjus 1 proc. punktu senatvės pensija sumažėjo 15,07 Lt;

- *Stiprus, tiesinis*: Vyriausybės išlaidos soc. sričiai (0,85) ir vyriausybės išlaidos senatvei (0,87). Šių išlaidų padidėjimas 1 mln. Lt sąlygojo senatvės pensijos padidėjimą, atitinkamai 5,8 ir 10,00 ct;

- *Stiprus, atvirkštinis*: biudžeto deficitas (-0,72). Daroma prielaida, kad dėl biudžeto deficito padidėjimo 1 mln. Lt senatvės pensija atitinkamai sumažėjo 0,145 Lt arba 14,50 ct;

- *Pastebimas, tiesinis*: Bendrasis vidaus produktas (0,69), gimstamumo lygis (0,69), gyvenimo trukmė (0,62). Nustatyta, kad bendrajam vidaus produktui padidėjus 1 mln. Lt senatvės pensija padidėjo 0,8 ct., gimstamumui Lietuvoje padidėjus 1 tūkst. senatvės pensija padidėjo 24,40 Lt, o gyvenimo trukmei pailgėjus 1 metams senatvės pensija padidėja 8,17 Lt;

- *Pastebimas, atvirkštinis*: Taupymo lygis (-0,62), tai reiškia, kad taupymo lygiui šalyje padidėjus 1 proc. punktu senatvės pensija sumažėjo 5,10 Lt;

Įvertinus gautus duomenis galima teigti, kad *labiausiai abejotinu* galima laikyti ryšį tarp senatvės pensijos ir taupymo lygio, kadangi jo determinacijos koeficientas yra mažiausias, o ryšys tik pastebimas. Atvirkštinio ryšiu būtų galima paprieštarauti konceptualiojoje darbo dalyje pateiktai M. Feldstein (1974) tyrimo išvadai apie tiesioginį pensijų gerovės ir taupymo lygio ryšį, tačiau remiantis gautais statistiniais duomenimis vis tik turėtų būti palaikoma W. Gale (1999) tyrimo išvada, kuria teigiama, jog ryšys tarp senatvės pensijos ir taupymo lygio išlieka prieštaringas. *Labiausiai diskutuotinu* galima laikyti ryšį tarp gyvenimo trukmės ir senatvės pensijos. Mokslinėje literatūroje ilgėjanti gyvenimo trukmė siejama su šalies gerovės didėjimu, todėl tuo atveju gautas tiesinis ryšys būtų pateisinamas. Tačiau analizuojant pensijų sistemą ilgėjanti gyvenimo trukmė siejama su ilgėjančiu pensijų išpareigojimų dengimo laikotarpiu bei su didėjančiu finansinių resursų poreikiu. Konceptualioje darbo dalyje ši hipotezė buvo iškelta, remiantis E. Whitehouse, M. P. Miralles, C. Romero (2012), o analitinėje dalyje analizuojant

vyriausybės išlaidas soc. sričiai ir senatvei patvirtinta, todėl daroma prielaida, kad ryšys gali būti ir atvirkštinis, dėl mažėjančio šalies gebėjimo padengti senatvės pensijos išmokas. Vertinant priklausomybes tarp senatvės pensijos ir analizuojamų veiksmų taip pat svarbu paminėti, kad bruto darbo užmokesčio, apdraustųjų socialiniu draudimu asmenų ir nedarbo lygio ryšio stiprumas su senatvės pensija bei jų statistinis reikšmingumas pagrindžia ir patvirtina svarbą *prioritetine sritimi laikyti bei tobulinti darbo rinką*, norint palaikyti dinamiškai veikiančią pensijų sistemą Lietuvoje. *VSDF biudžeto pajamų ir išlaidų, vyriausybės išlaidų soc. sričiai ir senatvei bei biudžeto deficito* ryšio stiprumas su senatvės pensija parodė, kad *reikšminga vieta analizuojant pensijų sistemą Lietuvoje tenka finansų tvarumui*. Taigi vykdant aktyvias darbo rinkos politikos priemones bei efektyvią fiskalinę politiką šalyje galima užtikrinti didesnes pajamas pensinio amžiaus gyventojams. Vertinant priklausomybes tarp senatvės pensijos ir ją lemiančių veiksmų Lietuvoje nustatyta, kad tarp demografinių veiksmų: priklausomybės santykio ir emigracijos, tarp makroekonominių: valstybės skolos ir infliacijos bei tarp socialinių: darbo jėgos, darbingo amžiaus gyventojų ir socialinio draudimo aprėpties rodikliai neatitinka visų modelio tinkamumo ir reikšmingumo kriterijų, todėl yra statistiškai nereikšmingi.

## Išvados

Atlikus užsienio autorių mokslinės literatūros analizę, nustatyta, kad pensijų sistema – tai sistema, kuria perkeliamas asmens vartojimas iš produktyviausių į išėjimo į pensiją metus. Pagrindiniai pensijų sistemos tikslai: draudimas, vartojimo išlyginimas, perskirstymas ir skurdo lygio mažinimas. Pensijų sistema pagal finansavimo pobūdį klasifikuojama į: einamųjų mokėjimų ir kaupiamąją, pagal mokėjimų pobūdį į: fiksuotų išmokų ir fiksuotų įmokų. Tai yra pagrindiniai pensijų sistemos komponentai, kuriais yra modeliuojamos pensijų sistemos. Svarbu paminėti, kad šiuo metu pagrindinės naujovės plintančios tarptautiniu mastu: taškų sistema ir tariamoji fiksuotų įmokų sistema. Pagrindinės pensijų sistemos reformos rūšys yra keturios: parametrinė, struktūrinė, administravimo ir reguliavimo. Parametrinė pensijų sistemama gali būti klasifikuojama į: įmokų tarifo keitimą, darbo užmokesčio keitimą, pensinio amžiaus keitimą, darbo stažo keitimą, bazinės pensijos keitimą, kaupimo normos keitimą, darbo užmokesčio vidurkinimo laikotarpio keitimą. Pagrindinės priežastys dėl kurių reformuojamos pensijų sistemos yra: fiksuotų išmokų pensijų sistemos tipas, socialinio draudimo fondo einamųjų metų deficitas, gimstamumo mažėjimas, gyvenimo trukmės ilgėjimas, didėjantis priklausomybės santykis, žemas priešpensinio gyvenimo lygio atkurimas.

Atlikus pensijų sistemos 1995-2012 m. analizę gauti duomenys parodė, kad Lietuvos Respublikos pensijų sistema atitinka visas teorines pensijų sistemos reformavimo prielaidas. Pirmiausia ji turi būti reformuojama dėl fiksuotų išmokų mokėjimo pobūdžio rūšies, kuri yra sudėtinga darbuotojo požiūriu. 2008 – 2012 m. VSDF biudžeto einamųjų metų deficitas (vid. 2190,55 mln. Lt) pagrindžia antrąją pensijų sistemos reformos prielaidą, o VSDF biudžeto išlaidų struktūra, kurioje didžiausia dalis (68,31 proc.) skiriama pensijų draudimui ir senatvės pensijai (72,65 proc.) patvirtina minėtąją išvadą. Gimstamumo mažėjimas

(26,07 proc.) per 1995 -2012 m. parodo mažėjančius potencialius įmokų mokėtojus, o gyvenimo trukmės ilgėjimas (7,09 proc.) – tai, kad pensijos bus finansuojamos ilgesnį laiką. Priklausomybės santykis per 1995 -2012 m. vidutiniškai siekė 2,17, o tai reiškia, kad vienas pensinio amžiaus gyventojas Lietuvoje yra išlaikomas 2,17 dirbančiojo asmens mokamomis socialinio draudimo įmokomis. Vyriausybės išlaidų socialiniai sričiai (4,38 proc.) finansuoti poreikio didėjimas atskleidė ilgaamžiškumo ir senstančios visuomenės problemą Lietuvoje. Socialinio draudimo aprėpties rodiklis vidutiniškai kasmet Lietuvoje sudarė 65,75 proc., o tai reiškia, kad likusi 34,25 proc. galimybė nėra išnaudota, ne visi potencialiai galintys asmenys gali dirbti. Vidutinė pakeitimo norma per 1995 – 2012 buvo 33,42 proc.. Tai reiškia, kad asmeniui išėjusiam į pensiją Lietuvoje vidutiniškai kasmet pensijų sistema kompensuoja tik trečdalį prieš tai buvusio asmens darbo užmokesčio. Šis rodiklis ko gero net geriausiai išreiškia pensijų sistemos spragą, kadangi nėra jokio ryšio tarp per visą darbinį laikotarpį mokamų įmokų ir gaunamos naudos.

Atlikus Lietuvos Respublikos senatvės pensijos ir ją lemiančių demografinių, makroekonominių ir socialinių veiksnių priklausomybės analizę nustatyta, kad labiausiai senatvės pensijos kitimą Lietuvoje paaiškina VSDF išlaidų (93,80 proc.), bruto darbo užmokesčio (90,10 proc.) ir nedarbo lygio (88,30 proc.) veiksnių kitimas. Truputi silpniau, tačiau taip pat gana stipriai senatvės pensijos kitimą paaiškina ir VSDF biudžeto pajamų (83,10 proc.) bei apdraustųjų socialinių draudimu (83,90 proc) veiksnių kitimas. Tarp šių veiksnių ir senatvės pensijos nustatytas labai stiprus, tiesinis ryšys ( $r > 0,9$ ), išskyrus su nedarbo lygu - nustatytas atvirkštinis ryšys. Taip pat stiprūs ryšiai (0,8 – 0,9) nustatyti tarp senatvės pensijos ir vyriausybės išlaidų socialinei sričiai, senatvei bei biudžeto deficito. Mažiausiai senatvės pensijos kitimą Lietuvoje veikia gyvenimo trukmės (38,90 proc.) ir taupymo lygio (38,40 proc.) veiksniai. Labiausiai abejotinu galima laikyti ryšį ( $r = -0,62$ ) tarp senatvės pensijos ir taupymo lygio, o labiausiai diskutuotinu ryšį ( $r = 0,62$ ) tarp senatvės pensijos ir gyvenimo trukmės. Įvertinus gautus regresinės analizės lygčių parametrus, ryšio stiprumą tarp analizuojamų veiksnių bei statistinį reikšmingumą nustatyta, kad siekiant palaikyti dinamišką pensijų sistemą prioritetine sritimi laikyti ir labiausiai tobulinti reikėtų *darbo rinką*, taip pat svarbi vieta analizuojant pensijų sistemą tenka *finansų tvarumui*.

## Literatūra

- Banks J., Emmerson C., (2000). Public and private pension Spending: principles, practice and the need for reform. *Fiscal studies*, vol. 21, no. 1, p. 1-63.
- Baroni E., (2007). Pension systems and pension reform in an aging society. An introduction to the debate. *Arbetsrapport/Institutet för Framtidsstudier; 2007:6*
- Barr N., Diamond P., (2006). The economics of pensions. *Oxford Review of Economic Policy*, 22(1), p. 15-39.
- Barr N., Diamond P., (2009). Reforming Pensions. *CEsifo Working paper No.2523, Public finance: 1*.
- Bartkus A., (2008). Makroekonominių veiksnių poveikis Lietuvos senatvės pensijų sistemai. *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai*. p. 135-153
- Bitinas A., (2006). Pensijų sistemos reformavimo Europos Sąjungos valstybėse praktiniai aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 17. p. 60-69.
- Blake D., (2010). The Ideal Pension Scheme. Pension Schemes and Pension Funds in the United Kingdom. *Oxford University Press*, 2nd Edition, forthcoming.
- Byrne A., Harrison D., Blake D., (2004). Barriers to pension scheme participation in small and medium sized enterprises. *Financial Markets Group, London School of Economics and Political Science, UBS Pensions Series 029, 523*.
- Carpio M.A., (2011). Do pension wealth, pension cost and the nature of pension system affect coverage? Evidence from a country where pay-as-you-go and funded systems coexist. *Munich Personal RePEc Archive, No. 34926, 22*.
- Cremer H., Pestieau P., (2000). Reforming our pension system. Is it a demographic, financial or political problem? *European Economic Review* 44, p. 974-983.
- Disney R., (1999). Notional account pension reform strategy: an evaluation. *World Bank, Pension Primer Series on Notional Accounts*.
- Dorfman M., Palacios R., (2012). World Bank support for pensions and social security. *Social Protection and labor discussion paper no. 1208*. Washington D.C., The Worldbank.
- Feldstein M., (1997). Transitions to a Fully Funded Pension System: Five economic issues. *NBER Working Paper 6149*.
- Friedberg L., Webb A., (2003). Retirement and the evolution of pension structure. *NBER working paper series*
- Gale G., W, (1998). The effects of pensions on household wealth: a reevaluation of the theory and Evidence. *The Journal of Political Economy*, Vol. 106, No. 4., p.p. 706-723.
- Gillion, C. (2000). The development and Reform of Social Security pensions: The Approach of the International Labour Office. *International Social Security Review.*, vol 53. [žiūrėta 2012-10-27]. Prieiga per internetą: <<http://library.fes.de/pdf-files/gurn/00045.pdf>>.
- Grech A., G., (2010). Assessing the sustainability of pension reforms in Europe. *Centre for analysis of social Exclusion, London school of Economics and political science*.
- Gudaitis, T. (2009). Senatvės pensijos sistemos modelių teorinė analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. p. 53-68.
- Guogis A., (2006). Kai kurie korporatyvinės socialinės atsakomybės ir socialinio teisingumo aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 18, p. 74.
- Holzmann R., Hinz R., (2005). Old-age income support in the 21st century: An international perspective on pension systems and reform. *Washington D.C.: The World Bank*.
- Holzmann R., Palmer E., Robalino D., (2012). Nonfinancial defined contribution pension schemes in a changing pension world. *Progress, lessons, and implementation, vol. 1*, Washington D.C., The Worldbank.
- Holzmann, R., Jorgensen, S. (2004). Social risk management: a new conceptual framework for social protection and beyond. *Social protection discussion paper No. 0006*.
- Howse K., (2004). What has fairness got to do with it? Social justice and pension reform. *Ageing Horizons- Oxford institute of ageing*, 1, p. 3-16.
- Immervoll H., (2000). The impact of inflation on income tax and social insurance contributions in europe. *University of Cambridge*.
- James E., Edwards A., C., Wong R., (2003). The Gender Impact of Pension Reform. *Policy research Working paper, 3074*.
- James S., (1994). Debt Reduction with Distorting Taxes and Incomplete Ricardianism: A Computable General Equilibrium Analysis. *Deficit Reduction: What Pain, What Gain?*
- Lazear E. P. (1983). Pensions as severance pay. Financial aspects of the united states pension system. *University of Chicago Press*.

- Lazutka R., (2011). Lietuvos pensijų sistemos vystymosi ilgalaikių tendencijų bei joje numatomų pokyčių įtakos Lietuvos viešųjų finansų tvarumui tyrimo ataskaita. [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2013-01-05] Prieiga prie interneto: <www.urm.lt/umr/m/m\_files/wfiles/file3717.pdf>.
- Lindbeck A., Persson M., (2003). The Gains from Pension Reform. *Journal of Economic Literature* 41, n. 1, 2003.
- Littig B., Griebler E., (2005). Social sustainability: a catchword between political pragmatism and social theory. *International Journal of Sustainable Development*, vol. 8, no. 1/2, pp. 65-79.
- Malmberg B., Lindh T., (2004). Demographically based global income forecasts up to the year 2050. Preliminary version to be presented at the Symposium on Demographic Change and Global Income Growth in the 21<sup>st</sup> Century.
- Masson P. R., Tryon R. (1990). Macroeconomic effects of projected population aging in industrial countries. *IMF Working Paper*.
- Minns R., (2001). *The Cold War in Warfare*. Verso.
- Muller K., (2001). The Political Economy of Pension Reform in Eastern Europe. *International Social Security Review*, Vol. 54 p.57–79.
- Pochet P., (2003). Pensions: the European debate. In Pension security in the 21<sup>st</sup> century-redrawing the public-private debate. *Oxford university press*, 44-63.
- Popescu C., Gavrila I., Ciucur D., (2005). General economic theory. *Macroeconomy, ASE Publishing House, Bucharest vol. II*,
- Rajkumar S., Dorfman M., (2010). Governance and investment of public pension assets: Practitioners perspectives. *Washington D.C., The Worldbank*.
- Rocha R., Vittas D., (2010). Designing the payout phase of pension systems: Policy Issues, Constraints and Options. *World Bank, Policy Research Working Paper 5289*.
- Schmahl W., (2000). Contributions and taxes for financing public pension expenditure: Looking for an adequate structure of finance. *Pensions in the European Union: Adapting to Economic and Social Change*, p. 127-138;
- Schwarz A. M., (2006). Pension system reforms. The World Bank, social protection, Discussion paper, No. 0608.
- Schwarz A., M., (2003). Old age security and social pensions. *World bank, social protection*.
- Settergren O., (2001). The automatic balance mechanism of the Swedish pension system. Working papers in social insurance, 2.
- Sinn H., W., (1999). Pension Reform and Demographic Crisis: Why a Funded System is needed and why it is not needed, *CESifo Working Paper 195*.
- Weizsacker V., J., (1999). Mixing Pay As You Go and Funded Pension Systems. *CESifo Working Paper*.
- Werding M., (2006). Implicit pension debt and the role of public pensions for human capital accumulation: an assessment for Germany. *Ifo Institute for Economic Research*.
- Whitehouse E., (2012). Pension entitlements, replacement rates and pension wealth. *World Bank Pension Indicators and Database, Briefing 3.*, Washington D.C., The Worldbank.
- Whitehouse E., Miralles M. P., Romero C., (2012). International patterns of pension provision II. A Worldwide overview of facts and figures. *Social protection and labor*, 1211.
- Winter J., Ludwig A., Supan A., (2004). Aging, Pension Reform, and Capital Flows: A Multi-Country Simulation Model. Sonder for schungs bereich 504, No. 04-65.
- Zaidi A., (2006). Pension policy in EU25 and its possible impact on elderly poverty. *Policy Brief, European Centre for Social Welfare Policy and Research*.

## LITHUANIAN PENSION SYSTEM REFORM INEVITABILITY

### Summary

This article deals with Lithuanian Republic pension system analysis in 1995 – 2012. The article discusses the concept of pension system, their structure, forms and models, identifies the pension systems and pension size factors and the main their features. Also article identifies possible types of pension system reform and their basic theoretical alternatives. While analyzing the 1995 – 2012 years pension system and its change, in order to identify the weakest countries areas and adapted theoretical rational for pension system reform. Also in article calculated basic pension system performance indicators, made analysis of Lithuanian social insurance fund situation. For all indicators were determinate average, minimum and maximum values. Identify regression model which determine the key factors influencing pension size variation. KEY WORDS: Pension, pension system, pension system structure, pension system reform, pension system reform alternatives.

---

**Edita Dyglytė.** Mokslinis laipsnis – Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto Ekonomikos katedros magistrantė. Mokslinių interesų sritys: Šalies ūkio ekonominė ir socialinė sritis, socialinis draudimas. El. paštas: editadyglyte@inbox.com, tel. nr. +37069615309.

**Jurgita Karalevičienė.** Mokslinis laipsnis – Socialinių mokslų daktarė, lektorė. Mokslinių interesų sritys: Organizacijos intelektinis kapitalas ir jo vertinimas. Šalies ūkio ekonominė ir socialinė raida. El. paštas: Jurgita.karaleviciene@gmail.com, tel. nr. +37067124022.



# BENDROJI VALIUTA EURAS: TARPTAUTINĖ REIKŠMĖ BEI PERSPEKTYVOS

Gediminas Davulis

Vilniaus kolegija

---

### Anotacija

Straipsnyje aptariami Europos integracijos proceso nuo Antrojo pasaulinio karo pabaigos iki Europos pinigų sąjungos su bendra valiuta euru įsteigimo pagrindiniai momentai. Pateikiamos pagrindinės šio integracijos proceso prielaidos, pabrėžiant, kad Europos integracijos pagrindiniais varikliais buvo tiek politinės, tiek ir ekonominės priežastys. Straipsnyje aptariama Europos centrinių bankų sistema, jos struktūra bei jos pinigų politikos pagrindiniai principai. Analizuojama Europos pinigų sąjungos bendros valiutos - euro tarptautinė reikšmė iki kriziniu laikotarpiu, jo įtaka šalių ekonomikoms. Nagrinėjama Vokietijos bei Slovėnijos patirtis įsivedant eurą. Statistinių duomenų analizė parodė, jog euro įvedimas tikru laipsniu įtakojo kainų lygio dinamiką Vokietijoje nors ši įtaka ir nebuvo žymi. Antra vertus infliacijos procesą stiprina ir psichologiniai veiksniai. Pateikiama Lietuvos euro įvedimo strategija, sukurta įvertinant užsienio šalių, įsivedusių eurą, patirtį. Analizuojama šiandieninė situacija euro zonoje, jos problemos bei Europos pinigų sąjungos bei jos bendros valiutos – euro perspektyvos. Analizė parodė, jog bendroji valiuta euras gali turėti ekonominę prasmę ir ilgalaikes perspektyvas tik tuo atveju, jeigu bus vykdoma bendra visos pinigų sąjungos mastu ekonominė bei socialinė politika ir tuo pačiu esant glaudesnei Europos pinigų sąjungos šalių ekonominei bei politinei integracijai.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: euras, Europos integracija, Europos Sąjunga, Europos pinigų sąjunga, Europos centrinis bankas, euro krizė.

### Įvadas

Europos integracijos procesas, kurio rezultatas – Europos Sąjungos (ES), o vėliau ir Europos pinigų sąjungos (EPS) su bendra valiuta - euru įkūrimas, yra vienas iš reikšmingiausių politine ir ekonomine prasme įvykių per visą Europos istoriją. Europos pinigų sąjungos idėja buvo aptarinėjama dar 1956 metais derybose dėl Romos sutarties. Kaip pagrindinius momentus kuriant Europos pinigų sąjungą, reikėtų paminėti Vernerio pranešimą (1970), kuriame buvo siūloma sukurti Europos valiutinę sistemą, susidedančią iš valiutų krepšelio, pavadintu eku ir valiutų kurso mechanizmu, bei Delorso pranešimą (1989), kuris tapo pagrindu Maastrichto sutartyje nustatytam Europos pinigų sąjungos sukūrimo planui. Oficialiai Ekonominė ir pinigų sąjunga gyvuoja nuo 1999 m. sausio 1d., o euras grynųjų pinigų pavidalu pradėjo funkcionuoti dvylikoje Europos Sąjungos valstybių nuo 2002 m. sausio 1d. Euro įvedimu baigėsi daugiau kaip 50 metų trukusios pastangos pinigų integracijos srityje. Euras tapo pagrindine integracijos ašimi. Tarptautinės pinigų sistemos kontekste Europos pinigų sąjungos sukūrimas yra bene svarbiausias įvykis nuo tada, kai žlugo Bretton Woods susitarimo pagrindu funkcionavusi pasaulio pinigų sistema. Euro įvedimas yra reikšmingas ne vien ekonominiu, bet ir politiniu bei psichologiniu požiūriu. Nacionaliniai pinigai yra svarbus nacionalinio suvereniteto simbolis, todėl jų atsisakant neišvengiamai susiduriama su tam tikromis psichologinėmis problemomis.

Euro įvedimas ir tuo pačiu įstojimas į Europos pinigų sąjungą buvo vienas iš pačių svarbiausių Lietuvos ekonominės politikos uždavinių. Pirmasis bandymas nuo 2007 metų įsivesti eurą buvo nesėkmingas, kadangi infliacijos rodiklis Lietuvoje (nors ir nežymiai – tik 0,1

proc.) viršijo nustatytą ribą, t.y. Lietuvos ekonomika patenkino ne visus konvergencijos kriterijus ir į Europos pinigų sąjungą nebuvo priimta. Situacija Lietuvoje 2007 m. ir po to sekęs ekonomikos nuosmukis tik patvirtino, jog šis Europos centrinio banko sprendimas nebuvo nepagrįstas – Lietuva išties nepatenkino ekonominės padėties tvarumo reikalavimus. Manoma, jog euro įvedimas Lietuvoje, gali tapti svarbiu šalies ekonomikos plėtros veiksmu, nors svarių argumentų tokiam požiūriui pagrįsti šio straipsnio autoriui neteko girdėti. Antra vertus norint parinkti tinkamą integracijos į Europos pinigų sąjungą strategiją, svarbu suvokti bendros valiutos privalumus bei trūkumus, šalies galimybes bei išanalizuoti šalių sėkmingai įsijungusių į Europos pinigų sąjungą, patirtį. Lietuvos euro įvedimo strategijoje iš tiesų maksimaliai panaudota kitų Europos pinigų sąjungos šalių patirtis.

Nors tyrimai, susiję su bendros valiutos įvedimo įtaka šalies ekonomikai, Lietuvoje nėra plačiai vykdomi, tačiau užsienyje šiai problemai buvo ir yra skiriamas pakankamas dėmesys. Lietuvoje euro integracijos klausimus nagrinėja Davulis (2009,2011), Kropas, Kropienė (2005), Kuodis (2005). Iš užsienio autorių paminėtini Benjamin (2007), Galati, Tsatsaronis (2003), Gaspar (2004), Greenspan (2001), Frankel, Rose (2002), Shalder (2005), Feldstein (2011), Norris (2011), Ioannou, Stracca (2011) bei kiti.

Straipsnyje naudojami tyrimo metodai – sisteminė mokslinės literatūros ir statistinių duomenų analizė bei apibendrinimas.

### Europos integracijos istorinės prielaidos

Europos Sąjunga yra tam tikra prasme gana unikalus valstybių darinys iki šiol neturėjęs analogų. Bendros Europos Sąjungos vidaus rinkos sukūrimas, kuris turėjo

savo priešistorę, buvo Europos šalių tolesnės integracijos dalimi. Europos Sąjungos kūrimąsi skatino tiek politinės, tiek ekonominės priežastys – pasibaigus antrajam pasauliniam karui Vakarų Europos šalys sutarė, jog Europa turėtų tapti demokratišku, klestinčios ekonomikos regionu, kuris niekada neduos pagrindo kilti karams. Tačiau Europa galėjo tapti išplėtos ekonomikos regionu, užtikrinančiu aukštus gyvenimo lygio standartus, tik tuo atveju, jei ji sėkmingai konkuruos su kitais pasaulio regionais. Šis tikslas negalėjo būti pasiektas tik atskirų šalių pastangomis ir todėl iškilo būtinybė Europos šalis suburti į glaudesnę sąjungą. Buvo būtina koordinuoti Europos šalių makroekonominę ir ypač pinigų bei fiskalinę politiką, užtikrinti efektyvų visų išteklių (darbo, kapitalo), o taip pat prekių bei paslaugų paskirstymą bei laisvą jų judėjimą regiono mastu. Ekonominių procesų globalizacija, pasaulinės konkurencijos didėjimas, aukštųjų technologijų naudojimas ir greitas jų plėtojimas vertė Europos šalis pirmiausia spręsti ekonominius uždavinius. Bendrų tikslų suvokimas ir atitinkamų pastangų rezultatas – ekonominės ir pinigų sąjungos Europoje sukūrimas, tačiau ne iš karto, o nuosekliais etapais.

Prielaidos Europos šalių integracijai atsirado tuoj po antrojo pasaulinio karo, kai buvo sudarytas karo sugriautos Europos ekonomikos atkūrimo planas, žinomas kaip Maršalo planas. Šiam projektui įgyvendinti ir administruoti 1948 m. Paryžiuje buvo įkurta Europos ekonominio bendradarbiavimo organizacija, kuri buvo reorganizuota į Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizaciją, žinomą kaip OECD (angliška santrumpa), o jos veiklos sfera tapo ekonominės pagalbos teikimas besivystančioms šalims.

Pirmasis žingsnis Europos ekonominės integracijos link buvo Europos anglies ir plieno bendrijos įkūrimas. Apjungti vieną iš svarbiausių žemyno pramonės šakų – anglies kasybą ir metalurgiją pasiūlė Prancūzijos užsienio reikalų ministras R. Šumanas. Ši idėja buvo įgyvendinta 1951 m. Paryžiuje šešioms Europos valstybėms – Belgijai, Italijai, Liuksemburgui, Olandijai, Prancūzijai ir Vakarų Vokietijai pasirašius sutartį, steigiančią Europos anglies ir plieno bendriją. Taip buvo sukurta Paryžiaus sutartį pasirašiusių šalių anglies ir plieno pramonės rinka, panaikinant muitus bei kitus prekybinius apribojimus šių pramonės šakų produkcijai. Kartu buvo sukurtos ir centralizuotos valdymo struktūros, kurių sprendimai buvo privalomi visiems bendrijos nariams. Sėkminga bendrijos veikla sudarė prielaidas plėtoti bendrą rinką, įtraukiant į ją ir kitas ekonomikos sritis. 1957 m. Romos konferencijoje šešios šalys, priklausančios Europos anglies ir plieno bendrijai, pasirašė dvi sutartis, įkurdamos dar dvi naujas organizacijas: Europos ekonomine bendriją ir Europos atominės energijos bendriją („Euroatom“). 1967 m. įsteigus visoms trims bendrijoms (Europos anglies ir plieno bendriją, Europos ekonomine bendriją ir „Euroatom“) bendras valdymo institucijas, jos buvo apjungtos į vieną sistemą ir pavadintos Europos Bendrijų (vėliau Europos Bendrijos) vardu.

Ne visos Europos šalys pritarė tokiai ekonominei integracijai, kai yra ribojamas suverenitetas, kuriant viršnacionalines valdymo struktūras. 1960 m. septynioms Europos valstybėms – Austrijai, Danijai ir Didžiąjai

Britanijai, Norvegijai, Portugalijai, Švedijai ir Šveicarijai Stokholme pasirašius susitarimą, buvo įkurta Europos laisvosios prekybos asociacija (ELPA). Šios organizacijos pagrindinis tikslas – liberalizuoti tarpusavio prekybą pramonės prekėmis, atsisakant muitų bei kitų prekybos apribojimų. Santykius su kitomis šalimis reguliuoja pačios šalys – sutarties dalyvės. Nors Europos laisvosios prekybos asociacija turėjo reikšmės kuriant bendrąją Europos Sąjungos rinką, tačiau jos indėlis į šį procesą toli gražu nebuvo svarbiausias. Europos Sąjungos bendrosios rinkos sukūrimą lėmė būtent Europos Bendrijų plėtra.

Naujas Europos Bendrijų integracijos etapas prasidėjo 1987 m. įsigaliojus naujai sutarčiai, pavadintai Suvestiniu Europos aktu, kuris pakeitė ir papildė Paryžiaus ir Romos sutartis, pagal kurias buvo įkurtos Europos bendrijos. Suvestiniame akte suformuluota nuostata, jog iki 1992 m. gruodžio 31 d. turi būti sukurta bendroji Europos rinka, kurioje sudarytos sąlygos laisvam prekių, paslaugų, kapitalo ir asmenų judėjimui. Bendroji vidaus rinka buvo kuriama remiantis principais, išdėstytais taip vadinamoje Baltojoje knygoje, kurią 1985 m. parengė Žako Deloro vadovaujama Europos Komisija. Iš esmės šią programą pavyko įgyvendinti. Tai buvo įtvirtinta Maastrichto sutartimi 1992 m. Olandijos mieste Maastrichte. Šia sutartimi, kuri vadinama Europos Sąjungos sutartimi, formaliai įkurta Europos Sąjunga ir deklaruojamas naujas Europos ekonominės integracijos etapas – Ekonominės ir pinigų sąjungos (Europos pinigų sąjungos) kūrimas. Šioje sutartyje nurodytos dalyvavimo Ekonominės ir pinigų sąjungos sąlygos, vadinamos Maastrichto konvergencijos kriterijais, kuriuos turi vykdyti valstybės, siekiančios įstoti į šią sąjungą.

Politinės situacijos pokyčiai Europoje ir perspektyva priimti į įkuriamą Europos Sąjungą gausų būrį naujų narių, privertė peržiūrėti Maastrichto sutartį. Maastrichto sutartis buvo modifikuota ir papildyta pasirašius dvi kitas sutartis – 1997 m. Amsterdame (Amsterdamo sutartis) bei 2001 m. Nioje (Nicos sutartis). Šiose sutartyse buvo išspręsti klausimai susiję su ES institucijų reforma, kuri buvo būtina ES plėtrai, žmogaus teisėmis ir laisvėmis bei kitais klausimais, tačiau nepalietė ES bendrosios rinkos pagrindų.

### **Europos pinigų sąjungos sukūrimas**

Dar ekonominės integracijos pradžioje buvo suvokta, jog Europos šalių ekonominė integracija nebus pakankamai efektyvi, jei nebus apjungtos ir šių šalių pinigų sistemos ir nebus pereita prie bendros valiutos. Tačiau Europos pinigų sistemos sukūrimas nebuvo lengvas uždavinys. Prirėkė nemažai laiko ir pastangų kol buvo sukurta Europos pinigų sąjunga su vieninga pinigų politika bei piniginiu vienetu – ekiu.

Idėja integruoti pinigų sistemas buvo išreikšta jau Romos sutartyje, kurioje buvo pažymėta, jog „kiekviena valstybė narė savo politiką, susijusią su valiutos kurso keitimu, laiko bendru reikalu“. Tačiau konkretnių veiksmų buvo imtasi tik po Liuksemburgo ministro pirmininko Pjero Vernerio pranešimo 1970 m., kuriame buvo pristatytas planas iki 1980 m. įkurti Europos pinigų sistemą. Pagrindinė šio plano dalis, kurią bandė įgyvendinti Europos Bendrijos narės, buvo apriboti valiutų kursų svyravimus. Buvo nustatyta maksimali



leistina valiutų svyravimo riba – 2,25 proc. lyginant su JAV doleriu. Įgyvendinant šį planą, 1973 m. buvo įsteigtas Europos piniginio bendradarbiavimo fondas, kuris teikdavo šalių-narių centriniams bankams paskolas, būtinas valiutų kurso stabilizavimo politikai vykdyti. Tačiau to meto situacija neleido įgyvendinti šio Vernerio plano dalies, vaizdingai pavadintos „gyvate tunelyje“.

Nepaisant Vernerio plano nesėkmės, 1978 m. Europos Taryba patvirtino planą, sukurti Europos pinigų sistemą, kuri pradėjo veikti nuo 1979 m. Šios sistemos pagrindiniai elementai buvo: valiutų kursų mechanizmas, Europos piniginio bendradarbiavimo fondas ir Europos valiutos vienetas – ekiu. Europos pinigų sistemos pagrindas buvo valiutų kursų mechanizmas. Jame dalyvaujančios šalys turėjo nustatyti ir palaikyti savo valiutų kursus kitų valiutų atžvilgiu nustatytose ribose. Leistinos svyravimo ribos buvo 2,25 proc. ekiu atžvilgiu, tačiau kai kurių šalių (Didžiosios Britanijos, Ispanijos) valiutoms šios ribos buvo praplėstos iki 6 proc. Ekiu kaip Europos Bendrijos atsiskaitymo vienetas buvo įvestas 1978 m. Tai – Europos pinigų sistemos valiutų krepšelis, sudarytas iš kiekvienos šalies valiutų, įeinančių į šį krepšelį su nustatytu svoriu. Ekiu sudėtis paprastai buvo peržiūrima kas 5 metai. Valiutų svoriai galėjo būti pakeisti ir anksčiau, jei kurios jų svoris pakisdavo daugiau kaip 25 proc. Nors ekiu plačiai naudojo nacionalinės valstybės, Europos bendrijos institucijos tarpusavio atsiskaitymams ir mokėjimams, tačiau jis nebuvo populiarus komercinėms operacijoms atlikti.

Taigi Europos pinigų sistema dar nebuvo pinigų sąjunga tikrąją to žodžio prasme, o ekiu nebuvo bendroji Europos bendrijos valiuta. 1989 m. Madride Europos Komisijos pirmininkas Žakas Delorsas pasiūlė planą Ekonominėi ir pinigų sąjungai įgyvendinti. Šią sąjungą numatyta buvo įkurti laipsniškai – trimis etapais. Pirmajame etape turėjo būti galutinai baigtas bendros rinkos kūrimas, stabilizuoti šalių ekonomikas remiantis Konvergencijos kriterijais. Antrajame etape reikėjo sukurti institucijas, kurios padėtų pasirengti šalims įsivesti bendrą valiutą ir taptų pagrindu Europos centriniam bankui įkurti. Trečiajame etape turėjo būti įvesta bendroji valiuta. Šis Delorso planas buvo sukonkretintas Europos Sąjungos sutartyje. Europos Sąjungos sutartyje buvo nustatyti šie konvergencijos (Mastrichto) kriterijai, kuriuos privalėjo įvykdyti šalys - Ekonominės ir pinigų sąjungos narės: kainų stabilumas, reikalavimai valstybės biudžetui bei valstybės skolai, šalies valiutos kurso stabilumas bei kapitalo rinkos stabilumas. Valiutos kurso stabilumo kriterijus reiškia, jog ne mažiau kaip 2 metus iš eilės nacionalinė valiuta negali būti devaluota Europos pinigų sistemos valiutos atžvilgiu, o jos kurso svyravimas neturi peržengti valiutų kurso mechanizmo nustatytą leistiną svyravimo ribą. 1997 m. Amsterdame buvo patvirtintas naujas valiutų kursų mechanizmas (2-asis valiutų kurso mechanizmas), kuris nustato nacionalinių valiutų kurso svyravimo euro atžvilgiu viršutinę ribą lygią 15 proc.

Nors šie konvergencijos kriterijai yra lemiami sprendžiant apie šalies galimybes tapti Ekonominės ir pinigų sąjungos nare, tačiau dar papildomai gali būti atsižvelgiama ir į šalies ekonomikos stabilumą ilgesniame laikotarpyje.

Vykdamas Delorso planą 1994 m. buvo įsteigtas Europos pinigų institutas, kuris pakeitė Europos piniginio bendradarbiavimo fondą, perimdamas ir išplėsdamas jo funkcijas. Europos pinigų institutas buvo atsakingas už Europos Sąjungos valstybių pinigų politikos koordinavimą ir nacionalinių centrinių bankų konsultavimą pinigų politikos klausimais. Europos pinigų institutas baigė savo veiklą 1998 m. kai vietoje jo buvo įsteigtas Europos centrinis bankas, kuris perėmė Europos pinigų instituto funkcijas ir jas išplėtė taip, kad galėtų veikti kaip visavertis centrinis bankas. Nuo 1999 m. savo veiklą pradėjo ir Europos centrinių bankų sistema, kurią sudarė Europos centrinis bankas ir Europos pinigų sąjungos šalių nacionaliniai centriniai bankai.

Nuo 1999 m. sausio 1 d. Europos pinigų sąjungos narėmis tapo 11 Europos Sąjungos šalių, įvykdžiusių konvergencijos kriterijus, tai – Airija, Austrija, Belgija, Ispanija, Italija, Liuksemburgas, Olandija, Portugalija, Prancūzija, Suomija ir Vokietija. Didžioji Britanija ir Švedija atsisakė dalyvauti valiutų kurso mechanizme ir išsiderėjo teisę naudoti savo nacionalines valiutas. Graikija neįvykdė šiai datai konvergencijos kriterijų reikalavimus ir jos priėmimas į Europos pinigų sąjungą buvo atidėtas iki 2001 m., kai buvo pripažinta, jog ji įvykdė šiuos reikalavimus. 2007 m. Slovėnija taip pat įsivedė eurą ir tapo Europos pinigų sąjungos nare. Nuo 2008 m. sausio 1 d. prie euro zonos prisijungė Kipras bei Malta, o vėliau Slovakija, Estija ir Latvija. Nuo 2015 m. prie Europos pinigų sąjungos prisijungus Lietuvai Europos pinigų sąjungą sudarys 19 Europos Sąjungos valstybių.

Europos pinigų sąjunga buvo realiai įkurta, kai Europos Sąjungos šalys, kurios tenkino Maastrichto kriterijus, savo nacionalines valiutas pakeitė bendra Sąjungos valiuta – euru. 1999 m. sausio 1 dieną visoms 11 Europos Sąjungos narėms, įvykdžiusioms konvergencijos kriterijų reikalavimus, buvo nustatyti nacionalinių valiutų kursai (Graikijai jis buvo nustatytas 2001 m. vasario 1 d), kuriuo jos buvo keičiamos į eurus. Nuo 1999 m. sausio 1 d. euras taip pat pakeitė ir ekiu kursu 1 euras = 1 ekiu. Nuo valiutų kursų paskelbimo dienos iki 2001 m. pabaigos dar cirkuliavo nacionaliniai gryniesi pinigai, o euras apyvartoje buvo tik negrynųjų pinigų forma. Euro zonos valstybių ūkio subjektai galėjo pasirinkti kaip atsiskaityti negrynaisiais pinigais – eurai ar nacionaline valiuta. Į apyvartą eurų banknotai ir monetos buvo išleisti 2002 m. sausio 1 d. Nuo šios dienos nacionaliniai gryniesi pinigai buvo apyvartoje kartu su grynaisiais eurai dar kelis mėnesius, kol palaipsniui jie buvo išimti iš apyvartos.

### **Europos centrinių bankų sistema ir jos pinigų politikos principai**

Europos centrinių bankų sistema yra unikalus darinys, neturintis analogų pasaulyje, sukurtas Europos Sąjungos pinigų politikai vykdyti. Europos centrinių bankų sistemą sudaro Europos centrinis bankas ir Europos Sąjungos valstybių narių nacionaliniai centriniai bankai. Dalis Europos centrinių bankų sistemos, kurią sudaro Europos centrinis bankas ir valstybių, įvedusių eurą, nacionaliniai centriniai bankai, dar vadinama Eurosistema. Savaime suprantama, jog tarp bankų, priklausančių Eurosistemai,

yra glaudesnis bendradarbiavimas, kadangi jų pinigų politika remiasi bendra valiuta – euru.

Pagrindinis Europos centrinių bankų sistemos tikslas – palaikyti kainų stabilumą. Jeigu tai neprieštarauja šiam tikslui, Europos centrinių bankų sistema remia Europos Sąjungos bendrąją ekonominę politiką. Svarbiausi Europos centrinių bankų sistemos uždaviniai yra: nustatyti ir įgyvendinti Bendrijos pinigų politiką, vykdyti užsienio valiutų keitimo operacijas, laikyti ir valdyti valstybių narių oficialias valiutas atsargas, užtikrinti patikimą ir sklandų mokėjimo sistemos funkcionavimą, leisti į apyvartą banknotus euro zonoje, tvirtinti euro monetų išleidimo apimtį euro zonos šalyse, o taip pat rinkti būtiną statistinę informaciją, atstovauti Europos Sąjungą tarptautinėse pinigų institucijose, bei kiti. Europos centrinių bankų sistemos pinigų politika yra nepriklausoma, tačiau privalo atsižvelgti į skirtingas atskirų šalių ekonomines ir socialines sąlygas. Vykdydama savo funkcijas Europos centrinių bankų sistema yra nepriklausoma nuo kitų institucijų – ar jos būtų atskirų valstybių, ar Europos Sąjungos. Europos Sąjungos institucijos ir valstybių narių vyriausybės įsipareigojo gerbti centrinių bankų autonomiją ir nesiekti daryti įtakos jų sprendimams. Antra vertus Europos Sąjungos teisės aktai apriboja Europos centrinių bankų sistemos bankams „valstybės bankų“ funkcijas, t.y. tiek nacionaliniai centriniai bankai, tiek ir Europos centrinis bankas negali teikti jokių privilegijų šalių vyriausybėms ar Europos Sąjungos institucijoms. Dar daugiau – nacionaliniams centriniams bankams, o taip pat ir Europos centriniam bankui draudžiama teikti paskolas Europos Sąjungos institucijoms, šalių vyriausybėms, regioninėms ir vietinėms institucijoms, o taip pat valstybinėms įmonėms ir įstaigoms.

Europos centrinių bankų sistemos veiklos teisinis pagrindas yra Maastrichto sutartis ir Protokolas dėl Europos centrinių bankų sistemos ir Europos centrinio banko statuto, kuris pateikiamas Maastrichto sutarties priede ir turi tokią pat juridinę galią kaip ir Maastrichto sutartis. Toks teisinis Europos centrinių bankų sistemos bei Europos centrinio banko reglamentavimas suteikia šioms institucijoms ypatingą statusą ir tam tikra prasme stato jas į vieną gretą su pagrindinėmis Europos Sąjungos institucijomis – tokiomis kaip Europos Parlamentas, Europos Sąjungos Taryba, Europos Komisija bei kitomis.

Europos centrinių bankų sistema yra subordinuota sistema, kurios aukščiausiam lygį yra Europos centrinis bankas kuris yra atsakinga už bendrosios pinigų politikos įgyvendinimą eurozonoje, o jo tikslas – palaikyti kainų stabilumą. Šioje sistemoje nutarimus, susijusius su pinigų politika priima Europos centrinis bankas, o jie paprastai įgyvendinami decentralizuotai per nacionalinius centrinius bankus. Nors visi Europos centrinių bankų sistemos bankai turi tą patį tikslą, tačiau tik Europos centrinis bankas gali spręsti kaip šio tikslo bus siekiama – centralizuotai ar per nacionalinius centrinius bankus. Kurie sprendimai bus įgyvendinami centralizuotai nustato Europos centrinio banko valdymo organai, remdamiesi subsidarumo bei efektyvumo principais. Europos centrinio banko sprendimai yra privalomi visiems Europos centrinių bankų sistemos bankams. Europos centrinis bankas pagal savo kompetenciją turi teisę leisti teisės aktus, privalomus

kitiems bankams, priklausantiems Europos centrinių bankų sistemai bei kontroliuoti kaip jie yra vykdomi. Europos centrinis bankas, kaip tarptautinės teisės subjektas, turi teisę sudaryti sutartis bei dalyvauti tarptautinių finansinių organizacijų veikloje. Europos centrinio banko aktus vertina ir interpretuoja tik Europos Teisingumo Teismas. Nors Europos centrinis bankas kaip ir visi nacionaliniai centriniai bankai, priklausantys Eurosistemai, yra nepriklausomas ir nėra tiesiogiai atskaitingas jokiai Europos Sąjungos institucijai, tačiau informacija apie jo veiklą privalo būti viešai prieinama.

Pagrindiniai Europos centrinio banko valdymo organai yra Valdančioji taryba bei Valdyba. Valdančiąją tarybą sudaro Valdyba bei Eurosistemos šalių centrinių bankų valdytojai. Pagrindinis Valdančiosios tarybos tikslas formuoti pinigų politiką. Be to ji yra atsakinga už teisės aktų parengimą bei svarbiausių veiklos kryptių Europos centrinių bankų sistemai nustatymą. Valdybą sudaro Europos centrinio banko pirmininkas, jo pavaduotojas bei dar 4 nariai, kuriuos skiria Valdančioji taryba. Valdyba atsakinga už pinigų politikos įgyvendinimą bei vykdo kitas Valdančiosios tarybos užduotis. Tiek Valdančiosios tarybos, tiek ir Valdybos pirmininku yra Europos centrinio banko vadovas. Europos Sąjungos valstybės narės, neįvedusios euro, nėra atstovaujamos Valdančiojoje taryboje, tačiau ir jos privalo vykdyti Europos centrinio banko sprendimus.

Be šių dviejų pagrindinių Europos centrinio banko organų veikia ir trečiasis – Bendroji taryba. Ją sudaro Europos centrinio banko pirmininkas, jo pavaduotojas ir visų Europos Sąjungai priklausančių valstybių centrinių bankų vadovai. Bendroji taryba tęsia Europos pinigų instituto vykdytas funkcijas, t.y. pasiruošti galimam euro zonos plėtimui. Be to ji atlieka ir kitas funkcijas – stebi kaip veikia 2-sis valiutų kurso mechanizmas, koordinuoja pinigų bei valiutų keitimo kursus, bei kitas. Bendroji taryba nėra sprendimų priėmimo, o tik patariamasis organas. Šią Europos centrinio banko valdymo struktūrą papildo Valdybos formuojami komitetai, kurie atlieka ekspertizes pagal savo kompetenciją ir rengia siūlymus dėl atskirų veiklos sričių strategijos, o taip pat atlieka Valdančiosios tarybos pavestas kitas užduotis. Komitetai yra atskaitingi Valdančiajai tarybai.

Maastrichto sutartis bei Statutas įpareigoja Europos centrinių bankų sistemą užtikrinti finansų sistemos stabilumą. Tam Europos centrinio banko Valdančioji taryba įsteigė Bankų priežiūros komitetą, kurio sudėtyje yra visų Europos Sąjungos valstybių nacionalinių centrinių bankų, priežiūros įstaigų bei Europos centrinio banko atstovai. Nors priežiūros įstaigų struktūra įvairiose Europos Sąjungos šalyse skiriasi, tačiau bankų veiklos priežiūra remiasi bendrais principais ir taisyklėmis, kurios nustatytos Europos Sąjungos direktyvose (Pirmoji ir Antroji bankų direktyvos). Bankų veiklos priežiūros atsakomybė ir toliau lieka nacionaliniame lygmenyje, tačiau Bankų priežiūros komitetas skatina nacionalinių institucijų ir Europos centrinių bankų sistemos bendradarbiavimą šioje srityje.

Pinigų politika yra svarbiausias Europos centrinių bankų sistemos uždavinys, kurios tikslas yra suformuluotas Maastrichto sutarties 105 str. – palaikyti kainų stabilumą eurozonoje. Nors Maastrichto sutartyje yra nustatytas Eurosistemos pinigų politikos tikslas,

tačiau jis nėra išreikštas kiekybiškai. Europos centrinio banko Valdančioji taryba nustatė, jog infliacijos lygis eurozonoje kiekvienais metais turėtų būti artimas nuliui ir neviršyti 2 proc. Lemiamas vaidmuo vykdant pinigų politiką priklauso Europos centriniam bankui, kuris yra tiesiogiai atsakingas už euro zonos pinigų politikos formavimą ir įgyvendinimą, tačiau konkrečiai atskiroje šalyje ją įgyvendina nacionalinis centrinis bankas. Europos centrinis bankas formuoja pinigų politiką, parenka jos priemones bei priima atitinkamus sprendimus. Europos centrinio banko sprendimai ir sąlygos per nacionalinius centrinius bankus yra perduodamos vietinėms kredito institucijoms. Reikia pabrėžti ir tai, jog nacionaliniai centriniai bankai ne tik įgyvendina, bet ir dalyvauja formuojant vieningą pinigų politiką euro zonoje, kadangi į Europos centrinių bankų valdymo organus įeina ir nacionalinių centrinių bankų atstovai.

Pagrindinį pinigų politikos tikslą Europos centrinių bankų sistema įgyvendina naudodama klasikines pinigų politikos priemones, t.y. atviros rinkos operacijas, nuolatinio skolinimo priemones bei privalomųjų atsargų reguliavimą. Nors Europos centrinių bankų sistema ir naudoja klasikines pinigų politikos priemones, tačiau pinigų politikos įgyvendinimas visoje euro zonoje yra kur kas sudėtingesnis negu vienos šalies atveju. Šiuo atveju pinigų politika remiasi visos euro zonos ekonomikos perspektyvų vertinimu, o ne vien tik nacionalinės plėtros tendencijomis. Kaip informacinį pagrindą savo pinigų politikai Europos centrinis bankas naudoja dvejopą analizę, taip vadinamą dviejų ramsčių strategiją. Europos centrinis bankas atlikdamas monetarinę analizę tiria pinigų kiekio ir kainų dinamikos ryšį ilgesniame laikotarpyje, norėdamas įvertinti infliacijos tendencijas. Kita analizės kryptis – ekonominė analizė, įvertinanti ekonomines ir finansines sąlygas euro zonoje, t.y. bendrojo produkto augimo tendencijas, visuminę paklausą, valiutų kursų kitimą, padėtį pinigų ir paskolų rinkose ir kt. Vykdamas pinigų politiką ją įtakoja ne tik nurodyti veiksniai, bet tai pat ekonomikos augimo ir infliacijos lūkesčiai, laiko lagas bei įvairūs išoriniai staigiai kintantys procesai. Taigi įvertinti pinigų politikos priemonių poveikį visai euro zonai yra kur kas sudėtingiau negu atskirai šaliai.

Kadangi išimtinę pinigų išleidimo teisę Eurosistemos šalyse turi Europos centrinis bankas, tai jis turi numatyti savo pinigų politikos pasekmes ir siekti, jog pinigų politikos priemonių naudojimo poveikis būtų tolygus visoms Eurosistemos šalims. Situaciją Eurosistemos šalyse įtakoja ir pinigų politika, vykdoma kitose Europos Sąjungos šalyse, nepriklausančiose pinigų sąjungai, nors šiuo atveju sąveika tarp šalių yra sudėtingesnė. Todėl ir šalys, nepriklausančios Eurosistemai, turi derinti savo pinigų politikos priemones su Europos centriniu banku, kuris turi teisę nustatyti joms savo reikalavimus.

### **Tarptautinio euro vaidmens stiprėjimas iki kriziniu laikotarpiu bei jo įtaka šalių ekonomikoms**

Euro įvedimas turėjo didelės reikšmės ne tik Europos Sąjungos, bet ir visoms pasaulio valstybėms. Pakeitęs daugelio Europos Sąjungos šalių nacionalinius pinigus,

euras tolydžiai stiprėjo ir tapo viena iš svarbiausių tarptautinių valiutų pasaulyje. Šiuo metu eurą galima laikyti antrąja pasauline valiuta, sėkmingai konkuruojančia su JAV doleriu. Didėja euro kaip bazinės ir rezervacinės valiutos vaidmuo. Euras tapo antrąja valiuta pasaulyje ir pagal ekonomikos, kurioje jis naudojamas, dydį. Naudojant eurą kaip bazinę valiutą galimas platus valiutinių režimų spektras nuo griežtai fiksuoto nacionalinės valiutos kurso euro atžvilgiu iki jos laisvesnio susiejimo su euru. Vienos šalys eurą naudoja kaip vietinę valiutą (pvz. Prancūzijos jurisdikcijai priklausančios teritorijos), kitų šalių valiutos yra tiesiogiai susietos su euru (pvz. Lietuva), o dar kitos šalys savo nacionalinę valiutą susiejo su valiutų krepšeliu, kurio sudėtinė dalis yra euras (pvz. Vengrija, Islandija). Kai kurios šalys, pvz. Čekija, Lenkija, Slovakija laikosi reguliuojamo valiutų kurso režimo politikos, kurios indikatorius vaidmenį atlieka euras. Vienaip ar kitaip savo valiutą su euru yra susiejusios dar beveik 30 ne euro zonos valstybių, nors jos ir sudaro gana nedidelę pasaulio bendrojo produkto dalį (Benjamin, 2007).

Pisani-Ferry et al. (2008) ir Angeloni (2011) savo darbuose analizavo euro ir JAV dolerio vaidmens pasaulyje pokyčius bei šių valiutų kurso santykių tendencijas. Statistiniai JAV dolerio ir euro valiutų kurso santykių duomenys rodo, jog euro vertės dolerio atžvilgiu tendencija nebuvo pastovi. 2004-2007 m. euro vertė JAV dolerio atžvilgiu pastoviai augo dėl smarkiai augančios JAV biudžeto skolos, tačiau 2008 m. situacija pasikeitė – JAV doleris euro atžvilgiu sustiprėjo net 22 proc. 2009 m. JAV doleris euro atžvilgiu dėl augančios skolos ir neiškilios finansinės padėties vėl stipriai krito – net 20 proc. Graikijos skolos krizė ir nepatenkinama finansinė padėtis pietinėse ES šalyse lėmė euro valiutos kurso kritimą pastaraisiais metais. 2011 m. pradžioje euro kursas JAV dolerio atžvilgiu šiek tiek pakilo, o vėliau išliko beveik stabilus (Amadeo, 2012).

Euro įvedimas buvo galingas stimulas skatinantis finansų rinkų plėtrą. Apsijungus euro zonos valstybių finansų rinkoms bendros valiutos – euro pagrindu, susidarė galimybės rinkos dalyviams pasinaudoti platesniu finansinių priemonių skaičiumi, nes mažesnėse valstybėse dėl skirtingų valiutų negali susidaryti pakankama kritinė masė tam tikrų finansinių priemonių panaudojimui (Samuels, Ramlogan, 2007). Per pirmuosius trejus metus nuo euro įvedimo finansinių priemonių apyvarta euro zonos šalyse išaugo daugiau kaip dvigubai, palyginus su apyvarta nacionalinėmis valiutomis. Pinigų sąjunga ir euras sudaro prielaidas stiprinti Europos Sąjungos, kaip tarptautinio finansų centro pozicijas pasaulinėje finansų rinkoje.

Euro įvedimas turėjo poveikį ir pinigų sąjungos vidaus finansų rinkoms (Galati, 2003). Įvedus bendrą valiutą, išnyko ir sandoriai nacionalinėmis valiutomis, tuo pačiu išnyko ir apsidraudimo nuo valiutų kursų rizikos sandorių būtinybė. Bendra valiuta eliminuodama valiutų kurso neapibrėžtumą, sumažina riziką ir tuo pačiu lemia mažesnę realią palūkanų normą. Mažėjanti palūkanų norma savo ruožtu vėl gi skatina ekonomikos augimą. Įvedus eurą išnyksta euro ir nacionalinės valiutos keitimo kaštai. Šis veiksnys taip pat teigiamai įtakoja nacionalinio produkto apimtį. Antra vertus bendra valiuta turėjo įtakos kainų skaidrumo augimui ir konkurencijos tarp gamintojų

euro zonoje didėjimui, dėl ko atsirado galimybė efektyviau skirstyti ir naudoti euro zonos valstybių išteklius. Taigi euras integravo ir konsolidavo Europos pinigų sąjungos valstybių finansų rinkas, kartu išplėsdamas finansinių priemonių įvairovę kas leido optimaliai pasiskirstyti kapitalui euro zonoje.

Nors JAV doleris tebelieka pagrindinė investicinė valiuta, tačiau ir čia euro vaidmuo išaugo. Eurais išreikštų obligacijų ir pinigų rinkos priemonių dalis tarptautinėje rinkoje išaugo nuo 18 proc. 1998 m. iki 31 proc. 2004 metais (Lim, 2006). Euroobligacijų rinka tapo viena didžiausių pasaulyje. Tarptautinių atsiskaitymų banko duomenimis 2004 metais išleistų ir eurais išreikštų obligacijų dalis sudarė 48 proc. visų tarptautinių obligacijų, o JAV doleriais – 34 proc. Svarbiausi aspektai, lemiantys euro kaip investicinės valiutos tarptautinį patrauklumą yra plati rinka, kurioje didelis finansinių priemonių kiekis gali būti perkamas ir parduodamas nedarant įtakos jų kainai, didelė finansinių priemonių įvairovė bei aukštas rinkos likvidumo laipsnis.

Nors euro įvedimo poveikis finansų rinkoms yra kur kas stipresnis ir pasireiškia greičiau negu kitoms ūkio sritims (Gaspar, 2004), tačiau manoma, kad euras teigiamai įtakoja ir kitas šalių, įsivedusių eurą, ūkio sritis. Vienas iš svarbiausių įstojimo į Europos pinigų sąjungą privalumas – teigiamas prekybos plėtros poveikis stojančiai šaliai, t.y. vadinamasis Rose efektas (Rose, Engel, 2001). Rose nustatė, jog prekybos srautai tarp šalių, priklausančių pinigų sąjungai, yra didesni, negu tarp Europos Sąjungos šalių, nepriklausančių pinigų sąjungai. Svarbu ir tai, jog šis prekybos padidėjimas nevyko kitų šalių sąskaita, t.y. nesumažino prekybos su jomis apimčių. Prekybos didėjimas savo ruožtu skatina ir ekonominį augimą. Frankel, Rose (2002) nustatė, jog šalies prekybos padidėjimas 1 proc. lemia apie 0,33 proc. bendrojo vidaus produkto padidėjimą. Teigiamą bendros valiutos įtaką prekybai tarp Europos pinigų sąjungos šalių pažymėjo ir kiti autoriai. Micco et al (2003) nustatė jog prekyba tarp Europos pinigų sąjungos šalių narių išaugo 15 proc. per 1999-2002 m. laikotarpį, o per 2002-2005 m. prekybos apimtys išaugo dar 26 proc. Pasak Chintrakarn'o (2008), prekybos apimtys tarp dviejų šalių, prisijungusių prie euro zonos, per pirmuosius metus išauga apskritai apie 9-14 procento.

Nors minėtų autorių pateikti duomenys nekelia abejonių, tačiau norėtume pastebėti, jog iki kriziniai metai buvo spartaus augimo metai, tiek apskritai Europos Sąjungoje, tiek ir atskirose jos šalyse. Kadangi Europos pinigų sąjungai priklausiusios šalys yra ekonominiu požiūriu stipriausios, tai natūralu, jog ir jų ekonominis augimas buvo spartesnis. Taigi, ekonomikos augimą iki kriziniu laikotarpiu galėjo lemti ne tiek bendroji valiuta – euras, kiek palanki ekonomikos konjunktūra. Tuo labiau, kad iki kriziniu laikotarpiu sparčiausiai Europoje augo Baltijos šalių ekonomikos, kurios nebuvo Europos pinigų sąjungos narėmis. Taigi minėtų darbų autoriai turėjo nustatyti kokiu laipsniu ekonomikos augo dėl palankių ekonominių sąlygų ir kokiu laipsniu – dėl bendrosios valiutos įtakos. To nebuvo padaryta.

Integracijos nauda euro zonoj neturėtų pasireikšti, per euro tarptautinio vaidmens didėjimą, per finansų sektoriaus integraciją, per prekybos plėtrą. Teigiamo, jog prisijungimas prie euro zonos suteiks prisijungiančiai

šaliai galimybę aktyviai atstovauti šalies ekonominiams interesams, dalyvauti priimant ekonominius sprendimus, liečiančius visą Europos Sąjungą. Svarbiausius ekonominius sprendimus lemia būtent šalys, priklausančios euro zonai. Likusios Europos Sąjungos šalys turi mažai galimybių paveikti šiuos sprendimus. Tačiau vargu ar toks atstovavimas gali duoti kokią nors konkrečią naudą kuriai nors neįtakingai šaliai, nebent jos atstovai galės tenkintis moraliniu pasitenkinimu, kurį suteikia buvimas elitiniame valstybių klube.

Vienas iš argumentų prieš euro įvedimą grindžiamas Balassa – Samuelson efektu. Jis pasireiškia tuo, jog produktyvumo augimas atviruose sektoriuose yra spartesnis negu uždaruose, nes pirmieji pritraukia daugiau technologijoms imlių užsienio investicijų. Dėl didėjančio produktyvumo augantys atlyginimai atviruose ekonomikos sektoriuose sudaro spaudimą jų didėjimui ir uždaruose sektoriuose. Siekiant išlaikyti gaunamą pelną, uždaruose sektoriuose kainos turi didėti. Taigi Balassa – Samuelson efektas reiškia infliacijos augimą šalies viduje. Tarptautinio Valiutos fondo vertinimu naujose Europos Sąjungos valstybėse, jei jos dalyvauja 2-jame valiutų kurso mechanizme, Balassa – Samuelson efektas gali infliaciją padidinti 1-2 procentais (Schalder et al (2005).

Šalys, vykdančios klasikinę pinigų politiką, įstojusios į Europos pinigų sąjungą praras šią savarankišką ekonominės politikos priemonę, perleisdamos ją Europos centriniam bankui. Tuo tarpu Europos centrinis bankas vykdo pinigų politiką atsižvelgdamas į visos euro zonos situaciją ir neakcentuodamas atskirų šalių ypatybių. Todėl bendra pinigų politika gali būti ir neoptimali atskirų šalių atžvilgiu. Tai labai rimtas praradimas, galintis šurėti atskirai šaliai nemalonių pasekmių. Tačiau šalys, kuriose veikia valiutų valdybos modelis arba kurių valiutos tiesiogiai susietos su euru, šiuo požiūriu nedaug praranda, kadangi jos ir taip nenaudoja realių pinigų politikos svertų. Kai kada bandoma teigti esą nacionalinės valiutos susiejimas su euru reiškia, jog faktiškai šalis jau turi įsivedusi eurą. Bet toks teiginys yra visiškai absurdas. Nors šalys, kuriose veikia valiutų valdybos modelis, konvergencijos procese įgyja ir tam tikrų panašumų, kadangi valiutų kurso stabilumo reikalavimas įvykdomas automatiškai.

Nežiūrint Europos pinigų sąjungos privalumų, teikiama jos nariams, kai kurių autorių nuomone (Feldstein, 2011) šios sąjungos sukūrimas vis tik daugiausiai naudos davė stipresnės ekonomikos šalims ir ypač Vokietijai. Pradedant 1999 m., t.y. nuo euro įvedimo, Vokietija paspartino plėtrą įvairiose ūkio srityse, žymiai pagerino savo mokėjimų balansą ir tapo labiausiai konkurencinga šalimi Europos Sąjungoje (Norris, 2011).

Labai svarbūs euro įvedimui ir psichologiniai veiksniai. Kaip šalies himnas ar vėliava, nacionaliniai pinigai yra bene ryškiausias šalies suvereniteto požymis. Suverenios teisės emituoti nacionalinius pinigus praradimas tam tikru laipsniu gali formuoti šalies gyventojų neigiamą požiūrį į euro įvedimą. Netgi Vokietijoje, kuri daugiausia laimėjo iš bendrosios valiutos įvedimo, net ir šiandieną jaučiama nostalgija Vokietijos marki.

## Euro įvedimo Lietuvoje strategijos formavimas, atsižvelgiant į kitų šalių patyrimą

Europos šalių, sėkmingai įstojusių į Europos pinigų sąjungą, patyrimas yra gana svarbus Rytų Europos šalims, siekiančioms įstoti į šią sąjungą tame tarpe ir Lietuvai, siekiant pasirinkti teisingą konvergencijos proceso strategiją. Formuojant tokią strategiją, Lietuva pasinaudojo Vokietijos ir Slovėnijos patirtimi.

Nors Vokietija yra viena stipriausių Europos valstybių, dominuojanti Europos Sąjungoje ekonomine prasme, tačiau tam tikri būkštavimai dėl euro įvedimo kilo ir šioje šalyje. Daugelis gyventojų tikėjosi staigaus kainų pakilimo, nors tokiam šuoliui, atrodytų, ekonominio pagrindo nebuvo. Iš tikrųjų statistiniai duomenys užfiksavo tam tikrą kainų kilimą po euro įvedimo Vokietijoje, tačiau jis buvo ne toks didelis kaip buvo tikėtasi. Be to kainų kilimą lėmė ir kiti veiksniai, nesusiję su euro įvedimu. Vokietijos statistikos departamentas atlikęs tyrimą padarė išvadą, jog euro įvedimas turėjo įtakos pavienių paslaugų ir prekių kainoms, tačiau bendram vartotojų kainų indeksui didelės įtakos neturėjo. Pagal Vokietijos statistikos departamento duomenis kainų lygis po euro įvedimo pakilo, palyginti su kainų lygiu prieš euro įvedimą, infliacijos lygis neviršijo Europos centrinio banko nustatytos ribos (2 proc.).

Tyrimo rezultatai leido daryti tokias išvadas, jog kainų apvalinimas, keičiant markes į eurus tam tikru laipsniu padidino kainų lygį. Atskirų prekių ir paslaugų kainos dėl euro įvedimo, pvz. bilietai į kino teatrą, šokoladas, variklio alyva, kirpyklų ir cheminio valymo paslaugos, žymiai išaugo. Antra vertus, kai kurių ilgo vartojimo prekių (televizoriai, filmavimo kameros) arba atskirų maisto rūšių (pupelių kava, pienas, sviestas) kainos stipriai nukrito. Vokietijos banko atlikta analizė parodė, jog praėjus 2 metams po euro įvedimo, euro sukeltas kainų kilimas buvo sustabdytas, tačiau kainų įvairovė tapo didesnė nei prieš įvedant eurą. Kur kas didesnę reikšmę turėjo kiti veiksniai, nesusiję su euro įvedimu. Tai 2002 – 2004 m. vykusio ekologinio mokesčio reforma, 2004 m. – sveikatos reforma, lėmusi bendrą paslaugų brangimą, tabako gaminių mokesčio didinimą, turėję įtakos bendram kainų indekso didėjimui. Ypač didelę įtaką infliacijos lygiui turėjo energetikos produktų (dujų, elektros, šildymo) bei degalų kainų augimas bei maisto kainų kilimas.

Situacijos vertinimui turėjo įtakos ir psichologiniai veiksniai. Žmonės informaciją apie tam tikrą ekonomikos reiškinį vertina subjektyviai ir šis vertinimas neretai neatitinka realybės. Vartotojai kainų augimą pastebi ir akcentuoja stipriau nei kainų kritimą ar jų stabilumą. Tai ir paaiškina žmonių įsitikinimą apie didelį ir staigų kainų šuolį, kas neatitinka statistinių duomenų. Atsižvelgdamas į tai, Vokietijos statistikos departamentas pradėjo vadovautis atvirumo principu, t.y. teikti visuomenei objektyvią informaciją apie kainų indekso pokyčius, infliacijos lygį ir kt. Tokia departamento bendravimo strategija pasiteisino ir yra pripažinta ir tarptautiniu mastu.

Pirmoji iš naujųjų Europos Sąjungos narių eurą įsivedė Slovėnija ir nuo 2007 m. sausio 1d. tapo tryliktąja Europos pinigų sąjungos nare. Lietuva, kuri pretendavo

patekti į euro zoną kartu su Slovėnija, šio uždavinio neįvykdė dėl tuo metu buvusio infliacijos lygio, kuris viršijo nustatytą ribą tik 0,1 proc. Slovėnija įvertinusi kitų šalių patyrimą atsakingai pasiruošė šiam žingsniui. Visų pirma Slovėnijos ekonominiai rodikliai labiausia priartėjo prie europinio lygio, lyginant su kitomis Rytų Europos šalimis, kas leido be didesnių ekonominių sukrėtimų sklandžiai įsijungti į euro zoną. Nuo 2006 m. kovo mėn. Slovėnijoje buvo įvestas dvejopas, t.y. nacionaline valiuta ir eurais prekių ir paslaugų kanų žymėjimas. Nuo rudens iki pat euro įvedimo darbuotojai būdavo informuojami koks jų atlyginimas būtų eurais. Vyko intensyvi visuomenės informavimo kampanija visais klausimais. Apie 500 įmonių pasirašė susitarimą nekelti kainų. Iš karto po 2007 m. sausio 1d. Slovėnijos vartotojų asociacija pradėjo sudarinėti prekybininkų ir paslaugų tiekėjų juoduosius sąrašus, į kuriuos buvo įtraukiami subjektai padidinę prekių ar paslaugų kainas daugiau kaip 6 proc. Į šią kampaniją plačiai įsijungė ir gyventojai, kurių pranešimai buvo papildomas ir svarbus informacijos šaltinis. Visos šios priemonės leido Slovėnijoje išvengti žymesnio kainų šuolio po euro įvedimo.

Netrukus po Lietuvos įstojimo į ES 2005 m. gegužės 30 d. Vyriausybės nutarimu Nr. 592 buvo sudaryta euro įvedimo Lietuvos Respublikoje koordinavimo komisija, kurios užduotis – užtikrinti tinkamą pasirengimą euro įvedimui Lietuvoje ir Lietuvos prisijungimui prie Europos pinigų sąjungos. Tam buvo sudarytos septynios darbo grupės, kurios parengė Nacionalinį euro įvedimo planą bei Lietuvos visuomenės informavimo apie euro įvedimą ir komunikacijos strategiją. Kuriant euro įvedimo Lietuvoje strategiją buvo atsižvelgta ir į užsienio šalių, prisijungusių prie euro zonos, ypač Vokietijos, patirtį.

Po nepavykusio bandymo 2007 m. prisijungti prie euro zonos, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu buvo patvirtintas naujas Nacionalinis euro įvedimo planas „Dėl nacionalinio euro įvedimo plano bei Lietuvos visuomenės informavimo apie euro įvedimą ir komunikacijos strategijos patvirtinimo“, kuris įsigaliojo 2007 m. balandžio 25 d. Kaip įvardijama Nacionalinio euro įvedimo plane, pagrindinis tikslas yra numatyti pagrindinius euro įvedimo (lito pakeitimo euru) Lietuvos Respublikoje elementus ir priemones, užtikrinančius vartotojų interesų apsaugą, sklandų lito pakeitimą euru ir visuomenės informavimą. Šiame išdėstyti euro įvedimo Lietuvoje teisiniai pagrindai, institucinė struktūra, valiutos pakeitimo būdas, numatomos priemonės, reikalingos įgyvendinti įvairiuose sektoriuose. Pagal euro įvedimo planą numatoma euro įvedimo Lietuvos Respublikoje diena – atitinkamų metų sausio 1 d. Nuo pat įvedimo dienos euras taps vienintele valiuta, kurią privaloma priimti atsiskaitant, išskyrus apibrėžtą 15 kalendorinių dienų trukmę grynųjų eurų ir litų bendros apyvartos laikotarpį, kurio metu bus galima atsiskaityti ir litų banknotais bei monetomis. Planas numato skatinti verslo organizacijas vadovautis Geros verslo praktikos kodeksu (Memorandumu), pagal kurį jos įsipareigotų teisingai perskaičiuoti kainas, nenaudoti euro įvedimo kaip preteksto didinti kainas, ir kitaip nepažeisti vartotojų interesų. Verslo organizacijos, kurios laikysis šių principų, galės naudoti specialiai sukurtą šio kodekso ženklelį.

Kitas svarbus dokumentas, siekiant įsivesti eurą yra Lietuvos visuomenės informavimo apie euro įvedimą ir komunikacijos strategija. Kad euro įvedimas netaptų netikėtu šoku, svarbu reguliariai informuoti visuomenę apie daromus sprendimus ir skatinti jos pilietiškumą ir aktyvumą. Pagrindinis šios strategijos tikslas – padėti visuomenei pasirengti euro įvedimui. Ši strategija numato informuoti visuomenę apie euro įvedimą ir su tuo susijusius veiksnius. Suinteresuotos institucijos pagal kompetenciją turi pateikti visuomenei informaciją visais su euro įvedimu susijusiais aspektais. Šios institucijos, informuodamos visuomenę, turi sudaryti sąlygas, kad visuomenė tinkamai ir laiku pasirengtų euro įvedimui. Būtina formuoti palankų visuomenės požiūrį į bendrąją Europos Sąjungos valiutą - eurą tiek jos įvedimo Lietuvoje metu, tiek ir vėliau.

2008 m. Lietuvos Respublikos Vyriausybė patvirtino Lietuvos ES politikos 2008-2013 metams strateginių kryptų dokumentą (Strateginių kryptų dokumentas, 2008, p.). Šiame dokumente patvirtinamas Lietuvos siekis ir toliau siekti narystės Europos pinigų sąjungoje. Šį tikslą Lietuva numato įgyvendinti vykdydama griežtą fiskalinę politiką, struktūrines reformas, užtikrinančias kainų ir valdžios sektoriaus finansų stabilumą, laiku atlikti nacionalinės teisės pritaikymą euro įvedimui.

Šiandieną matome, jog valdžios institucijos iš tikrųjų įgyvendina euro įvedimo plane bei kituose teisės aktuose numatytus principus, ypatingą dėmesį skirdamos kainų apvalinimui pereinant prie euro. Euro zonos valstybių patirtis rodo, jog prekių ir paslaugų kainų kilimas yra visiškai tikėtinas dėl verslo ir produkcijos tiekėjų pastangų suapvalinti kainas savo naudai. Jeigu kainos ir išaugs dėl minėtos priežasties (įvertinant ir Balassa – Samuelson efektą), tai šis kainų šuolis neturėtų būti didelis ir bus trumpalaikis. Kur kas pavojingesnis neišvengiamas ilgalaikis kainų augimas. Lietuvai įstojus į Europos pinigų sąjungą ir tuo pačiu įsijungus į vieningą bendrosios valiutos – euro erdvę, bus akivaizdus didelis kainų lygio skirtumas tarp Lietuvos ir Europos pinigų sąjungos šalių, kuris neišvengiamai mažės. O tai reikš kainų lygio augimą Lietuvoje ir žmonių santaupų nuvertėjimą. Apie tai kažkodėl net neužsimenama.

Labai jau intensyviai valdžios institucijos įgyvendina strategijos nuostatą dėl palankaus visuomenės požiūrio į eurą formavimą. Teigiama, jog įvedus eurą, padidės tarptautinis pasitikėjimas mūsų šalimi, o tai skatins užsienio investicijas šalyje, sudarys palankesnes sąlygas paskoloms iš tarptautinių organizacijų ir užsienio bankų gauti, stiprės prekybos ir finansiniai ryšiai su kitomis valstybėmis – Europos pinigų sąjungos narėmis, didės turistų į šalį srautai, užtikrins stabilų ekonomikos augimą, ir visa tai skatins Lietuvos žmonių gerovės kilimą. Be to išaugtų Lietuvos, kaip patikimos valstybės reitingas ir tarptautinis prestižas. Visi šie teiginiai daugiau panašūs į lozungus, o ne į rimtais argumentais pagrįstas išvadas. Darbe (Davulis, 2011) parodyta, jog užsienio investicijos priklauso ne tiek nuo joms sudarytų palankių sąlygų bei lengvatų, kiek nuo objekto, į kurį investuojama, ekonominio reikšmingumo. Skolinimosi kaina tarptautinėse kapitalo rinkose daugiau priklauso nuo šalies ekonominės-socialinės būklės, o ne nuo to kokiam sąjungai ji priklauso (pavyzdys – probleminės Europos pinigų sąjungos valstybės). Prekybos apimtis lemia šalies

gamintojų produkcijos konkurencingumas tarptautinėje rinkoje, kadangi visoje Europos Sąjungoje nėra muitų barjerų. Lietuva, kaip ir kitos Baltijos šalys, iki kriziniu laikotarpiu stebino visas Europos šalis beprecedentiniais ekonomikos augimo tempais, viršijančiais Europos pinigų sąjungos šalių augimo tempus. Panaši situacija susiklostė ir po kriziniu laikotarpiu, tuo tarpu, kai Europos galingiausios ekonomikos vis dar murkdosi krizės duobėje. Slovėnija, kuri 2007 m. aplenkė Lietuvą, įstodama į Europos pinigų sąjungą, susidūrė su grėsme tapti problemine šalimi, kurios ekonomikos rodikliai šiandien blogesni nei Lietuvos, pvz. Slovėnijos valstybės skolos dydis viršija Maastrichto kriterijaus nustatytą ribą. Nors Slovėnija ir yra Europos pinigų sąjungos narė. Taigi euras pats savaime nesprenžia ekonominių problemų ir negarantuoja pastovaus ekonomikos augimo ir gerovės kilimo. Žinoma yra vienas konkretus privalumas, kurį turėsime įsivedę eurą – nereikės mokėti bankams už nacionalinės valiutos konvertavimą, beti ekonominiu požiūriu tai neesminis privalumas, Antra vertus galima neabejoti, jog Švedijos bankai suras būdų kaip kompensuoti prarastas pajamas.

Estijos, pirmosios iš Baltijos valstybių įsivedusios eurą, vyriausybė teigiamai vertina prisijungimą prie euro zonos, kadangi, kaip teigiama, tai paskatino šalies ekonomikos augimą, padėjo pritraukti daugiau investicijų, sumažino nedarbą bei padidino eksportą, o kainų lygio stabilumas po euro įvedimo net pranoko lūkesčius, kadangi valiutos pakeitimas nesukėlė lauktų didelių infliacijos pokyčių (Rastello, 2011). Statistiniai pagrindiniai Estijos makroekonominių rodiklių (Estijos centrinis bankas, 2011) – BVP augimo, nedarbo lygio, eksporto, tiesioginių užsienio investicijų ir kt. duomenys patvirtina šiuos teiginius. Estijos ekonomikos augimas 2011 m. net buvo didesnis nei euro zonos narių šalių vidurkis. Prisijungimas prie euro zonos be abejojimo padidino Estijos tarptautinį patikimumą, ir gal būt tai paskatino didesnę užsienio investicijų srautą į šalį, tačiau negalima teigti, jog tai yra vienintelė priežastis, lėmusi spartų Estijos ekonomikos augimą. Neabejotina ir tai, jog eksporto apimčių didėjimą lėmė ekonomikos atsigavimas pagrindinėse Estijos užsienio prekybos partnerėse- šalyse – Suomijoje, Švedijoje, Vokietijoje. Taigi nors statistiniai duomenys rodo, jog 2011 m. Estijos ekonomika tikrai atsigavo, tačiau sudėtinga įvertinti, kiek tam įtaką euro įvedimas. Nepaisant Estijos vyriausybės optimizmo tų metų Euro barometro apklausa parodė, jog net 55 proc. apklaustųjų teigė, kad jie būtų prieš euro įvedimą, jeigu būtų atsiklausiami jų nuomonės.

### **Euro zonos problemos ir bendrosios valiutos perspektyvos**

Aukščiau buvo paaiškinta nauda ir privalumai, kuriuos teikia Europos pinigų sąjungos valstybėms – narėms bendra valiuta. Iš tikrųjų, euro tarptautinė reikšmė pastoviai augo, kartu augo ir Europos pinigų sąjungos valstybių ekonominė galia iki pat globalinės krizės pradžios. Tačiau globalinė krizė pakeitė situacija eurozonoje ir susilpnino eurą. Pasikeitusi situacija euro zonoje ir euro silpnėjimas dėl globalinės krizės poveikio vertė suabejoti bendros valiutos privalumais, tuo labiau, kad susiklosčiusi situacija akivaizdžiai išryškino euro kaip bendrosios valiutos rimtus trūkumus. Bendra valiuta

dar neįmanomu atskiroms šalims pasinaudoti valiutos devalvacijos galimybe ekonominio nuosmukio metu, kad palaikyti šalies konkurencingumą tarptautinėje rinkoje, kuo puikiausiai pasinaudojo Lenkija, sugebėjusi netgi krizės įkarštyje išlaikyti šalies BVP augimą. Tuo tarpu Graikijai ir kitoms euro zonos probleminėms šalims bendra valiuta tapo pančiais, apribojusiai jų galimybes susidoroti su savo ekonominėmis problemomis. Nors Lietuvos kaimynėje Lenkijoje euro įvedimo tema buvo daug diskutuojama, tačiau čia euro įvedimas tuoj po krizės buvo vertinamas daugiau neigiamai, baiminantis, jog įvedus naują valiutą, ekonominis augimas Lenkijoje gali būti pristabdytas ir bus prarastos galimybės vykdyti savarankišką pinigų politiką (Hunter, Ryan, 2009). Atrodo, Lenkijos požiūris į eurą lieka nelabai pasikeitęs ir dabar, kadangi neseniai atliktos apklausos parodė, jog net 68 proc. lenkų yra prieš euro įvedimą Lenkijoje.

Kai kurie autoriai euro nauda ir euro zonos stabilumu suabejojo dar pasaulinės krizės pradžioje. Munchau (2008) teigė, jog ši krizė gali sukelti pinigų politikos krizę ir sukelti grėsmę pačiai Europos pinigų sąjungai. Todėl būtinas institucijos, kuri būtų atsakinga už krizės įveikimą, įsteigimas. Panašų požiūrį išreiškė Evans-Pritchard (2008) suabejojęs euro zonos efektyvumu ir pabrėžęs, jog būtina institucija, kuri galėtų užtikrinti bendros valiutos stabilumą. Kai kurie autoriai kaip Jonesas (2009), Ioannou, Stracca (2011) viena iš pagrindinių euro zonos silpnybių laiko neefektyvų fiskalinį reguliavimą. Darbe (Samuels, Ramlogan, 2007) pažymima, jog griežti Maastrichto kriterijų reikalavimai apribojo euro zonos valstybių galimybes vykdyti savarankišką fiskalinę politiką dėl reikalavimo išlaikyti finansinės padėties stabilumą, kas dar labiau pagilino ekonominę krizę euro zonos šalyse. Dar griežtesnį požiūrį į bendrą valiutą išreiškė Feldsteinas (2011), kuris eurą vadina nepavykusiu eksperimentu, privedusiu prie dabartinės skolų krizės kai kuriose euro zonos šalyse – narėse, daugelio Europos bankų nestabilumo, aukšto nedarbo lygio, didelių neigiamų prekybos balansų. Tuo tarpu kitos šalys sugebėjo visą dešimtmetį suvaldyti infliaciją, neprisijungdamos prie euro zonos, nors žemas kainų lygis laikomas būtent bendros valiutos privalumu. Autoriaus nuomone dauguma euro sistemos šalių būtų išvengusios didelių įsiskolinimų bei kitų ekonominių problemų, jei jos turėtų nacionalinę valiutą.

Globalinė krizė netruko peraugti į euro zonos skolų krizę. Nors negalima teigti, jog euro zonos skolų krizė yra tiesioginė globalinės krizės pasekmė, tačiau neabejotinai pastaroji, išryškinusi euro zonos struktūrines problemas, tam tikru mastu įtakojo euro zonos skolų krizę. Problemiškomis euro zonos skolų krizės šalimis tapo pietinės Europos šalys – Graikija, Ispanija, Portugalija, Italija, Kipras bei Airija, kurias labiausiai ir palietė ši krizė, tačiau priežastys dėl kurių šios šalys tapo probleminėmis yra skirtingos. Bendra buvo tai, jog mažėjanti paklausa vertė Europos centrinį banką mažinti bazinę palūkanų normą, o vyriausybės didinti išlaidas, tuo pačiu ir biudžetų deficitus, skatinant visuminę paklausą ir tuo būdu neleisti smukti ekonomikai. Esant žemai palūkanų normai, nėra didelės problemos skolinantis tarptautinėje rinkoje padengti biudžeto deficitą, kuo ir pasinaudojo probleminės euro zonos šalys.

Tačiau kai jos prarado investuotojų pasitikėjimą ir išaugo skolinimosi kaina, šios šalys susidūrė su skolų naštos bei bankų likvidumo problema. Atsisakiusios nacionalinių valiutų, euro zonos šalys prarado galimybę spausdinti pinigus ir infliacijos pagalba mažinti realią šalies skolos našta.

Graikijos ekonomikos pagrindas – turizmo ir laivininkystės ūkio sektoriai labai priklauso nuo išorinių veiksnių, todėl Graikijos ekonomiką ypač palietė pasaulinė krizė. Mažėjančios biudžeto įplaukos, vyriausybės nesugebėjimas mažinti biudžeto deficitą bei vykdyti būtinas reformas kėlė grėsmę, jog valstybės skola taps nekontroliuojama. Graikija buvo pirmoji valstybė euro zonoje, kuri prarado pasitikėjimą finansų rinkose. Ekonominiu požiūriu stipriausios euro zonos šalys, ypač Vokietija, ėmėsi visų priemonių gelbėjant Graikijos ekonomiką ir sudarant jai galimybes išlikti euro zonoje, kadangi sėkmingas Graikijos skolos krizės įveikimas taip pat reikšė ir euro kaip euro zonos bendrosios valiutos išsaugojimą.

Kadangi euro zonos skolų krizė ėmė grėsti pačiam euro zonos išlikimui, Europos Sąjungos institucijos reagavo į susiklėsčiusią padėtį ir ėmėsi atitinkamų priemonių. 2010 m. gegužės mėn. buvo įsteigtas Europos finansinio stabilumo fondas – tai euro zonos valstybių-narių įsteigta ir Liuksemburge įregistruota finansinė įmonė. Europos finansinio stabilumo fondas skolina lėšas finansinius sunkumus patiriančioms euro zonos valstybėms sutartomis sąlygomis. Tais pačiais metais Europos centrinis bankas patvirtino vertybinių popierių rinkos programą, leidžiančią Europos centriniam bankui supirkti finansinių sunkumų turinčių euro zonos šalių vyriausybių išleistas obligacijas vertybinių popierių rinkose arba jas priimti kaip užstatą, skolinant pinigus tų šalių komerciniams bankams, siekiant palaikyti jų likvidumą.

Kai tapo aišku, jog Europos finansinio stabilumo fondo įsteigimas buvo nepakankama priemonė, 2012 m. vasario 2d. buvo pasirašyta naują sutartis dėl Europos stabilumo mechanizmo, kuris pakeitė Europos finansinio stabilumo fondą, įsteigimo. Europos stabilumo mechanizmas tai Liuksemburge įsikūrusi tarptautinė finansų įstaiga, kuri teikia paramą euro zonos šalims, kai tai bus būtina finansiniam stabilumui išsaugoti. Europos stabilumo mechanizmas yra euro zonos šalių įnašais, kurių dydžiai priklauso nuo atitinkamos šalies BVP apimties, sukurtas fondas, kuris veikia kaip nuolatinė euro zonos institucija tam, kad galėtų skolinti su finansinėmis problemomis susidūrusioms šalims, supirkdamas trumpo laikotarpio šių valstybių vyriausybių obligacijas.

Euro zonos skolų krizė kartu yra ir bankų krizė, kadangi bankai yra supirkę didžiausią krizės šalių vyriausybių obligacijų dalį ir patyrė didelių likvidumo problemų. Tam, kad ateityje būtų išvengta bankų krizių, atkurtas pasitikėjimas jais ir apsaugoti indėlininkai, 2014 m. buvo įsteigta Europos bankų sąjunga, kurią sudaro šie pagrindiniai komponentai: bankų priežiūros institucija (Europos centrinis bankas, vieninga indėlių apsaugos sistema) bei bendras bankų gelbėjimo fondas. Galimas dalykas, jog visos šios priemonės padės išspręsti esamas euro zonos problemas, leis sustiprinti finansinį stabilumą ir teigiamai paveiks finansų rinkas, bet jos nespėdžia

esminių euro zonos struktūrinių bei euro kaip bendrosios valiutos problemų.

Aptartos euro zonos problemos buvo neišvengiamos, kadangi bendra valiuta buvo įvesta per daug skirtingose šalyse ne tik ekonominiu, bet ir politiniu bei tradicijų požiūriu, o pats euro projektas nepakankamai įvertino šiuos aspektus, t.y. nebuvo pakankamai apgalvotas. Kiekviena eurozonos valstybė formuoja ir vykdo nepriklausomą Mastroichto sutarties rėmuose ekonominę politiką. Dėl to ekonominė situacija gali labai skirtis įvairiuose eurozonos valstybėse. Šalys, turinčios savo valiutą, esant reikalui, gali veikti prekių ir paslaugų eksporto ir importo apimtį, reguliuojant nacionalinės valiutos kursą. Euro zonos šalys, turinčios tik bendrąją valiutą, tokios galimybės neturi. Savarankišką pinigų politiką vykdančių valstybių nacionaliniai centriniai bankai turi galimybes reaguoti į konkrečią ekonominę padėtį šalyje: jei šalies ekonomika pernelyg sparčiai auga, palūkanų norma didinama (atitinkamai reguliuojant pinigų kiekį cirkuliacijoje), siekiant riboti infliaciją šalyje. Ir atvirkščiai, jeigu ekonomika silpnėja, tai palūkanų norma mažinama, siekiant skatinti investicijas ir tuo pačiu visuminę paklausą šalies ekonomikoje. Eurozonos valstybės vėl gi tokios galimybės neturi.

Nors Europos centrinių bankų sistema ir taiko klasikines pinigų politikos priemones, tačiau pinigų politikos įgyvendinimas visoje euro zonoje yra kur kas sudėtingesnis negu vienoje šalyje. Šiuo atveju pinigų politika remiasi visos euro zonos ekonomikos perspektyvų vertinimu, o ne vien tik nacionalinės plėtros tendencijomis. Europos centrinis bankas nustato vienodas palūkanų normas visoms euro zonos valstybėms. Tokia pinigų politika būtų adekvati, jei visose euro zonos valstybėse. ekonomikos tendencijos būtų panašios. Tačiau sąjungoje, kurioje valstybės turi platų savarankiškumą, tiek politinėje, tiek ekonominėje sferoje, ekonominė situacija įvairiose valstybėse gali labai skirtis. Aišku, aukščiau aprašytos priemonės gali sušvelninti dabartines euro zonos problemas, tačiau galimas dalykas jos yra laikinos ir skirtos konkrečioms problemoms spręsti. Antra vertus didžiuliai finansinės paramos fondai ir Europos centrinio banko įsipareigojimai supirkti vertybinius skolos popierius, išleistus šalių vyriausybių, patiriančių finansinius sunkumus, esant tam tikroms sąlygoms gali sukelti nevaldomą infliaciją su sunkiai nuspėjamos pasekmėmis.

Jeigu pinigų politika Europos pinigų sąjungoje vykdoma centralizuotai, atsižvelgiant ne į atskirų šalių, bet visos euro zonos ekonominio augimo perspektyvas, tai fiskalinę politiką nacionalinės vyriausybės vykdo savarankiškai. Antra vertus Mastroichto sutartis numato reikalavimus, liečiančius fiskalinę politiką, t.y. reikalavimus biudžeto deficitui bei valstybės skolos dydžiui, kurių privalo laikytis tiek Eurosistemos valstybės narės, tiek ir šalys, siekiančios įvesti eurą. Mastroichto sutartyje numatyti reikalavimai yra detalizuoti Stabilumo ir augimo pakte, kurį pasiūlė Vokietija ir kuris buvo patvirtintas 1997 m. Amsterdame. Stabilumo ir augimo pakte numatytos priemonės, galinčios užtikrinti tvarų euro zonos valstybių ekonomikų augimą, o taip pat ir sankcijos, jei šie reikalavimai būtų pažeisti. Taigi Stabilumo ir augimo paktas leidžia užtikrinti fiskalinės

politikos drausmę ekonominėje ir pinigų sąjungoje, o taip pat išreiškia tvarumo principą. Šis principas reiškia, jog kiekviena sąjungos šalis per ekonominį ciklą privalo išlaikyti subalansuotą biudžetą. Leistinas 3 proc. šalies biudžeto deficitas galimas tik ekonomikos nuosmukio laikotarpyje.

Stabilumo ir augimo pakte nustatytų taisyklių kaip Europos Sąjungos oficialios fiskalinės politikos pagrindo patvirtinimas reiškia, jog Europos Sąjungos tiek pinigų, tiek ir fiskalinę politiką grindžiama monetaristiniu „fiksotų taisyklių“ principu, atsisakant keinsistinio požiūrio. Nors tokia fiskalinė politika paremta automatinų stabilizatorių veikimu, tačiau tai nereiškia, jog visiškai atmetamos diskrecinės fiskalinės politikos priemonės, tačiau tokios politikos vykdymo galimybės labai ribotos dėl griežtų Stabilumo ir augimo pakto reikalavimų. Stabilumo ir augimo paktas reikalauja, jog euro zonos šalių biudžeto deficitas neviršytų 3 proc., o valstybės skola – 60 proc. šalies BVP. Už šio pakto reikalavimų nesilaikymą buvo numatyta bauda iki 0,2 proc. BVP, jei tam pritaria du trečdaliai euro zonos šalių finansų ministrų. Tačiau pakto reikalavimai buvo ne kartą pažeidžiami, o nusižengusias šalis nebuvo ryžtasi bausti, t.y. paktas praktiškai neveikė. Taigi vien tik teisinės bazės efektyviam fiskaliniam reguliavimui nepakanka – reikėtų fiskalinės priežiūros institucijos, veikiančios visos Europos pinigų sąjungos lygyje, kuri pastoviai stebėtų situaciją ir turėtų pakankamas galias įtakoti tų valstybių fiskalinę politiką tų valstybių, kurios pažeidžia fiskalinio tvarumo reikalavimus.

2005 metais pakoregavus ir papildžius Stabilumo ir augimo pakto nuostatas, sankcijų buvo atsisakyta. Jos buvo pakeistos reikalavimu šalims parengti detalias stabilumo programas, kuriose numatomos fiskalinės politikos įgyvendinimo priemonės, du kartus per metus teikti ataskaitas bei pasiūlymus Europos Komisijai. Manoma, jog tai sudaro prielaidas pakankamam fiskalinės politikos skaidrumui ir todėl atsiranda galimybė kontroliuoti fiskalinės drausmės laikymąsi ir kitais mažiau formaliais būdais. Vis tik fiskalinė drausmės reikšmė ekonominėje ir pinigų sąjungoje nemažėja. Antra vertus būtina koordinuoti priimamus sprendimus, kadangi nacionalinės fiskalinės politikos veiksmai turi poveikį kitoms ekonominės ir pinigų sąjungos šalims. Lietuvos Seimas 2007 m. pabaigoje priėmė Lietuvos Respublikos fiskalinės drausmės įstatymą, kuris įsigaliojo nuo 2008 m. sausio 1 d. Įstatymo paskirtis – nustatyti fiskalinės drausmės taisykles, užtikrinančias ilgalaikį valdžios sektoriaus finansų tvarumą ir stabilų ūkio plėtrą. Šiame įstatyme nustatomos Lietuvos fiskalinės drausmės taisyklės, kurios atitinka Europos Sąjungos teisės aktus.

Fiskalinė politika galėtų būti efektyvesnė, jeigu tam tikslui būtų panaudojamas Europos Sąjungos biudžetas. Šiuolaikinėje federacinėje valstybėje federalinis biudžetas naudojamas ne tik atskirų valstybės regionų ekonominiams ir socialiniams skirtumams išlyginti, bet ir ekonomikos reguliavimo politikai įgyvendinti. Tačiau Europos Sąjungos biudžetas skirtas tik pirmajam tikslui, t.y. regioniniams skirtumams išlyginti, o antroji funkcija nevykdoma ir nenumatoma vykdyti. Teisiniai Europos Sąjungos biudžeto pagrindai buvo suformuluoti dar Europos bendrijų steigimo sutartyse, o vėliau ir



Mastrichto sutartyje, tačiau pastaroji sutartis paliko galioti pirminius teisės aktus be žymesnių pakeitimų. Europos Sąjungos biudžetas sudaromas kasmet ir jis privalo būti subalansuotas. Pagrindinę Europos Sąjungos biudžeto pajamų dalį sudaro tiesioginiai valstybių narių įnašai, proporcingi kiekvienos šalies bendrojo vidaus produkto dydžiui. Biudžeto dydis negali viršyti 1,27 proc. Europos Sąjungos bendrojo vidaus produkto. Tai palyginti nedidelė vidaus produkto dalis, kadangi paprastai šiuolaikinių valstybių federaliniai biudžetai siekia iki 20 proc. šalių bendrojo vidaus produkto.

Nors Europos Sąjungos biudžetas sudaro santykinai nedidelę bendrojo vidaus produkto dalį, tačiau jis yra reikšmingas ypač naujoms valstybėms narėms, kurios yra santykinai neturtingos palyginus su senbuvėmis. Antra vertus nors Europos Sąjungos biudžetas nenaudojamas tiesiogiai fiskalinės politikos priemonėms finansuoti, tačiau pinigų srautai į šalių narių biudžetus iš Europos Sąjungos biudžeto ar atvirkščiai netiesiogiai įtakoja šių šalių galimybes vykdyti fiskalinę politiką.

Taigi galime pagrįstai teigti, jog Europos pinigų sąjungoje būtina koordinuoti ne tik pinigų, bet ir fiskalinę politiką. Antra vertus Europos pinigų sąjungos tiek pinigų, tiek fiskalinę politiką orientuota ekonomikos stabilumui palaikyti, tačiau nepakankamai skatina ekonomikos augimą. Tokia politika yra priimtina, esant palankioms sąlygoms, kai visų sąjungos šalių ekonomikos pastoviai auga, tačiau ekonominėms sąlygoms pasikeitus, tokia ekonominė sistema sunkiai susidoroja su atsiradusiais iššūkiais ką mes akivaizdžiai matome esamoje situacijoje. Tiesa, su šios globalinės krizės pasekmėmis Europos Sąjunga per ilgesnį ar trumpesnį laiką susidoros. Norėtume atkreipti dėmesį į tai, jog Europos Sąjungos institucijų priemonės atstatant jos šalių ekonomiką nukreiptos didesnio finansų ir bankų sistemos centralizavimo link. Ir ateityje, matyt, neišvengsime globalinių krizių su naujomis problemomis, kurios pareikalaus papildomų ar visai kitokių jų sprendimo būdų. Antra vertus bendra valiuta ir centralizuota pinigų politika yra nesuderinama su Europos pinigų sąjungos politine sandara, t.y. kaip nepriklausomų valstybių sąjunga. Vertinant iš pinigų istorijos pozicijų – tai akivaizdus žingsnis atgal.

Europos pinigų sąjungos bendroji valiuta – euras, o tuo pačiu ir pati Europos pinigų sąjunga turės prasmę tik esant glaudesnei ekonominei, socialinei ir politinei integracijai tarp šios sąjungos valstybių. Tai reiškia, jog turėtų būti unitarinė ekonominė sistema su bendromis prekių ir paslaugų, visų rūšių išteklių rinkomis, su bendra pajamų ir finansų sistema, su vienodomis socialinėmis garantijomis visiems Europos pinigų sąjungos šalių gyventojams. Tačiau tokia rinkų konsolidacija neišvengiamai sąlygos ir glaudesnę šalių politinę integraciją. Tokiu būdu tai būtų kardinalūs struktūriniai pakeitimai logiškai vedantys į unitarinės Europos valstybės sukūrimą, kuri galėtų turėti federacinę struktūrą. Tačiau čia gali kilti klausimas ar turtingos Europos sąjungos šalys sutiks savo gerovę dalintis su neturtingomis Europos valstybėmis. Gal būt joms tinkamesnis esamas variantas – teikti finansinę paramą neturtingoms šalims kartu griežtai kontroliuojant šios paramos panaudojimą? Antra vertus tokioje unitarinėje sistemoje mažos valstybės netekusios politinės

nepriklausomybės gali prarasti ne tik savo valstybingumą, bet taip pat tautinį ir kultūrinį identitetą, tradicijas. Globalizacijos sąlygomis toks pavojus akivaizdus. Taigi ir mažoms valstybėms vargu ar priimtina tokia perspektyva. Tiesa, kai kurios Europos valstybės, pvz. Jungtinė Karalystė, palaikytų kitą Europos Sąjungos modelį. Tai būtų nepriklausomų valstybių sąjunga su bendra rinka. Bet tokioje rinkoje ne tik kad nereikalinga bendra valiuta, bet ji tik būtų kliuviniu ir keltų bereikalingų problemų. Taigi šiandieną mes nieko tikro negalime pasakyti apie euro ateitį, kadangi jo perspektyvos nėra aiškiai apibrėžtos.

Kaip jau buvo minėta, euro integracija iki Europos pinigų sąjungos su bendra valiuta sukūrimo buvo sąlygota ekonominėmis ir politinėmis priežastimis. Tačiau analizuojant integracijos istoriją bei analizuojant šiandieninę situaciją, peršasi mintis, jog Europos integracija buvo grindžiama ne tik ekonominiiais kiek politiniais tikslais, didžiausios Europos valstybės – Vokietijai ir Prancūzijai siekiant įgauti daugiau politinių ir ekonominių galių Europos valstybių tarpe. Iš tikrųjų kaip jau buvo minėta iš didžiausia nauda iš Europos valstybių integracijos turėjo Vokietija, kuri labiausiai siekia išlaikyti ekonominę ir pinigų sąjungą Europoje, diktudama savo sąlygas.

## Išvados

Atlikta analizė leidžia teigti, jog Europos pinigų sąjungos su bendrąja valiuta – euru įkūrimas buvo nuoseklus ir ilgalaikio Europos integracijos proceso, kuris turėjo tiek ekonominius, tiek ir politinius tikslus, pasekmė. Laikotarpiu iki globalinės krizės šalių, priklausančių euro zonai, ekonomikos augo ir stiprėjo, ypač ekonomiškai stipresnių šalių, o euro tarptautinė reikšmė ir įtaka didėjo. Pasaulinė ekonomikos ir vėliau kilusi euro zonos skolų krizė atskleidė euro zonos trūkumus ir parodė būtinybę vykdyti šioje sąjungoje gerai apgalvotus struktūrinius pertvarkymus. Europos pinigų sąjunga su bendrąja valiuta – euru galėtų turėti ilgalaikes perspektyvas tik tuo atveju, jei būtų įgyvendinamos radikali priemonė, ypač pinigų bei fiskalinės politikos sferose, bei vyktų glaudesnė integracija tarp Europos pinigų sąjungos valstybių tiek ekonominėje, tiek socialinėje, tiek ir politinėje sferoje. Tačiau tais požiūriais yra skirtingų nuomonių bei interesų, todėl Europos pinigų sąjungos, o tuo pačiu ir euro perspektyvos nėra aiškiai apibrėžtos.

## Literatūra

- Amadeo, K. (2012), Value of the U.S. Dollar. [žiūrėta 2014 08 12], [http://useconomy.about.com/od/tradepolicy/p/Dollar\\_Value.htm](http://useconomy.about.com/od/tradepolicy/p/Dollar_Value.htm)
- Angeloni, I., Sapir, A. (2011), The international monetary system is changing: what opportunities and risks for the euro? Bruegel working paper, 2011/11. [žiūrėta 2014 08 16], [http://aei.pitt.edu/32868/1/The\\_international\\_monetary\\_system\\_is\\_changing\\_What\\_opportunities\\_and\\_risks\\_for\\_the\\_euro\\_\(English\).pdf](http://aei.pitt.edu/32868/1/The_international_monetary_system_is_changing_What_opportunities_and_risks_for_the_euro_(English).pdf)
- Benjamin, C. (2007), Enlargement and the international role of Euro, *Review of International Political Economy*, Vol. 14, No. 5, pp. 746-773.

- Chintrakarn, P. (2008), Estimating the Euro Effects on Trade with Propensity Score Matching. *Review of International Economics*, Vol.16, No. 1, pp. 186-198.
- Davulis, G. (2009). Problems of the adoption of the euro in Lithuania. *Intellectual Economics. Scientific Research Journal*, No 2(6), pp.108-115.
- Davulis, G. (2003). Teisinės bazės, reglamentuojančios užsienio investicijas Lietuvos Respublikoje, raida ir jos įtaka investicijų procesui. *Jurisprudencija*, 47 (39), 97-109.
- Estonian Central Bank, (2011), *Estonian Economy and Monetary Policy*. [žiūrėta 2014 10 08], [http://www.eestipank.info/pub/en/dokumentid/publikatsiooni/d/seeriad/ylevaade/\\_2011\\_02/rpy\\_211.pdf](http://www.eestipank.info/pub/en/dokumentid/publikatsiooni/d/seeriad/ylevaade/_2011_02/rpy_211.pdf).
- Evans-Pritchard, A. (2008), Financial crisis: Who is going to bail out the euro? [žiūrėta 2014 08 06], [http://www.telegraph.co.uk/finance/comment/ambroseevans\\_pritchard/3161588/Financial-Crisis-Who-is-going-to-bail-out-the-euro.html](http://www.telegraph.co.uk/finance/comment/ambroseevans_pritchard/3161588/Financial-Crisis-Who-is-going-to-bail-out-the-euro.html).
- Feldstein, M. S. (2011), The euro and European Economic Conditions, *NBER working paper, 2011 November, no. 17617*. [žiūrėta 2014 08 22], <http://www.nber.org/papers/w17617>.
- Frankel, J., Rose, A. (2002), An Estimate of the Effect of Common Currencies on Trade and Income, *Quarterly Journal of Economics*, 2002 May, vol. 117, pp. 437-466.
- Galati, G., Tsatsaronis, K. (2003), The impact of the Euro on Europe's Financial Markets, *Financial Markets. Institutions and Instruments*, Vol. 12, Issue 3, pp. 165-222.
- Gaspar, V. (2004), The transformation of the European Financial System. *Millenium BCP Bankers Seminar, Lisbon, February*. [žiūrėta 2014 09 14], <http://www.millenniumbcp.pt/multimedia/archive/00375/operatingplatforms>.
- Greenspan, A. (2001), The Euro as an International Currency. *Remarks by Chairman of the Board of Governors of the Federal Reserve System, before the Euro 50 Group Roundtable*. Washington, 30 November. [žiūrėta 2014 08 24], <http://www.federalreserve.gov>.
- Hunter, R.J., Ryan, L.V. (2009), Poland, the European Union, and the euro: Poland's Long Journey to Full European Integration, *Global Economy Journal*, 2009, vol. 9, issue 2, article 6. [žiūrėta 2014 10 08], [http://www.relooney.info/00\\_New\\_3169.pdf](http://www.relooney.info/00_New_3169.pdf).
- Ioannou, D., Stracca, L. (2011), Have euro area and EU economic governance worked? Just the facts. *ECB working paper series*, 2011 May, no. 1344. [žiūrėta 2014 09 18], <http://www.ecb.int/pub/pdf/scpwps/ecbwp1344.pdf>.
- Kropas, S., Kropienė, R. (2005), *Europos pinigai*, Vilnius, Lietuvos bankas.
- Kuodis, R. (2005), Euro įvedimas Lietuvoje: už ir prieš, *Pinigų studijos*, 2005, Nr. 4, pp 12-19.
- Lietuvos Europos Sąjungos politikos 2008–2013 metų strateginės kryptys „Daugiau Europos Lietuvoje ir Lietuvos Europoje“ (2008). [žiūrėta 2014 09 26 ], <http://www.euro.lt/documents/Strategines%20kryptys.pdf>.
- Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. balandžio 25d. nutarimas Nr. 417 dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005 m. rugsėjo 29d. nutarimo Nr.1050 „Dėl nacionalinio euro įvedimo plano bei Lietuvos visuomenės informavimo apie euro įvedimą ir komunikacijos strategijos patvirtinimo“ pakeitimo.
- Lim E.G. The Euro's Challenge to the Dollar: Different Views from Economists and Evidence from COFER (Currency Composition of Foreign Exchange Reserves) and Other Data. *TVF*, 2006/06, WP/06/153. [žiūrėta 2014 04 11], <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2006/wp06153.pdf>
- Micco A., Stein E., Ordoñez G. (2003). The currency union effect on trade: early evidence from EMU. *Inter-American Development Bank*. - 2003/10, vol. 18, issue 37. [žiūrėta 2014 10 26 ], [http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1468-0327.00109\\_1/pdf](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1468-0327.00109_1/pdf)
- Munchau, W. (2008), The case for a European rescue plan. [žiūrėta 2014 06 12], <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/e9f0a2e2-9305-11dd-98b5-0000779fd18c.html#axzz11EsCnZef>.
- Norris, F. (2011), Euro Benefits Germany More Than Others in Zone. [žiūrėta 2014 04 17], [http://www.nytimes.com/2011/04/23/business/global/23chart.s.html?\\_r=1](http://www.nytimes.com/2011/04/23/business/global/23chart.s.html?_r=1).
- Pisani-Ferry, J. et al. (2008), Coming of age: report on the euro area. *Bruegel Blueprint* ,Series, 2008, Vol. 4. [žiūrėta 2014 04 09], [http://aei.pitt.edu/8337/1/bruegel\\_comingofage.pdf](http://aei.pitt.edu/8337/1/bruegel_comingofage.pdf).
- Rastello, S.(2011), Estonia Benefits From Euro Amid Debt Crisis, Prime Minister Says. [žiūrėta 2014 05 08], <http://www.businessweek.com/news/2011-07-22/estonia-benefits-from-euro-amid-debt-crisis-prime-minister-says.html>.
- Rose, A., Engel C. (2001), Currency Unions and International Integration. *CEPR Discussion Paper No. 2659*. [žiūrėta 2014 08 27], [http://www.cepr.org/pubs/new-dps/dp\\_papers.htm](http://www.cepr.org/pubs/new-dps/dp_papers.htm).
- Samuels, Ramlogan. (2007), The Euro: Ever More Global, Finance&Development". - *TVF*, 2007/03, Vol. 44, No.1. [žiūrėta 2012 06 19], <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2007/03/bertuch.htm>.
- Shalder S. et al (2005), Adopting the Euro in Central Europe, Challenges of the Next Step in European Integration, *Occasional Paper No. 234*. Washington, IMF. [žiūrėta 2014 03 02], <http://www.imf.org/external/pubs/nft/op/234/op234.pdf>.

## COMMON CURRENCY EURO: INTERNATIONAL IMPORTANCE AND PERSPECTIVES

### Summary

The article presents the process of European integration, emphasizing the main moments of this process. The integration process of Europe, the result of which is foundation of European Union and latter the establishment of the European Monetary Union with common currency Euro, is one of the most significant processes, in the political and economic sense, during the whole history of Europe. Formally European Monetary Union exist since January 1, 1999, and Euro as cash started functioning in twelve states of EU since January 1, 2002. Adoption of Euro ended the 50 year lasting money integration process. Euro became the key axis of integration. In the contest of the international monetary system, formation of European Monetary Union with common currency is perhaps the most important event since the failure of the world monetary system that functioned on the basis of the Bretton Woods treaty.

The historical assumptions of the European economic, the main stages up creation integration process, the main stages of creation of European Monetary Union and adoption of the Euro are discussed in the article. The European system of Central banks and principles of its monetary policy are discussed in the article. The international role of Euro, its increasing international weight during the pre-crisis period and its impact on economy of countries of European Monetary Union is analysed. The strategy of adoption of Euro in Lithuania and joining it the European Monetary Union with taking into account the experience of other countries is discussed. The

present situation in the Euro zone, its problems and perspectives of the European Union and a single currency are discussed. The analysis shows that the European Monetary Union and a single currency will have long-term perspectives only if specific radical measures, especially in the spheres of monetary and fiscal policy of European Union, and closer integration between the countries are taken.

**KEYWORDS:** Euro, European integration, European Union, European Monetary Union, European Central Bank, Euro crisis.

---

**Gediminas Davulis**, dr., prof., Vilniaus kolegija, Verslo vadybos fakultetas, Didlaukio g. 49, 08303 Vilnius. Mokslinių tyrimų kryptys: makroekonominių procesų modeliavimas ir tyrimas, bankininkystė, optimizaciniai metodai ekonomikoje, savivaldybių ekonomika bei finansai. Paskelbęs virš šimto mokslo darbų. Namų adresas: Ukmergės g. 200-139, Vilnius 07168. Telef. 868957148, e.paštas [geddav@mruni.eu](mailto:geddav@mruni.eu), [g.davulis@vfv.viko.lt](mailto:g.davulis@vfv.viko.lt).





## THE EVOLUTION OF REGIONAL DISPARITIES IN THE SLOVAK REPUBLIC

Katarína Havierniková, Boris Janský

Alexander Dubček university of Trenčín

---

### Annotation

For the evaluation of regional development are commonly used the social, economic, ecological and demographic indicators. The aim of this paper is to assess the development of regional disparities between Slovak regions in the context of selected socio-economic indicators: the unemployment rate (%), regional GDP in PPS (at current prices, EUR), average nominal monthly wage (EUR), the number of trading partnerships per 1000 economically active population, density of highways and motorways and the expenditures on research and development (EUR). For assessing the regional disparities in the contribution we use the calculation of Coefficient of Variation and Gini coefficient. Observed period are years 2001 – 2013, depending on the data availability in regional databasis of Statistical office of the Slovak republic. For some indicators the observed period is until 2011 or 2012. The part of the analysis is the creation of correlation matrix between observed indicators and statistical significance of correlations is confirmed through the values of p-value. Based on the three types of regional typology, the output of the analysis is the ordering of the Slovak regions into the various categories.

KEYWORDS: region, regional disparities, indicators.

### Introduction

The attention of economists on the issue of differences in socio-economic development of regions increasingly began to catch up in the context of the global economic crisis (30<sup>th</sup> years), especially after 2<sup>nd</sup> World War. As reported Pike, Rodríguez – Pose and Tomaney (2006), local and regional development has become an increasingly important activity for national as well as local and regional governments across the world since 1960s and 1970s. In the former socialistic economies the regional development has become a part of interest in the context of economic transformation conducted after 1990. In the Slovak Republic, the process of transformation was associated with the building of market economy on the principle of private property predominance. The system measures of economic reform in Slovakia have also influenced the overall level of regional development. In this context we can follow the deepening of regional disparities. The other factors that influenced the evolution of regional disparities were processes of globalization, the process of integration into the EU, changes associated with decentralization of public administration, strengthen of local self-government competencies, fiscal decentralization and many others.

According Habánik, Koišová (2011) regional disparities in the Slovak Republic are affected also by geography and potential of the region. Under these conditions the regions acquire the status of marginal or developing regions. Marginal regions are characterized by a low level of transport equipment, technical and social infrastructure; rapid aging of the population, but on the other hand, this region has a natural wealth.

The knowing the extent of regional disparities is important for the professional public, for plants operating

and people living in these regions. The level of development of the region affects their quality of life and long-term prospects and objectives. According Rajčáková (2009) the specific feature of the regional structure of Slovakia are spatially distinct and ever-widening regional disparities, which are the immediate expression of spatially differentiated economic and social level of regions. Dawkins (2003) defines region as a spatially contiguous population (of human beings) that is bound either by historical necessity or by choice to a particular geographic location. The dependence on location may arise from a shared attraction to local culture, local employment centers, local natural resources, or other location-specific amenities.

**The object of this particular study is:** the level of regional disparities in the Slovak regions.

**The aim of the study is:** to evaluate the regional disparities using selected measurement concepts.

**The objectives of the study are:**

- 1) to characterize regional disparities and the typology of regions through the theoretical point of view,
- 2) to explain using the measurement concepts of Variaton coefficient and Gini index.
- 3) to evaluate the correlation between the analyzed indicators of socio-economic development of regions.
- 4) to classify the regions of the Slovak republic into the three categories based on the results of analysis.

**The methods of the study are:**

- The paper builds on a literature review of main theoretical and methodological concepts,
- using of mathematical and statistical methods for calculations.

**The novelty of the study:** the paper has scientific contribution in the way that classifies regions of Slovakia into three categories. Basis for this classification consists

of results obtained by calculation of frequently used methods for measuring of regional disparities in the conditions of the Slovak republic.

### Theoretical concepts

Before characteristic of regional disparities it is necessary to mention the concept of regional policy and regional development. Regional policy can be defined as a set of measures, developing and support activities, programs and trends undertaken by the government, local government and association of various interests from different sectors at local and regional level with aim to achieve economic development. According OECD (2013) the regional development is a broad term but can be seen as a general effort to reduce regional disparities by supporting (employment and wealth-generating) economic activities in regions. Grmanová (2012) pointed out, that all three terms are in close relationship and are linked to each other.

The attributes of regional policy are: to reduce disparities between the levels of development in different parts of the region, to promote economic and social development, ensuring a better quality of life and ensuring the sustainable development of the region. The reasons for implementation of regional policy are mainly the growing regional disparities.

In various national and foreign scientific and professional works in the case of regional development, the regional disparities are interpreted as different degrees of social and economic development, that create the inequalities between the compared units. Regional disparities represent the measurable differences in the development of bounded regions (units) characterized by a set of indicators. Disparities can have social and economic nature, or they can be understood more widely, such as spatial inequality, geographical, political, social, ecological, and many more. The character depends on the research area. The disparities can be negative as well as positive.

Habánik and Koišová (2011) identify three types of regional disparities: 1. social (average wage, unemployment, education level and life expectancy), 2. economic (GDP, GDP per capita, labour productivity, average wage, unemployment, education level, life expectancy, transport infrastructures), 3. ecological (drainage, water, air pollution). Rehák, Černěnko, Buček, Tvrdoň (2013) use the classification structured into three dimensions: 1. economic (business, employment, productivity, creativity, high-tec), 2. social (education, crime, long-term unemployment, participation, poverty), 3. the infrastructure and public services (education, health, social services, transportation, internet).

The reached level of regional development in these areas is evaluated through statistical indicators. Based on the results, the regions could be divided into the several groups. According Novotná (2007), the structural indicators approved by European Commission in 2003 are divided into the following areas: overall economic environment, employment, innovation and research, economic reform, social cohesion, environment.

In the professional and economic literature we can find several classification of region. Selection of

universal criteria for the level of regions assessment in this paper is based on a comparison of the two key approaches to the classification of regions with the results of methodology of Rehák, Černěnko, Buček, Tvrdoň (2013). First is the classification of regions based on regional competitiveness according Martin (2003) who differentiates three types of regions: production sites, knowledge hubs, sources of increasing returns, based on two criteria – the density of population, gross domestic product per capita. Second is the classification of regions according Tödting and Tripple (2004) who on the basis of innovation performance distinguish between metropolitan regions, economic regions core and peripheral regions. The compared classification is the classification of Rehák, Černěnko, Buček, Tvrdoň (2013) based on development index. For assessing the level of development of regions is selected 15 indicators, divided into the 3 dimensions - economic, social and infrastructure dimension. Consequently, the regions are ranked by level of development – above average, average and below average.

### Methodological base

As stated Ivanová 2013, the primary condition for solutions (eliminating) of regional disparities is to quantify their level. To address the problem, it is necessary to know the methodologies that allow us to obtain relevant information on the extent of regional disparities. For measuring of regional disparities a lot of methods exist that present interesting properties. As stated Michálek (2012) methods used for the measurement of regional disparities can be divided into several groups:

- simple indirect methods (point method, scaling technique - semaphore),
- simple comparative methods (method of static and dynamic regional comparison),
- spatial degree of polarization (range (ratio) data file, the relative size of a data file, standard deviation, coefficient of variation),
- tools of spatial arrangement and concentration (coefficient of concentration, Herfindahl index of geographic concentration, The coefficient of localization, Gini coefficient, Lorenz curve, elementary rate of entropy, Theil index, Hoover index),
- the methods of convergence (sigma convergence, beta convergence),
- comprehensive methods and tools of regional disparities (regression, multiple models, factor analysis, cluster analysis, time series analysis, etc..)

Most of these methods used OECD, World Bank, EU and other institutions. For measuring of regional disparities, we used the method of the Coefficient of variation (CV) and Gini index (Gini).

**Coefficient of variation (CV)** is used for measuring of regional disparities in works of Monfort (2008), Huang and Leung (2009), Matlovič, Matlovičová (2005). CV is adopted to measure the degree of regional inequality. As stated Habanik, Hostak, Kutik (2013) the formula of CV is

$$CV = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N (y_i - \bar{y})^2}{N}}}{\bar{y}} \quad (1)$$

Where: CV – the coefficient of variation,  $y_i$  – the indicator for region  $i$ ,  $N$  – the number of regions,  $\bar{y}$  – the mean of indicator.

**Gini index (Gini)** is one of the widely used measures of regional disparities. Consistent with OECD (2011) methodology unweighted Gini index is defined as:

$$GINI = \frac{2}{N-1} \sum_{i=1}^{N-1} |F_i - Q_i| \quad (2)$$

$$\text{Where: } F_i = i/N \text{ and } Q_i = \left( \frac{\sum_{j=1}^i y_j}{\sum_{i=1}^n y_i} \right) \quad (3)$$

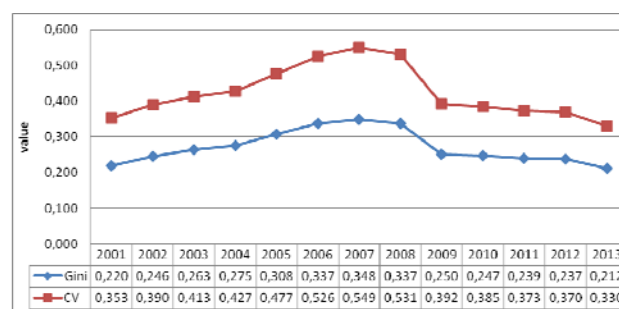
$N$  – the number of regions,  $y_i$  is the value of variable  $y$  in region  $j$ . The index ranges between 0 (perfect equality:  $y$  is the same in all regions) and 1 (perfect inequality:  $y$  is nil in all region except one).

## Data, results and discussion

The Slovak republic consists of 8 self-governing regions (Bratislava - BA, Trnava - TT, Trenčín - TN, Žilina- ZA, Banská Bystrica - BB, Nitra- NR, Prešov - PO, Košice - KE) and comprises the area of 49035.56 km<sup>2</sup>. The population in 2012 was 5410836 inhabitants and a population of density was 110.3 inhabitants per km<sup>2</sup>. In Slovakia there are several industries with long traditions, such as engineering, chemical, electrotechnical engineering, wood processing and food industry. There are 164771 enterprises, of which around 99% are small and medium sized enterprises. According to data of Statistical office of the Slovak republic in 2013, the GDP growth rate (constant prices, year on year change) was 1.5% (72134 mil. Euro) and unemployment was 14.2 % (386 thousands persons).

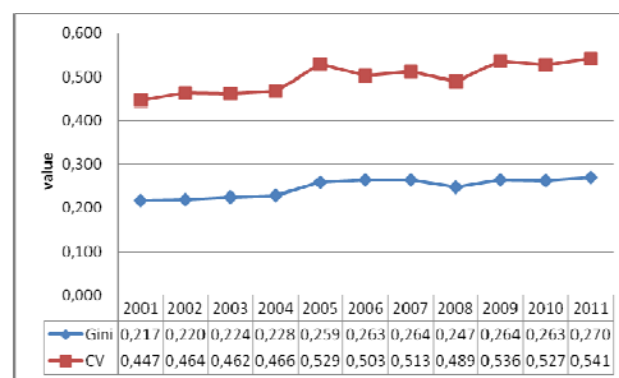
The evolution of **the unemployment rate (UR, %)** within the observed period in Slovakia had a variable character with a declining trend. The unemployment rate dropped from 18,5% in 2001 to a level of 13.5% in 2013. The highest unemployment rate in 2013 was registered in regions of Prešov (23,96%), Banská Bystrica (23,59%) and Košice (25,55%), the lowest in the Bratislava region (5,79%). The CV and the Gini (1 Figure) indicate regionally differentiated development of unemployment. The CV increased from a level of 0.3532 in 2001 to level 0.5488 in 2007. Gini increased from 0.2198 to 0.3483. Since 2008 there has been a decline in regional disparities. In 2013, the CV shows the value of 0,3295 and 0,2120 on the Gini index. Median of CV is 0,3924 and Gini 0,2589. The decline in the unemployment rate between 2001 and 2007 was affected by: the continuing process of restructuring in some sectors, FDI inflows, reforms in the field: of pensions, tax, social benefits, labor market, health care, public finance and fiscal decentralization, change in the system of active policy labor market, the new social law, privatization and many more. The growth of unemployment in the next period

was mainly influenced by the global crisis and a decline in foreign demand.



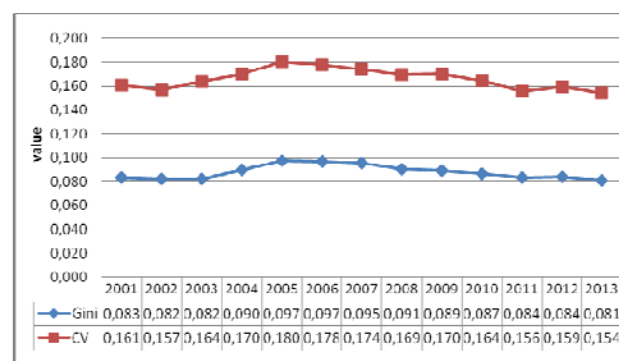
1 Figure. The unemployment rate (%)

The overall trend of **regional GDP in PPS (RGDP, EUR)** evolution had until 2008 the upward trend, when regional GDP in PPS reached 18090,70 mil. EUR what represents an increase in comparison with year 2001 (74.48%). A slight decrease occurred between 2008, 2009. During the next period the development of the indicator has the upward trend (10.77%). Regional GDP in Bratislava and Trnava region during observed period was above the Slovak national average. The CV and the Gini (2 Figure) indicate an increase in disparities between regions. The deepening of regional disparities occurred in 2009 mainly due to the financial crisis. The median of CV is 0,5029 (in 2006) and Gini 0,2589 (in 2005).



2 Figure. Regional GDP in PPS

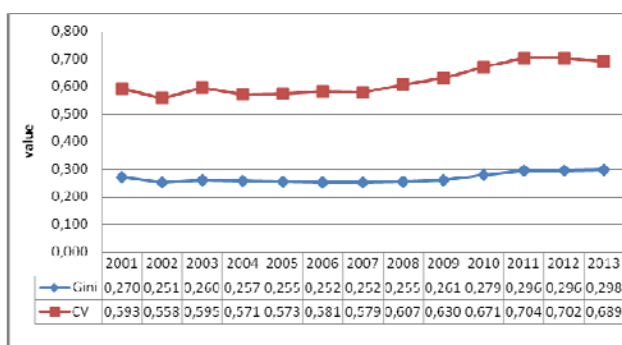
Indicator of **the average nominal monthly wage (NMW, EUR)** had increasing trend throughout observed period, both at national level and in individual regions. In 2013, the average wage in Bratislava region (1049 EUR) compared with the average in Slovakia (824 EUR) was higher by 27.31% and in comparison with the Prešov region (the lowest average of 636 Eur) up to 64.94%.



3 Figure. The average nominal monthly wage (EUR)

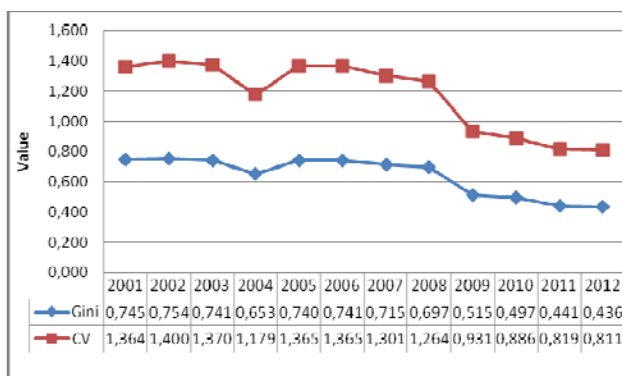
CV and Gini index (3 Figure) point to the variable character of regional disparities development. The most substantial regional differentiation was recorded in 2005. The median of CV is 0,1643 and Gini 0,0869.

When evaluating the proportion of the number of trading partnerships per 1000 economically active population (TP/1000 EAP, number), we can observe a growing trend at the level of the SR within the observed period. In some regions (Bratislava, Košice, Trenčín, Prešov) we can watch the decline of this indicator between 2001, 2002. In 2013 in Slovakia was accounted for 1,000 economically active population 89109.86 trading partnership, representing an increase of 153.96% (2001). Bratislava region exceeded the national average by 101.13% and Presov Region by 624.17%. CV and Gini (4 Figure) point to increasing regional disparities after year 2007. The median of CV is 0,5950 and Gini 0,2602.



4 Figure. The variable proportion of trading partnerships per 1000 economically active population

One of the basic conditions for localization of large manufacturing firms, mobility of people, goods and services, according Rehák, Černěnko, Buček, Tvrdoň (2013) is quality of infrastructure represents by density of the highways and motorways (DHM, km/1000 km<sup>2</sup>). They calculated this indicator as a share of the highways and motorways length and region area. As follows from the calculation of CV and Gini (5 Figure), observed density of highways and motorways is dynamically developing.

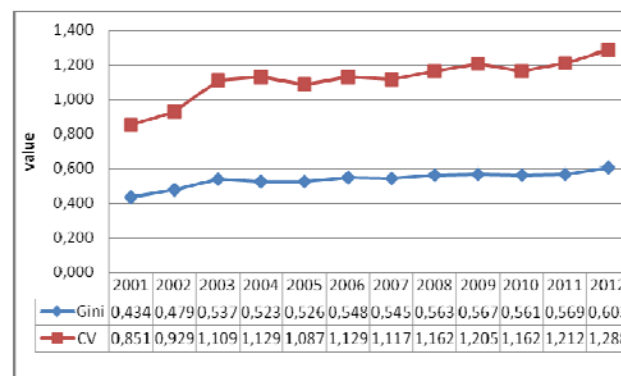


5 Figure. Density of highways and motorways (km/1000 km<sup>2</sup>)

According Masárová and Šedivá (2013) for the period 2000 – 2012, the length of motorways increased by 136.8 km (46.3%). The largest increase was recorded in the category of highways, whose length increased more than 8-times, which represents an increase of 221.3

kilometers. The median of CV is 1,2825 and Gini is 0,7062

The last evaluated indicator was expenditure on research and development (R&D, EUR). In Slovakia, the expenditure on research and development in the observed period grew by 172.63%. The highest increase was in Košice Region (383, 02%) and in Bratislava region (274,44%), the lowest was recorded in the Trenčín Region (4,43%). Long-term economic growth is associated with the ability to bring innovative products and services to the market. A necessary condition for the formation of innovation is currently promoting of R&D. Kordoš (2013) draws attention to the fact that most fundamental research is done at universities and in national research institutes. Krajňáková and Vojtovič (2012) argue, that firms play a primary role in applied R&D – that is research, that can be directly applied in new goods and services, together with process and product development actually to bring these new goods and services into market. In the evaluation of regional innovation performance, as partly confirmed from analysis, most of the Slovak regions are still behind the national average. CV and Gini pointed to increasing regional disparities (6. Figure). The median of CV is 1,128763 and Gini 0,5469.



6 Figure. The expenditure on research and development (EUR)

**The correlation matrix of selected socio-economic indicators**

Among the indicators of socio-economic development, we surveyed a statistically significant dependence using the correlation matrix, based on methodology of Šipikal, Rehák, Labudová (2010). The table contains in addition to the pairwise correlation coefficients (1<sup>st</sup> row) and values of p-value (2<sup>nd</sup> row), based on which we can decide on the statistical significance of the correlation coefficient. Many authors indicate P < 0.05 as statistically significant and P < 0.01 as statistically highly significant relationship. P value pointed to statistically highly significant relationship between unemployment rate and average nominally monthly wages (P=0,001), and between regional GDP and expenditures on R&D (P=0,003), where coefficients of correlation represent positive correlation dependence. The statistically highly significant relationship is between density of highways and motorways and the number of trading partnerships per 1000 EAP, but it is the indirect dependency.



The correlation between trading partnerships/1000 economically active population and unemployment rate is

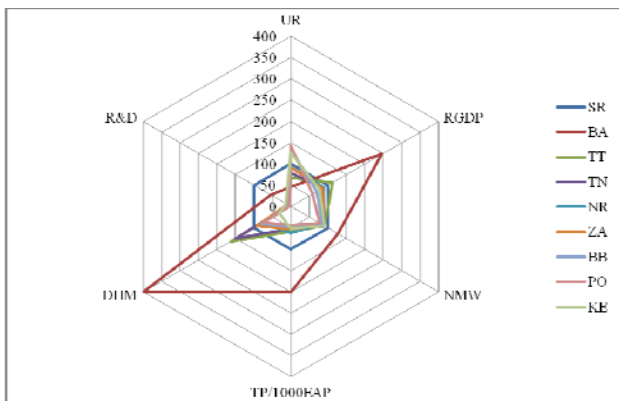
statisstically significant (P = 0,048), but the correlation represents negative, indirect dependency.

1 Table. Correlation matrix of selected socio-economic indicators (2001 – 2011)

	UR	RGDP	NMW	TP/1000 EAP	DHM	R&D
UR	1	0,394 0,225	0,835 0,001	-0,595 0,048	0,409 0,205	0,405 0,211
RGDP	0,394 0,225	1	0,560 0,067	0,279 0,402	-0,566 0,064	0,783 0,003
NMW	0,835 0,001	0,560 0,067	1	-0,502 0,110	0,238 0,447	0,349 0,288
TP/ 1000 EAP	-0,595 0,048	0,279 0,402	-0,502 0,110	1	-0,786 0,003	0,190 0,572
DHM	0,409 0,205	-0,566 0,064	0,238 0,447	-0,786 0,003	1	-0,575 0,059
R&D	0,405 0,211	0,783 0,003	0,349 0,288	0,190 0,572	-0,575 0,059	1

Conclusions

The results of analysis show, that most developed region is Bratislava region. Evaluated indicators in this region are above the national average. The results are also documented by the following graph. In the Bratislava region is the highest concentration of production with high added value. Region is located close to the other significant prosperous cities such as Vienna or Győr. It is characterized by high mobility of the workforce that comes from another region and other related agglomeration factors. Trnava region dominates as social as well as economic area. Trenčín region has a relatively high density of highways and motorways, relatively low rate of unemployment. Žilina region is better fitted with transport infrastructure and there is registered a higher average wage. Prešov and Banská Bystrica regions show a high unemployment rate an low rate of regional GDP. In the rest of indicators in the Nitra, Žilina, Banská Bystrica show similar values. The position of regions presents following Figure (6 Figure).



6 Figure. The position of Slovak region in individual indicators (2011)

Based on the results of the Slovak regions analysis we can divide these regions into 3 groups. 1. dynamically developing regions (Trnava, Trenčín), 2. moderately fast growing regions (Žilina, Nitra) and least developed regions (Banská Bystrica, Prešov, Košice).

The 2 Table presents comparison of three typologies of regions and it is complemented by the results of this analysis.

2 Table. Comparison of regional typologies

Authors	Classification		
Martin (2003)	Production sites KE, PO, BB, NR	Knowledge hubs BA	Sources of increasing returns TT, TN, ZA
Tödting and Tripple (2004)	Metropolitan regions BA, TT	Economic regions core TN, ZA, BB, NR, KE	Peripheral regions PO, BB,
Rehák, Černěnko, Buček, Tvrdoň (2013)	Above average BA, TT, TN	Average ZA, KE	Below average NR, BB, PO
Own classification	Dynamically developing regions TT, TN,	Moderately fast growing regions ZA, NR	Lleast developed regions BB, PO, KE

Acknowledgements

This paper was created within the project IGS FSEV Cluster policy in the Slovak Republic, project registration number 1/2014 and within the project The impact of EU Commercial and Industry policies on the Slovak Republic’s competitiveness enhancement, project registration number IGS FSEV 3/2014.

References

Dawkins, C. J. (2003) Regional Development Theory: Conceptual Foundations, Classic Works, and Recent Developments. Journal of Planning Literature, November 2003 vol. 18 no. 2 131-172. 131 – 172. On World Wide Web: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.197.6878&rep=rep1&type=pdf>

Grmanová. E. (2012) Regional disparities between districts in the Slovak regions. Scientific journal, Faculty of social and economic relations. Alexander Dubček University of Trenčín. No. 4/2012, volume 10. 20 – 26.

Habaník. J. Hostak. P. Kutik. J. (2013). Economic and social disparity development within regional development of the Slovak republic. The economics and management. Vol. 18. No3. 457 – 464.

- Habánik, J., Koišová, E. (2011). Regional economy and policy. Bratislava: Sprint dva.
- Huang, Y. and Leung, Y. (2009) Measuring Regional inequality: A Comparison of Coefficient of Variation and Hoover Concentration Index. *The Open Geography Journal*, 2, 25 -34.
- Ivanová, E. (2013). Regional development, regional disparities and the methods of their measurement. The factors of social and economic development of the Slovak republic regions. Trenčín: A. Dubček University of Trenčín Faculty of social and economic relations. 7 - 14.
- Kordoš, M. (2013) The role of Innovation and technology in international business environment. *Scientific Journal*, Faculty of Social and Economic relations. Trenčín, 2013. No.4/2013, volume 11. 78- 84.
- Kordoš, M. (2012) US-EU Bilateral Trade Relations – Transatlantic Economic Issues. In *International Conference on European Integration 2012*. Ostrava: VŠB – Technical University Ostrava. Faculty of Economics. Department of European Integration. 131 – 139.
- Krajňáková, E., Vojtovič, S. (2012). New Economy versus creative Industry. *Scientific Journal*, Faculty of Social and Economic relations. Trenčín, 2012. No.4/2012, volume 10. 43-49.
- Matlovič, R., Matlovičová, K. (2005). The development of regional disparities in Slovakia and problems of Prešov region's regional development. *Folia geographica*, 2005, XLIII,8.Prešov: Acta Facultatis Studiorum Humanitatis et Naturae Universitatis Prešovensis. 66 – 68. On World Wide Web: <http://www.fhpv.unipo.sk/~matlovicova/publikacnacinost.htm>
- Martin, R. (2003). A study on the Factors of Regional Competitiveness. A draft final report for the European Commission Directorate – General Regional Policy.
- Masárová, J., Šedivá, M. (2013). The road infrastructure in the Slovak republic. *Perner's contacts*. Volume 8, No. III. November 2013. 113- 124. On World Wide Web: [http://pernerscontacts.upce.cz/31\\_2013/Masarova.pdf](http://pernerscontacts.upce.cz/31_2013/Masarova.pdf)
- Michálek, A. (2012). Some methods for measuring regional disparities. *Geographical Journal*, 64 (2012) 3, 219-235. 219 – 235.
- Monfort, P. 2008. Convergence of EU regions. Measures and evolution. *Workin papers*. No 01/2018. EU: Regional policy. A series of short papers on regional research and indicators produced by the Directorate – General for regional Policy.
- Novotná, M. (2007). Regional policy of the EU. Ostrava: VŠB – TU Ostrava.
- OECD. (2011). Annex C: indexes and formulas, in *OECD Regions at a Glance*. 2011. OECD Publishing. On World Wide Web: [http://dx.doi.org/10.1787/reg\\_glance-2011-40-en](http://dx.doi.org/10.1787/reg_glance-2011-40-en)
- OECD. (2013). Regional development. On World Wide Web: <http://www.oecd.org/gov/regional-policy/regionaldevelopment.htm>
- Pike, A, Rodríguez-Pose, A., Tomaney, J. (2006). Local and regional development. USA: Routledge. On World Wide Web: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/studies/pdf/3cr/competitiveness.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/3cr/competitiveness.pdf)
- Rajčáková, E. (2009). Regional development and regional policy of the EU and the SR. Bratislava: Geo-grafika.
- Rehák, Š., Černěnko, T., Buček, M., Tvrdoň, J. (2013). Economic and social dimension, infrastructure and public services. Bratislava: MasterCard Worldwide, the Slovak centers of development.
- Šipikal, M., Rehák, Š., Labudová, V. (2010). The methods and techniques of regional analysis. Bratislava: Ekonóm.
- Tödting, F. Trippel, M. (2004). One size fits all? Towards a differentiated policy approach with respect to regional innovation systems. *Wien: Abteilung für Stadt- und Regionalentwicklung, Wirtschaftsuniversität Wien*. On World Wide Web: <http://epub.wu.ac.at/944/1/document.pdf>

---

**Katarína Havierniková.** Philosophiae doctor (economics), assistant professor at Alexander Dubček University of Trenčín (Slovakia), the Faculty of social and economic relations, the Department of micro and macroeconomics. e-mail: [katarina.haviernikova@tnuni.sk](mailto:katarina.haviernikova@tnuni.sk). Author of more than 60 scientific and research articles, published in Slovakia and abroad, co-author of textbooks and scientific monography. Author of 3 scientific research projects implemented at Faculty of Social and Economic relations in the area of clusters, coordinator and manager of quality in projects supported by the EU, coordinator of program Erasmus at Faculty of Social and Economic relations. Fields of scientific interest: economic policy, economic policy of the EU, the creation of programs and projects, the clusters and cluster policy.

**Boris Janský.** External PhD. Student, secretary of Faculty of social and economic relations at Alexander Dubček University of Trenčín (Slovakia). e-mail: [boris.jansky@tnuni.sk](mailto:boris.jansky@tnuni.sk). Author of 20 scientific and research articles, published in Slovakia and abroad, co-author of textbooks.



## NEW ECONOMY AND THE DEVELOPMENT OF CREATIVE INDUSTRY

Sergej Vojtovič, Rolf Karbach

*University of A. Dubček in Trenčín*

---

### Abstract

This study is dedicated to an analysis of contents of such terms as "new economy" and "creative industry", which are already well known in the scientific and vocational communication. Furthermore it defines nature of those economic phenomena, which they mirror. Moreover common characteristics and differences between new economy and creative industry are being studied in order to determine the principles of evaluation and measuring of these economic phenomena. At the same time it is stressed that the measuring of efficiency of new economy and creative industry in the structure of other branches of economic production and their role in the GDP should be based on the creation of innovations and gained added value. Keywords: nova ekonomika, ľudský kapitál, tvorba inovácií, kreatívny priemysel, ukazovateli kreativity.

KEY WORDS: new economy, human capital, creation of innovation, creative industry indicators of creativity.

### Introduction

The result of scientific revolution, which took place in second half of 20th century, was accelerated course of all economic processes. This acceleration was influenced by the implementation of new knowledge into economic production. Gained and evolved knowledge begins to substitute material costs. At the end of 20th and in the beginning of 21st century we witnessed the world entering the informative revolution and the basics of the so called informative or knowledge society (economy) were created. The main indicators of knowledge production are: the transformation of knowledge and information into the key source of economic development, forming and developing of the IT goods and services market and the transformation of universities and scientific organizations into the main producing institutions of present society. Adequate technological changes contribute to this process - computer elaboration, storing and spreading of information. Computers and internet, which have made it all possible, are based on commercial networks and are run in the dialogue regime.

Above listed trends in the development of world economy and especially developed countries significantly differ from former economic processes, changed their nature, character and dynamics. These new and quite different productions, which importantly influenced and changed traditional industries, have been named as information, network, internet, knowledge or new economy.

Theoretically, the definition of the new or knowledge economy is usually connected with the process of creation and elaboration of information. That is the reason why modern and developed society is also called information society. The Characterization of human capital as a human creative ability is usually taking place within the processes of creating and analyzing new information. On the other hand, the processes of

management of human capital or human resources are not connected with the processes of creating and analyzing new information, but with the personal aspects of managing people in the organizations.

Later on, when the above mentioned terms and categories are becoming a part of scientific language and communication, the term creative industry is created and we can witness different typologies being made – not only of the producing companies, but of cities, regions, countries or particular social groups of population – according to the indicators of creativity. These criteria of creativity in the above listed typologies are being shifted to the following: indicators of internet use, books reading, and other cultural activities such as theater running, concerts, libraries, museum and so on. According to these criteria we can say that the culture, cultural education, public administration and publically financed art, informal associations like for instance amateur groups, foundations, and associations are becoming the branches of creative industry. Advertising, marketing, media, film industry, internet, mobile phone, music industry, electronic publishing houses and printed media, video- and computer games, activities connected with the running of cultural facilities, libraries, exhibitions and so on belong here as well.

The question whether the processes like new economy and creative industrial are different or interconnected remains unanswered. Is the latter the part of or only one of many branches of new economy or is it a synonym for the term new economy? What are the criteria of new economy and creative industry are they substantially the same or are they different? How can the new economy be differentiated from the traditional one, or the creative industry from the traditional, uncreative? This study tries to determine the direction and basic approaches to the definition of these new processes, which would enable us to further study and define specific criteria of their determining, defining and evaluating. Therefore the main

goal of this study is to determine the nature of such new social phenomena like new economy and creative industry, define their differences or connections with the intention to create the basis for evaluation of system of specific evaluating criteria and measuring of their economic efficiency. In order to achieve this goal following tasks have been defined:

- Specify the essence of new economy (production) and determine its differences from the traditional or “old” economy (production);
- Define the nature of creative industry and determine its differences from traditional (“uncreative”) industry;
- Execute an analysis of the nature of new economy and creative industry and find out whether some common basic characteristics or qualities can be determined, which would enable us to justify and specify common criteria of defining, evaluating and measuring of economic efficiency of new economy and creative industry.

Research methods used in the study are: historical analysis of the process how the new economy and creative industry has been formed; theoretical analysis and comparison of conditions in which new and traditional economy have been created and developed; theoretical analysis and comparison of conditions in which creative industry have been created and developed.

Scientific originality of the article is:

- to determine and justify common elements of the nature of new economy and creative industry with the intention to elaborate a basis for determining the criteria of their definition and evaluation within realistic economic processes.
- Practical significance of the article is:
- elaborating and defining the criteria of defining and evaluating of new economy and creative industry in the realistic economic processes will enable us to measure their economic efficiency, their significance in the structure of economic production (for example in a region or in a country) and their influence on the total social and economic development.

### **Natures and significance of new economy**

Significant changes within the economic production, on the labor market and within the employment, shifts in the consolidation of society, which took place in the last decades of 20th century, have been referred to as postindustrial society [Bell, 1999; Galbraith, 1967] or the third wave according to Toflers [third wave, *The Economy*, 2006]. Revolutionary changes in the economic processes happening during this period have been called innovation economy, electronic economy, knowledge economy, internet economy, network economy, digital economy or new economy.

Term “new economy” is often used in order to name these changes, which significantly influenced the structure of economic development factors and the rules according to which the former model of economy have been functioning [Bell, 1973; KEA, 2006]. Most authors use the term “new economy” in order to name the fact that the knowledge is becoming the decisive capital, cost

factor and the source of economic development [Drucker, 1994; Castells, 1996; Krajňáková, 2012]. New economy is an economy of knowledge and ideas, where innovative thoughts and technologies fully integrated into services and goods are the key to the creation of new jobs and higher living standard.

The main quality of new economy is its nonindustrial nature and the fact that used production factors differ from those used in the industrial or other traditional production. Already gained information in the form of knowledge are further elaborated in the new economy and based on them (just like in the industrial production) a new product is being created – new information, which offers a possibility to find out how a new perfected product or service can be made (with lower costs, more efficient, safer, with reduced amount of needed material or using more affordable substitute, being produced in a shorter time and so on). Therefore we can say that information makes the production swifter, more efficient and perfected. Furthermore this means that subsequently there exists also a traditional industrial production and other activities, which under the influence of information production also change their former qualities.

The most significant difference of new economy is its production factor or the source of production of new product. Main production factors in the industrial production are limited resources – land, labor, material and capital. Knowledge, which contains usable data, information, ideas, symbols, ideology and values, is main and also an unlimited resource, which can be used by more economic subjects at the same time. Main source of production of this factor is human ability to create, look for the new sense of ideas, reveal the unknown in the already existing processes – gain new knowledge. In order to create this knowledge, which can be used in other spheres of production and accepted by the knowledge market, one specific and irreplaceable resource is requested – human creativity. Innovations are made by human ability to accumulate knowledge and on this basis to create new knowledge, which can be used to perfect production, its management and so on. That is the reason why the importance of permanent education of employees is nowadays so stressed.

Even though it is said that information is an input factor in the new economy, this information is being used in a different way than in the industrial production. Information as a production input is not a subject to the machine execution, technologies or human labor. In the new economy it is being handled by man in the process of intellectual and creative work. Therefore man not only handles production inputs – information, but he is the input itself as well, inseparable quality of information. Without connection to the certain human being capable of handling this information it has no other significance or value.

In reality information as an input factor in new economy also have no other significance, because new information usable for innovative purposes in the other spheres of human activities are not being made by logic or mathematic combination of old knowledge or by their mechanical, physical or chemical elaboration. New knowledge can be created only by human ability and creativity. And for these purposes – for the development

of human ability to create new knowledge, for education and forming of creative abilities – old information are inevitable.

The only one factor and capital employed in the process of manufacture is human creativity. The human capital is defined by very specific qualities that are not typical for material and financial capital like machines, technologies, funds etc. In a certain way human capital is complementary to the technology and production conditions. People and organizations can utilize their human capital best when conditions and equipment enabling creative potential use are available. Computer programmers' qualifications cannot be used in a country where computers and software are not available. Physical capital thanks to the laws on decreasing yields is more profitable in a place where there is a shortage of the physical capital. Also in the past clever and creative people were born, but appropriate technology was not available, economic and social conditions did not allow to utilize people's knowledge and to establish new forms of economy where human potential, people's abilities and knowledge could be exploited as a resource for production.

We can conclude that human ability to gain knowledge and create innovations is a capital for production only under a condition if the knowledge and innovation have become the subject of buying and selling process and can be utilized in some other industries. Creativity of people as a human potential is not a sort of production capital and the base of new economy. Creativity becomes an industrial capital and lies in the core of new economy only if it is utilized in the process of innovations to be sold.

Clever and creative people found their jobs in some other industries, they manage them, coordinate, and with their abilities they cope with some difficulties, fulfil the tasks utilizing their creativity. Their creativity is utilized to manage the production smoothly so that material things and products can be manufactured. Selling the products they gain funds to cover the costs of manufacturing process, to remunerate the labour power including labour force creativity. New added value that is created in this manufacturing process is based on the product and the labour: manual, intellectual, creative, managing, etc. Similarly to product ranked into sectors also value created in a product belongs to one of the sectors – industry, agriculture or services.

Human capital and innovations are utilized in research institutions that work within the education system and research institutions funded by businesses and the national government. People employed in these institutions focus their activities on gaining knowledge and information. They aim at processing the information so that it can become utilized in industries. In this process creativity can form just a small part of innovations if we consider time, mental or intellectual consumption. Covering the costs spent on innovation creation, intellectual work remuneration is based on commercial price calculation for the innovations created. In this sort of industry "new" information as "added" value has its price because "new" equals "added".

It can be concluded that a feature of new economy is innovations creation (new knowledge, ideas, methods,

technologies, finding new solutions, etc) so that they can be sold and utilized in industries. So in this way innovations and new information have become a sort of goods subjected to the process of buying and selling. The price for a product includes also the price of the information needed in the manufacturing process.

Measuring new economy and measuring its relations towards other industries or towards creating GDP should be based upon a given principle that added value expressed in monetary units, in currency is sold at the market or it is included in the price of innovated product. The issue of the ratio for different types of labour spent on innovations creating or on added value created in the process of manufacturing and selling the product, should become irrelevant. Human creativity is the main resource for the product; it is its production capital. This fact defines other differences in new type of industry if compared it to some traditional industries, agriculture, services.

### **Creative industry and measuring its values**

The term "creative industry" is formed and based on results of human activities analysing affiliated with expressed values – ethic, spiritual, symbolic, etc. [Cikánek, 2009; Denatale and Wassall, 2006]. Similar performances are defined with a high volume of creativity. The term creative industries encompasses a broader range of activities which include the cultural industries plus all cultural or artistic production, whether live or produced as an individual unit. In the European programme of culture in global world artistic production is considered to play the key role in cultural and creative industries. Cultural industries include underproductive assets – concerts, theatres, museums and mass reproduction of cultural products like books, films, audio records. The cultural heritage is presented in the form of running museums, libraries, archives, etc. And creative industry is meant to be a resource for innovations and includes designing, architecture, and advertisement [KEA, 2006; Kumar, 1978].

Cultural industry including art, culture and cultural heritage is a part of creative industries and is considered to be a subset of creative economy [Denatale and Wassall, 2006]. Creative economy is defined as a set of three mutually connected parts. The first part involves forming creative clusters that are presented via commercial and non-commercial companies. The second part is creative labour based on creative personalities. The third part includes creative community that is a space where conditions for creative economy are set up. Similarly creative sector is defined and is a subset within a creative economy and is divided into commercial public and informal sector [Toffler, Tofflerova, 2001].

The commercial sector base is formed by creative labour force creating values in the field of culture, media, crafts and affiliated industries. Creative industries include marketing and advertisement, media, internet, mobile, music and film industries, electronic publishing, press, computer games, crafts, fashion and design, running museums, libraries and exhibitions and activities of different cultural and amateur agencies and unions [Kelly, 1998; Kráľová, 2012].

Creative industries as a part of creative economy carrying out a transfer of creative products belong to commercial field represented by creative and cultural industries but do not offer any possibilities how to develop basic principles and criteria and indicators for measuring creative industry, economy outside these industries and how to measure the ratio between them and GDP.

Most definitions of creative economy and creative industries deal with culture and art and were designed in the period of making them intensively very commercial. Wiesand and Söndermann emphasize that during many years the sector of culture as a commerce field and its role in employment rate has been underestimated [2005]. The European Commission bases its attempt to define the relation between creative and cultural sectors on the above mentioned studies [Higgs, et al., 2008]. The affiliation between technological, scientific and arte and economic creativity are emphasized in the Report by European Commission. On the other hand the principles of evaluating, assessing and measuring the value of human creativity in different industries are not developed in the report.

## Discussion and result

Referring to the above mentioned facts, definitions of culture and art as branches of creative economy are useful and needed in the process of observing and researching trends in development of commercial and public sectors. Definitions of creative economy and creative industries are not employed in the field of science, research and development as fields where human creativity is employed as well. Creativity plays a key role in technological, economic and social development. In the last century a scientific discovery represented only a piece of interesting information and brought some knowledge but with no significance for technological or economic development. At the turn of 20th and 21st centuries most discoveries bring some economic effect resulting in labour productivity growth, costs reduction.

Neither the above mentioned studies nor the European Commission categories division can be a base for developing principles and indicators for economic evaluation and measuring real output of creative industries within economy and their ratio in creating GDP [KEA, 2006]. Creative industries output cannot be measured by means of any indicators. A statistic framework for quantification of creative industries or ranking them among traditional industries would be very essential and effective. Creative industries cannot be defined at the level of organizations and they are not able to form professional associations [Janský, Havierníková, 2012; Kordoš, 2012; Woolman, 2011].

Our attention should be focused on the term “development”, as in most small and medium manufacturers applied research and permanent creation of new products is hidden behind this term. Real innovations are made and are represented by new knowledge or new products that include the new information and knowledge. Production does not mean a repetitive activity with a mass product or a new unique product at its end. This can be illustrated by an example:

In the department for development in the car producer Volkswagen two thousand people might be employed, it does not matter how many people and what activities they perform, the most important is the fact that they all participate in the innovation creation. All the costs spent on innovations represent the operation costs, the costs spent on company operation. The yield, revenue and profit are the innovated product bearing a competitiveness benefit. This includes also many years of other workers' work producing cars, creating profit for the company and earning their own living. Real profit is a sum of money paid by a competitive company for the innovated product (new car model), in case it has not developed its own one.

We can conclude that a relevant feature of creative industries is creating innovations (new knowledge, idea, methods) with the purpose of their commercial utilization and using them in practice. Measuring outputs in creative industries and their effectiveness and the ratio towards creating GDP shall be based on the principle – in creative industries the added value expressed in currency is reflected in the product price that is sold. The added value forms a part of the product sold at the market or the value represents and can be reflected in an innovated model of the product.

*This publication was created in the frame of the project „Alexander Dubček University of Trenčín wants to offer high-quality and modern education“, ITMS code 26110230099, based on the Operational Programme Education and funded from the European Social Fund.*

## Reference

- Bell, D. (1999). *Kulturní rozpory kapitalismu*. Praha: Slon.
- Bell, D. (1973). *The Coming of Post-Industrial Society*. New York: Basic Books.
- Castells, M. (1996). *The Rise of the Network Society*. Oxford: Blackwell.
- Cikánek, M. (2009): *Kreativní průmysly příležitost pro novou ekonomiku*. Institut umění – Divadelní ústav. ISBN 978-80-7008-231-7
- Denatale, D., Wassall, G. H. (2006). *The Creative Economy: A New Definition*. New England Foundation for the Arts (NEFA). In: UCTAD. *The Creative Economy Report 2008*. Available at: [http://www.unctad.org/en/docs/dite20082cer\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/dite20082cer_en.pdf)
- Drucker, (1994). *Věk diskontinuity - Obraz měnící se společnosti*. Praha: Management Press.
- Galbraith, J.K. (1967): *Společnost hojnosti*. Praha, Svoboda.
- Higgs, P., Cunningham, S., Bakhshi, H. (2008). *Beyond the Creative Industries – Mapping the creative economy in the United Kingdom*. London: NESTA. Available at: [http://www.nesta.org.uk/assets/pdf/beyond\\_creative\\_industries\\_reportNESTA.pdf](http://www.nesta.org.uk/assets/pdf/beyond_creative_industries_reportNESTA.pdf)
- Janský, B., Havierníková, K. (2012). *Teoretické východiská klastrov*. *Sociálně-ekonomická revue*, 2(10), S. 33-43. ISSN 1336-3727
- KEA European Commission. (2006). *The Economy of Culture in Europe*. s.355. Available at: [http://ec.europa.eu/culture/pdf/doc885\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/culture/pdf/doc885_en.pdf).
- Kelly, K. (1998). *New Rules for the New Economy*. New York: Viking.

- Kordoš, M. (2012). Kreativné odvetvie v rámci priemyselnej politiky Európskej Únie. *Sociálno-ekonomická revue*, 2(10), S. 44-55. ISSN 1336-3727
- Krajňáková, E. (2012). Ľudské zdroje v kreatívnom priemysle. *Sociálno-ekonomická revue*, 2(10), S. 66-75. ISSN 1336-3727
- Kráľová, K. (2012). Kreativný priemysel- potenciál pre rozvoj regiónov. *Sociálno-ekonomická revue*, 2(10), S. 76-81. ISSN 1336-3727
- Kumar, K. (1978). *Prophecy and Progress – The Sociology of Industrial and Post-Industrial Society*. London: Allen Lane.
- The Economy of Culture* (2006). Available at: [http://ec.europa.eu/culture/pdf/doc885\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/culture/pdf/doc885_en.pdf)
- Toffler, A., Tofflerova, H. (2001). *Nová civilizace: třetí vlna a její důsledky*. Praha: Dokořán, 2001, 125 s.
- Wiesand, A., Söndermann, M. (2005). *The creative sector – an engine for diversity, growth and jobs in Europe*. European cultural foundation.
- Woolman, N. (2011). Investment in creative industries is not high risk - Demos. In: *The Stage News*. Available at: <http://www.thestage.co.uk/news/newsstory.php/33827/investment-in-creative-industries-is-not-high>

based on the gained added value that results from creating new innovations.

Currently existing studies and definitions concerning creative sector do not enable us to elaborate either on the principles of economic evaluation of this sector or on the specific indicators measuring its economic effectiveness, its share in the economic production and GDP ratio. Not even categorization provided by European Commission offers tools necessary to assign the individual companies or their products into creative industry.

The absence of specific and measurable definition of creative industry means that we cannot develop a system of statistic indicators on different levels, like for example in the companies themselves, on the regional level, state or international level. Several authors have already stressed that such a definition of creative industry, or rather the lack of thereof, causes myriad of relevant problems. These problems include the absence of statistical framework for the quantification of creative industry, lack of possibility to assort creative industry into the chain of traditional industrial branches, inability to identify the creative industry on the level of organizations, the fact that creative industry does not offer opportunities to unite in the procedural associations and so on.

Our attention is also placed on the term “progress”, which currently in the case of middle and large companies includes not only applied research but also continuous creation of new products. It is a type of economic production that relies on the creation of new innovations or new products that would be impossible without these innovations. It is not merely a typical repetitive activity usually associated with the mass production – on the contrary, its result is quite unique, be it new knowledge, innovations or new product. Therefore we can conclude that the creation of innovations (new knowledge, ideas, methods, solutions etc.) can be identified as a relevant characteristic of creative industry; these innovations being created with the intention of their future commercial (economic) value and practical use. Consequently, the evaluation of creative industry and its effectiveness, determining its role and ratio in the GDP and its share in the overall structure of economic production should be based only on the added value of creative industry that is created in the process of direct trade on the goods market and that can be expressed in the monetary units.

## NEW ECONOMY AND THE DEVELOPMENT OF CREATIVE INDUSTRY

### Summary

This study's focus is placed on the analysis of the content hidden behind the terms new economy and creative industry, which have become rather popular in the academic and expert discussions. Moreover, we look into the defining nature of those economic phenomena that have a direct impact on the above mentioned. We study a common characteristics and differences between new economy and creative industry in order to determine the correct methods of evaluating and measuring these economic phenomena. At the same time it is emphasized that both measuring the effectiveness of new economy in the overall structure of economic production and creative industry, and the assessment of its GDP ratio should be

---

**Sergej Vojtovic**, Doctor of Social Sciences, Associate Professor at University of Trenčín, Slovakia, Faculty of Social-Economic Relations, Department of Management and Development of Human Resources, Dean of the Faculty of Social-Economic Relations, Studentska 3, 91150 Trenčín, Slovakia, e-mail: [sergej.vojtovic@tnuni.sk](mailto:sergej.vojtovic@tnuni.sk). Author of more than 145 scientific publications, published domestically and abroad (Austria, Czech Republic, Germany, Lithuania, Poland, Russia, Ukraine). Completed professional internships and lecturing stays at the Vienna University, Sorbonne University, Technical University Dresden, Technical University Valencia. Fields of scientific interest: economic sociology, labour market a employment policy, mobility and labour force migration, personnel management.

**Rolf Karbach**, Doctor rerum politicarum, Professor at University of Trenčín, Slovakia, Faculty of Social-Economic Relations, Department of Management and Development of Human Resources. Studentska 3, 91150 Trenčín, Slovakia, e-Mail: [rolf.karbach@tnuni.sk](mailto:rolf.karbach@tnuni.sk). Author of more than 135 scientific publications, published domestically and abroad (Austria, Switzerland, Germany, USA). Completed professional internships and lecturing stays at University of Goettingen, University of Munich, Hochschule der Medien Stuttgart, Technical University Chemnitz. Fields of scientific interest: management, leadership, social competencies, personnel management, cross cultural communication.







## DEVELOPMENT OF NEW ECONOMY AND HUMAN CAPITAL

Sergej Vojtovič, Emília Krajňáková

*University of A. Dubček in Trenčín, Slovakia*

---

### Abstract:

Civilizational changes taking place in the second half of 20th century (predominantly 70s and 80s) have been called within the professional communication as a welfare society, post-industrial society, and “third wave” etc. The attention has shifted from the society to the economy during the 90s, and these basic changes in the social development began to be explained through such economic terms as “knowledge economy” or “new economy”. This study analyses historical, technological, economic and social conditions present during the above mentioned period, when the need for innovations arose; and it also looks into the influence of these innovations on the economic development and on the process of forming of knowledge and new economy.

KEY WORDS: innovations, new economy, human capital, economic and social changes.

### Introduction

The formation and development of a new economy is associated with a new system of wealth creation which affects the economic prosperity and development of human civilization on a large scale. This evolution can be perceived as a shift from an industrial economy to a knowledge-based economy and society. The underlying principle of these dynamic changes are the human resources (human beings) possessing a symbolic (intellectual) capital. Currently, any company intending to raise its financial capital has to invest heavily in the intellectual capital, such as education, science, information and communication technology. The replacement of the traditional dominant role of manufacturers for customers and consumers has also significantly contributed to the process of changes. Consumers give preference to new, more efficient, better and safer products and services. Any organization that wants to “survive in the market” and to be successful must satisfy the customers’ needs which can only be managed through innovation.

Innovations are created by human beings, and their ability to accumulate knowledge and further employ it to create new knowledge to be applied in improving manufacturing efficiency, production management, etc. Therefore, a great emphasis is placed on the continuous staff education and development. However, this does not mean that in creating a product, physical capital, labour and other traditional resources of production are losing their value. It merely indicates that the identical volume of output produced requires less physical capital (investments in machinery, materials, labour). Therefore, physical capital is gradually becoming a secondary factor for economic prosperity. There are changes in priorities and knowledge, rather than the most sophisticated machinery, is becoming the driving force for the economic and social progress. Therefore, the role of

innovations is critical and innovations are becoming the key element for economic growth and harmonious society.

The study is intended to identify and define the technological, economic, social and cultural prerequisites for the formation and development of the new economy and its key factor of production – the human capital. To meet the main goal of the study, major changes in the production technology, productivity, labour content, required qualifications and education of employees and social area are analysed. Following from the analyses conducted, significant prerequisites and factors for the formation and development of the new economy and the concept of human capital are defined and explained.

### The rise of the need for innovations and forming of new economy

The need for innovations was caused by the myriad of economic, technical and social factors. Introduction of new technologies during the post war period not only significantly increased the labour productivity, but it also greatly reduced the time necessary for manufacture and accelerated economic development – from the process of providing material for production up until the consumer. Forming of new world economy and consequent increase of competition contributed to the shortening of the product’s life cycle on the market. For example, in the beginning of 20th century Ford Company was producing the same car model Ford – T for almost thirty years; but the only way for a car producer to succeed on the market in the end of the same century is to introduce a new innovated car model in average every three years. After the TV had been introduced, its life cycle on the market used to be 10 to 15 years; in the end of 20th century it is only one year. Similar development can be observed also in the case of computers – its life cycle being approximately five years shortly after their introduction

on the market and only mere months at the end of 20th century.

The same trend applies to the amount of time passing between the scientific discovery (or a technological invention) and their application in praxis. While the average time between scientific discovery and its implementation in the production used to be 50 years in the 19th century, in the end of 20th century it was shortened to 10-15 years. The implication for producers is that the research and knowledge applied to a product have become a competitive factor. Therefore if companies want to stay competitive they try to deliver a new innovated product on the market as soon as possible. In order to do so, innovations and knowledge is required – how to make the product new again, improve its functionality, decrease its demands when it comes to material and energy, make it less costly etc. Above mentioned innovations are nowadays no longer limited by the level of technology applied by the production, but the only limitation remains the absence on new knowledge.

New economy significantly differs from the traditional industrial economy. It is a specific type of market economy that helps to further spread market relations. In 2000 the production of roughly 50 % GDP was based on innovations in the developed Western European countries, while in 1950 it was only 30 % and in 1900 only 10 %. The predictions state that the ratio of GDP based on innovations will reach approximately 70 % in 2020 (see Diagram 1).

When it comes to identifying the subjects creating new knowledge, which can be utilized in the production there are private and public companies, research facilities financed by either private or public capital, foundations and even individuals that purposefully deal with coming up with new knowledge. Currently there is only very few substantially large manufacturing companies that do not have a scientific or engineering department meant for their own needs. Number of people working in these departments is not insignificant. Even when taking only manufacturing companies in developed countries into account, there is still roughly 10 % of employed who work in research or engineering.

insurance companies, stock markets), business consulting, marketing services and other deals almost exclusively with seeking new information necessary for adequate solutions and decisions. These workers are joined by many others, who create this new knowledge and who subsequently offer their services and expertise.

As a result of these processes there are new trends that can be observed within the economic production. Constant innovation of technologies and machines in manufacturing improves economic production and its effectiveness and lowers production costs. That means that producers are able to continuously increase the volume of production without increasing the amount of workers; or in case that the market is already saturated they can produce the same volume of production with decreasing number of employees.

Changes occurring on the labour market or in the society in the last decades of 20th century have been named as a post-industrial society (D. Bell, 1999; J. Galbraith, 1967) or the third wave (Toffler, A., Tofflerová, H., 1996). Revolutionary changes taking place in the economic processes in this period have been called innovation economy, electronic economy, knowledge economy, internet economy, network economy, digital economy or new economy. The term “new economy” is often used to describe such qualitative and quantitative changes that significantly changed the structure of factors influencing economic growth and that had changed the rules by which functioned previous economic economy (D. Bell, 1973; K. Kelly, 1998). Most authors, including those listed above, uses the term “new economy” to name the fact that knowledge is becoming the deciding capital, cost factor and the factor of development (P. Drucker, 1994; M. Castells, 1996; K. Kumar, 1978). New economy is the economy of knowledge and ideas, where the key to creating new jobs and reaching higher quality of life are innovative thoughts and technologies fully integrated into services and products. “It is economy, where risk, uncertainty and constant change is more of a rule than an exception” (Balaž, P., Verček, P., 2002).

The main distinction and quality of new economy is its non industrial character, since its production processes do not rely on factors characteristic for industrial

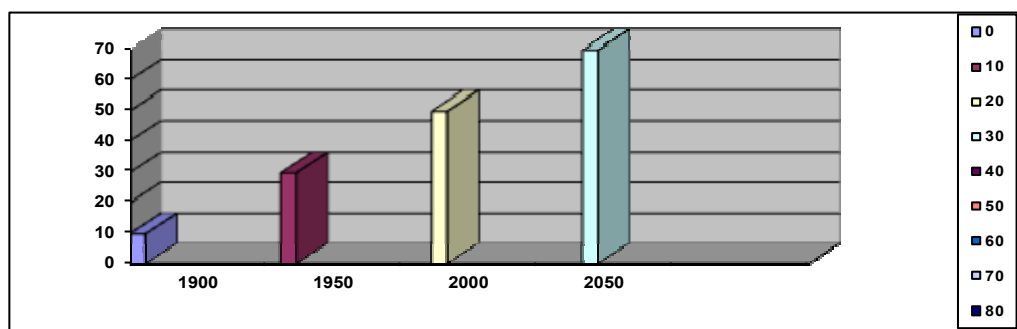


Diagram 1: Ratio of GDP based on innovations (OECD), (European average in %)

At present, the considerably big part of managerial or other highly qualified labour, be it in manufacturing or other companies, is to constantly look for new solutions and information that can in return serve as a source of competitive advantage for their company. Significant amount of expert workers in financial institutions (banks,

production – raw materials, energy, capital, labour. New economy processes already gained information and knowledge and this forms a basis for creation of innovations. These innovations can be seen as a specific form of product which in response makes it possible to produce products or services that are cheaper, more

effective, safer, using less materials or energy and so on. As a result the information accelerates and improves production. That implies that there simultaneously exists also traditional industrial production and other activities that similarly change their previous qualities because of the influence of new information.

### Human capital in new economy

Forming and development of new economy is connected with a new system of wealth creation, which considerably influences economic prosperity and the development of human civilization. This development is possible to characterize as a switch from the industrial to knowledge society. The basis for these dynamic changes is the human source - intellectual capital. Society that wants to have financial capital needs to intensively invest into intellectual capital – into education, science, IT and communication networks etc. The shift from traditional dominant position of producer to the dominance of customer and consumer only contributes to these dynamic changes. Consumers prefer new products and services that are improved, more effective and safer. Each producer that wants to survive on the market and be successful has to satisfy those needs, which is possible through innovations.

Innovations are made by human quality to accumulate knowledge and from this basis to create new knowledge that could be used to improve production or its management. That is why there is a need for a continuously higher attention being placed on permanent education of all those involved (M.Kordoš, 2010). However, that does not mean that physical capital or labour loses its value in the production. It merely means that the same volume of industrial production requires less and less physical material (investments into machinery, material, and human labour). Therefore, physical capital becomes only secondary factor of economic prosperity. The priorities are changing and innovations, and not machinery, are becoming the engine of economic and social progress. As a result, the importance of innovations is constantly growing and becoming the dominant element of the economic development.

The input factor in the new economy does not have the tangible form; it merely exists as data, knowledge and information. Output is also intangible information; its only difference is it being new, previously non-existent knowledge that has not been used in the new technologies, management processes or new industrial products. Another distinctive quality of input factors in new economy is that information and knowledge are result of human abilities and creativity and these inputs are therefore renewable source. Their existence is also inseparable from human abilities and creativity, thus main and only production factor in new economy is creativity. In the industrial society human remains a supplement to the machine, whereas in the new economy human becomes the main “machine”, since the product that is most valued in new economy can be produced only through human creativity. No other inputs are necessary.

Therefore human, or human abilities, is in the new economy input factor for the production and also the

main source for the production; it assumes the role of “technical device” in the process of creating new knowledge. Instead of tangible inputs and energy (technological devices, labour and their intangible substitute financial capital) new economy utilizes different kind of capital – human capital or in other words the human capacity to create new knowledge. According to the words of well known Italian entrepreneur and manager V. Merloni, “financial capital has been replaced by human capital” (Toffler, A., Tofflerova, H., 1996, p. 40).

Creation of new knowledge and innovations is an activity requiring certain physical and mental effort, will and energy. It is an intellectual work, but its specific quality is that it requires fulfilment of certain criteria. For instance, it cannot be executed under administrative, mental, or other kind of duress. People are not able to create in long term, when they are placed in extreme conditions, in a situation when their acute needs are not met, or when they face health, mental or personal issues.

Once human capital is seen as a main source of production and people disposing of this capital are seen as creators of company values, their position and role in the production and in economic process in general changes. In the conditions of new economy human is becoming the primary source of economic prosperity, therefore replacing machinery during the period of industrial economy. Even though certain machinery and facilities (such as computers or laboratories) are needed when human capital is utilized, their role in the creation of new knowledge is merely supplementary.

The issue of human abilities was already discussed by A. Smith in his work “An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations” (Smith, A., 1958). He saw development of workers’ abilities as a basic source of economic prosperity and growth of wealth. The fact that human abilities and creativity alone cannot produce new knowledge and innovations was recognized by A. Marshall, who claimed that firstly they require long term investments (Marshall, A., 1962). Another author looking into this issue was T. Keenoy who found human abilities and knowledge to be an important factor in overcoming the rule of diminishing returns (Keenoy, T., 1990).

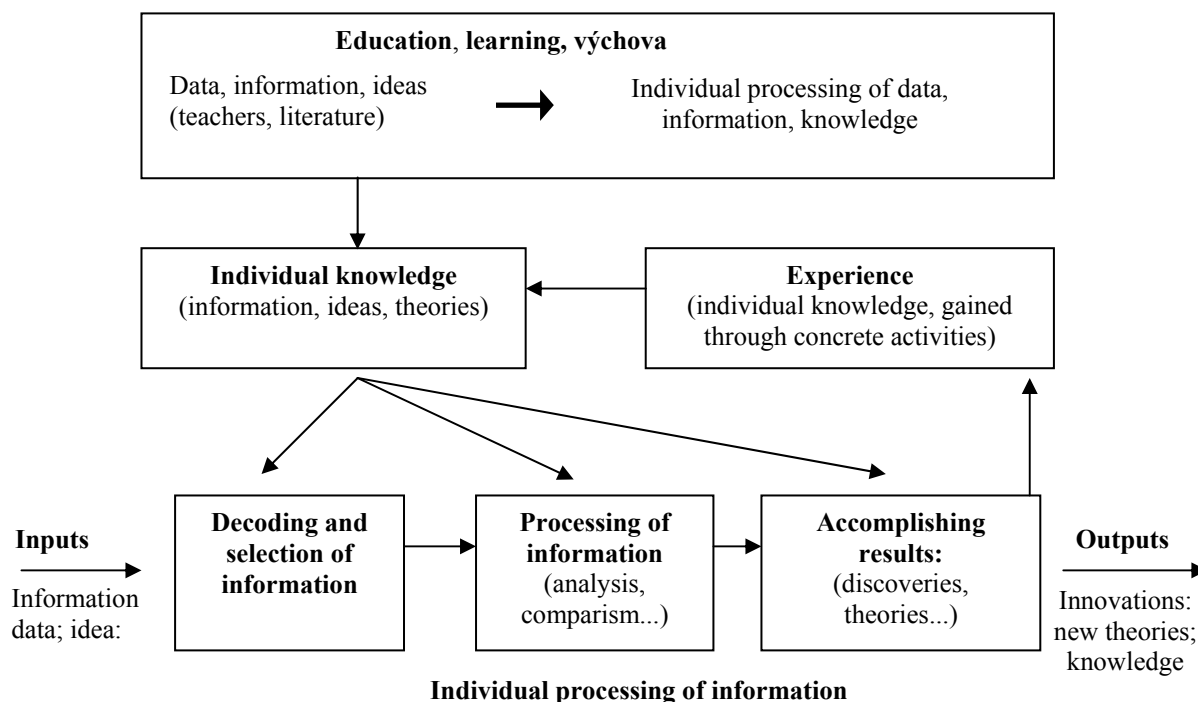
The science became a branch of economic production in the second half of 20th century. The scope of scientific discoveries realised in the industrial production was growing in that time, and the issue of investing in the process of creating new knowledge, measuring their revenues and return on invested capital were brought into foreground. G. Becker studied of rate of return on investments into human capital, and through processing the empirical data about present value of future income of workers and returns on alternative possibilities of investment he came to the conclusion that individuals invest into their abilities to create innovations up until marginal rate of return equals opportunity cost (Becker, 1975). The same author also conducted the analysis of factors of fluctuation. In order to do so, G. Becker divided human capital into following categories: specific, which can be utilised only in that particular company; and general, which can be used in various employments. Universal abilities that are useful in almost all spheres of human activities were identified as the

source of general human capital. Specific human capital includes such specific knowledge and abilities that are usable only in very concrete and specific group of activities. This distinction proved being useful when explaining the difference between investing into general and specific human capital.

Various definitions of human capital can be divided into two parts – the source of human capital and gains from its use. Most of the authors see formal education as the only source of human capital and the motivation behind its use are economic gains. But human capital can be defined in a much broader scope. N. Bonits states that human capital is influenced by the whole process of upbringing, all types of education and culture. According to this author, in addition to economic gains human capital can provide also mental and social gains (Bontis, 1999, p.179).

money), which is not meant for an immediate consumption but predominantly for creation of additional capital, goods or services. From this very universally understood definition of capital one can derive different forms of capital not only in the economy (technological, financial and so forth) but also in the noneconomic spheres of activities (social, spiritual, cultural, human capital).

The difficulties connected with its defining and naming are one of the important epistemological issues of human capital (Strunz, H., 2013). This is partially caused by the mechanisms of its reproduction and its long term cycle of creation and development; the main reason being human capital's interconnectedness with specific human being. To create human capital means to work with every individual, raise and educate him. It is a place where economics meets psychology, sociology, pedagogics and



*Schematics 1.* Process of creating innovations and factors influencing it

At the same time it is known that there is a positive correlation between socio economic status of parents and their children's level and quality of education. But there is no proven correlation between socio economic status of parents and the natural appearance of abilities in their children. This causes that mostly only social groups with higher income can afford investing into human capital and long term education. Therefore with not only personal but also social importance in mind, there is a need for a public financial support in order to grant every individual a chance to develop their abilities through long term education (Haviernikova, K., 2011). The education was formed and to these days is provided in the form of public goods in considerable number of countries, even though some countries (such as United States for example) practice the principle of private investments into education.

Capital is usually perceived as a value that creates added value. To simplify it, capital is seen as a form of wealth (for instance land, buildings, machinery, goods or

other humanistic sciences (Soroková, T., 2008). In addition, even investing into human capital is not such a straightforward process as in the case of investments into physical capital. So far no system of accounting has been successful in creating a convincing method of assigning the financial value to human resources. That lowers the company's potential added created by people, thus only making it even more complicated to observe the mutual relations between human capital and other economic indicators (Bontis, N., 1999).

Therefore even despite already existing methodologies it is still difficult to determine the scope of human creativity and ability to create innovations, and human capital is mostly measured using indirect and vague methods. But, as it is emphasised by J. Veber, "the fact that these factors are not easily identifiable, measurable or reportable, should not be the cause of a lesser interest in their study and cultivation in every organisation attempting to be successful" (Veber, J., 2003).

Most experts share an opinion that new economy is driven by five mutually integrated engines. These are technologies, competitiveness and new economic culture in three following spheres: government, business and households (Ivanová, E., 2012). Their common characteristic is that they encompass the most important source of economic growth in future periods – human capital, which is not perceived as a general capital usable in more companies and branches or specific capital that is useful only in one specific company or branch. Decisive factor in the human capital is the scope of knowledge, or in other words the ability of an individual to transform gained knowledge into innovations – new machines, technologies, goods, services, organizational structures, systems and methods of management and so on. Innovations are the source of effectiveness and productivity and they condition the transformation of scientific knowledge into technological and managerial changes.

## Conclusion

Results and efficiency of economic production in the conditions of new economy depend exclusively on the abilities, skills, experience, and other personal qualities. That determines the role of management in the conditions of new economy – the centre of all problems, expectations, visions, progress etc. lies in human capital, and therefore the emphasis in managing should be placed on the position and the role of people in the process of production.

## DEVELOPMENT OF NEW ECONOMY AND HUMAN CAPITAL

### Summary

During last years the notion of human capital has become a belonging of processes in the scientific and specialist communication. However it is being very often used broadly or groundless. The correct and adequate use of the notion human capital is conditioned by knowing the historic conditions and dependencies of its rise and development. The inscribed study is devoted just to the following: questions of historic conditions of rise and formation of concept of human capital, analysis and reasoning of human capital as a production factor, as the economic value, as the investment, the issues of measuring of human capital investment and benefits, storage, ownership, use etc. At the same time we observe the social aspects of human capital – its inseparability from human personality, patterns of its reproduction, formation and development.

The correct and adequate use of the notion human capital is conditioned by knowing the historic conditions and dependencies of its rise and development. The inscribed study is devoted just to the following: questions of historic conditions of rise and formation of concept of human capital, analysis and reasoning of human capital as a production factor, as the economic value, as the investment, the issues of measuring of human capital investment and benefits, storage, ownership, use etc. At the same time we observe the social aspects of human

capital – its inseparability from human personality, patterns of its reproduction, formation and development.

The study is devoted to observation of theoretical and practical aspects of realization of concept of management of human resources in praxis of managing personal and employees affairs in the personnel of producing organizations, the reasons and mechanisms of inadequate interpretation of the concept of human resources itself and its consequent implementation into the praxis of personal management, the reasoning of historic condition of the rise and development of the concept of human resources. The adequate interpretation of the concept of human resources and its effective implementation in praxis of personal management is connected just with the questions of historic conditioning of the human capital as the main production factor, as the economic value, as a new source in the creation of the higher value added in this study.

*This publication was created in the frame of the project „Alexander Dubček University of Trenčín wants to offer high-quality and modern education“, ITMS code 26110230099, based on the Operational Programme Education and funded from the European Social Fund.*

## Reference

- Balaž, P., Verček, P.: Globalizácia nová ekonomika. Bratislava: Sprint vrfa, 2002.
- Becker, G.S.: Human Capital. New York: Columbia University Press, 1975.
- Bell, D.: The Coming of Post-Industrial Society. New York: Basic Books, 1973.
- Bell, D.: Kulturní rozpory kapitalizmu. Praha: Slon, 1999.
- Bontis, N.: Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. In: Journal of Technology Management, 1999, vol. 18, no. 5.
- Castells, M.: The Rise of the Network Society. Oxford: Blackwell, 1996.
- Drucker, P.F.: Věk diskontinuity - Obraz měnící se společnosti. Praha: Management Press, 1994.
- Galbraith, J.K.: The New Industrial State. Boston: Houghton Mifflin, 1967, pp. 427.
- Havierniková, K.: Úloha univerzity pri vytváraní podmienok pre rozvoj regiónu. In: Sociálno-ekonomická revue. Roč.9, č.4(2011), s.37- 49. ISSN 1336-3727.
- Ivanová, E.: Foreign Direct Investments and Economic Growth in the Regions of Slovakia. In: Social and Economic Revue, 2012, vol. 11, no. 1, p.
- Keenoy, T.: HRM: a case of the wolf in sheep's clothing. In: Personnel Review, 1990, 19 (2), p. 3-9.
- Kelly, K.: New Rules for the New Economy. New York: Viking, 1998.
- Kordoš, M.: Inovačný rozvoj v podmienkach znalostnej ekonomiky. In: Sociálno-ekonomická revue. Roč.8, č.4(2010), s.57- 61. ISSN 1336-3727.
- Kumar, K.: Prophecy and Progress – The Sociology of Industrial and Post-Industrial Society. London: Allen Lane, 1978.
- Marshall, A.: Principles of Economics. London: Macmillan, 1962.
- Smith, A.: Pojednání o podstatě a původu bohatství národů. Praha: SNPL, 1958.
- Soroková, T.: Fragmenty psychológie. 1.vyd. Košice, elfa. 501 s., 2008. ISBN 978-80-8086-083-7.

Strunz, H.: Modern Approaches do not ... Ghost Light Facing Dark Shadows“, Social and Economic Revue, 2013, vol. 11, no. 1, p. 101.

Toffler, A., Tofflerová, H.: Utváranie novej civilizácie. Bratislava: Open Windows, 1996.

Veber, J. a kol.: Management. Základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press., 2003, p. 305.

---

**Sergej Vojtovic**, Doctor of Social Sciences, Associate Professor at University of Alexander Dubcek in Trenčín, Slovakia, Faculty of Social-Economic Relations, Department of Management and Development of Human Resources, Dean of the Faculty of Social-Economic Relations, Studentska 3, 91150 Trenčín, Slovakia, e-mail: sergej.vojtovic@tnuni.sk. Author of more than 145 scientific publications, published domestically and abroad (Austria, Czech Republic, Germany, Lithuania, Poland, Russia, Ukraine). Completed professional internships and lecturing stays at the Vienna University, Sorbonne University, Technical University Dresden, Technical University Valencia. Fields of scientific interest: economic sociology, labour market a employment policy, mobility and labour force migration, personnel management.

**Emília Krajňáková**, Doctor of Social Sciences, Assoc. Professor at University of Alexander Dubcek in Trencin, the Faculty of Social-Economic relations, the Department of Management and Development of Human Resources. Studentska 3, 91150 Trenčín, Slovakia, e-mail: emilia.krajnakova@tnuni.sk. Author of more than 120 scientific publications, published domestically and abroad (Czech Republic, Germany, Poland, Russia, Serbia). Lecturing stays at the University Valencia, Kiev State University and Technical University Dresden. Spheres of interests: financial literacy, labour market, economic sociology, human resources management, employment policy, social mobility, migration.



# INTERNATIONAL TECHNOLOGICAL CHANGE AND INNOVATION: CLUSTERS AND SPILLOVERS – THE GLOBALIZATION ENGINES

**Marcel Kordoš**

*Alexander.Dubček University in Trenčín, Slovakia*

---

## Abstract

Innovations and innovation policies and strategies implementations are one of the most important aspects of current international economics and business development issues. It is the key not only to creating more jobs, building a greener society and improving quality of life, but also to maintaining companies' competitiveness on the global market and states'/economies' competitiveness enhancement within the international economics system. Issues such as innovation and technology in international business environment, technological change and innovation by means of clusters and spillovers as the globalization engines and the role of innovations in international economics and competitiveness enhancement are being analyzed and discussed in this paper.

KEY WORDS: innovation policy, globalization processes, international economics, clusters, international business environment, competitiveness enhancement.

## Introduction

Technology has become internationalized. Thus, consumer goods take opportunities offered by the international environment to develop global research strategies, carrying out research and development both at home and abroad. Technology is a double-edged sword for business offering many opportunities but also challenges. On the one hand, it opens up a variety of opportunities for business in terms of new products, processes, and markets. On the other, it leaves firms more open to a range of competitive threats such as takeover, increased competition and even to the theft of their technologies.

The rapid internationalization of technology means that firms need to monitor both their domestic and their foreign technological environments. For many industries, technology is of the utmost importance and can determine whether firms prosper or fall by the wayside. That also applies to states. Only economy as an active member of international division of labor, producing high-tech products based on innovations is able to achieve sustainable economic growth. Failing to do so, economy will be caught in the world economy periphery having no sources to secure economic development for sufficient quality of life. Thus issues such as innovation and technology in international business environment, technological change and innovation by means of clusters and spillovers as the globalization engines and the role of innovations in international economics and competitiveness enhancement will be analyzed and discussed.

## Innovation and Technology in International Business

There are a number of terms associated with technology and innovation and it is useful to have an understanding of them. *Technology* refers to the know-how or pool of ideas or knowledge available to society, it means it can be written down and transferred easily to others. In this way we talk about *codified (or explicit) knowledge* - the kinds of knowledge that can be expressed formally in documents, blueprints, software, hardware [Roy, 2009]. On the other hand there is also *tacit knowledge* which is carried about in the heads of a firm's employees and therefore not easy to transfer. It is deeply personalized knowledge possessed by individuals that is virtually impossible to make explicit and to communicate to others through formal mechanisms. For example car mechanic who can tell the health of an engine machine from the sound it makes, or the bank manager who, through years of experience, develops a gut feeling for clients who would be a bad credit risk or the nurse knowing how tight to make a bandage [Ivanová, 2013a]. *Technological advance* comprises new knowledge and can lead to changes in how businesses behave, like how production processes are managed, how products are distributed and marketed and so on [Havierníková, 2013]. *Research and Development (R&D)* refers to the discovery of new knowledge (research) about products, processes, and services, and the application of that knowledge to create new and improved products, processes, and services that fill market needs. *Basic research* has usually no commercial application, is funded by governments and undertaken in universities or research institutes. It can be very expensive and may produce no results at all. Companies are normally more interested in *applied research*, that is, activities intended to lead to new or improved products and has a commercial usage

[Cihelková, 2009]. *Innovation* is the commercial exploitation of new knowledge, developing new ideas into products and selling them on to customers. It is often measured by R&D spending or by the number of patents - a patent gives its owner the exclusive right to exploit the idea and gives it the legal right to stop others from using it. When firms come up with new ideas for products, processes, brands, these become part of their *intellectual property* [Krajňáková, Vojtovič, 2012b]. The spread of innovation from one firm and industry to another, nationally and internationally is known as *technological diffusion* and is shown by the growth of high technology exports, foreign licensing agreements, and the foreign ownership of patents [Lipková, 2011].

The *rate of innovation* varies from sector to sector, industry to industry, by size of firm, and by geographical location. A larger proportion of manufacturing firms than service sector firms were technological innovators but it varies between countries. Innovation activity seems to be relatively high in Ireland, Denmark, and Germany but low in Belgium and Spain. By industrial sector, innovation is high chemicals, electrical and optical equipment, and machinery but low in the textile and leather industries. Firm size matters as well - the larger the firm, the more likely it is to be an innovator even in low tech industries. High technology industries include aerospace, computers and office equipment, radio, TV, and communications equipment and pharmaceuticals. A firm in these industries failing to respond, effectively to its technological environment runs the risk of falling sales, market share, and profits and even takeover or bankruptcy [Hamilton, Wepster, 2009]. It is usually due to customer preference. There are some industries that are less sensitive to technological change classified as medium technology industries and include motor vehicles, electrical and non-electrical machines, chemicals, rubber and plastics products. The low tech industries are paper products, textiles, food, beverages and tobacco and furniture.

*Technological advances* can come from a variety of sources both inside and outside the organization. New ideas for commercial exploitation may be generated in the wider environment by scientists and technologists working in universities or research centers, or from individual inventors. Big firms in industries such as pharmaceutical and electronics have their own *R&D facilities* which generate ideas for new goods and services. Some firms may cooperate with domestic or foreign rivals where the costs of innovation are high. *Collaboration* can help lower the costs and risks of innovation and the commercialization of new scientific and technical knowledge what is an attractive strategy for small and medium sized companies. Examples can be a cross-border cooperation or joint venture. Firms often try to involve suppliers, distributors and customers into the innovation process and they create so called *supply chain networks*. Some companies look to *stakeholders* such as employees to come up with ideas for improving products and processes and workers are encouraged to find ways to be innovative. Finally, the *acquisition* of new machinery and equipment can be an important source of product or process innovation. The new equipment may require the business to change the way it produces the product or to

produce new or improved products [Wild, 2006; Snaar, 2002].

Now there is a question what motivates business to innovate. Technical advance is driven by a complex combination of factors in the firm's external environment: the intensity of competition, relationships with customers and suppliers, and government policies. *Globalization* in the world economy has accelerated. The reduction in the barriers to the movement of goods, services, and capital across borders has meant that markets have become increasingly integrated, innovation has diffused much more quickly and technological competition has grown more intense. Increasing competition from emerging economies such as China and India has become an issue. Competition means that when one firm innovates, competitors may be forced to react, often in creative ways. Technological competition may drive firms to launch new products or even create, new markets. In this way technological competition begets more innovation and more competition [Krajňáková, Vojtovič, 2012a; Krajňáková, 2012a]. The *increase in technological competition* makes life more risky for business because one of the persistent characteristics of innovation is that most attempts to innovate fail in the marketplace. The pressure to innovate comes from *customers or suppliers*. Car components producers get business on condition that they change their mode of operation to meet quality requirements. On the other hand, suppliers can be the instigators of innovation [Krajňáková, 2012b]. Increasingly *governments* have become aware of the importance of technical progress to the performance of their economies. To this end they can pursue policies which remove or mitigate the effects of some of the barriers or give a positive impetus to innovation. The regulatory framework can also be a positive influence. Stringent environmental and consumer regulation can force firms to raise their game regarding innovation. The governments can promote the emergence of *industrial clusters* of associated firms including suppliers, customers, competitors and other related institutions that rivals in other locations do not have access to. Clusters allow firms to boost their competitiveness by taking advantage of the intimate knowledge of, and interaction with, other businesses located in the cluster usually through public-private partnerships [Vojtovič, 2011].

*Technological change* is a form of learning - by observing, by doing, by using - how to solve specific problems in a highly differentiated and volatile environment. However, it is much more than a narrowly 'technical' process. Not only does it involve the invention of new things, or new ways of doing things, but also - more importantly - it depends upon the transformation of inventions into usable innovations, and the subsequent adoption and diffusion or spread of such innovations [Brakman, 2006]. In the economic sphere, this is essentially an entrepreneurial process.

### **Clusters and spillovers – the globalization engines**

Technological change within the innovation processes are the main factors of current global economy development. In this paper we focus only on those aspects of technological change that specifically



influence the globalization of economic activity. We will try to identify some of those features of technological change that are most important in the globalization of economic activity. Technological change is the dynamic heart of economic growth and development, it is fundamental to the evolution of a global economic system. We focus on the geography of innovation, on the different scales - national and local - at which innovation processes operate. Particularly we will analyze the spillovers and clusters and their contribution and impact on the global economy development.

Joseph Schumpeter set technological change, specifically *innovation* — the creation and diffusion of new ways of doing things — at the very nears of the processes of economic growth and development. Technological change is a fundamental force in shaping the patterns of transformation of the economy. Therefore, it is one of the most important processes underlying the globalization of economic activity. Technological change, therefore, is a *socially and institutionally embedded process*. The ways in which technologies are used — even their very creation — are conditioned by their social and their economic context. In the contemporary world this means primarily the values and motivations of capitalist business enterprises, operating within an intensely competitive system. Choices and uses of technologies are influenced by the drive for profit, capital accumulation and investment, increased market share and so on. Second, technology should be seen as, essentially, an *enabling* or a *facilitating* agent - making possible new structures, new organizational and geographical arrangements of economic activities, new products and new processes [Rugman, 2006]. On the other hand, in a highly competitive environment, once a particular technology is in use by one firm, then its adoption by others may become virtually essential to ensure competitive survival.

Regarding the technological change in terms of international economics history underlying the cycles of innovations, having been analyzed in previous part, there are *four broad types of technological change* each of which is progressively more significant and far-reaching in its impact [Dicken, 2007]:

- *Incremental innovations*: small-scale, progressive modifications of existing products and processes, created through 'learning by doing' and 'learning by using'. Although individually small - and, therefore, often unnoticed - they accumulate, often over a very long period of time, to create highly significant changes.
- *Radical innovations*: discontinuous events that drastically change existing products or processes. A single radical innovation will not, however, have a widespread effect on the economic system; what is needed is a 'cluster' of such innovations.
- *Changes of technology system*: extensive changes in technology that impact upon several existing parts of the economy, as well as creating entirely new sectors. These are based on a combination of radical and incremental technological innovations, along with appropriate organizational innovations. Changes of technology system tend to be associated with the emergence of key generic technologies (for example,

information technology; biotechnology, materials technology, energy technology, space technology).

- *Changes in the techno-economic paradigm*: truly large-scale revolutionary changes, embodied in new technology systems. These have such pervasive effects on the economy as a whole that they change the 'style' of production and management throughout the system. The introduction of electric power or steam power or the electronic computers are examples of such deep-going transformations. A change of this kind carries with it many clusters of radical and incremental innovations, and may eventually embody several new technology systems. Not only does this fourth type of technological change lead to the emergence of a new range of products, services, systems and industries in its own right and it also affects directly or indirectly almost every other branch of the economy - the changes involved go beyond specific product or process technologies and affect the input cost structure and conditions of production and distribution throughout the system.

As we have already mentioned, innovation as the heart of technological change is fundamentally a *learning* process - by 'doing', by 'using', by 'observing' from, and sharing with, others and depends upon the accumulation and development of relevant knowledge. The specific socio-technological context within which innovative activity is embedded - what is sometimes called the *innovative milieu* — is a key factor in knowledge creation. The geographical scale of such innovative milieu may range from the national through to the local [Reinert, 2012].

The idea underlying the notion of *national innovation systems* is that the specific combination of social, cultural, political, legal, educational and economic institutions and practices varies systematically between national contexts. Such nationally differentiated characteristics help to influence the kind of technology system that develops there together with its subsequent development trajectory.

National systems of innovation, in fact, consist of aggregations of *localized knowledge clusters*, sometimes termed technology districts or technopoles [Dicken, 2007; Peng, 2009]. Many of them are associated with major metropolitan areas, although some have developed outside the metropolitan sphere in rather less urbanized areas. Most are the outcome of the historical process of cumulative, path-dependent growth processes although a few are the deliberate creations of national technology policy. These technological agglomerations form one of the most significant features of the contemporary global economy.

The basis of localized knowledge clusters lies in several characteristics of the innovation process that are highly sensitive to geographical distance and proximity [Dicken, 2007]:

- *Localized patterns of communication*: geographical distance greatly influences the likelihood of individuals within and between organizations sharing knowledge and information links.
- *Localized innovation search and scanning patterns*: geographical proximity influences the nature of a firm's search process for technological inputs or

possible collaborators. Small firms, in particular, often have a geographically narrower scanning field' than larger firms.

- *Localized invention and learning patterns*: innovation often occurs in response to specific local problems. Processes of 'learning by doing' and 'learning by using' tend to be closely related to physical proximity in the production process.
- *Localized knowledge sharing*: because the acquisition and communication of rack knowledge are strongly localized geographically, there is a tendency for localized 'knowledge pools' to develop around specific activities.
- *Localized patterns of innovation capabilities and performance*: geographical proximity, in enriching the depth of particular knowledge and its use, can reduce the risk and uncertainty of innovation.

**Table 1.** Some leading world technology districts or technopoles

United States	Europe	Asia
Southern California (including Silicon Valley)	M4 Corridor, London	Tokyo
Boston, MA	Munich	Seoul-Inchon
Austin, TX	Stuttgart	Taipei-Hsinchu
Seattle, WA	Paris-Sud	Singapore
Boulder, CO	Grenoble	
Raleigh-Durham, NC	Montpellier	
	Nice/Sophia Antipolis	
	Milan	

Source: Dicken, P.: *Global Shift*. 5th edition. London: SAGE Publications Ltd. 2007. 599 p. ISBN 978-1-4129-2955-4

Variouly referred to as clusters, networks, centers of excellence, and industrial districts, what we will term *spatial clusters* first came to be noticed in Silicon Valley in the United States. Spatial cluster can be defined as "a set of interlinked firms/activities that exist in the same local and regional milieu, defined as to encompass economic, social, cultural and institutional factors [Dunning, Lundan, 2008].

Generally it is emphasized that much productive knowledge cannot be codified into explicit forms. Rather, this *tacit knowledge* must be communicated via a social process of face-to-face interaction over a relatively long period of time. Consequently, innovation and learning comprise a spatially located, social, and collective process among a group of firms [Adámková Havierníková, 2012]. We have to be aware that the very nature of the innovation process tends to make technological activity locally confined.

Now let us answer the question why spatial clusters can contribute to the productivity of firms. First, the concentrated communication made possible by a cluster increases learning and innovation. This, in turn,

contributes to the dynamic, technological efficiency of firms in the cluster. Second, trust increases over time, and this facilitates contracting and exchange among firms (the relational model discussed earlier). Third, a common business culture develops, and this reduces uncertainty. These processes are particularly important in flexible manufacturing systems because these are "strongly externalized" or "transactions intensive" [Rupert, 2000]. That is, much of the activity in flexible production systems takes place *among firms*, especially between core firms and their suppliers.

A cluster exists within a *milieu*. The milieu consists of the cluster's firms, the knowledge embedded within the cluster, its institutional (e.g., legal) environment, and the ties of the cluster's firms to customers, research institutions, educational institutions, and local government. The milieu supports the cluster with rules and norms for business activity, social cohesion, business culture, and government support [Todaro, 2000].

Some economists suggested that government policies can address spatial clusters when considering investments in education, research, and infrastructure. In the realm of education, specialized training closely tied to spatial clusters can be very important. This specialized training can be provided by technical institutes or professional associations. Government can play a direct, albeit limited, role in "the testing of materials, inspection and certification of quality control standards, calibration of measurement instruments, establishment of repositories of technical information, patent registration, research and design, and technical training" [Ivanová, 2013b]. Finally, competition policies can restrict horizontal collusion while fostering vertical communication and collaboration.

The defining characteristic of globalization is 'the multiplicity of linkages and interconnections between the states and societies that make up the present world system'. Accepting this perception, the seemingly paradoxical trend of the world economy becoming at the same time more global, yet increasingly concentrated in localized clusters, is not really a paradox [Krajňáková, Strunz, 2013]. Globalization and localization are two sides of the same coin: they are complementary rather than substitutable to each other. Each is part and parcel of the cross-border interconnectedness and the comparative economic advantage of nation states or regions within nation states [Navickas, Kontautiene, 2013].

Whether due to linkages or spillovers, in the most knowledge-intensive sectors such as computers, instrumentation, electronics, semiconductors and pharmaceuticals, innovative activity tends to cluster spatially. Industries that use the same base of scientific knowledge have a strong tendency to cluster both production and innovation at the same location. At the same time, Feldman and Audretsch (1999) have shown that economic activities that are diverse, but complementary, are likely to yield greater innovative output than a specialization of economic activity in one area. The potential for knowledge-intensive activities to generate agglomeration effects, and therefore to be geographically clustered, has led to extensive research on the innovative characteristics of regions in the global economy. There is a hierarchy of regional centers in terms of their attractiveness as a location for innovation. They sugges-

ted that the differences in the technological specialization between foreign investors and local firms would be the greatest in the highest-order regions, and declining as one moves towards lower-order regions. Higher-order regions would attract firms from a number of technological subfields who enjoy the benefits of complementarity, while lower-order regions would attract firms that are more narrowly specialized, and thus more similar to the local firms [Brakman, 2006; Dunning, Lundan, 2008].

Regarding the consequences, which follow directly from the entry of a new investor, or the expansion of existing MNEs, there are others which impinge on the local firms in the host economy. These may be experienced either through linkages with MNEs, or through increased competition and knowledge spillovers to the local economy.

While examining the impact of spillovers on the global economy environment we have to distinguish between 'pecuniary' and 'nonpecuniary' externalities. In terms of international business *pecuniary* externalities can be defined as arising out of the vertical linkages formed by the MNE. Such linkages occur when, by design or not, any particular firm (in this case MNE or its affiliates) affects the amount and/or conditions of supply of, or the demand for, other goods and services by another firm, or by consumers. Even in the absence of any transfer of knowledge or institutions, the increasing demand of intermediate products might enable production on a larger scale, and thus improve the cost competitiveness of supplier firms. *Non-pecuniary* externalities are commonly known as '*technological spillovers*'. These arise when productive knowledge 'spills over' into the local economy through labor market exchanges, demonstration effects, reverse engineering, or participation in local trade associations and consortia. Spillovers of this type are the consequence of unintended technology transfer from the MNE to an unaffiliated local firm, and are thus conceptually distinct from other, more organized, forms of technology transfer, such as licensing, or training provided by the MNE. In principle, knowledge and institutional spillovers can occur both in vertical (with suppliers and buyers) as well as horizontal (with competitors) relationships [European Commission, 2014].

## Discussion and result

Innovation provides real benefits for us as citizens, consumers, and workers. It speeds up and improves the way we conceive, develop, produce and access new products, industrial processes and services. It is the key not only to creating more jobs, building a greener society and improving our quality of life, but also to maintaining our competitiveness on the global market. Innovation policy is about helping companies to perform better and contributing to wider social objectives such as growth, jobs and sustainability.

Globalization in general, and multinational companies in particular, are important vehicles for the international diffusion of new knowledge through their trading, investment, and competitive strategies. Their influence is illustrated by the international spread of lean manufacturing in the car industry. This sets out to eliminate waste and to decrease the time between receipt of a customer order and delivery.

In this paper we have shown how technology refers to ideas and knowledge that business can exploit commercially and assure the world economy sustainable development. The sources of new ideas on which companies can call are many and varied, ranging from universities and research institutes to competitors, customers and suppliers, and to employees.

Globalization and technology make foreign sources of new ideas more accessible and have made it easier for business tap in to foreign sources through, for example, cross-border R&D partnerships. Innovations tend to be concentrated in big firms operating in the high-tech manufacturing sector. The rate of innovation varies from firm to firm, sector by sector and country to country. Companies in Japan generally spend more on R&D and take out more patents than firms based elsewhere. Firms are motivated to innovate by increasingly fierce competition from rivals, both domestic and foreign, other elements in the supply chain, developments in the ICT sector, and the policies pursued by governments.

Technology offers opportunities to business organizations to increase their profits and growth through the introduction of new and improved goods and services and through changes to their production processes. Technology also helps firms to restructure their global patterns of production through investment in low cost locations or by sub-contracting to cheaper suppliers. However, technology can also pose threats and challenges for firms particularly if they allow themselves to fall behind their competitors. Technological advance, because it involves change in products or production processes, is a risky business particularly for firms that do not manage change well.

Finally the external environment offers business the means to protect its intellectual property although the degree and cost of protection can vary significantly from one country to another. In countries like China and some other South East Asian countries, where the level of protection is low, there are significant problems with the theft of IPRs (intellectual property rights), the counterfeiting of goods and the piracy of films, music, and books. Attempts to provide protection internationally have been slow to progress and are relatively underdeveloped.

This paper was created within the project: "*The impact of EU Commercial and Industry policies on the Slovak Republic's competitiveness enhancement*". Project registration number: IGS 02/2014.

This paper was created within the project: "*Cluster policy in Slovak Republic*". Project registration number: IGS 01/2014.

This paper was created within the project VEGA: "*Changes in the economic structure of Slovak regions and their impacts on the economic and social development*". Project registration number: VEGA 1/0613/14.

This paper was created in terms of the project "*Alexander Dubček University of Trenčín wants to offer high-quality and modern education*", ITMS code 26110230099, based on the Operational Program Education and funded from the European Social Fund.

## Literature

- Adámková Havierniková, K. (2012). Clusters and their Efficiency in Regions of the Slovak Republic. In: *International Relations 2012 : Contemporary Issues of World Economics and Politics*. Bratislava : Ekonóm, p.65-74. ISBN 978-80-225-3560-1.
- Allen, E. Roy. (2009). *Financial crises and Recession in the Global Economy*. 3rd edition, Edward Elgar Publishing Ltd., Cheltenham UK, 178 p. ISBN 978-1-84844-830-8
- Brakman, S. [et al.] (2006). *Nations and firms in the global economy - an introduction to international economics and business*. Cambridge University Press, Cambridge, ISBN 978-0-521-54057-5
- Cihelková E. [et al.] (2009). *Světová ekonomika. Obecné trendy rozvoje*. 1. vyd. Praha : C.H.Beck, ISBN 978-80-7400-155-0. s. 273
- Dicken, P. (2007). *Global Shift*. 5th edition. London : SAGE Publications Ltd. 599 p. ISBN 978-1-4129-2955-4
- Dunning, J.H., Lundan, S.M. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. 2nd edition. Edward Elgar, Cheltenham UK, 920 p. ISBN 978-1-84720-122-5
- Hamilton, L., Wepster, Ph. (2009). *The International Business Environment*. New York : Oxford University Press, 404 p. ISBN 978-0-19-921399-3
- Havierniková, K. (2013). Klastre. In: *Teoreticko-metodologické aspekty merania ekonomickej výkonnosti klastrov v Slovenskej republike*. Trenčín : TnUAD, p.77-97. ISBN 978-80-8075-619-2.
- Ivanová, E. (2013a). Innovations as a Basis of Enterprise competitiveness. In: *Innovation processes in organizations*. Wien/Berlin: Mercur Verlag, p.131-149. ISBN 978-3-9503470-5-0.
- Ivanová, E. (2013b). Priame zahraničné investície a ekonomický rast v regiónoch SR. In: *Sociálno-ekonomická revue*. Vol.11, n.1(2013), p.26-35. ISSN 1336-3727
- Krajňáková, E. (2012a). Ľudské zdroje v kreatívnom priemysle. In: *Sociálno-ekonomická revue*. Vol.10, n.2(2012), p.66-75. ISSN 1336-3727
- Krajňáková, E. (2012b). Klastre a ich význam pre hospodársky rozvoj. In: *Sociálno-ekonomická revue*. Vol.10, n.3(2012), p.70-79. ISSN 1336-3727
- Krajňáková, E., Strunz, H. (2013). The role of state in the development of science and education. In: *Vadyba: Journal of management*. Vol.23, No.2(2013), p.105-109. ISSN 1648-7974.
- Krajňáková, E. Vojtovič, S. (2012a). Význam ľudského kapitálu a kreatívnych klastrov v rozvoji regiónu. In: *Sociálno-ekonomická revue*. Vol.10, n.1(2012), s.76-83. ISSN 1336-3727.
- Krajňáková, E. Vojtovič, S. (2012b). New Economy versus creative Industry. In: *Sociálno-ekonomická revue*. Vol.10, n.4(2012), p.43-49. ISSN 1336-3727
- Lipková, E. [et al.] (2011). *Medzinárodné hospodárske vzťahy*. Bratislava : Sprint. ISBN 80-88848-54-7
- Navickas, V, Kontautiene, R. (2013). The influence of corporate social responsibility on lithuanian business integrity. In: *Vadyba: Journal of management*. Vol.23, No.2(2013), p.9-14. ISSN 1648-7974
- Peng, M., W. (2009). *Global Business*. South-Western Cengage Learning. 573 p. ISBN 978-0-324-58594-0
- Reinert, K. A. (2012). *An Introduction to International Economics*. New York : Cambridge University Press. 474 p. ISBN 978-0-521-17710-8
- Rugman, A., M. (2006). *International Business*. 4th edition. Harlow UK : Pearson Education Ltd. 663 p. ISBN 978-0-273-70174-3
- Rupert, M. (2000). *Ideologies of Globalization*. London : Routledge. 187 p. ISBN 0-415-18925-X
- Snaar, M.T. (2002). *Introducing Global Issues*. Colorado, USA : Lynne Reiner Publishers, Inc. 341 p. ISBN 1-58826-011-9
- Todaro, P. M. (2000). *Economic Development*. New York : New York University.
- Vojtovič, S. (2011). Economic Development and the Level of Unemployment in the Conditions of Economic Recession. In: *Ekonomika Ir Vadyba*. No.16(2011), p.459-464. ISSN 1822-6515.
- Wild, John J. (2006). *International business - the challenges of globalization*. New Jersey : Pearson Education, Prentice Hall. ISBN 0-13-2127676-X
- European Commission. (2014). [http://ec.europa.eu/research/innovation-union/index\\_en.cfm?pg=intro](http://ec.europa.eu/research/innovation-union/index_en.cfm?pg=intro) [available online], [accessed on 20.09 2014]
- [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/innovation-union/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/innovation-union/index_en.htm) [available online], [accessed on 22.09 2014]
- [http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/targets/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/targets/index_en.htm) [available online], [accessed on 21.09 2014]
- [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/what/europe2020/index\\_sk.cfm](http://ec.europa.eu/regional_policy/what/europe2020/index_sk.cfm) [available online], [accessed on 20.09 2014]

## INTERNATIONAL TECHNOLOGICAL CHANGE AND INNOVATION: CLUSTERS AND SPILLOVERS – THE GLOBALIZATION ENGINES

### Summary

This study's focus is placed on the analysis of the content hidden behind the terms international technological change and innovation within clusters and spillovers, which have become rather popular in the academic and expert discussions. Moreover, we look into the defining the nature of those economic phenomena that have a direct impact on the above mentioned.

It is the key not only to creating more jobs, building a greener society and improving our quality of life, but also to maintaining our competitiveness on the global market. Innovation policy is about helping companies to perform better and contributing to wider social objectives such as growth, jobs and sustainability.

In this paper we have shown how technology refers to ideas and knowledge that business can exploit commercially and assure the world economy sustainable development. The sources of new ideas on which companies can call are many and varied, ranging from universities and research institutes to competitors, customers and suppliers, and to employees.

Globalization and technology make foreign sources of new ideas more accessible and have made it easier for business tap in to foreign sources through, for example, cross-border R&D partnerships. Innovations tend to be concentrated in big firms operating in the high-tech manufacturing sector.

Technology within the clusters and spillovers offers opportunities to business organizations to increase their profits and growth through the introduction of new and improved goods and services and through changes to their production processes. Technology also helps firms to restructure their global patterns of production through investment in low cost locations or by sub-contracting to cheaper suppliers.

**Marcel Kordoš**, Philosophiae Doctor, Assistant Professor at University of Trenčín, Slovakia, Faculty of Social-Economic Relations, Department of Public Administration and Regional Development, Studentska 3, 91150 Trenčín, Slovakia, e-mail: marcel.kordos@tnuni.sk. Author of more than 100 scientific publications, published domestically and abroad (Czech Republic, Germany, Lithuania, Russia). Completed professional internships and lecturing stays at University of Alicante, Plekhanov Russian Academy of Economics. Fields of scientific interest: international economic relations, international economics, world economy global issues, globalization, economic integration processes in European Communities, US and EU foreign trade strategies and their mutual trade relations.



## Reikalavimai autoriams, norintiems publikuoti savo straipsnius

Mokslinio žurnalo „Vadyba“ steigėjas yra Lietuvos verslo kolegija. Nuo 2002 m. leidžiamame žurnale spausdinami Technologijos, Socialinių mokslų bei Fizinių mokslų tematikos straipsniai. Pagrindinis mokslinio žurnalo straipsnių bei atliktų mokslinių tyrimų uždavinys- išryškinti problemas ir pateikti galimus jų sprendimo būdus regiono viešosioms ir privačioms organizacijoms. Straipsniai gali būti tiek empirinio, tiek ir teorinio pobūdžio.

Redakcijai pateikiami straipsniai privalo būti originalūs, anksčiau niekur nepublikuoti. Draudžiama šiame žurnale išspausdintus straipsnius publikuoti kituose leidiniuose.

### Bendri reikalavimai

- Redakcinei kolegijai pateikiami straipsniai privalo būti profesionaliai suredaguoti, be rašybos, skyrybos ir stiliaus klaidų. Straipsniuose turi būti naudojama mokslinė kalba.
- Straipsniai rašomi lietuvių, rusų arba anglų kalba.
- **Straipsnio apimtis 7- 8 puslapiai.**
- Straipsnio struktūra turi atitikti moksliniams straipsniams būdingą struktūrą. Jame turi būti išskirtos tokios dalys:
  1. Straipsnio **pavadinimas**. Straipsnio **autorius**, **Institucija**, kurią atstovauja autorius. Straipsnio autoriaus **elektroninis paštas**.
  2. **Anotacija** su pagrindiniais žodžiais ta kalba, kuria rašomas straipsnis. Anotacija turėtų trumpai apžvelgti straipsnio turinį, nurodyti per kokią prizmę bus analizuojama problema. Anotacijos tekstas turi būti aiškus ir glaustas. **Anotacijos apimtis turi sudaryti ne mažiau arba lygiai 2000 spaudos ženklų.**
  3. **Pagrindiniai žodžiai** - tai žodžiai, kurie išreiškia svarbiausius nagrinėjamos temos požymius. Penki ar šeši straipsnio pagrindiniai žodžiai privalo būti įtraukti į Lietuvos Nacionalinės M. Mažvydo bibliotekos autoritetingų vardų ir dalykų įrašus. Ar pagrindinis žodis yra įtrauktas į šį sąrašą, galima patikrinti bibliotekos elektroninėje svetainėje adresu:  
<[http://aleph.library.lt/F/UYSMKM4NY8C9H33SP6PV8F2585NQU59CEEJVCYCA3HUQNQCR5-31681?func=find-b-0&local\\_base=LBT10](http://aleph.library.lt/F/UYSMKM4NY8C9H33SP6PV8F2585NQU59CEEJVCYCA3HUQNQCR5-31681?func=find-b-0&local_base=LBT10)>, „paieškos lauke“ įvedus „Tema, dalykas (lit)“ (lietuvių kalba) ir „Tema, dalykas (eng)“ (anglų kalba).
  4. **Įvadas**, kuriame suformuluotas mokslinio tyrimo tikslas, aptarta nagrinėjamos temos problema, aktualumas ir jos ištirtumo laipsnis, išskiriamas tyrimo objektas, uždaviniai bei tyrimo metodai. Analizė – straipsnio medžiaga. Straipsnio poskyriai *nenumeruojami*.
  5. **Analizė – straipsnio medžiaga**. Straipsnio poskyriai *nenumeruojami*.
  6. **Išvados**. *Nenumeruojamos*.
  7. **APA (American Psychological Association) metodinių reikalavimų pavyzdžiai**  
**Šaltinių citavimo pavyzdžiai**

#### Citata trumpesnė negu 2 eilutės:

Anot tyrėjos, „studentams sunku perprasti APA reikalavimus“, tačiau tyrėja nenagrinėja konkrečių mpriešasčių (Jones, 1998, p. 199).

#### Citata ilgesnė negu 2 eilutės:

Jones tyrimas rodo:

Studentams sunku perprasti APA metodinius reikalavimus, ypač rašantiems pirmą darbą, kuriame reikia nurodyti šaltinius. Šie sunkumai gali kilti ir dėl to, kad daugeliui studentų nesiseka susirasti metodinių reikalavimų aprašo arba jie drovisi prašyti pagalbos darbo vadovo. (p. 199)

#### Citatos perfrazavimas:

Anot Jones (1998), APA metodiniai reikalavimai citatų šaltiniams yra sunkiai perprantami tiems, kurie juos taiko pirmą kartą.

APA metodiniai reikalavimai citatų šaltiniams yra sunkiai perprantami tiems, kurie juos taiko pirmą kartą (Jones, 1998, p. 199).

#### Literatūros sąrašo sudarymo pavyzdžiai

##### Cituojamasis vieno autoriaus šaltinis:

Berndt, T. J. (2002). Friendship quality and social development. *Current Directions in Psychological Science, 11*, 7-10.

##### Cituojamasis autorių kolektyvas (3-7 autoriai):

Kernis, M. H., Cornell, D. P., Sun, C. R., Berry, A., Harlow, T., & Bach, J. S. (1993). There's more to self-esteem than whether it is high or low: The importance of stability of self-esteem. *Journal of Personality and Social Psychology, 65*, 1190-1204.

##### Cituojamasis iš numeruoto periodinio šaltinio:

Scruton, R. (1996). The eclipse of listening. *The New Criterion, 15*(30), 5-13.

##### Cituojamasis iš žurnalo:

Henry, W. A., III. (1990, April 9). Making the grade in today's schools. *Time*, 28-31.

##### Cituojamasis iš knygos:

Autorius, A. A. (Leidimo metai). *Pavadinimas: Paantraštė*. Vieta: Leidykla.

##### Cituojamasis iš vėlesnių leidimų:

Helfer, M. E., Keme, R. S., & Drugman, R. D. (1997). *The battered child* (5th ed.). Chicago, IL: University of Chicago Press.

##### Cituojamasis iš internetinių šaltinių:

Autorius, A. A., autorius, B. B. (publikacijos data). Pavadinimas. *Internetinio šaltinio pavadinimas, numeris/tomas* (jeigu yra). Paimta iš <http://www.someaddress.com/full/url/PASTABA>. Išsamiau apie APA stiliaus metodinius reikalavimus žr. OWL, Purdue for a complete listing of sources and formats, <http://owl.english.purdue.edu/owl/resource/560/01/>

8. **Santrauka su pagrindiniais žodžiais** rašoma anglų kalba. Jei straipsnis rašomas kita kalba, santrauka pateikiama lietuvių kalba. **Santraukos apimtis – ne mažiau 3000 spaudos ženklų.**
9. Autorių trumpas CV, kurį sudaro: autoriaus vardas, pavardė. Mokslinis laipsnis. Darbovietė. Pareigos. Mokslinių tyrimų kryptis. Adresas. Telefonas. Kita informacija apie autorių. Autorių CV turi sudaryti **ne daugiau kaip 3000 spaudos ženklų.**

#### **Reikalavimai straipsnio surinkimui ir sumaketavimui**

- Straipsniai turi būti parengti MS Word programa A4 formato lapuose.
- Dokumento paraštės: viršuje – 2 cm, apačioje – 2 cm, kairėje – 2,5 cm ir dešinėje – 1,5 cm.
- Straipsnio tekstas: mažosiomis raidėmis lygiuojamas pagal abu kraštus, dydis – 10 pt, šriftas – Times New Roman, pirma pastraipos eilutė įtraukta 0.5 cm.
- Straipsnio pavadinimas: didžiosiomis raidėmis, kairėje, dydis – 14 pt., **Bold**.
- Autoriaus vardas, pavardė: mažosiomis raidėmis, kairėje, dydis – 12 pt., **Bold**.
- Institucijos pavadinimas: mažosiomis raidėmis, kairėje, 10 pt., *Italic*.
- Elektroninis paštas: mažosiomis raidėmis, kairėje, 10 pt., *Italic*.

- Anotacijos: teksto dydis – 8 pt, pavadinimas – 10 pt, **Bold**. Po paskutinio pagrindinio žodžio taškas nededamas.
- Skyrių pavadinimai: mažosiomis raidėmis, kairėje, dydis – 11 pt., **Bold**.
- Žodis *literatūra* – 10 pt, literatūros sąrašas – 9 pt dydžio.
- Santrauka anglų kalba (jei straipsnis rašomas kita kalba, santrauka rašoma lietuvių kalba): straipsnio pavadinimas didžiosiomis raidėmis 10 pt. dydžiu, **Bold**, žodis Summary – išretintas 2 pt. (nedėkite tarpų tarp simbolių), teksto dydis – 9 pt., pirma eilutė įtraukta 0.5 cm.

- **Paveikslai ir diagramos** turi būti aiškūs, brėžiniai – sugrupuoti į vieną objektą.

**Lentelės ir schemas** turi būti sunumeruotos, ir turėti pavadinimus.

1. Lentelių pavadinimai rašomi virš lentelės centre.
2. Paveikslų pavadinimai rašomi po paveikslu centre.

**Pateiktas tekstas papildomai redaguojamas nebus.**

**PASTABA. Patogu naudotis parengtu straipsnio šablonu.**



## Requirements for the authors, who want to publish their articles

The founder of a scientific journal “Vadyba” is Lithuania Business University of Applied Sciences. Since 2000, the journal publishes technology, social sciences and physic sciences-related articles. The main goal of the scientific journal articles and conducted research is to emphasize the problems and present possible solutions for the public and private organizations of the region. The articles can be both empirical and theoretical.

The submitted articles must be original, previously unpublished. It is prohibited to publish the articles of this journal in other publications.

### General requirements

- Articles submitted to the Editorial Board must be professionally edited, without spelling, punctuation and style errors. The articles must use scientific language.
- Articles shall be written in Lithuanian, Russian or English.
- **The article shall be up to 10 pages long. The last page should take at least half a page, i.e. about 2/3 of the page.**
- The structure of the article must have a structure of a scientific article. It must contain the following:
  1. The **title** of the article. Article’s **author, institution**, which the author is representing. **E-mail** of the author of the article.
  2. **Abstract** with the main words in the language of the article. The Abstract should briefly cover the contents of the article; specify the aspect of how the problem will be analyzed. The text of the Abstract must be clear and concise. **The Abstract must contain at least 2000 characters.**
  3. **Keywords** – these are the words that express the most important features of the topic. Five or six keywords of the article must be included in the Lithuanian National M. Mazvydas library records of authoritative names and subjects. It is possible to check if the keyword is included in this list in the website of the library: [http://aleph.library.lt/F/UYSMKM4NY8C9H33SP6PV8F2585NQU59CEEBJVCYCA3HUQNQCR5-31681?func=find-b-0&local\\_base=LBT10](http://aleph.library.lt/F/UYSMKM4NY8C9H33SP6PV8F2585NQU59CEEBJVCYCA3HUQNQCR5-31681?func=find-b-0&local_base=LBT10), by specifying the “topic, subject (lit)” (in Lithuanian) and “topic, subject (eng)” (in English) in the search field.
  4. **Introduction**, which formulates the purpose of the scientific study, discusses the question of the study, its novelty and degree of research, specifies the object of the study, objectives and methods.
  5. **Analysis – article material.** The sub-sections of the article are *unnumbered*.
  6. **Conclusions.** *Unnumbered*.
  7. **References.** *Unnumbered*. References in the body of the article should be cited in parenthesis by indicating the surnames of the authors and year, e.g. (Cooper 1994), (Cleland J.; Kaufmann, G. 1998). If an internet source does not have an author, the link is placed only in the main text in parenthesis. Letters “p” and “pp” are not written next to the pages.

8. Examples of referencing:

#### Books

Valackienė, A. (2005). *Crisis Management and Decision-making*. Technology, Kaunas.

Berger, P. L., Luckmann, Th. (1999). *The Social Construction of Reality*. Pradai, Vilnius.

#### Journal articles

Boyle, T. (2003). Design principles for authoring dynamic, reusable learning objects. *Australian Journal of Educational Technology*, 19(1), 46–58.

#### Book articles

Curthoys, A. (1997), History and identity, in W. Hudson and G. Balton (eds), *Creating Australia: Changing Australian history*, 25 - 84. Allen and Unwin, Australia.

#### Web documents

Wiley, D. A. (2003). Learning objects: difficulties and opportunities. [Retrieved March 18, 2009], [http://opencontent.org/docs/lo\\_do.pdf](http://opencontent.org/docs/lo_do.pdf).

#### Statistical information and web resources

Lithuanian Emigration Statistics. (2009). Statistics Lithuania to the Government of the Republic of Lithuania. [Retrieved February 16, 2009], <http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=6819&PHPSES SID=5b1f3c1064f99d8baf757cde1e135bc0>.

9. **Summary with the keywords** is written in English. If the article is written in a different language, the summary is presented in Lithuanian. **The summary should include at least 3000 characters.**
10. Short CV of the authors, which consists of: name, surname of the authors. Degree. Work. Occupation. Research direction. Address. Telephone. Other information about the author. The author CV must include **up to 3000 characters**.

### Requirements for the outline and layout of the article

- The articles must be written in MS Word A4 pages.
- Document margins: top – 2 cm, bottom – 2 cm, left – 2 cm and right – 2 cm.
- Full text: in lowercase letters, aligned to both margins, size – 10 pt, font – Times New Roman, first line of the paragraph indented by 0.5 cm.
- Title of the article: in capital letters, left alignment, size – 14 pt., **Bold**.
- Author’s name, surname: in lowercase letters, left alignment, size – 12 pt., **Bold**.

- Institution name: in lowercase letters, left alignment, 10 pt., *Italic*.
  - E-mail: lowercase letters, left alignment, 10 pt., *Italic*.
  - Abstracts: text size – 8 pt, title – 10 pt, **Bold**. A full stop is not put after the last main word.
  - Section names: lowercase letters, left alignment, size – 11 pt., **Bold**.
  - Word *references* – 10 pt, reference list – 9 pt.
  - Summary in English (if the article is written in a different language, the summary is in Lithuanian): article name in capital letters size 10 pt, **Bold**, word Summary – expanded by 2 pt. (do not put spaces between the characters), text size – 9 pt., first line indented by 0.5 cm.
  - **Figures** and **diagrams** must be clear, schemes – grouped into a single object.
- Tables** and **schemes** have to be numbered and titled.
1. Table titles are written above the table in the centre.
  2. Figure names are written under the figure in the centre.
- The text will not be further edited.**
- NOTE. It is obligatory to use the prepared template for the article.***



Klaipėdos universiteto leidykla

**Vadyba 2014'2(25)**. Mokslo tiriamieji darbai

Klaipėda, 2014

---

SL 1335. 2014 12 22. Apimtis 20,5 sąl. sp. l. Tiražas 50 egz.  
Išleido ir spausdino Klaipėdos universiteto leidykla  
Herkaus Manto g. 84, 92294 Klaipėda  
Tel. 8~46 39 88 91, el. paštas: leidykla@ku.lt