

ISSN 1648-7974

VAKARŲ LIETUVOS VERSLO KOLEGIJA  
WEST LITHUANIA BUSINESS COLLEGE



# VADYBA

2009 Nr. 14(2)

*Journal of Management*



Name of publication: **Journal of Management** (ISSN: 1648-7974)  
Issue: Volume 14/Number 2/2009  
Frequency: Semianual  
Languages of articles: Lithuanian, English, Russian  
Office of publication: Klaipeda University Press  
Herkaus Manto 84  
LT-922294, Klaipeda  
Lithuania

Editorial Office: Scientific Research Department  
Public institution West Lithuania Business College  
Silutes pl. 2, LT-91110  
Klaipeda, Lithuania

Phone +370 46 314 315  
Fax+370 46 314 320  
E-mail [mokslas@vlvk.lt](mailto:mokslas@vlvk.lt)

**Journal of Management Homepage:** <<http://www.vlvk.lt/?module=staticpages&id=295>>

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. Business Source Complete database  
<http://www.epnet.com>

Every paper is revised two reviewers.  
Copyright case adjustment.

Leidinio pavadinimas: **Vadyba** (ISSN: 1648-7974)

Leidimas: Volume 14/ Number 2/2009

Periodiškumas: Leidžiamas dukart per metus

Straipsnių kalba: Lietuvių, Anglų, Rusų

Leidėjo adresas: Klaipėdos universiteto leidykla

Herkaus Manto g. 84

LT-922294, Klaipėda

Redakcijos adresas: Mokslo-taikomųjų tyrimų skyrius

Viešoji įstaiga Vakarų Lietuvos verslo kolegija

Šilutės pl. 2, LT-91110

Klaipėda

Telefonas +370 46 314 315

Faksas +370 46 314 320

Elektroninis paštas [mokslas@vlvk.lt](mailto:mokslas@vlvk.lt)

**Žurnalo internetinio puslapio adresas:** <<http://www.vlvk.lt/?module=staticpages&id=295>>

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. Business Source Complete duomenų bazėse  
<http://www.epnet.com>.

Kiekvienas straipsnis yra peržiūrimas dviejų recenzentų.

Autorių kalba netaisyta.

## **Editor in Chief**

Prof. dr. Antanas Andrius Bielskis, Klaipėda University (Lithuania)

## **Editorial board**

Dr. Albinas Druktenis, Klaipeda University (Lithuania)  
Dr. Angele Lileikiene, Siauliai University (Lithuania)  
Dr. Liutautauras Kraniauskas, Klaipeda University (Lithuania)  
Dr. Vass Laslo, Budapest Communication School (Hungary)  
Dr. Vitalijus Denisovas, Klaipeda University (Lithuania)  
Habil. dr., prof. Arūnas Lapinskas, Petersburg state Transport University (Russia)  
Marios Socratous, The Philips College (Cyprus)  
Prof. Gideon Falk, Purdue University Calumet, (USA)  
Prof. Van de Boom, Jensen Fontys Hogeschool Communicatie (Holland)

## **List of reviewers**

Dr. Angele Lileikiene, Siauliai University  
Dr. Dalia Pakeltytė, Klaipeda University  
Dr. Ilona Tamutienė, Vilnius Gediminas Technical University  
Dr. Rasa Balvočiūtė, Siauliai University  
Dr. Rūta Adomienė, Kaunas University of Technology  
Dr. Saulius Pivoras, Vytautas Magnus University  
Dr. Vytautas Jonas Žilinskas, Klaipeda University  
Prof. dr. Aleksandras Vytautas Rutkauskas, Vilnius Gediminas Technical University  
Prof. dr. Jonas Kvedaravičius, Vilnius Gediminas Technical University  
Prof. dr. Petras Grecevičius, Klaipėda University



---

## Turinys-Contents

### **Ekonomika**

Angelė Lileikienė, Rasa Kulyčienė .....	7
Statybos sektoriaus įmonių bankroto priežasčių analizė Analyses of the bankruptcy reasons in the construction sector	
Antanas Janušauskas, Egidijus Nedzinskas, Arvydas Uleckas, Povilas Vepšta .....	19
Šiuolaikiniai migracijos procesai ir jų įtaka Lietuvos darbo rinkai Modern processes of migration and there inflence on the labour market of Lithuania	
Aurimas Župerka .....	27
The analysis of factors of an environment influencing on the small and medium enterprise of Lithuania smulkių ir vidutinių Lietuvos verslo organizacijų verslumą sąlygojančių aplinkos veiksnių analizė	
Henrika Šakienė, Kristina Puleikienė .....	33
Finansinių santykinių rodiklių taikymas Ir akcinių bendrovių finansinės – ūkinės veiklos analizėje The application of financial relative indicators in analysis of economic financial activity in joint-stock companies of Lithuanian Republic	
Henrika Šakienė, Kristina Zovyte .....	41
Viešbučių sektoriaus poveikis Palangos miesto ekonomikai The Hotel sector economic effect for Palanga town economy	
Janis Bramanis .....	49
Construction control as an economic factor	
Marius Žekas, Gerda Žigienė .....	59
Ekonomikos ciklų įtaka vė portfelio formavimui Stock portfolio analysis in correspondence to economic cycle	
Ольга Задорожная .....	67
Конкурентоспособность стран балтии в преддверии кризиса Competitiveness of the baltic states on the threshold of the crisis	
Stasys Girdzijauskas, Dalia Štreimikienė, Ramūnas Mackevičius .....	75
Ekonominių svyravimų logistinė analizė Logistic analysis of economic fluctuations	
Vidas Lekavičius, Arvydas Galinis .....	83
Pelno mokesčių konvergencijos procesai europos sąjungos valstybėse Processes of corporate income tax convergence in the european union	

### **Vadyba**

Adelė Stonienė, Jurgita Martinkienė, Henrika Šakienė, Rasa Romerytė – Šereikienė .....	91
Studentų kompetencijų tobulinimas verslo praktinio mokymo firmose Student competencies improvement in business practical training firm	
Audronė Pauliukevičiūtė .....	99
Šiuolaikiniai kultūros vadybos raidos aspektai Modern aspects of cultural management development	
Birutė Povilianskienė .....	107
Pardavimo skatinimo programos įtaka vartotojui Selling promotion programme influence on the buyer	
Egidijus Nedzinskas .....	113
Būsimųjų teisėsaugos pareigūnų mokomoji praktika edukacinis aspektas The teaching practice of the future officers: educational aspect	
Ilvija Piktornaitė .....	119
Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje ypatumai Peculiarities of strategic human resource management in public sector	
Palmira Papšienė, Neringa Vilkaitė .....	127
Vartotojų lojalumas kaip efektyvios žmogiškųjų išteklių vadybos rezultatas Consumer loyalty as effective human resource management result	

Jolanta Palidauskaitė .....	135
Valstybės tarnautojų neetiško elgesio motyvų paieškos Search for unethical civil servants' behavior motivation	
Jurgita Martinkienė, Henrika Šakienė, Giedrė Atkočaitytė .....	145
AB „Dainiai“ vartotojų poreikių tyrimas Research of SC “Dainiai“ consumer's needs	
Jurgita Paužuolienė, Kęstutis Trakšėlys .....	157
Komunikacijos reikšmė organizacinėje kultūroje Communication's significance to organizational culture	
Маргарита Данчева, Септемврина Костова .....	163
Управление маркетинговыми исследованиями в системе практического обучения маркетингу – организация, методы сбора, обработки и анализа информации (на примере МТ&М Колледжа в Софии) Management of marketing studies in the practical training marketing - organization, collection of methods, processing and analysis of information	
Aušra Vaisvalavičiūtė .....	171
Valstybės tarnautojų veiklos motyvų ypatumai Peculiarities of motives of public servants activity	
<b>Technologijos</b>	
Darius Drungilas, Antanas Andrius Bielskis .....	179
Autonomous emotion recognition system: approaches for data mining Autonominė emocijų atpažinimo sistema: duomenų gavybos metodai	
Juozas Pekarskas, Danguolė Zakaruskaitė .....	187
Dirvožemio biologinio aktyvumo įvertinimas ekologinėje ir intensyvioje žemdirbystės sistemose Assessment of soil's biological activity in organic and intensive system of farming	
Juozas Pekarskas, Ona Kazlienė, Anželika Raškauskienė, Algirdas Gavenauskas .....	195
Ekologinės gyvulininkystės ir žuvininkystės plėtra Lietuvoje Organic livestock and fisheries development in Lithuania	
Ramunė Olšauskaitė Urbonienė, Akvilė Kilijonienė .....	203
Jūrinio kranto morfologijos, smėlžemio bei augalijos sąryšio su paplūdimio ir jo apsauginio kopagūbrio dinamika vertinimo metodikos taikymo ypatumai The peculiarity of the usage of the evaluation methodology of seashore morphology, sea sand and vegetation and the dynamics of the beach and protective coastal dune interaction	
Reikalavimai straipsnio spausdinimui žurnale .....	211

## ***Redaktoriaus žodis***

Pristatome 2009 m. antrąjį Mokslo darbų žurnalo „Vadyba“ numerį. Tai yra 15- tas nuo 2002 metų leidžiamo žurnalo tomas.

Dauguma jame publikuojamų straipsnių yra skirti socialinių mokslų (vadybos, ekonomikos), bei technologijų metodologinėms problemoms nagrinėti.

Šiame numeryje publikuojami 24 moksliniai straipsniai, kuriuos pateikė mokslininkai, dėstantys Nacionalinio ir pasaulinio ūkio valdymo universitete (Bulgarija), „Turibos“ verslo administravimo mokykloje (Latvija), MT&M kolegijoje (Bulgarija), Latvijos Socialines integracijos Valstybinės agentūros kolegijoje (Latvija), Vilniaus universitete, Mykolo Romerio universitete, Kauno technologijos universitete, Vilniaus Gedimino technikos universitete, Lietuvos žemės ūkio universitete, Klaipėdos universitete, Šiaulių universitete, Vakarų Lietuvos verslo kolegijoje ir kitose aukštosiose mokyklose.

Tikimės, kad išleistas užsienio ir lietuvių autorių leidinys bus įdomus ir naudingas skaitytojams – ne tik mokslininkams, studentams, bet ir verslininkams, politikams, visiems tiems, kurie neabejingi krašto ekonomikos, mokslo, vadybos, aplinkosaugos, valdžios institucijų raidos ir socialinėms problemoms.

Žurnalo „Vadyba“ redakcija laukia naujų straipsnių, parengtų socialinių mokslų bei technologijų tematika. Reikalavimai rengiamiems straipsniams publikuojami žurnalo pabaigoje.

*Redaktoriaus pavaduotoja*  
Dr. doc. Angelė Lileikienė







## STATYBOS SEKTORIAUS ĮMONIŲ BANKROTO PRIEŽASČIŲ ANALIZĖ

Angelė Lileikienė<sup>1,2</sup>, Rasa Kulyčienė<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Šiaulių universitetas, <sup>2</sup>Vakarų Lietuvos verslo kolegija, <sup>3</sup>Šiaurės Lietuvos kolegija

### Anotacija

Ekonomikos nuosmukio metu, pirmiausiai apie juntamus ekonominės krizės požymius, parodo statybų sektorius. Sumažėjusios investicijų apimtys į statybų sektorių, gana dažnai veda šio sektoriaus įmones į bankrotą. Straipsnyje išskirtos pagrindinės bankrotų priežastys teoriniu aspektu, įvertinta antikrizinio įmonių valdymo reikšmė, įvertintas statybų sektoriaus rizikingumas recesijos sąlygomis, atlikta statybų sektoriaus bankrotų skaičiaus dinamikos analizė viso šalies ūkio bankrotų skaičiaus kontekste. Įvertinus išorinių bankroto priežasčių poveikį jų skaičiui, išskirtos esminės priežastys, sukeliančios bankrotus statybų sektoriuje. Statistiniu bei įmonių rizikingumo kriterijaus metodu tikrinamos priežasčių prielaidos, kurios gali turėti praktinę naudą statybų sektoriaus įmonėms, priimant strateginius sprendimus.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: ekonomikos nuosmukis, krizė, bankrotas, rizikingumas.

### Įvadas

*Tyrimo problema, naujumas ir aktualumas.* Daugelis Lietuvos statybos sektoriaus įmonių neįvertino greitai kintančių išorinių sąlygų poveikio jų veiklai ir tik prasidėjus ekonomikos nuosmukiui, patyrė ekonominių sunkumų, kurie daugeliu atveju baigėsi įmonių bankrotu.

Bankrotas sukelia daug neigiamų padarinių ne tik pačiai įmonei ir jos darbuotojams, bet ir kitoms įmonėms bei institucijoms, valstybei ir visuomenei. Įrodyta, kad įmonių bankrotai yra pavojingi šalies ekonomikai, nes bankrutuoja seniai susikūrusios, turinčios senas tradicijas, palyginti didelės įmonės, kuriose dirba daug darbuotojų. Įmonių bankrotas sukelia daug ekonominių ir socialinių problemų valstybės mastu, nes įmonių bankroto sukeltas problemas neretai tenka spręsti valstybei. Bankroto žala labiausiai sietina su socialinėmis bankrutuojančių įmonių darbuotojų problemomis. Išvystytos ir paklausios darbo rinkos šalyse šie rūpesčiai žymiai supaprastėja, nors, reikia pripažinti, kad žemos kompetencijos darbo jėgai tai skausminga problema. Yra nustatyta, kad bankrotų dažnis priklauso ne tik nuo įmonės finansinių rodiklių, bet ir nuo verslo ciklo. Pastaruosius keletą metų Lietuvos ūkis vystėsi labai sparčiais tempais, bankrotų skaičius bet kuriame ūkio sektoriuje lyginant su įregistruotais ūkio subjektais, mažėjo. Augant ekonomikai, visų verslo sričių subjektai skubėjo pasinaudoti itin palankiomis kreditavimo galimybėmis verslo plėtrai, didėjo įmonių išskolinimų lygis, ypač statybų sektoriuje. Esant normalioms ekonominėms sąlygoms, sėkminga įmonių veikla dviem trečdaliais priklauso nuo vidinių veiksnių, o vienu trečdaliu nuo išorinių. Išoriniams veiksniams nėra galimybės daryti įtakos, tačiau privalu įvertinti jų sukiamą riziką. Statybų sektorius pirmasis visame pasaulyje atspindi ekonomikos lėtėjimo arba augimo tendencijas, todėl ypatingą vietą užima statybų sektoriaus bankrotų priežasčių nustatymas, leidžiantis nustatyti tolimesnes šio sektoriaus ir kitų ūkio šakų vystimosi tendencijas.

*Tyrimo objektas* – statybų sektoriaus bankrotų priežastys ekonomikos nuosmukio metu.

*Tyrimo tikslas* – nustatyti statybų sektoriaus įmonių bankrotų priežastis bei įvertinti jų poveikį bankrotų skaičiui.

*Tyrimo uždaviniai:*

- atskleisti bankrotų priežastis teoriniu aspektu;
- išanalizuoti statybų sektoriaus bankrotų dinamiką Lietuvoje 2004 – 2008 metais;
- apibrėžti ir išanalizuoti esmines statybų sektoriaus bankrotų priežastis;
- įvertinti statybų sektoriaus bankrotų išorinių priežasčių sąryšį su bankrotų skaičiumi.

*Tyrimo metodai* – sisteminė mokslinės literatūros analizė, lyginamoji, loginė parametrų analizė, apibendrinimo metodai.

Tyrimo metu, duomenys išvesti naudojant absoliutinius ir santykinus dydžius, vidurkius, jie buvo grupuojami statistinių lentelių pagalba arba išreiškiami grafiškai, prieš tai pritaikius svarbiausių grandžių išskyrimo metodą. Atliktą tyrimą galima apibrėžti kaip taikomąjį, priežastinį ir kiekybinį, kuriam atlikti pasinaudota dvimatės tiesinės regresijos modeliu, įgalinančiu nustatyti priežasčių – pasekmių ryšį tarp statybos sektoriaus įmonių bankroto priežasčių ir jų poveikio bankrutavusių įmonių skaičiui.

### Bankroto ir nemokumo prielaidų teorinė ir teisinė analizė

Rinkos ekonomikos sąlygomis per vienus metus bankrutuoja nuo 2 proc. iki 6 proc. visų įmonių (Purlys 2001), todėl bankrotas apibūdinamas kaip makroekonominė problema, kaip neišvengiamas rinkos ekonomikos ciklų reiškinys. Č.Purlio (2001) teigimu, masiniai įmonių bankrotai sukelia daug ekonominių ir socialinių problemų ne tik konkrečios įmonės, bet ir valstybės mastu. Bankrutuojančių įmonių problemas sąlygiškai galima suskirstyti į ekonomines ir socialines. Prie ekonominių problemų (Purlys 2001) galima priskirti: gamybinio pajėgumo praradimą, susilpnėjusį bendrą

šalies ūkio konkurencingumą; nesumokėtus mokesčius valstybės biudžetui, Sodrai ir fondams; nepatenkintus kreditorinius reikalavimus, neretai sukeliančius kitų, su bankrutuojančia įmone susijusių partnerių ekonominius sunkumus ir bankrotą. Kaip socialines problemas autorius išskiria: nedarbo augimą; bendro šalies gyventojų gyvenimo lygio kritimą; gyventojų nepasitenkinimą esama silpna šalies ūkio būkle; netikrumą dėl ateities, nepasitenkinimą valdžia. Bankroto, kaip neigiamo reiškimo aprašytos pasekmės iš dalies prieštarauja vienos kitoms.

Mokslinėje literatūroje bankrotas finansiniu ir teisiniu požiūriu apibrėžiamas nevienodai. Kiekvienas bankroto, kaip sąvokos traktavimas yra susijęs su aplinka, kurioje vykdomas mokslinis tyrimas, rengiami moksliniai darbai, įstatymais bei aspektais, kurių pagrindu atliekama bankroto analizė. Oksfordo žodyne bankroto terminas aprašytas kaip asmuo ar kompanija, teismo pripažinta negalinčia padengti savo skolų. C. Pass bankrotą tapatina su situacija, kai asmens ar įmonės įsipareigojimai kreditoriams pranoksta aktyvus (Sakalas, Virbickaitė 2003). Pasak R. Sneiderė (2005), „bankroto“ terminas reiškia nemokumo situacijos sprendimą, t.y. skolininko likvidavimą ir kreditoriaus reikalavimo apmokėjimą. Tuo tarpu V. Charitanovas (2004) įsitikinęs, kad bankrotas – rinkos mechanizmo užtikrinimo pagrindas, stovintis vienoje vietoje su konkurencijos ir nuosavybės į kapitalą įteisinimu. Kiekvieno iš aukščiau pateiktų autorių bankroto apibrėžimai skiriasi, tačiau apibendrinus galima teigti, kad bankrotas - tai situacija, kai fizinis ar juridinis asmuo negali padengti savo skolų.

Atsižvelgiant į bankroto pobūdį, G. Savickaja (2003), skiria tris įmonių bankrotų kategorijas :

Nesėkmingi įmonių bankrotai; jiems priskiriamos tos įmonės, kurios bankrutuoja dėl nenumatytų aplinkybių (pvz., dėl stichinių nelaimių, šalies politinio nestabilumo, krizių, skolininkų ir kt.). Šalies vyriausybė turi suteikti pagalbą šios grupės įmonėms, kad jos išeitų iš krizinės situacijos.

Melagingi įmonių bankrotai; jiems priskiriamos tos įmonės, kurios sąmoningai stengiasi nuslėpti turimą turtą, kad išvengtų sumokėti skolas kreditoriams. Tokių įmonių bankrotai turėtų būti griežtai baudžiami.

Neatsargių įmonių bankrotai; tokios įmonės bankrutuoja dėl rizikingų operacijų vykdymo ir neefektyvaus darbo, ekonominės situacijos pokyčio

nepakankamo įvertinimo. Šios grupės įmonėse prie bankroto artėjama pamažu, todėl labai svarbu atlikti savalaikę ir periodinę įmonės finansinės būklės ir veiklos rezultatų rodiklių analizę.

Kaip rodo atliktas tyrimas, viena iš įmonių žlugimo priežasčių ir yra ta, kad vadovai nenumato nesėkmių atsiradimo galimybes. Pasak R. Maynard (2001), sprendimai yra racionali ir teisingesni tose įmonėse, kuriose egzistuoja krizių valdymo planai.

J. Bivainius (2003) teigimu, dominuoja dvi krizės suvokimo koncepcijos: pirma – siekis išlikti, kai krizė suvokiama kaip grėsmė, kaip išlikimo problema, kaip žlugimo prielaida. Toks neigiamas krizės akcentas formuoja atitinkamas priemones atkurti ikikrizinę būklę; antra - siekis atsinaujinti, kai krizė suvokiama kaip būtinybė pertvarkyti įmonės strategiją, eliminuoti neracionalius fragmentus, pagrįsti tikslus ir jų įgyvendinimo veiksmus. Todėl priemonės pakeisti krizinę situaciją yra traktuojamos ne kaip kova su krize, o kaip teigiami įmonės strategijos pokyčiai. Tokį požiūrį į krizes, sukeliančias finansinių sunkumų, galima atskirti kaip turinčias teigiamas ir neigiamas pasekmes įmonei.

Lietuvos Respublikos Įmonių bankroto įstatymas bankrotą apibrėžia kaip nemokios įmonės būseną, kai įmonei teisme yra iškelta bankroto byla arba kreditoriai įmoneje vykdo bankroto procedūras ne teismo tvarka. Bankroto sąvokos esmę teisiniu aspektu padeda suprasti detalus įmonės nemokumo sąvokos pateikimas. Aukščiau paminėtame Įmonių bankroto įstatyme įmonės nemokumo sąvoka apibrėžiama kaip įmonės būseną, kai įmonė nevykdo įsipareigojimų (nemoka skolų, neatlieka iš anksto apmokėtų darbų ir kt.) ir pradelsti įmonės įsipareigojimai (skolos, neatlikti darbai ir kt.) viršija pusę į jos balansą įrašyto turto vertės. Įmonių bankroto įstatymas taikomas visiems juridiniams asmenims, įregistruotiems Lietuvos Respublikos teisės aktų nustatyta tvarka, išskyrus biudžetines įstaigas, politines partijas, profesines sąjungas, religines bendruomenes ir bendrijas. Juridinių asmenų veiklą reglamentuojančiuose specialiuose įstatymuose gali būti nustatyti bankroto proceso ypatumai.

Lietuvai būdinga gana sparti bankroto teisinius santykius reglamentuojančių teisės aktų raida, atspindinti to laikotarpio verslo subjektų veiklos užbaigimo ir likvidavimo problemas (1 lentelė).

**1 lentelė.** Bankroto teisinius santykius reglamentuojančių teisės aktų raida

1992 m.	Priimtas pirmasis Įmonių bankroto įstatymas reglamentavo įmonės administratoriaus paskyrimą, taikos sutarties tarp kreditorių ir skolininko sudarymą, įmonės reorganizavimą ar sanavimą siekiant išvengti jos bankroto, taip pat bankrutavusių įmonių likvidavimą.
1997 m.	Antrasis Įmonių bankroto įstatymas, kurio pagrindiniu leitmotyvu tapo socialinių problemų, kylančių iš įmonių bankroto, sprendimas: bankroto inicijavimu, teisė ginant darbuotojų teises, buvo suteikta ne tik darbuotojams, bet ir valstybinei darbo inspekcijai prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos; vyriausybė įsteigė Fondą bankrutuojančių ir bankrutavusių įmonių darbuotojų reikalavimams, kylantiems iš darbo santykių, tenkinti. 1997 metais priimtame Įmonių bankroto įstatyme atsisakyta įmonių reorganizavimo procedūros, o bankrutuojančių įmonių mokumui atstatyti buvo pasirinkta įmonės sanavimo procedūra.
2001 m.	Trečiuoju Įmonių bankroto įstatymu apribotas laikas, per kurį turi būti atliktos visos bankroto procedūros, supaprastinta turto pardavimo iš varžytinių tvarka, supaprastinta įmonių, neturinčių turto ar turinčių jo nepakankamai atsiskaityti su kreditoriais, likvidavimo procedūros. Esminis šio įstatymo privalumas – pakeista įmonių nemokumo sąvoka. Naujai apibrėžus nemokumo sąvoką bankroto byla gali būti keliama, kai pradelsti įmonės įsipareigojimai (skolos) viršija pusę į jos balansą įrašyto turto vertės. LR Vyriausybės 2001 m. birželio 7 d. nutarimu, vadovaujantis Lietuvos Respublikos garantinio fondo įstatymu įsteigtas Garantinis fondas. Garantinis fondas yra pinigų fondas, kurio lėšos skiriamos įstatymais ir kitais teisės aktais nustatyto dydžio išmokoms bankrutuojančių ar bankrutavusių įmonių darbuotojams, nutraukusiems darbo santykius su šiomis įmonėmis, taip pat darbuotojams, kurie tęsia darbo santykius su bankrutuojančia įmone, kai įmonė jiems yra įsiskolinusi. 2003 metais sausio 1 dieną įsigaliojo dar viena bankroto byla

iškėlimą laiku skatinanti įstatymo pataisa, pagal kurią bankroto byla gali būti iškeliamą ir tuo atveju, <i>jei įmonė daugiau kaip tris mėnesius vėluoja išmokėti darbuotojui (darbuotojams) atlyginimą</i> . 2008 metų liepos 1d. įsigaliojo Įmonių bankroto įstatymo pataisos. Šių pataisų pagrindą sudaro pagreitinta bankroto procedūrų pradžia (neliko 3 mėn. termino) - pakanka, kad įmonė nevykdo savo įsipareigojimų ir šie pradelsti įsipareigojimai viršija pusę įmonės turto bei sugriežtinta įmonės vadovų ir savininkų atsakomybė.
---

Tokiu būdu, Įmonių bankroto įstatymo 4 straipsnis pateikia nemokumo sąvokos išaiškinimą :

įmonė laiku nemoka darbo užmokesčio ir su darbo santykiais susijusių išmokų;

įmonė laiku nemoka už gautas prekes, atliktus darbus (paslaugas), negražina kreditų ir nevykdo kitų sandoriais prisiimtų įsipareigojimų;

įmonė laiku nemoka įstatymo nustatytų mokesčių bei kitų privalomųjų įmokų;

įmonė neturi turto ar pajamų, iš kurių galėjo būti išieškomos skolos, ir dėl šios priežasties antstolis grąžino kreditoriui vykdomuosius dokumentus.

Atliktas tyrimas leidžia daryti prielaidą, kad daugelis vadovų, ypač statybų sektoriaus įmonių, nekreipia reikiamo dėmesio finansinei informacijai. Ilgą laiką statybų sektoriaus įmonės savo veiklą vykdė dėka suformuotų skolinatų lėšų, šis procesas ganėtinai ilgai vyko tiesiog iš inercijos. Todėl bankrotai dažniau vyksta tose įmonėse, kuriose nėra vidinės kontrolės sistemos (arba yra labai silpna) ir kuriose neatliekama finansinė analizė. Įmonių vadovai turi nuolat stebėti kapitalo struktūrą - finansinį svertą, kurio reikiamas dydis garantuoja veiklos stabilumą.

Antikrizinio valdymo problema lietuvių autorių J. Mackevičiaus (2005), A. Garškienės, K. Garškaitės darbuose (2005), pirmiausia siejama su įmonių finansinės būklės įvertinimu, tiksliau su įmonių nemokumu. Todėl antikrizinio įmonės valdymo tikslas – laiku diagnozuoti įmonės bankroto grėsmę ir parengti bei realizuoti priemones, užtikrinančias įmonės išėjimą iš krizinės būklės, ir atkurti įmonės mokumą bei finansinį stabilumą.

### Esminių bankrotų priežasčių statybų sektoriuje išskyrimas

Statybų ekonomiką Europoje nagrinėjęs lietuvių autorius A. Juodis (2001) teigia, kad statybos įmonių plėtra yra ciklinio pobūdžio, įmonė gali žlugti tais atvejais, kai jos valdymo sistema nesugeba laiku ir adekvačiai reaguoti į išorinės aplinkos poveikį. Bendrų ekonominių procesų ir statybos konjunkčios ciklų

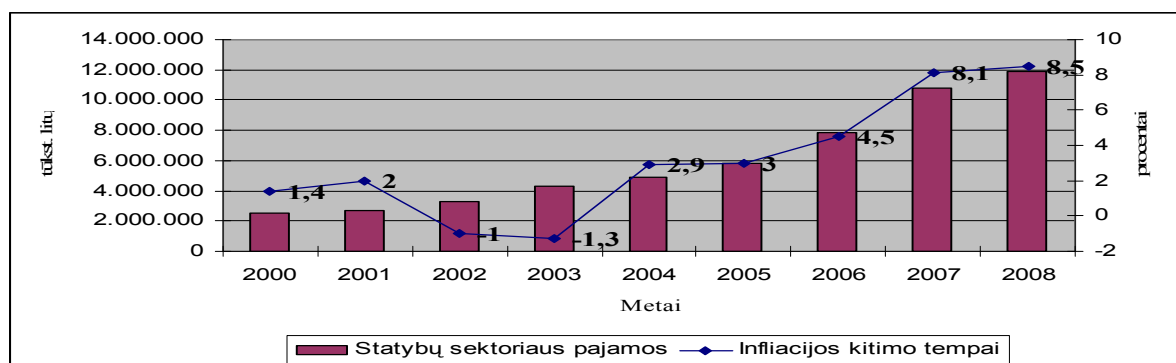
vidutinė trukmė – 4-6 metai. Įvairiose šalyse viso ūkio ir atskirų jo šakų konjunkčios kitimo pobūdis yra skirtingas. Statybos projektams įgyvendinti reikia daug laiko, todėl konjunkčūriniai svyravimai šioje šakoje yra didesni ir stipriai jaučiami.

Remiantis investicinio banko „GILD Bankers“ pateikta ataskaita (2009) galima teigti, jog 2009 metų pradžioje net ketvirtadaliui Lietuvos įmonių buvo reikalinga pagalba iš šalies. „GILD Bankers“ pagrindinėmis problemomis, su kuriomis susiduria Lietuvos įmonės, įvardija:

- Apyvartinių lėšų trūkumą;
- Atsargų kredito organizacijų požiūrį į skolinimo galimybes;
- Dėl rinkos spaudimo mažėjantį įmonių pelningumą;
- 2 – 3 kartus daugiau, palyginti su praėjusiais metais, vėluojantys klientų įsipareigojimų vykdymai įmonėms.

Atliktas statybos sektoriaus įmonių bankroto tyrimas, leidžia daryti prielaidą, kad pagrindinės priežastys, darančios įtaką statybų sektoriaus bankrotų skaičiui, išskirtinos šios :

- **Bendrojo vidaus produkto dydis**, kadangi statybų sektorius pirmasis atskleidžia būsimus ūkio augimo ar lėtėjimo tendencijų požymius, kurie pasireiškia statybų sektoriaus plėtra arba įmonių bankrotais. Augantis BVP parodo šalies ekonomikos augimo ir stiprėjimo tendencijas bei perspektyvas. Analizuojant BVP kitimo tendencijas, galima aiškiai išskirti du paskutiniuosius ekonomikos vystimosi etapus, turėjusius tiesioginės įtakos statybų sektoriaus įmonių veiklai, t.y. 2000 – 2004 metų laikotarpiu Lietuvos BVP padidėjo nuo 45,74 mlrd. litų iki 62,70 mlrd. litų, t.y. per šį analizuojamą laikotarpį BVP padidėjo 16,96 mlrd. litų arba daugiau kaip 37 proc. Šiuo laikotarpiu kasmetinis BVP augimas vidutiniškai sudarė 4,24 mlrd. litų. Antrasis ekonomikos plėtros etapas buvo 2005 – 2008 metais, kuomet šalies BVP padidėjo beveik 40 mlrd. litų arba daugiau kaip 54 proc. Šiuo laikotarpiu vidutinis metinis BVP augimas sudarė 13,15 mlrd. litų. Išaugusi visuomeninė paklausa ir vartojimas skatino statybų sektoriaus įmonių veiklos plėtrą (1 pav.)



1 pav. Statybų sektoriaus įmonių atliktų darbų apimtys (be PVM) dinamika Lietuvoje 2000 – 2008 metais

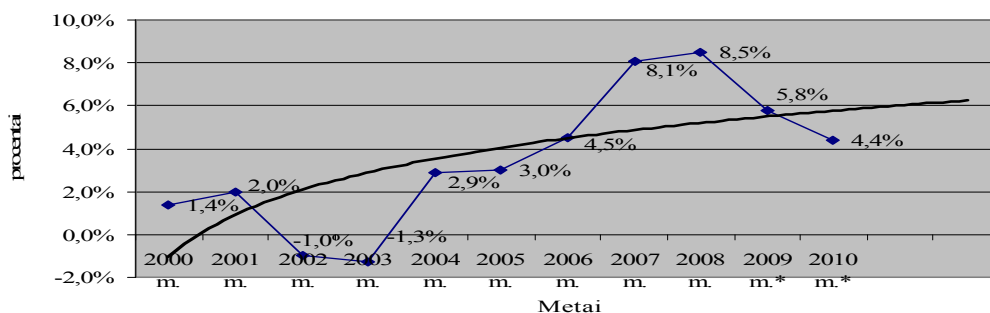
• **Infliacija.** Požiūris į infliaciją įvairiais laikotarpiais buvo nevienodas. Iki 1936 metų dominavo tezė, kad

infliacija yra išimtinai destruktivi jėga. Šią tezę paneigė Dž. Keinsas, kuris teigė, kad infliacija yra milžiniškas

pozityvus potencialas, nes, jai esant, nuvertėja pinigai ir kaupimas darosi betikslis, skatinamas vartojimas ir kartu ekonomikos augimas. Infliacija gali būti viena iš statybų sektoriaus bankrotų priežasčių, kadangi infliacija nevienodai veikia įmonių pinigines atsiskaitomasias operacijas. Tarkime, nuvertėjus šalies piniginiam vienetui, gryniesi pinigai ir debitorinis išskolinimas netenka savo vertės ir įmonė praranda dalį apyvartinio kapitalo. Infliacija iškraipo įmonių finansinės atskaitomybės rodiklių interpretavimą. Priešingas infliacijai reiškinys - defliacija pasireiškia ekonomikoje, kuri yra apimta krizės arba depresijos. Defliacija ne mažiau pavojingas reiškinys statybų sektoriui, kadangi statybų sektoriaus vykdomi projektai dažniausiai yra

ilgalaikiai. Besivystanti Lietuvos ekonomika taip pat neišvengė infliacinių procesų, kainų kilimo bumas buvo pasiektas 2008 metais.

Spartus infliacijos augimas buvo fiksuotas 2007 metais, kuomet infliacija, lyginant su 2006 metais, padidėjo beveik 2 kartus. Pagrindinėmis infliacijos augimo priežastimis 2007 metais galima laikyti aktyviai vykdytą komercinių bankų ūkio subjektų ir privataus sektoriaus kreditavimo politiką, neigiamą šalies einamosios sąskaitos deficitą, šalies biudžeto nesubalansuotumą bei pernelyg spartų nekilnojamojo turto kainų augimą bei plėtrą. 2 pav. yra pateikiama Lietuvoje 2000 – 2008 metais fiksuotos infliacijos dinamika.

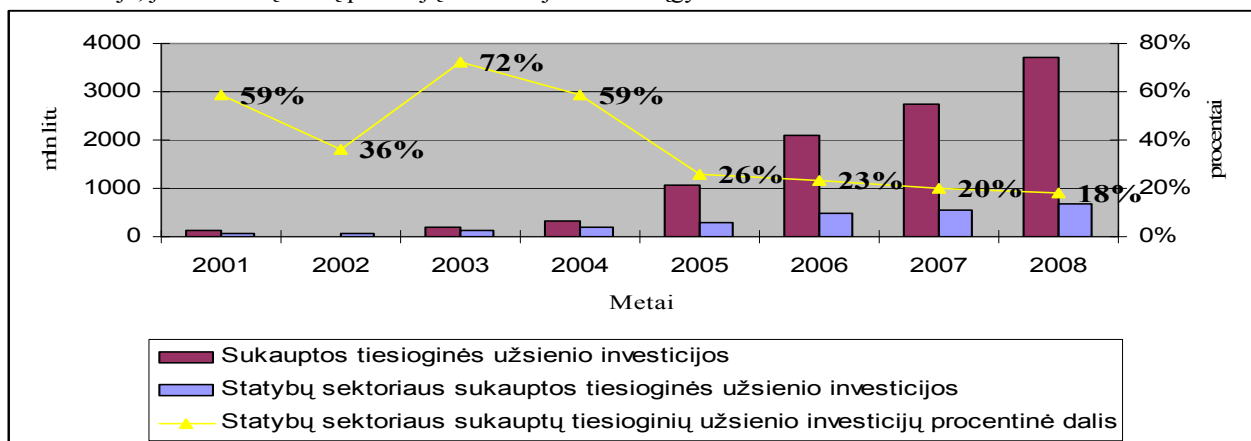


2 pav. Infliacijos dinamika 2000-2008 m.

• **Nedarbo lygis.** Dažnai nedarbą didina vyriausybės bandymai kontroliuoti infliaciją monetarinės ir fiskalinės politikos priemonėmis, sukeliančiomis bendrosios paklausos mažėjimą. Tarp kitų nedarbo priežasčių svarbią vietą užima ekonomikos struktūros pokyčiai. Besivystant techninei pažangai ir kintant žmonių poreikiams, vieni ekonomikos šakų vaidmuo didėja, kiti – mažėja. Statybų sektorius yra pagrindinis darbdavys nacionalinėje ekonomikoje, jame dirba įvairių profesijų darbuotojai.

Tačiau nors statybos sektoriuje dirba didelė dalis darbuotojų, jam tenka tik apie 8,6 proc. visos nefinansinio verslo sukuriamos pridėtinės vertės. Tai rodo gana didelį darbo intensyvumą ir mažą produktyvumą.

• **Investicijos,** kadangi statybų sektoriaus atliekami projektai yra ilgalaikiai ir jų atsipirkimo laikas yra ilgas, užsakovai už atliktus darbus atsiskaito po projekto įgyvendinimo.



3 pav. Sukauptos tiesioginės užsienio investicijos Lietuvoje 2001-2008 metais

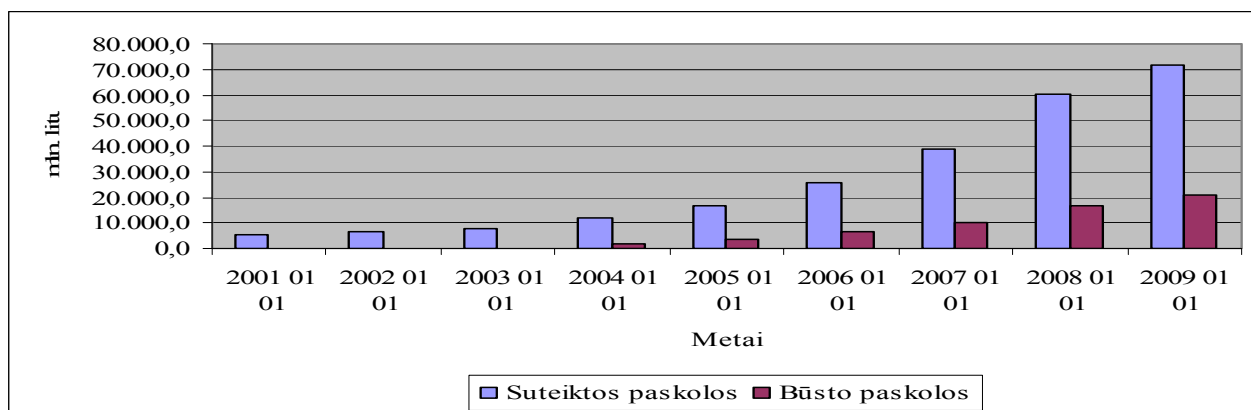
Kaip rodo tyrimo rezultatai, statybų sektoriuje sukauptos tiesioginės užsienio investicijos kiekvienais metais didėjo. Ypatingai ženklus tiesioginių užsienio investicijų augimas šiame sektoriuje buvo užfiksuotas 2006 – 2008 metais, kuomet augimo tempas siekė beveik 300 proc., t.y. per pastaruosius trejus metus tiesioginės investicijos į statybų sektorių padidėjo beveik 3 kartus. Tai rodytų, kad Lietuvos statybų sektoriaus įmonės bei

pats statybų sektorius yra patraukli investicija ne tik Lietuvos įmonėms, tačiau jis pajėgus pritraukti ir užsienio investuotojų. Tačiau lyginant statybų sektoriaus sukauptų tiesioginių investicijų dalį visame šalies ūkyje, duomenys atskleidžia kitas tendencijas - statybų sektoriaus tiesioginių užsienio investicijų dalis tiesioginėse užsienio investicijose mažėja kiekvienais metais nuo 2005 metų. Lyginant 2003 ir 2008 metų procentinę dalį (didžiausią ir

mažiausią analizuojamu laikotarpiu), kurią sudaro sukauptos investicijos statybų sektoriuje, matoma, kad ši dalis sumažėjo lygiai keturis kartus. Galima daryti išvadą, kad užsienio investuotojams statybų sektorius Lietuvoje nuo 2005 metų praranda patrauklumą ir investicijos yra perskirstomos kitiems ūkio sektoriams.

• **Kreditavimo apimčių sumažėjimas ir palūkanų normos augimas.** Statybų sektoriaus, kaip vienos iš pramonės šakų, plėtra neįsivaizduojama be investicijų į

ilgalaikį kapitalą bei kreditų apyvartinėms lėšoms. Kreditinių išteklių poreikį sukelia šio sektoriaus specifika. Tik esant išvystytam bankiniam sektoriui šalyje ir turint pigius kreditavimo išteklius tiek privačiam, tiek verslo finansavimui galima statybų sektoriaus plėtra. Privataus sektoriaus finansavimo poveikis čia pasireiškia būsto paskolomis, kurių palankios sąlygos skatina paklausą nekilnojamam turtui.



4 pav. Lietuvoje veikiančių komercinių bankų suteiktų paskolų dinamika 2001 – 2008 metais

Atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad nuo 2004 metų Lietuvoje veikiantys komerciniai bankai ženkliai padidino tiek ekonomikos sektorių, tiek namų ūkių finansavimą. Dėl šios priežasties komercinių bankų išduotų paskolų portfelis nuo 2004 metų kasmet vidutiniškai per metus didėjo 13,64 mlrd. litų. Nuo 2003 metų pradėta išskirti būsto paskolų dalis bendrame komercinių bankų išduotų paskolų portfelyje. Taigi 2003 metais komercinių bankų išduotos būsto paskolos sudarė beveik 16 proc. bendro paskolų portfelio. 2008 metų pabaigoje komercinių bankų išduotų būsto paskolų portfelis bendrame paskolų portfelyje pasiekė beveik 30 proc. ribą bei sudarė beveik 21 mlrd. litų. Tokia vykdoma komercinių bankų teikiamų paskolų politika 2004-2008 m., sukėlė „perkaitusios“ ekonomikos efektą arba padidinto vartojimo bumą, kas tiesiogiai padarė įtakos analizuojamam sektoriui. Statybų sektoriuje susidarė klaidingos paklausos įvaizdis ir įmonės, užsiimančios būsto statybomis iš inercijos ir toliau tęsė statybas, nors 2008 m. paklausos mažėjimas buvo kaip išpėjimas dėl pasikeitusių ekonominių sąlygų.

• **Finansinis svertas arba įsiskolinimo lygis.** Veikiant finansiniam svertui, finansinę riziką sukelia tai, kad skolintas kapitalas turi pirmumą prieš nuosavą

kapitalą paskirstant bendrovių pinigines lėšas, nes, palūkanos mokamos prieš dividendų mokėjimą. Jei statybos bendrovių vadovybės sprendimu kapitalo struktūroje yra didelė skolinto kapitalo dalis, akcininkai gali negauti dividendų. Tokia finansinė politika yra rizikinga ir tuo, kad palūkanų mokėjimas ir paskolos dalinis grąžinimas bus privalomas nežiūrint į tai, ar įmonė gavo pelną ar ne. Kaip rodo atliktas tyrimas, statybos sektoriui suteiktų paskolų dalis nuo 2004 metų iki 2006 metų kasmet didėjo, tačiau nuo 2007 metų statyboms skiriama paskolų portfelio dalis pradėjo mažėti ir 2007 metais sudarė 4,10 proc. nuo viso komercinių bankų išduotų paskolų portfelio. 2008 metais ši dalis sumažėjo iki 3,80 proc. Atitinkamai vertine išraiška statybų sektoriui suteiktos paskolos sudarė 2,46 mlrd. litų bei 2,72 mlrd. litų. Augant palūkanų normai, investicijos ir kreditavimas, o taip pat ir pelningumas mažėja.

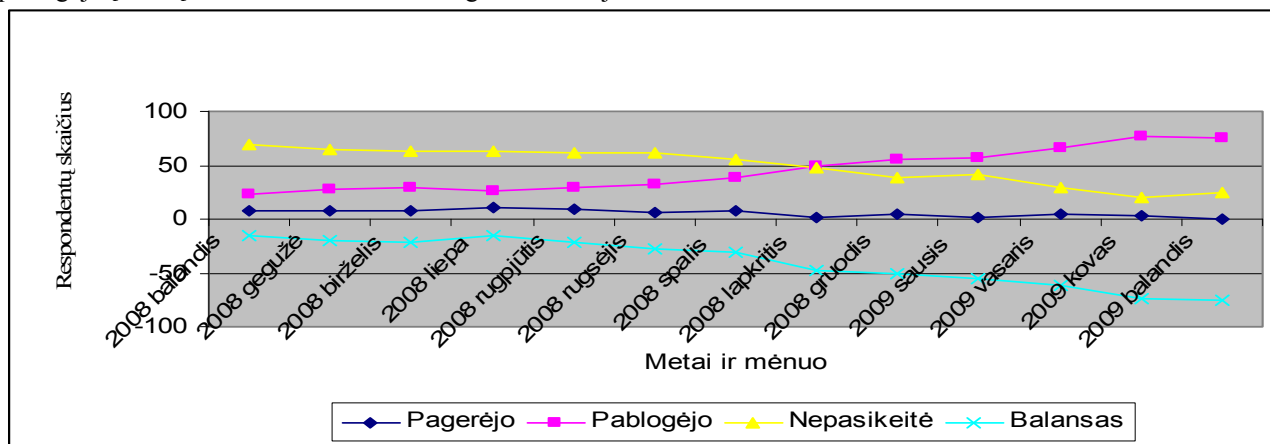
• **Pelningumo ir likvidumo mažėjimas.** Pelningumas parodo statybos sektoriaus veiklos efektyvumą. Analizuojamu laikotarpiu statybos sektoriaus pelningumo dėl didėjančių sąnaudų mažėjimą (tiek darbo užmokesčiui, tiek palūkanų išlaidoms) atsverė statybos sektoriaus paslaugų kainų kilimas.

2 lentelė. Statybos sektoriaus įmonių vidutinių pelningumo rodiklių dinamika 2003 – 2007 metais

	2003 m.	2004 m.	2005 m.	2006 m.	2007 m.
Įmonių skaičius (vnt.)	2170	2310	2933	3619	4316
Bendrasis pelningumas (%)	20,23	20,34	22,17	23,46	21,31
Grynasis pelningumas (%)	5,35	4,72	6,29	6,83	7,03
Turto pelningumas (%)	10,49	9,62	12,44	13,22	13,01
Nuosavo kapitalo pelningumas (%)	18,40	16,05	23,29	27,07	26,89

2 lentelės duomenys rodo, statybos sektoriaus įmonių pelningumo rodiklių tendencijas, kad jau 2007 m. pabaigoje įmonių veiklos rezultatai ima blogėti ir didžioji

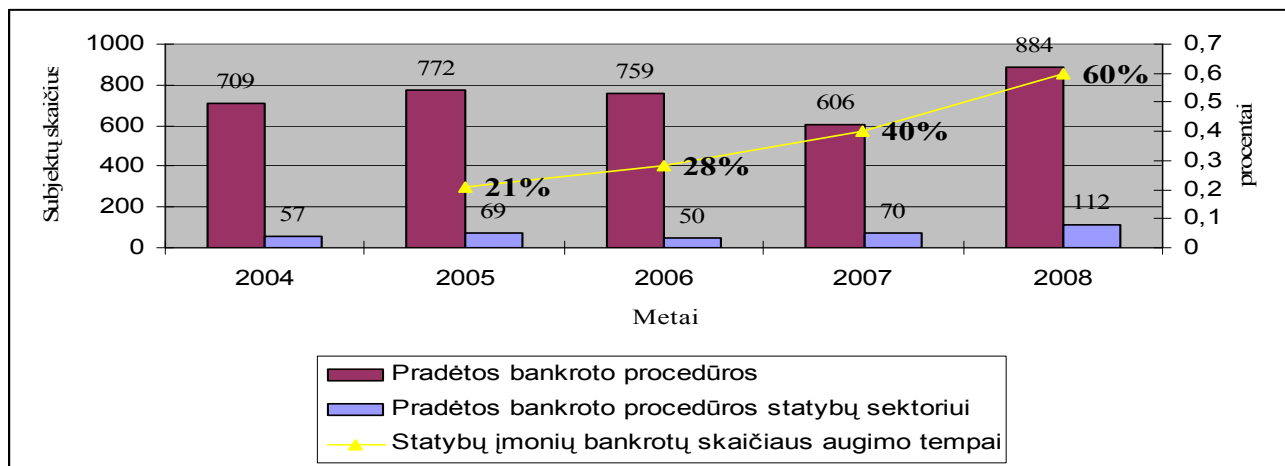
dalis įmonių prognozuoja finansinės būklės blogėjimą (5 pav.) nuo 2008 metų lapkričio mėnesio.



5 pav. Statybų sektoriaus įmonių veiklos prognozės

Visos įvardytos priežastys, kaip rodo atlikto tyrimo duomenys, pablogėjusi ekonominė situacija, tiesiogiai įtakoja statybų sektorių ir sektoriaus įmonių veiklą. Dėl nepakankamos esamos situacijos analizės, statybų sektoriaus įmonių skaičius kasmet nuosekliai didėjo ir 2008 metais Lietuvoje veikė 5.476 statybų sektoriui priskiriami ūkio subjektai, kurie sudarė vos kiek daugiau negu 3,2 proc. nuo bendro registruotų ūkio subjektų skaičiaus arba

beveik 7 proc. nuo veikiančių ūkio subjektų skaičiaus, t.y. viena iš penkiolikos Lietuvoje veikiančių įmonių 2008 metais buvo priskiriamos statybų sektoriui. Tačiau, statybų sektorius yra priskiriamas rizikingiausių ūkio sektorių grupei ir dėl pablogėjusių ekonominių sąlygų bankrutuojančių statybos sektoriaus įmonių skaičius, remiantis tyrimo duomenimis, didėja (6 pav.



6 pav. Pradėtos bankroto procedūros Lietuvoje 2004 – 2008 metais

Įvertinus tai, jog 2009 metų pradžioje statybos sektoriaus įmonėms buvo priskirti 5.476 ūkio subjektai, tai yra tikimybė, jog bankroto procedūros 2009 – 2010 metais gali būti pradėtos net 1.800 statybų sektoriaus subjektams. Statybų sektoriaus įmonių bankrotai 2008 metais dažniausiai buvo inicijuojami Valstybinio socialinio draudimo valdybos fondo bei įmonių vadovų, atitinkamai tai sudarė 38 proc. ir 27 proc. nuo visų bankrotų skaičiaus. Šiems skaičiams įtaką padarė ir nuo 2008 metų liepos 1 d. įsigaliojusios vadovų atsakomybės laiku inicijuoti įmonės bankrotą įstatymų pataisais bei numatytos nuobaudos už įstatymo pažeidimus. Statybų sektoriaus bankrotų dinamika nagrinėjama 2004 – 2008 metų laikotarpiu buvo panaši į bendrą įmonių bankroto struktūrą. 2004 – 2007 metų laikotarpiu statybos

sektoriaus įmonių bankrotų skaičius svyravo 50 – 70 bankrotų ribose. Tačiau 2008 metais statybos sektoriaus įmonių bankrotų skaičius, lyginant su 2007 metų duomenimis, padidėjo net 60 proc., kai tuo tarpu bendras pradėtų bankrotų procedūrų skaičius tuo laikotarpiu išaugo 40 proc.

### Statybos sektoriaus įmonių bankroto skaičiaus ir priežasčių ryšio nustatymas

Statybų sektoriaus įmonių bankrotų skaičiaus kitimą įtakoja tiek endogeniniai, tiek egzogeniniai veiksniai. Todėl išvedant priežastinį-pasekminį ryšį tarp bankroto priežasčių ir įmonių skaičiaus, laikomasi prielaidos, jog išoriniais veiksniais yra laikoma statybų sektoriaus

sukuriamo BVP dalis procentais, grynasis statybų sektoriaus pelningumas bei statybų sektoriui skiriamų paskolų dalis. Taigi, galima teigti, jog atliekant statistinius skaičiavimus, parinkti vidiniai veiksniai atitinkamai bus:

Y – statybų sektoriaus sukuriama Lietuvos bendrojo vidaus produkto dalis procentais 2004 – 2008 metais.

X1 – grynasis statybų sektoriaus pelningumas 2004 – 2008 metais;

X2 – statybų sektoriui skiriamų komercinių bankų išduotų paskolų dalis 2004 – 2008 metų laikotarpiu.

3 lentelėje pateikiama penkių metų laikotarpio (2004 – 2008 metų periodas) statybų sektoriaus sukuriama BVP dalis, grynasis statybų sektoriaus pelningumas bei statybų sektoriui skiriamų paskolų dalies stebiniai.

3 lentelė. Vidinių veiksnių stebiniai

i	y <sub>i</sub>	x <sub>1i</sub>	x <sub>2i</sub>	y <sub>i</sub> * y <sub>i</sub>	x <sub>1i</sub> * x <sub>1i</sub>	x <sub>2i</sub> * x <sub>2i</sub>	x <sub>1i</sub> *x <sub>2i</sub>	x <sub>1i</sub> *y <sub>1i</sub>	x <sub>2i</sub> *y <sub>1i</sub>
1 (2004 m.)	0,0724	0,0535	0,0309	0,005242	0,002862	0,000955	0,001653	0,003873	0,002237
2 (2005 m.)	0,0755	0,0472	0,0392	0,005700	0,002228	0,001537	0,001850	0,003564	0,002960
3 (2006 m.)	0,0878	0,0629	0,0574	0,007709	0,003956	0,003295	0,003610	0,005523	0,005040
4 (2007 m.)	0,1023	0,0683	0,0410	0,010465	0,004665	0,001681	0,002800	0,006987	0,004194
5 (2008 m.)	0,1005	0,0703	0,0380	0,010100	0,004942	0,001444	0,002671	0,007065	0,003819
<b>VISO</b>	<b>0,4385</b>	<b>0,3022</b>	<b>0,2065</b>	<b>0,039216</b>	<b>0,018653</b>	<b>0,008911</b>	<b>0,012586</b>	<b>0,027012</b>	<b>0,018250</b>

Siekiant įvertinti pasirinktų vidinių veiksnių įtaką, atliekama koreliacinė analizė bei sudaromas regresijos modelis, tam apskaičiuojant vidutinių kvadratų nuokrypių sumas. Atlikus sprendimus, kurių pagalba galima dvimatės tiesinės regresijos modelį pritaikyti statybos sektoriui, analizuojant vidinių veiksnių įtaką statybų sektoriaus bankrotų skaičiui.

Analizuojant apskaičiuotas nuokrypių kvadratų sumas bei koreliacijos koeficientų įverčius, galima teigti, jog visi porinės koreliacijos koeficientų įverčiai yra teigiami. Tai rodo, kad didėjant šalies komercinių bankų išduodamų paskolų daliai statybų sektoriaus įmonėms, didėja ir šio sektoriaus įmonių bankrotų skaičius. Šiuo atveju galima teigti, kad statybų sektoriaus įmonių bankrotų skaičius didėja, augant ir statybų sektoriaus finansavimui. Tai lemia keletas priežasčių: pirma, nors statybų sektoriaus įmonių finansavimas didėja, tačiau įmonės nėra pajėgios atsiskaityti su kreditoriais dėl stringančių tarpusavio atsiskaitymų. Antra, statybų sektoriaus įmonių bankrotų skaičių įtakos ir bankų vykdoma skolinimo politika tiek pačiam statybų sektoriui, tiek nekilnojamo turto įsigijimui. Be to, verta

pabrėžti ir tai, jog reikšmingumo sąlyga galioja tik pirmajam kintamajam, t.y. tik šis porinės koreliacijos koeficientas yra reikšminis, o kiti du – nereikšminiai. Tačiau vertinant reikšmingumą, išvadas reikia interpretuoti labai atsargiai, kadangi dėl mažo stebinių skaičiaus gali atsirasti esminių įvertinimo paklaidų.

Statybų sektoriaus įmonių bankrotų skaičius priklauso ne tik nuo vidinių, tačiau ir nuo išorinių veiksnių, tokių kaip BVP augimo tempo procentais, metinės infliacijos lygio bei metinio nedarbo lygio.

Atliekant statistinius skaičiavimus paminėti kintamieji atitinkamai yra žymimi žemiau pateiktu eiliškumu:

Y – Lietuvos bendrojo vidaus produkto augimo tempai procentais 2004 – 2008 metais.

X1 – vidutinės metinės infliacijos pokyčiai Lietuvoje 2004 – 2008 metais;

X2 – nedarbo lygio pokyčiai Lietuvoje 2004 – 2008 metų laikotarpiu.

4 lentelėje pateikiama penkių metų laikotarpio (2004 – 2008 metų periodas) Lietuvos BVP augimo tempo, vidutinės metinės infliacijos bei fiksuoto nedarbo lygio stebiniai.

4 lentelė. Išorinių veiksnių stebiniai

	y <sub>i</sub>	x <sub>1i</sub>	x <sub>2i</sub>	y <sub>i</sub> * y <sub>i</sub>	x <sub>1i</sub> * x <sub>1i</sub>	x <sub>2i</sub> * x <sub>2i</sub>	x <sub>1i</sub> *x <sub>2i</sub>	x <sub>1i</sub> *y <sub>1i</sub>	x <sub>2i</sub> *y <sub>1i</sub>
1 (2004 m.)	0,074	0,029	0,114	0,005476	0,000841	0,012996	0,003306	0,002146	0,008436
2 (2005 m.)	0,078	0,031	0,083	0,006084	0,000961	0,006889	0,002573	0,002418	0,006474
3 (2006 m.)	0,078	0,045	0,056	0,006084	0,002025	0,003136	0,002520	0,003510	0,004368
4 (2007 m.)	0,089	0,081	0,0430	0,007921	0,006561	0,001849	0,003483	0,007209	0,003827
5 (2008 m.)	0,031	0,085	0,0660	0,000961	0,007225	0,004356	0,005610	0,002635	0,002046
<b>VISO</b>	<b>0,35</b>	<b>0,271</b>	<b>0,362</b>	<b>0,026526</b>	<b>0,017613</b>	<b>0,029226</b>	<b>0,017492</b>	<b>0,017918</b>	<b>0,025151</b>

Analizuojant apskaičiuotas nuokrypių kvadratų sumas bei koreliacijos koeficientų įverčius, galima teigti, jog porinės koreliacijos koeficientų įverčiai yra neigiami. Šiuo atveju galima daryti išvadą, kad didėjantis nedarbo lygis lemia didėjančius statybų sektoriaus įmonių bankrotų skaičių. Nors šalies BVP augimo tempų bei

infliacijos pokyčiai taip pat turi įtakos šalies statybų sektoriaus įmonių bankrotų skaičiui, tačiau šis tarpusavio ryšys yra labai silpnas, todėl šių veiksnių įtakos negalime laikyti lemiamą. Taip pat verta pabrėžti ir tai, jog reikšmingumo sąlyga negalioja nei vienam kintamajam, t.y. nei vienas porinės koreliacijos koeficientas nėra

reikšminis. Tačiau šiuo atveju kategoriškai negalima teigti, kad nei vienas išorinis veiksnys neturi įtakos statybų sektoriaus įmonių bankrotų skaičiui, kadangi gautas išvadas reikia interpretuoti labai atsargiai, kadangi dėl nepakankamo stebinių skaičiaus gali atsirasti esminių įvertinimo paklaidų.

Įvertinant tiek vidinių, tiek ir išorinių veiksnių įtaką statybų sektoriaus įmonių bankrotų skaičiaus analizei, galima teigti, jog tik vienas vidinis veiksnys gali padėti įvertinti bankrotų skaičiaus pokyčių tikimybę. Tik statybų sektoriui skiriamą finansavimo srautas turi įtakos statybų sektoriaus įmonių bankrotų skaičiui. Priešingai – nei vienas makroekonominis veiksnys tiesiogiai neįtakoja statybų sektoriaus bankrotų skaičiaus. Taigi galima daryti išvadą, jog statybų sektoriaus įmonė gali dirbti nuostolingai bei kurti santykinai nedidelę BVP dalį, tačiau šiam sektoriui turi būti užtikrinamas nuolatinis finansavimo srautas. Nors šalies statybos sektorius yra svarus šalies ekonominės gerovės rodiklis, tačiau nei vienas šalies makroekonominio rodiklio pokytis neturi tiesioginės įtakos šalies statybų sektoriaus įmonių bankrotų skaičiaus pokyčiams.

## Išvados

Bankrotas yra paskutinės krizinės situacijos stadija, reiškianti įmonės veiklos žlugimą, todėl svarbu išsiaiškinti krizės veiksnius, įvertinti krizinę situaciją ir ją valdyti. Antikrizinio valdymo planas įmonėse gali būti tinkamai parengtas ir įgyvendintas tik po to, kai yra aiškiai apibrėžtos krizę sukėlusios priežastys. Dauguma autorių vieningai sutaria dėl įmonės krizių ir bankrotų veiksnių išskyrimo į išorinius ir vidinius. Krizių priežastis galima nagrinėti pagal jų kilmę, t.y. atsižvelgiant į endogenines priežastis, esančias vidinėje įmonės įtakos srityje ir egzogenines priežastis, kylančias už įmonės ribų, esančias netiesioginio poveikio lauke. Kai ekonominė padėtis stabili, sėkmingą įmonės veiklą vienu trečdaliu lemia išoriniai veiksniai, o dviem trečdaliais – vidiniai. Keičiantis ekonominei padėčiai – prasidedant ekonomikos recesijai - esminiais įmonių veiklos veiksniais neišvengiamai tampa išoriniai veiksniai.

Statybų sektorius Lietuvoje yra reikšmingas nacionalinio šalies ūkio augimo veiksnys. Nuo 2000 metų šalyje atliekamų darbų apimtis kasmet didėjo ir 2008 metų pabaigoje statybų sektoriaus įmonių atliktų darbų apimtis to meto kainomis (neskaičiuojant pridėtinės vertės mokesčio) sudarė beveik 11,9 mlrd. litų. Statybų sektorius skatina paklausą daugelyje kitų ūkio sričių. Vienos darbo vietos atsiradimas statybų sektoriuje įgalina sukurti dvi darbo vietas kitose su statyba susijusiose šakose, tokiose kaip medienos perdirbimo ir baldų gamyba, statybinių medžiagų ir gaminių pramonė, stiklo konstrukcijų, durų, langų gamyba. Pasikeitus ekonominei situacijai, keičiasi ir įmonių veiklos rezultatai. Statybų sektoriaus bankrotų dinamika nagrinėjama 2004 – 2008 metų laikotarpiu buvo panaši į bendrą įmonių bankroto struktūrą. 2004 – 2007 metų laikotarpiu statybų sektoriaus įmonių bankrotų skaičius svyravo 50 – 70 bankrotų ribose. Tačiau 2008 metais jau pastebimas ženklus šio sektoriaus įmonių bankrotų skaičiaus didėjimas, lyginant su 2007 metų duomenimis - jis padidėjo net 60 proc., kai tuo tarpu bendras pradėtų

bankrotų procedūrų skaičius tuo laikotarpiu išaugo 40 proc.

Pagrindinėmis statybų sektoriaus priežastimis skiriami makroekonominiai rodikliai – BVP pokyčiai, infliacija, nedarbo lygis, investicijos, kreditavimo apimtys ir sąlygos. Vienos iš šių priežasčių kitimas sąlygoja kitos priežasties kitimo mechanizmą, kuris įtakoja išiskolinimo lygio ir pelningumo pokyčius, o kartu bendrai – statybų sektoriaus būklę.

## Literatūra

- Aleknevičienė, V. (1997). *Investicijų rizikos valdymas*. LŽŪU Leidybos centras, Kaunas.
- Altman, E. A. (1968). Financial Ratios. Discriminant Analysis and Prediction of Corporate Bankruptcy. *Journal of Finance*.
- Backer, G. S. (1964). *Human Capital: a Theoretical and Empirical analysis*, New York.
- Bernstein, L. A. (1993). *Financial Statement Analysis. Theory and Interpretation*. Fifth Edition. Irwin, New York.
- Bivainis, J., Tamošiūnas A. (2003). Įmonių restruktūrizavimo tikslų analizė. *Ekonomika: mokslo darbai*, 61, 7-17.
- Figlewicz, R. E., Zeller, T. I. (1991). Coverage and Capital Ratios from the Statement of Cash Flows. *ABER*, 22(1).
- Gibson, Ch. H. (1987). How Chartered Financial Analysis View Financial Ratios. *Financial Analysis Journal*.
- Gibson, Ch. H. (1982). Financial Ratios in Annual Reports. *The CPA Journal*.
- Grigaravičius, S. (2002). Nemokių įmonių pertvarkymas ir alternatyvus pasirinkimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 89-95.
- Jaskelevičius, K. (2002). Bankrotai – rinkos ekonomikos elementas. *Vadovo pasaulis*, 12, 40-43.
- Juodis, A. (2001). *Statyba Europoje: rinka, valdymas, plėtra*. Technologija, Kaunas.
- Juodis, A., Ščepkauskas, V. (1997). Statyba Vidurio ir Rytų Europos šalyse. *Socialiniai mokslai. Ekonomika*, 5, 26-31.
- Jusčius, V. (2001). Įmonių restruktūrizavimo samprata ir vertinimo problemos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 20, 101-107.
- LR Įmonių bankroto įstatymas (2001). IX – 216.
- LR Įmonių restruktūrizavimo įstatymas (2001). IX – 218.
- LR investicijų įstatymas. (1999). VIII – 1312.
- Miller, R. L., Van Hoose, D. D. (1997). *Moderny j novac i bankarstvo*. MATE, Zagreb.
- Mishkin, F. S. (1998). *The economics of money, banking and financial markets*. Addison-Wesley, New York.
- Mishkin, F. S. (2001). *The economics of money, banking and financial markets*. Addison-Wesley, New York.
- Petrauskas, A. (2000). Bankroto ekonominės ir socialinės pasekmės. Plusai ir minusai. *ESU*, 1(208), 6.
- Purlys, Č. (2001). Įmonių bankroto prevencijos sistemos kūrimas Lietuvoje. *Ekonomika: mokslo darbai*, 53, 75-91.
- Shusseebauer, G. (1999). Privatization and Rectrecturing in Economies in Transition: Theory and Evidence Revisited. *Europe – Asia Studies*, 51(1).
- Tvaronavičienė, M. (2001). Įmonių bankroto proceso ekonominio efektyvumo didinimo kryptys. *Ekonomika: mokslo darbai*, 54, 135-143.
- Vose, D. (1996). *Quantitative Risk Analysis: a Guide to Monte Carlo Simulatio Modelling*. John Wiley & Sons, Chichester.
- Įmonių bankroto valdymo departamentas, vykdomos procedūros, teritoriniai sąrašai. (2009), <<http://www.bankrotodep.lt/Bankrotas.php?Tipas=1>>.
- Айвазян, З., Кириченко, В. (1999). *Антикризисное управление*. ПТПУ.
- Бланк, И. А. (1999). *Основы финансового менеджмента* (I). Ника-центр.



## ANALYSES OF THE BANKRUPTCY REASONS IN THE CONSTRUCTION SECTOR.

### Summary

This article analyzes of the reasons of bankruptcy of the firm of construction sector of economic recession conditions. The key bankruptcy reasons are revealed in theoretical aspect and the importance of the anti-crisis enterprise management is assessed. The consecutive comparative analysis of laws of the Republic of Lithuania regulating bankruptcies is performed. Moreover, the peculiarities of application of bankruptcy projection models in Lithuanian enterprises are evaluated in theoretical aspect. Riskiness of construction sector in terms of recession is assessed and a dynamic analysis of the number of bankruptcies in construction sector is performed in the context of total number of bankruptcies in country's economy. Assessing the impact of external causes to the number of bankruptcies the main reasons causing bankruptcies in the construction business were distinguished. Using a statistical and enterprises' riskiness criterion approach the assumptions of the reasons were verified, which allowed formulating the recommendations to the construction sector and strategic

solutions to the companies operating in the related sectors. Construction sector in Lithuania is a significant national domestic economic growth. Since 2000, the volume of work carried out in the country has been increasing annually, and the end of 2008 the construction sector in the volume of work carried out at current prices (excluding value added tax) amounted to nearly 11.9 billion. litas. Construction sector to stimulate demand in many other economic areas, Change in the economic situation, exchange and business performance. 2004 - 2007 period the construction sector the number of business bankruptcies ranged from 50 to 70 bankruptcies within. However, in 2008 has already seen signs of the industry growth in the number of bankruptcies compared with 2007 data - it was as high as 60 percent., While the total number of bankruptcy proceedings during the period increased by 40 percent. The main reasons for the construction sector assigned to the macro-economic indicators - GDP changes, inflation, unemployment, investment, loan volumes and conditions. One of the reasons why evolution leads to other changes in the mechanism that affects the debt level and profitability, while in general - the state of the construction industry.

KEYWORDS: economic recession, crisis, bankruptcy, risks.

---

**Doc. dr. Angelė Lileikienė** yra Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto Ekonomikos katedros docentė, VšĮ Vakarų Lietuvos verslo kolegijos direktorė. Tyrimų kryptis – socialiniai mokslai. Šilutės pl. 2, LT-91110 Klaipėda. angele.lileikiene@vlvk.lt  
**Rasa Kulyčienė.** Šiaurės Lietuvos kolegijos dėstytoja. Tyrimų kryptis – socialiniai mokslai. E.p. rasa.kulyciene@sb.lt





# ŠIUOLAIKINIAI MIGRACIJOS PROCESAI IR JŲ ĮTAKA LIETUVOS DARBO RINKAI

**Antanas Janušauskas, Egidijus Nedzinskas, Arvydas Uleckas, Povilas Vepšta**

*Mykolo Romerio universitetas*

---

### Anotacija

Straipsnio tikslas – atlikti šiuolaikinės migracijos analizę ir nustatyti kokią įtaką imigracija daro Lietuvos darbo rinkai. Darbe atlikta asmenų migracijos problemas atspindinčios mokslinės literatūros analizė ir nustatyti pagrindiniai migraciją įtakojantys veiksniai. Dabartinis Lietuvoje egzistuojantis teisinis reglamentavimas, susijęs su asmenų migracija ir, ypač iš trečiųjų (ne ES) šalių įdarbinimu, vertintinas kaip tinkamas ir užtikrinantis galimybę išvengti neigiamų imigracijos padarinių. Efektyvus šalies pasinaudojimas migracijos teikiama galimybėmis tiesiogiai priklauso nuo to, kaip sėkmingai migrantai integruojasi priimančiose visuomenėse. Todėl reikia gerinti migrantų integraciją į darbo rinką, taip pat kiek įmanoma efektyviau išnaudoti ES paramos teikiamas galimybes ir bendradarbiavimą su socialiniais partneriais.

Atlikta pastarųjų metų imigrantų analizė šalyje išryškino galimus Lietuvos Respublikos interesus imigracijos politinėje ir ekonominėje erdvėje. Taip pat išanalizuoti Lietuvos darbo rinkos poreikiai ir perspektyvos sietinos su imigracija ir ištirtas imigracijos poveikis Lietuvos rinkai. Teigtina, kad Lietuvai papildomų darbuotojų poreikis galėtų būti patenkintas pritraukiant darbingo amžiaus imigrantus ne iš ES valstybių narių - Rusijos, Ukrainos, Baltarusijos, kadangi šiose valstybėse žemesnis pragyvenimo lygis. Esant darbo jėgos trūkumui šalyje, ekonominiu požiūriu imigrantai daro teigiamą įtaką darbo rinkai, nes konkuruodami tarpusavyje jie nulemia pigią darbo jėgą.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: migracijos procesai, imigrantai, darbo rinka

### Įvadas

Migracijos sąvoka apima bet kokią žmonių judėjimą - vienoje valstybėje ar kertant jų sienas; ilgam ar trumpam laikotarpiui; savanorišką arba priverstinę; ieškant kitos darbo ar bedarbystės vietos; legalią ir nelegalią; migraciją siekiant pakeisti politinę, socialinę, ekonominę, kultūrinę ar kitokią aplinką. Taigi migracija klasifikuojama pagal judėjimo priežastis, laiką, vietą, teisinį statusą ir pan. Migracija keičia žmonių ir valstybių gyvenimus. Gyventojams migracija yra galimybė pagerinti savo gyvenimo sąlygas keičiant gyvenamąją ir darbo vietą, valstybėms - imigrantai naujos darbo jėgos šaltinis. Tarptautinė migracija - judėjimas per valstybių sienas - paprastai valstybių kontroliuojama. Valstybės sprendžia kiek, kaip ir kokių žmonių įsileisti arba kaip stabdyti migracijos procesus. Nuo migracijos reiškinio vertinimo ir migracijos aiškinimo priklauso ir konkrečios valstybės taikomų priemonių pasirinkimas. Vidinė Europos Sąjungos (toliau - ES) darbuotojų migracija - tai viena iš keturių laisvių, suvienijančių ES valstybių narių rinkas (Migracija: pagrindinės priežastys ir gairės pokyčiams 2006). Laisvas darbuotojų judėjimas įtvirtintas ES sutartyse, skatinamas priimant ES teisės aktus, kurie užtikrina, kad atvykę iš kitų valstybių narių darbuotojai nebūtų diskriminuojami, vykdomos įvairios darbuotojų mobilumo skatinimo programos. Jungtinių Tautų duomenimis, ne savo gimtojoje šalyje šiuo metu gyvena nuo 185 mln. iki 192 mln. žmonių. Tai sudaro 2,9 proc. viso pasaulio gyventojų (Kasnauskienė 2006).

Atsižvelgiant į Vakarų šalyse susidariusias realijas imigracijos politikos klausimais mūsų šalyje priimtas naujas įstatymas dėl užsieniečių teisinės padėties (Lietuvos Respublikos įstatymas dėl užsieniečių teisinės

padėties 2004), kuris turėtų užtikrinti ne tik bendrą užsieniečių ir prieglobsčio prašytojų teisinės padėties reglamentavimą, bet ir atvykstančiųjų ne iš ES valstybių imigrantų integraciją bei natūralizaciją Lietuvoje. Sociologinių apklausų duomenimis Lietuvos visuomenė kol kas nepasirengusi susitaikyti su globalizacijos pasekmėmis ir nepakankamai tolerantiškai vertina užsieniečių buvimą Lietuvoje, profesinės sąjungos prieštarauja trečiųjų valstybių piliečių atvykimui dirbti į Lietuvą, todėl būtina aiškinti, kad užsieniečių atvykimas ir gyvenimas Lietuvoje gali būti naudingas tiek ekonominiu, tiek socialiniu, tiek daugiakultūrės visuomenės formavimosi požiūriu.

Tačiau imigracija senosiose ES valstybėse narėse suvokiama taip pat kaip ir didžiausias iššūkis, nes imigrantai esą užima šalies piliečių darbo vietas ir atima jų socialines garantijas. Imigracijos problemą atskleidžia ir Vakarų valstybių griežti imigraciniai įstatymai. Didžiausią problemą senosiose ES valstybėse narėse kelia darbo jėgos antplūdis iš naujųjų Sąjungos narių. Pastaruoju metu kaip tik ES institucijų dėmesio centre turėtų būti darbo rinkos ir imigracijos politika. Iš esmės analitikai siūlo labiau atsižvelgti į ES piliečių poreikius ir lūkesčius, t. y. didinti ES institucijų atskaitomybę jiems.

Šio straipsnio tikslas – atlikti šiuolaikinės migracijos analizę ir nustatyti kokią įtaką imigracija daro Lietuvos darbo rinkai.

### Globali migracija ir ją įtakojantys veiksniai

Migracija yra sudėtingas, sunkiai apibūdinamas ir išmatuojamas procesas. Prie klasikinių migracijos apibrėžimų priskirtini šie: migracija yra asmenų persikėlimas santykinai ilgam laikui, gana dideliu atstumu; gyvenamosios vietos keitimas visam ar tam

tikram laikui kertant teritorines ribas. Nors šie migracijos apibūdinimai nėra identiški ir ganėtinai neapibrėžti, tačiau juose vyrauja du pagrindiniai kriterijai: erdvės (gyvenamosios vietos pakeitimas) ir laiko (persikėlimas tam tikram laikui) dimensijos (Stockwell, Groat 1984, Daugherty, Kammeyer 1995), Petersen, Petersen 1986; Moiseenko 1994). Per pastaruosius keletą dešimtmečių technologijų ir komunikacijų progresas labai išplėtė gyventojų mobilumo/migracijos galimybes. Šiuo metu migracija suprantama gerokai plačiau. Konkrečiame nacionalinio lygmens politiniame, socialiniame, ekonominiame kontekste migracijos (migracijos tipų) apibrėžimai labai varijuoja (Weiss 2003).

Politiniu, statistiniu lygmeniu bandoma susitarti dėl įvairių migracijos tipų apibūdinimo. Pagal Jungtinių Tautų rekomendacijas dėl tarptautinės migracijos statistikos, ilgalaikis (long-term) migrantas yra asmuo, kuris pakeitė gyvenamąją vietą ne trumpesiam nei 12 mėnesių periodui (United Nations 1998), t. y. kai tikslo šalis tampa jo nauja gyvenamąja vieta. Šiomis rekomendacijomis siekiama apibrėžti statistinius migracijos kriterijus, migracijos procesų vertinimo vienodumą ir palyginamumą. Tačiau reikia pastebėti, kad tik labai mažai šalių ši ilgalaikio (permanentinio) migranto apibrėžimą naudoja nacionalinėje statistikoje (Thorogood 2005). Todėl dažniausiai migracijos statistikoje ir tyrimuose pateikiami vertinamų migracijos tipų apibrėžimai.

Gyventojų migracija (teritorinis mobilumas) į įvairius tipus pirmiausia skirstoma pagal persikėlimo trukmę: ilgalaikė, pastovi (long-term, permanent), trumpalaikė, laikina (short-term, temporary), sezoninė, turistinė ir pan. Pagal legalumą migracija gali būti skirstoma į oficialią/legalią/reguliarią (official/legal/orderly), nelegalią/nedeklaruotą (irregular/undeclared). Pagal persikėlimo kryptį/vietą – į vidinę, išorinę/tarptautinę, lokalią. Pagal migracijos pobūdį/motyvus – darbo, mokymosi, šeiminių (šeimų susijungimas). Pagal migrantų kvalifikacijos išsaugojimą – „protų nutekėjimo“ (brain drain), „protų praradimo/švaistymo“ (brain waste), „rankų nutekėjimo“. Pagal apsisprendimo savarankiškumą – savanorišką (voluntary), priverstinę (forced), deportaciją/prievartinę (deportation/forcible). Pagal migracijos srautų kryptį konkrečios šalies atžvilgiu – į emigraciją/išvykimą, imigraciją/atvykimą, grįžtamąją migraciją (return migration). Pagal ekonomines migracijos priežastis – ekonominę, darbo, komercinę migraciją ir pan. Pagal politines migracijos priežastis – repatriaciją, pabėgėlių srautus, kolonizacijos/dekolonizacijos migraciją. Pagal organizacinį pobūdį – organizuota/institucionalizuota, savarankiška ir pan. Pagal kriminogeninį pobūdį – prekybą žmonėmis (trafficking) ir t. t. Šie įvairūs migracijos tipai gali sutapti. Konkretus migracijos atvejis gali būti priskirtas įvairiems tipams (pvz., trumpalaikė nedeklaruota darbo migracija – trumpalaikis išvykimas į užsienį nelegaliam darbu ir pan.).

Migracijos priežastims aiškinti ir skirtos pagrindinės migraciją aiškinančios teorijos: neoklasikinė ekonomikos, dviejų darbo rinkų, migracijos tinklo, migracijos sistemų ir pasaulio sistemų. Panagrinėkime šias teorijas.

Pagal neoklasikinę ekonomikos teoriją migraciją veikia „stūmimo“ ir „traukos“ jėgos (Castles, Miller

2003). Pagrindinis makroekonominis migracijos veiksnys yra darbo jėgos paklausos ir pasiūlos skirtumai tarptautinėse rinkose, migracijos priežastis - skirtingas darbo užmokestis skirtingose valstybėse. Remiantis šia teorija pajamų skirtumui sumažėjus prarandamos paskatos migracijai ir ji mažėja. Mikro lygyje ši teorija vertina, jog kiekvienas individas individualiai priima sprendimą, kaip prisitaikyti prie situacijos, ir veikia pagal individualią sąnaudų-naudos analizę. Jeigu nauda viršija sąnaudas - priimamas sprendimas migruoti. Pabrėžiama, kad pagrindinę vietą užima atlyginimo naudos veiksnys.

Dviejų darbo rinkų teorija teigia, jog valstybėje egzistuoja dvi darbo rinkos: pirmoji – suteikianti aukštas pajamas, išsilavinusiems vietiniams gyventojams skirta darbų rinka; antroji – pavojingų, mažai apmokamų darbų, kurių nenori imtis vietiniai gyventojai, rinka. Todėl tokias darbo vietas užima migrantai (Douglas, Massey 1993).

Migracijos tinklo teorija migracijos srautus aiškina kaip save generuojantį veiksnių – migrantai suteikia ne tik informacijos apie darbo rinkos situaciją, įsidarbinimo, atlyginimo, apgyvendinimo galimybes, pateikia savo patirtis, bet ir patys savanoriškai ar kaip komercinę paslaugą suteikia informaciją ar teikia kitas paslaugas. Augant migrantų skaičiui mažėja ir migracijos sąnaudos – randasi ir pinga legalūs ar nelegalūs migracijos keliai; komunikacija su išvykimo valstybe; pinigų persiuntimo procedūros ir kt. (Kaczmarczyk, Okulski 2005).

Pagal Migracijos sistemų teoriją – migracija – tai makro ir mikro struktūrų tarp dviejų teritorijų sąveikos rezultatas. Makro struktūromis laikomi – instituciniai veiksniai, o mikro struktūros tai pačių migrantų įsitikinimai, praktikos ir tinklai. Šie du lygmenys jungiasi įvairiais tarpiniais mechanizmais. Ši šiuo metu populiarė teorija pripažįsta, kad kartais sunku atskirti mikro ir makro lygmenis ir įvardyti jų sąveiką, ir kad dažnai ši sąveika persidengia.

Pasaulio sistemų teorija teigia, kad migraciją lemia darbo jėgos judėjimas iš periferijos į centrą. Periferija laikomi besivystantys, ne rinkos ekonomikos regionai, centras – kapitalistinės, poindustrinės valstybės. Centras ir periferija susiję kultūriniais, prekybos, kalbiniais ir kitais saitais (Douglas, Massey 1993).

Nagrinėtos migracijos teorijos aiškina, kodėl, kur ir kaip žmonės migruoja, kokios priežastys skatina pakeisti nuolatinę gyvenimo vietą, ar laikinai ieškoti kitos gyvenimo ar darbo vietos. Migracijos teorijos išskiria šiuos bendruosius veiksnius, veikiančius gyventojų migraciją: demografinius, socialinius-kultūrinius, politinius ekonominius, psichologinius saugumo geografinius ir kitus veiksniai.

Pasak M. Okulski ir P. Kaczmarczyk (2005), makro rodiklių, kitaip tariant, struktūrinių rodiklių, analizė demonstruoja tik migracijos potencialą. Jis teigia: „Tokie rodikliai kaip pajamų skirtumai, atlyginimų ar nedarbo lygis yra labai svarbūs potencialiems migrantams, tačiau nenulemia jų sprendimų“. Didelis skirtumas tarp potencialių migrantų ir migravusiųjų tik patvirtina šią hipotezę.

Verbosky S. straipsnyje „Immigration in France: The Economics and Politics of a Sensitive Issue“ (2006), teigia, jog Prancūzija visada pasižymėjo ženkliais imigracijos srautais. Ryškus imigracijos srautų suaktyvėjimas buvo pastebimas pasaulinių karų metais ir

pokario laikotarpiu, siekiant patenkinti darbo jėgos poreikius. Dauguma imigrantų atvykdavo iš tuometinių (dabar jau buvusių) Prancūzijos kolonijų Afrikoje ir Azijoje. Autorė, tyrusi imigracijos poveikį Prancūzijai, pažymi, kad, skirtingai nei kitose šalyse, kurios susidūrė su didelėmis imigracijos bangomis, Prancūzijoje vyravo ypač ryški imigracijos kryptis „iš pietų į šiaurę“. Ji lėmė atvykėlių tautinę ir rasinę sudėtį – Prancūzijoje daugiausia imigrantų yra būtent iš Afrikos šalių, daugiausia buvusių Prancūzijos kolonijų. Šiuo metu imigrantai sudaro apie 10 proc. visų gyventojų. Prancūzija taip pat išsiskiria kaip šalis, kurioje pagrindinė imigracijos priežastis – šeimų susijungimas, t. y. net du trečdaliai visų imigrantų atvyksta pas jau seniau čia gyvenančius šeimos narius. Straipsnyje akcentuojamos ir Prancūzijoje ypač ryškios socialinės problemos, kylančios dėl aukšto imigrantų nedarbo lygio bei neigiamo visuomenės požiūrio į atvykėlius. Dėl šių priežasčių imigrantams ypač sunku integruotis į Prancūzijos visuomenę. Sunkiai vykstanti integracijos procesą iliustruoja ir riaušės, kilusios Prancūzijoje 2005 metais, kuriose vadinamieji „antrosios kartos imigrantai“, jau gimę Prancūzijoje (daugiausiai jauni asmenys), reiškė nepasitenkinimą „rasistiškai nusiteikusia šalies visuomene“.

Svarbus migracijos tyrimų aspektas yra migracijos veiksnių vertinimas. Galima teigti, kad žmonės migruoja tikėdamiesi, jog jų gyvenimas naujoje vietoje bus geresnis. Neveikiant kokioms nors papildomoms jėgoms, asmens sprendimas migruoti remsis dviejų vietovių pranašumų ir trūkumų subjektyviu vertinimu, t. y. vietovės, kurioje asmuo gyvena, ir vietovės, į kurią jis ketina migruoti. Tai leidžia teigti, kad vienu metu migraciją lemia dvejopi veiksniai: išstumiantys iš vietovės, kurioje asmuo konkrečiu momentu gyvena (išstumiantys/stūmos veiksniai – push factors), ir pritraukiantys – į vietovę, kur asmuo ketina migruoti (pritraukiantys/ traukos veiksniai – pull factors). Pagal prigimtį šie veiksniai gali būti įvairaus lygmens. Jie gali veikti visos šalies mastu (makrolygmuo), bendruomenės, giminės, šeimos lygmeniu (mezolygmuo) ar individo lygmeniu (mikrolygmuo). Paprastai migraciją vienu metu lemia abiejų rūšių veiksniai: tiek stūmos, tiek traukos. Taigi yra dvi šalys, tarp kurių migruoja asmuo, nusprendęs išvykti. Kai veiksniai labai stiprūs, gali formuotis migracijos srautai (migracijos srautas yra didelis skaičius žmonių, kurie per tam tikrą laiką išvyko iš vienos vietovės ir nuvyko į kitą tą pačią vietovę). Stūmos ir traukos veiksniai konkrečiu atveju reiškiasi kaip įvairūs ekonominiai, socialiniai, politiniai, etniniai/kultūriniai, gamtiniai/klimatiniai, populiacijos/demografiniai/šeiminiai veiksniai. Nėra universalios migracijos teorijos, kuri paaiškintų migracijos prigimtį, veiksnius, srautų formavimąsi. Įvairios teorijos aiškina migracijos proceso sudedamąsias dalis ir aspektus. Daugiau nei prieš šimtą metų Ravenstein'as, suformulavęs migracijos dėsnius, pareiškė, kad svarbiausios migracijos priežastys yra ekonominės. Jo idėjos tapo vėlesnių migracijos teorijų pagrindu ir pasitvirtina šiuolaikiniame gyvenime (Daugherty, Kammeyer 1995). Tačiau pastaruoju metu įvairuojant migracijai, plečiasi ir migracijos procesus aiškinančių teorijų ribos. Migraciją tiria keletas mokslo

šakų. Tai praplečia migracijos supratimą, galimybes išsiaiškinti specifinių migracijos tipų prigimtį, procesą, pasekmes. Tačiau ir kitų mokslų migracijos teorijų priegose ekonominio požiūrio akcentai lieka svarbūs.

Ekonominės perspektyvos požiūriu tarptautinė migracija yra mechanizmas, leidžiantis persikirstyti darbą. Vadovaujantis šiuo požiūriu tarptautiniai migrantai yra dirbantieji. Tokiu atveju ekonominės migracijos teorijos pirmiausia aiškina darbo migraciją lemiančius veiksnius. Viena pagrindinių ir seniausių šios teorijos idėjų yra ta, kad darbo migraciją formuoja skirtumai tarp įvairių vietovių darbo pasiūlos ir paklausos. Migracijos srautai driekiasi iš žemo darbo užmokesčio šalių į aukšto darbo užmokesčio šalis (Weiss 2003). Dar Ravenstein'as (2006), savo knygoje „Migracijos įstatymai“ teigė, kad daugumos žmonių siekimas geriau save materialiai aprūpinti yra svarbiausias veiksnys, sąlygojantis migraciją. Jo nuomone, ekonominiai motyvai yra pirminiai migracijos motyvai.

Kitas migraciją skatinantis veiksnys susijęs su modernioms visuomenėms būdingu darbo rinkos išsišakojimu. Intensyviuose kapitalo sektoriuose darbininkai gauna nuolatinius darbus, jie gerai apmokomi tam, kad didėtų produktyvumas ir galėtų naudotis naujausia technika. Tačiau kai užduotims atlikti reikia fizinės darbo jėgos, joms įvykdyti užtenka ribotų įgūdžių/kvalifikacijos, toks darbas dažnai yra laikinas. Žmonės, atliekantys šiuos darbus, rizikuoja būti atleisti depresijų ar ne sezono metu. Kai verslas klesti, darbdaviams sunku rasti lanksčios/laikinos užimtą darbo jėgos. Daugiausia taip yra todėl, kad tradiciniai tokios darbo jėgos šaltiniai išsekę: moterys dabar linkusios dirbti visą darbo laiką, o išsilavinimo siekimas daro neįmanomą samdyti jaunimą laikiniems darbams. Įvairių tyrimų duomenimis, įsidarbinimas ir gaunamos pajamos yra pagrindiniai veiksniai, didinantys migravimo potencialą (Lee 1966). Migracijos teorijose vadinami stūmimo ir traukos veiksniai gali būti išskiriami tik sąlyginai, nes stūmimas ir trauka yra tik santykiniai rodikliai. Priklausomai nuo lyginamų valstybių, subjektų, kurie lygina alternatyvas, tie patys veiksniai gali atlikti skirtingus vaidmenis.

Migracijos srautus būtina reguliuoti taip, kad jie skatintų aukštos kvalifikacijos darbo jėgos, kurios įdarbinimas prisideda prie ekonomikos plėtros, atvykimą. Taip pat būtina atitinkamai gerinti ekonominę ir socialinę aplinką, kuri didintų Lietuvos patrauklumą pritraukiant aukštos kvalifikacijos darbo jėgą. Lietuvoje pritraukta aukštos kvalifikacijos darbo jėga galėtų prisidėti prie ekonomikos plėtros, kuri būtų paremta darbo našumo augimu. Atsižvelgiant į augantį darbo jėgos poreikį, šiuo metu Lietuvoje vyksta aktyvi diskusija dėl asmenų iš trečiųjų šalių įsivežimo galimybių ir priemonių, palengvinančių šių asmenų įdarbinimą. Valstybė taip pat stengiasi reaguoti į darbdavių poreikius, susijusius su atstovėtinės darbo jėgos panaudojimu šalies įmonėse. 2007 m. liepos 4 d. LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymu buvo patvirtintas profesijų, kurių darbuotojų trūksta Lietuvoje, sąrašas pagal ekonominės veiklos rūšis 2007 m. II-ajam pusmečiui. Šiame įsakyme nustatoma, kokių profesijų asmenims gali būti išduodami leidimai darbui Lietuvoje, t. y. nustatoma,

kokių profesijų darbuotojų trūksta ir šis trūkumas riboja įmonės veiklos galimybes (Malaiškienė 2007).

Pažymėtina, kad šių teisės aktų nuostatos visų pirma užtikrina, jog darbuotojai iš trečiųjų šalių Lietuvos darbo rinkoje būtų pasitelkiami tik tuose sektoriuose, kuriuose yra identifikuotas vietinės ir kitų ES šalių-narių darbo jėgos trūkumas, aiškiai ribojantis įmonių veiklos galimybes, ir ribotam darbo sutarčių laikotarpiui, įvertinant grįžtančios emigravusios ir vietinės darbo jėgos srautus. Kartu įtvirtinamas prioritetas aukštos kvalifikacijos asmenims įdarbinti žemą kvalifikaciją turinčių asmenų atžvilgiu.

Iš atlikto Ekonominų ir teisinių konsultacijų centro mokslinio tyrimo darbo tema „Darbo rinkos analizė ir pasiūlymai darbo jėgos trūkumo problemai spręsti, atsižvelgiant į šalies plėtros ūkio plėtros prognozę 2008-2015 metais“ (Siūlomi Lietuvos migracijos politikos principai 2008), matyti, kad nepaisant oficialios ES darbo rinkos politikos, kuri palyginti palanki migracijai iš trečiųjų šalių, ekonomiškai išsivysčiusių ES valstybių (Vokietijos ir Prancūzijos) pavyzdžiai rodo, jog imigrantų panaudojimas darbo trūkumo problemai spręsti yra efektyvus ir naudingas šaliai-akceptoriai tik trumpuoju laikotarpiu, nes:

- ✓ Imigrantų nedarbo lygis vidutiniškai statistiškai aukštesnis už vietinės darbo jėgos nedarbo lygį.

- ✓ Ekonominio nuosmukio laikotarpiu imigrantai tampa papildoma našta valstybei, t. y. socialinės paramos gavėjais.

- ✓ Imigrantai kelia socialines-kultūrinės problemas (kalbos barjeras, kolizija su vietine bendruomene, stigmatizacija (Socialinė stigmatizacija – kurios nors grupės atskirtis nuo visuomenės, neigiamas visuomenės požiūris į ją), adaptacijos ir kultūrinės integracijos sunkumai).

- ✓ Imigrantai, kaip rodo statistika, yra viena iš esminių prastėjančios kriminogeninės situacijos ES priežasčių.

Tokiu būdu, migracija, kaip kompleksinis reiškinys, teikia ne tik ekonominę naudą, bet kartu yra susijęs ir su papildomų kaštų, tokių kaip socialinės išmokos imigrantų šeimoms, visuomeninio imigrantų integravimo išlaidos, blogėjanti kriminogeninė situacija ir su tuo susijusios nusikaltimų prevencijos bei investicijų į asmens turto ir sveikatos saugumo priemonės išlaidos ir kitų panašių kaštų, atsiradimu.

Apibendrinant galima teigti, kad migracija yra dinamiškas procesas, kuris daro reikšmingą įtaką ekonominei bei socialinei aplinkai – ne tik šalyje, į kurią migruojama, bet ir visoje Europos Sąjungoje. Nustačius migracijos srautus, jos priežastis bei pasekmes, galima imtis atitinkamų priemonių, skirtų migracijos įtakai reguliuoti. Efektyvios, subalansuotos migracijos kontrolės priemonės prisidėtų ir prie stabilios ekonominės bei socialinės aplinkos kūrimo.

## Imigracijos poveikis Lietuvos darbo rinkai

Darbo jėgos trūkumas yra auganti našta Lietuvos ekonomikai. Darbuotojų praradimą įmonės siekia užpildyti naujais darbuotojais, tačiau bet kokia personalo kaita reikalauja papildomų sąnaudų ir pereinamojo laikotarpio rasti tinkamos kvalifikacijos darbuotojus arba

tą kvalifikaciją suteikti. Įmonės pačios imasi mokytį naujus darbuotojus. Per 2005 m. darbo biržoje įregistruota 102 tūkst. darbo vietų nuolatiniam ir apie 22 tūkst. laikinam darbui. Darbo biržos duomenimis, jai tarpininkaujant įdarbinta per 109 tūkst. darbo ieškojusių asmenų.

Darbo jėgos trūkumą potencialiai gali kompensuoti:

- investicijos į esančius darbuotojus keliant jų našumą;

- investicijos į technologijas, kurios leistų sumažinti reikalingų darbuotojų skaičių;

- papildomos darbo jėgos pritraukimas į darbo rinką, pavyzdžiui, imigrantų iš kitų valstybių ar iš neaktyvios darbo jėgos Lietuvoje.

Pagrindiniai darbuotojų migracijos į Lietuvą trukdžiai yra administraciniai apribojimai, taikomi ne ES šalių piliečiams. Lietuva yra atvėrusi savo darbo rinką ES valstybių narių piliečiams ir negali taikyti kitokių taisyklių įdarbinant ir užtikrinant darbo sąlygas nei Lietuvos gyventojams. Tačiau Lietuva taiko griežtas administracines procedūras darbuotojams, kurie norėtų įvažiuoti dirbti į Lietuvą iš trečiųjų šalių. Nežiūrint to, darbdaviai stengiasi pritraukti darbuotojų iš trečiųjų šalių, kad jiems galėtų mokėti mažiau nei iš ES šalių. Lietuvos įmonės pageidauja importuoti darbuotojus iš artimųjų kaimynių iš rytų – Baltarusijos, Rusijos, Ukrainos – tiek kvalifikuotam darbui, tiek nekvalifikuotam. Lietuvos darbo rinką patraukli darbuotojams iš kaimyninių valstybių dėl aukštesnių atlyginimų – vidutinė mėnesio alga yra 4 kartus didesnė nei Ukrainoje ar 8 kartus nei Rusijoje. Pasak Statistikos departamento, 2004 m. išdavė 844 leidimus užsieniečiams dirbti Lietuvoje. Vien per pirmąjį 2005 metų pusmetį leidimai dirbti Lietuvoje buvo išduoti 881 užsieniečiui – daugiau nei 2004-aisiais per visus metus. Daugiausia užsieniečių įsidarbino Vilniuje – 377, Klaipėdoje – 295, Gargžduose – 65, Kaune – 59. Paprastai darbuotojai iš kitų šalių atvyksta dirbti į konkrečias, jiems sukurtas darbo vietas – atskiri specifiniai statybos ar remonto verslai be imigrantų specifinių kvalifikacijų negalėtų veikti. Migracijos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos daugiausia leidimų laikinai gyventi išduoda Rusijos, Baltarusijos ir Ukrainos piliečiams.

Pagrindinė leidimų dirbti išdavimo kliūtis yra leidimo dirbti Lietuvoje išdavimo sąlygos ir griežta tvarka, įteisinta Užsieniečių teisinės padėties įstatymu (Kasnauskienė 2006). Įmonėms įsivežti leidžiama tik tuos darbuotojus, kurių nėra Lietuvoje. Lietuva šiuo klausimu vis dar neturi jokios aiškios strategijos, o ir patį procesą lėtina administracinės kliūtys. Pavyzdžiui, norintys pasamdyti darbuotoją iš trečiųjų šalių turi įrodyti, kad jie negali rasti darbuotojų į šias vietas Lietuvoje. Blogiausia, kad tinkančio darbuotojo „ieškojimas“ gali trukti apie 6 mėnesius, o tai labai stabdo ir neleidžia planuoti įmonės veiklos. Vienas iš šio klausimo sprendimo būdų būtų reikalavimas, jog įsivežti galima tik darbuotojus, kurių nėra Lietuvos darbo rinkoje, atsakymas arba leidimo išdavimo laikas turėtų iš esmės sutrumpėti. Tačiau ar toks sprendimas neiškreiptų darbo rinkos vietinių gyventojų atžvilgiu?

Globalizacija ir didėjantis rinkų atvirumas lėmė ne tik sparčią šalies ūkio plėtrą, bet ir mažėjančią vietinės darbo

jėgos pasiūlą. Įvertinant Lietuvos ekonomikos augimą ir jo priklausomybę nuo išorinių veiksnių, darbo jėgos struktūriniai pokyčiai (pirmiausia staigi ir didelė darbo jėgos emigracija) gali neigiamai atsiliepti tolesnei Lietuvos ūkio plėtrai, ypač darbui imliuose šalies ūkio sektoriuose. Darbo ir socialinių tyrimų instituto 2006 metais atlikto Darbo jėgos paklausos ir darbo vietų užpildymo problemų tyrimo duomenimis, dauguma darbdavių vienaip ar kitaip susiduria su darbo vietų užpildymo problemomis. Apklausoje dalyvavusių 63,3 proc. darbdavių nurodė, kad nuolat arba gana dažnai susiduria su laisvų darbo vietų užpildymo problemomis, o per metus nuo apklausos pradžios 53,5 proc. įmonių buvo patyrę darbuotojų trūkumą. Lietuvos darbo biržos duomenimis, penkių - Kauno, Klaipėdos, Šiaulių, Utenos ir Vilniaus - apskričių didžiuosiuose miestuose 2006 m. registruota laisvų darbo vietų pasiūla viršijo galinčių jas užimti ieškančiųjų darbo skaičių (Siūlomi Lietuvos imigracijos politikos principai 2008). Atskirose teritorijose egzistavo dideli darbo pasiūlos ir paklausos skirtumai. Pagal atskiras profesijas registruojamų darbo vietų skaičius gerokai viršija bedarbių skaičių. Regionuose ypač trūko sveikatos priežiūros, veterinarijos ir farmacijos specialistų. Analogiška padėtis ir pagal atskirus ekonomikos sektorius. 2006 m. kvalifikuotų žemės ūkio specialistų perteklius registruotas visuose šalies miestuose ir rajonuose, pramonės – išskyrus Kauno, Jonavos, Kaišiadorių, Šiaulių, Akmenės, Mažeikių, Utenos ir Švenčionių paslaugų – išskyrus Klaipėdos, Pasvalio, Šiaulių ir Vilniaus darbo rinkas. Statybos sektoriuje kvalifikuotų specialistų stygius yra visose apskrityse, išskyrus Marijampolės, Tauragės ir Utenos. Darbo jėgos paklausa gerokai viršija darbo jėgos pasiūlą visų didžiųjų miestų darbo rinkose.

Pastarųjų metų tendencijos šalies darbo rinkoje nėra džiuginančios - darbo jėgos paklausa beveik du kartus viršija jos (darbo jėgos) pasiūlą. 2007 m. lapkričio 12 d. Lietuvos darbo birža skelbė, kad darbdaviai per pirmus devynis šių metų mėnesius teritorinėse darbo biržose įregistravo 104,5 tūkst. laisvų darbo vietų, iš jų 94,2 tūkst. neterminuotam darbui ir 10,3 tūkst. terminuotam darbui, t.y. 12,4 proc. daugiau nei tą patį 2006 m. laikotarpį. Tačiau per devynis 2007 metų mėnesius į teritorines darbo biržas kreipėsi 141,6 tūkst. ieškančių darbo asmenų, arba per 6 proc. daugiau negu praėjusiais metais per tą patį laikotarpį. Darbo rinkoje papildomai remiami asmenys (papildomai remiami asmenys yra nėščios moterys, motina arba tėvas bei kiti asmenys, faktiškai auginantys vaiką iki aštuonerių metų) sudarė 57 proc. besikreipiančiųjų. Pažymėtina, kad apie 40 proc. į darbo biržas besikreipiančių bedarbių neturi jokio profesinio pasirengimo, 22 proc. – nedirbę daugiau kaip 2 metus. Jaunimas tarp besikreipiančių sudarė apie 18 proc. Kas ketvirtas darbo ieškantis asmuo vyresnis kaip 50 metų amžiaus, kas trečias - gyvena kaimo vietovėse. Moterys sudarė 54,6 proc., vyrai - 45,4 proc. visų įregistruotų bedarbių. 2007 metų spalio 1 d. darbo ieškojo daugiau kaip 91,1 tūkst. žmonių, iš jų bedarbio statusą turėjo 59,0 tūkst. asmenų. Dar beveik 21,0 tūkst. įregistruotų darbo biržoje asmenų dalyvauja laikino užimtumo priemonėse. Kartu stebima tendencija, kad Bedarbių struktūroje didėjo vyrų ir jaunų bedarbių dalis, o ilgalaičių ir vyresnių kaip 50 m. bedarbių dalis mažėjo.

Darbo jėgos stoka Lietuvai yra itin aktuali problema, kurią įvardina ne tik mūsų šalies verslas, bet ir užsienio investuotojai. Šiandien Lietuvos darbo rinkoje labiausiai trūksta kvalifikuotų darbininkų (naujausiais Lietuvos darbo biržos duomenimis, kas antras darbo pasiūlymas), tačiau egzistuoja ir nekvalifikuotos darbo jėgos stygius (kas ketvirta darbo vieta). Lietuvoje laipsniškai kylant pragyvenimo lygiui, kartu didėjant darbo jėgos trūkumui, bei siekiant ir toliau užtikrinti ekonominio augimo tempus, imigracija tampa ne tik neišvengiamu, bet ir pageidautinu valstybei reiškiniumi, kuris turi būti tinkamai ir efektyviai valdomas. Didėjant darbo jėgos paklausai ir pragyvenimo lygiui Lietuvoje, didėja valstybės patrauklumas imigrantams iš trečiųjų šalių, taip pat ir trečiųjų šalių imigrantams, jau gyvenantiems ES. Atsižvelgiant į tai, kad ES gyvenančių imigrantų struktūroje vyrauja imigrantai iš Turkijos ir Viduržemio jūros regiono, Lietuva suinteresuota kuo skubiau nusistatyti geografinius prioritetus ir imtis aktyvių priemonių imigracijai iš prioritetinių valstybių skatinti (Siūlomi Lietuvos imigracijos politikos principai 2008).

Esant dabartinei ekonominei situacijai ir egzistuojančiam teisiniam imigracijos proceso reglamentavimui, Lietuva kol kas yra pajėgi konkuruoti su kaimyninėmis valstybėmis dėl darbo jėgos imigracijos iš trečiųjų šalių, tačiau atsižvelgiant į vieną iš žemiausių darbo užmokesčių lygių ES Lietuvai sunku konkuruoti su daugeliu ES valstybių narių. Todėl Lietuvai, pasitelkus trūkstamą aukštos kvalifikacijos darbo jėgą iš trečiųjų šalių, svarbiausia plėtoti tuos ūkio sektorius, kur sukuriama didžiausia pridėtinė vertė ir kurie gali auginti Lietuvos ekonomiką bei didinti jos konkurencingumą. Tokiu būdu galima pasiekti darbo užmokesčio augimo ir realių galimybių konkuruoti su kitomis ES valstybėmis narėmis.

Reaguojant į besikeičiančią situaciją darbo rinkoje dėl darbo jėgos trūkumo, 2006 metų pabaigoje LR Seimas padarydamas įstatymo dėl užsieniečių teisinės padėties (2006), pastabas sudarė naują galimybę išimtiniais atvejais užsieniečiams gauti naują leidimą leidimo pratęsimą dirbti šalyje neišvykus iš Lietuvos. Tai yra, kai užsienietis, atvykęs į Lietuvą pagal darbo sutartį, jau dirbo 2 metus vienoje iš ekonominės veiklos rūšių, kur yra nustatytas tam tikros profesijos darbuotojų trūkumas ir dėl to yra ribojamos įmonės, kurioje šis užsienietis dirba, veiklos galimybės. Tuo tikslu Socialinės apsaugos ir darbo ministerija 2007 metais kas pusmetį tvirtino Profesijų, kurių darbuotojų trūksta Lietuvos Respublikoje, sąrašą pagal ekonominės veiklos rūšis. Pažymėtina, kad pastaruosiu metu labiausiai trūksta laivų korpusų specialistų, vairuotojų, statybininkų, suvirintojų, inžinierių, montuotojų. Profesijų sąrašas sudaromas atsižvelgiant į Lietuvos darbo biržoje registruotą darbo jėgos paklausą, kuri viršija darbo jėgos pasiūlą 2 kartus, ir darbo vietas, kurios yra neužpildytos 3 mėnesius.

2007 m. balandžio 25 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybė priėmė nutarimą Nr. 416 „Dėl Ekonominės migracijos reguliavimo strategijos ir jos įgyvendinimo priemonių 2007-2008 metų plano patvirtinimo“ (2007), kuriuo patvirtino ekonominės migracijos reguliavimo strategiją. Ekonominės migracijos reguliavimo strategijos rengimo tikslas – atsižvelgiant į esamą ekonominės migracijos būklę Lietuvoje, Europos Sąjungoje ir

pasaulyje (nuo to priklauso ir migrantų, atvykstančių į Lietuvą verstis ekonomine veikla, skaičius, struktūra ir panašiai), nustatyti ilgalaikius ekonominės migracijos politikos tikslus ir prioritetus, kad spartaus ekonominio augimo sąlygomis Lietuvoje nepritrūktų darbo jėgos ir būtų išvengta kitų neigiamų šio proceso pasekmių. Šios strategijos nuostatų įgyvendinimo laikotarpis – 2007–2012 metai. Pagal šio plano 4.4 priemonę ir skatinant darbdavius apsirūpinti aukštos kvalifikacijos darbo jėga, nuo 2007 metų rugsėjo mėn. leidimo dirbti užsieniečiams išdavimo sąlygų ir tvarkos aprašas papildytas nauja nuostata, kad įdarbinant aukštos kvalifikacijos darbuotoją, teritorinė darbo birža pateiktus dokumentus turi išnagrinėti per 2 savaites, o leidimą dirbti Lietuvos darbo birža turi išduoti per 1 mėnesį. Anksčiau šis terminas buvo dvigubai ilgesnis. Atsižvelgiant į tai, kad užsienio darbo jėga turi būti pasitelkiama tik ribotiems laikotarpiams ir siekdami išlaikyti pertrauką tarp leidimų dirbti, reglamentuoti laikotarpiai, kuriems praėjus, užsieniečiai vėl gali atvykti į Lietuvos Respubliką dirbti: pagal darbo sutartį leidimas dirbti išduodamas iki 2 metų. Užsienietis gali vėl įsidarbinti praėjus ne mažiau kaip 1 mėnesiui nuo išduoto leidimo dirbti galiojimo laiko pabaigos. Komandiravimo atvejais leidimas dirbti išduodamas 1 metams ir gali būti pratęstas dar 1 metams, o vėliau užsienietis vėl gali atvykti praėjus ne mažiau kaip 3 mėnesiams nuo išduoto leidimo dirbti galiojimo laiko pabaigos. Siekiant optimizuoti šį procesą Lietuvos darbo biržos internetinėje svetainėje 2007 metais sukurtas skyrius „Užsieniečių įdarbinimas“, kur teikiama visa informacija apie užsieniečių įdarbinimą Lietuvoje. Toks skyrius, kur informacija bus pateikta ir rusų kalba, 2008 metų pirmąjį pusmetį bus sukurtas ir iš trečiųjų šalių ieškantiems darbo asmenims.

Ne vien ekonominis, bet daugiau politinis Lietuvos prioritetas turėtų būti teikiamas veiksams, skirtiems į darbo rinką pritraukti daugiau Lietuvos, ES piliečių ir teisėtai ES gyvenančių migrantų. Pati imigracija iš trečiųjų šalių savaime nėra ilgalaikis demografinių pokyčių keliamų problemų sprendimas – tai tik viena iš galimybių. Efektyvus pasinaudojimas migracijos teikiamomis galimybėmis tiesiogiai priklauso nuo to, kaip sėkmingai migrantai integruojasi priimančiojoje visuomenėje. Todėl reikia gerinti migrantų integraciją į darbo rinką, taip pat kiek įmanoma efektyviau išnaudoti ES paramos teikiamas galimybes (ES fondas trečiųjų šalių piliečių integracijai remti) ir bendradarbiavimą su socialiniais partneriais. Socialiniai partneriai, ypač profsąjungos, turėtų daugiau dėmesio skirti imigrantų integracijai per jų informavimą apie jų teises. Taip profsąjungos galėtų ir sėkmingiau apginti imigrantus nuo galimo išnaudojimo ir užtikrinti, kad imigrantai būtų pasitelkiami ten, kur reikia užpildyti laisvas darbo vietas, o ne ten, kur reikia pigios (ar beteisės) darbo jėgos.

## Išvados

Atlikta mokslinės literatūros analizė rodo, kad migracija yra sudėtingas, sunkiai apibūdinamas ir išmatuojamas procesas. Darytina prielaida, jog imigracija išsprendžia darbo jėgos trūkumo problemą esant ekonomikos pakilimui, tačiau ekonomikai pradendant stagnuoti ir šalyje mažėjant darbo jėgos poreikiui,

imigrantai sukelia papildomų socialinių problemų. Todėl imigracija, kaip priemonė darbo jėgos trūkumo problemai spręsti, efektyvi tik trumpuoju laikotarpiu.

Augantis išduodamų darbo leidimų asmenims iš trečiųjų šalių skaičius rodo, kad Lietuvoje imigracija iš trečiųjų šalių didėja. Dabartinis Lietuvoje egzistuojantis teisinis reglamentavimas, susijęs su asmenų iš trečiųjų (ne ES) šalių įdarbinimu, vertintinas kaip tinkamas ir užtikrinantis galimybę išvengti neigiamų imigracijos padarinių. Įvairių tyrimų duomenimis, įsidarbinimas ir gaunamos pajamos yra pagrindiniai veiksniai, didinantys migravimo potencialą. Lietuvai papildomų darbuotojų poreikis galėtų būti patenkintas pritraukiant darbingo amžiaus imigrantus ne iš ES valstybių narių, bet, pirmiausia iš kaimyninių valstybių – Rusijos, Ukrainos, Baltarusijos, kadangi šiose valstybėse žemesnis pragyvenimo lygis.

Esant darbo jėgos trūkumui šalyje, ekonominiu požiūriu imigrantai daro teigiamą įtaką darbo rinkai: konkuruodami tarpusavyje, nulemdami pigią darbo jėgą, jie didina įmonių pelnus.

## Literatūra

- Castles, S., Miller, M. (2003). *The Age of Migration: International Population Movements in the Modern World*. 3rd ed. Guilford Press, New York, 23, 27.
- Daugherty, H. G., Kammeyer, K. C. W. (1995). *An introduction to population*. The Guilford press, New York, London.
- Douglas, S., Massey, (1993). „Theories of International Migration: A Review and Appraisal, *Population and Development Review*, 19, 435.
- Kasnauskienė, G. (2006). *Demografijos pagrindai*. Vilniaus universiteto leidykla, Vilnius.
- Kaczmarczyk, P., Okolski, M. (2005). *International migration in central and Eastern Europe – Current and future trends. UN expert group meeting on international migration nad developement UN/POP/MIG/2005/12*, 5 July 2005.
- Lee, E. S. (1966). A theory of migration. *Demography*, 3(1) (cit. Young, 1994).
- Lietuvos laisvos rinkos instituto tyrimas. (2006). *Migracija: pagrindinės priežastys ir gairės pokyčiams*, Vilnius.
- Malaiškienė, R. (2007). Užsieniečių įdarbinimas Lietuvos Respublikoje. Pranešimas skaitytas Europos verslo informacijos centre EIC Vilnius organizuotame seminare: *Užsieniečių įdarbinimas Lietuvoje – praktika ir galimybės*.
- Moiseenko, V. M. (1994). *Migracija naselenija. Enciklopedičeskij slovar narodonaselenija*. 23, Moskva.
- Petersen, W., Petersen, R. (1986). *Dictionary of demography terms, concepts, and institutions*. Greenwood press, New York, Westport, Connecticut, London.
- Siūlomi Lietuvos imigracijos politikos principai*. Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerija, 2008 sausio 8 diena (pristatė Lietuvos Respublikos Vyriausybės Ekonominės migracijos reikalų komisijos posėdyje Užsienio reikalų ministerijos sekretoriaus Laimono Talat-Kelpša).
- Stockwell, E. G., Groat, H. T. (1984). *Word population. An introduction to demography*. Franklin Watts, New York, London, Toronto.
- Thorogood, D. (2005). Migration statistics in Europe – the effects of differences in concepts and definitions. 28th CEIES seminar Migration statistics. *Social and economic impacts with respect to the labour market*. Riga, 9-10 June 2005, 15.
- United Nations. (1998). Recommendations on Statistics of International Migration, Revision 1, *Statistical Paper*, 58,(1), United Nations, New York.



- Verbosky, S. (2006). Immigration in France: *The Economics and Politics of a Sensitive Issue*.
- Weiss, Th. L. (2003). Approches to and diversity of international migration. World Migration 2003. *Managing Migration. Challenges and Responses for people on the Move*, 2, IOM.
- Zlotnik, H. (2006). *The Theories of International Migration. Demography. Analysis and Synthesis. Treatise in Population Studies*, 2.
- Lietuvos Respublikos įstatymas dėl užsieniečių teisinės padėties. (2004). *Valstybės žinios*, 73-2539.
- Lietuvos Respublikos Seimo priimtas įstatymas Nr. X-924 „Dėl užsieniečių teisinės padėties“ 2, 6, 7, 8, 11, 17, 18, 21, 25, 26, 28, 33, 34, 35, 40, 43, 46, 50, 51, 53, 54, 55, 56, 64, 79, 88, 90, 93, 97, 99, 100, 101, 102, 104, 106, 113, 115, 127, 130, 131, 132, 136, 138, 140 straipsnių pakeitimo, įstatymo papildymo 49(1), 101(1), 140(1) straipsniais, 30, 105 straipsnių pripažinimo netekusiais galios, X skyriaus pavadinimo pakeitimo bei Įstatymo priedo pakeitimo ir papildymo. (2006). *Valstybės žinios*, 137-5199.
- Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 416 „Dėl Ekonominės migracijos reguliavimo strategijos ir jos įgyvendinimo priemonių“ 2007-2008 metų plano patvirtinimo. *Valstybės žinios*, 49-1897.

## MODERN PROCESSES OF MIGRATION AND THERE INFLUENCE ON THE LABOUR MARKET OF LITHUANIA

### Summary

The aim of the paper is to carry out the analyzes of migration and to determine what influence it does on the labour market of LT. The analyzes of the scientific literature of the problem was carried out and the main factors influencing the migration were determined. At present existing legal regulation associated with the migration of a person and giving job to people of the third world countries in particular ensures possibility to prevent negative consequences of migration. Making effective use of the possibilities given by migration depends on how successfully migrants adapt to the society integrating in to it. That is why it is necessary to improve migrant's integration into labour market and to make the best use of the possibilities given by EU. Analyzes of immigrants in the country carry out recently revealed the possible interest of the Republic of Lithuania in the economical and political area. It is supposed that the demand of extra workers for Lithuania could be satisfied by attracting immigrants not from the countries of EU, but for Russia, Ukraine, Byelorussia, because the level of livelihood is lower there. Being the shortage of labour force in the country immigrants have positive influence of the labour market because competing among themselves they determine cheap labour force.

KEYWORDS: migration process, immigrants, job market.

---

**Antanas Janušauskas**, Mykolo Romerio universiteto Viešojo saugumo fakulteto Policijos veiklos katedros docentas, biomedicinos mokslų daktaras, 32 mokslinių straipsnių autorius. Mokslinių interesų kryptys: visuomenės sveikata, studijų proceso optimizavimas ir karjeros ypatybės, visuomenės saugumas. Adresas Maironio g. 27. Kaunas. Telefonas (8 37) 30 36 68. El. paštas antanasjanusauskas@mrni.eu.

**Egidijus Nedzinskas**, Mykolo Romerio universiteto Viešojo saugumo fakulteto Policijos veiklos katedros lektorius, Kauno technologijos universiteto edukologijos krypties doktorantas, 19 mokslinių straipsnių autorius. Mokslinių interesų kryptys: studijų proceso optimizavimas ir karjeros ypatybės, edukacinės ir mokymosi aplinkos, visuomenės saugumas. Adresas V. Putvinskio g. 70-403, Kaunas. Telefonas (8 37) 30 36 59. El. paštas e.nedzinskas@mrni.eu.

**Arvydas Uleckas**, Mykolo Romerio universiteto Viešojo saugumo fakulteto Policijos veiklos katedros lektorius, 3 mokslinių straipsnių autorius. Mokslinių interesų kryptys: studijų proceso optimizavimas ir karjeros ypatybės, visuomenės saugumas. Adresas Adresas V. Putvinskio g. 70-403, Kaunas. Telefonas (8 37) 30 36 59. El. paštas arvydas.uleckas@mrni.eu

**Povilas Vepšta**, Mykolo Romerio universiteto Viešojo saugumo fakulteto Policijos veiklos katedros lektorius, 3 mokslinių straipsnių autorius. Mokslinių interesų kryptys: studijų proceso optimizavimas ir karjeros ypatybės. Adresas Adresas V. Putvinskio g. 70-403, Kaunas. Telefonas (8 37) 30 36 59. El. paštas povilas.vepsta@mrni.eu.





# SMULKIŲ IR VIDUTINIŲ LIETUVOS VERSLO ORGANIZACIJŲ VERSLUMĄ SĄLYGOJANČIŲ APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

**Aurimas Župerka**

*Klaipėdos universitetas, VytautoDidžiojo universitetas, Vakarų Lietuvos verslo kolegija*

## Anotacija

Autorius šiame straipsnyje pabrėžia verslios organizacijos naudą, kuri pasireiškia naujų darbo vietų kūrimu. Apibendrina versliai organizacijai būdingus bruožus. Analizuoja vidinę ir išorinę smulkių ir vidutinių Lietuvos bendrovių aplinką, verslios organizacijos kontekste. Analizuojant mokslinę literatūrą verslumo klausimu, atskleidžiama verslios organizacijos ekonominė nauda, apibrėžiami verslios organizacijos pagrindiniai bruožai. Apklausus 259 smulkių ir vidutinių verslo organizacijų vadovus, išskirti vidiniai ir išoriniai veiksniai darantys didžiausią įtaką Lietuvos verslo organizacijų veiklai. Nustatyta, jog silpna verslo galimybių įžvalga, integracija į tarptautinius paskirstymo tinklus, mažas dėmesys inovacijoms yra probleminės Lietuvos smulkių/vidutinių verslo organizacijų sritys identifikuojamos vidinėje organizacijų aplinkoje. Išskyrus vidinius ir išorinius smulkių/vidutinių verslo organizacijų veiksnius, pateikiami labiausiai verslių organizacijų plėtrą Lietuvoje skatinantys veiksniai. Smulkių/vidutinių verslo organizacijų plėtrą skatintų įstatyminės bazės, verslo organizacijos kūrimo proceso tobulinimas, valstybinė parama ir tarpininkavimas pritraukiant reikalingus finansinius išteklius verslo kūrimui, taip pat svarbi verslo informacinių centrų pagalba, verslumui palankios visuomeninės nuomonės sklaida bei verslininkams reikalingų įgūdžių ir žinių suteikimas. Straipsnyje, pasitelkiant tyrimą, formuluojamos smulkių/vidutinių verslo organizacijų verslumo didinimo galimybės. Lietuvos verslo organizacijų verslumo didinimo galimybės pasireiškia e-verslo, informacinių technologijų, naujų technologijų panaudojimo galimybėmis ir smulkių/vidutinių verslo organizacijų dalyvavimu tarptautinėse verslo asociacijose.

Šis straipsnis padeda pažinti Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo aplinką, kuri sudaro prielaidas naujų veiklos galimybių pažinimui ir panaudojimui. Straipsnis naudingas tolimesniam verslių organizacijų tyrimui, nagrinėjančiam išorinės aplinkos įtaką verslios organizacijos vystymuisi.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: Smulkieji ir vidutinieji verslo organizacijos, išorinė ir vidinė verslo aplinka, verslumas, versli organizacija, verslo galimybės.

## Įvadas

Smulkių ir vidutinių verslo organizacijų veiklos indėlis yra reikšmingas, kuriant naujas darbo vietas, skatinant naujų veiklos galimybių plėtrą, didinant visuomenės ekonominę gerovę. Ekonominio nuosmukio metu, verslių organizacijų gebėjimas išnaudoti aplinkoje atsirandančias naujas verslo galimybes, yra aktuali tyrimų sritis. Šiame straipsnyje analizuojama smulkių ir vidutinių verslo organizacijų aplinka, kuri riboja arba skatina verslių organizacijų plėtrą Lietuvoje.

### *Mokslinė problema:*

Kaip analizuojant išorinius ir vidinius Lietuvos organizacijų aplinkos veiksnius, ekonominio nuosmukio laikotarpyje, rasti naujas smulkių ir vidutinių verslo organizacijų plėtros galimybes.

*Tyrimo objektas* – Lietuvos smulkių ir vidutinių organizacijų vidiniai ir išoriniai aplinkos veiksniai.

*Tyrimo tikslas* - išskirti smulkių ir vidutinių verslo organizacijų aplinkos veiksnius, lemiančius naujų verslo organizacijų plėtrą Lietuvoje. Siekiant suformuluoto tikslo bus sprendžiami šie konkretūs *tyrimo uždaviniai*:

- Apibrėžti verslios organizacijos esminius bruožus.
- Išskirti vidinius ir išorinius verslios organizacijos veiksnius, lemiančius smulkaus/vidutinio verslo plėtrą Lietuvoje.
- Pateikti siūlymus, kaip panaudoti verslo organizacijos aplinkos veiksnį sąlygojamą situaciją, Lietuvos smulkių/vidutinių organizacijų verslo plėtrai.

*Metodas* - mokslinės literatūros analizė ir sintezė, apklausa.

## Teorinis tyrimo pagrindimas

Istorinė patirtis rodo, jog ekonomikos raida priklauso nuo žmonių, kurie išvelgia ir išnaudoja galimybes turtui kaupti ir darbo vietoms kurti. Visuomenėje, technologinės pažangos kryptis, ekonominio išsivystymo lygis priklauso nuo verslininkų skaičiaus ir jų gebėjimų (Higgins 1998).

Visuomenės ekonominės raidos kontekste vis svarbesnis tampa verslumo aspektas. Kaip teigia Peter Drucker (1985), išskirtinė verslininko veikla verslo organizacijoje yra daryti verslą šiandien, gebėti jį sukurti ateityje, skirtingoje verslo šakoje. Verslumas padeda šiandieninį verslą, išlaikyti sėkmingu verslu ir ateityje.

Verslininko elgesio esmė nusakoma inovaciniu elementu, įgalinančiu realizuoti sprendimus ir juos įgyvendinti, kurie užtikrina verslininkui pelną. Suprantama, jog tai sudaro specifinę ekonominio elgesio rūšį, orientuotą į atitinkamą pelno normą, gaunamą iš neapibrėžtos rinkos situacijos. Išteklių aktualizacija yra prielaida formuojanti atitinkamą neišsemto galimybių ir alternatyvų struktūrą. Jomis gali pasinaudoti subjektai, kuriantys inovacinius pokyčius, arba tie kurie dėl atitinkamų priežasčių išnaudoja palankias sąlygas, kurių neišnaudojo kiti visuomenės nariai.

Verslininko elgesys grindžiamas sėkmės paieška ir nesėkmų šalinimu (Odiorne 1966). Šiuolaikinėje visuomenėje verslus asmuo idėjas realizuoja sukurdamas ir plėtodamas verslo organizacijos veiklą. Verslumo reiškinį nagrinėjantys autoriai Miles ir Covin (2002);

Kuratko, Ireland ir Hornsby (2001); Zahra, Kuratko ir Jennings (1999) atkreipė dėmesį į verslių organizacijų vystymosi raidos svarbą. Verslumo tyrimuose susiformavo verslių organizacijų tyrimų sritis, nagrinėjusi pridėtinės vertės kūrimą organizacijos lygmenyje. Šioje veikloje akcentuojamos išteklių ir žiniomis grįstos teorijos. Šių sričių svarba pabrėžiama, kuriant pagrindines organizacijos kompetencijas ir gebėjimus, kurie sudaro organizacijų konkurencingumo pradą. Nagrinėjami materialūs ir nematerialūs organizacijos aktyvai ir kaip juos veikia verslumas, kuriant pridėtinę vertę verslo organizacijoje. Aukščiau minėti autoriai apibūdino verslias organizacijas, kaip verslo struktūras, kurioms būdingi bruožai:

- Polinkis rizikai;
- Lankstumas;
- Kūrybiškumas;
- Naujų veiklos galimybių paieška ir išnaudojimas;
- Novatoriškumas.

Verslumo reiškinį nagrinėjusi tyrėjų grupė analizuoja organizacijų verslumo aplinką ir jos pasekmes, rizikuojant. Šioje tyrimų grupėje išskiriami veiksniai skatinantys organizacijas būti verslesnėmis. Tyrėjai identifikuoja aplinkos veiksnių įtaką verslių organizacijų atsiradimui ir jų plėtrai.

Skiriamoji verslumo tyrimų sritis – veiklos galimybių atsiradimo šaltiniai, atradimų procesas, galimybių vertinimas ir išnaudojimas. Galimybių išnaudojimo procesuose, kaip teigia mokslininkai (Shane & Venkataraman 2000) svarbu nustatyti individus, kurie išvelgia, vertina ir išnaudoja naujas veiklos vystymo galimybes. Verslumo pažinimo uždaviniu buvo bandoma atsakyti į keliamus klausimus, kaip ir kodėl individai aptinka, įvertina ir naudoja galimybes? Galimybių vertinimo procese išskiriami strateginiai, rinkos ir finansiniai elementai, kurie sujungiami priimant verslo sprendimus. Galimybių išnaudojimas parodo pasiruošimą dalyvauti verslo procesuose, susitarimą atlikti darbą organizacijoje, organizuoti veiklą galimybių ir gebėjimų panaudojimui (Leddo, Abelson 1986). Galimybių naudojimo sampratą Mitchell ir kt. (2000, 2002) papildė galimybių/gebėjimų bei pasiruošimo scenarijais. Ypatingai organizacijų verslumo (verslumas jau veikiančiose organizacijose) literatūroje (Stevenson ir Jarillo 1990; Dess ir kt. 2003) yra reikšmingas verslumo ir inovacijų reiškinų derinimas tarpusavyje. Verslumas yra siejamas su smulkaus/vidutinio verslo organizacijų atsiradimu. Greitai kintančioje organizacijos aplinkoje verslumas, kaip ekonominės veiklos būdas, pasak Snitka ir, Gerdvila (2001) darosi svarbus visose srityse, įskaitant ir net stambias, turinčias pastovių išteklių organizacijas.

Toliau straipsnyje bus tiriama aplinkos veiksnių įtaka smulkių/vidutinių organizacijų verslo plėtros galimybėms Lietuvoje.

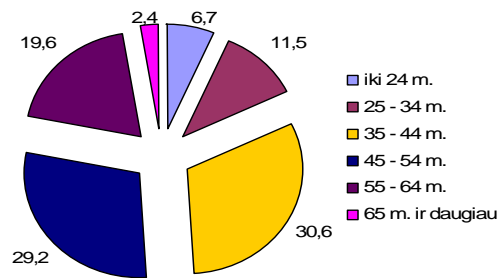
### Tyrimo dalyvavusių respondentų apibūdinimas

Organizacijų verslumo plėtros galimybių tyrimo daugumą dalyvavusių įmonių vadovų buvo vyrai (iš 259 apklausoje dalyvavusių respondentų 78 proc. buvo vyrai, o 22 proc. – moterys).

Trečdalis apklausoje dalyvavusių respondentų priklauso amžiaus grupei nuo 35 - 44 metų (1 pav.). Kiek

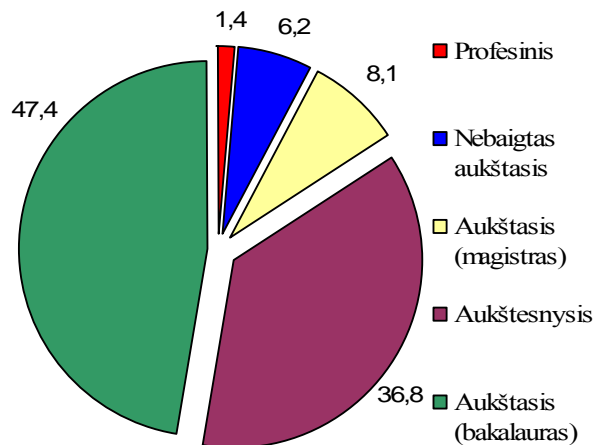
mažiau apklaustųjų (29, 2 proc.) priklauso amžiaus grupei nuo 45 – 54 metų.

Taip pat buvo siekta išsiaiškinti, kelių metų darbo stažą turi apklausoje dalyvavę respondentai. Vertinant susistemintus duomenis, galima teigti, jog net 47,8 proc. apklausoje dalyvavusių įmonių vadovų turi darbo stažą nuo 11 – 20 m., 19,6 proc. – nuo 6 – 10 m., 14,8 proc. – iki 5 m., 12,4 proc. – nuo 21 – 30 m. 31 ir daugiau metų darbo stažą turi vos 5,3 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų. Apklausoje dalyvavo mažesnė dalis vyresnio amžiaus (65 ir daugiau metų) respondentų.



1 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (procentais)

Tyrimo metu respondentų buvo prašoma nurodyti savo išsilavinimą (2 pav.).



2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (procentais)

Apibendrinus tiriamųjų išsilavinimą, matoma, jog didžioji dalis apklaustųjų turi aukštąjį išsilavinimą, todėl galima teigti, kad apklausos rezultatuose atsispindės išsilavinusių respondentų nuomonė.

Net 79,6 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų yra uždarytų akcinių bendrovių direktoriai, 10,5 – akcinių bendrovių direktoriai bei 10,0 proc. - individualių įmonių savininkai. Šiuo tyrimu bus siekiama išskirti svarbiausius veiksnius, lemiančius uždarytų akcinių bendrovių, akcinių bendrovių bei individualių įmonių verslumo didinimo galimybes.

Kaip galima matyti iš 1 lentelėje pateiktų duomenų, apklausoje daugiausia (57,9 proc.) dalyvavo vidutinių įmonių, kurių darbuotojų skaičius yra nuo 50 iki 99 bei nuo 100 iki 249. 19,6 proc. įmonių, kuriose dirba mažiau negu 10 darbuotojų bei 18,2 proc. įmonių, kurių darbuotojų skaičius yra nuo 10 iki 19. Tyrimo dalyvavo vos 4,3 proc. didelių įmonių vadovų. Tyrimu siekta

išanalizuoti smulkių ir vidutinių organizacijų verslumo didinimo galimybes.

**1 lentelė.** Įmonių pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičių

Darbuotojų skaičius	Absoliutūs kintamieji	Procentai (%)
Mažiau negu 10	51	19,6
Nuo 10 iki 49	47	18,2
Nuo 50 iki 99	115	44,5
Nuo 100 iki 249	35	13,4
Nuo 250 ir daugiau	11	4,3
Iš viso:	259	100,0

Toliau straipsnyje bus pristatyti anketinės apklausos rezultatai, kurie atskleis svarbiausius smulkių ir vidutinių organizacijų verslumą didinančius veiksnius.

### **Smulkių ir vidutinių organizacijų išorinės aplinkos veiksnių poveikio verslumui analizė**

Pirmiausia respondentai vertino, kurie išoriniai veiksniai labiausiai slopina organizacijų verslumą. Apklausoje dalyvavę respondentai, nurodė šias pagrindines verslo plėtros kliūtis: didelius mokesčius (24, proc.), administracinius barjerus (20,6 proc.), sudėtingas kredito gavimo sąlygas (20,1 proc.).

Atsakymų į šį klausimą rezultatų analizė atskleidė, jog net 31,7 proc. apklausoje dalyvavusių mikro įmonių atstovų nuomone labiausiai jų organizacijų verslumą slopina dideli mokesčiai. Pradinio kapitalo stoką bei sudėtingas kredito gavimo sąlygas, kaip pagrindines verslo plėtros kliūtis, nurodė po 17,1 proc. šiai grupei priklausančių įmonių vadovų. Mikro įmonių verslumui jokios įtakos nedaro stipri konkurencija, šio atsakymo varianto nepasirinko nei vienas apklausoje dalyvavęs mikro įmonės vadovas.

Mažų įmonių vadovai įvardija šiuos verslumą slopinančius veiksnius: dideli mokesčiai (39,5 proc.), administraciniai barjerai (23,7 proc.), stipri konkurencija (10,5 proc.) bei sudėtingos kredito gavimo sąlygos (10,5 proc.).

Tuo tarpu sudėtingos kredito gavimo sąlygos (25,6 proc.), administraciniai barjerai (20,7 proc.) bei dideli mokesčiai (19,0 proc.) yra pagrindiniai veiksniai, darantys neigiamą įtaką Lietuvos vidutinio dydžio organizacijų verslo plėtrai.

Atliekant empirinį verslo organizacijų tyrimą, buvo išskirtos pagrindinės vidinės prekybos įmonių verslo aplinkos problemos, jas siejant su išorinės verslo aplinkos veiksniais.

### **Smulkių ir vidutinių organizacijų vidinių veiksnių poveikio verslumui analizė**

3 paveikslas parodo, jog dauguma (38,6 proc.) apklaustųjų, vertindami pagrindines vidines prekybos organizacijų verslo aplinkos problemas, nurodo, jog verslininkai neįžvelgia naujų verslo vystymo galimybių. Apie 25 proc. apklausoje dalyvavusių įmonių vadovų, pabrėžia, jog neverslios organizacijos mažai dėmesio skiria tinklų formavimui, 17,4 proc. – per mažai akcentuoja inovacijų svarbą. Galima pažymėti, jog respondentai mažiausiai susiduria su kvalifikuotų specialistų trūkumu (11,2 proc.) bei vos 8,1 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog konkurenciniai pranašumai neatitinka verslo aplinkos iššūkių. Taigi, galima teigti, jog viena iš didžiausių problemų, identifikuotų nagrinėjant verslo situaciją yra tai, kad dažnai verslininkai verslą pradeda iš būtinybės, o ne pastebėję galimybę. Pastebėti verslo aplinkoje esančias galimybes, jas įvertinti ir įgyvendinti svarbu ne tik verslo pradžioje, bet ir plečiant organizacijos veiklą. Tai sietina su vienu iš svarbiausių šiuolaikinės verslo aplinkos bruožu – nenuspėjamumu, greitais pokyčiais. Gebėjimas išvelgti verslo plėtros galimybę kartu su vadovo kompetencijomis yra vieni iš svarbiausių vidinių veiksnių, lemiančių organizacijos sėkmę rinkoje. Atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad prekybos organizacijos skiria nepakankamą dėmesį verslo tinklų formavimui bei inovacijų pritaikymui.

Atliekant empirinį verslo organizacijų tyrimą, buvo išskirtos pagrindinės vidinės prekybos įmonių verslo aplinkos problemos, jas siejant su išorinės verslo aplinkos veiksniais. Vidinės verslo aplinkos problemos pagal svarbą pateiktos 3 paveiksle.

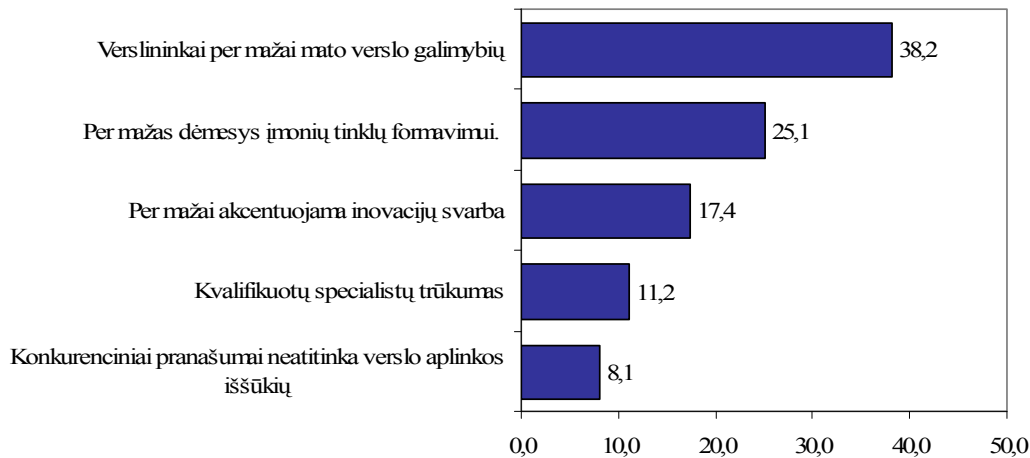
### **Išoriniai veiksniai skatinantys organizacijų verslumą**

Apklausoje buvo analizuojami išoriniai veiksniai, kurie labiausiai galėtų skatinti prekybos organizacijų verslumą.

Dažniausiai paminėti veiksniai pagal svarbą pateikti 4 paveiksle.

Iš paveikslo matoma, jog dauguma (33,4 proc.) apklausoje dalyvavusių įmonių vadovų mano, jog svarbiausias veiksnys, kuris labiausiai skatintų įmonių verslumą yra tinkama įstatyminė bazė, sudaranti paprastesnes sąlygas pradedantiems savo verslą. 26,8 proc. respondentų nurodė, jog valstybės parama ir tarpininkavimas siekiant gauti finansavimą, 18,3 proc. - verslo informacijų centrų / verslo inkubatorių pagalba sudarytų palankesnes sąlygas verslumui skatinti.

Verslumui palankios atmosferos visuomenėje kūrimas gali labiausiai skatinti įmonių verslumą nurodo 13,4 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų. Vos 8,1 proc. įmonių atstovų, teigė, jog pakankamas informacijos kiekis bei mokymai gali būti svarbiausias veiksnys, didinantis prekybos įmonių verslumą.



3 pav. Pagrindinės vidinės įmonių verslo aplinkos problemos (procentais)

Tokie gauti rezultatai leidžia teigti, kad tinkama teisinė aplinka labiausiai skatintų prekybos įmonių verslumą. Teisės aktų tinkamumas tampa rezultatyvios verslo plėtros prielaida. Todėl būtina tobulinti verslo teisinę aplinką dėl dabar egzistuojančių problemų – sudėtingų įmonių steigimo procedūrų bei verslą reglamentuojančių teisės aktų nederinimo su verslą atstovaujančiomis asociacijomis. Įmonių verslumui didelę įtaką turi kapitalo ir apyvartinių lėšų stoka, todėl valstybės parama ir tarpininkavimas siekiant gauti finansavimą, respondentų nuomone, yra labai svarbi priemonė skatinanti verslo plėtrą. Labai svarbu, kad valstybės teikiama finansinė parama įmonėms būtų gerai organizuota, numatytos priemonės būtų pagrįstos, bei laiku įgyvendinamos. Taip pat labai svarbi verslo inkubatorių skelbiama informacija, konsultavimo ir mokymo paslaugos bei kitokia teikiama pagalba verslininkams skatinanti įmonių verslumą.

### Smulkių ir vidutinių organizacijų verslumo didinimo galimybės

Šiuolaikinė verslo aplinka verčia organizacijas atrasti veiksmingus būdus, kuriais būtų didinamas organizacijos verslumas. Tyrimu siekta nustatyti, veiksnių, lemiančių verslumo plėtros svarbą. Respondentų buvo paprašyta įvertinti veiksnių svarbą pagal ranginę Likert skalę. Kiekvienas iš šių veiksnių buvo vertinamas nuo 1 iki 5 balų, kur 5 – „labai svarbu“, 4 – „svarbu“, 3 – „iš dalies svarbu“, 2 – „nesvarbu“, 1 – „visiškai nesvarbu“. Apskaičiuoti kiekvieno veiksnio vertinimo balais vidurkiai, mažiausia bei didžiausia reikšmė ir standartinis nuokrypis, 2 lentelėje pateikti gauti respondentų vertinimai.

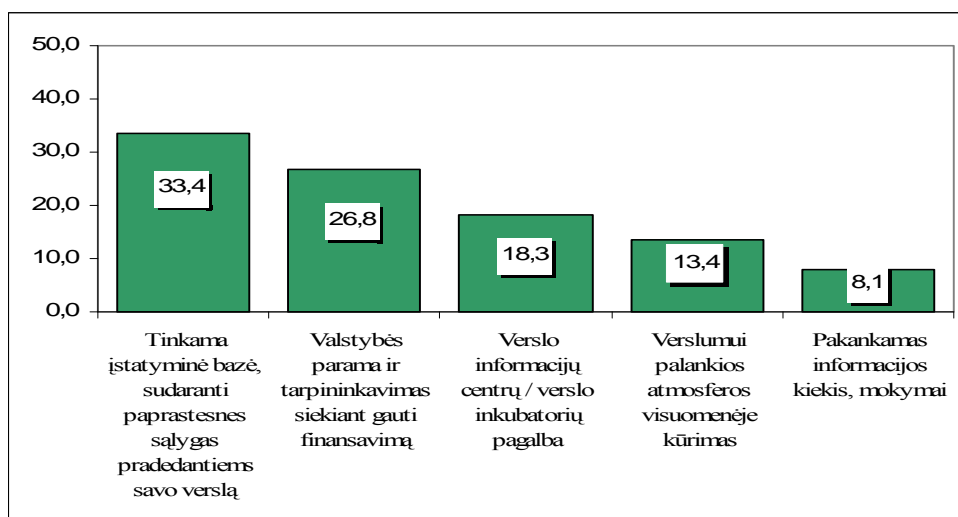
Kaip galima matyti iš 2 lentelės duomenų, tiriamųjų požiūrių reikšmių sklaida nėra labai didelė, o tai reiškia, kad vidutiniškai reikšmės nėra stipriai nukrypusios nuo vidurkio, todėl šių atsakymų vidurkis atspindi daugumos nuomonę. Visų veiksnių, didinančių verslumą, vertinimai svyruojantys nuo 4,65 iki 2,13 balo, o bendras vertinimas lygus 3,75 balo ir atkoduotas kaip „svarbu“.

Sėkmingą e-verslo verslo rėmimą, bei elektroninio ryšio plėtotę Lietuvos prekybos įmonių vadovai įvertino aukščiausiai, atitinkamai 4,65 ir 4,54 balais. Šie veiksniai vertinami kaip „labai svarbūs“, skatinant įmonių verslumą ir atrandant naujas veiklos galimybes.

Spartesnis naujų įmonių steigimas mažesnėmis sąnaudomis, įstatymų ir kitų teisės aktų tobulinimas, rezultatyvesnis įmonių verslo atstovavimas, bei įmonių technologinio pajėgumo didinimas, apklausoje dalyvavusių įmonių vadovų nuomone yra „svarbūs“ veiksniai, kurių dėka gali būti didinamas jų atstovaujamo įmonių verslumas. Visų šių paminėtų veiksnių įvertinimai yra nuo 4,14 iki 3,91 balo.

Kiek mažesniais balais įvertinti tokie veiksniai kaip verslininkų įgūdžių ugdymas (3,21 balo), bei verslininkų švietimas ir mokymas (3,06 balo). Šie veiksniai didinant įmonių verslumą respondentų nuomone yra „iš dalies svarbūs“. Tuo tarpu bendrosios rinkos privalumus įmonių vadovai vertino prasčiausiai, tai yra 2,13 balo ir šį veiksnį respondentai laiko „nesvarbiu“ siekiant didinti įmonių verslumą.

Remiantis tyrimo rezultatais, galima teigti, jog technologinė pažanga dabartiniu metu yra labai svarbi, skatinant smulkių ir vidutinių verslo organizacijų verslumą ir užtikrinant tolimesnę jų verslo plėtrą. Sėkmingai įgyvendinę e-verslo modelius, verslininkai gali nustatyti tikslią rinką, sukurti ir įgyvendinti verslo viziją, įvertinti realius savo poreikius, išteklius ir galimybes. Elektroninio ryšio priemonių pagalba įmonės gali nesudėtingai atlikti veiklos rezultatų analizę ar tiesiog gauti paprastą informaciją ir taupyti savo laiką bei lėšas.



4 pav. Išoriniai veiksniai, labiausiai skatinantys organizacijų verslumą, proc.

2 lentelė. Verslumo didinimo veiksniai

Verslumo didinimo veiksniai	Mažiausia reikšmė	Maksimali reikšmė	Vidutinė reikšmė	Standartinis nuokrypis
Technologinio pajėgumo didinimas	2	4	3,91	,374
Rezultatyvesnis įmonių verslo atstovavimas globalioje rinkoje	2	5	3,93	,427
Elektroninio ryšio plėtra	2	5	4,54	,981
Verslininkų įgūdžių ugdymas	3	5	3,21	,509
Bendrosios rinkos plėtra	2	5	2,13	,543
Verslininkų lavinimas ir mokymas	2	5	3,06	,965
Mokestinės bazės gerinimas	2	5	3,90	,448
E-verslo rėmimas	2	5	4,65	,675
Naujų įmonių steigimo sąnaudų mažinimas	3	5	4,12	,467
Įstatymų ir kitų teisės aktų tobulinimas	2	5	3,98	,477

## Išvados

Aplinkos veiksniai sąlygoja smulkių ir vidutinių verslo organizacijų veiklą.

Verslios organizacijos, dėl joms būdingų bruožų geba veiksmingiau atrasti ir išnaudoti išorinės aplinkos veiksnių įtakoje atsirandančias verslo plėtros galimybes.

Dėl nenusėjamų aplinkos pokyčių, gebėjimas išvėgti verslo plėtros galimybes yra vienas iš svarbiausių vidinių organizacijos veiksnių, lemiančių jos sėkmę rinkoje.

Tyrimu išskirti vidiniai smulkių ir vidutinių verslo organizacijų veiksniai, skatinantys verslų organizacijų

plėtrą Lietuvoje. Smulkių ir vidutinių verslo organizacijų plėtrą skatintų įstatyminės bazės, verslo organizacijos kūrimo proceso tobulinimas, valstybinė parama ir tarpininkavimas pritraukiant reikalingus finansinius išteklius verslo kūrimui, taip pat svarbi verslo informacijų centrų pagalba.

Smulkių ir vidutinių verslo organizacijų tyrimas padėjo identifikuoti Lietuvos verslo organizacijų verslumo didinimo galimybes. Lietuvos verslo organizacijų verslumo didinimo galimybės pasireiškia e-verslo, informacinių technologijų, naujų technologinių panaudojimo srityse ir smulkių/ vidutinių verslo organizacijų dalyvavimu tarptautinėse verslo asociacijose.

## Literatūra

- Odiome C (1966). The Management Theory Jungle and the Existential Manager. *Academy of Management Journal*, 9(2), 111-116.
- Dess, G.G., Ireland, R.D., Zahra, S.A., Floyd, S.W., Janney, J.J. and Lane, P.J. (2003) Emerging issues in corporate entrepreneurship, *Journal of Management*, 29(3), 351–78.
- Drucker, P.F. (1985) *Innovation and Entrepreneurship*, Harper & Row, New York.
- Higgins, E.T. (1998). Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle. In M.P. Zanna (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 30, 1–46. New York: Academic Press.
- Kuratko, D.F., Ireland, R.D., & Hornsby, J.S. (2001). Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy. *Academy of Management Executive*, 15(4), 60–71.
- Leddo, J. & Abelson, R.P. (1986). The nature of explanations. In J.A. Galambos, R.P. Abelson, & J.B. Black (eds.), *Knowledge Structures*, 103–122. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Miles, M.P., & Covin, J.G. (2002). Exploring the practice of corporate venturing: Some common forms and their organizational implications. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(3), 21–40.
- Mitchell, R.K., Smith, B., Seawright, K.W., & Morse, E.A. (2000). Cross-cultural cognitions and the venture creation decision. *Academy of Management Journal*, 43(5), 974–993.
- Mitchell, R.K., Smith, J.B., Morse, Seawright, K.E.A., Peredo, A.M., & McKenzie, B. (2002). Are entrepreneurial cognitions universal? Assessing entrepreneurial cognitions across cultures. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 26(4), 9–32.
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226.
- Snitka V., Gerdvila S. (2001). Anterprenerystė ir jos įtaka ekonomikos augimui. *Ekonomika*. Nr. 54. 18.
- Stevenson, H.H. and Jarillo, J.C. (1990) A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management, *Strategic Management Journal*, 11, 17–27.
- Zahra, S.A., Kuratko, D.F., & Jennings, D.F. (1999). Corporate entrepreneurship and wealth creation: Contemporary and emerging perspectives. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(2), 5–9.

## THE ANALYSIS OF FACTORS OF AN ENVIRONMENT INFLUENCING ON THE SMALL AND MEDIUM ENTERPRISE OF LITHUANIA

### Summary

An author highlights the benefit of business organization, which is shown by establishing new working places and enlarging the employment in society. Author sets the features characterizing an enterprising organization, i.e. a tendency to take a risk, being flexible in making decisions, creative and innovative, search for new possibilities of activity development and use them successfully. An article covers internal and external environment of small and medium Lithuanian companies, in business organization context in the period of complex economy. The analysis helps to determine problematic fields of activity in the period of complex economy of small/medium business organizations, identifying in the environment of enterprising organizations. Being analyzed an issue of enterprise in the scientific literature, the economical benefit of enterprising organization is revealed as well as main features of business organization are excluded. The analysis is built by evaluating small and medium business organizations managers' opinion on economical, technological and social environment changes. The opinion of small/medium business organization managers' on appearing possibilities of Lithuanian small/medium business organizations activity development and expansion of potential of enterprising organization is presented as well.

259 managers of small/medium trading organizations were questioned. Internal and external factors, making the highest influence to the activity of Lithuanian business organizations were set. The analysis revealed, that a weak penetration of business possibilities, integration into international distribution network, low considerations of innovations are problematic fields of Lithuanian small/medium business organizations, identified in the internal environment of organization. The assumption is that a limited identification of new business possibilities is related to factor of business establishment. Being analyzed internal and external factors of small/medium business organizations the most motivating factors influencing the development of enterprising organizations in Lithuania are presented. It was determined that the development of small/medium business organizations enterprise could be stimulated by legislative base, improvement of business organization creation process, national support and intercession by attracting necessary financial resources for business development, the support of informational centers, spread of society's opinion advantageous to enterprise, giving necessary skills and knowledge to entrepreneurs are important as well. On the basis of the analysis the article covers enterprise enlargement possibilities of small/medium business organizations. It was determined that enterprise enlargement possibilities of Lithuanian business organizations are shown by e-business, IT, usage possibilities of new technologies and participating in international business associations.

This article helps to understand the environment of Lithuanian small and medium business, which composes assumptions for determination and usage of new activity possibilities. The article is useful for further analysis of enterprising organizations, analyzing the influence of external environment to development of business organization.

**KEYWORDS:** Small and medium business organization, external and internal business environment, entrepreneurship, entrepreneurial organization, business opportunities.

---

**Aurimas Župerka.** Vytauto Didžiojo universitetas - doktorantas, Klaipėdos universitetas - asistentas. Vakarų Lietuvos verslo kolegija – asistentas. Mokslinių tyrimų kryptys – rinkodaros valdymas ir verslumo ugdymas. Autorius parašė vieną mokslinę publikaciją. Adresas: Minijos g. 153, LT – 93185, Klaipėda. 8 (46) 39 86 66. aurimas\_zuperka@hotmail.com.





## FINANSINIŲ SANTYKINIŲ RODIKLIŲ TAIKYMAS LR AKCINIŲ BENDROVIŲ FINANSINĖS – ŪKINĖS VEIKLOS ANALIZĖJE

Henrika Šakienė, Kristina Puleikienė

<sup>1</sup>Vakaru Lietuvos verslo kolegija, <sup>2</sup>Klaipėdos universitetas

### Anotacija

Straipsnyje autorės analizuoja, kokią reikšmę įmonės finansinėje - ūkinėje veikloje bei įtaką įmonės verslo sėkmei veiklos analizė. Siekdamas įvertinti įmonės veiklos rezultatus, ūkinius procesus bei nustatyti įvairių veiksnių tarpusavio ryšius, įmonės atlieka įvairias analizes bei naudoja skirtingus metodus bei rodiklius. Straipsnyje akcentuojama žinių, padedančių orientuotis dinamiškoje finansinėje bei ekonominėje aplinkoje svarba. Neįmanoma spręsti įmonės problemų bei vertinti naujų galimybių neatlikus išsamios įmonės veiklos analizės. Pirmiausia svarbu suvokti sąsajas tarp ekonominės analizės, ūkinės veiklos bei finansinės analizės, straipsnyje pateikiamos visų šių analizių sąsajos. Straipsnyje pateikiama mokslinių šaltinių apžvalga, kurioje susistemunami dažniausiai naudojami analizės būdai, jų grupavimas. Autorės susistestina analizės rūšis bei analizuoja pagrindinius finansinius santykinius rodiklius, kurie gali būti naudojami akcinių bendrovių veiklos analizėje. Rodiklių sisteminimo bei analizės poreikis atsiranda dėl to, kad užsienio ir lietuvių autorių moksliniuose darbuose nėra vieningos santykinių rodiklių klasifikavimo sistemos. Straipsnyje pateikiamos pelningumo rodiklių, kapitalo struktūros ir skolų valdymo rodiklių, pagrindinių mokumo rodiklių, turto panaudojimo efektyvumo rodiklių bei rinkos vertės rodiklių lentelės, kuriose matomi susisteminti rodikliai bei jų skaičiavimui naudojamos formulės.

Straipsnyje aprašomas atliktas tyrimas, kuriame analizuojami 40 LR Vertybinių popierių biržoje registruotų akcinių bendrovių metiniai pranešimai. Pristatomo tyrimo tikslas - susisteminti ir išanalizuoti LR akcinių bendrovių konsoliduotose metinėse finansinėse ataskaitose ir metiniuose pranešimuose pateikiamus rodiklius, siekiant išsiaiškinti, kurie iš teorijoje pateikiamų finansinių santykinių rodiklių, naudojamų įmonių veiklos analizei, yra populiarūs ir naudojami LR akcinių bendrovių ataskaitose bei pranešimuose. Gauti rezultatai atvaizduojami grafiškai, pateikiama finansinių santykinių rodiklių naudojimo statistika bei įvardijami nepateikiami finansiniai santykiniai rodikliai. Straipsnio gale pateikiamos išvados. PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: finansiniai santykiniai rodikliai, finansinė - ūkinė veikla, analizė, akcinės bendrovės, finansinė analizė.

### Įvadas

Kiekvieno šalies ūkio sektoriaus ekonomikoje vyksta sudėtingi reiškiniai ir procesai, kuriuos suvokti bei pažinti yra sudėtinga. Įmonės ūkinės veiklos analizė yra viena svarbiausių verslo vertinimo sistemos sudedamųjų dalių, tai visapusiškas ir objektyvus įmonės veiklos, ūkinių procesų ir rezervų tyrimas bei jų tarpusavio ryšių nustatymas, siekiant įgyvendinti įmonės veiklos tikslus.

Viena vertus, Lietuvos įmonių veiklai neigiamą įtaką darė šalies ekonominiai ir politiniai pokyčiai, infliacijos svyravimai, nestabili finansų ir mokesčių sistema, komercinių bankų krizė ir pan. Tai turėjo neigiamos įtakos įmonių veiklos rezultatams, stabilumui ir plėtrai. Kita vertus, išsamiai įmonės analizei atlikti ir realiam įmonės padėties įvertinimui būtinos mokslo tiriamosios veiklos žinios bei įgūdžiai, kurie suteikia galimybę patikimai orientuotis dinamiškoje finansinėje bei ekonominėje aplinkoje.

Pagrindinių įmonės problemų sprendimas bei naujų galimybių atskleidimas neįmanomas be išsamios įmonės veiklos analizės.

*Straipsnio objektas* – finansiniai santykiniai rodikliai.

*Straipsnio tikslas* – išnagrinėti finansinius santykinius rodiklius, kuriuos naudoja įmonės, analizuodamos finansinę – ūkinę veiklą.

Tikslui pasiekti iškeliami *uždaviniai*:

1. Pateikti analizės reikšmę įmonių finansinėje – ūkinėje veikloje.

2. Susisteminti analizės būdus.

3. Išanalizuoti pagrindinius finansinius santykinius rodiklius.

4. Atlikti LR akcinių bendrovių naudojamų finansinių santykinių rodiklių taikymo tyrimą.

*Metodai* – mokslinės literatūros analizė, kokybinis tyrimas, kurio metu atliekama LR akcinių bendrovių ataskaitų apie finansinius rodiklius analizė.

### Analizės reikšmė įmonės finansinėje – ūkinėje veikloje

Įmonių finansinė veikla organiškai susijusi su jų ūkine ir komercine veikla, kitaip tariant, jos sąlygoja viena kitą. Finansinis rezultatas daug kuo priklauso nuo įmonės ūkinės veiklos efektyvumo, vadybos lygio, racionalaus finansų ir kitų įmonės išteklių naudojimo. Savo ruožtu įmonės ūkinės veiklos sėkmė priklauso nuo jos finansų būklės (Juozaitienė 2008).

Kiekvienos įmonės ekonominiai procesai dažniausiai analizuojami suskaidant šią visumą į elementus bei išaiškinant sudedamųjų elementų tarpusavio ryšius. Įmonės darbo tikslas yra rentabilumas, t.y. pagal galimybes pasiekti kuo aukštesnių rezultatų pinigine išraiška per tam tikrą laikotarpį. O analizės tikslas – įvertinti visus veiksnius, nuo kurių priklauso aukštesnis rentabilumo lygis.

Finansinės informacijos skaidymas padeda nustatyti vienų ar kitų reiškinų priežastis. Ekonominė informacija analizės būdu nagrinėjama atskiromis dalimis tol, kol surandamos tam tikrų reiškinų priežastys (Juozaitienė 2008).

Galima teigti, kad ekonominė analizė, finansinė analizė ir ūkinės veiklos analizė yra glaudžiai tarpusavyje susijusios (1 pav.).

Pagal E. Buškevičiūtę ir I. Mačerinskienę (2008), ekonominė analizė yra ekonominių procesų ir jų tarpusavio ryšių nagrinėjimas. Įmonėje ji apima visus veiklos parengimo etapus, patį veiklos procesą ir jos produkto pardavimą praeityje, dabartyje ir ateityje.

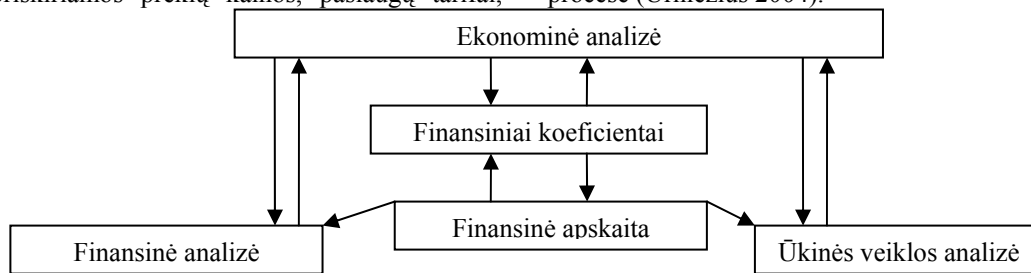
Ekonominės analizės tikslas yra kompleksinis įmonės finansinės bei ūkinės veiklos ir jos rezultatų tyrimas, siekiant tobulinti tiriamojo subjekto valdymą ir didinti jo veiklos efektyvumą bei pelningumą.

V. Gronskas (2007) nurodo, kad ekonominės analizės objektas yra įmonėse vykstantys ekonominiai procesai, jų ekonominis efektyvumas ir galutiniai finansiniai įmonių veiklos rezultatai, susiklostantys dėl objektyvių ir subjektyvių veiksnių poveikio. Prie objektyvių (išorinių) veiksnių priskiriamos prekių kainos, paslaugų tarifai,

darbo užmokesčio atlygiai. Subjektyvūs (vidiniai) veiksniai susiję su konkrečia žmogaus veikla ir visiškai priklauso nuo jos. Pavyzdžiui: įmonės valdymas, gamybos organizavimas, darbuotojų pasirengimas.

Svarbi ekonominės analizės dalis – tai finansinė analizė. Šios analizės tyrimo objektas yra įmonių finansinė veikla ir jos rezultatai. J. Mackevičiaus (2005) teigimu, analizė padeda nustatyti įmonės veiklos finansinius aspektus, įvertinti esamą padėtį ir ateities perspektyvas. Jos informacija padeda patikrinti, ar praeityje priimti sprendimai tikslūs, taip pat pagrįsti esamus ir būsimus valdymo sprendimus.

Ūkinės veiklos analizė yra viena iš kasdienio ūkinio vadovavimo formų, svarbi priemonė kontroliuoti, kaip vykdomos veiklos plano užduotys pagal visus kiekybinius ir kokybinius rodiklius, kaip naudojami materialiniai, finansiniai bei darbo ištekliai gamybos procese (Urmiežius 2004).



1 pav. Ūkinės veiklos ryšys su ekonomine analize ir finansine analize

Šaltinis: Juozaitienė 2008. Įmonės finansai: analizė ir valdymas.

Pagrindinis ekonominės ir finansinės analizės šaltinis – tai įmonės finansinė atskaitomybė. Ekonominėje literatūroje, išleistoje iki 2004 m., galima rasti tokią įmonės metinės finansinės atskaitomybės sudėtį: balansas, pelno (nuostolių) ataskaita, pelno (nuostolių) paskirstymo ataskaita, pinigų srautų ataskaita (kuri kartais dar vadinama finansinės būklės pakitimų ataskaita) bei paaiškinamasis raštas. Tačiau LR *Įmonių finansinės atskaitomybės įstatyme*, kuris įsigaliojo nuo 2003 m. gruodžio 18 d., finansinę atskaitomybę sudaro šios finansinės atskaitos: 1) balansas; 2) pelno (nuostolių) ataskaita; 3) pinigų srautų ataskaita; 4) nuosavo kapitalo pokyčių ataskaita; 5) aiškinamasis raštas.

V. V. Kovaliov ir kt. (2005) teigia, kad atliekant įmonės finansinės – ūkinės veiklos analizę, būtina laikytis tam tikrų principų: konkretumo, komplektiškumo, sistemiškumo, reguliarumo, objektyvumo, veiksmingumo, ekonomiškumo, sugretinimo ir moksliskumo.

Atliekant ekonominę, finansinę ar ūkinės veiklos analizę, aukščiau nurodytos atskaitomybės duomenys gali būti grupuojami, lyginami, pateikiamos vidutinės duomenų reikšmės. Pateiktus duomenis galima naudoti kaip absoliučius (vertinius, fizinius ir natūrinius) bei santykinus (išreikšti procentais arba vieneto dalimis) rodiklius.

### Pagrindiniai analizės būdai

V. V. Kovaliov (2006) būdus, naudojamus ūkinės veiklos analizėje, klasifikuoja į dvi stambias grupes: tai

neformalūs būdai, kuriuos dar vadina loginiais, ir formalūs būdai, kitaip tariant, matematiniai.

Daugelyje literatūros šaltinių (Juozaitienė, Buškevičiūtė, Mackevičius) analizės būdai yra klasifikuojami į penkias pagrindines grupes:

- 1) loginiai;
- 2) ekonometriniai;
- 3) euristiniai (psichologiniai);
- 4) grafiniai;
- 5) specifiniai.

V. Gronskas (2007) išskiria šiuos ekonominės analizės klasikinius būdus, kuriuos būtų galima priskirti loginių būdų grupei: absoliučių, santykinų ir vidutinių dydžių taikymas, palyginimas, grupavimas, indeksų metodas, grandinių pakeitimų (atsiribojimo) metodas, balansinis metodas ir kt.

Šiuos loginius analizės būdus dar būtų galima papildyti tokiais būdais kaip detalizavimas ir apibendrinimas, svarbiausių grandžių išskyrimu, lyginamųjų (dalių) svorių skaičiavimu, dinamikos eilutes, faktoringę analizę (Juozaitienė 2008).

E. Buškevičiūtė ir I. Mačerinskienė (2008) teigia, kad finansinė bei ekonominė analizė plačiausiai naudoja lyginimo būdus. Prie palyginimo būdų galima priskirti horizontaliąją ir vertikaliosią analizes. Horizontalioji analizė atliekama lyginant finansinių ir praėjusių metų balanso duomenis, apskaičiuojant absoliučius jų pasikeitimus. Horizontalioji analizė parodo finansinių rodiklių dinamiką, tačiau neišryškina priežasčių, dėl kurių įvyko rodiklių pakitimai. L. Juozaitienės (2007) nuomone, horizontalioji balanso analizė padeda įvertinti turto vertės ir įsipareigojimų kitimo tempus ir

prognozuoti galimas šių pasikeitimų tendencijas. Esant aukštam infliacijos lygiui, šios analizės reikšmė sumažėja. Vertikaliąją analizę rodo analizuojamo objekto struktūrą. Pagal V. Bagdžiūnienę (2005) vertikaliąją analizę atliekama tada, kai kiekvienas finansinės ataskaitos rodiklis lyginamas su bendroju baziniu tos ataskaitos rodikliu. Gautas dydis – lyginamasis svoris – išreiškiamas procentais. G. Kancerevyčius (2006) rekomenduoja naudoti šį metodą įmonėms palyginti, nes sąskaitų balansų dydis jokios įtakos nedaro.

Neatskiriama ekonominės analizės dalis yra grupavimas. Pagal V. Gronską (2007) – tai analizuojamų rodiklių jungimas į grupes pagal tai grupei būdingus požymius. Šitas būdas padeda nustatyti ekonominių reiškinų tarpusavio ryšius, atskirų rodiklių įtaką bendriems rodikliams.

Indeksų analizėje, kaip nurodo V. Gronskas (2007), naudojamas matuojamo (ataskaitinio) dydžio ir bazinio (planinio) dydžio santykis – indeksas. Pagal G. Kancerevyčių (2006), indeksų metodu lyginamos daugiau negu trejų metų finansinės ataskaitos. Pasirenkami baziniai metai ir jiems suteikiama indekso vertė, lygi 100.

Grandinių pakeitimų metodu nustatomas atskirų veiksnių poveikis apibendrinančiam rodikliui. Kiekvienas bazinis (planinis) rodiklis iš eilės keičiamas faktišku, kitus rodiklius paliekant (laikiniai) nepakeistus.

Balansinis ekonominės analizės metodas, V. Gronsko (2007) teigimu, taikomas analizuojant įrengimų ir žaliavų naudojimą, įmonės finansinę būklę ir kt. Šiuo atveju apskaičiuojamas skirtumas tarp faktiškos ir planinės

kiekvieno balanso elemento reikšmės ir nustatoma atskirų balanso elementų įtaka tam tikram jo rodikliui.

Apskaitoje absoliutūs rodikliai (išlaidų apimtis, pajamų, pelno dydis ir kt.) yra pagrindiniai (Gronskas 2007). Analizėje jie daugiausiai tarnauja kaip bazė apskaičiuoti santykiniams ir vidutiniams dydžiams. Santykinių rodiklių analizė labiausiai finansų analitikų naudojama technika (Bagdžiūnienė 2005). Ši analizė labai plačiai taikoma, atliekant lyginamąją kelių įmonių ir tam tikro laikotarpio analizę. Santykiniai rodikliai išreiškia finansinių ataskaitų bei kitos informacijos duomenų tarpusavio ryšius.

### Santykinių rodiklių analizė

Tiek užsienio, tiek lietuvių autorių moksliniuose darbuose nėra vieningos santykinių rodiklių klasifikavimo sistemos: yra išskiriamos skirtingos rodiklių grupės, su nevienodu rodiklių kiekiu ir netgi jų pavadinimais. Tačiau kaip teigia R. Ivanovienė (2003), didelės reikšmės koeficientų grupavimui teikti nereikėtų, svarbu suprasti šių koeficientų prasmę.

Rinkos ekonomikos sąlygomis ypatingas dėmesys skirtas pelningumo rodiklių analizei, nes jie geriau parodo įmonės veiklos efektyvumą nei absoliuti jos pelno suma. G. Kancerevyčius (2006) teigia, kad pelningumo rodikliai rodo, kaip efektyviai uždirbamas pelnas, kaip gerai įmonė priima investicinius ir finansinius sprendimus (1 lentelė).

**1 lentelė. Pagrindiniai pelningumo rodikliai**

Rodiklis	Formulė	Formulės paaiškinimas
Bendrasis pelningumas (BPR), %	$BPR = \left(\frac{BP}{PP}\right) \cdot 100\%$	BP – bendrasis pelnas PP – pardavimo pajamos
Grynasis pelningumas (GPR), %	$GPR = \left(\frac{GP}{PP}\right) \cdot 100\%$	GP – grynasis pelnas PP – pardavimo pajamos
Turto grąža (ROA), %	$ROA = \left(\frac{GP}{T}\right) \cdot 100\%$	GP – grynasis pelnas T – turtas
Nuosavo kapitalo grąža (ROE), %	$ROE = \left(\frac{GP}{NK}\right) \cdot 100\%$	GP – grynasis pelnas NK – nuosavas kapitalas

Remiantis *bendrojo pelningumo rodikliu* galima nustatyti įmonės sugebėjimą uždirbti pelną iš pagrindinės įmonės veiklos. Kuo didesnė pelno norma kiekvienam uždirbtam pajamų litui, tuo efektyvesnė įmonės veikla. *Grynojo pelningumo rodiklis* parodo, kuri vieno pardavimų lito dalis yra grynasis pelnas. Didesnė rodiklio reikšmė rodo aukštesnį įmonės pelningumą (Smalenskas 2007). *Turto grąža* arba ROA (*return on total assets*), parodo, ar bendrovė efektyviai naudoja savo turtą. Jei rodiklis būtų labai aukštas, reikėtų atkreipti dėmesį į tai, ar labai didelis grynasis pelnas, ar labai nedaug yra turto. Dauguma šaltinių nurodo pageidaujamą ROA dydį – apie 20%. *Nuosavo kapitalo grąža* arba ROE (*return on equity*) rodo grynąjį pelną, tenkantį vienam nuosavo kapitalo vertės vienetui, t.y. iš jo galima spręsti, ar pelningos akcininkų investicijos, ar įmonės vadovai geba pelningai naudoti jiems patikėtas lėšas. Aukštas rodiklis suteikia galimybę investuotojams gauti didelius dividendus (Juozaitienė 2008).

Pardavimų pelningumo rodiklius galima skaičiuoti pagal visus pelno straipsnius pelno (nuostolių) ataskaitoje. Pasak G. Kancerevyčiaus (2006), *veiklos pelno marža* matuoja įmonės veiklos pelningumą prieš įvertinant finansavimo sprendimų poveikį. L. Juozaitienė (2008) teigia, kad veiklos pelningumo rodiklis rodo įmonės vadovų gebėjimą kontroliuoti veiklos sąnaudų formavimąsi, o pelningumas prieš apmokestinimą apibūdina pardavimų pelningumą iki mokesčių mokėjimo.

Skaičiuojant turto ir savininko nuosavybės pelningumą, G. Smalenskas (2007) siūlo pasirinkti vidutinę turto ir savininko nuosavybės vertę.

Taip pat dažnai yra naudojamas ir *investicijų pelningumas (ROI)*, kuris parodo, kiek įmonės vadovybė uždirbo, panaudodama ilgalaikį kapitalą (akcinį kapitalą ir ilgalaikę skolą) (Kancerevyčius 2006).

**Likvidumo (mokumo) rodikliai.** Šie koeficientai rodo įmonės sugebėjimą įvykdyti savo trumpalaikius

įsiskolinimus. Norint laiku apmokėti sąskaitas, įmonė turi turėti pakankamai pinigų, todėl reikia įvertinti trumpalaikio turto ir trumpalaikių įsiskolinimų santykį (Kancerevyčius 2006). Dažnai yra neatskiriami mokumo ir likvidumo rodikliai. V. Aleknavičienė (2009) teigia, kad mokumas yra įmonės gebėjimas vykdyti įsipareigojimus, o likvidumas – jos gebėjimas paversti turimą turtą pinigais. Mokumas ir likvidumas tarpusavyje

yra glaudžiai susiję, kadangi nuo įmonės gebėjimo turtą paversti pinigais priklauso jos sugebėjimas vykdyti įsipareigojimus. Tačiau L. Juozaitienė (2008) akcentuoja, kad mokumo sąvoka siejama su įmonės finansine būkle, o likvidumas – su jos turimo turto pobūdžiu. Finansinėje literatūroje likvidumo rodikliai tapatinami su trumpalaikio mokumo rodikliais. Pagrindiniai rodikliai pateikiami 2 lentelėje.

2 lentelė. Pagrindiniai likvidumo (mokumo) rodikliai

Rodiklis	Formulė	Formulės paaiškinimas
Bendrojo trumpalaikis mokumas (BTM), kartai	$BTM = \frac{TT}{TĮ}$	TT – trumpalaikis turtas TĮ – trumpalaikiai įsipareigojimai
Greitasis trumpalaikis mokumas (GTM), kartai	$GTM = \frac{(TT - A)}{TĮ}$	TT – trumpalaikis turtas A – atsargos TĮ – trumpalaikiai įsipareigojimai
Grynasis apyvartinis kapitalas (GAK), Lt	$GAK = TT - TĮ$	TT – trumpalaikis turtas TĮ – trumpalaikiai įsipareigojimai
Padengimo gryniaisiais pinigais koeficientas (PGPin <sub>koef.</sub> ), kartai	$PGPin_{koef.} = \frac{GPin.}{TĮ}$	GPin – gryniesi pinigai TĮ – trumpalaikiai įsipareigojimai

*Bendrasis trumpalaikio mokumo rodiklis* yra dar vadinamas bendroju likvidumu, padengimo koeficientu, einamuju mokumo koeficientu. Anot G. Smalensko (2007) jis parodo įmonės galimybę padėti trumpalaikius įsipareigojimus, panaudojus turimą trumpalaikį turtą. Norint išlaikyti įmonės finansinį stabilumą, finansininkai mano, kad šis rodiklis negali būti žemesnis nei 2. Taip pat yra nustatyta šio rodiklio saugumo riba – 1,2. Svarbu išsiaiškinti, kokią dalį trumpalaikiame turte sudaro atsargos. Jeigu atsargų dalis yra didelė, tai bendrovės mokumas prastėja. Tam išsiaiškinti yra skaičiuojamas *greitojo mokumo rodiklis*, kuris dar gali būti vadinamas skubaus padengimo koeficientu, kritinio įvertinimo koeficientu ir pan. V. Bagdžiūnienė (2005) nurodo, kad palankaus rodiklio reikšmė turėtų siekti vienetą. Anot G.

Kancerevyčiaus (2006), *grynasis apyvartinis kapitalas* nėra visiškai tikras koeficientas, bet jis tinka matuojant bendrą įmonės likvidumą. Jo rezultatas turėtų būti teigiamas. Didesnis rezultatas yra geriau, ypač tai svarbu sunkesniais laikais, kai nėra trumpalaikio kreditavimo galimybių. *Absoliutaus mokumo koeficientas* (kitais dar vadinamas padengimo gryniaisiais pinigais rodikliu ar pinigų koeficientu) padeda sužinoti, kokią dalį trumpalaikių įsipareigojimų galima apmokėti iš karto. V. Aleknavičienė (2009) mano, kad šis koeficientas neturėtų būti didesnis kaip 0,6-0,8.

**Turto panaudojimo efektyvumo rodikliai** parodo, kaip efektyviai įmonė sugeba panaudoti savo turtą. Tai yra, kaip gerai yra išnaudotos visos įmonės galimybės pelnui uždirbti (3 lentelė).

3 lentelė. Pagrindiniai turto panaudojimo efektyvumo rodikliai

Rodiklis	Formulė	Formulės paaiškinimas
Atsargų apyvartumas (AA), kartai	$AA = \frac{PP}{A}$	PP – pardavimo pajamos A – vidutinės metinės atsargos
Gautinų sumų apyvartumas (GSA), kartai	$GSA = \frac{PP}{GSA}$	PP – pardavimo pajamos GSA – vidutinės per vienerius metus gautinos sumos
Grynojo apyvartinio kapitalo apyvartumas (GAKA)	$GAKA = \frac{PP}{GAK}$	PP – pardavimo pajamos GAK – vidutinis grynasis apyvartinis kapitalas
Viso turto apyvartumas (VTA), kartai	$VTA = \frac{PP}{T}$	PP – pardavimo pajamos T – turtas

*Atsargų apyvartumas* rodo, kiek per metus atsargos padaro apyvartą. Tačiau G. Smalenskas (2007) siūlo vietoj pardavimo pajamų naudoti parduotų prekių ir atliktų darbų savikainos dydį. *Gautinų sumų apyvartumas* rodo, kiek gautinos sumos padaro apyvartą metus. *Grynojo apyvartinio kapitalo apyvartumas* rodo, kiek per metus šis kapitalas padaro apyvartą. Maža šio rodiklio reikšmė arba mažėjimo tendencija gali reikšti artėjantį apyvartinių lėtą stygių. *Viso turto apyvartumo rodiklis*

parodo, kaip efektyviai įmonė panaudoja turimą turtą, t.y. rodo, kiek vienas turto litas uždirba pajamų. Kaip teigia J. Mackevičius (2005), kuo rodiklis didesnis, tuo įmonei yra geriau, manoma, kad tuomet įmonė gerai panaudoja savo turtą. Palankus rodiklis turi būti daugiau už 1.

Taip pat galima atskirai analizuoti ilgalaikio ir trumpalaikio turto apyvartumo rodiklius, kur *ilgalaikio turto apyvartumo rodiklis* parodo, kaip efektyviai naudojamas ilgalaikis turtas įmonės pajamoms uždirbti, o

trumpalaikio turto apyvartumo rodiklis parodo, kaip bendrovė naudoja savo trumpalaikį turtą.

Prie turto panaudojimo efektyvumo rodiklių galima priskirti labai įvairius rodiklius. Pirmiausia reikėtų pabrėžti, kad daugelis autorių (Kancerevyčius 2006, Gronskas 2006, Aleknavičienė 2009, Juozaitienė 2008) turto valdymo koeficientus vadina veiklos efektyvumo koeficientais, nurodymai, kad šie koeficientai parodo ne tik kaip įmonė efektyviai naudoja savo turtą, bet ir kaip efektyviai vykdo pardavimus. Todėl V. Aleknavičienė (2009) be jau minėtų rodiklių siūlo skaičiuoti mokėtinų sumų apyvartumą, nuosavo kapitalo apyvartumą, savikainos santykį su pardavimų pajamomis, veiklos sąnaudų santykį su pardavimų pajamomis. G. Kancerevyčius (2006) pataria be aptartų rodiklių skaičiuoti grynąjį pinigų apyvartumą, taip pat ir gautinų sumų apmokėjimo laiką, mokėtinų sumų apmokėjimo laiką bei atsargų apyvartos laiką. V. Gronsko (2006) nuomone, norint apibūdinti veiklos ekonominį efektyvumą, reikėtų skaičiuoti šiuos rodiklius: įmonės viso turto, ilgalaikio turto ir trumpalaikio turto

efektyvumo (apyvartumo) rodiklius bei įmonės išlaidų lygio rodiklius. L. Juozaitienė (2008) šiems sąnaudų lygio santykiniams rodikliams, kurie padeda įvertinti įmonės veiklos efektyvumą, priskiria tris pagrindinius rodiklius: pardavimų sąnaudos, tenkančios vienam pardavimo piniginiam vienetui, bendrosios ir administracinės sąnaudos, tenkančios vienam pardavimo piniginiam vienetui bei prekių gamybos ir pardavimo sąnaudų santykis su pardavimo pajamomis. V. Aleknavičienė (2009) nurodo, kad skaičiuojant efektyvumo rodiklius reikėtų naudoti vidutinius turto ir kreditorinių skolų dydžius.

Pasak G. Kancerevyčiaus (2006), **kapitalo struktūros ir skolų valdymo rodikliai** rodo įmonės sugebėjimą vykdyti trumpalaikius ir ilgalaikius skolinius įsipareigojimus ir matuoja įmonės naudojamo sverto dydį. Anot V. Aleknavičienės (2009), įmonės stabilumas yra nustatomas tiriant jos kapitalo struktūrą, t.y. balanso pasyvų struktūrą. Įmonės stabilumui atvirkščiai proporcingas yra jos išsiskolinimo lygis (4 lentelė).

**4 lentelė.** Kapitalo struktūros ir skolų valdymo rodikliai

Rodiklis	Formulė	Formulės paaiškinimas
Skolos rodiklis (SR), kartai	$SR = \frac{VI}{VT}$	VI – visi įsipareigojimai VT – visas turtas
Skolos – nuosavybės rodiklis (SNR), kartai	$SNR = \frac{VI}{NK}$	VI – visi įsipareigojimai NK – nuosavas kapitalas
Nuosavybės koeficientas (NK), kartai	$NK = \frac{VT}{NK}$	VT – turtas NK – nuosavas kapitalas
Ilgalaikės skolos rodiklis (ISR), kartai	$ISR = \frac{II}{VT}$	II – ilgalaikiai įsipareigojimai VT – visas turtas

S. Girdzijauskas (2005) teigia, kad šie rodikliai charakterizuoja įmonės finansinę padėtį iš nuosavo kapitalo naudojimo pakankamumo ir efektyvumo pozicijos. *Skolos koeficientas* rodo, kokia įmonės turto dalis yra įsigyta už skolintas lėšas. Jis yra svarbus kreditoriams, nes rodo, kiek apsaugotos jų lėšos. Kuo didesnis rodiklis, tuo žemesnis saugumo lygis (Smalenskas 2007). V. Aleknavičienė (2009) *skolos ir nuosavybės rodiklį* vadina finansiniu svertu, kuris parodo

įmonės įsipareigojimų ir nuosavo kapitalo santykį. *Nuosavybės koeficientas* parodo, kiek turto tenka vienam paprastųjų akcijų savininkų nuosavybės litui. Kuo didesnis šis koeficientas, tuo mažesnis įmonės stabilumas. *Ilgalaikės skolos rodiklis* parodo, kokia turto dalis finansuojama ilgalaikėmis skolomis.

Akcinių bendrovių veiklai įvertinti yra naudojami **rinkos vertės rodikliai** (5 lentelė).

**5 lentelė.** Rinkos vertės rodikliai

Rodiklis	Formulė	Formulės paaiškinimas
Kapitalizacija (KAP)	$KAP = PAS * ARK$	PAS – paprastųjų akcijų skaičius ARK – akcijos rinkos kaina
Grynasis pelnas, tenkantis vienai akcijai (EPS)	$EPS = \frac{GP}{PAS}$	GP – grynasis pelnas PAS – paprastųjų akcijų skaičius
Kainos ir akcijos pelno santykis (P/E)	$P/E = \frac{ARK}{AP}$	ARK – akcijos rinkos kaina AP – akcijos pelnas
Akcijos buhalterinė vertė (ABV)	$ABV = \frac{SN}{PAS}$	SN – savininkų nuosavybė PAS – paprastųjų akcijų skaičius
Kainos ir buhalterinės vertės santykis (P/BV)	$P/BV = \frac{ARK}{BV}$	ARK – akcijos rinkos kaina BV – akcijos buhalterinė vertė

Akcijos dividendai (AD)	$AD = \frac{D}{PAS}$	D – dividendai PAS – paprastųjų akcijų skaičius
Dividendinis pajamingumas (DP)	$DP = \frac{AD}{ARK}$	AD – akcijos dividendai ARK – akcijos rinkos kaina
Dividendų išmokėjimo koeficientas (DI <sub>koef.</sub> )	$DI_{koef.} = \frac{AD}{AP}$	AD – akcijos dividendai AP – akcijos pelnas

Pasak G. Smalensko (2007), *kapitalizacija* – tai suma, kurią investuotojas turėtų sumokėti, norėdamas rinkoje įsigyti įmonę konkrečiu laiko momentu. *Grynasis pelnas, tenkantis vienai akcijai*, rodo, grynąją pelno dalį, tenkančią paprastosioms akcijoms. *Kainos ir akcijos pelno santykis* atspindi, kiek investuotojas moka už vieną įmonės pelno litą. *Akcijos buhalterinė vertė* rodo teorinę paprastosios akcijos vertę. *Kainos ir buhalterinės vertės santykis* rodo, kiek investuotojas moka už vieną turto litą, kurį jis teoriškai gautų įmonę likviduojant. *Akcijos dividendai* rodo paskirstytinojo pelno dalį, tenkančią vienai paprastajai akcijai. *Dividendiniu pajamingumu* įvertinamas investicijos į akcijas pelningumas. *Dividendų mokėjimo koeficientas* rodo, kokia įmonės pelno dalis skiriama išmokėti akcininkams dividendais.

Įmonėse, kuriose yra sudaromos pinigų srautų ataskaitos, turėtų būti skaičiuojami pinigų srautų santykiniai rodikliai (Mackevičius 2005).

### Finansinių santykinų rodiklių taikymas LR akcinėse bendrovėse

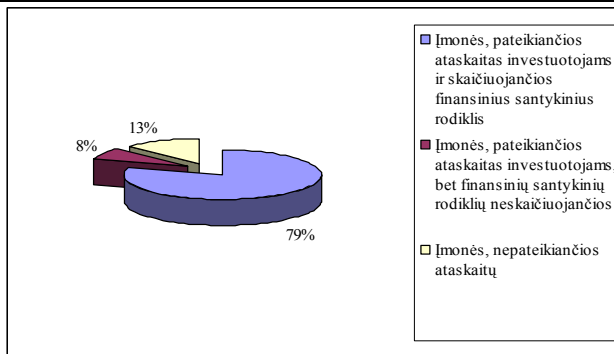
Atlikto tyrimo objektas – LR akcinės bendrovės, kurių akcijos kotiruojamos Vertybinių popierių biržoje ir pateikiamos konsoliduotos metinės finansinės ataskaitos ar metiniai pranešimai.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti ataskaitose pateikiamus rodiklius.

Tikslui pasiekti buvo iškelti šie tyrimo uždaviniai:

1. Susisteminti akcinių bendrovių ataskaitose pateikiamus rodiklius.
2. Atlikti ataskaitose pateikiamų ir nepateikiamų finansinių santykinų rodiklių panaudojimo analizę.
3. Pateikti išvadas apie populiariausių ir nepateiktų finansinių santykinų rodiklių naudojimo tikslumą.

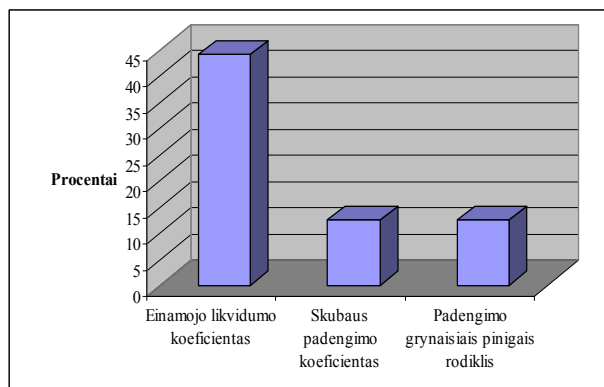
Tyrimas buvo atliekamas 2009 metų kovo – gegužės mėn. LR Vertybinių popierių biržoje yra kotiruojamos 40 akcinių bendrovių akcijos. Tyrimo imtis reprezentatyvi, tyrimo metu buvo išnagrinėtos 40 Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių konsoliduotos metinės finansinės ataskaitos ar metiniai pranešimai, siekiama išsiaiškinti, ar šios bendrovės savo veiklai analizuoti pasitelkia finansinius santykinus rodiklius. LR akcinių bendrovių pasiskirstymas pavaizduotas 2 paveiksle.



2 pav. LR akcinių bendrovių pasiskirstymas

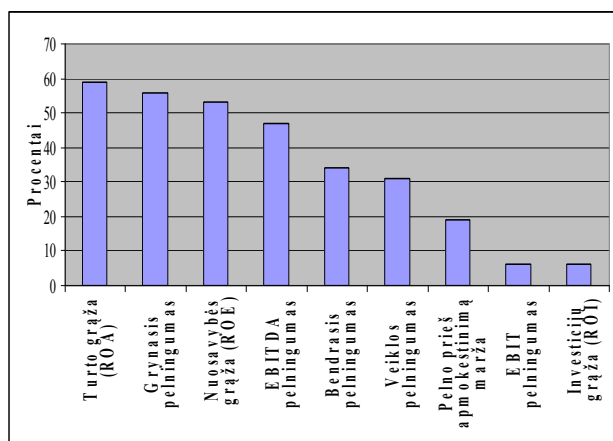
80 proc. analizuotų LR akcinių bendrovių savo veiklai įvertinti taiko įvairių finansinių santykinų rodiklių analizę. Šių bendrovių taikomus rodiklius galima sugrupuoti į tam tikras grupes. Tačiau akcinių bendrovių pranešimuose pateikiami finansiniai santykiniai rodikliai skiriasi ne tik jų skaičiumi, bet akcinės bendrovės juos vadina ir skirtingais pavadinimais bei nevienodai klasifikuoja..

Plačiausiai taikomas likvidumo grupės rodiklis – tai einamojo likvidumo koeficientas. Jį taiko 44 proc. analizuojamų akcinių bendrovių. Tuo tarpu skubaus padengimo koeficientą ir padengimo grynaisiais pinigais rodiklį taikė tik po 12,5 proc. tirtų įmonių.



3 pav. Likvidumo rodikliai

Iš pelningumo rodiklių grupės įmonės dažniausiai taiko turto gražos rodiklį (59 proc. tirtų bendrovių), grynąjį pelningumą (56 proc.), nuosavybės gražą (53 proc.), EBITDA pelningumą (47 proc.), bendrąjį pelningumą (34 proc.), veiklos maržą (31 proc.). Šie ir kiti pelningumo rodikliai pavaizduoti 4 paveiksle.

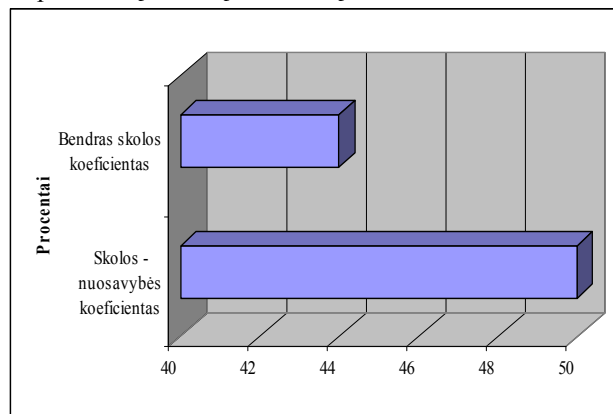


4 pav. Pelningumo rodiklių taikymas

Pastebėta, kad analizuotos akcinės bendrovės didelį dėmesį skiria EBITDA rodikliui (angl. *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) ir jo pelningumui, nors mokslinėje finansinėje literatūroje jis dažnai nėra akcentuojamas.

Turto valdymo efektyvumo rodikliai nėra plačiai naudojami LR akcinių bendrovių tirtose ataskaitose. Jose įmonės plačiausiai taiko turto apyvartumo rodiklį – 25 proc. analizuotų įmonių.

Iš kapitalo struktūros rodiklių grupės LR akcinės bendrovės daugiausia taiko skolos – nuosavybės koeficientą – 50 proc., taip pat bendrą skolos koeficientą 44 proc. tirtų akcinių bendrovių.

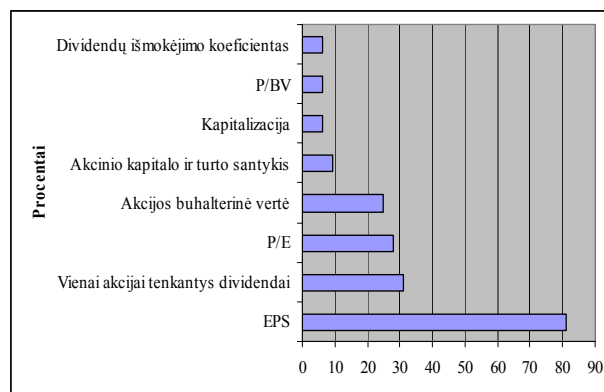


5 pav. Kapitalo struktūros rodiklių taikymas

Reikėtų paminėti, kad rinkos vertės grupės rodikliai – tai dažniausiai pasitaikantys rodikliai akcinių bendrovių pranešimuose. Iš šios rodiklių grupės 81 proc. analizuotų akcinių bendrovių taiko grynojo pelno (nuostolio), tenkančio vienai akcijai (EPS) rodiklį. Taip pat bendrovės analizuoja dividendus, tenkančius 1 akcijai (31 proc.), vidutinės kainos ir pelno vienai akcijai santykį (P/E) – 28 proc., akcijos buhalterinę vertę – 25 proc.

Be 6 pav. pavaizduotų rodiklių, akcinių bendrovių metiniuose pranešimuose galima rasti naudojamus dividendų pelningumo, dividendų ir grynojo pelno santykio finansinius rodiklius.

Galima pastebėti, kad LR akcinių bendrovių tirtose ataskaitose plačiausiai taikomos 4 finansinių santykių rodiklių grupės: likvidumo (mokumo) rodikliai, pelningumo rodikliai, kapitalo struktūros rodikliai ir rinkos vertės rodikliai.



6 pav. Rinkos vertės rodiklių taikymas

Tenka pripažinti, kad nagrinėtose akcinių bendrovių ataskaitose pasigendama pagrindinių finansinės analizės principų. Kai kuriose ataskaitose netgi trūksta mokslškumo. Būtų galima paminėti keletą dalykinių klaidų ir netikslumų, tokių kaip pelningumo sąvoka sutapatinama su pelno sąvoka, skaičiuojant vidutinį turto grąžos rodiklį, imamas grynojo pelno santykis su ilgalaikiu turtu, skaičiuojant skolos – nuosavybės koeficientą, savininko nuosavybei yra priskiriamas tik įstatinis kapitalas ir kt.

LR akcinių bendrovių pateikti metiniai pranešimai iš esmės atitinka LR Įmonių finansinės atskaitomybės įstatymo 25 straipsnio 2 dalį, kuriame nurodomi pagrindiniai elementai, privalantys būti metiniame pranešime. Tačiau finansinės informacijos vartotojams skirtingų akcinių bendrovių metinių pranešimų informaciją palyginti tarpusavyje būtų labai sudėtinga. Vienas iš pagrindinių aspektų - šiuose metiniuose pranešimuose nėra vieningos sistemos, kuriuos finansinius santykius rodiklius reikėtų taikyti, analizuojant akcinių bendrovių veiklą. Be abejo, šių rodiklių pasirinkimas ir taikymas priklauso nuo konkrečių analizės tikslų ir uždavinių, tačiau šiuo atveju, remiantis minėto įstatymo 25 straipsniu, metiniame pranešime turi būti pateikiama „objektyvi įmonės būklės, veiklos vykdymo ir plėtros apžvalga“ bei „finansinių ir nefinansinių veiklos rezultatų analizė“. Tokiu būdu, būtų galima nustatyti pakankamai lanksčią, bet kartu ir vieningesnę finansinių santykių rodiklių taikymo sistemą. Šiuo metu finansinės informacijos vartotojas, norėdamas palyginti LR akcines bendroves tarpusavyje, turi analizuoti jas savarankiškai pagal dominančius rodiklius (tam reikalingos atitinkamos žinios ir įgūdžiai) arba ieškoti informacijos investuotojams skirtuose internetiniuose portaluose.

## Išvados

Straipsnyje suformuluota įmonių finansinės – ūkinės veiklos analizės svarba. Įmonės, atliekančios veiklos, analizę gali kontroliuoti visus veiklos parametrus, jų panaudojimo efektyvumą, greičiau pastebėti pokyčius bei gali laiku reaguoti į juos.

Įmonės finansinės – ūkinės veiklos rezultatams tirti gali būti naudojami įvairūs analizės būdai. Išanalizavus mokslininkų darbus, straipsnyje pateikiami populiariausi analizės būdai, kuriuos pristato įvairūs autoriai.

Bendrovių veiklos rezultatams analizuoti naudojami finansiniai santykiniai rodikliai susisteminti ir pateikti atskirose lentelėse pagal jų grupes, papildomai pateikiant šių rodiklių svarbą bei paaiškinimus. Susisteminti ir išanalizuoti pagrindiniai pelningumo rodikliai, turto panaudojimo efektyvumo rodikliai, likvidumo (mokumo), kapitalo struktūros ir skolų valdymo bei rinkos vertės rodikliai.

Atliktas LR akcinių bendrovių naudojamų finansinių santykinų rodiklių taikymo tyrimas parodė, kad bendrovės dažniausiai naudoja keturių finansinių santykinų rodiklių grupių rodiklius. Tirtose ataskaitose pasigesta pagrindinių finansinės analizės principų, pastebimos dalykinės klaidos. Investuotojai dėl nevienodai pateikiamų rodiklių negali palyginti įmonių, todėl šios informacijos vartotojams gali tekti ieškoti papildomai duomenų įvairiose internetinėse svetainėse.

### Literatūra

- Aleknavičienė, V. (2009). *Įmonės finansų valdymas*. Spalvų kraitė, Kaunas.
- Bagdžiūnienė, V. (2008). *Finansinių ataskaitų analizė*. Conto Litera, Vilnius.
- Bagdžiūnienė, V. (2005). *Įmonių veiklos planavimas ir analizė*. Conto litera, Vilnius.
- Buškevičiūtė, E., Mačerinskienė, I. (2008). *Finansų analizė*. Technologija, Kaunas.
- Gronskas, V. (2006). *Ekonominė analizė*. Technologija, Kaunas.
- Ivanovienė, R. (2003). *Įmonių ekonominis įvertinimas*. KU I-kla, Klaipėda.
- Juozaitytė, L. (2008). *Įmonės finansai: analizė ir valdymas*. ŠU I-kla, Šiauliai.
- Kancerevyčius, G. (2006). *Finansai ir investicijos. II atnaujintas leidimas*. Smaltijos leidykla, Kaunas.
- Lietuvos Respublikos įmonių finansinės atskaitomybės įstatymas*. <<http://www3.lrs.lt>>.
- Mackevičius, J. (2005). *Įmonių veiklos analizė*. TEV I-kla, Vilnius.
- Smalenskas, G. (2007). *Finansai*. Homo liber, Vilnius.
- Urnėžius R. (2004). *Ūkinės veiklos ekonominė analizė*. Ekonomikos mokymo centras, Vilnius.
- Ковалев В. В., Волкова О. Н. (2005). *Анализ хозяйственной деятельности предприятия*. Проспект, Москва.

### THE APPLICATION OF FINANCIAL RELATIVE INDICATORS IN ANALYSIS OF ECONOMIC FINANCIAL ACTIVITY IN JOINT-STOCK COMPANIES OF LITHUANIAN REPUBLIC

### S u m m a r y

There is analyzed by the authors of this article the role of enterprise economic activity and influence for the company's

business success has the economic analysis. In order to assess the performance of the enterprise, household processes and the interrelationship of various factors, companies are carrying out various analysis and use different methods and indicators.

The article emphasizes the knowledge to help guide the dynamic financial and economic environment importance. It is impossible to solve company problems and to assess new opportunities without a detailed analysis of the business. First of all it is important to understand the linkages between economic analysis and financial analysis of the business enterprises activity, the article provides analysis of all these interfaces. The paper presents an overview of scientific sources, which codifies most commonly used methods of analysis and the ways they can be grouping. The authors systematize the types of analysis and the key financial relative indicators that can be used for analysis of company's economical financial activity. To systemize indicators and the need for business economical financial analysis appears from the fact that foreign and Lithuanian authors in scientific works do not systemize the sole classification system for relative indicators. The paper presents profitability, capital structure and the debt management indicators, core indicators of solvency, asset utilization effectiveness and the market value performance indicators. All the above mentioned indicators are placed in to the tables and allow having them all together. The tables show the structure of indicators and calculation formulas that are commonly used for the mentioned indicators.

The article describes the study, which analyzes 40 the National Exchange Funds registered company's yearly financial statements. The main goal of the research described in this article is to analyze the economic financial data represented in annual reports of the joined-stock companies registered in Lithuanian Republic. The above mentioned reports present the relative financial indicators which are presented in the theory of relative financial indicators used in the analysis of companies' activities. The authors of the article are analyzing the most popular and used financial relative indicators in the reports of joint-stock companies which are registered in Lithuania. The results of the above mentioned research show which of the indicators are most popular and which possible to use indicators are ignored in the yearly reports. The common investor which wants to compare various company's economic financial results must have either the great knowledge of finance either search internet websites to be able to compare the companies. The authors noticed that companies do not represent the same indicators which means that not always possible to compare the data. The results of the research - the relative financial indicators that are used most often in Lithuanian joint-stock companies yearly statements are represented graphically. Also there are stated financial relative indicators that are not used in reports but are possible to use to show the possible investor the real situation of economic financial situation in the enterprise.

**KEYWORDS:** financial relative indicators, economic - financial activity, analysis, joint stock company, financial analysis.

**Henrika Šakienė**, Klaipėdos universiteto lektorė, Vakarų Lietuvos verslo kolegijos lektorė, Kauno Technologijos universiteto doktorantė. Mokslo tyrimų kryptys: socialiniai mokslai, ekonomika. Adresas Šilutės pl. 2, Klaipėda. Telefonas (8 68) 65 21 44. El. paštas henrika.sakiene@gmail.com.

**Kristina Puleikienė**, Vakarų Lietuvos verslo kolegijos lektorė, Klaipėdos universiteto asistentė. Mokslo tyrimų kryptys: Socialiniai mokslai, ekonomika. Adresas Šilutės pl. 2, Klaipėda. Telefonas (8 46) 31 43 04. El. paštas kristina.puleikiene@gmail.com.





## VIEŠBUČIŲ SEKTORIAUS POVEIKIS PALANGOS MIESTO EKONOMIKAI

Henrika Šakienė<sup>1,2</sup>, Kristina Zovytė<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Klaipėdos universitetas, <sup>2</sup>Vakarų Lietuvos verslo kolegija

### Anotacija

Straipsnyje analizuojama apgyvendinimo samprata, apibrėžiama jo vieta turizme bei įvardijamos charakteristikos, nusakančios iš ko susidaro apgyvendinimo paslauga. Apygyvendinimas yra vienas iš pagrindinių ir labiausiai matomų bei jaučiamų elementų turistų kelionėje, jis sudaro apie 30 proc. visos turizmo paslaugų paketo vertės. Viena iš populiariausių turistų nakvynės vietų yra viešbučiai, kurie klientams teikia pilną paslaugų paketą ir tuo patraukia vartotojus. Apygyvendinimo sektorius pritraukia turistus, o kartu ir užsienio valiutą, yra svarbus vietos darbdavys bei dalyvauja realizuojant kitų, tokių kaip energetika, maisto pramonė, tekstilė sektorių produkciją. Straipsnyje analizuojamas vieno iš svarbiausių Lietuvos kurortų – Palangos viešbučių sektorius ir tai, kaip turistų išlaidos įtakoja viešbučius bei viso miesto ekonomiką. Siekiant šio tikslo pristatomi instrumentai, kurių pagalba galima vertinti turizmo poveikį ekonomikai. Norint detaliai įvertinti apgyvendinimo sektoriaus įtaką regiono ekonomikai, analizuojamas tiesioginis ir antrinis poveikiai, kurių pastarąjį sudaro netiesioginis ir dirbtinis. Straipsnyje pristatomi ekonominiams poveikiui apskaičiuoti naudojami įvairūs multiplikatoriai ir įėjimo-išėjimo modelis. Plačiau pristatomas bendras multiplikatoriaus efektas, kuris pasireiškia regiono ekonomikoje tuomet, kai atvykstantys turistai (tiek atvykstantys užsieniečiai, tiek vietiniai turistai iš kitų rajonų) išleidžia pinigus apgyvendinimo paslaugoms, taip padidindami bendras kurorto pajamas tiek apgyvendinimo sektoriuje, tiek kituose sektoriuose, kartais net netiesiogiai susijusiuose su turizmu. Ši analizė įvertina pokyčius tam tikruose sektoriuose dėl pasikeitusių turistų išlaidų, nagrinėja apgyvendinimo sektoriaus indėlį į regiono ekonomiką: sukuriama pajamas ir darbo vietas apgyvendinimo sektoriuje bei dėl to pasikeitusių kitų sektorių gamybą ir namų ūkių vartojimą. Siekiant straipsnyje užsibrėžto tikslo, vertinamas Palangos miesto viešbučių indėlis į miesto ekonomiką, skaičiuojamas tiesioginis ir antrinis poveikiai.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: apgyvendinimo sektorius, multiplikatoriaus efektas, tiesioginis poveikis, netiesioginis poveikis, ekonominis poveikis.

### Įvadas

Šiandien Palanga yra vienas didžiausių sveikatingumo kurortų Lietuvoje, vienas pagrindinių verslų yra apgyvendinimo paslaugos. Mieste nėra stambesnių gamybos įmonių, pagrindines pajamas į biudžetą sukuria turizmo industrija, kuri ir sudaro jo ekonomikos pagrindą. Vasaros sezono metu čia plūsta poilsiautojai iš Lietuvos ir užsienio. Dėl sunkėjančios šalies ir Europos ekonominės situacijos jų šrautai per paskutinius metus pradėjo mažėti ir dabar apgyvendinimo įstaigoms tenka mąstyti kaip išsilaikyti ir nebankrutuoti. Atsiranda poreikis ištirti, kokį poveikį Palangos miesto ekonomikai turi apgyvendinimo sektorius, kiek darbo vietų sukuriama jame ir kiek surenkama pajamų. Apygyvendinimo sektoriaus ekonominio poveikio analizė dažniausiai sutelkiama pardavimams, pajamoms ir užimtumo pasikeitimams regione tirti dėl suteiktų apgyvendinimo paslaugų kiekio pokyčių. Taip pat ekonominio poveikio analizė gali padėti tikslinėms specifinėms rinkoms padidinti ekonominį aktyvumą regione, pagrįsti priemonių ar programų finansinį įgyvendinamumą ir planuoti ateities pajamas, gautinas iš turizmo vystymo planų.

Ekonominio poveikio analizė padeda geriau suprasti apgyvendinimo svarbą ir naudą regiono ekonomikoje, įvertina ekonominės veiklos pokyčius. Multiplikatorių ir įėjimo-išėjimo modelių pagalba nagrinėjama turizmo daroma įtaka įvairioms pasaulio šalims ir regionams. Darbo problema galima įvardinti tai, jog trūksta tiek Lietuvos, tiek atskirų jos regionų turizmo poveikio analizės. Palanga didžiausias Lietuvos kurortas, dažnai

dar vadinamas „vasaros sostine“, todėl tikslinga išnagrinėti turizmo, konkrečiau, apgyvendinimo sektoriaus, daromą įtaką miestelio ekonomikai.

*Darbo objektas* – Palangos viešbučių sektorius.

*Darbo tikslas* – išanalizuoti viešbučių sektoriaus poveikį Palangos miesto ekonomikai.

Darbe siekiama pateikti apgyvendinimo sektoriaus sampratą, susisteminti ekonominio turizmo poveikio analizės metodus ir ypatumus bei ištirti viešbučių sektoriaus įtaką Palangos miesto ekonomikai.

Straipsnyje naudojami tyrimo *metodai* – mokslinės literatūros, straipsnių, dokumentų, statistinių duomenų analizė, lyginamoji analizė bei ekonominio skaičiavimo metodai.

### Apygyvendinimo samprata ir reikšmė turizme

Pagal Lietuvos Respublikos Turizmo įstatymą, apgyvendinimas – tai būtinos apgyvendinti sąlygos ir veikla, kuria tenkinami turistų nakvynės, higienos, maitinimo, poilsio poreikiai. Pasak Medlik ir Ingram (2002) apgyvendinimo paslauga susideda iš (Cooper, Fletcher, Wanhill, Gilbert 2008):

- Paslaugos teikimo vietos (pvz., ar ji teikiama mieste, ar kaimo vietovėje, ar yra lengvai pasiekiami turistų);

- Infrastruktūros ir teikiamų paslaugų (pvz., kambarių, restorano, konferencijų, sporto salės ir pan.);

- Teikiamų paslaugų kokybės (kokio lygio teikiamos paslaugos priklauso nuo įstaigos klasifikacijos, galimybių ir užimamos rinkos);

- Įvaizdžio (kaip pateikiama paslauga ir kaip ji yra reklamuojama);
- Kainos, kuri priklauso nuo visų anksčiau paminėtų punktų.

Apygyvendinimo paslaugos yra teikiamos kolektyvinio apgyvendinimo įstaigose (viešbučio tipo apgyvendinimo įstaigose ir specialaus apgyvendinimo įstaigose) bei privačiame sektoriuje. Vienos ar kitos iš jų pasirinkimas priklauso nuo įvairių veiksnių: turistų kelionės pobūdžio, gyvenimo būdo, apgyvendinimo formų pasiūlos, ekonominės padėties bei kitų faktorių. Daugelis keliaujančiųjų apsistoja pas draugus, gimines ar nuosavuose vasarnamiuose, tačiau jie, kaip ir kiti turistai, yra svarbūs šalies ir vietos ekonomikai.

Viešbučių paslaugų rinka yra viena dinamiškiausių ir populiariausių tiek Lietuvoje, tiek pasaulyje. Šiuo metu viešbučiai Lietuvoje sudaro 42 proc. visų apgyvendinimo įstaigų. Populiariausi yra nedideli 10-50 kambarių viešbučiai, kurių pagrindiniai klientai paprastai yra užsienio turistai. Pastebimas didelis pigesnių turistinės klasės viešbučių stygius. Šiuolaikinėje apgyvendinimo rinkoje prie viešbučių greitai plinta ir netradicinio apgyvendinimo būdai. Pasak I. Svetikienės (2002) jie sėkmingai konkuruoja ir kelia tam tikrą grėsmę viešbučių ūkio plėtrai. Pagrindinis jų skirtumas yra teikiamos paslaugos. Viešbučio tipo paslaugų teikėjai (viešbučiai, moteliai, svečių namai) siūlo visą paslaugų kompleksą – svečio priėmimas, nakvynė, maitinimas, pilnas aptarnavimas ir kitos paslaugos, o netradicinio (specialaus) apgyvendinimo įstaigos dažnai apsiriboja paslaugų teikimu tik svečiui apsigyvenus ir tik jo prašymu bei dažnai už papildomą mokestį.

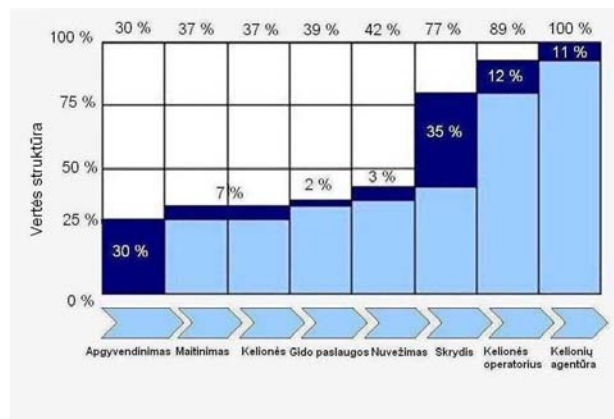
LR Turizmo įstatyme kaip atskira apgyvendinimo paslauga yra išskiriamas kaimo turizmas. Kaimo turizmo paslauga – kaimo gyvenamojoje vietovėje ar mieste, kuriame gyvena ne daugiau kaip 3000 gyventojų, ūkininko sodyboje ar individualiame gyvenamajame pastate teikiama turizmo paslauga (LR Turizmo įstatymo pakeitimo įstatymas 2002).

Pasaulio turizmo organizacijos (UNWTO) duomenimis, 2007 m. turizmas pritraukė 625 milijardus EUR pajamų (5,6 proc. daugiau nei 2006 m.). Tiesiogiai ar netiesiogiai turizmo sektoriui priklauso daugiau negu 10 proc. ES bendrojo vidaus produkto ir šis sektorius sukuria maždaug 25 milijonus (12 proc.) darbo vietų [Tourism Highlights 2008 Edition. (2008) UNWTO [Žiūrėta balandžio 17 d., 2009]. <[http://unwto.org/facts/eng/pdf/highlights/UNWTO\\_Highlights08\\_en\\_HR.pdf](http://unwto.org/facts/eng/pdf/highlights/UNWTO_Highlights08_en_HR.pdf)>.

Lietuvoje išskiriamos šios pagrindinės turizmo sektoriaus struktūros dalys: apgyvendinimo, maitinimo, transporto, turizmo informacijos, kelionių organizavimo paslaugos, lankytinos vietos ir objektai. Turizmo struktūrą sudaro ūkio sektoriai tiesiogiai ir netiesiogiai susiję su turizmu, iš kurių pagrindinių sektorių sudaro aukščiau minėtos, o gretutinį – paslaugos, kurios tiesiogiai periodiškai ir netiesiogiai nuolat veikia turizmo produkto puoselėjimą bei pardavimą (Spiriajevas 2004). Tokiomis paslaugomis galima įvardinti mažmeninės prekybos, autoremonto, autonuomos įmones, degalines, vaistines, sporto inventoriaus nuomos įmones, muziejus, interneto svetaines ir kita.

Panašiai turizmą į kelias struktūrines dalis (sektorius) siūlo skirstyti J. Ch. Holloway (1998): apgyvendinimą ir maitinimą (svetingumo verslas), transportą, lankytinas vietas, kelionių tarpininkus (organizatorius ir agentus), papildomas valstybinio ir privataus sektorių paslaugas (Petrilovskaja, Miškinis 2007). Turizmas yra įvairių paslaugų visuma, suteikianti tam tikrą naudą ir atnešanti šaliai tam tikras pajamas. Markus Gratzter (2003) turizmo produktą apibūdina kaip tam tikrą apčiuopiamų vertybių ir jas lydinčių paslaugų kombinaciją, kuri sudaryta iš apgyvendinimo, transporto, lankytinų vietų bei paslaugų, kurias teikia turizmo organizatoriai, turizmo agentūros, maitinimo įstaigos.

Markus Gratzter (2003) pateikia ir turizmo produkto sudedamųjų dalių vertės grandinę, kurią sudaro apgyvendinimas, maitinimas, kelionės, skrydis ir kitos tarpinės paslaugos (1 pav.). Pati svarbiausia ir pirminė turizmo produkto sudedamoji dalis yra apgyvendinimas, sudarantis apie 30 proc. visos vertės. Apygyvendinimas yra vienas iš pagrindinių ir labiausiai matomų ir jaučiamų elementų turisto kelionėje.



1 pav. Turizmo paslaugų paketo vertės grandinė (Gratzter 2003)

Daugelyje regionų apgyvendinimo sektorius yra svarbus turistų traukos šaltinis. Jie atvykdami į tam tikrą regioną kartu atsiveža ir savo perkamąją galią, kuri čia yra gerokai didesnė nei būnant namie. Žmonės svečioje šalyje atvykę pailsėti sau leidžia išleisti daug daugiau pinigų negu gyvenant kasdienį gyvenimą. Per turistų išlaidas apgyvendinimo sektorius reikšmingai prisideda prie vietinės ekonomikos tiesiogiai, tiek netiesiogiai per tolimesnį jų išlaidų panaudojimą (Medlik, Ingram 2000).

Tuose regionuose, į kuriuos atvyksta užsienio turistai, apgyvendinimo sektorius yra svarbus užsienio valiutos traukos šaltinis. Valstybėse, kuriose yra menkos eksporto galimybės, apgyvendinimo sektorius gali būti vienas iš kelių šaltinių pritraukti užsienio valiutą (Medlik, Ingram 2000).

Apygyvendinimo įstaigos yra svarbus vietos darbdavys. Jos, priklausomai nuo apgyvendinimo įstaigų dydžio ir skaičiaus, aprūpina tūkstančius žmonių darbo vietomis ir įvairiomis profesijomis. Daugelis žmonių yra mažesnių apgyvendinimo įstaigų savininkais.

Užimtumas apgyvendinimo sektoriuje gali turėti tiesioginį ir antrinį poveikį. Tiesioginį poveikį galima nustatyti gana tiksliai, nes jis susijęs su apgyvendinimo sektoriumi. Pasak L. Žabaliūno ir D. Skarbaliaus (2004),

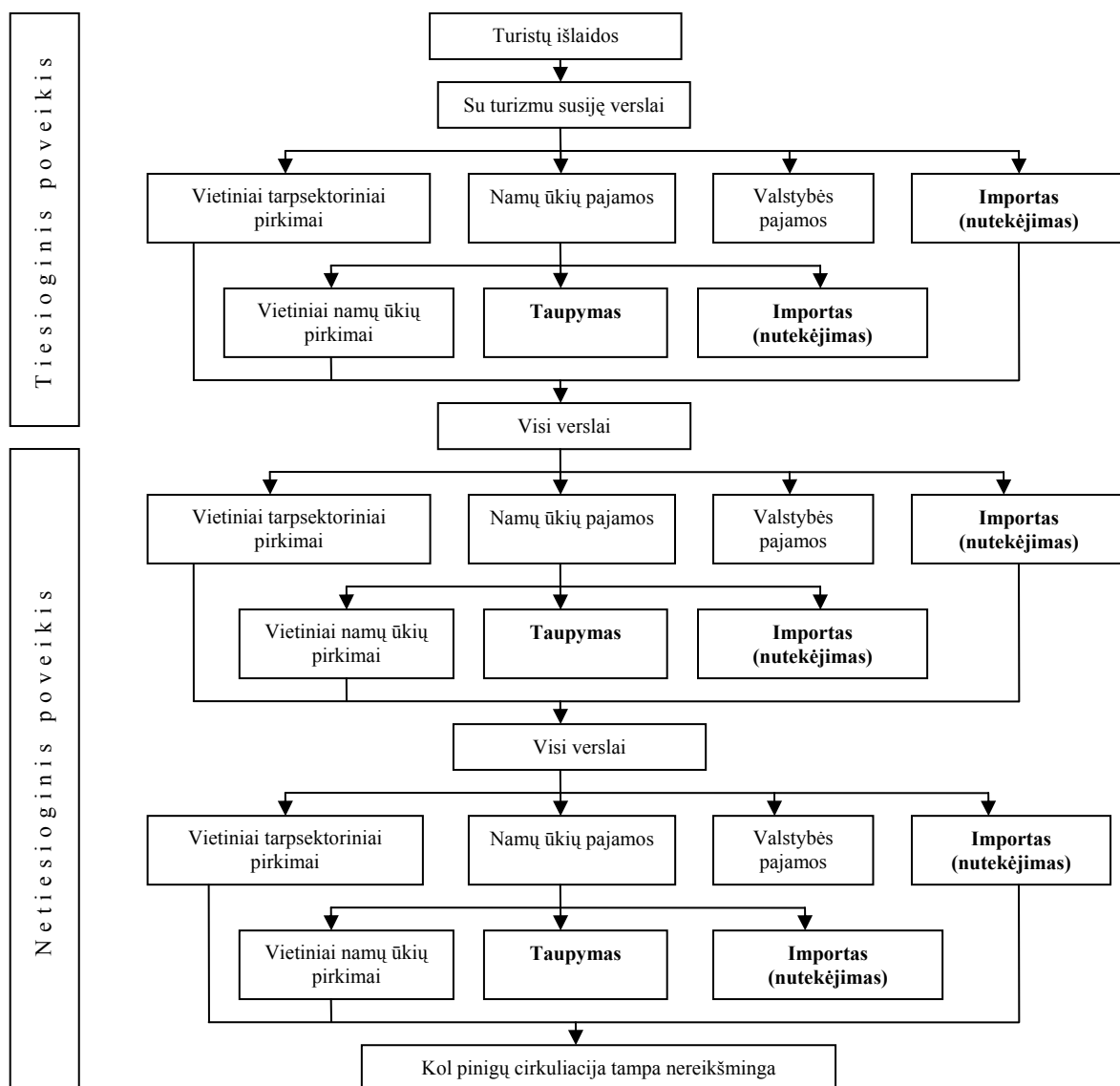
besivystančiose šalyse šio vertinimo pagrindinė problema yra personalo kvalifikacija, nes dažnai disponuojama menko išsilavinimo vietiniais darbuotojais ir tenka kviestis svetimą darbo jėgą, ypač vadovaujama darbui. Antriniam efektui priskiriamas užimtumas žemės ūkyje, žuvininkystėje ir kitose šakose, kurios prisideda prie apgyvendinimo įstaigų aprūpinimo, taip pat statybų, meno dirbinių, ambulatorijų versle, suvenyrų bei kai kurių prekių pramoninėje gamyboje.

Apgyvandinimo sektorius svarbus realizuojant kitų pramonės šakų produkciją. Įrengimai, baldai ir kita įranga bei maistas, gėrimai ir kiti vartojimo reikmenys yra tiekiami įvairių gamintojų. Daugelis apgyvendinimo įstaigų yra priklausomi nuo vietinių ar aplinkinių įvairių elektros, šilumos, vandens tiekėjų. Apgyvandinimo sektorius turi įtakos užimtumui tuose sektoriuose, kurie teikia jam prekes ar paslaugas. Priklausomai nuo tam tikrų paslaugų ar prekių poreikio atitinkamoje vietovėje, didėja arba mažėja darbo vietų skaičius kituose sektoriuose (Medlik, Ingram 2000).

### Turizmo ekonominio poveikio įvertinimo metodika

Kai turizmo pajamos sukelia pokyčius regiono ekonomikoje, tikslinga atlikti jo įtakos įvertinimą vietinės pramonės šakoms bei pačiai ekonomikai. Turizmo ir atskirų jo sektorių įtakai analizuoti dažniausiai naudojami multiplikatoriai. Kuo mažesnė geografinė teritorija yra nagrinėjama, tuo mažesnis multiplikatoriaus efektas vietinei ekonomikai (Zhang, Rassing 2000). Turizmo multiplikatorius, pagal G. A. Papirian (1999), – tai tam tikri ekonomikos sektorių pokyčiai, kuriuos sukelia pasikeitusios turistų išlaidos.

Jack Cuneo (2008) teigimu, multiplikatorius yra bandymas parodyti, kad ekonomika susideda iš nesuskaičiuojamų susipynusių ryšių ir galimybių. Multiplikatoriaus efektas yra poveikių grandinė, kuri atsiranda dėl turistų išlaidų (Baaijens, Nijkamp, Montfort 1997). Multiplikatoriaus efektas yra pavaizduotas 2 paveiksle. Iš jo matyti, kodėl turistų išlaidos yra veikiamos multiplikatoriaus efekto.

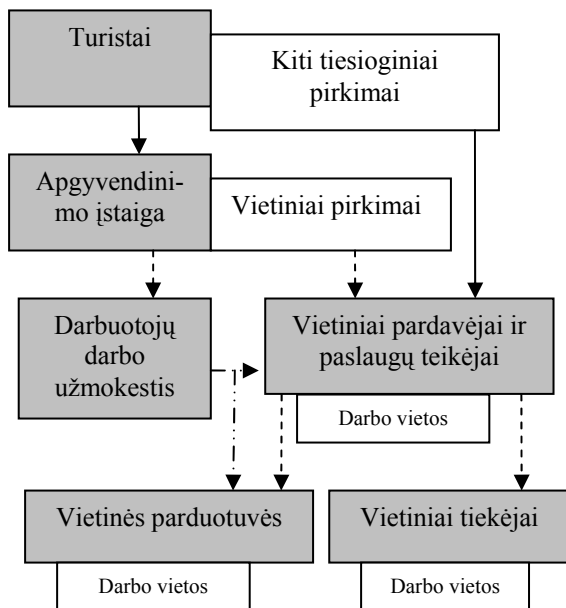


2 pav. Multiplikatoriaus efektas (Cooper, Fletcher, Wanhill, Gilbert 2008)

Multiplikatoriai yra dažnai skaidomi į tris sudėtines dalis, pagal tai kokį poveikį – tiesioginį, netiesioginį ar dirbtinį, daro ekonomikai. Bendra visų trijų poveikių

reikšmė vadinama multiplikatoriaus koeficientu arba trumpiau multiplikatoriumi.

Turizmas, kartu ir apgyvendinimo sektorius turi tiesioginį, netiesioginį bei dirbtinį poveikį regiono ekonomikai, kurie pasireiškia per turistų išlaidas, surenkamas pajamas, mokesčius, gamybos apimtį ir užimtumą. Tiesioginis, netiesioginis ir dirbtinis poveikis yra pavaizduoti 3 paveiksle.



3 pav. Tiesioginis, netiesioginis ir dirbtinis poveikiai (Foan, Franco2008)

Tiesioginis poveikis pasireiškia pokyčiais tuose sektoriuose, kuriuose turistai išleidžia pinigus – viešbučiuose, restoranuose ar lankytinose vietose (muziejuose, galerijose). Kitaip tariant, tai yra pasikeitimai ekonominėje veikloje per pirmą išlaidų ciklą. Papildomi viešbučių pardavimai ir su tuo susiję pasikeitimai darbo užmokesčiui, mokesčiams ir tiekimui bei paslaugos yra tiesioginis turistų išlaidų poveikis. Tiesioginis išlaidų poveikis susijęs su gaunamų pajamų proporciniu paskirstymu atlyginimams, sąnaudoms, mokesčiams ir panašiai.

*Tiesioginis turizmo poveikis = turistų skaičius (nakvynių skaičius) × turisto dienos išlaidos* (1)

Dar didesnę įtaką savo mastu ekonomikai turi netiesioginis poveikis. Jis pasireiškia panašiai kaip tiesioginis, tačiau pokyčiai vyksta ne tuose sektoriuose, kuriuose turistai išleidžia pinigus, bet tuose, kurie teikia prekes ar paslaugas su turizmu susijusiems sektoriams. Netiesioginis poveikis yra gamybos pokyčiai, atsirandantys per įvairius tolesnius išlaidų ciklus, kai turizmo pramonė savo išlaidomis veikia kitas ūkio šakas (Baroniūnaitė; Meilienė 2001). Sektorių sąveika tęsiasi kol pakartotinai išleidžiamas pinigų kiekis kiekviename veiklos etape pasidarys nežymus (Zhang, Rassing 2000).

Padidėjus apgyvendinimo paklausai, padidėja ir darbo jėgos paklausa šiame sektoriuje. Priimama daugiau darbuotojų, jie gauna atlyginimą ir savo ruožtu pirkdami prekes, sukelia didesnę vartojimą vietinėje ekonomikoje. Šis efektas papildoma tiesioginį ir netiesioginį ir dėl pakartotino pinigų išleidimo vadinamas dirbtiniu (Zhang, Rassing 2000).

Tikslų ekonominių poveikių įvertinti gali būti sudėtinga. Daugelyje ekonominių poveikio analizių reikia įvertinti pardavimų, mokesčių, pajamų ir sukurtų darbo vietų su turizmu susijusiuose sektoriuose pokyčius. Pirmiausia reikia turistų išlaidų toje teritorijoje duomenų, kurie dažnai yra išmėtyti ir juos sunku gauti. Daugelyje šalių įvertinti turistų išlaidoms, yra daromos jų apklausos, kurios leidžia tiksliau išnagrinėti išlaidas bei atlikti tyrimus. Turint reikiamus duomenis, ekonominis poveikis yra apskaičiuojamas pagal formulę (Zhang, Rassing 2000):

*Ekonominis poveikis = Turistų skaičius × Vidutinės turisto išlaidos × Multiplikatorius* (2)

Norint apskaičiuoti multiplikatorius, reikia pasirinkti labiausiai tyrimui tinkamą metodiką, kurią kiekviena turi savo specifiką. Ekonominiam poveikiui ir multiplikatoriams nustatyti yra naudojamos pagrindinės penkios skaičiavimų technikos: pagrindinės teorijos modelis („base theory model“), Keynesian multiplikatoriaus modelis, specialusis modelis („ad hoc model“), įėjimo–išėjimo analizė ir bendrosios pusiausvyros apskaičiavimo modelis. Chang W. H. (2001) pateikia formulę multiplikatoriams apskaičiuoti:

*Multiplikatorius = (tiesioginis efektas + netiesioginis efektas) / tiesioginis efektas* (3)

Keynesian multiplikatoriaus modelis buvo sukurtas tam, kad būtų įvertintos ekonomikos pajamos dėl papildomų turistų išlaidų. Paprasčiausia multiplikatoriaus formulė (Cooper, Fletcher, Wanhill, Gilbert 2008):

$$k = \frac{1}{1 - c + m} \quad (4)$$

Čia 1 – papildomos turistų išlaidos, o santaupos (1-c) ir importas (m) yra tų išlaidų nuotėkis iš vietinės ekonomikos.

Pritaikant šį modelį investicijų įtakai ir viešojo sektoriaus pakartotinam pinigų išleidimui, jis buvo pakoreguotas (Cooper, Fletcher, Wanhill, Gilbert 2008):

$$k = \frac{1}{1 - c + m - i - g} \quad (5)$$

Čia i – maksimalus polinkis investuoti; g – viešojo sektoriaus maksimalus polinkis pirkti.

Kai kuriuose šaltiniuose Keynesian modelis yra pateikiamas atskirų šešių formulių pavidalu iš kurių gaunama (Loutfi, Moscardini, Lawler 2000):

$$Y = \frac{A_0 + E + X + Tr + \varepsilon}{1 - c_1(1 - t_1) - i_1 + m_1} \quad (6)$$

Iš čia gali būti apskaičiuojami įvairūs multiplikatoriai:

$$\text{Pajamų: } \frac{\partial Y}{\partial Tr} = \frac{1}{1 - c_1 - (1 - t_1) - i_1 + m_1} \quad (7)$$

Vartojimo:

$$\frac{\partial C}{\partial Tr} = \left( \frac{\partial C}{\partial Y} \right) \left( \frac{\partial Y}{\partial Tr} \right) = \left( \frac{\partial C}{\partial Y_d} \times \frac{\partial Y_d}{\partial Y} \right) \left( \frac{\partial Y}{\partial Tr} \right) \quad (8)$$

$$\text{Investicijų: } \frac{\partial I}{\partial Tr} = \left( \frac{\partial I}{\partial Y} \right) \left( \frac{\partial Y}{\partial Tr} \right) \quad (9)$$

$$\text{Importo: } \frac{\partial M}{\partial Tr} = \left( \frac{\partial M}{\partial Y} \right) \left( \frac{\partial Y}{\partial Tr} \right) \quad (10)$$

Pažymėtina, kad turizmo multiplikatoriaus reikšmė priklauso nuo maksimalaus polinkio pirkti. Bet koks maksimalaus polinkio vartoti ar investuoti padidėjimas padidins multiplikatoriaus reikšmę, kita vertus bet koks importo ar mokesčių padidėjimas, multiplikatoriaus vertę sumažins (Loutfi, Moscardini, Lawler 2000).

Naudojant įvairius Keynesian modelio multiplikatorius jų reikšmės labai skiriasi, net ir smarkiai patobulinti modeliai visiškai tiksliai negali paskaičiuoti multiplikatorių, kurie yra būtini veiklos planavimui. Vienintelė išeitis yra naudoti specialiuosius modelius.

Specialieji modeliai, savo principu panašūs į Keynesian, tačiau buvo sukonstruoti specialiai kiekvienai studijai ar analizei, siekiant sumažinti skaičiavimo paklaidas. Ryan (1991) apskaičiuoti multiplikatoriui, panaudojo paprasčiausią šio modelio formą (Cooper, Fletcher, Wanhill, Gilbert 2008):

$$k = A \times \frac{1}{1 - BC} \quad (11)$$

Čia A – papildomų turistų išlaidų dalis, kuri lieka ekonomikoje po pirmo nutekėjimo; B – vietinių žmonių polinkis vartoti vietinėje ekonomikoje; C – vietinių žmonių išlaidų dalis, kuri didėja kaip pajamos vietinėje ekonomikoje.

Sukurti sudėtingesni modeliai, kurie yra plačiai naudojami apskaičiuojant turistų multiplikatorius tam, kad būtų įvertintas turistų išlaidų poveikis pajamoms, viešojo sektoriaus pelnui, užimtumui ir importui. Vieną iš modelių išrado 1970 m. Archer ir Owen (Cooper, Fletcher, Wanhill, Gilbert 2008):

$$\sum_{j=1}^N \sum_{i=1}^n Q_j K_{ij} V_i \frac{1}{1 - c \sum_{i=1}^n X_i Z_i V_i} \quad (12)$$

1 lentelė. Palangos viešbučių pagrindiniai rodikliai 2008 m.

Viešbučio klasė	Viešbučių skaičius	Darbuotojų skaičius	Apyvendinta svečių		Suteikta nakvynių		Užimtumas, proc.
			Iš viso	Iš jų užsieniečių	Iš viso	Iš jų užsieniečių	
5	3	182	13.786	5.373	33.773	16.969	35,3
4	5	105	11.154	4.209	22.362	9.268	29,6
3	21	312	48.220	16.057	100.599	39.655	34,7
2	2	132	8.183	1.131	58.860	5.029	57,3
-	2	18	611	5	1123	10	19,6

Palangos miesto savivaldybėje 2008 m. veikė 37 viešbučiai, iš kurių 4 Šventosios gyvenvietėje (Viešbučių ir turizmo įmonių statistika 2008). Generaline visuma

Čia j – kiekviena turistų kategorija j = nuo 1 iki N; i – kiekviena rūšis verslo šakų i = nuo 1 iki n; Q<sub>j</sub> – visų turistų išlaidų dalis, išleista j tipo turistų; K<sub>ij</sub> – išlaidų dalis, išleista j tipo turistų i tipo verslo šakoje; V<sub>i</sub> – tiesioginės ir netiesioginės pajamos, generuojamos i verslo šakų išlaidų vienetais; X<sub>i</sub> – vietinių namų ūkių vartojimo struktūra (išlaidų dalis i tipo verslo šakoms); Z<sub>i</sub> – vietinių namų ūkių paklausos dalis i verslo šakos produktams ar paslaugoms; c – ribinis polinkis vartoti.

Ši formulė įvertina tiesioginį ir netiesioginį turistų išlaidų poveikį, o multiplikatorius įvertina tik dirbtinį poveikį. Vien šio modelio ir multiplikatorių neužtenka norint įvertinti išlaidų poveikį, dar reikia atlikti įėjimo–išėjimo analizę.

Įėjimo–išėjimo modelis yra pagrįstas keletu prielaidų. Visų pirma ekonomika yra sudaryta iš N sektorių, gaminančių N skirtingų prekių ir vieno sektoriaus, atspindinčio galutinį poreikį (vartojimą). Antra, kiekviena prekė yra gaminama tik vieno sektoriaus. Trečia, tarp sektoriaus pajamų ir gamybos apimčių yra stabilus ir tiesinis ryšys. Ketvirta, yra nuolatinis grįžimas į pradinį tašką, nes nėra jokios išorinės ekonomikos arba neefektyvaus pajamų panaudojimo ir galiausiai nėra jokių tarpinių indėlių pakaitalų (Chang 2001). Įėjimo–išėjimo modelis parodo piniginius santykius tarp vieno sektoriaus ir:

- kito sektoriaus;
- darbo jėgos, nuomos (pridėtinės vertės);
- galutinių vartotojų, tokių kaip turistai (galutinis poreikis).

### Palangos viešbučių poveikio miesto ekonomikai skaičiavimai

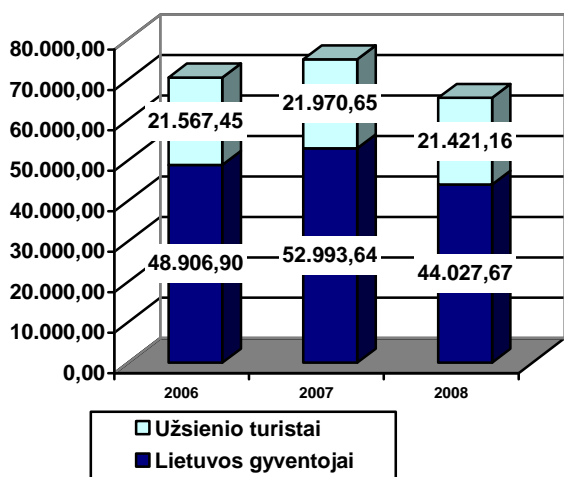
Vertinant apgyvendinimo sektoriaus poveikį Palangos miesto ekonomikai pasirinkta viešbučių sektoriaus analizė, dėl užimamos rinkos dalies apgyvendinant tiek Lietuvos, tiek užsienio svečius. Viešbučiuose 2008 m. apsistojo didžioji dalis – 46,7 proc. visų Palangos svečių, tai yra 93.173 turistai, iš jų 30.908 užsieniečiai (Turizmas 2009). Jie Palangos miesto savivaldybės viešbučiuose praleido 239.398 nakvynių, iš kurių 80.234 nakvynių buvo suteikta užsieniečiams.

pasirinkus 33 Palangos miesto viešbučius, su 5 proc. paklaida nustatyta tyrimo imtis 30 Palangos viešbučių.

Nagrinėjama jų vidutinė kaina, darbuotojų skaičius bei poveikis Palangos miesto ekonomikai. Viešbučiai parinkti atsitiktinės atrankos būdu. Pasirinkta 3 penkių žvaigždučių, 5 keturių žvaigždučių, 19 trijų, 2 dviejų žvaigždučių viešbučiai, 1 neklasifikuotas. 1 lentelėje pateikiamas visų Palangos viešbučių darbuotojų, apgyvendintų svečių, suteiktų nakvynių skaičius ir užimtumas.

Siekiant įvertinti apgyvendinimo sektoriaus poveikį miesto ekonomikai, reikia apskaičiuoti jo tiesioginį, netiesioginį ir dirbtinį poveikius, kurių pirmasis parodo pokyčius dėl turistų išlaidų viešbučių sektoriuje, antrasis sektoriuose, kurie aptarnauja viešbučių sektorių, o trečiasis pokyčius namų ūkių, dirbančių viešbučių sektoriuje, vartojime dėl atlyginimų pokyčių.

Apskaičiavus pagal 1 formulę gaunama, jog 2008 m. viešbučiai iš apgyvendinimo verslo, suteikę 216.718 nakvynių, surinko (tiesioginis apgyvendinimo sektoriaus poveikis) 65 mln. Lt, iš kurių 32,7 proc. sudaro pajamos iš užsienio turistų. Lyginant su 2007 m. tiesioginis apgyvendinimo poveikis sumažėjo – pajamos iš Lietuvos gyventojų sumažėjo 16,9 proc., pajamos iš užsienio turistų – 2,5 proc. Bendras tiesioginis poveikis sumažėjo 12,7 proc. (3. pav.). Daugiausia tam įtakos turėjo sumažėjęs lietuvių turistų skaičius.



3 pav. Tiesioginis viešbučių sektoriaus poveikis 2006-2008, tūkst. Lt

Detaliau vertinant bendrą apgyvendinimo sektoriaus ekonominį poveikį skaičiuojamas netiesioginis ir dirbtinis poveikiai, kurie parodo pokyčius kituose susijusiuose sektoriuose ir namų ūkių vartojime. Dėl duomenų savivaldybių mastu trūkumo apskaičiuoti antrinį poveikį taikant daugelį Keynesian multiplikatorių, specialųjį ar įėjimo-išėjimo modelį nėra įmanoma. Trūksta duomenų apie visų regiono ekonomikos sektorių gamybą ir pirkimus, apie namų ūkių vartojimo sandarą, importą, vietinės valdžios pirkimus ir kita. Taip pat specialiojo („ad hoc“) modelio negalima pritaikyti, nes vietiniai regiono gyventojai nesinaudoja apgyvendinimo paslaugomis.

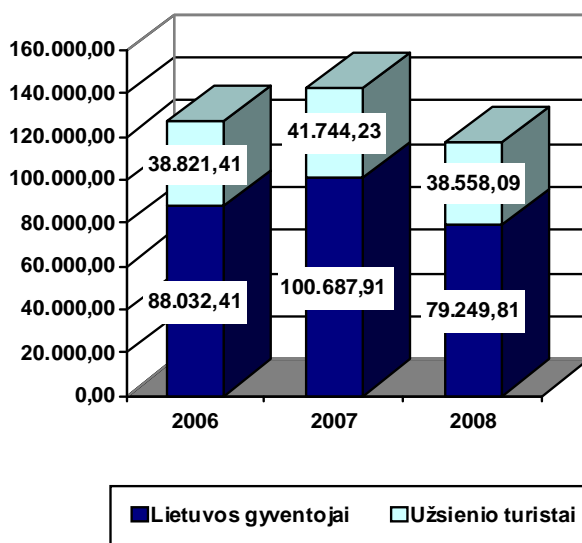
Naudojant Keynesian multiplikatoriaus (4) formulę, kurioje įvertinamas importas, 2008 m. gaunamas multiplikatorius 1,09. Čia importas lygus 0, nes visos

apgyvendinimo paslaugos yra suteikiamos vietinėje ekonomikoje ir nėra importuojamos.

Skaičiuojant multiplikatorių, kuris priklauso nuo tiesioginio ir netiesioginio efekto, naudojama 3 formulė: Ekonominis poveikis skaičiuojamas naudojant 2 formulę.

$$\text{Multiplikatorius}_{2008} = (\text{tiesioginis efektas} + \text{netiesioginis efektas}) / \text{tiesioginis efektas} = (50.421,3 + 41.257,3) / 50.421,3 = 1,8 \text{ (2007 m. – 1,9; 2006 m. – 1,8);}$$

Bendras ekonominis poveikis taip pat kaip ir tiesioginis didžiausias nagrinėjamu laikotarpiu buvo 2007 m. Daugiausia tam įtakos turėjo didelis turistų nakvynių skaičius ir padidėjęs skirtumas tarp viešbučių sektoriaus pajamų ir sąnaudų.



4 pav. Ekonominis Palangos viešbučių poveikis 2008 m

Dėl sunkėjančios ekonominės situacijos 2008 m. ekonominis viešbučių sektoriaus poveikis ženkliai sumažėjo – 17 proc. 2006 m. ekonominis apgyvendinimo sektoriaus poveikis sudarė 126,85 mln. Lt, 2007 m. – 142,43 mln. Lt, o 2008 m. tik 117,81 mln. Lt (4 pav.). Ekonominis poveikis nuo 2006 m. sumažėjo 7 proc.

Lyginant tiesioginio poveikio dalį nuo viso ekonominio poveikio, didžiausia ji buvo 2008 m. ir 2006 m. – po 56 proc., 2007 m. jo dalis sumažėjo iki 53 proc.. Antrinis poveikis, kuris yra lygus ekonominis poveikis minus tiesioginis poveikis, nagrinėjamu laikotarpiu sudarė mažiau nei pusę visų turistų išlaidų. Tai reiškia, kad nuo vieno turisto išleisto lito viešbučių sektoriuje 2008 m. 44 centai atiteko kitiems ekonomikos sektoriams, kurie jiems teikė prekes ir paslaugas.

Dirbtinis poveikis – viešbučių darbuotojų vartojimo pokyčiai dėl pasikeitusių turistų išlaidų, skaičiuojami naudojant viešbučių išlaidas atlyginimams ir ribinį polinkį vartoti. Tiksliai nustatyti dirbtinį poveikį vien tik Palangos regionui taip pat dėl duomenų trūkumo nėra įmanoma, reikia žinoti, kiek viešbučių darbuotojai išleidžia Palangoje pagamintoms prekėms ir paslaugoms įsigyti. Todėl šiame darbe analizuojamas bendras dirbtinis poveikis visiems regionams.

$$\text{Darbuotojų vartojimo išlaidos (Visi Palangos viešbučiai, 2008)} = \text{darbo užmokestis} \times \text{MPC} = 1,03 \times 0,08 = 0,08 \text{ mln. Lt}$$

Lyginant visų viešbučių grupių pagal klasę tiesioginį, netiesioginį ir dirbtinį poveikių dalį bendrame ekonominiame turistų išlaidų poveikyje, didžiausią dalį (daugiau nei 50 proc.) nagrinėjamu laikotarpiu sudaro tiesioginis poveikis, netiesioginis poveikis sudaro 44-47 proc., dirbtinis 0,04-0,58 proc.

Palangoje turistai per 2006, 2007 ir 2008 m. bendrai paliko 210,89 mln. Lt, nuo kurių bendras ekonominis poveikis sudaro 387,09 mln. Lt. Kiekvienas papildomai turistų išleistas litas sukūrė 1,83 Lt ekonominį poveikį, iš kurio 83 centus sudarė antrinis poveikis. 2008 m. vienas turistų išleistas litas sukūrė 1,8 Lt ekonominį poveikį, 2007 m. – 1,9 Lt, 2006 m. – 1,8 Lt.

## Išvados

Apgyvandinimas – tai būtinos apgyvendinti sąlygos ir veikla, kuria tenkinami turisto nakvynės, higienos, maitinimo ir poilsio poreikiai. Apgyvandinimo sektorių sudaro įvairios apgyvendinimo įstaigos, skirstomos į kolektyvinio apgyvendinimo paslaugų teikėjus bei privatų sektorių. Apgyvandinimas yra viena iš turizmo sudedamųjų dalių, užimančių apie 30 proc. turisto paslaugų paketo vertės.

Daugelyje regionų turizmas ir apgyvendinimo sektorius yra svarbus turistų traukos šaltinis. Jie atvykdami į tam tikrą regioną ir apsistodami apgyvendinimo įstaigoje išleidžia daug daugiau pinigų nei savo mieste ar šalyje. Apgyvandinimo sektorius yra svarbus užsienio valiutos traukos šaltinis bei vietos darbdavys, dalyvauja realizuojant kitų pramonės šakų produkciją. Taip pat daugelis apgyvendinimo įstaigų yra priklausomi nuo vietinių ar aplinkinių įvairių elektros, šilumos, vandens tiekėjų, jos turi įtakos užimtumui tuose sektoriuose, kurie teikia jam prekes ar paslaugas. Galiausiai apgyvendinimo sektoriaus įstaigos tampa traukos centru ir vietiniams gyventojams. Nepaisant to, turizmas gali sukelti ir neigiamą poveikį ekonomikai. Dėl turizmo veiklos koncentracijos atskiruose regionuose ir netinkamo plėtojimo visoje šalyje, galimas kur kas aukštesnis vienu vietovių ekonominis išsivystymas kitų atžvilgiu.

Daugelyje ekonominio poveikio analizių nagrinėjant apgyvendinimo įtaką ekonomikai reikia įvertinti pardavimų, mokesčių, pajamų ir sukurtų darbo vietų su turizmu susijusiose sektoriuose pokyčius. Turizmo ir atskirų jo sektorių įtakai analizuoti dažniausiai naudojami multiplikatoriai. Ekonominiam poveikiui ir multiplikatoriams nustatyti yra naudojamos pagrindinės penkios skaičiavimų technikos, iš kurių daugiausiai literatūroje sutinkami ir praktikoje naudojami yra Keynesian multiplikatoriaus modelis, specialusis modelis („ad hoc model“) ir įėjimo–išėjimo analizė. Keynesian multiplikatoriaus modelis buvo sukurtas tam, kad būtų įvertintos ekonomikos pajamos dėl papildomų turistų išlaidų. Specialieji modeliai, savo principu panašūs į Keynesian, tačiau buvo sukonstruoti specialiai kiekvienai studijai ar analizei, siekiant sumažinti skaičiavimo paklaidas. Įėjimo–išėjimo modelio taikymo pagrindas yra kuo daugiau įvertinti ir nustatyti turizmo įtaką pajamoms ir užimtumui su turizmu susijusiose sektoriuose, analizuojant tarpšakinį regiono pirkimus.

2008 m. viešbučiai iš apgyvendinimo verslo surinko 65 mln. Lt, iš kurių apie 33 proc. sudarė pajamos iš užsieniečių. Didžiausias bendras ekonominis poveikis buvo 2007 m. Dėl sunkėjančios ekonominės situacijos 2008 m. ekonominis viešbučių sektoriaus poveikis sumažėjo 17 proc. Palangoje turistai per 2006, 2007 ir 2008 m. bendrai paliko 210,89 mln. Lt, nuo kurių bendras ekonominis poveikis sudarė 387,09 mln. Lt. Kiekvienas papildomai turistų išleistas litas sukūrė 1,8 karto didesnę ekonominį poveikį, iš kurio 83 centus sudarė antrinis poveikis.

## Literatūra

- Baaijens, S. R., Nijkamp, P., Montfort, K. (1997). Explanatory meta-analysis of tourist income multipliers. *An application of comparative research to island economies*, Faculty of Economics and Econometrics, Vrije Universiteit, Amsterdam. [Žiūrėta balandžio 9 d., 2009], <<http://hdl.handle.net/1871/9738>>.
- Baroniūnaitė, E., Meilienė, E. (2001). *Turizmo ekonominio poveikio analizės ypatumai*. [Žiūrėta lapkričio 2 d., 2008], <[http://www.lrti.lt/veikla/bar\\_turizm.doc](http://www.lrti.lt/veikla/bar_turizm.doc)>.
- Chang, W. H. (2001). *Variations in multipliers and related economic ratios for recreation and tourism impact analysis*. Michigan State University [Žiūrėta sausio 14 d., 2009], <[https://www.msu.edu/user/changwe4/dissertationW\\_HC.pdf](https://www.msu.edu/user/changwe4/dissertationW_HC.pdf)>.
- Cooper, C., Fletcher, J., Wanhill, S., Gilbert, D. (2008). *Tourism – Principles and Practice*, [Žiūrėta balandžio 9 d., 2009], <[http://books.google.lt/books?id=jlBa76\\_JzaoC&printsec=frontcover#PPA132,M1](http://books.google.lt/books?id=jlBa76_JzaoC&printsec=frontcover#PPA132,M1)>.
- Cuneo, J. (2008). *Geography and the Multiplier*. [Žiūrėta balandžio 16 d., 2009], <[http://geography.middlebury.edu/data/food\\_mapping/Geography\\_and\\_the\\_Multiplier.doc](http://geography.middlebury.edu/data/food_mapping/Geography_and_the_Multiplier.doc)>.
- Foan, L., Franco, R. (2008). Local Tourism in Guatemala, Honduras, and Nicaragua Technical Note. *Measuring the Local Economic Impact of Tourism*. [Žiūrėta balandžio 16 d., 2009], <[http://www.seepnetwork.org/files/6387\\_file\\_TN\\_Econ\\_Impact.pdf](http://www.seepnetwork.org/files/6387_file_TN_Econ_Impact.pdf)>.
- Gratzer, M. (2003). *Changes in the Travel and Tourism Industry Caused by the Internet – Competitive Advantage for the SME Accommodation Sector in Austria?* University of Vienna. [Žiūrėta sausio 8 d., 2009] <[http://www.cs.univie.ac.at/upload/dissertations/00000.phd\\_markus\\_gratzer.pdf](http://www.cs.univie.ac.at/upload/dissertations/00000.phd_markus_gratzer.pdf)>.
- Loutfi, M., Moscardini, A. O., Lawler, K. (2000). *Using System Dynamics to analyse the Economic Impact of Tourism Multipliers*. [Žiūrėta balandžio 16 d., 2009] <<http://www.systemdynamics.org/conferences/2000/PDFs/outfi35.pdf>>.
- Medlik, S., Ingram, H. (2000). *The business of hotels, Great Britain*, Butterworth Heineman. [Žiūrėta spalio 2 d., 2008] <[http://books.google.com/books?hl=lt&lr=&id=Q3n6Oy\\_2lNMC&oi=fnd&pg=PR9&dq=accomodation+influence+economy&ots=e2aSPoQUyA&sig=YIP2D4x6wMg9JotgjNsGKwdoL1I#PPA5,M1](http://books.google.com/books?hl=lt&lr=&id=Q3n6Oy_2lNMC&oi=fnd&pg=PR9&dq=accomodation+influence+economy&ots=e2aSPoQUyA&sig=YIP2D4x6wMg9JotgjNsGKwdoL1I#PPA5,M1)>.
- Petrilovskaja, K., Miškinis, A. (2007). 2007 atvykstamojo turizmo Lietuvoje konkurencingumas Baltijos šalių kontekste *Ekonomika*, Vol. 79, 142-155.
- Spirajėvas, E. (2004). Turizmo sektoriaus struktūra ir geografinės sąveikos Kuršių marių pakrančių regione. *Tiltai*, Vol. 4, 41-51.
- Svetikienė, I. (2002). *Turizmo marketingas*. Vilniaus kolegija, Vilnius.

- Zhang, J., Rassing, C. R. (2000). *Tourism Impact Studies*. The Case of Bornholm, Bornholm Forkingscenter.
- Žabalinas, L., Skarbalius, D. (2004). Atvykstamojo turizmo įtaka šalies ekonomikai. *Studentų mokslinė konferencija „Jaunasis mokslininkas“*, Lietuvos žemės ūkio universitetas [Žiūrėta balandžio 21 d., 2009], <[http://www.lzuu.lt/jaunasis\\_mokslininkas/smk\\_2004/Ekonomika/Zabaliunas\\_Linas.htm](http://www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2004/Ekonomika/Zabaliunas_Linas.htm)>.
- Папирян, Г. А. (1999). *Международные экономические отношения: Экономика туризма*. Финансы и статистика, Москва.
- Turizmas 2008*. Lietuvos Turizmo departamentas [Žiūrėta balandžio 16 d., 2009], <[http://www.tourism.lt/turizmo\\_statistika/TURIZMAS\\_apz\\_valga\\_uz%202008\\_UM.doc](http://www.tourism.lt/turizmo_statistika/TURIZMAS_apz_valga_uz%202008_UM.doc)>.
- Viešbučių ir turizmo įmonių statistika 2008 IV*, Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. [Žiūrėta gegužės 3 d., 2009], <[http://www.stat.gov.lt/uploads/docs/66\\_Viesb\\_tur\\_2008\\_I\\_V.pdf](http://www.stat.gov.lt/uploads/docs/66_Viesb_tur_2008_I_V.pdf)>.
- Lietuvos Respublikos Turizmo įstatymo pakeitimo įstatymas*, 2002. [Žiūrėta kovo 25 d., 2009], <[http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=197451](http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=197451)>.

## THE HOTEL SECTOR ECONOMIC EFFECT FOR PALANGA TOWN ECONOMY

### Summary

There is analyzed the meaning of accommodation in this article. Also there is described the part that accommodation meaning takes in the tourism industry and listed characteristics that describe the constitution of accommodation service. Accommodation service is one of the main and most important elements during the travelling tourist vacation. The expenses of the accommodation usually appear about 30 percent from whole tourism service package value. One of the most popular type of accommodation that tourist usually choose is hotels. Hotels offer to tourists full service packages that include various services and attract tourists. The sector of accommodation attracts tourists that usually bring currency into the tourism

places and coming tourists bring more income into the whole region economy. First of all successful accommodation services allow to employ more workers and that means that in the area appear more work places and decreases unemployment figures. Also successful tourism industry help to sell to tourists directly or indirectly lots of other industries products like energy, water, food, souvenirs, textiles and etc. There is analyzed one of the most important resorts of Lithuania – Palanga hotel sector in this article. We analyze situation and how money that tourists spend during their vacation in town can affect hotels and whole town economy. There are introduced instruments that help to evaluate effect of the tourism for the economy. Total accommodation impact to local economy can be estimated by counting direct and secondary effects. The secondary effect is comprised from induced and indirect effects. We introduce multipliers and input-output model as methods that many authors use to evaluate the total economy impact to local region. There is more widely introduced an effect of multiplier that appears in local economy when tourists (foreigners either tourists from other country municipalities) arrive and start spending money for accommodation. The expenses they make allow hotels and other accommodation service suppliers to increase their income and also income increase for all the resort companies that supply various services including those that are indirectly related to tourism. This analysis evaluates the changes in various sectors that appear after income from tourist changes, analyzed influence of accommodation sector towards local economy. This study analyses tourists' expenditures impact to one of the most important resort of Lithuania – Palanga hotel sector. It estimates direct, indirect and induced effects. There was found out in this article that Palanga hotels during 2008 received 65 million litas income which 33 percent came from foreign tourists. Although the greatest total economical effect was during 2007. Because of the slowed down economy during 2008 the total economical effect reduced by 17 percent. During period from 2006 up to 2008 tourist in Palanga spend 210.89 million litas. The total economic effect of above mentioned amount of tourist spending made 387.09 million litas. Every litas that tourist spend made 1.8 times bigger economics effect from which 83 cents were secondary effect.

**KEYWORDS:** accommodation sector, multipliers effect, direct effect, indirect effect, economic effect.

---

**Henrika Šakienė**, Klaipėdos universiteto lektorė, Vakarų Lietuvos verslo kolegijos lektorė, Kauno Technologijos universiteto doktorantė. Socialiniai mokslai, ekonomika. Šilutės pl.2, Klaipėda. Telefonas (8 68) 65 21 44. El. paštas [henrika.sakiene@gmail.com](mailto:henrika.sakiene@gmail.com).

**Kristina Zovyte**, Klaipėdos universitetas, bakalaurs. Socialiniai mokslai, ekonomika. El. paštas [kristina.zovyte@yahoo.com](mailto:kristina.zovyte@yahoo.com).





# CONSTRUCTION CONTROL AS AN ECONOMIC FACTOR

**Janis Bramanis**

*School of Business Administration "Turiba"*

---

## Abstract

Construction control has historically had an essential and decisive role in ensuring legitimacy of construction both in Latvia and also other countries. Although the content of construction control has been different in various periods of time, it has always existed at all policies and in all economic circumstances. If there was no control over the operation of the industry on the national level, a country would have to face a situation, which is best described by a famous saying "everything, which is not explicitly prohibited, is permitted". The legal qualification of construction law on a scientific level is not justified and clear. Still, in construction it would be desirable to follow the principles established in public law, in particular, "what is written, it is permitted" and not vice versa.

The present theme is topical now, at this very moment when the country and the global economy are facing the global "crisis" and when it is necessary to maintain the need for establishing and improving the control mechanism by developing new methods for ensuring control and construction control in particular.

The author has set the analysis of the existing economic factors in construction control considering foreign experience, like German, Estonian and Byelorussian valid guidelines on this issue, as the main task of the present report.

The author has selected the analysis of the economic factors of the Latvian construction control as the subject of his survey. Also historical aspects, the necessity of the cancelled competence of the national construction inspection and the present valid procedure in the area of construction control in general have been included in the report.

In the present report the author aims to prove that the state has suffered an essential loss by liquidating the national construction inspection and leaving the control under the competence of municipalities and not providing a new system for construction control.

The author would like to offer the establishment of a uniform construction control mechanism for all the Member States of the European Union as a solution. It would set uniform principle, methods of application and economic justification for ensuring this institution for everybody.

**KEY WORDS:** The historical aspect of construction control, Guidelines on construction control abroad, legal economic justification of construction control.

## Introduction

Development of the construction industry, which has possibly slowed down in the context of the current global economic crisis, and the problems related to the construction industry and the relevant law have remained valid, including construction control. This situation can be used and irrespective of the slow-down of the construction industry there is an opportunity and necessity for increasing the administrative capacity of the construction control and improving the construction supervision and control system both at the stage of preparing construction and in the process of public procurement, as well as in the course of performance of construction works and operation of buildings. For the purpose of strengthening the capacity of the construction control it is necessary to strengthen the role and powers of the construction control by reviewing the organisation of the construction control in municipalities and stipulating the functions, which should be performed, in regulatory acts. It is necessary to establish the responsibility of supervisory and control institutions for compliance of the construction to the relevant requirements of territorial (detailed) planning. In the present report the author has selected the construction control, its historical factors in comparison to the modern

practice and the economically justified necessity to improve the construction control capacity as the subject for study. For the purpose of exploring the research subject the author has applied study methods like the theory of interest, subordination theory and the theory of subjects. The application of the above referred theories provided an opportunity for the author to make a comparison and to identify the best way for a correct distinction between the responsibility of the state and municipalities and the relevant obligations towards a natural entity. What is the scope of obligations and rights granted to parties of a construction process by means of the regulatory framework in the process of the construction control. In addition to the above referred methods the author will need to apply other recognised interpreting methods, like literal, systemic, historical and theological interpretation in the course of the research. In the present report the author will use the national law sources in the area of ensuring the construction control as the main source of law; and for the purpose of comparing their efficiency and usefulness also examples from established practices of other countries in ensuring the construction control will be used.

## The historical factor of the construction control institution

### Regulatory provision in Latvia from year 1869 to 1990

Initially the construction norms were developed by the Construction Board of the Ministry of Internal Affairs in consultation with the Ministries of Finance, Education, War, Traffic, Agriculture and the State Control. The norms were approved by the Minister of Internal Affairs. In compliance to the statement in "Valdības Vēstnesis" [Official Journal] No. 131 of June 14, 1935 certain parts of the Manual of Construction Norms issued in year 1869 and its supplements and amendments of year 1914 shall be repealed as from the date when the relevant construction norms approved by the Minister of Internal Affairs enter into force. The above notification was published in the Official Journal in Riga on June 4, 1935.

In compliance to the Law of July 16, 1919 on January 16, 1922 the Regulations "On management of construction and construction equipment (construction machinery)" were adopted. Article 6 of the above Regulations stipulates that „Only persons with higher education and at least 10 years experience related to machinery shall be permitted to serve as members of the board”, and Paragraph 9 of the Regulations stipulates that „The Construction Board shall have the following tasks: to manage construction and construction machinery affairs; to take care for the development of draft regulations and laws required for construction and construction machinery; to perform technical – police supervision over the activities of municipal and state institutions in compliance to the Construction Law; to inspect and approve departments construction projects, except constructions for guarding needs and those of the Ministry of Traffic and constructions of the Ministry of Finance in the area of ports; to inspect and approve private construction projects, the approval of which exceeds the competence of municipal institutions; to resolve appeals on resolutions of municipal institutions referring to rejecting private projects; to inspect and propose building place of cities, villages and other settlements to ministers”. The Russian Construction Law, Volume XII, Section One of year 1900 was repealed by the entrance into force of the present Regulations.

In year 1928 amendments to the above Regulations "On Management of Construction" were adopted. They included a new wording of Article 6, which now stipulated that „Technical management of construction affairs shall be the competence of the relevant institutions; such technical institutions shall be incorporated in: the Ministry of Traffic; the Ministry of War; the Ministry of Finance; the Ministry of Agriculture; the Ministry of Education; the Construction Board of the Ministry of Internal Affairs, as a separate construction department, besides, the latest of the above shall be entrusted the task of technical management of construction affairs for the needs of other state departments and institutions”.

For the purpose of ensuring further development of construction and separating the state administration functions from the economic management functions, as well as in compliance to the Law of the Republic of Latvia of May 11, 1990 "On the Composition of the Cabinet of Ministers of the Republic of Latvia" the Latvian Cabinet of Ministers decided that, first, it should be stipulated that the Ministry of Architecture and Construction of the Republic of Latvia shall be the central state administration body representing the state interests and responsible for capital construction, flats and utilities, as well as for the development of these areas.

Historically, this ministry was established by replacing the State Committee of Construction and Architecture of the Latvian SSR and by taking over its obligations. By a regulation also the Statutes of the Ministry of Architecture and Construction of the Republic of Latvia were adopted. The Resolution of the Council of Ministers of the Latvian SSR No. 581 of November 24, 1966 "On Approval of the Statutes of the Ministry of Public Utilities of the Latvian SSR" (Official Journal 1967) with all further supplements and amendments to the Statutes, Resolution No. 272 of August 18, 1988 "On the Organisational Structure of the Construction Board of the Latvian SSR" and the Resolution No. 56 of March 6, 1990 "On Approval of the Statutes of the State Committee on Construction and Architecture Affairs of the Republic of Latvia" were repealed.

In compliance to Paragraph 1 of the Statutes of the Ministry of Architecture and Construction of the Republic of Latvia „*The Ministry of Architecture and Construction of the Republic of Latvia is a central state administration body and shall be subordinated to the Cabinet of Ministers of the Republic of Latvia*". On May 16, 1990 the Supreme Council of the Republic of Latvia adopted the resolution on appointing the Minister of Architecture and Construction of the Republic of Latvia, and Mr. A. Prūsis was appointed to this position (<http://www.em.gov.lv>).

Based upon the above the author concludes that the control has always existed and it has been under the state supervision and competence. This issue has been reviewed on the state level, because construction as a branch of national economy certainly presents an essential support to the national economy and its existence. Therefore, there has been a clear regulation of construction control at all times.

### Regulation in Latvia from year 1990 to 2009

In compliance to Paragraph 1 of Section 2 of the Construction Law the Construction Law (<http://www.likumi.lv/doc.php?id=75661>) shall define the mutual relationship among parties to construction, as well as their rights and obligations in a process of construction and liability for the compliance of the building resulting from construction to its intended task, economic profitability, intended life time and the relevant regulatory acts, as well as the competence of state

administration and municipal institutions in the relevant area of construction. From the above norm it follows that a building shall in any case comply with economic profitability and its intended task, and this is explicitly stipulated by the law. Although further norms do not provide an explanation of the economic profitability, the author considers that it is partially related to the implementation of this process in practice and the responsibility for ensuring the compliance to the stipulation in the law that the building shall comply with the economic profitability.

Until year 2009 the state construction control in Latvia was implemented by the National Construction Inspection under supervision of the Ministry of Economy in compliance to the Law on Construction. The National Construction Inspection implemented control over compliance to the requirements of laws and other regulatory acts relating to the quality of construction products, compliance of hydrotechnical structures of hydro power plants to the safety standards, inspected whether parties to the construction and officials and state administration and municipal institutions follow the requirements set by laws and other regulatory acts in relation to construction.

The National Construction Inspection also implemented control over compliance of construction materials and construction products to requirements of regulatory acts. It was performing also other tasks in compliance to the Statutes of the National Construction Inspection, regulatory acts and directions by the Ministry of Economy.

In compliance to Paragraph 14 of Section 15 of the Law "On Municipalities" ensuring of legitimacy of construction processes within the relevant administrative territory shall be an autonomous functions of the municipality. For the purpose of managing and controlling construction local municipalities shall establish Construction Boards within their administrative territories. Officials of Construction Boards shall be entitled to perform construction control within the administrative territory of the local municipality with the rights of construction control.

The National Construction Inspection was liquidated in compliance to the Ordinance No. 352 of May 29, 2009, and the control functions were transferred exclusively to construction inspectors of municipal construction boards. Thus, the supervision over this industry and also construction control was transferred under the competence of the Ministry of Economy.

Despite all the above described changes the state has maintained the additional supervisory institution – construction supervision. From the point of view of economic factors it can be disputed how much such a supervisory block in the process of construction is needed, when there is a state tool performing control functions. In compliance to Section 159 of the Regulations of the Cabinet of Ministers No. 112 "General Construction Regulations" a procedure is established according to which the Construction Board shall require appointment of a construction supervisor. Although the author has not set listing of all the stipulated procedures as his main task, it is regulated also by other regulations, for example, Regulations on the Latvian Construction

Standard LBN 303 – 03 „Regulations on Construction Supervision”. The above Regulations basically define the cases when a customer is entitled to attract a construction supervisor when the Regulations of the Cabinet of Ministers No. 112 "General Construction Regulations" do not require it.

### **Historical overview of the construction control institution**

Inclusion of this chapter means a logical necessity to analyse the historical perspective of the control institutions, because it is made topical by current amendments, which have been adopted by the legislator by disregarding the procedure of supervision and control, which has existed for centuries and by stipulating that the exclusive competence over this control institution is granted to a municipality and its construction inspectors (<http://www.periodika.lv>). The author considers that elimination of the national construction inspection, firstly, certifies incompetence of the legislator, and secondly, the low level of competence of this institution and lack of understanding of this section of law on the national level. According to the author's opinion this will cause instability for those implementing this law and for the national economy in general. In order to understand the importance of this institution historical aspects dating back to year 1878 when the regulations on commencing the operation of this control institution were issued should be studied.

Already in year 1878 when the regulations were adopted the construction board played an important role in the city administration because it supervised the major part of the city funding. The legal base of the construction board was based upon the regulations of the city council of year 1878.

From the viewpoint of structure the construction board was composed of a city representative acting as a chairman and six assessors in compliance to Paragraph 70. The structure of the construction board was established in compliance to Paragraph 71 and two sections were formed:

- 1) The Construction Police Section, which was chaired by a representative of the City Council assisted by two assessors;
- 2) The Municipality Construction Sites Section chaired by a representative of the City Council assisted by other assessors.

In compliance to Paragraph 72 of the Regulations the file keeping and management of the chancellery of both sections of the construction board shall be the responsibility of the secretary. The following technical officials worked for the construction board in compliance to the procedure established by Paragraph 73 for ensuring fulfilment of its functions: (1) an auditor of construction sites, who worked in the Construction Police Section; (2) the City Architect, City Engineer and his assistant, who worked mainly in Section 2, but who could be invited to meetings of Section 1 in case of necessity; (3) the City Auditor working under supervision of the Economy Board and his assistant, who participate in the work of either of the Sections in case of necessity.

### **The issue on the distribution of competence within the Construction**

Board was solved in a simple way by establishing a construction police body, which operated under supervision of the Ministry of Internal Affairs in compliance to the procedure laid down in Paragraph 74. The competence of the construction police section included “compliance to the city plan, approval of construction projects in compliance to the construction rules, construction supervision, notification of violations of construction regulations to the responsible institutions, stopping construction works at the sites not compliant to construction regulations with the help of the police and closing the sites in case of necessity”.

The existence of municipalities and their role in ensuring the legal side of this activity has always been an indispensable tool for ensuring control. Paragraph 75 of the Regulations defines the competence of the construction sites section of municipalities and the existing elements in the following way:

1) technical supervision of public buildings and construction sites in compliance to the set terms or upon the request by the Economy Board performance of technical surveys of construction sites and necessary repair works;

2) development of all the architectural and engineering construction projects funded by the city, sketches of reconstructions and repair works, designs and costs calculations or provision of conclusions if the above has been prepared by another party; (a) supervision of the technical performance of construction of public buildings; (b) coordination and supervision of paving city streets, lighting, cleaning of streets and public squares, as well as review of the requests by managers of quarters.

For the construction board to be entitled to implement its rights not only based upon regulations it was permitted to adopt resolutions within its competence by summoning general meetings. Thus, in compliance to Paragraph 76 the general meeting of the construction board had to appoint representatives to the sanitary commission of the city and to the suburbs area commission, if any outside the structure of the municipal council. Both sections participated in joint meetings upon the request by the chairman or the city council.

In the first section, which was supervised by the construction police, the preparation of the works used to be in the competence of a single technical official – construction auditor, however, the control over the approval of this section and timely implementation of construction projects was exercised by 4 construction controllers, who were officials not specialising in technical matters.

When Riga was undergoing rapid development at the end of 1890-ies and the number of private construction sites increased at an unusual rate the board of local architects expressed a wish and identified a necessity to improve the operation of the construction police. In compliance to the resolution adopted by the city council meeting of March 9, 1898 three new construction auditors' boards were established. In the result construction in each of the 4 parts of Riga city was supervised by a technically trained auditor (architect or

engineer). At the same time positions of construction controllers were eliminated, the premises of the construction board were extended and improved.

Both Section 1 and Section 2 were initially managed by representatives of the city council. However, as the construction intensity increased a single person could not manage to comply with all the duties. In the result, the management of Section 2 was maintained by a representative of the city council, but for the management of Section 1 a new position was created, namely, a construction inspector, who was elected by the city council meeting in compliance to the procedure set by Paragraphs 77 and 78 (Der Stadt Riga Verwaltung und Haushalt in den Jahren 1878 – 1900, Riga (1901)).

The section of municipal construction sites was composed of the city architect and the chief city engineer, as well as two the so referred section engineers and the city machinery engineer. The city council did not have its own constructors' office. These were not very well paid positions and therefore the above technical officials were allowed to establish their private practices. In addition to the regular wage the city architect received a fee amounting to 50% of architect's and engineer's joint fee rate set in a special table for performance of all the duties (preparation of sketches, designing, construction supervision, management of construction works and commissioning of construction sites). The architect had to cover his office and other expenses from the above revenue.

As from May 8, 1923 the Regulations “On the procedure of performing new construction and repair works and their supervision at the state, public and industrial buildings” adopted in the meeting of the Technical Board on April 25 were valid (<http://www.periodika.lv>), and Paragraph 1 therein stipulated that „Commencement of works shall be permitted only after the approval of all the relevant designs and payment calculations in compliance to the regulations on developing and approving designs of state, public and industrial buildings”. Paragraph 2 of the Regulations stipulates that „Following the approval of the design and calculations, prior to the commencement of works the owner of the construction or the institution, for the needs of which the construction is performed, shall submit the approval signed by the responsible manager of works on undertaking management of the works to the institution, which has approved the design”. Only the persons, who have “construction rights” in Latvia and are registered with the construction board of the Ministry of Internal Affairs shall be allowed to act as managers of works. In compliance to Paragraph 3 of the Regulations „Technical police supervision over legal performance of construction works shall be under the competence of the construction board of the Ministry of Internal Affairs; therefore all the institutions and persons, who perform any new construction or reconstruction works at any state, public or industrial buildings, shall notify such works to the construction board of the Ministry of Internal Affairs, and the following terms of notification shall be followed: (1) following completion of construction of foundation; (2) following completion of construction of walls; (3) following completion of all the construction works”.

Reports on the condition of the construction and construction works shall be submitted by the responsible manager of works and shall be co-signed by the owner of the construction. The responsible person shall be brought to liability for submission of wrong reports in compliance to Paragraph 9. In compliance to Article 4 of the Regulations „Following the receipt of the report referred to in Paragraph 3 the survey of the construction works shall be performed by a representative of the construction board with the participation of the manager of construction and considering the approved drawings and other documents related to the construction works, which shall be maintained in proper order at the place of performance of the works; and act shall be drawn up on the results of the survey”; non-arrival of a representative of the construction board shall not serve as a reason for suspending the construction works. Paragraph 8 of the Regulations stipulates that „Following the completion of the construction works at public and industrial new constructions these shall be surveyed by a sanitary technical commission comprising representatives of the construction board, health department and local police; in case of industrial buildings also a representative from the industry department shall be involved”. Based upon the resolution of the above commission the construction board shall issue a permit for using the building. Note. The survey shall take place latest within 2 weeks as from the date of the receipt of notification on completion of the works. If the commission does not arrive within the set period of time, the building may be used until the survey and the construction board shall issue a temporary permit for it. Paragraph 9 of the Regulations stipulates that „In case after the receipt of the notification on the condition of the construction works in compliance to Paragraphs 3 and 8 the commission or a representative of the construction board do not establish that the building complies to the reported condition the owner of the building shall cover all the losses caused to the state due to this visit, including the daily allowance and other expenses corresponding to the norms set for the relevant category of state officials, by paying the relevant amounts to the cash desk of the Ministry of Internal Affairs”.

Starting from year 1927 the management of state buildings, performance and supervision of works in compliance to Section 5 of the Law “On Management of Construction” was under the competence of the relevant departments. In compliance to the stipulations in the law the technical management of construction affairs was under the competence of the relevant staff departments belonging to the following:

- 1) the Ministry of Traffic;
- 2) the Ministry of War;
- 3) the Ministry of Finance;
- 4) the Ministry of Agriculture;

5) the Construction Board of the Ministry of Internal Affairs as a separate construction department; besides, the latest of the above shall be entrusted the task of technical management of construction affairs for the needs of other state departments and institutions.

Major changes were made by amendments and supplements to the law on construction management of year 1935, where in Section 2 of the Law on Construction Management, in particular, in Paragraphs 3, 5 – 7 and

new Paragraph 11 and note to Paragraph 10 a new wording was included as Paragraph 11: „The Ministry of Internal Affairs shall be entitled to resolve appeals on resolutions by city municipalities in relation to private construction projects”, and in Section 14 it was stipulated that „Management of private construction in cities shall be in the competence of the Construction Board or the relevant city municipalities”, and in Section 17 it was stipulated that „In the area of agricultural construction it shall be a task of construction inspectors to supervise compliance to laws and construction regulations, as far as these refer to technical performance of construction”.

## **Foreign control mechanisms**

### **Legal control provisions of the German construction regulations**

The legal regulation of the German construction control is defined in the regulations of regulated construction of Federal Lands, which stipulate the basic requirements to the construction territory and the construction site, in particular. In addition, they contain regulations on compliance to the above legal norms and legal norms of city construction. The construction regulations include a description of the procedure regulation. These are regulations, which, besides the confirmation of the parties involved in the construction and their obligations, regulate the following areas: (a) construction supervision bodies; (b) a construction permit and its necessity; (c) the procedure of granting the construction permit; (d) construction supervision. Compliance to the Construction Regulations and related rules is within the competence of construction supervision bodies. Construction supervision is a matter of the state competence.

With the establishment of this type of supervision and control model a three step control system is prescribed. The lower level construction supervision bodies are under the full competence of a district, settlements equal to a city (not belonging to a district) and big cities of districts; they take over control functions according to an order or an ordinance. The lower level construction supervision bodies supervise and consult the local construction industry, however, primarily they deal with issuing construction permits or rejecting them.

On daily basis resolutions are taken by the lower level construction supervision institutions. The law provides for exceptional cases when a parish or a higher level construction supervision institution should interfere. In these cases a construction permit is issued based upon the multi-level transfer act. However, it does not change the external procedure according to which an applicant communicates with the construction supervision body only. The participation act is an internal procedure.

The higher level institutions of construction supervision usually are under the competence of the regional administrations, which are established for settlements with the status of cities (not belonging to a district) and big cities of the district. The Federal Land administration refers to the other bodies. At the same time it supervises the lower level construction supervision institutions, issues or rejects the issue of

permits for local construction projects, approves the cases of dispense, as well as issues construction permits to state construction projects. The higher level construction supervision institution is the Federal Land Ministry responsible for construction supervision.

### **Legal provisions of the control in Estonia**

In the Estonian Construction Law the construction control is provided for in Chapter 6 "Construction supervision". Although from the point of view of concepts control is a different notion from supervision, the Estonian Construction Law does not provide for this distinction. Thus, when we speak of supervision, we should take into account that it might refer to control as well.

Section 59 of the Law defines construction supervision and its Paragraph 1 stipulates that „Construction supervision shall include the following: (1) verification of compliance of construction projects to the set requirements; (2) construction permits; (3) permits for operations; (4) construction inspection in relation to compliance to requirements; (5) checks in cases of accidents, which have happened in the result of construction". Construction supervision in the corresponding territories is ensured by municipal administrations, i.e. municipal construction boards.

Section 60 of the Law defines the competence and duties of persons, who are authorised to perform construction supervision. Paragraph 1 stipulates that „In the authorisation tasks for a person, who is granted the state or municipal rights in the area of construction supervision, the following shall be included: (1) inspection of compliance to the present Law.

Paragraph 2 of Section 60 of the Law stipulates that „Expenses related to an expertise, which is intended for determining the compliance to the construction project or requirements set for a construction part, shall be covered by the entity with construction supervision rights. In cases when it turns out that the construction projects or construction as a whole or any part of it is not compliant to the set requirements the entity performing the construction or the owner or the customer shall be obliged to reimburse the expenses of the expertise carried out for the above".

The state supervision is implemented by entities to whom the state supervision rights have been granted. Section 1 of the Estonian Construction Law stipulates that „The state supervision over compliance to the requirements is established by the present law and regulations issued on the basis of this law, according to which it is transferred under the competence of the Technical Supervision Inspection". In compliance to Section 2 of the Law „the Inspection shall be entitled: (1) to perform inspections without prior notification and participation; (2) to receive information required for ensuring state supervision, to review original documents and to receive copies; (3) to inspect the course of performance of construction works, the construction project and also the entrepreneur in compliance to the requirements set in Section 41 of the present Law; (4) to require performance of expertise of services for the purpose of determining whether they comply to the

construction, construction project and to inspect the entrepreneur's suitability for the performance of the construction works; (5) to inspect causes of accidents at the construction site; (6) to issue instructions and permits within the limits of its competence, etc.

Second parallel supervision is entrusted to the Technical Supervision Inspection. In particular, in compliance to Section 63 of the Law, which defines the obligations of the Technical Supervision Inspection, Section 1 stipulates that „The Technical Supervision Inspection shall have the following competences: (1) to verify compliance to the present law and requirements set for construction materials; (2) inspection of compliance to the present law in relation to fulfilled requirements, including an inspection without participation of representatives".

The author's conclusion on the control or supervision process of Estonia and related matters is a positive assessment. In particular, performance of expertise is an aspect, which could be considered as an example by other countries. Different to Latvia, where in cases when any of the parties wishes to perform a construction expertise of the works, this expertise and its process shall be agreed upon in a contract, in Estonia such an agreement is not required and performance of expertise is entrusted to the entity with construction supervision rights. The entity with construction supervision rights maintains responsibility over the necessity to perform an expertise.

### **The control mechanism of Byelorussia**

In Byelorussia the legal regulation of construction is quite interesting and completely different from that of Latvia and other countries. The legal regulation of construction in Byelorussia serving as an "umbrella" law in construction is defined in Byelorussia Civil Code (Civil Code of the Republic of Belarus 1998), in particular parts of it, like Chapter 37 „General rules on performance of works". In this chapter for the purpose of regulating the procedure in construction sixty seven (67) legal norms are compiled, and they refer to general performance of works, rights and obligations of participants to construction; there are also specific parts relating exclusively to construction, namely, to construction supervision, guarantees of performance of works and compliance of materials, which is a specific element referring to construction only.

Section 703 of the Civil Code of Byelorussia provides for the Customer's control and supervision over performed works in compliance to a contract, where Paragraph 1 stipulates that „A Customer shall be entitled to carry out both control and supervision over activities and quality of performed works, compliance to the time schedule, quality of materials, as well as correct performance, however, shall not interfere with the activities of the Contractor". Paragraph 2 stipulates that „in cases when a Customer identifies any deviations and non-compliances which may impact quality of the works in the course of inspection, it shall notify the Contractor immediately. If the Customer has not notified such discovered deficiencies without any delay, it shall lose a possibility to refer to identified deficiencies and non-compliances at a later stage".

In the above chapter the major conclusions can be drawn based upon two aspects. First, the regulation of construction belongs to the part of private law, and second, the performance of control is entrusted according to a private procedure. Most burden in the course of construction is carried by the Customer, who is responsible for following all the performed works, their quality and general performance. The economic justification of the control and necessity of prevention is left to the private hands, and the author thinks that it can possibly yield varying results. First, the control is carried out more efficiently if the Customer has sufficient funds for it, second, a situation is possible when no control is carried out due to various reasons.

### Economic aspects of the construction control

According to the official data thirteen (13) million people are employed in the construction industry in the European Union. Besides, it is admitted that this number can be higher than the official data indicate and correspond to approximately of 7.9% of the total labour in the EU. According to the estimates the annual turnover of this industry at the EU level amounts to 902 billion Euros ([http://data.csb.gov.lv/ Dialog/Saveshow.asp](http://data.csb.gov.lv/Dialog/Saveshow.asp)) 9. In compliance to the data of the Central Statistics Bureau ([http://data.csb.gov.lv/ Dialog/Saveshow.asp](http://data.csb.gov.lv/Dialog/Saveshow.asp)) in Latvia the turnover of construction industry in year 2007 amounted to approximately 3 990 098.00 LVL and the number of employed persons amounts to 85 624.

The regulations referring to the economic justification of construction can be found in the Regulations on the Latvian Construction Standard LBN 501-06 "The procedure for determining construction costs ". The Regulations are applied for determining the costs of constructions subject to the Law on Public Procurement or the Law "On Procurement for the Needs of Providers of Public Services ". With certain exceptions these Regulations can be applied also to construction projects, which have been submitted for acceptance according to the procedure set in the Law until December 31, 2006, or to projects, the technical economic justifications of which have been approved or accepted until December 31, 2006 and the economy part of which complies to the requirements of the regulatory acts valid during the relevant time period; re-working of documentation of these construction projects in compliance to the requirements of the Latvian Construction Standard LBN 501-06 „The procedure for determining construction costs“ is not mandatory.

Therefore in this chapter the author will try to analyse the chapters of these Regulations, which define their necessity and extent to be able to provide an economic justification of a necessity of construction.

The result of a construction process is a new, reconstructed or renewed building. For the purpose of establishing the related costs the volume of construction works must be identified. In compliance to Paragraph 1.1 of the Regulations the volume of construction works means the quantitative value of the construction works to be performed, which complies with the project documentation and which can be established following the completion of construction works by measurements

or calculations. In order to estimate the volume of construction works and to perform all the calculations the cost estimate is prepared. In compliance to Paragraph 1.5 of the Regulations a cost estimate is a calculation of projected costs of construction for implementing a construction project made by construction experts (according to the procedure defined in standards). Paragraph 1.6 of the Regulations lists the mandatory sections of a cost estimate to ensure its compliance to the regulations. Costs elements of cost estimates – construction materials, construction products, construction structures, wages and salaries, use of construction machinery and its costs, which are estimated in compliance to the construction production units and expressed in natural (physical) values or in conditional values (percentage, rates).

The volume of construction works is established in drawings of a construction design, lists of volumes and specifications of materials included in a construction design. In compliance to Paragraph 11 of the Regulations „Construction costs shall be grouped per types of construction works or types of works and structural elements. Cost estimates shall comprise the following groups of costs: (1) direct costs of construction works; (2) overheads; (3) profit. Other costs, which are related to construction, but are not considered construction works, shall be included as separate costs items only in the total construction cost estimate.

In compliance to Paragraph 17 of the Regulations for a cost estimate to be legal and for implementing it in practice the necessity for drawing it up shall be justified by the following: (1) the construction design and an attached list of volumes of construction works and specifications of the construction design; (2) information on the technology of performance of construction works, construction machinery and tools, which comply with the character, volume and quality requirements of the construction works; (3) costs elements of the cost estimates for the relevant types of works.

Irrespective of a construction idea, which is implemented in practice as a public or private project, in the initial stage all the required executive documents shall be prepared and serve as the basis for an economic justification. Construction of power plants and funding of this construction could be referred to as one of major construction projects. Construction of Ķegums Power Plant has been among the largest construction projects in this country, and this project presents also the largest work and contribution to the construction site, which is also one of our most important national economic and cultural features. This construction project, where state and municipal institutions, as well as private companies participated with their resources, was implemented over several years, and the achieved goal can be appreciated by us also now.

Construction has always created a very big demand for construction materials, and construction materials have always served as the corner stone for proper development of construction and healthy competition because the rapid fluctuations of prices disturb proper functioning of this industry.

If we look at it from the historical perspective, we can see that production of construction materials increased

rapidly in year 1937 (Official Journal 1935) mainly due to increase of construction volumes in comparison to year 1938. Large amounts of various construction materials were produced, like cement, bricks and many other. Historically provision of bank funding for construction projects produced a considerable impact and contribution; it promoted the general welfare of the society. The major difference from lending principles of that period was the necessity of homes as a place for living. Construction has created numerous new jobs and profit opportunities in construction, production of construction materials, transportation and sale of construction materials. Consequently, construction has improved the purchasing capacity of all the employed persons, and thus has had a positive impact upon economy.

Both from the historical perspective and also now construction has had a motivating impact upon our economic life and daily life for everybody. A historically important construction project which was referred to above is Ķegums Power Plant. Its construction was started in the autumn of 1936. The costs of Ķegums Power Plant amounted to 52 million Lats. Construction of this type plants produced not only expenditure, but also yielded long-term revenue for the state. Thanks to Ķegums Power Plant the generation of power could be tripled in comparison to the previously existing facilities. Completion of Ķegums Power Plant largely promoted and facilitated the use of electricity for various needs in industry, agriculture, households, lighting of premises. It means that the completion of this plant improved the daily life of everybody and provided economic guarantees to everybody. At that time people considered that Ķegums Power Plant would have a major impact upon the economy as a whole and provide benefit for all groups of society.

Year 1937 is of special importance for the Latvian state. It is marked by a rapid economic progress, by good harvests in agriculture, with a high increase of employment, growth of revenues and jobs in trade and transport. In year 1937 revenues of farmers, businessmen, traders and workers increased considerably. The amount of savings increased both as deposits in credit institutions and other. The total amount of deposits in all the credit institutions had increased by 100 million Lats from October, 1936 until October, 1937. The financial position of the country improved because there was progress in all the aspects of the economy, the state revenues also grew. The state debt in relation to the state property and state owned companies was low.

Major economic aspects of construction have always played an important role. For the construction industry to be able to develop in parallel it is related to bank loans issued for construction, including construction of new houses, bridges and arrangement of other buildings. If we look at an example from history when hydro power plants were constructed and when all the society was involved and reached their goals, the yields of these can be seen also now. The contribution of these sites is certified not only by creating of new jobs, but also generation of additional power, which can produce other new jobs. Nowadays there is no goal of building such constructions because they cause damage to the environment.

The author considers that for the purpose of ensuring the recovery of this industry on the state level there shall be a defined task to construct new production facilities, which would create new jobs and provide contribution to the Latvian national economy in general. Even if it is not a short-term contribution, it will certainly be a long-term contribution.

## Conclusion

The necessity for the existence of the construction control nowadays is equally important to daily police control for the purpose of establishing the feeling of security among the public that built houses and bridges do not collapse after completion.

Although this is the period when the state administration is saving its funds and many institutions are eliminated, it shall still be among the state obligations to strengthen the control and supervision despite the existing difficulties and imposed burden.

Thus, it is necessary to think about ways for strengthening the capacity of the construction control by means of establishing an independent institution, which would ensure efficient control based upon well-established regulatory base.

A good example can be found by looking back at the history, when the construction control was a task of the Ministry of Internal Affairs and it was efficiently controlled by the Construction Control, which was authorised to react promptly in cases of construction violations.

The German practice in the area of the construction control can serve as a good comparison. In Germany there are provisions for a set of issues regulating resolution of disputes in cases of construction violations; the Construction Code establishes the regulatory framework for settlement of such cases.

The Estonian Construction Law defines clear responsibility and allows application of immediate penalties provided for in the Construction Law without searching for answers in any other regulatory framework opening up possibilities for unnecessary interpretation for those applying the rights.

## References

- Civil Code of the Republic of Belarus* (1998).
- Der Stadt Riga Verwaltung und Haushalt in den Jahren 1878 – 1900* (1901), 64 -67.
- Free land. Let's help to clean the state* (1938). <<http://www.periodika.lv>>.
- Law of the Republic of Latvia, Construction Law (1995). *Official Journal*, 131(414).
- Official Journal* (1922). <<http://www.periodika.lv>>.
- Official Journal* (1923). <<http://www.periodika.lv>>.
- Official Journal* (1928). <<http://www.periodika.lv>>.
- Official Journal* (1935). <<http://www.periodika.lv>>.
- Ordinance* (2009), 352. <<http://www.em.gov.lv>>.
- Regulations of the Cabinet of Ministers No. 112 „General Construction Regulations” (1997). *Official Journal*, 88 (803).



## Summary

Construction control has existed always and it has always been under the state supervision and competence. This issue has historically been addressed on the state level because construction as a branch of the national economy provides essential contribution to the national economy and its existence. Therefore a clear construction control regulation has always existed.

The author's conclusion on the foreign control or supervision process and related issues should be assessed positively. One of the aspects, which could be useful as an example for consideration by other countries, is the Estonian approach to performance of expertise.

Transfer of control to the private sector could be one of the alternatives for consideration because it can provide considerable advantage for bringing more stability to this industry.

The major economic aspects of construction have always played an important role. For the construction industry to develop in parallel it is closely related to bank loans issued for construction and including construction of new houses, bridges and arrangement of other buildings. There is an example from the history when hydro power plants were construction and all the society was involved for reaching the common goals, and it can be seen also now.

These construction projects have provided their contribution not only by creating new jobs. Additional power is generated and it can create again new jobs. Nowadays there is no goal of building such constructions because they cause damage to the environment.

The author considers that for the purpose of ensuring the recovery of this industry on the state level there shall be a defined task to construct new production facilities, which would create new jobs and provide contribution to the Latvian national economy in general. Even if it is not a short-term contribution, it will certainly be a long-term contribution.

---

**Janis Bramanis.** Degree: Master of Law (PhD Student in School of Business Administration "Turība"). Lecture of Law office B. K. J. & Partner. School of Business Administration "Turība". Publications: more than 7 publications. IX International scientific conference "Labor Market's Social and Economic Challenges". Address Ozolciema street 10/6 – 88, Riga. Telephone: +371 2 6 514 062. El. adress janis@bkj.lv.





## EKONOMIKOS CIKLŲ ĮTAKA VP PORTFELIO FORMAVIMUI

Marius Žėkas, Gerda Žigienė

Vilniaus universitetas

### Anotacija

Dėl gausaus investicinių instrumentų pasirinkimo šiuolaikinėse finansų rinkose ir permainingos investicijų aplinkos investuotojai turi poreikį gerai išmanyti tuos instrumentus ir suprasti rinkų cikliškumus, jų trūkumus bei privalumus, ir išmokti jais pasinaudoti arba išvengti jų keliamos rizikos.

Šiame straipsnyje nagrinėjama ekonomikos ciklų įtaka vertybinių popierių pelningumui. Analizuojama ekonomikos ciklų struktūra, taip pat kaip skirtingose ciklo stadijose kinta ekonomikos aktyvumas ir kaip tie pokyčiai veikia pasirinktų investicijų pelningumą. Atsižvelgiant į pasirinktus ekonominius rodiklius, bandoma prognozuoti būsimą ekonomikos aktyvumą. Siekiant suformuoti optimalų portfelį, analizuojama, kokie vertybiniai popieriai bei finansiniai instrumentai atspariausi ekonomikos nuosmukiams.

Atlikus ekonomikos ciklų analizę ir nustatčius, kokie veiksniai lemia vertybinių popierių pelningumą, toliau analizuojamos skirtingos pramonės šakos. Tuomet pasirenkama investavimo strategija, apibrėžiamos investavimo ribos. Nagrinėjami pagrindiniai makroekonominiai rodikliai: BVP, nedarbo lygis, infliacija, palūkanų norma. Visi šie rodikliai lyginami tarpusavyje, nustatomi jų ryšiai su obligacijų, akcijų, žaliavų pelningumais. Nagrinėjant 20 metų JAV istorinius duomenis, bandoma išvelgti tam tikras tendencijas.

Siekiant didesnės portfelio diversifikacijos ir pelningumo, į jį įtraukiami perspektyvių pramonės šakų vertybiniai popieriai. Pagrindinis dėmesys formuojant portfelį skiriamas jo struktūros optimizavimui, įtraukiant alternatyvias investicijas, tokias kaip auksas, JAV vyriausybės obligacijos, kurios užtikrintų portfelio stabilumą ekonominio ciklo metu. Pagal gautus rezultatus atliekama lyginamoji portfelių pelningumo analizė, nustatoma, kokiomis proporcijomis efektyviausia formuoti portfelį (akcijos, obligacijos, žaliavos), bei įvertinama pasirinkta investavimo strategija.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: portfelis, vertybiniai popieriai, ekonomikos ciklai, alternatyvios investicijos, pramonės šakos.

### Įvadas

Kiekvienoje ekonomiškai išsivysčiusioje valstybėje egzistuoja vertybinių popierių rinka. Pagal šios rinkos būklę galima nustatyti ir pačios šalies ekonomikos būklę.

Skirstydamas išteklius vertybinių popierių rinkoje investuotojas siekia rasti patį tinkamiausią jų derinį, kuris užtikrintų idealią kontroliuojamos rizikos ir galimo maksimalaus pajamingumo kombinaciją. Efektyvus šios problemos sprendimas – tai vertybinių popierių portfelis, kuris formuojamas atsižvelgiant į ekonomikos ciklus. Akcijų rinkų ciklai vyksta nuolat, kaip ir ekonomikoje, jie yra tvirtai įrodyti, juos patvirtina istoriniai duomenys, daugybė tyrimų. Todėl tokio portfelio formavimas būtų efektyvus instrumentas, kurio pagalba galima pasiekti visus investicinius tikslus.

Portfelinis investavimas leidžia planuoti, įvertinti, kontroliuoti visus investicines veiklos galutinius rezultatus skirtinguose vertybinių popierių rizikos sektoriuose. Vertybinių popierių portfelio sudarymo prasmė – pagerinti investavimo sąlygas, suteikiant vertybinių popierių visumai tokias investicines charakteristikas, kurios nepasiekiamos investuojant į pavienius VP, o išryškėja derinant įvairias kombinacijas. Pagrindinis dėmesys, formuojant portfelį, skiriamas jo struktūros optimizavimui, įtraukiant alternatyvias investicijas: tokias kaip žaliavos, vyriausybės vertybinius popierius. Visuotinai pripažinti šie investavimo tikslai: investicijų saugumas, pelnas ir kapitalo augimas. Tačiau reikia atsižvelgti į tai, kad ilgai augusios rinkos visada krenta. Tai vadinama rinkų ciklais. Todėl, norint suformuoti optimalų vertybinių popierių portfelį, būtina

sukurti investicinę strategiją, kuri remiasi investicinės gražos, investavimo laikotarpio analize ir išskylančios rizikos įvertinimu.

*Tyrimo objektas* – vertybinių popierių portfelis.

Šio straipsnio tikslas – išanalizuoti ir įvertinti ekonomikos ciklų įtaką portfelio formavimui ir pelningumui.

Šiam tikslui pasiekti iškelti šie svarbiausi *uždaviniai*:

- Išnagrinėti ekonomikos ciklo sudedamąsias dalis, apibrėžti ciklo struktūrą;
- Nustatyti kurių sektorių vertybiniai popieriai atspariausi ekonomikos nuosmukiams;
- Išanalizuoti pagrindinius veiksnius, įtakojančius VP kainų pokyčius, esant skirtingoms ciklo fazėms;
- Nustatyti optimaliausią portfelio sudėtį atsižvelgiant į ekonomikos ciklus;
- Suformuoti hipotetinį portfelį, įtraukiant alternatyvias investicijas (žaliavos, obligacijos);
- Išanalizuoti gautus rezultatus, įvertinti investavimo strategiją.

*Tyrimo metodai*. Darbas parengtas sisteminės mokslinės literatūros analizės ir bendrosios analizės metodais.

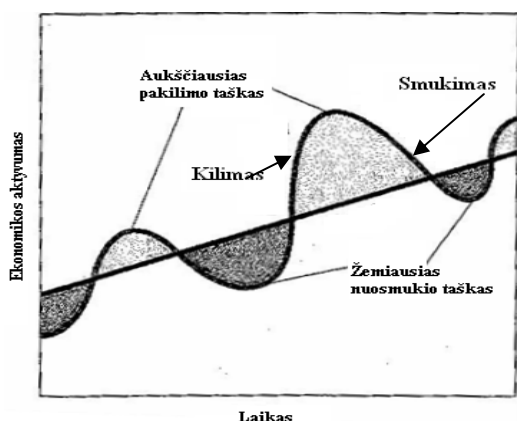
### Ekonomikos ciklo sudedamosios dalys

Ekonomikos svyravimai vyksta nuolat, po didesnių kilimų visada seka nuosmukiai, kurie vyksta nuolatos. Ekonomikos cikliškumais ekspertai neabejoja, tačiau niekas negali tiksliai įvardinti kurioje ciklo stadijoje šiuo metu yra ekonomika ir kada jos kryptis pasikeis. Todėl

bandoma išskirti sudedamąsias ciklo stadijas, pasirenkant tam tikrus indikatorius prognozuoti jas.

Istoriniai duomenys rodo, kad ekonomikos pakilimai tęsiasi ilgiau nei nuosmukiai. Išskyrus nuosmukį po antrojo pasaulinio karo ir didžiąją depresiją (1929-1933 m.), kuri prasidėjo JAV ir išplito po visas kapitalistines valstybes. Didžiosios depresijos metu recesija užsitęsė labai ilgai, nedarbo lygis nuo 3 % 1929 m. pakilo iki 25 % 1933 m. Vėlesnės recesijos 1949, 1954, 1958, 1961 m. buvo daug trumpesnės. Tačiau kai kurie ekonomistai pastebi, kad nuo 1970 m. iki 1990 m. recesijos pradėjo ilgėti. Manoma, kad ateityje jos gali tik gilėti. Šiuos ekonomistų spėjimus iš dalies patvirtina dabartinė ekonomikos krizė, kuri prasidėjo JAV ir apėmė visą pasaulį (Hyman 1989).

Ciklų teorija sako, kad egzistuoja nuolatinė ir nuspėjama struktūra, kurios pagalba galima paaiškinti ekonominius pasikeitimus. M. Bronfenbrenner, S. Werner, G. Wayland (1990) išskiria 4 ekonomikos ciklo sudedamąsias dalis (1 pav.): kilimo fazė (ang. expansion), aukščiausias taškas (ang. upper turning point), smukimo fazė (ang. contraction) ir žemiausias taškas (ang. lower turning point). Ciklo fazės vaizduojamos ant ekonomikos krypties linijos (ang. trend line), kuri yra kylanti, dėl didėjančios darbo jėgos, kapitalo augimo, bei naujų technologijų. Aukščiausias pakilimo taškas dažnai vadinamas pikū, parodo didžiausią ekonomikos aktyvumą. Žemiausias taškas dar vadinamas recesija atspindi žemiausią ekonomikos aktyvumo būseną. Pakilimo ir smukimo fazės atspindi ekonomikos augimą ir smukimą. Ciklo trukmę autoriai apibrėžia tarp dviejų aukščiausių pakilimo taškų (ekonomikos pikų) arba tarp dviejų žemiausių taškų (recesijų). Kilimo būseną tęsiasi nuo žemiausio aktyvumo taško iki aukščiausio taško. Smukimo fazė, kuri tęsiasi nuo piko iki žemiausio aktyvumo taško. Šios ekonomikos ciklo fazės kartojasi nuolat, skiriasi tik jų trukmė. Verta pabrėžti, kad kai kurie smukimai yra virš krypties linijos t.y. ekonomikos pakilimo metu įvyksta trumpi kritimai. Taip pat gali būti ir su kilimo būseną.

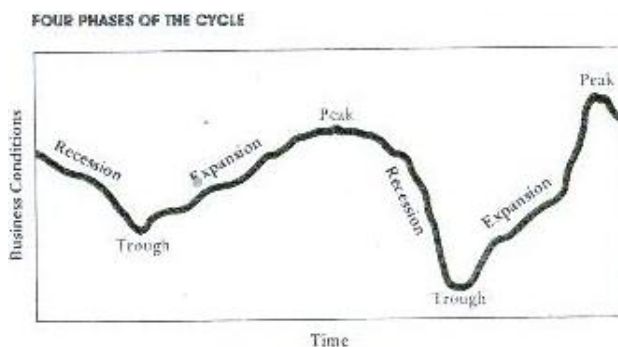


1 pav. Ekonomikos ciklas

Šaltinis. Bronfenbrenner, Wwerner, Wayland 1990.

P. A. Samuelson., W. D. Nordhaus (1989) išskiria taip pat keturias ciklo stadijas (2 pav.): „pikas“ ir „dugnas“ parodo pasikeitimo taškus, kai tuo tarpu kilimas ir recesijos yra pagrindinės stadijos. Recesijoje ekonomika būna tada, kai du iš eilės ketvirčius ekonomikos augimas neigiamas. Recesijos pabaiga galime laikyti kai

ekonomika pasiekia „dugną“. Tada ekonomika pakeičia kryptį ir vėl pradeda augti, pasiekia piką, krenta, ir taip šios stadijos seka viena paskui kitą.



2 pav. Ekonomikos ciklas  
Šaltinis. Samuelson, Nordhaus 1989.

Vėlgi ciklų struktūra yra vienoda, tačiau jie nėra reguliarūs. P. A. Samuelson., W. D. Nordhaus (1989) ekonomikos ciklus prilygina kalnų masyvams, kurie turi viršukalnes ir slėnius. Vieni slėniai gali būti labai gilūs, kaip „didžioji depresija“ arba seklūs.

P. A. Samuelson., W. D. Nordhaus (1989) išskiria keletą ženklų, kurie padeda nuspręsti kada artėja recesija. Pirmiausiai pradeda mažėti vartotojų perkamoji galia, tačiau pramonės produkcija vis dar auga. Tačiau po kiek laiko pramonė sureaguoja į tai, mažindama pagaminamos produkcijos kiekį, aišku tuomet automatiškai krenta ir BVP. Toliau įmonės stipriai mažina investicijas arba plėtrą. Antra pradeda kristi darbo jėgos paklausa. Kai pradeda mažėti produkcijos gamyba, paskui ją seka ir žaliavų paklausos mažėjimas. Recesijos metu stipriai mažėja ir įmonių pelnai. Kas sąlygoja žymų akcijų kainų kritimą.

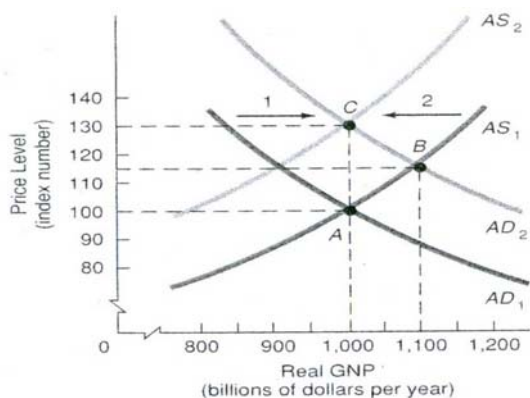
Ekonomikos ciklai pagal trukmę įvairiai klasifikuojami. M. Bronfenbrenner, S. Werner, G. Wayland (1990) išskiria 4 ciklų rūšys. Trumpiausias ciklas, kuris trunka nuo trijų iki penkerių metų vadinamas „Kitchin“ ciklu. „Juglar“ ciklas trukmė nuo 7 iki 10 metų, tai dažniausiai pasitaikantis ciklas JAV ekonomikoje. Toliau seka „Kuznets“ ciklas, kuris trunka nuo 15 iki 25 metų. Ir ilgiausias ciklas „Konratief“, kuris trunka nuo 30 iki 50 metų. Istoriniai duomenys tokio ciklo dar nėra užfiksavę. Kai kurie ekonomistai šį ciklą sieja su technologiniais išradimais, pvz. geležinkelių arba automobilių sukūrimas.

Nagrinėjant ekonomikos ciklus svarbu stebėti statistinius duomenis, atlikti skaičiavimus. Kadangi statistinių duomenų pagalba galime matyti esamą ekonomikos aktyvumą, bei prognozuoti tolimesnę jo eigą. Remiantis M. Bronfenbrenner, S. Werner, G. Wayland (1990) galima išskirti 5 žingsnius, kur naudojantis statistiniais duomenimis galime išmatuoti ekonomikos svyravimus. 1. Svyravimai gali būti išmatuoti pagal sutampančius indikatorius, kurie atspindi esamą ekonomikos būklę pvz. asmeninės pajamos 1982 m. metų kainomis, pramonės gamybos indeksas. Aplėnkiančius indikatorius, kurių pagalba galime prognozuoti ekonomiką, bei atsiliekančius indikatorius, kurie pasikeičia tik pasikeitus ekonomikos aktyvumui. 2. Skaičiavimų pagalba pašalinama sezoninių svyravimų įtaka. 3.

Statistiniai duomenys atvaizduojami grafikuose. 4. Skaičiuojami nukrypimai nuo krypties linijos, svyravimai. 5. Analizuojami svyravimai, darant išvadas bandoma prognozuoti ekonomika. Taigi remiantis pateiktu šablonu galime analizuoti ekonomikos aktyvumą, bei nuspėti tolimesnę jos eigą.

Ekonominiai svyravimai geriausia atspindi BVP rodiklį, kuris parodo esamą ekonomikos būseną. Šiuos svyravimus daugiausia įtakoja visuminės paklausos svyravimai, o kartais ir visuminės pasiūlos. Tai ir įtakoja BVP augimą, bei darbo užimtumą.

M. Bronfenbrenner, S. Werner, G. Wayland (1990) išskiria visuminės paklausos ir pasiūlos įtaką ekonomikos svyravimams. Jie teigia, kad paklausos padidėjimas arba sumažėjimas daro didelę reikšmę ekonomikos aktyvumui. Kaip matyti iš pateikto paveikslėlio (3 pav.), kuris iliustruoja paklausos padidėjimo sukeltus pasikeitimus tiek BNP rodiklio, tiek kainų lygio. A taškas parodo ekonomikos pusiausvyrą,  $AD_1$  kreivė – visuminės paklausos kreivė. Kai paklausos kreivė pasislenka į dešinę, iš  $AD_1$  į  $AD_2$ , padidėja paklausa, tai sąlygoja kainų ir BNP padidėjimą. Pasislinkus paklausos kreivei atsiranda naujas pusiausvyros taškas B. Kai ekonomika pradeda kilti, produkcijos gamyba ir darbuotojų užimtumas didėja kiekvieną mėnesį. Įmonės ir vartotojai optimistiškai žiūri į ateitį, todėl padidėja investicijos ir vartojimas, tuo pačiu kyla ir perkamoji galia.



**3 pav.** Paklausos padidėjimo sukelti svyravimai  
*Šaltinis.* Bronfenbrenner, Wwerner, Wayland 1990.

Produkcijos vartojimas kyla sparčiau, nei įmonės gamybiniai pajėgumai gali gaminti, todėl pradeda kilti kainos. Kylant ekonomikai toliau didėja vartotojų perkamoji galia, investicijos, tai pat didėja ir valstybinio sektoriaus išlaidos, tai paskatina dar greitesnį ekonomikos augimą.

Kilimas, kurį laiką vis tęsiasi, kol galiausiai sustoja. Pagrindinė priežastis kodėl pasiekiamas pikas yra ta, kad ekonomika perkaista, gamybiniai pajėgumai pasiekia galimybių ribas, kartu pasiekiamos ir išteklių ribos. Ekonomikos augimo metu išteklių, darbo jėgos, gamybinių pajėgumų naudojimas visą laiką tik didėjo. Naujos prekės gali būti ir toliau gaminamos, tačiau darbo jėga ir gamtiniai išteklių yra riboti. Apibendrinant galima teigti, kad ekonomikos pikas pasiekiamas kai išsenka darbo jėga ir išteklių resursai (Bronfenbrenner, Werner, Wayland 1990).

Lėtėjantis ekonomikos augimas gali privesti net iki recesijos, kai stipriai kyla nedarbo lygis ir mažėja produkcijos gamyba. Silpstantis ekonomikos augimas gali įtakoti drastišką paklausos kritimą naujoms prekėms. Todėl įmonės mažina naujų prekių gamybą, tai sąlygoja darbuotojų atleidimą. Šis paklausos kritimas ir yra viena iš pagrindinių priežasčių kodėl ekonomika pereina iš augimo stadijos į kritimo stadiją. Todėl vienas iš pagrindinių uždavinių būtų, kaip reguliuoti ekonomiką, kad jos augimo tempas sutaptų su ekonomikos pajėgumu gaminti produkciją.

Svyravimai įtakoti paklausos padidėjimo, padidina darbo užmokestį ir padidėja išteklių kainos, pasiekiamas pikas, dėl to visuminės pasiūlos kreivė pasislenka į kairę. Pusiausvyros taškas pasislenka iš B į C (3 pav.). Tuomet pradeda mažėti įmonių pelnai, krenta produkcijos gamyba, kiekvieną mėnesį kyla nedarbo lygis. Įmonės ir vartotojai pradeda pesimistiškai žvelgti į ateitį. Mažėja vartotojų pajamos, todėl mažėja ir jų perkamoji galia. To pasėkoje stabdoma gamyba, nesukuriamos naujos darbo vietos, tai ir sąlygoja tolesnį nedarbo lygio kilimą. Ekonomika būseną gali pereiti į stagfliaciją, kai kyla nedarbo ir kainų lygiai (Bronfenbrenner, Werner, Wayland 1990).

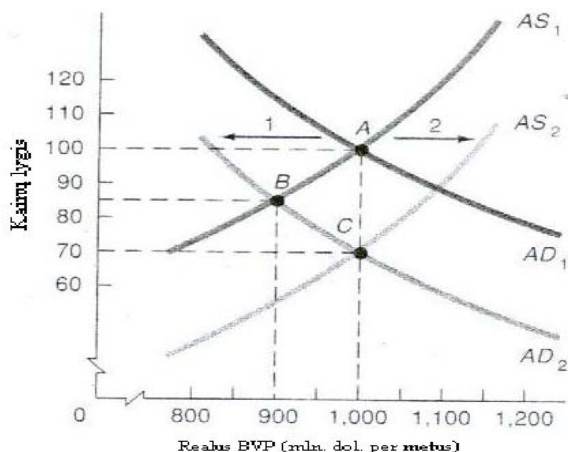
Anksčiau ar vėliau ekonomikos kritimas pasiekia „dugną“. Pasiekus žemiausią aktyvumo tašką ekonomika turėtų atsigausti. Čia vėl gi gali pasireikšti akceleratoriaus efektas. Kadangi nuosmukio metu padidėja atsarginiai gamybiniai pajėgumai, darbo jėga, resursai nebuvo pilnai išnaudojami. Tuo metu vieni gamybiniai įrenginiai nusidėvi, juos reikia pakeisti kitais atsarginiais. Tačiau ateina laikas kai įrenginiai turi būti pakeisti naujais. Greičiausiai tada kai padidės prekių paklausa ir reiks didesnių gamybinių pajėgumų. Tai ir bus nauja ekonomikos augimo stadija. (Hyman 1989).

Egzistuoja ir kiti veiksniai kurie gali įtakoti ekonomikos augimą. Pikas gali būti pasiektas išradus naujas technologijas, dėl ko padidėtų investuotojų optimizmas. Vyriausybė išlaidų padidėjimas gali stimuliuoti ekonomiką. Vyriausybė atlieka labai svarbų vaidmenį žengiant iš recesijos. Taigi ekonomikos pikas gali būti pasiektas akceleratoriaus efekto pagalba, vyriausybės politika ar kitų veiksmų.

Paklausos mažėjimo ciklo teorija panaši į prieš tai aptartą paklausos augimo ciklo teoriją. Tačiau šiuo atveju ciklas prasideda smukimo stadijoje ir kainų lygmuo linkęs ne kilti, o mažėti. Šiuo metu ekonomikos būseną labai priklauso nuo to kokių veiksmų imsis valdžia. Mažėjantis kainų lygmuo ir yra pagrindinis skirtumas tarp paklausos mažėjimo ir paklausos didėjimo teorijų.

Geriausias pasiūlos sumažėjimo pavyzdys, OPEC organizacijos veiksmai. 1973 ir 1978 m. OPEC drastiškai sumažino išgaunamos naftos kiekį. Tai stipriai sumažino pasiūlą, pradėjo sparčiai kilti kainos. Pasiūlos kreivė pasistūmėjo į dešinę (4 pav.) taip pusiausvyros taškas pasislinko iš taško A į tašką B. Tokiu atveju ekonomika išgyvena stagfliacija, kai kyla kainos ir tuo pačiu metu krenta pagaminamos produkcijos lygis, bei didėja nedarbas. Tačiau 1980 m. pasaulis prisitaikė prie esamos situacijos ir tapo mažiau priklausomas nuo OPEC, kadangi padidėjo naftos pasiūla iš kitų naftą išgaunančių šalių, taip pat pradėtos diegti technologijos taupančios kurą. Todėl OPEC buvo priversta didinti pasiūlą ir

mažinti naftos kainas. To pasėkoje pasiūlos kreivė atsistatė, t.y. pasislinko į dešinę ir situacija ekonomikoje stabilizavosi. (Bronfenbrenner, Werner, Wayland 1990).



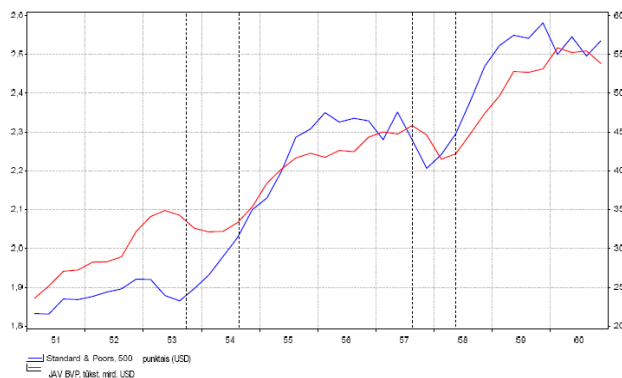
**4 pav.** Pasiūlos sumažėjimo sukelti svyravimai  
Šaltinis. Bronfenbrenner, Werner, Wayland 1990.

Apibendrinant galima teigti, kad ekonomikos ciklą sudaro 4 stadijos, kurios cikliškai seka viena paskui kitą. Perėjimą iš vienos stadijos į kitą daugiausia įtakoja paklausos ir pasiūlos padidėjimas arba sumažėjimas, kuris gali sukelti didelius ekonomikos svyravimus, dėl kurių ekonomika gali pereiti į recesiją ar stagfliciją. Šių paklausos ir pasiūlos sukeltų svyravimų išvengti neįmanoma, galima tik sušvelninti šiuos svyravimus, daugiausia per valdžios vykdomą politiką. Taip pat egzistuoja nenumatyti veiksniai, kurie gali stipriai pakeisti ekonomikos kryptį, pvz. karai, technologiniai išradimai.

### Ekonomikos aktyvumo prognozavimas

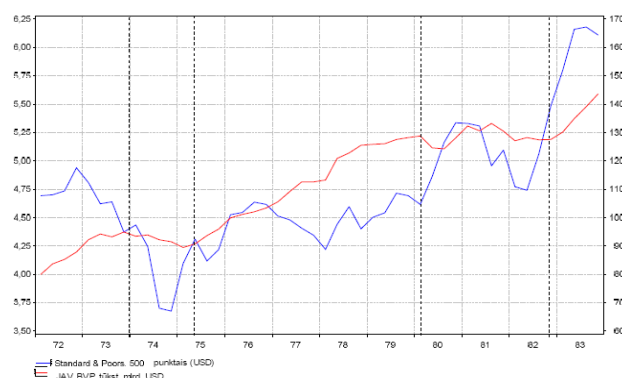
Apibrėžus ekonomikos ciklo sudedamąsias dalis, matyti, kad šis ciklas sudeda iš 4 pagrindinių dalių. Nors pats ciklas ir nėra sudėtingas, nuspėti, kada jis pereis iš vienos būsenos į kitą, labai sunku. Tačiau egzistuoja pakankamai rodiklių, kurių pagalba galime prognozuoti ekonomikos aktyvumą.

Akcijų kainos vienas iš pagrindinių rodiklių, kurių pagalba daug anksčiau galime nuspėti ekonomikos būseną. „Ankstesnių recesijų analizė leidžia daryti išvadą, kad akcijų rinkos į ekonominio ciklo pasikeitimus istoriškai linkusios reaguoti iš anksto (4 – 9 mėn.). Iki šiol akcijų kainos, rinkos dalyvių lūkesčiams kryptant ūkio nuosmukio pusėn, paprastai pradėdavo kristi likus vidutiniškai 6 mėn. iki to momento, kurį vėliau kaip recesijos pradžią oficialiai patvirtindavo makroekonominiai duomenys. Ekonominiam ciklui peržengus recesijos slenkstį akcijų kainos, esant retoms išimtims, jau būdavo nukritusios didžiąją dalį nuosmukio, o dugnas būdavo jau arti arba net pasiektas (5, 6 pav.)“ (Adomkus 2008). Panašūs procesai vyksta ir prasidėjus ekonomikos atsivimui. Kaip rodo statistiniai duomenys, tik atsispyrusios nuo dugno akcijų kainos per gana trumpą laiką atgauna didžiąją dalį prarastos savo vertės. 1953-1954 m. JAV recesija puikiai visa tai atspindi, kadangi prasidėjus recesijai akcijų rinka jau buvo pasiekusi dugną (5 pav.).



**5 pav.** 1953 – 1954 m. ir 1957 – 1958 m. recesijos JAV ir S&P500  
Šaltinis. Adomkus 2008.

1973-1975 m. recesijos JAV rodo, kad akcijų rinka pasibaigus recesijai dažniausiai jau būna atgavusi pusę savo vertės (6 pav.).



**6 pav.** 1973 -1975 m. ir 1980 – 1982 m. recesijos JAV ir S&P500  
Šaltinis. Adomkus 2008.

Infliacija – kitas labai svarbus veiksnys bandant prognozuoti ekonomikos būklę. Infliacija yra prekių ir paslaugų brangimas. Infliaciją matuoja keletas indeksų. G. Kancerevyčius (2000) išskiria du pagrindinius indeksus: vartojimo prekių indeksas ir gamintojų prekių indeksas. Vartojimo prekių indeksas (VKI) (ang. Consumer Price Index, CPI) yra svarbiausias infliacijos indikatorius.

Pirmiausia infliacija stipriai kyla prieš ekonomikos nuosmukį. Antra, dėl infliacijos kyla kainų lygis, taip sumažėja fiksuotas pajamas gaunančių vartotojų perkamoji galia.

F. K. Reilly, E. A. Norton (2006) kaip vieną iš svarbiausių infliacijos prognozavimo indikatorių nurodo pinigų kiekį (pvz. M2) ir skirtumą tarp ilgalaikių ir trumpalaikių palūkanų normų. Sparčiai didėjantis pinigų kiekis, gali būti rodiklis rodantis, kad ateityje kils infliacija ir atvirkščiai, lėtas pinigų kiekio augimas nerodo infliacijos didėjimo. Kitas svarbus ekonomikos aktyvumo rodiklis, tai skirtumas tarp ilgalaikės ir trumpalaikės palūkanų normos. Dažniausiai, esant normalioms ekonominėms sąlygoms, ilgalaikė palūkanų norma yra didesnė už trumpalaikę palūkanų normą. Tačiau jei šis skirtumas lygus nuliui arba neigiamas, pvz. jei trijų mėnesių palūkanų norma didesnė arba lygi už 10 metų palūkanų normai, tai rodo jog yra recesija. Šį faktą

patvirtina visos 9 recesijos JAV nuo 1955 iki 2004, nes visų jų metu skirtumas tarp ilgalaikės ir trumpalaikės palūkanų normos buvo lygus nuliui arba neigiamas. Kai šis skirtumas tapdavo teigiamu, ekonomika pradėdavo kilti. Verta paminėti, kad didėjanti JAV išdo vekselių (ang. T-bill) palūkanų norma taip pat gali būti kaip numatomas infliacijos rodiklis. (Reilly, Norton 2006).

Infliacijos prognozavimo indikatorių identifikavimas tik vienas iš būdų nuspėti ekonomiką. Norint kuo tiksliau prognozuoti ekonomikos būseną neužtenka nagrinėti vieną ar kelis rodiklius. Todėl būtina nagrinėti daugiau orientacinių rodiklių, kurie parodo esamą ekonomikos būklę anksčiau nei BVP. Nekilnojamo turto sektoriaus aktyvumas yra vienas iš orientacinių rodiklių. Kadangi statybų sektoriaus aktyvumo padidėjimas sąlygos statybinių medžiagų paklausos padidėjimą, darbininkų darbo užmokesčio išaugimą, baldų gamybos apimties padidėjimą. Ir tik po to viso to išaugimas atsispindės BVP rodiklyje. Pinigų kiekis (M2), vidutinis savaitinis gamybinės pramonės darbuotojų valandų skaičius, nauji vartojimo prekių užsakymai, vartotojų lūkesčiai, akcijų kainos visi šie rodikliai gali būti laikomi kaip orientaciniai, kurių pagalba galima numatyti ekonomikos aktyvumą.

Ciklo fazes galima nustatyti remiantis ekonomikos indikatoriais ir duomenimis. JAV ekonomikos ciklo indikatorius skelbia Nacionalinis Ekonomikos Tyrimo Biuras (ang. National Bureau of Economic Research, NEBR).

Ekonominiai kintamieji būna įvairios krypties: cikliniai (ang. procycle), priešcikliniai (ang. countercyclical) arba acikliniai (ang. acyclical) ir įvairaus signalo laiko (ang. signal timing): aplenkiantys, sutampantys ir atsiliekantys. Yra 11 pirmaujančių (ang. leading) indikatorių, 4 sutampantys (ang. coincident) ir 6 atsiliekantys (ang. lagging). Indikatoriai yra tam tikri ekonomikos statistiniai rodikliai. Pralenkiančių indikatorių pokyčiai atsiranda 3-4 mėn. prieš pakilimą ir 8-9 mėn. prieš recesiją. (Kancerevyčius 2000).

Tačiau dauguma indikatorių susieti su istoriniais duomenimis, todėl gali kartais teikti klaidingą informaciją. Negalima visada akla jais pasikliauti.

Norint padidinti prognozių tikslumą rekomenduojama naudoti kiekybinę ir kokybinę analizę, tik tokiu būdu galima priartėti prie sistemingo ekonomikos prognozavimo. Lūkesčių analizės esmė ir yra ta, kad analitikas stebi aplinką, atlieka skaičiavimus, pasirenka ekonomikos rodiklius ir juos stebi.

F. K. Reilly, E. A. Norton (2006) išskiria keletą šios analizės žingsnių. Pirmas šios analizės žingsnis nuspėti visos ekonomikos, politinius ir demografinius pokyčius. Šio proceso metu analitikas turi susidaryti pagrindines prielaidas apie fiskalinę, monetarinę politiką. Proceso pabaigoje turi pasirinkti rodiklius, kurie bus stebimi prognozės metu.

Įvertinęs ekonomikos ir rinkos sąlygas, investuotojas mato, ar tinkamas laikas investuoti. Jei taip, tai jis turi eiti prie antro labiausiai įtakojančio akcijų pelningumą veiksnio – pramonės šakos (ang. industries). Atskirų pramonės šakų analizė leidžia pasirinkti perspektyviausią investicijos šaką. Kiekvienos pramonės šakos firmų akcijų kainų pokyčiams skaičiuojami atskiri indeksai. Jie skiriasi nuo visos rinkos rinkos indeksų, todėl palyginus

juos galima pamatyti, ar nagrinėjamos šakos akcijų kainos labai koreliuoja su visa rinka, ar sektoriaus pelningumas geresnis už visos rinkos pelningumą. Pavyzdžiui, paskutiniiais metais biotechnologijų ir informacinių technologijų bei finansų įmonių akcijos ryškiai lenkė bendrą rinką, tuo tarpu transporto, plieno, sunkiosios pramonės firmų akcijos gerokai atsiliko. Pramonės šakos pelningumo prognozę galima atlikti apskaičiuojant prognozuojamus pelno vienai akcijai (EPS) ir Kainos/Pelno (P/E) koeficientus (Kancerevyčius 2000).

Trečias žingsnis mikroekonominė analizė. Įvertinus laiko tinkamumą investicijoms, suradus perspektyviausią pramonės šaką, lieka rasti perspektyviausią įmonę toje pramonės šakoje.

Taigi įtraukus į ekonomikos prognozavimą lūkesčių analizę, vis tiek negalime tiksliai nuspėti kokia ateityje bus ekonomika. Pirmiausia dėl kai kurių neprognozuojamų veiksnių, tokių kaip „minios instinktas“. Nes neįmanoma nuspėti žmonių elgsenos, suprasti jų psichologijos. Be to dažnai daugumos žmonių veiksmai būna neracionalūs, destruktivūs, kurių paaiškinti neįmanoma.

Kita priežastis analitikų nežvalgumas. Dauguma analitikų mano, kad ateitis bus panaši kaip artimiausioj praeitį. Todėl ekonomikos pakilimo metu, visi siekia kuo didesnio pelno, užmiršdami įvertinti riziką, dėl ko vėliau patiriama dideli nuostoliai.

Dar viena klaidingo prognozavimo priežastis yra didelis statistinių duomenų kiekis. Todėl kartais analitikai nagrinėdami ir pasikliaudami vien tik dideliu kiekiu duomenų, pamiršta atkreipti dėmesį į esančią realią padėtį, bei kas vyksta aplinkui.

Taigi atsižvelgiant į aukščiau paminėtus sunkumus, galime teigti, kad tiksliai prognozuoti ekonomikos būklės neįmanoma. Neatsižvelgiant į žmonių psichologiją, net tokių svarbių ekonomikos veiksnių kaip monetarinė ar fiskalinė politika, bei kitus politinius faktorius prognozuoti ganėtinai sunku. Ekonomikos prognozavimas tikrai nėra lengva užduotis

## Ekonomikos nuosmukiams atspariausi vertybiniai popieriai

Portfelio formavimas – tai investicinio proceso sudedamoji dalis, susidedanti iš nustatymo į kokius aktyvus (VP) investuoti ir koku santykiu paskirstyti lėšas. Tikintis didesnio pelningumo, dauguma investuotojų pasirenka sparčiai augančias įmones, kurių pelningumas stipriai priklauso nuo ekonomikos ciklų. Ciklinių verslo grupių sektorių grupė apima finansus, energetiką, medžiagas, ne pirmo būtinumo vartojimo prekes ir paslaugas, gamybą, telekomunikacijų paslaugas ir informacines technologijas. Šių sektorių bendrovių pajamos ir veiklos rezultatai ypač jautriai reaguoja į ekonominio ciklo pokyčius. Taip pat jų akcijų kainos gana stipriai svyruoja. Todėl norint sumažinti riziką būtina diversifikuoti portfelį, įtraukiant ekonomikos ciklams atsparių įmonių vertybinius popierius.

Ekonomikos ciklai daro įtaką pramonės aktyvumui. Ekonominiai pokyčiai gali pasireikšti dviem formomis: cikliniai pokyčiai, kurie atsiranda iš ekonomikos

pakilimo ir nuosmukio ir struktūriniai pokyčiai, kurie keičia ekonomikos būseną, pvz. technologiniai pokyčiai.

F. K. Reilly, E. A. Norton (2006) išskiria skirtingas ekonomikos ciklo fazes ir pramonės šakas, kurios pelningiausios skirtingose fazėse (7 pav.). Matome, kad autoriai, kaip ir dauguma kitų ekonomistų, ekonomikos ciklą išskiria į 4 dalis: kritimo stadija, „dugnas“, kilimo periodas ir pikas.

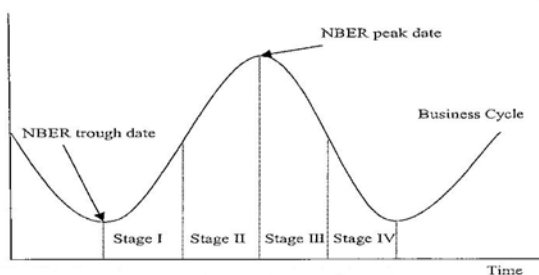


7 pav. Ekonomikos ciklas ir pramonės šakos  
Šaltinis. Reilly, Norton 2006.

Ekonomikos nuosmukiui artėjant į pabaigą pelningiausia finansinio sektoriaus įmonių akcijos. Kadangi investuotojai tikisi, kad tuoj pradės didėti bankų pelnai, padidės paskolų paklausa. Tokius investuotojų lūkesčius lemia gerėjantys ekonomikos rodikliai, padidėjusi paskolų paklausa, statybų sektoriaus pagyvėjimas. Kai ekonomika pasiekia dugną, išauga ilgalaikio vartojimo prekių paklausa, tokių kaip kompiuteriai, automobiliai. Kadangi vartotojai tikisi ekonomikos augimo, kas sąlygoja pajamų padidėjimą. Kita priežastis vartotojai nuosmukio laikotarpiu buvo atidėję daug pirkimų, todėl tikintis ekonomikos atsigavimo pradeda pirkti. Kilimo laikotarpiu įmonės pradeda investuoti į plėtrą, diegia naujas technologijas. Ekonomikos piko metu žymiai padidėja infliacija, paklausa viršija pasiūlą. Šiuo metu investuotojai daugiausia investuoja į įmones kurios perdirba žaliavas, tokias kaip naftos, aukso, aliuminio pramonę. (Reilly; Norton 2006).

Gana netikėtą ir įdomią tyrimo išvadą pateikė M. DeStefano (2004). Atlikto tyrimo metu buvo nustatyta, kad į vertybinius popierius palankiausia investuoti 4-toje ciklo stadijoje (vėlyvasis kritimas) (8 pav.), kai ekonomika išgyvena didžiausią nuosmukį. Kadangi investuotojai mano, kad jau pasiektas „dugnas“ ir greitai metu ekonomika pradės augti. Kitas veiksnys, viliojantis investuotojus, tai, kad recesijos metu akcijų kainos būna stipriai kritusios.

M. DeStefano/The Financial Review 39 (2004) 527–547

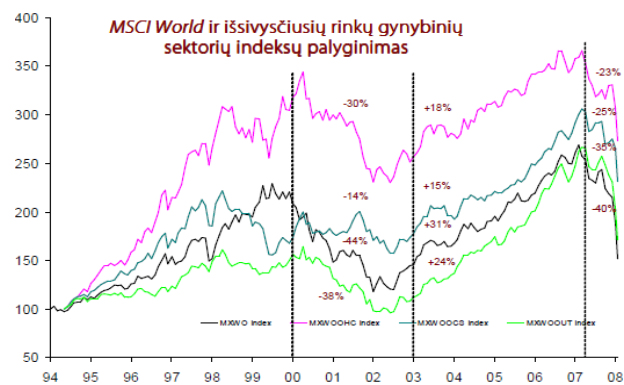


8 pav. Ekonomikos ciklas  
Šaltinis. Destefano 2004

Kaip matome skirtingose ciklo stadijose vienos pramonės šakos laikosi geriau nei kitos. Visose ciklo stadijose labiausiai svyruoja ciklinių įmonių pelningumas.

Kaip teigia FMĮ „Finasta“ investicijų strategas, A. Adomkus (2008): „Ekonominio nuosmukio laikotarpiu palankiausia investuoti į dideles įmones, kurios plėtoja ūkio augimo sulėtėjimui atsparų verslą ir generuoja stabilius, nesunkiai prognozuojamus pinigų srautus ir paprastai kasmet moka nemažus dividendus.“ Prie tokių įmonių galima priskirti sveikatos priežiūros kasdieninio vartojimo prekių ir komunalinių paslaugų bendroves.

Minėtos gynybinės pramonės šakos ir jų verslas yra gana atsparūs ekonominio aktyvumo sulėtėjimams, nes šių sektorių bendroves pagal savo veiklos profilį gamina pirmo būtinumo prekes ar paslaugas, kurių paklausa yra mažai, arba visai neelastinga kainų ir gyventojų lūkesčių, jų pajamų bei išlaidų pasikeitimams. Nagrinėjant gynybinių pramonės šakų grupes remiantis istoriniais duomenimis galima konstatuoti, kad jos yra linkusios nekristi taip smarkiai ir sparčiai kaip ciklinių bendrovių akcijos prieš prasidedant ekonominiam nuosmukiui ir jam prasidėjus. (Adomkus 2008). Šį faktą iliustruoja paskutinių 14 metų istoriniai indeksų duomenys (9 pav).



9 pav. MSCI World ir išsivysčiusių rinkų gynybinių sektorių indeksų palyginimas

Šaltinis. Adomkus 2008.

**Pastaba:** Indeksų paaškinimai pateikiami 1 lentelėje.

„Statistinė skirtingų ūkio sektorių akcijų kainų dinamikos istoriniai duomenys rodo (1 lentelė), kad per pastarąsias globalias recesijas gynybinių sektorių akcijos tiek išsivysčiusiose, tiek besivystančiose rinkose pagal savo grąžą pasirodė geriau už ciklinių sektorių akcijas, tačiau vis tiek neišvengė vertės sumažėjimo.

Be to, per 14 pastarųjų metų gynybinių sektorių akcijų grąžos ir jų rizikingumo, kurį atspindi kainų svyravimo mastas, santykis buvo gana patrauklus lyginant su ciklinių akcijų grupe, nes gynybinių sektorių akcijų pelningumą viršijo tik nedaugelio ciklinių sektorių akcijų grąža, o gynybinių sektorių akcijų rizikingumas buvo mažiausias“ (Adomkus 2008).

Akivaizdu, kad ankstesni rezultatai negarantuoja būsimų tendencijų, tačiau galima daryti prielaidą, kad gynybinio sektoriaus bendrovių akcijų kursų svyravimai ekonominiu pakilimu ir nuosmukiu laikotarpiais ir ateityje turėtų išlikti žymiai mažesni. Todėl tikėtina, kad gynybinių sektorių akcijų įtraukimas į ilgalaikio, gerai subalansuoto ir diversifikuoto investicijų portfelio sudėtį,



turėtų padėti subalansuoti jį ilguoju laikotarpiu, taip pat suteikti jam daugiau stabilumo ir padėti apsaugoti nuo didelių investicijų vertės sumažėjimų ekonominių ir akcijų rinkų nuosmukių metu.

Taigi, investuotojai neturėtų pirkti akcijų pagal tuometu esamą ekonomikos būseną, kadangi esamos sąlygos jau yra išskaičiuotos į akcijos kainą. Todėl būtina bent keliais mėnesiais prognozuoti į priekį ir pagal tai pirkti akcijas.

1 lentelė. Rizkingumo ir koreliacijų indeksai

	S&P500	MSCI World	MSCI Rytų Europa	MSCI Augančios rinkos	14 metų graža	14 metų vidutinis standartinis nuokrypis
S&P500	1	0,943	0,529	0,692	52,70%	18,20%
MSCI World (MXWO)	0,943	1	0,579	0,782	29,50%	14,21%
MSCI Rytų Europa	0,529	0,579	1	0,769	565,30%	27,50%
MSCI Augančios rinkos (MXEF)	0,692	0,782	0,769	1	23,90%	18,30%
MSCI Sveikatos priežiūra (IR) (MXWOHC)	0,602	0,555	0,175	0,263	94,30%	15,75%
MSCI Medžiagos (IR) (MXWOOMT)	0,653	0,777	0,526	0,725	32,10%	17,37%
MSCI Energetika (IR) (MXWOEN)	0,52	0,602	0,465	0,59	154,20%	16,11%
MSCI Informacinės technologijos (IR) (MXWOIT)	0,84	0,829	0,572	0,645	55,20%	25,25%
MSCI Gamyba (IR) (MXWOIN)	0,836	0,919	0,559	0,742	15,10%	16,34%
MSCI Vartojimo prekės (IR) (MXWOCD)	0,878	0,929	0,584	0,728	6,60%	23,90%
MSCI Kasdienio vartojimo prekės (IR) (MXWOCS)	0,537	0,563	0,287	0,359	83,80%	15,01%
MSCI Finansai (IR) (MXWOOFN)	0,825	0,869	0,526	0,662	3,80%	18,22%
MSCI Telekomunikacijos (IR) (MXWOOTC)	0,746	0,76	0,45	0,513	-8,60%	18,50%
MSCI Komunalinės paslaugos (IR) (MXWOCS)	0,515	0,592	0,371	0,419	21,30%	16,14%
MSCI Sveikatos priežiūra (AR) (MXEFOFHC)	0,363	0,436	0,453	0,538	227,80%	19,11%
MSCI Medžiagos (AR) (MXEFOFMT)	0,526	0,633	0,644	0,895	42,00%	22,90%
MSCI Energetika (AR) (MXEFOFEN)	0,585	0,672	0,779	0,872	205,40%	25,78%
MSCI Informacinės technologijos (AR) (MXEFOFIT)	0,642	0,678	0,547	0,786	291,00%	27,11%
MSCI Gamyba (AR) (MXEFOFIN)	0,666	0,751	0,696	0,899	48,20%	19,39%
MSCI Vartojimo prekės (AR) (MXEFOFCD)	0,639	0,722	0,694	0,919	30,20%	20,27%
MSCI Kasdienio vartojimo prekės (AR) (MXEFOFCS)	0,573	0,666	0,597	0,717	96,90%	15,00%
MSCI Finansai (AR) (MXEFOFFN)	0,65	0,735	0,724	0,951	18,80%	23,20%
MSCI Telekomunikacijos (AR) (MXEFOFTC)	0,71	0,784	0,694	0,895	67,20%	22,28%
MSCI Komunalinės paslaugos (AR) (MXEFOFUT)	0,605	0,657	0,66	0,865	21,30%	21,25%

Šaltinis. Adomkus 2008.

**Pastaba:** IR – išsivysčiusios rinkos (apima iš viso 23 į indeksų sudėtį įtraukiamas šalis);

AR – besivystančios rinkos (apima iš viso 25 į indeksų sudėtį įtraukiamas šalis);

## Išvados

Ekonomikos ciklą sudaro 4 stadijos, kurios cikliškai seka viena paskui kitą. Perėjimą iš vienos stadijos į kitą daugiausia įtakoja paklausos ir pasiūlos padidėjimas arba sumažėjimas, kuris gali sukelti didelius ekonomikos svyravimus, dėl kurių ekonomika gali pereiti į recesiją ar stagfiaciją. Šių paklausos ir pasiūlos sukeltų svyravimų išvengti neįmanoma, juos galima tik sušvelninti, daugiausia per valdžios vykdomą politiką

Egzistuoja nemažai rodiklių, kurių pagalba galime prognozuoti ekonomikos aktyvumą, pagrindiniai iš jų, infliacija, akcijų kainos, skirtumas tarp ilgalaikės ir trumpalaikės palūkanų normos ir kiti. Tačiau dėl tokių veiksnių kaip žmonių psichologija arba monetarinė ir fiskalinė politika, tiksliai prognozuoti ekonomiką neįmanoma.

Ekonomikos ciklų įtakos vertybinių portfelių formavimui ir pelningumui tyrimai padėtų suformuluoti prielaidas ir argumentus tam tikros sudėties vertybinių popierių portfelio sudarymui, išryškinant mažiausiai ekonominių svyravimų įtakos veikiamas sudedamąsias portfelio dalis.

Gynybinių sektorių akcijų įtraukimas į ilgalaikio, gerai subalansuoto ir diversifikuoto investicijų portfelio sudėtį, turėtų padėti subalansuoti jį ilguoju laikotarpiu,

taip pat suteikti jam daugiau stabilumo ir padėti apsaugoti nuo didelių investicijų vertės sumažėjimų ekonominių ir akcijų rinkų nuosmukių metu.

## Literatūra

- Adomkus, A. (2008). „Buferinių“ sektorių akcijos esant recesijai padeda subalansuoti portfelį. [Žiūrėta lapkričio 28 d., 2008.].  
<[http://www.finasta.lt/get\\_file.php?file=FIN2C5DEB31ACEA11C25DE67B91751BD781MP&view=1](http://www.finasta.lt/get_file.php?file=FIN2C5DEB31ACEA11C25DE67B91751BD781MP&view=1)>.
- Bolten, S. E., Weigand, R. A. (1998). *The generation of stock market cycles*. [Žiūrėta gruodžio 28 d., 2008].  
<<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=4&hid=114&sid=a4ac4e90-4cc7-42a7-ab7b-565cb79b70dc%40sessionmgr109&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=523753>>.
- Brentani, C. (2004). *Portfolio Management in Practice*. Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Bronfenbrenner, M., Werner, S., Wayland, G. (1990). *Macroeconomic*. Houghton Mifflin Company, Boston.
- Destefano, M. (2004). *Stock Return and the Business Cycle*. [Žiūrėta lapkričio 29 d., 2008].  
<<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=5&hid=114&sid=a4ac4e90-4cc7-42a7-ab7b-565cb79b70dc%40sessionmgr109&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=14603416>>.

- Gitman, L. J., Joehnk, M. D. (1996). *Fundamentals of Investing*. HarperCollins Publishers Inc., New York.
- Hyman, D.N. (1989). *Macroeconomics*. Irwin Professional.
- Jones, C. P. (1996). *Investments: analysis and management*. John Wiley & Sons Inc., New York.
- Kancerevyčius, G (2006). *Finansai ir investicijos*. Smaltijos leidykla, Kaunas.
- Martinkus, B., Žilinskas, V. (1996). *Pinigai. Vertybiniai Popieriai. Bankai*. Technologija, Kaunas.
- Nawrocki, D. (1997). Phase of the Business Cycle and Portfolio Managemen. [Žiūrėta sausio 3 d., 2009], <<http://www.handholders.com/old/phase.pdf>>.
- Pupelis, L. (2008). *Rinkų ciklai: akcijų kainos, kaip ir medžiai, iki dangaus neauga*. [Žiūrėta lapkričio 10 d., 2008], <[www.sindicatum.lt/file\\_p.php?download=15](http://www.sindicatum.lt/file_p.php?download=15)>.
- Ramanauskas, T. (2005). *Bankų kredito didėjimas makroekonominiu požiūriu*. [Žiūrėta balandžio 9 d., 2009 ], <[http://www.lb.lt/leidiniai/pinigu\\_studijos2005\\_3/ramanauskas.pdf](http://www.lb.lt/leidiniai/pinigu_studijos2005_3/ramanauskas.pdf)>.
- Reilly, F. K., Norton, E.A. (2006). *Investments*. Thomson, South-Western.
- Rutkauskas, A. V. (2006). Adekvačiojo investavimo portfelio anatomija ir sprendimai panaudojant imitacines technologijas. *Ekonomika*, 75, 52-76.
- Samuelson, P. A., Nordhaus, W. D. (1989). *Economics*. McGraw-Hill Book Company.

## STOCK PORTFOLIO ANALYSIS IN CORRESPONDENCE TO ECONOMIC CYCLE

### Summary

The variety of investment's instruments in contemporary stock market and changeable economical environment requires to be aware of those instruments and cycles of markets to be able to control the risk. When creating optimal portfolio of stock it is mandatory to create a strategy based on analyzes of change, investing period and the possible risk.

This article analyses the influence of economical cycles on stock profitability. Also strategies of creating portfolio from various financial instruments are presented. The structure of economical cycles is analysed according to economical changes in different sessions of the cycle. When creating optimal portfolio the resistance

of stock and financial instruments during economical recession are discussed.

After revealing what factors influences stock profitability, various industry sectors are sifted trough. The strategy of investment is being chosen and the boundaries of investment limits are shown. This analyses orients around the main macroeconomic indexes: GDP, unemployment's level and interest rate. These indexes are being equalized, their relations with obligations, stock and commodities are presented.

The main aspects are optimization of portfolio structure including alternative investments as gold and the USA government's obligations which secure the stability of portfolio. Stock of perspective industry sectors are being put into portfolio on purpose to create the diversification and increase yield. Following sectors included information technologys, biotechnologys, alternatives energy technologys and finance. Valuating these sectors perspectives we can expect quite large yield, but standart deviation and risk quite big, because these companys refer to cyclical business companys. That's why important include in portfolio and defencive industry sectors, such as healthcare, consumer goods, utilities, companys which has doesn't have large debt and even economical slowdown are able to raise income. Defensive industry sectors and their business are quite resistant of economic slowdowns, because these sectors companys according to their production profile, producing firs need goods and services. These goods demand are little or inelactic for price, people expectations, their income and spending changes. So including in the portfolio defensive industry sectors stock and alternatives investments should give to this portfolio more stability and help protect from big investments worth decrease due economic and stock downturns.

During the economical data analyses of 20 years period of the USA's economy some tendencies are revealed. According to results of the research the comparative analyses of profitability of portfolios is presented. The proportions of stock, obligations and staple in the portfolio are determined. The chosen investment strategy is being rated.

KEYWORDS: portfolio, stock, economical cycles, alternative investment, industry.

---

**Marius Žėkas**, Vilniaus universiteto KHF 2 kurso magistrantūros studentas. Adresas: Partizanų g. 126-56, Kaunas. Telefonas (8 67) 28 92 91. El. paštas [marius.zekas@yahoo.com](mailto:marius.zekas@yahoo.com).

**Gerda Žigienė**, mokslų daktarė. Vilniaus universiteto Kauno Humanitarinio fakulteto Finansų ir apskaitos katedros docentė. Mokslinių tyrimų kryptys: įmonių finansai, viešojo ekonomika. Adresas: Muitinės g. 8, Kaunas. Telefonas (8 37) 42 29 26. El. paštas [zigiene@vukhf.lt](mailto:zigiene@vukhf.lt).



## КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ СТРАН БАЛТИИ В ПРЕДДВЕРИИ КРИЗИСА

Ольга Задорожная

*RRC Колледж Государственного агентства социальной интеграции Латвии*

---

### Аннотация

Статья рассматривает конкурентоспособность стран Балтии (Эстонии, Латвии и Литвы) в сравнении с компараторами – средними значениями аналогичных факторов конкурентоспособности в среднем по ЕС (объединяя 27 стран) и в среднем по ЕС (объединяя 15 стран – старожилов ЕС). Анализируются факторы бизнес-среды, развития человеческого капитала, инфраструктуры, эффективности управления, производительности и условий рынка труда, цен и затрат, макроэкономических показателей, развития технологии и инноваций. Методологические основы исследования – теория конкурентоспособности и работы её современных исследователей, в которых отображены проблемы конкурентоспособности различных государств и регионов. Методы исследования, которые использованы в работе – анализ и сравнение статистических данных из свободно доступных статистических источников. При анализе стран Балтии автор рассматривает конкурентоспособность как состоящую из нескольких основных факторов: экономическая активность (внутренний валовый продукт структура экономики), качество жизни (индексы, формируемые Организацией объединенных наций (ООН) – индекс человеческого развития (Human Development Index - HDI), индекс неравенства GINI), условия на рынках (производительность и стоимость труда, обменные курсы и цены), индикаторы макроэкономического состояния (экспортные и импортные потоки, потоки инвестиций), условия для бизнеса (качество бизнес-среды, качество управления, технологии и инновации, человеческий капитал). Для своего анализа автор использовала свободно-доступные источники данных – преимущественно, это данные EUROSTAT.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** конкурентоспособность, факторы конкурентоспособности, индекс конкурентоспособности, детерминанты конкурентоспособности, долгосрочное развитие, экономическое развитие.

### Введение

Конкурентоспособность в самом общем смысле показывает достижения индивида, предприятия или государства в сравнении с другими. Организация по экономическому сотрудничеству и развитию дает следующее определение конкурентоспособности государств: “Конкурентоспособность – это степень, в которой государство в условиях открытых рынков может производить товары и услуги, выдерживать конкуренцию с иностранными производителями, одновременно сохраняя и умножая внутренний реальный доход” (Organization for Economic Cooperation and Development 1992.).

Применяемая на практике большим количеством развитых и развивающихся стран концепция конкурентоспособности государства анализирует, каким образом политика национального правительства способствует развитию конкурентного национального, социально-ответственного бизнеса во благо процветания нации.

В условиях современного глобального мира для всех экономических систем является важным оценивать свою конкурентоспособность. В таких странах, как Соединенные Штаты, Китай, Япония, Ирландия, Турция, Греция, и других существуют консультативные органы и специальные правительственные учреждения, занимающиеся проблемами конкурентоспособности.

Анализ конкурентоспособности проводится ежегодно несколькими международными организациями (Всемирный экономический форум (World Economic Forum)], Центр исследования конкурентоспособности швейцарского института развития менеджмента (International Institute for Management Development World Competitiveness Centre), Ирландский национальный совет по конкурентоспособности (National Competitiveness Council) и другие), каждая из которых строит свой индекс конкурентоспособности стран, основанный на нескольких измерениях. Рейтинги конкурентоспособности позволяют идентифицировать уровень конкурентоспособности государства и те барьеры, которые препятствуют его экономическому развитию (неэластичность рынка труда, финансовая нестабильность, недостатки управления, неадекватная инфраструктура, бюрократия, недостатки системы образования, общественной этики, недостаточное развитие инноваций, слабое развитие рынка финансовых услуг и т.д.). Ежегодные отчеты Всемирного банка „Doing Business“ также можно считать обзором международной конкурентоспособности, анализирующим один из важнейших ее факторов – качество бизнес-среды.

В Латвии опубликованы несколько работ, которые посвящены проблемам государственной

конкурентоспособности. Это исследования А. Ванага Латвии и ее оценка в международных рейтингах“ (Vanags 2005); Ю. Алашеевой „Оценка государственной конкурентоспособности с макроэкономической точки зрения“ (Alašejeva 2004); Г. Давидсона „Моделирование долгосрочной конкурентоспособности Латвии“ (Dāvidsons 2005). Общее для всех этих исследований – проблема идентификации элементов, которые необходимы для обеспечения долгосрочного стабильного роста и улучшения стандартов жизни.

Цель данного исследования – оценить уровень конкурентоспособности стран Балтии (Эстонии, Латвии и Литвы) в сравнении с компараторами – значениями аналогичных факторов конкурентоспособности в среднем по ЕС (объединяя 27 стран (EU 27)) и в среднем по ЕС (объединяя 15 стран – старожилов ЕС (EU 15)).

Методологические основы исследования – теория конкурентоспособности и работы её современных исследователей, в которых отображены проблемы конкурентоспособности различных государств и регионов. Методы исследования, которые использованы в работе – анализ и сравнение статистических данных из свободно доступных статистических источников.

При анализе стран Балтии автор рассматривает конкурентоспособность как состоящую из нескольких основных факторов: экономическая активность (внутренний валовый продукт структура экономики), качество жизни (индексы, формируемые Организацией объединенных наций (ООН) – индекс человеческого развития (Human Development Index - HDI), индекс неравенства (GINI), условия на рынках (производительность и стоимость труда, обменные курсы и цены), индикаторы макроэкономического состояния (экспортные и импортные потоки), условия для бизнеса (качество бизнес-среды, качество управления, технологии и инновации, человеческий капитал). Для своего анализа автор использовала свободно-доступные данные EUROSTAT.

### Общий взгляд на конкурентоспособность: долгосрочный рост и качество жизни

#### ВВП

Показатель ВВП на одного жителя – это один из определяющих показателей уровня жизни в стране, который оказывает немалое влияние на конкурентоспособность страны, то есть на ее развитие в будущем.

Перефразируя известное выражение Адама Смита<sup>1</sup>, можно утверждать, что Европейское сообщество не может процветать, если между странами – членами этого сообщества существуют чрезмерные различия в материальных условиях и жизненных возможностях. Одна из важнейших целей экономической и

<sup>1</sup> Ни одно общество, без сомнения, не может процветать и быть счастливым, если значительнейшая часть его членов бедна и несчастна». А. Smith, 1776 (1976)

и 3. Ледускрасты „Конкурентоспособность“. социальной политики ЕС – выравнивание экономических и социальных различий в регионах.

В период с 1999 по 2008 год во всех трех балтийских странах наблюдался рост внутреннего валового продукта (ВВП). Особенно стремительным он был в период после 2004 года, когда страны Балтии присоединились к Европейскому союзу. Для развитых стран прирост ВВП в 2% считается большим, если в этих странах он достигает 5% - то такой рост считается стремительным, в странах Балтии прирост достигал от 8 до 12% (Eurostat 2009). На рисунке 1 показана динамика ВВП на одного жителя по рыночным ценам, выровненная по паритету покупательной способности (Purchasing Power Standards), что позволяет сравнивать экономики, значительно отличающиеся по своей абсолютной величине.

Однако рост во всех балтийских странах не сопровождался такими структурными изменениями в экономике стран, которые бы усилили их конкурентоспособность в будущем. Во всех трех странах снизилась доля промышленности (включая энергетику) в структуре ВВП, и выросла доля строительства, торговли, транспорта и коммуникаций и доля финансового сектора.

Среднее значение доли промышленности в 2007 году по данным Eurostat (включая энергетику) в 27 странах ЕС – 20.1%, в Литве – 22.6, в Эстонии – 21.3, в Латвии – 13.6 (Eurostat 2009). Такое критическое падение роста ВВП в балтийских странах в период мирового кризиса, начавшегося в 2007 году (рис. 1), объясняется именно не сбалансированностью структуры экономики.

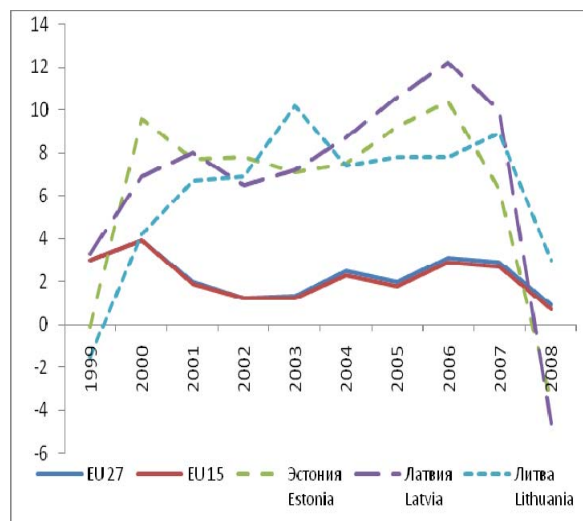


Рис. 1. Прирост реального ВВП, % к прошлому году (Eurostat 2009)

Если в структуре экономики доминирует торговая сфера и сфера оказания услуг, такая структура экономики не является устойчивой, о чем международные эксперты неоднократно предупреждали страны Балтии. Без сомнения, прирост оборота розничной торговли оказывал большое стимулирующее влияние во времена экономического роста (в Латвии эти времена теперь

называют „жирными“), однако как только мировая экономика начала пробуксовывать, объемы продаж в торговле, как и объем оказываемых услуг значительно упали и тогда на повестке дня встал вопрос – а что особенное мы можем предложить миру, исключая множество миленьких магазинчиков, которые в кризисные времена закрываются так же быстро, как лопающиеся пузыри.

Ошибка балтийских стран в том, что рост потребления не был ограничен уже в 2004 году, введением более высоких ставок налога на добавленную стоимость, что могло бы притормозить инфляцию спроса, а также реализуя политику по ограничению кредитования, что в свою очередь могло бы затормозить безумный рост цен на рынке недвижимости в 2004 – 2007 годах, который отнял кредитно-финансовые ресурсы у предприятий и направил их в сферу спекуляций с недвижимостью.

### Качество жизни

Основная цель повышения конкурентоспособности - гарантировать, что качество жизни будет улучшаться, и в ряде случаев, качество жизни некоррелирует с темпами роста и другими материальными стандартами. Размер экономики, уровень ВВП сам по себе не раскрывает множество важных для уровня жизни населения элементов. Показатель, которые наиболее полно охватывает разные аспекты качества человеческой жизни - Индекс человеческого развития (Human Development Index (HDI)), ежегодно формируемый ООН.

Индекс человеческого развития выходит за рамки ВВП и построен на более широком определении благосостояния. Индекс человеческого развития передает сложную трехмерную картину развития человека. Он оценивает возможность долгой и здоровой жизни (измеряется показателем средней ожидаемой продолжительности жизни при рождении), получения образования (измеряется уровнем грамотности взрослого населения и охвата населения начальным, средним и высшим образованием) и поддержания достойного жизненного уровня (измеряется показателем дохода по паритету покупательной способности – ППС). Этот индекс ни в коем случае не является всеобъемлющим мерилем развития человека. В частности, в него не входят такие важные индикаторы, как соблюдение прав человека, демократических свобод и социального равенства. Но чем он действительно является, так это увеличительным стеклом, позволяющим увидеть прогресс развития человека и многообразную взаимосвязь между доходом и благосостоянием (ANO 2009).

В сообщении ООН 2007/2008 года о развитии человечества (UN Human Development report) рейтинг стран Балтии 0.86, в сравнении со средним EU 15 – 0.94 и средним EU 27 составляет 0.92. Кроме того, во всех трех странах Балтии остается значительным разрыв по уровню доходов между различными слоями населения – это показывает Индекс неравенства доходов и расходов (GINI), значение

которого у Эстонии и Литвы равно 36, а у Латвии 38, в сравнении со средним по европейскому союзу (EU) 27 – 31.

К сожалению, увеличение темпов роста ВВП в странах Балтии в период с 1999 по 2007 год не привело к такому же росту индикаторов качества жизни. В ранге HDI страны Балтии занимают 42 - 44 места (Эстония – 42, Литва – 43, Латвия – 44) , опередив в группе стран-членов ЕС только Болгарию и Румынию (ANO 2009). Еще более печальным итогом является неспособность стран Балтии удержать устойчивый рост, что показывают предварительные итоги 2008 года, и крайне негативные прогнозы на 2009 год, высказываемые рядом международных институций.

### Рынок труда и производительность

Производительность – это движущая сила экономического роста, которая является не только фактором конкурентоспособности, но и ее индикатором. По своему определению, производительность – показатель, показывающий соотношение количества или качества произведенной продукции по отношению к затратам. Чаще всего общее понятие производительности сводится к более частному понятию производительности труда, или отношению количества произведенной продукции к числу потраченных на ее производство рабочих часов.

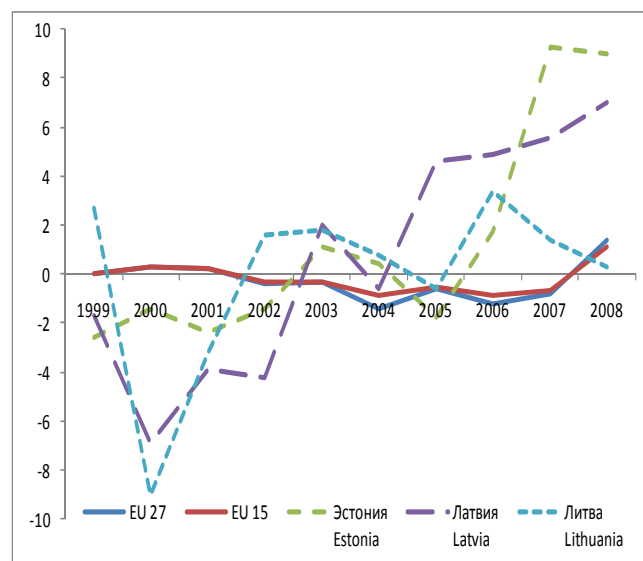


Рис. 2. Прирост реальной стоимости единицы труда (Eurostat 2009)

По данным Eurostat в 2007-2008 году производительность труда в пересчете на одного работающего в Литве и Эстонии была более чем на 35 процентов ниже, чем в странах старожилах ЕС (15 стран). В Латвии – ниже на 45% (Eurostat 2009). Рассматривая же производительность труда в пересчете на один отработанный час – производительность труда показывает еще большую разницу (Литва и Эстония на 50% меньше, Латвия на 60% (Eurostat 2009)), которая объясняется тем, что в странах Балтии рабочая неделя в среднем длиннее,

чем в ЕС. То есть жители стран Балтии работают менее продуктивно, зато более долго. Количество людей, занятых неполное рабочее время в странах Балтии (6 - 8% от общего числа занятых) также значительно меньше, чем в среднем в ЕС (EU 27 – 18%, EU 15 – 21%) (Eurostat 2009).

Еще одним фактором конкурентоспособности является стоимость единицы труда (unit labor cost (ULC)), которая объединяет показатели стоимости труда и продуктивности. Международная организация труда публикует в своих отчетах о рынках труда (International Labor Organization's Key Indicators of the Labor Market Program (KILM)) показатели ULC по группе стран ЕС, не включая в таблицу страны Балтии, поэтому автор вынужден ограничиться данными EUROSTAT по темпу роста ULC.

Надо отметить, что рост производительности труда в странах Балтии значительно отставал от роста заработной платы, начавшегося после их вступления в ЕС в 2004 году.

На рисунке 2 показаны графики роста реальной стоимости единицы труда. Этот индикатор сравнивает вознаграждение (компенсацию работающего) и его производительность (валовой внутренний продукт (ВВП) на 1 занятого), чтобы показать, как вознаграждение работающих связано с производительностью их труда. Темп роста этого индикатора показывает динамику оплаты труда к созданной стоимости продукции.

Значение этого показателя для стран ЕС в среднем (при рассмотрении 27 стран) отрицательное, и в период с 1999 по 2008 колеблется незначительно. Это означает, что прирост ВВП в этих странах осуществляется за счет интенсивных факторов производства, без значительного прироста затрат на труд работающих. Обратная ситуация в странах Балтии, что также демонстрирует и рост занятости в период с 2004 по 2006 годы (Eurostat 2009). Экономика этих стран растет экстенсивно, увеличивая количество занятых и уровень заработной платы.

То, что в странах Балтии после 2004 года рост производительности труда значительно отстает от роста заработной платы, частично объясняется тем, что между странами Балтии и странами-старожилами ЕС существует огромный разрыв и в среднем уровне вознаграждения, и в минимальной заработной плате, а также тем, что после вступления стран Балтии в Евросоюз большое количество трудоспособных граждан покинуло эти страны в поисках лучшей доли на территории стран Западной Европы. В странах Балтии образовался дефицит рабочей силы, и работодатели были вынуждены повышать заработную плату, чтобы не остаться без работников. Ситуация на рынке труда кардинальным образом изменилась, после начала мирового экономического кризиса, который самым жестким образом отразился на экономике стран Балтии. По данным ЦСУ Латвии уровень безработицы в сентябре 2009 года составил 13%, и по прогнозам экспертов Государственного агентства занятости в 2009 году достигнет уровня 14-18% от числа активного населения.

## Обменные курсы и цены

Обменные курсы широко используются как мера конкурентоспособности, поскольку они непосредственно влияют на уровень доходности экспорта и импорта. Ценовые индикаторы, также показывают степень привлекательности производства товаров и услуг в данной стране.

Во всех трех странах Балтии установлен постоянный курс евро к национальной валюте. В Литве он составляет 3.4528 лита за 1 евро с 02.02.2002 года (International Institute for Management Development 2008). В Латвии на основании решения Совета Банка Латвии с 30 декабря 2004 года лат привязан к евро по курсу 1 EUR = Ls 0.702804. (4). В Эстонии, применяющей принципы механизма полного золотовалютного обеспечения с 1992 года стоимость евро составляет 15,6466 крон (Литовский банк).

Однако главным индикатором, позволяющим говорить о тех или иных тенденциях стоимости национальной валюты, является реальный эффективный обменный курс (REER). Реальное укрепление национальной валюты, при прочих равных условиях, негативно отражается на внешнеторговом балансе страны, поскольку означает удорожание отечественных товаров по сравнению с импортными. Именно эти процессы в большей мере происходили в Латвии и в Эстонии в период с 2003 по 2007 года, и в меньшей мере в Литве и странах ЕС. REER в Латвии (1999 год = 100) рос стремительнее всех – с 90 % в 2004 году до 135 % в 2007 году; REER в Эстонии – вырос с 108% до 136%; REER в Литве – со 110 до 125% (Eurostat 2009). Повышение индекса означает укрепление национальной валюты и потерю конкурентоспособности.

Сравнивая уровни цен, можно сделать вывод, что самой дорогой страной Балтии является Эстония, за ней следует Латвия и Литва (Eurostat 2009). Инфляция в странах Балтии росла несравнимо большими темпами, чем в среднем в ЕС. Наиболее высокий уровень инфляции в странах Балтии в период с 2004 по 2007 год зафиксирован в Латвии (8 – 15%), в Эстонии и Литве он примерно на 2% меньше (Eurostat 2009).

## Экспортные и импортные потоки

Если страна демонстрирует экспортный рост (не связанный при этом с таким же ростом импорта), расширяет свою долю на внешних рынках, и увеличивает доходность и разнообразие в структуре экспорта – то мы можем говорить, что конкурентоспособность данной страны повышается (World Economic Forum 2007).

Страны Балтии после получения независимости в 1991 году начали интегрироваться в мировое экономическое пространство, после вступления в 2004 в состав Европейского Союза, рост становится намного интенсивнее. Однако статистические данные не позволяют говорить о том, что с таким внушительным ростом экспорта (для Литвы и Латвии – более чем в 2,5 раза, а для Эстонии – в 2,2 раза большим по сравнению с 2000 годом (Eurostat 2009) макроэкономическая ситуация в странах Балтии

улучшается. Так как вместе с ростом экспорта пропорционально увеличивается и импорт. Данные на рисунке 3 отображают процентное соотношение роста экспорта к росту импорта в период с 2000 по 2007 годы. И здесь мы видим совсем не радужную картину.

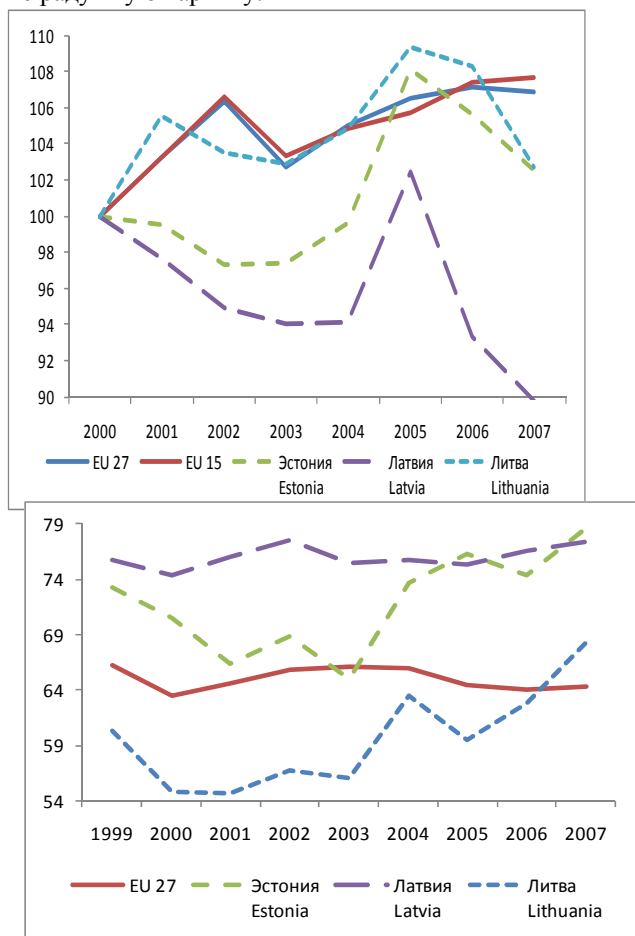


Рис. 4. Доля импорта из ЕС в общем импорте (%).  
Share of imports from EU in total imports (%)

Наиболее лучшим образом выглядит Литва. Несмотря на изменения в соотношении скорости роста - в этой стране рост экспорта на протяжении всего периода с 2000 по 2007 год опережает рост импорта (график находится выше отметки в 100%). В Эстонии в период с 2001 по 2004 импорт растет быстрее, однако, после вступления в Европейский Союз, экспорт растет существенно быстрее импорта. В Латвии же практически на протяжении всего периода с 2000 по 2007 год импорт растет быстрее экспорта. Рост экспорта превышал рост импорта только на протяжении очень короткого периода - в 2005 году, после пикового взлета экспорта в 2004, года Латвия вступила в Европейский Союз. С 2005 года в Латвии экспорт растет медленнее импорта (график находится ниже отметки в 100%). В первую очередь это связано с тенденцией укрепления реального курса лата, когда импортировать и торговать гораздо выгоднее, чем производить. Кроме того, в период стремительного роста потребительского кредитования, которое был в Латвии в 2004 - 2007 годах, с шоковым ростом внутреннего спроса местная промышленность была просто не в состоянии одномоментно увеличить свои производственные мощности, чтобы

удовлетворить покупательский спрос. Это вызвало инфляцию спроса, повсеместное повышение цен, существенно удорожило производственные расходы и уменьшило конкурентоспособность экспортеров. Высокая инфляция уменьшает рентабельность производственных предприятий, чья продукция торгуется за пределами страны. Именно поэтому дефицит текущего счета Латвии с выражено большим значением (в 2007 году - 22,5% от ВВП (<http://www.bank.lv>)).

Для всех трех стран дата вступления в Европейский Союз является ключевым событием для объяснения тех или иных изменений в народном хозяйстве. На рисунке 4 мы видим долю импорта, приходящуюся на страны Евросоюза в общем объеме импорта для стран Балтии, а на рисунке 5 - долю экспорта, приходящуюся на страны Евросоюза в общем объеме экспорта стран Балтии.

В Латвии доля импорта из стран ЕС была высокой

как до, так и после вступления в ЕС и колебалась

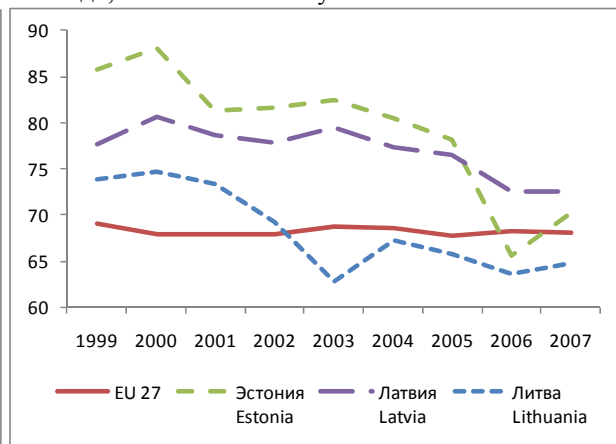


Рис. 5. Доля экспорта из ЕС в общем импорте (%).  
Share of exports to EU in total exports (%)

незначительно в пределах 74-78 %. В Эстонии доля европейского импорта выросла с 73 % в 2004 году до 78 процентов в 2007 году. Ситуация в Литве другая - в ней доля европейского импорта в общем объеме импорта составляла в 2004 году лишь 62%, и выросла к 2007 году до 68 процентов.

Данные, отображенные на рисунке 5, для всех трех стран Балтии свидетельствуют о падении доли экспорта в страны ЕС по сравнению с общим объемом экспорта. Для Эстонии доля европейского экспорта упала с 80% в 2004 году до 70% в 2007, для Латвии с 78 до 73%, для Литвы с 68 до 65% (Eurostat 2009). Это говорит о том, что для стран Европейского Союза страны Балтии преимущественно являются рынком сбыта, а не поставщиком продукции и услуг.

### Технологии и Капитал

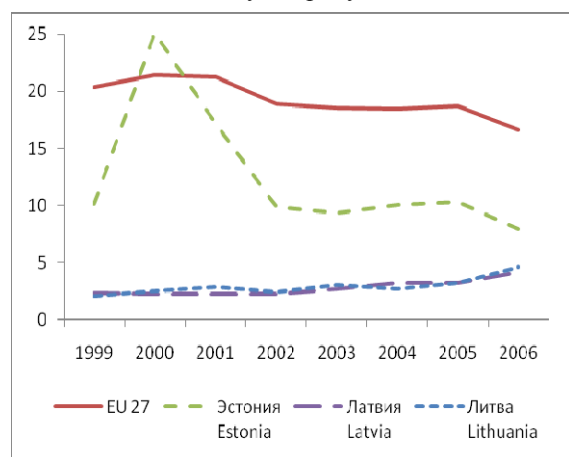
Технология и капитал (как финансовый, так и человеческий), являются факторами, способными поднимать производительность и конкурентоспособность. Наиболее часто упоминающийся в последнее время фактор конкурентоспособности страны - технологии и

инновации. Но и человеческий капитал (особенно, качество образования) играет важную роль в повышении конкурентоспособности страны. Оценивая научный и технологический потенциал государства, прежде всего принимаются во внимание его результаты, то есть технологии, пользующиеся спросом на внутреннем и внешнем рынках.

На внутреннем рынке спрос на результаты R&D - это затраты государства и частных предприятий и организаций на технологические инновации. К сожалению, расходы на R&D в странах Балтии значительно меньше среднего уровня в ЕС. В 2007 году расходы Эстонии на R&D составляли 62% от

среднего общеевропейского уровня, Литвы – 45, Латвии – 34% (Eurostat 2009).

На внешнем рынке главным показателем спроса на результаты R&D служит объем поступлений от экспорта технологий, которая может быть оценена как доля в структуре экспорта, приходящаяся на высоко технологичную продукцию – компьютеры и



**Рис.6.** Доля высокотехнологичных товаров в общем экспорте (%). Exports of high technology products as a share of total exports

офисное оборудование, электроника, электрооборудование и инструменты, фармацевтические препараты и вооружение.

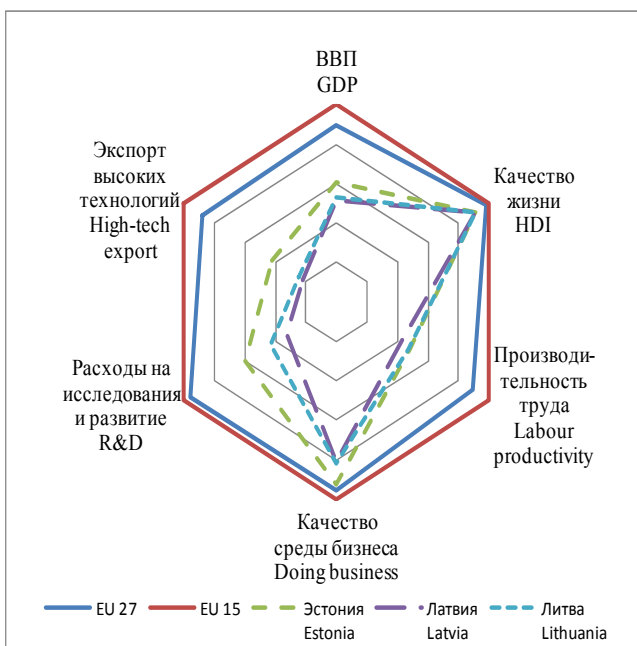
Данные, отображенные на 6-м рисунке 2 свидетельствуют, что доля высокотехнологичного экспорта в странах Балтии гораздо ниже данного показателя в среднем по ЕС, причем ситуация в Эстонии лучше, чем в Латвии и Литве.

Еще один важный показатель развития технологий и инноваций, оказывающий влияние на конкурентоспособность страны – количество занятых в промышленном секторе высоких и средне высоких технологий. В Эстонии количество занятых в промышленном секторе высоких и средне высоких технологий составляет 58%, в Литве – 36, в Латвии – 28% от среднего общеевропейского уровня (ANO 2009).

Однако инновации и технологии в 21 столетии, это не только производство, но и оказание интеллектуальных услуг. И в этой сфере страны Балтии демонстрируют несколько более оптимистичные данные. Как показывает динамика занятости в сфере услуг, связанных с интенсивным использованием знаний, в Эстонии доля занятых в интеллектуальных организациях составляет 85%, в Литве – 79, в Латвии – 75% от среднеевропейского уровня (Eurostat 2009).

### Сравнение индикаторов конкурентоспособности

Анализ индикаторов конкурентоспособности стран Балтии в сравнении со среднеевропейскими показателями дан на 7-м рисунке. На первый взгляд стран Балтии достигли внушительных результатов в



**Рис.7.** Индикаторы конкурентоспособности стран Балтии к средним значениям в ЕС (EU 27 и EU 15). 2007 (Всемирный банк 2009)

таких областях, как качество жизни и упорядочивание законодательства. Действительно, в Отчете о развитии человечества ООН (*UN Human Development report*) за 2008 год странам Балтии присвоен достаточно высокий рейтинг, в сравнении с другими странами, который позволяет судить о том, что в странах Балтии поддерживается достойный уровень жизни. Однако нельзя забывать о том, что Отчет о развитии человечества оценивает и

<sup>2</sup> При расчете этого показателя Eurostat не включает в общий объем экспорта торговлю внутри ЕС.



выставляет ранги всем странам планеты. Поэтому в сравнении с беднейшими странами третьего мира уровень жизни стран Балтии действительно очень близок к уровню жизни стран старожилы ЕС. Однако другие статистические данные, такие как продолжительность жизни, уровень смертности среди новорожденных и другие, свидетельствуют о разрыве по уровню благосостояния и жизненным возможностям, который продолжает разделять страны Балтии и страны-старожилы ЕС. Упорядочивание законодательной системы и ее гармонизация в соответствии со строгими требованиями регул Европейского Союза также дают не однозначный результат. С одной стороны, страны Балтии получают большее доверие со стороны иностранных инвесторов, с другой - слишком строгие требования по качеству продукции и организации производства создают целый ряд проблем местным предпринимателям Балтийских стран. Все остальные показатели свидетельствуют о том, что страны Балтии на полпути к достижению среднеевропейского уровня конкурентоспособности.

## Выводы

В период с 1999 по 2008 год во всех трех балтийских странах наблюдался стремительный рост ВВП. Особенно стремительным он был в период после 2004 года, когда страны Балтии присоединились к Европейскому союзу. Однако рост во всех балтийских странах не сопровождался такими структурными изменениями в экономике стран, которые бы усилили их конкурентоспособность в будущем. Во всех трех странах снизилась доля промышленности (включая энергетику) в структуре ВВП, и выросла доля строительства, торговли, транспорта и коммуникаций и доля финансового сектора.

Критическое падение роста ВВП в балтийских странах в период мирового кризиса, начавшегося в 2007 году, объясняется не сбалансированностью структуры экономики этих стран.

Анализ условий на рынках труда показывает, что в странах Балтии значительно ниже как оплата труда, так и его производительность, чем в среднем по ЕС. Кроме того, рост производительности труда в странах Балтии значительно отставал от роста заработной платы, начавшегося после их вступления в ЕС в 2004 году, что ухудшало конкурентоспособность этих стран. Также анализ роста реальной стоимости единицы труда показывает, что экономики стран Балтии растут главным образом экстенсивно.

Страны Балтии показывают значительный прирост экспорта с момента восстановления независимости. Однако, нельзя говорить об однозначном повышении конкурентоспособности, поскольку одновременно с экспортом рос также и объем импорта в эти страны. К сожалению, крайне низкое значение показывает в странах Балтии такой индикатор конкурентоспособности – как объем расходов на

исследования и разработку новых технологий. Это приводит в свою очередь к низкой доле количества занятых в промышленном секторе высоких и средне высоких технологий, а также к низкой доле, приходящейся на высокотехнологичную продукцию в структуре экспорта стран Балтии.

Предложения:

Способствовать систематическому исследованию и анализу государственной конкурента способности, комплексно оценивать и прогнозировать развитие экономики государств.

В первую очередь обратить внимание на увеличения производительности труда, продуктивности, что является основой благосостояния народного хозяйства.

Несмотря на то, что страны Балтии показывают неоспоримые достижения в упорядочении среды бизнеса, всем государствам необходимы реформы, чтобы стремиться к лучшим мировым стандартам бизнес-среды, демонстрируемым в ЕС такими странами, как, например, Англия, Дания и Ирландия. Необходима также широкомасштабная поддержка получения качественного инновационного образования.

Литература

- Organization for Economic Cooperation and Development. (1992). *Technology and the Economy: The Key Relationships*. OECD, Paris :
- World Economic Forum. (2007). *The Global Competitiveness Report 2007-2008* Geneva.
- International Institute for Management Development. (2008). *World Competitiveness Yearbook*. IMD. [Просмотры февраль24, .2009], <<http://www.imd.ch/research/publications/wcy/index.cfm>>.
- National Competitiveness Council. (2008). *Discussion Paper on Wellbeing and Competitiveness*. [Просмотры февраль24, .2009], <<http://www.competitiveness.ie>>.
- Литовский банк. [Просмотры февраль24, .2009], <<http://www.lb.lt/>>.
- Банк Латвии. [Просмотры февраль24, .2009], <<http://www.bank.lv>>.
- Банк Эстонии. [Просмотры февраль24, .2009], <<http://www.eestipank.info>>.
- Eurostat. [Просмотры февраль 24, 2009], <<http://epp.eurostat.ec.europa.eu>>.
- Всемирный банк. (2009). Бизнес. Всемирный банк , Washington.
- Всемирный банк. (2008). Governance Matters VII: Совокупные и индивидуальные показатели управления, 1996-2007. Всемирный банк, Washington.
- ANO. (2009). *Human Development Report 2007/2008*. [Просмотры февраль 24, 2009], <<http://hdr.undp.org/en/>>.
- Vanags, A., Leduskrasta, Z. (2005). *Latvijas Konkurētspēja un tās izvērtējums starptautiskajos reitingos. LR Ekonomikas ministrijas pasūtījuma ziņojums*. Rīga.
- Alašejeva, J. (2004). Valsts konkurētspējas novērtējums makroekonomiskajā skatījumā. *Averss un Reverss*, 4.
- Dāvidsons, G. (2005). *Latvijas ilgtermiņa konkurētspējas modelēšana*. Latvijas Banka, Rīga.
- Ramirez, G. Tsangarides, C. G. (2007). *Competitiveness in the CFA Franc Zone*. International Monetary Fund.

## COMPETITIVENESS OF THE BALTIC STATES ON THE THRESHOLD OF THE CRISIS

### S u m m a r y

This paper reviews the competitiveness in the Baltic States (Estonia, Latvia, Lithuania) using as a comparators the average of similar competitiveness factors EU (27 countries) and (EU (15 countries). There is examine competitiveness in the Baltic States by analyzing the "environment" and "policy" components of competitiveness and their quantifiable determinants, including indicators to measure productivity and labour market conditions, prices and costs, macroeconomic performance, business environment and technology.

During the period with 1999 for 2008 in all three Baltic countries prompt growth of gross national product was observed. Especially prompt it was during the period after 2004 when the Baltic States have joined the European Union. However growth in all Baltic countries was not accompanied by such structural changes in countries economy, which would strengthen their competitiveness in the future. In all three countries the industry share in gross national product structure has decreased, and the share of building, trade, transport and communications and a share of financial sector has grown. Critical falling of gross national product growth in the Baltic countries in during the world crisis period, which has begun in 2007, speaks not equation of economy structure in these countries. The labour markets conditions analysis shows that in

the Baltic States much more low both a payment, and its productivity, than on the average on EU. Besides, labour productivity growth in the Baltic States considerably lagged behind the growth of the wages, which have begun after their introduction into EU in 2004. It worsened competitiveness of these countries. Also the analysis of real unit labour cost growth shows, that economy of the Baltic States grow mainly extensively. The Baltic States show a considerable gain of export from the moment of independence restoration. However, it is impossible to tell about unequivocal increase of competitiveness, as simultaneously with export of deus as well volume of import to these countries. Unfortunately, the lowest value shows in the Baltic States such indicator of competitiveness – as volume of expenses on researches and developments. It leads in turn to a low share of quantity occupied in industrial sector high technologies, and also to the low share having on hi-tech production in structure of export of the Baltic States. In spite of the fact that the Baltic States show conclusive achievements in streamlining of the business environment reforms are necessary for all states to aspire to the best world standards of a business environment shown in EU by such countries, as, for example, England, Denmark and Ireland. Large-scale support of qualitative innovative education reception is necessary also.

**KEYWORDS:** Competitiveness, sustained economic growth, competitiveness index, determinants of competitiveness, economic performance.

---

**Ольга Задорожная**, докторант факультета экономики и управления Латвийского Университета, лектор микро- и макроэкономики RRC Колледжа Государственного агентства социальной интеграции Латвии, исполнительный редактор журнала „Grāmatvedība un Ekonomika“. Сфера научных интересов – теория конкурентоспособности. Персональный адрес: Fr. Candra 12-9. Rīga, LV 1046, Latvia. Телефон +371 22 06 35 06. Электронная почта ola@ml.lv.



## EKONOMINIŲ SVYRAVIMŲ LOGISTINĖ ANALIZĖ

Stasys Girdzijauskas, Dalia Štreimikienė, Ramūnas Mackevičius

Vilniaus universitetas

### Anotacija

Šiandieninė klasikinė ekonominė teorija – tai augimo grįsta teorija, o jos pagrindu veikianti pasaulinė ekonominė sistema – augimo teorijomis remta sistema. Žiūrint iš istorinių perspektyvų, ši sistema yra logiška ir pagrįsta, kadangi remiasi nenutrūkstamu augimu – žmonių populiacijos didėjimu, gyvenimo lygio gerėjimu, besiplečiančiomis rinkomis ir pan. Tačiau gamtoje egzistuoja fundamentalus dėsnis – „augimas negali būti begalinis“. Šią taisyklę galima pritaikyti ir nagrinėjant ekonominius reiškinius. Ekonomijų krizių nagrinėjimo tematika pastaruoju metu tapo ypatingai aktuali dėl pasaulinę ekonomiką pastaruoju metu krečiančio nestabilumo. Tačiau ekonominiai sunkumai nėra retas reiškinys – vienokio ar kitokio masto krizės pastebėtos ir užfiksuotos jau seniai. Ekonomikos judėjimo cikliškumą nagrinėja daugybė teorijų, vien ekonominių ciklų tipų išskiriama daugiau nei tūkstantis. Tačiau didžioji dauguma klasikinių augimą nagrinėjančių teorijų neatsižvelgia į aukščiau paminėta fundamentalųjį dėsnį, įvardijantį augimo ribotumą. Straipsnyje pristatoma Logistinė kapitalo valdymo teorija fundamentaliu savo pagrindu laiko minėtąjį augimo ribotumą. Teorija teigia, kad egzistuoja tam tikra baigtinė kapitalo (investicijų) talpa, išreiškianti didžiausią kapitalo kiekį, kuris toje aplinkoje gali būti efektyviai įsisavintas. Kitaip tariant, teorija teigia, kad egzistuoja ribos, iki kurių ekonominės sistemos gali augti.

Šiame straipsnyje autoriai pristato Logistinės kapitalo valdymo teorijos taikymo galimybes nagrinėjant ciklinius ekonomikos svyravimus. Atliekant palyginamąjį ekonominio ciklo ir ekonominio burbulų reiškinų analizę identifikuojami jų panašumai, daroma išvada dėl reiškinų kompleksinio tyrimo galimumo. Toliau, vadovaujantis Logistine kapitalo valdymo teorija, nagrinėjamas ekonominio burbulų reiškinys. Remiantis pateiktu burbulų proceso modeliu, pateikiamas ekonominio ciklo formavimosi modelis, naudojant logistinio augimo dėsningumus. Atliekant palyginamąją klasikinių ekonominio ciklo teorijų ir Logistinės kapitalo valdymo teorijos teiginių analizę, išskiriamos pagrindinės ekonominių ciklų valdymo prielaidos.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: logistinė kapitalo valdymo teorija, logistinis augimas, kainų burbulas, ekonominis ciklas, ekonominė krizė.

### Įvadas

Ekonominis augimas yra prigimtinė ekonominės pažangos dalis. Bendrą ekonominį augimą lemia mokslo ir technologijų pažanga, gamybos ir paslaugų plėtojimas. Šis augimas vyksta realizuojant mokslo laimėjimus, intensyvinant gamybą ar darant ją efektyvesnę, pertvarkant jos struktūrą, spartinant socialinę ekonominę pažangą. Per paskutinius dešimtmečius, sparčiai vystantis technologijoms ir mokslui, ekonomikos struktūroje reikšmingai didėja mokslinės techninės industrijos vaidmuo.

Visuotiniai pripažįstama, kad ekonominis augimas nėra betikslis ir chaotiškas. Jame, kaip ir kiekvienoje visuomeninio gyvenimo ar gamtos srityje, galima pastebėti pasireiškiančius rinkos ekonomikos vystymosi dėsningumus. Šiuos dėsningumus nagrinėja ciklinio ekonomikos vystymosi teorijos, sakančios, kad egzistuoja ekonominis ciklas - tam tikras svyravimas, pasireiškiantis bendroje ekonominėje šalies veikloje. Ekonomika, patirdama verslo ciklą, praeina augimo periodą su jį lydinčiu kritimu.

Darbo tikslas atskleisti ekonominių ciklų susiformavimo priežastis, jų logistinę prigimtį, parodyti, kad ciklai susieti su ekonominio augimo galimybių išsekimu, išskirtiniais atvejais - ekonominių burbulų susiformavimu.

Tyrimo objektas - ekonominiai (verslo) ciklai, t.y. ekonomikos svyravimai – didėjimai ir nuosmukiai, pasireiškiantys bendroje ekonominėje šalies veikloje

Darbe taikytas lyginamosios analizės metodas, taip pat taikomas analitinis, pritaikant ekonominės logistinės analizės metodus ir ekonometrikos skaičiavimus.

Logistiniai augimo modeliai faktiškai nėra taikomi ekonominių reiškinų, tame tarpe ir ekonominių ciklų, analizei ir valdymui. Tam naudojamos klasikinės ekonominės teorijos. Tačiau įvertinant skaudų istorinį stiprių ekonominių svyravimų patyrimą akivaizdu, kad klasikinės teorijos nėra pasiūliusios efektyvių ekonominių krizių prevencijos ir išvengimo būdų. Naujai sukurta Logistinė kapitalo valdymo teorija siūlo pagrindines ekonominių ciklų valdymo prielaidas.

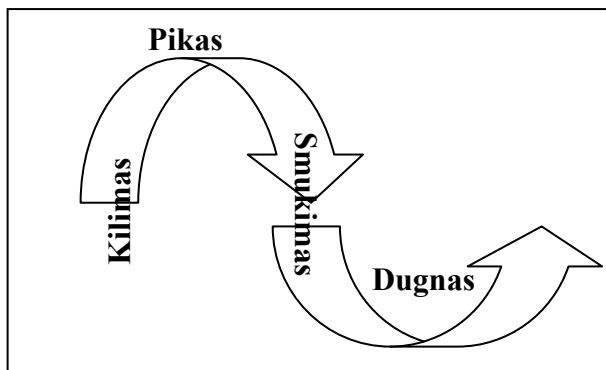
### Ekonominiai svyravimai: ekonominis ciklas, kainų burbulas

Jau daugelį metų akivaizdi ekonominė realybė verčia fundamentaliai nagrinėti ekonominės raidos cikliškumo atsiradimo priežastis, ciklų vystymosi eigą ir kitus ekonominių svyravimų aspektus. Ekonomikos cikliško vystymosi istorijos analizė prasidėjo XIX a. pradžioje, nors cikliškumo idėjos buvo žinomos senovės Kinijoje ir Graikijoje ir, dažniausiai, buvo siejamos su gamtos ciklais. Daug pasaulio mokslininkų dirbo nagrinėdami ekonomikos ciklinio vystymosi teorijas. Pirmieji čia buvo L.S. Sismondis, K. Rodbertusas, T. Maltusas. Tokie mokslininkai kaip A. Smitas, Ž. B.Sėjus, D. Rikardas, A. Maršalas ir kiti cikliškumą laikė atsitiktiniu trumpalaikiu reiškiniu. Kai kurie mokslininkai cikliškumo idėjos apskritai atsisakė. Jų nuomone, remiantis Sėjaus dėsniu, teigiančiu, kad bendroji pasiūla sukuria sau lygią bendrąją paklausą, cikliškumo apskritai neturi būti.

Kas tie ekonominiai ciklai? Pirmieji ciklo apibrėžimą pateikė amerikiečių mokslininkai A. Bernsas ir W. Mitčelas. Pagal juos ekonominiai ciklai – tai tautos ekonominio aktyvumo svyravimo tipas; ciklas sudarytas

iš daugelyje ekonominės veiklos sričių vienu metu stebimos pakilimo fazės, kuri pasikeičia taip pat bendru visai ekonomikai nuosmukiu, gamybos sulėtėjimu su po to einančiu pagyvėjimu, pereinančiu į sekančio ciklo pakilimo fazę. Tokia ciklo fazių kaita yra pasikartojanti, bet nebūtinai periodinė. Visi ciklai susieti tarpusavyje: vieno pabaiga sutampa su kito pradžia, teigė autoriai (Burns, Mitchell 1946). Toks ciklo apibrėžimas išliko iki šių dienų ir tapo klasikiniu.

Trumpiauariant ekonominius ciklus vadinami pastovūs ekonomikos svyravimai nuo pagyvėjimo (pakilimo) ir piko per nuosmukį ir krizę iki naujo pakilimo. Taigi ekonominiame cikle išskiriamos keturios svarbiausios fazės: pakilimas, pikas, nuosmukis, dugnas ar žemiausias taškas (1 pav.).



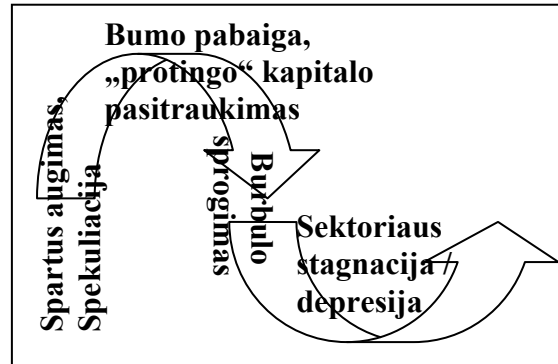
1 pav. Ekonominio ciklo fazės

Kaip minėjome, ekonominių svyravimų yra pačių įvairiausių. Tačiau kartas nuo karto įvyksta ypatingai ženklius vieno ar kito ūkio sektoriaus ar net šalies ekonomikos svyravimai, kai augimas įgauna labai reikšmingas ir išskirtinai aukštas vertes, o vėliau seka ne ką mažesnė kritimo stadija. Tokie reiškiniai vadinami burbulo reiškiniais.

Burbulo apibrėžimas sako, kad burbulas – tai labai žymus turto kainos išaugimas, kai kaina labai smarkiai viršija fundamentalią turto (aktyvo) vertę (Smith, Suchanek, Williams 1988). Ekonominiams burbulams būdingos fazės: burbulo formavimasis/spartus augimas, kainų pikas/bumas, burbulo sproginimas/ kainų mažėjimas, sektoriaus stagnacija ar depresija (2 pav.).

Nesunku pastebėti, kad ekonominių ciklų ir ekonominių burbulų fazių esmė sutampa – yra augimo, piko, kritimo bei nuosmukio etapai (1, 2 pav.). Todėl gali kilti natūralus klausimas - ar galima burbulo reiškinius sulyginti su ekonominiiais ciklais, įvertinant jų gyvavimo fazių panašumus? Norint atsakyti į šį klausimą, vertėtų panagrinėti burbulų ir ekonominių ciklų skirtumus. Ekonominiai ciklai būdingi tam tikros šalies ar regiono ekonomikoms. Tuo tarpu kainų burbulo efektas dažniausiai kyla tam tikroje specifinio aktyvo rinkoje – akcijų rinkoje, nekilnojamojo turto rinkoje, žaliavų ar tam tikrų prekių rinkoje. Tačiau atskiros šalies ekonomiką

prilyginus specifiniam „aktyvui“, skirtumai tarp šių reiškinų pranyksta. Pažymėtina, kad dalis ekonominių ciklų turi burbulo bruožų, juos vertinant pagal svyravimo dydžius. Kai ekonominis augimas yra išskirtinai didelių tempų, o jį seka taip pat reikšmingų dydžių ekonomikos kritimas - autorių nuomone tai klasikinis šalies ar regiono ekonomikos burbulo augimo pavyzdys.



2 pav. Kainų burbulo fazės

Klasikinį burbulo apibrėžimą pritaikius ekonominiam ciklui apibrėžti, gautume tokį ekonomikos burbulo apibrėžimą – „šalies (regiono) ekonomikos burbulas – tai situacija, kai fiksuojamas labai žymus ekonomikos augimas, kai ekonomikos vertė (BVP vertė) žymiai viršija fundamentaliai pagrįstas gamybos apimtis“. Autoriai šiame apibrėžime fundamentaliai pagrįstas šalies gamybos apimtis siūlo vertinti per skolinto kapitalo įtaką bei atskirų ūkio sektorių įtaką bendram šalies BVP augimui. Čia ypatingai reiktų pabrėžti statybų bei jį aptarnaujančių ūkio sričių vertę. Kai ekonominis augimas daugiausiai yra paremtas skolintu kapitalu, taip pat jei realų BVP lygį žymiai iškreipia statybų sektorius ir nekilnojamojo turto rinkoje susiformavę kainų burbulai, tuomet galima signalizuoti, kad artėja šalies ekonomikos perkaitimas ir staigus jos nusileidimas bei juos sekanti ekonomikos krizė, t.y. procesai, kuriuos galima sutapatinti su šalies ekonomikos burbulo susiformavimu ir laukiamu sproginimu. Šias autorių siūlomas prielaidas atitinka ekonominėje teorijoje išskiriami ekonomikos perkaitimo požymiai: staigus kainų šuolis turto rinkoje, artimas natūraliam lygiui nedarbas (~ 4 proc.), žymus pinigų pasiūlos ir kredito padidėjimas, aukšta infliacija bei padidėjusi gamyba, tačiau ne tokiu lygiu didėjantis našumas.

Matome, kad kainų burbulo ir ekonominio ciklo reiškinius galima iš dalies sutapatinti. Dar daugiau – pagal atliktą palyginamąją analizę (1 lentelė) galima daryti išvadą, kad cikliniame ekonomikos svyravime tam tikrais atvejais susiformuoja burbulo efektas. Pritaikius klasikinį burbulo apibrėžimą ekonominiam svyravimui gauname ekonominio burbulo apibūdinimą, įvedant fundamentaliai pagrįstų gamybos apimčių rodiklį. Šis ir kiti ekonominių svyravimų analizei reikšmingi rodikliai bus pristatyti tolimesnėse darbo dalyse.

**1 lentelė.** Burbulo ir ekonominio ciklo reiškinų palyginimas

<p>Skirtumai Burbulai dažniausiai veikia atskirų aktyvų rinkose. Tai lokalus tam tikros ekonomikos dalies, dažniausiai atskiros turto klasės, svyravimas. Ekonominis ciklas – tai viso šalies ūkio dinamiką atspindintis rodiklis, t.y. suminis visos ekonomikos svyravimas.</p>
<p>Panašumai Sutampa burbulų ir ekonominio ciklo gyvavimo fazės Tam tikrais atvejais šalies ekonomikos svyravimas turi burbulų požymių. Tuomet įvyksta reikšmingas ūkio augimas, kurį seka žymus susitraukimas.</p>

**Kapitalo augimo ribos ir kapitalo niša pagal logistinę kapitalo valdymo teoriją**

Pagrindinis ekonominio augimo elementas pagal Logistinę kapitalo valdymo teoriją yra kapitalas. Pačią teoriją pristatysime sekančiame skyrelyje, o šioje darbo dalyje bus apibrėžtas kapitalo vaidmuo nagrinėjant ekonominio augimo ypatumus. Teorija naudoja šiuos specifinius kapitalą apibūtinančius terminus: potencialusis kapitalas (investicijos arba kapitalo talpa), faktinis kapitalas (kapitalo aprėptis) ir kapitalo niša (kapitalo augimo išteklius). Potencialusis kapitalas yra siejamas su tam tikra aplinka, kurioje tas kapitalas yra investuojamas. Kartais ji vadinama nešamąja investicijos arba kapitalo talpa. Taigi potencialusis kapitalas suprantamas kaip konkrečios investicijos arealas - kapitalui vystytis tinkama erdvė, išreikšta kiekybine forma – piniginiiais vienetais. Kitaip tariant potencialųjį kapitalą suprantame kaip didžiausią kapitalo kiekį, kuris toje aplinkoje gali būti produktyviai įsisavintas. Potencialusis kapitalas kartu yra ir ribinis kapitalas arba kapitalo augimo riba (augimo „lubos“), kurias kiekvienu atveju suformuoja konkreti investicinė aplinka. Investuotas kapitalas laikomas faktiniu (realiuoju) kapitalu. Jis paprastai yra mažesnis už potencialųjį kapitalą. Tą potencialiojo kapitalo dalį ir vadinsime faktiniu (realiuoju) kapitalu. Jei faktinis kapitalas neužima viso potencialiojo kapitalo, tai likusi kapitalo dalis sudaro kapitalo nišą. Kaip buvo minėta, niša suprantama konkretaus potencialiojo kapitalo neišnaudota dalis, t.y. potencialiojo ir realiojo kapitalų skirtumas.

3 pav. pateiktas scheminis potencialiojo ir realiojo kapitalų, bei *kapitalo nišos* santykis. Tokiu būdu, remiantis tuo, kas pasakyta, galima apibendrinti:

$$K_p = K_r + K_g, (1)$$

Čia  $K_p$  – potencialusis kapitalas,  $K_r$  – realusis kapitalas, o  $K_g$  – kapitalo niša (absoliuti).

Remiantis analogija *BNP nišai*, galima išreikšti ir *kapitalo nišą* (santykinė reikšmė):

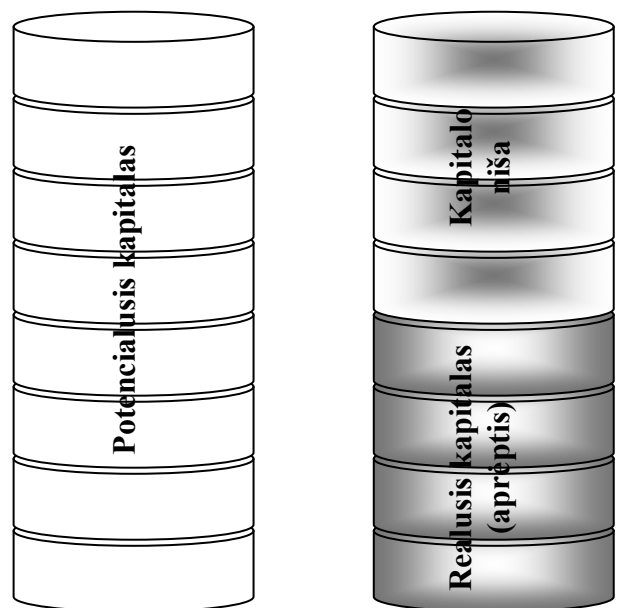
$$K_g = 1 - \frac{K_r}{K_p} = \frac{K_p - K_r}{K_p}, (2)$$

Šioje lygybėje:

$K_p$  – *potencialusis kapitalas* – tai didžiausias kapitalo kiekis, kuris investicinėje aplinkoje gali būti produktyviai įsisavintas (dažniausiai jį laikysime lygiu vienetai);

$K_r$  – realusis kapitalas – investuotas kapitalas, užimantis dalį potencialiojo kapitalo  $K_p$ ;

$K_g$  – kapitalo niša – investicijos potencialiojo kapitalo neišnaudota dalis, t.y. potencialiojo ir realiojo kapitalų skirtumo procentinis santykis.



**3 pav.** Potencialusis kapitalas, bei jo realusis kapitalas ir kapitalo niša

Darbe nagrinėjama problema siejama ne tiek su pačiu kapitalu, kiek su jo vystymosi ribotumu, t.y. vystymosi erdvės nepakankamumu arba augimo „lubų“ t.y. kapitalo *nišos* egzistavimu. Kapitalo *niša* (ribota investicijos finansinio arealo laisvoji dalis), savo prigimtimi būdama viena svarbiausių daugelio ekonominių sistemų raidos veiksnių, dažnai yra per mažai įvertinama. Tai yra dėl to, kad daugumos kapitalo nišų kiekybiniai rodikliai yra sunkiai apčiuopiami ir todėl netiksliai ir nepatikimai apskaičiuojami ir vertinami. To pasėkoje dažnai neįmanoma net apytikriai numatyti būsimuosius kapitalo raidos rezultatus.

Kita vertus, potencialiojo kapitalo ribotumas turi didelę, kartais net lemiamą, įtaką paties kapitalo raidai. Mažėjant kapitalo nišos dydžiui (baigiant užpildyti kapitalo išteklių arealą) nusistovėjusi kapitalo raida gali esmingai pasikeisti. Dėl to prognozuojant sistemos, turinčios ribotus augimo išteklius, vystimąsi, būtina žinoti tokios raidos dėsningumus.

Iki pastarojo meto potencialiojo kapitalo ribotumo poveikis finansinių sistemų vystymuisi buvo praktiškai nenagrinėtas. Dėl to, kaip jau minėta anksčiau, buvo patiriama nemažai finansinių sukrėtimų, ekonominių nuosmukių ir kitų raidos nuostolių. Todėl, atradus kapitalo pokyčių reikšmę sistemų svyravimams, iškilo būtinumas ištirti sistemų, turinčių ribotus potencialiojo kapitalo dydžius, vystymosi ypatumus. Atlikti tyrimai rodo, jog ekonominiai ciklai, apimantys pražūtingus ekonominius nuosmukius, pirmiausia sietini su kapitalo nišos (investavimo erdvės) išsekimu. Tai plačiau pristatysime sekančiose darbo dalyse.

**Logistinis kapitalo augimo modelis. Burbulo formavimosi mechanizmas**

Ekonominės logistinės teorijos pagrindą sudaro logistinio augimo modelis. Logistiniai skaičiavimai buvo pasiūlyti dar devynioliktoje šimtmečio, kai tirdamas biologinių sistemų kitimą, P.F. Verhūst (Gershenfeld 1999) pasiūlė populiacijos augimų skaičiavimuose diferencialinę lygtį papildyti daugikliu (3), atspindinčiu tam tikros sistemos užpildymo lygį.

$$\left(1 - \frac{K}{K_m}\right) \quad (3)$$

Čia  $K_m$  parodo maksimalią (ribinę) biologinės populiacijos ar kt. produkto reikšmę, išreikšta to produkto kiekį įvertinančiais vienetais, o  $K$  – esamą tos pačios populiacijos ar kt. produkto reikšmę. Akivaizdu, kad jų santykis parodo populiacijos užpildymo procentinę dalį, o minėtas daugiklis – laisvą populiacijos dalį, kurią dar galima užpildyti.

Aukščiau minėti žymėjimai naudojami Logistinėje kapitalo valdymo teorijoje, nagrinėjant kapitalo augimo dėsningumus. Teorijoje labai svarbų vaidmenį atlieka  $K$  ir  $K_m$  santykis  $S$ , pavadintas prisotinimo koeficientu.

Atlikus matematinius pertvarkymus logistinio kitimo busimoji produkto vertė bus lygi (Girdzijauskas, S., 2006):

$$K = \frac{K_0 \cdot (1+i)^n}{1 + S_0 \cdot ((1+i)^n - 1)} \quad (4)$$

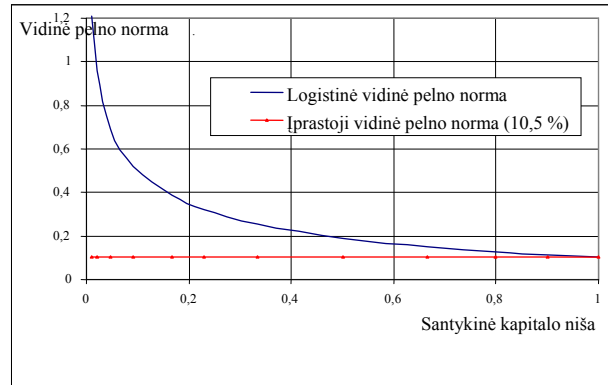
Čia  $K_0$  – pradinis kapitalo kiekis,  $S_0$  – pradinis prisotinimo koeficientas, o laipsnio rodiklis  $n$  - daugiklis, parodantis laiko pokytį.

Gauta logistinio produkto kaupimo funkcija (4) buvo panaudota pasirinktos investicinės sistemos efektyvumo vertinimui. Pasirinktame investiciniame projekte buvo apskaičiuota vidinė pelno norma, išreiškianti projekto pelningumą. Pelno norma buvo apskaičiuota naudojant kelis metodus: klasikinius vidinės pelno normos ir grynosios dabartinės vertės metodus bei logistinį metodą.

Atlikti investicinės sistemos vidinės pelno normos skaičiavimai atskleidė dvi svarbias priklausomybes. Visų pirma buvo nustatyta, kad logistinės priklausomybės vidinė pelno norma yra didesnė už klasikinių diskontuotų verčių. Antras labai svarbus faktas – logistinės priklausomybės vidinė pelno norma didėja, didėjant prisotinimui (didėjant prisotinimo koeficientui). Kadangi vidinė pelno norma išreiškia sistemos efektyvumą, pagal

gautus rezultatus daroma esminė Logistinės kapitalo valdymo teorijos taisyklė: didėjant prisotinimui (mažėjant kapitalo nišai) didėja sistemos vidinė grąžos norma.

Vidinės pelno normos priklausomybė nuo potencialiojo kapitalo dydžio (santykinės kapitalo nišos) parodyta 4 pav. Mūsų pavyzdyje potencialiojo kapitalo mažėjimas atitinka kapitalo nišos mažėjimą ir tuo pačiu – sistemos prisotinimo didėjimą. Brėžinyje horizontali tiesė vaizduoja įprastą vidinę grąžos (pelno) normą, kuri nepriklauso nuo kapitalo nišos ir mūsų pavyzdyje lygi 10,50%. Kita kreivė – logistinės vidinės pelno normos priklausomybė nuo santykinės kapitalo nišos dydžio. Jos kitimo pobūdis mums yra ypač įdomus.



**4 pav.** Vidinės pelno normos priklausomybė nuo santykinės kapitalo nišos dydžio

Grafikas akivaizdžiai patvirtina anksčiau padarytą išvadą: mažėjant kapitalo nišai (didėjant prisotinimui) sistemos produktyvumas didėja. Be to betarpiškai artėjant prie kapitalo nišos išnykimo ribos, sistemos produktyvumas intensyviai auga. Praktikoje šis reiškinys atitinka kainų burbulą. Tenka pabrėžti, kad ekonomistai iki šiol neturi kainų burbulų atsiradimo fundamentalaus paaiškinimo. Išvada: burbulas formuojasi nykstant kapitalo nišai. Esant begalinei nišai burbulai nesusidaro. Naudojant Logistinės kapitalo valdymo teorijos sąlygas matematiškai įrodyta (Girdzijauskas 2008), kad kapitalo prisotinimo efektas pasireiškia tuo, jog uždaros sistemos prisotinimui artėjant prie pilno prisotinimo, t.y. prisotinimo koeficientui artėjant prie vieneto, sistemos vidinė grąža labai išauga, t.y. sistema tampa neadekvačiai efektyvi. Toks reiškinys vadinamas burbulu susiformavimu. Tai antra esminė Logistinės kapitalo valdymo teorijos taisyklė.

**Ciklinio ekonomikos svyravimo analizė**

Įvertinant tai, kad laisvojoje rinkoje kapitalas lengvai pereina iš vienos srities į kitą, galima teigti, kad burbulų formavimosi prielaidos susidaro ne tik pavienėms investicijoms, bet ir jų visumai – kuriai nors ekonomikos šakai ar net visai ekonomikai. Pastarasis atvejis įvardijamas kaip ekonomikos perkaitimas. Tai reiškia, kad ekonomika pagyvėja, tačiau, augant palūkanų normai, kartu didėja infliacija ir tuo pačiu – nuosmukio rizika. Ekonominio sektoriaus kapitalo nišos susitraukimas ir jį lydintys burbulai ar perkaitimas yra pagrindinis veiksnys, lemiantis ekonominio ciklo

pabaigą. Ekonomikos augimo ciklo pabaigą dažnai sutampa su burbulo sprogiu ar subliūškimu.

Aukščiau pateiktus teiginius pagrįsime pritaikydami ekonominės logistinės teorijos fundamentalius teiginius ekonomikos svyravimo analizei. Esmines burbulo charakteristikas, pateiktas 3 paveikslėlyje ir 1 lygybėje, pritaikysime ekonomikos burbulo analizei. Kapitalas  $K$  šiuo atveju atitinka kapitalą, kuriantį šalies BVP. Ekonomikos efektyvumą arba kapitalo grąžą šalies mastu, be abejo, išreiškia BVP augimas. Maksimalus kapitalas -  $K_m$  - tai tokia didžiausia kapitalo, veikiančio šalyje, reikšmė, kuri gali būti efektyviai panaudota, kitaip tariant – kuri gali sukurti BVP. Sulyginus charakteristikas su (1) lygties kintamaisiais, gauname tokią lygties išraišką:

$$\text{Šalies investicinė talpa} = \text{Kapitalas, kuriantis BVP} + \text{kapitalo augimo ištekliai (5)}$$

Šioje lygybėje:

Šalies investicinė **talpa** – tai didžiausias kapitalo kiekis, kuris šalyje gali būti efektyviai įsisavintas, t.y. kuris gali kurti BVP;

*Kapitalas, kuriantis BVP* – šalyje investuotas kapitalas, užimantis dalį šalies investicinės talpos;

Kapitalo *augimo ištekliai* – neišnaudota kapitalo dalis, parodanti kiek dar gali būti investuota kapitalo, kuriančio BVP.

Burbulo efektas ekonominėje sistemoje susiformuoja pagal tą patį mechanizmą, kaip ir aukščiau aptartame uždaro tam tikro aktyvo sistemos pavyzdyje. Kol šalyje veikiantis kapitalas nepriartėja prie maksimalios sistemos talpos, t.y. gali būti efektyviai panaudojamas kuriant BVP, šalies ūkis auga subalansuotai. Šioje stadijoje BVP augimo pokyčiai yra fundamentaliai paaiškinami. Kai kapitalas, kuriantis BVP, priartėja prie maksimalios ribos, pasireiškia anksčiau aptartas prisotinimo efektas. Tokiu atveju net ir labai nedidelis papildomai į šalies ūkį investuojamas kapitalas duoda labai didelę ir fundamentaliai nepaaiškinamą grąžą, kas pasireiškia labai sparčiu šalies ūkio, t.y. šalies BVP augimu - šalies ekonomikoje pradeda formuotis burbulo efektas. Kapitalui pasiekus ribą jo papildomas pokytis jau nebeduoda teigiamo efekto, t.y. BVP augimas sustoja. Augimas baigiasi burbulo sprogiu, dažniausiai - sparčiu BVP mažėjimu, ekonomikos traukimusi, ekonomine krize.

Burbulo sprogiu, arba ekonomikos susitraukimo padariniai šalies ekonomikai būna neigiami. Tam tikrais atvejais šalies ekonomika gali patekti į ilgalaikio nuosmukio ar depresijos fazę, kas gali ilgam nutolinti tolimesnį šalies ekonominį augimą. Subalansuota ir darni ūkio plėtra – vienas iš pagrindinių ir esminių uždavinių, kuriuos sprendžia ekonomistai. Logistinė kapitalo valdymo teorija siūlo du būdus, kaip išvengti ar atitolinti burbulo efekto pasireiškimą. Teorija teigia, kad maksimalų kapitalo kiekį arba ribą, kurią pasiekus susiformuoja burbulas, galima praplėsti šiais būdais: arba **plečiant pačią sistemą**, taip praplečiant investicinį arealą, arba **vystant technologijas**, tokiu būdu vėlgi praplečiant investicinį arealą. Šiuos pasiūlymus pritaikant praktiškai, šalies gamintojams reikia arba plėsti produkto rinkas, arba potencialią maksimalią BVP ribą nukelti

vystant technologijas. Esant subalansuotam šalies ekonomikos augimui, investicinis procesas taip pat vyksta subalansuotai. Jei šalies ekonomikos augimas nėra staigus ir iškreiptas, palaipsniui vystosi tiek technologijos, tiek plečiamos produkcijos rinkos, tuo pačiu didinant ir potencialų maksimalų BVP, kas atitolina būsimą kapitalo nišos susitraukimą. Tačiau dėl didelio skolinto kapitalo vaidmens ekonominiame augime, investuojamas kapitalas gali augti didesniais nei subalansuotais tempais ir priartėti prie ribinės kapitalo reikšmės sparčiau ir staigiau, nei vykstant minėtam subalansuotam augimui, taip paspartinant burbulo formavimąsi.

Ekonominės logistinės teorijos pateiktų pasiūlymų dėl burbulo efekto atitolinimo atitikmenį galima atrasti ir klasikinėse ekonominėse teorijose, nagrinėjančiose ciklinių ekonominių svyravimų dėsninumus. Čia galima išskirti austrų ekonomisto J.Šumpeterio ir amerikiečio Ch.Frymano darbus.

J. Šumpeteris savo darbuose pritaikė N.Kondratjevo idėjas dėl ilgalaikių ekonominių bangų, kurios jo garbei buvo pavadintos Kondratjevo ciklais. 1939 m. J. Šumpeteris išspausdino fundamentalų dvitomį darbą „Business Cycles“, kuriame išvystė Kondratjevo ciklų paradigmą. Šumpeterio teorijos pagrindą sudaro inovacijos, kurias autorius laikė kaip naujos gamybinės funkcijos realizaciją. Tokia realizacija galėjo būti ne tik naujų gaminių ar naujų technologijų įdiegimas, bet ir naujų rinkų įsisavinimas ar naujų gamybos organizavimo formų panaudojimas. Matome, kad šios funkcijos atitinka ekonominės logistinės teorijos teiginius dėl rinkų plėtimo arba technologijų vystymo.

Pagal J.Šumpeterį visus ciklus generuoja inovacijos arba technologiniai šokai, keičiantys ūkio struktūrą. Inovacijos pagyvina ekonomiką, t. y. gamybos plėtrą, užimtumo didėjimą, pajamų ir vartojimo augimą. Inovacijos skatina ekonomikos plėtrą. Didėjant investicijų paklausai, didėja palūkanų norma, didėja pasiūla, ilgėja darbo diena. Tačiau ilgainiui inovacijos „išsikvepia“. Šį procesą J.Šumpeteris nelabai įtikinamai aiškina, kaip techninės rentos sumažėjimą senstant inovacijai.

Ilgųjų bangų periodai gali būti sąlyginai siejami su tokiais esminėmis inovacijomis, iš esmės pakeitusiomis viso kapitalistinio pasaulio vystymąsi:

Pirmoji banga (1780-1840 m.) – tekstilės fabrikų atsiradimas (pramonės revoliucija);

Antroji banga (1840-1890 m.) – garo mašinų panaudojimas ir geležinkelio atsiradimas;

Trečioji banga (1890-1940 m.) – vidaus degimo variklio ir elektros mašinų panaudojimas, metalurgijos išvystymas;

Ketvirtoji banga (1940-1990 m.) – automobilių, elektronikos ir plastmasių išplitimas;

Penktoji banga (nuo 1990 m.) - informacinių technologijų ir komunikacijų plėtra.

Toks skirstymas, yra sąlyginis - kiekviena banga turėjo dar daugybę kitų išradimų ir inovacijų, kurios kartu diegiamos davė dar ir sinerginius efektus. Inovacijos sudarė klasterius, kurie, savo ruožtu, stimuliuojo atitinkamo sektoriaus ekonominį proveržį. Štai garo mašinos sukūrimas paskatino tiesti geležinkelius, o šie – statyti miestus prie jų, vystyti kalnakasybos pramonę ir t.t. To pasėkoje kilo ilgoji ekonominė banga. Kitą bangą

sukėlė vidaus degimo variklio išradimas, automobilio ir kitų savaeigių mašinų sukūrimas, kelių tinklo išvystymas. Visa tai neretai būdavo pajungta karinio potencialo vystymui. Dėl to ilgujų ciklų pakilimo fazėje daugėdavo karinių konfliktų.

N. Kondratjevo ir J. Šumpeterio teorijas tęsė ir išvystė Ch. Frymanas (Christopher Freeman). Jis pastebėjo, kad sparčiai kylanti ekonomika praranda pusiausvyrą dėl išaugusios infliacijos, padidėjusios bedarbystės ir panašių veiksnių. Ch. Frymanas bandė integruoti inovacines idėjas su užimtumo problemomis. Mokslininkas teigė, kad „ilgalaikį pakilimą lemia ne techninės inovacijos vienoje ar keliose pramonės šakose, o greičiau naujos techninės ekonominės paradigmos (arba „stiliaus“) perėjimas iš vieno pirmaujančio sektoriaus į visą likusią ekonomiką“. (Turkina, Mickevičienė 2004).

## Išvados

Kapitalo nišos susitraukimas (prisotinimo efektas) yra pagrindinis veiksnys, lemiantis ekonominio burbulo susidarymą. Tuo tarpu burbulo dydį, t.y. burbulo išsipūtimo laipsnį lemia kiti, dažniausia psichologiniai veiksniai.

Prisotinimo efektas veikia ne tik atskirų aktyvų rinkose, bet ir visos šalies ekonomikos mastu.

Nagrinėjant šalies ekonominius svyravimus, galima įžvelgti grandininį procesą, kuomet atskirų investicijų kapitalo nišos sumažėjimas persiduoda gamybos šakai ir iššaukia jos nišos svyravimus, o gamybos šakų kapitalo nišos svyravimai iššaukia šalies BVP svyravimus.

Esant neribotai kapitalo nišai ekonominiai burbulai nesusidaro.

Kapitalo nišos susitraukimas ir jį lydintis burbulo efektas yra pagrindinis veiksnys, lemiantis ekonominio ciklo pabaigą.

## Literatūra

- Burns, A., Mitchell, W. (1946). *Measuring Business Cycles*. National Bureau of Economic Research, New York.
- Sornette, D. (2003). *Why Stock Markets Crash: Critical Events in Complex Financial Systems*. Princeton University Press.
- Gershenfeld, N. (1999). *The Nature of Mathematical Modeling*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Girdzijauskas, S. (2008). *The Logistic Theory of Capital Management: Deterministic Methods*; Monograph No 1. Published a peer-reviewed Supplement A to *Transformations in Business & Economics*, 7(2), 163.
- Girdzijauskas, S. (2006). *Logistic Theory of the Capital Management; Deterministic methods/ Monograph*. Vilnius University Publishing House, Vilnius.
- Girdzijauskas, S., Štreimikienė, D. (2008). Logistic Growth Models for Analysis of Stocks Markets Burbles, *The 2008 International Conference of Financial Engineering, Lecture Notes in Engineering and Computer Science*, 1166 – 1170.
- Girdzijauskas, S., Štreimikienė, D., Čepinskis, J., Moskaliova, V., Jurkonytė, E., Mackevičius, R. (2009). Formation of economic bubbles: causes and possible preventions. *Technological and Economic Development of Economy*, 15(2), 267-280.
- Girdzijauskas, S., Mackevičius, R. (2009). Kapitalo augimo modeliai ir Logistinė kapitalo valdymo teorija. Naujas požiūris į ekonomines krizes. *Ekonomika ir vadyba*, 14.
- Smith, V. L., Suchanek, G. L., Williams, A. W. (1988). Bubbles, crashes, and endogenous expectations in

experimental spot asset markets, *Econometrica*, 56, 1119-1151.

Sterman, J. D. (2000). *Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World*, 950.

Štreimikienė, D., Girdzijauskas, S. (2008). Logistic Growth Models for Analysis of Sustainable Growth. *Transformations in business and economics*, 7(3), 218-235.

Turkina, L., Mickevičienė, R. (2004). Hange of Technological Paradigms in the World and Lithuania. *Inžinerinė ekonomika*, 5(40).

Turkina, L., Mickevičienė, R. (2003). Lietuvos technologijų raidos bruožai: technologiniai ciklai ir inovacijų vaidmuo. *Jūra ir aplinka*, 2 (9).

Куницына, Н.Н. (2002). Виды циклов в экономической динамике. Сборник научных трудов. *Экономика*, 5(129).

## LOGISTIC ANALYSIS OF ECONOMIC FLUCTUATIONS

### Summary

Classical economic theories are mostly based on growth. World economy system is also created and processing using classical growth theories. Such model is logical and reasonable, because it is based on neverending growth process (increase of human population, improvement of living conditions, expanding markets, etc.). Therefore nature has a fundamental law, which says that nothing can grow endlessly. This rule can be adopted for analysis of various economical phenomenon. Studies of economic crises became very popular subject recently, mostly because of instability in world's economy during couple of last years. Cyclicity of economical development is being analysed by very big range of theories. However most of theories, analysing development of economy, does not take into account problem, which is described by mentioned above one of fundamental laws of nature, identifying growth limitations.

Article presents Logistic capital management theory (economical logistic theory) and possibilities of it's using for analysis of economic cycles. The fundamental statement of this theory is growth limitation. Theory says, that particular specific finite capital (investment) capacity exists, which describes maximum quantity of capital, which can be effectively assimilated in certain environment. In other words, theory proposes, that economic systems have their limits of expanding, and that these limits can not be exceeded.

Comparable analysis of bubble phenomena and economic cycle phenomena identified their similarities and revealed possibilities of their complex investigation. It was emphasized, that in some cases economical cycles have typical features of economical bubbles phenomenon.

According to this conclusion, article presents model of bubble formation, based on economical logistic theory, and example of it's adoption for analysis of economic cycle.

Model of bubble formation reveals role of potential capital, invested capital and capital gap. Potential capital express limits of certain system, invested capital – part of capital area, which is invested into the system, and capital gap – left free space for investing capital. Bubble phenomena occurs, when invested capital approaches limits of the system (equates to value of potential capital) and capital gap shrinks nearly to zero.

Economical overheat is a case of bubble phenomena in country's economy. According to model of bubble formation, economical overheat occurs when invested to economy capital reaches it's limits. In such a case country's economy has no space for further development and proceed to next stage of bubble – burst of bubble. Burst of bubble express economic crisis, which is the last stage of economic cycle.



Logistic capital management theory proposes two ways to avoid economical crisis. First method is to expand system itself. This means expanding product markets for producers of country's economy. Second way is development of technologies, which allows manufacturing to become more efficient. This also expands limits of potential capital of the system.

Some classical economists proposed same ideas. Article presents theories of J.Schumpeter, an austrian scientist, and Ch.Freeman, an american scientist. J.Schumpeter based his theory on innovations. Theory states that all economical cycles

are generated by innovations or technological shocks, which change structure of economy. Innovations vitalize economy – expands manufactory, encreases employment, consumption and growth of incomes. Ch.Freeman tried to integrate ideas of innovations and employment. He stated that long-term rise is determined by new technical economical paradigmas.

**KEYWORDS:** logistic capital management theory, logistic growth, price bubble, economic cycle, economic crisis.

---

**Stasys Girdzijauskas**, Prof. Dr., Vilniaus universiteto Kauno humanitarinio fakulteto profesorius, turi aukštąjį inžinierinį išsilavinimą, įgytą Kauno Technologijos Universitete (1963), daktaro laipsnį (techninių mokslų) Kauno Technologijos Universitete (1972). Vilniaus Universitet buvo habilituotas socialinių mokslų srityje. Šiuo metu jis yra Vilniaus Universiteto Kauno Humanitarinio fakulteto profesorius. Dr. S. Girdzijauskas yra beveik 100 mokslinių straipsnių ir 6 knygų autorius. Jis išvystė logistinę finansų valdymo teoriją ir išleido monografiją „Logistinė kapitalo valdymo teorija: deterministiniai metodai“. Analizuodamas ribotus išteklius, S. Girdzijauskas ištyrė ekonominio burbulo reiškinį, burbulo formavimosi priežastis, globalizacijos ir technologinio progreso įtaką šiam reiškiniui. El. paštas stasys.girdzijauskas@vukhf.lt

**Dalia Štreimikienė**, Prof. Dr., Vilniaus universiteto Kauno humanitarinio fakulteto profesorė, turi inžinierinį ekonominių išsilavinimą, įgytą Kauno Technologijos Universitete (1985), daktaro laipsnį (socialinių mokslų) Vilniaus Gedimino Technikos Universitete (1997). Šiuo metu ji yra Vilniaus Universiteto Kauno Humanitarinio fakulteto profesorė, Tarptautinės energetinės ekonomikos asociacijos narė (1997). Tyrimų sritys: energijos planavimas, energijos politika ir strategija, energetinio sektoriaus aplinkosauga, aplinkosaugos ekonomika ir politika, regioninis vystymasis, makroekonominė politika. El. paštas dalia@isag.lei.lt.

**Ramūnas Mackevičius**, socialinių mokslų doktorantas, Vilniaus universiteto Kauno humanitarinis fakultetas, vadovaujamas prof. S.Girdzijausko nuo 2007 vykdo naujos logistinės kapitalo valdymo teorijos tyrimus. El. paštas ramunas.mackevicius@vukhf.lt.





# PELNO MOKESČIŲ KONVERGENCIJOS PROCESAI EUROPOS SAJUNGOS VALSTYBĖSE

Vidas Lekavičius<sup>1</sup>, Arvydas Galinis<sup>2</sup>

Lietuvos energetikos institutas

---

## Anotacija

Pajamos iš pelno mokesčių daugumos Europos Sąjungos (ES) valstybių biudžetuose sudaro ne pačią didžiausią dalį, tačiau nuo jų priklauso grynasis investicijų pelningumas, todėl pelno mokesčiai turi nemenką įtaką verslininkų sprendimams. Kita vertus, valstybei jie yra dar ir svarbus ekonomikos reguliavimo įrankis, kuris gali padėti sušvelninti ekonomikos ciklų poveikį. Dėl šių priežasčių kai kurios Europos Sąjungos šalys prieštarauja iniciatyvoms harmonizuoti įmonių pelno mokesčius, siekdamos pritraukti investicijų aktyviai dalyvauja mokesčių konkurencijos procesuose. Tiek direktyvus mokesčių harmonizavimas, tiek spontaniška mokesčių konkurencija gali būti laikomi pelno mokesčių panašėjimą skatinančiais veiksniais, tačiau jų veikimo mechanizmai, o ir pats poveikis, yra skirtingi.

Straipsnyje analizuojami Europos Sąjungos šalyse vykstanti pelno mokesčių konvergencija, kurią sąlygoja tiek mokesčių harmonizavimo iniciatyvos, tiek ir teisės aktais nereguliuota apmokestinimo praktikų difuzija bei mokesčių konkurencija. Detaliai aptariamas mokesčių konkurencijos ir koordinavimo ryšys, pelno mokesčių harmonizavimo iniciatyvos Europos Sąjungoje, analizuojama pelno mokesčių tarifų dinamika, kurią neabejotinai įtakoja mokesčių konkurencija, įvertinamas pelno mokesčių panašėjimo lygis.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: pelno mokesčiai, mokesčių konkurencija, mokesčių harmonizavimas, globalizacija.

## Įvadas

Įmonių pelno apmokestinimas yra vienas iš smarkiai verslininkų sprendimus įtakančių veiksnių, nes nuo jo priklauso grynasis investicijų pelningumas. Valstybei pelno mokesčiai yra ne tik pajamų šaltinis, bet ir svarbus ekonomikos reguliavimo įrankis. Globalizacijos sąlygomis valstybės mokesčių politiką vis labiau veikia aplinkinių šalių sprendimai ir kiti su pelno apmokestinimu besisiejantys aspektai, pavyzdžiui, buhalterinės apskaitos standartizavimas tarptautiniu mastu. Išaugus gamybos veiksnių mobilumui tampa svarbu nustatyti tokių įmonių pelno apmokestinimą, kuris užtikrintų ne tik pakankamą viešojo sektoriaus finansavimą, bet ir patrauklumą investuotojams. Praktikoje tai pasireiškia per geriausių apmokestinimo praktikų sklaidą bei mokesčių konkurenciją, kuri taip pat gali privesti prie decentralizuoto mokesčių harmonizavimo. Vienos valstybės pavyzdys ir jo ekonominis poveikis priverčia panašiai elgtis ir kitas, o tai, kaip ir direktyvus mokesčių harmonizavimas ekonominėje sąjungoje, gali pasireikšti per mokesčių konvergencijos (lot. *convergens* – *susieinantis*; *suartėjantis*) efektą.

Pelno mokesčių konvergenciją įtakoja savo prigimtimi labai skirtingi veiksniai. Atsižvelgiant į tai, labai svarbu išnagrinėti jų pasireiškimo mechanizmus, kad būtų galima nubrėžti racionaliausio įmonių pelno apmokestinimo ekonominėje sąjungoje perspektyvą.

Šiame darbe analizuojami pelno mokesčių konvergencijos procesai Europos Sąjungos šalyse, siekiant įvertinti jų lygį bei nustatyti įvairių veiksnių įtaką mokesčių vienodėjimui.

*Tyrimo objektas* – Europos Sąjungos valstybėse taikomi pelno mokesčiai.

*Tyrimo tikslas* – kompleksiskai įvertinti pelno mokesčių konvergencijos procesus Europos Sąjungoje.

Tikslui pasiekti suformuluoti tokie esminiai *uždaviniai*:

Išnagrinėti mokesčių konkurencijos ir koordinavimo alternatyvas bei jų įtaką mokesčių panašėjimo procesams; Retrospektyviai aptarti pelno mokesčių harmonizavimo iniciatyvas Europos Sąjungoje.

Išanalizuoti pelno mokesčių tarifų dinamiką ir konvergencijos lygį.

Siekiant įvykdyti iškeltuosius tikslus, atliekama mokslinės literatūros ir teisės aktų analizė, statistinių duomenų sklaidos ir klasterių analizė.

## Mokesčių konkurencija

Mokesčių konkurencija, kai kuriuose Europos Sąjungos dokumentuose (EESC 2002) dar vadinama fiskaline konkurencija (šis terminas yra platesnis, nes apima ne tik mokesčius, bet ir kitas fiskalinės politikos priemones, tačiau dažniausiai abu žodžių junginiai yra naudojami kaip sinonimai), – palyginti naujas reiškinys ekonomikoje. Mokesčių konkurencija apibūdinama kaip valstybės strategija mažinant apmokestinimą pritraukti kapitalą ir kvalifikuotą darbo jėgą (Vondra 2006). Ekonominė integracija ir bendrosios rinkos plėtra padidino verslo mobilumą Europos Sąjungoje bei daugianacionalinių kompanijų vaidmenį ekonomikoje, dėl ko šios tapo pajėgios daryti spaudimą valdžios institucijoms mažinti mokesčių našta. Vis dėlto, mobilumas pats savaime nebuvo pagrindinė mokesčių konkurencijos atsiradimo priežastis: jis tiesiog suteikė galimybę verslui reaguoti į skirtingus apmokestinimo

lygius įvairiose šalyse (Stöwhase 2005). Galima manyti, kad esant tokioms sąlygoms mokesčių konkurencijos atsiradimas buvo natūralus reiškinys, kadangi esant daugiau ar mažiau laisvai rinkai, konkurencijos apraiškos atsiranda ten, kur yra bent dvi skirtingų interesų turinčios pusės.

Nors paprastai sutariama, kad investicijų pritraukimas yra viena iš svarbiausių pelno mokesčių konkurencijos prižasčių, įvairūs tyrimai išryškina skirtingas priklausomybes. Esama skaičiavimų, kad vidutinio efektyvaus pelno mokesčio tarifo padidėjimas vienu procentiniu punktu lemia 2-4 proc. mažesnes investicijas (Stöwhase 2005; Bellak 2005). Vis dėlto abejotina, ar vien nuo mokesčių priklauso investicijų apimtys: tokiu atveju dauguma valstybių gana greitai atsisakytų pelno apmokestinimo. Simmons (2002) atlikto tyrimo duomenimis, pelno mokesčiai yra tik aštuntoje vietoje tarp faktorių, lemiančių investuotojų sprendimus (kiti mokesčiai – dar žemesnėse vietose). Nepaisant to, mokesčiai yra veiksnys, kuris tiesiogiai paliečia užsienio investicijų pelningumą ir yra lengvai išmatuojamas, kitaip nei, tarkime, šalies politinis stabilumas, todėl valstybėms yra patogų parodyti juos kaip tarptautinį privalumą.

Į mokesčių konkurenciją reikėtų žvelgti plačiau nei vien kaip į mokesčių tarifų mažinimą. Iš tiesų, kaip prekių rinkose konkurencija vyksta ne vien kainomis, taip ir potencialūs mokesčių privalumai panaudojami investicijoms pritraukti įvairiais būdais: kai kurios valstybės orientuojasi ne į mokesčių tarifų mažinimą, bet į palankesnių nusidėvėjimo normatyvų nustatymą, specialias lengvatas ir kitas tiesiogiai mokesčių tarife neatspindimas priemones.

ES bei Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) dokumentuose sutinkama žalingos mokesčių konkurencijos sąvoka (EESC 2002; OECD 1998), tačiau nuomonės dėl mokesčių konkurencijos žalingumo labai įvairuoja ir kelia dideles diskusijas tarp skirtingoms srovėms atstovaujančių mokslininkų, politikų bei visuomenės veikėjų. Kadangi kapitalo kiekis nėra begalinis, laisvesnis mokesčių režimas, pritraukiantis investicijas, automatiškai pristabdo kitų šalių plėtrą. Tokios mokesčių politikos žalingumas pasireiškia tada, kai ji yra pritaikyta kitų šalių mokesčių bazei suardyti.

Patys ryškiausi (žalingos) mokesčių konkurencijos pavyzdžiai – vadinamosios mokesčių prieglaudos šalys, kurias kai kurie autoriai su tam tikru kartėliu pašaipiai vadina „parazitinėmis mokesčių prieglaudomis“ (Slemrod 2006). Tokių šalių tikslas – nustatant itin palankią mokesčių aplinką pritraukti kitų šalių įmones, kurias taikydamos prie mokesčių priderintą kainodarą sumažintų savo mokamus mokesčius, nors didžiąją dalį realios veiklos ir vykdo ne mokesčių prieglaudos šalyje. Taigi, šiuo atveju net ir investicijos realiai nepatenka į mokesčių prieglaudos šalį – ji tiesiog susirenka pagal klasikinius apmokestinimo principus jai nepriklausančias pajamas. Pelno mokesčių mažinimo kainodara gali būti taikoma, jei pelno apmokestinimas keliose šalyse yra skirtingas, o teisės aktuose nenumatyti būdai užkirsti kelią nesąžiningoms manipuliacijoms. Nors paprastai pakanka, kad visi atskaitymai būtų pateisinti dokumentais, tokios kainodaros atveju šalių mokesčių institucijos gali koreguoti sandorių, sudarytų susijusių asmenų

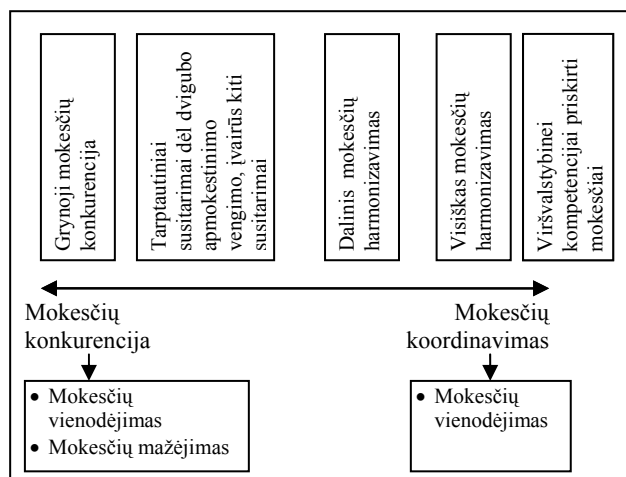
(pažymėtina, kad Tarptautiniai apskaitos standartai ir kai kurių šalių mokesčių įstatymai susijusius asmenis traktuoja skirtingai), vertę. Pagrindinis įrankis, pagal kurį nustatoma, jog yra taikomi neleistini metodai, yra rinkos kainos – pagal jas perskaičiuojama sandorių vertė.

Bracewell-Milnes (2004) teigimu, mokesčių konkurencijos poveikį supaprastintai galima palyginti su konkurencija tarp prekybos centrų: konkurencija žalinga kainų diktuoti negalinčiam prekybos centrui, tačiau naudinga vartotojui. Šiuo atveju pagrindinis skirtumas būtų tas, kad jei prekybos centro pelnas atitenka jo savininkams ir vartotojams iš to nėra didelės naudos, tai teoriškai įmonių pelno mokesčiai atitenka visuomenės gerovės didinimui ir netgi iš dalies sugrįžta tai pačiai juos mokančiai įmonei. Analizuojant pasaulinę patirtį pastebima, kad per pastaruosius du dešimtmečius mokesčių tarifai ženkliai sumažėjo, tačiau tai neturėjo katastrofiškų pasekmių šalių biudžetams. Vis tik P.Gylis (2006) kelia klausimą, ar nesant mokesčių konkurencijos Vagnerio dėsnis, aiškinantis persikirstymo lygio augimą, nebūtų pasireiškęs stipriau.

### Mokesčių koordinavimas

Mokesčių konkurencijos žalingumas kelia nemažai diskusijų, kurių vienoje pusėje būna laisvos konkurencijos šalininkai, o kitoje – tokios organizacijos kaip EBPO ar Europos Sąjunga, keliančios mokesčių koordinavimo iniciatyvas. Reikia pažymėti, kad minėtoms organizacijoms priklausančios valstybės nėra vieningos mokesčių koordinavimo klausimu, kadangi dalis jų gana aktyviai dalyvauja mokesčių konkurencijos procesuose. Vis dėlto esama siūlymų netgi sukurti naują tarptautinę mokesčių reguliavimo ir koordinavimo instituciją (toks pasiūlymas buvo paminėtas keliose Jungtinių Tautų ataskaitose).

Mokesčių koordinavimu faktiškai galima laikyti visus tarptautinius susitarimus dėl apmokestinimo, netgi ir tuos, kurie neturi įpareigojančio pobūdžio. Tuo būdu galima teigti, kad egzistuoja skirtingo lygio mokesčių koordinavimo atmainos, kurias būtų galima klasifikuoti priklausomai nuo konkrečių susitarimų pobūdžio. Be abejo, paprasti susitarimai dėl dvigubo apmokestinimo išvengimo arba rekomendacinio pobūdžio elgesio kodeksai turėtų būti laikomi žemo laipsnio tarptautinių mokesčių koordinavimu, o su ekonominės sąjungos bendrąja rinka susietos mokesčių suderinimo priemonės – aukštesnės pakopos mokesčių koordinavimu. 1 pav. mokesčių konkurencija ir tarptautinis mokesčių koordinavimas pavaizduoti kaip dvi skirtingos požiūrio į apmokestinimo derinimą kryptys. Mokesčių koordinavimą K. Vondra (2006) siūlo laikyti tarpine padėtimi tarp mokesčių konkurencijos ir mokesčių harmonizavimo. Grynoji mokesčių konkurencija ir visiškas mokesčių harmonizavimas yra tik kraštutiniai atvejai (priešingi poliai), tarp kurių yra galybė ryškesnio ar ne tokio ryškaus mokesčių koordinavimo atmainų.



1 pav. Mokesčių konkurencija ir harmonizavimas

Kaip iliustruojama pirmu paveikslu, kuo daugiau esama mokesčių konkurencijos, tuo mažiau veikia mokesčių koordinavimo mechanizmai, o visišką mokesčių harmonizavimą (suvienodinimą), galima laikyti aukščiausio laipsnio mokesčių koordinavimu. Už šios sistemos ribų vaizduojami viršvalstybinei kompetencijai priskirti mokesčiai. Tokių mokesčių pavyzdys galėtų būti Europos Komisijos dokumentuose minimas vadinamasis Europos mokestis, kuris būtų naujas ES bendrojo biudžeto nuosavas išteklius. Paminėtina, kad pagal vieną iš pasiūlymų Europos mokesčio pagrindas gali būti pagal ES bendra konsoliduota pelno mokesčio bazė (CEC 2001).

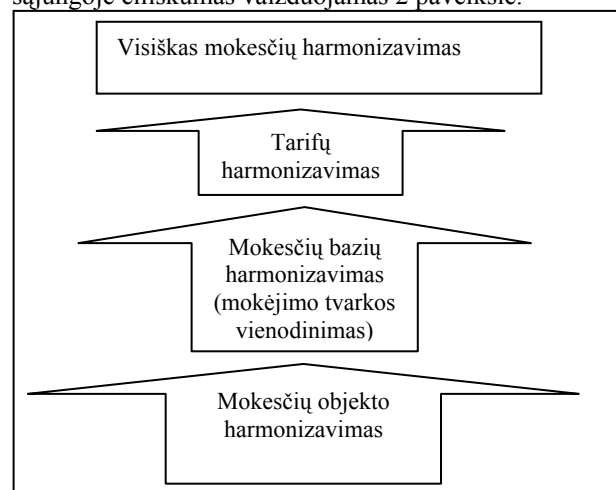
Kaip matyti iš pirmo paveikslu, mokesčių konkurencijos mechanizmas paprastai siejamas tiek su mokesčių vienodėjimu, tiek ir su jų mažėjimu, kadangi paprastai mokesčių konkurencijos variklis kaip tik yra mokesčių mažinimas. Tuo tarpu mokesčių koordinavimo atveju jų mažinimas nėra būtina prielaida. Greičiau atvirkščiai – koordinavimas suvokiamas kaip tam tikro kartelio, užtikrinančio aukštas normas „apmokestinimo rinkoje“ sudarymas. Mokesčių konkurenciją ir koordinavimą galima nagrinėti pasitelkus dvi priešingas paradigmas – holistinę ir individualistinę (Gylis 2006). Holistinei paradigmai būdingas požiūris, kad viešasis sektorius yra svarbi ekonomikos dalis, o mokesčių konkurencija yra žalinga, kelia grėsmę mokesčių bazėms ir mažina globalią gerovę, todėl reikalingas tarptautinis mokesčių koordinavimas. Tuo tarpu individualistinė paradigma teigia, kad viešasis sektorius yra našta ekonomikai, mokesčių konkurencija – globalaus ekonomikos augimo prielaida, dėl jos apmokestinimas panašėja tinkamiausiu būdu. Remiantis tokiu „rinkos“ požiūriu, vykstant mokesčių konkurencijos procesams tikėtinas tarifų panašėjimas bei mažėjimas. Šalies taikomi žemesni tarifai suteikia jai konkurencinį pranašumą (panašiai kaip ir prekių rinkoje taikant žemesnes kainas), o to pasėkoje kitos šalys savo atsilikimą turėtų naikinti taipogi mažindamos tarifus, aukodamos dalį mokestinių pajamų vardan konkurencingumo ir laukiamo spartesnio ekonominio augimo. Šiai paradigmai atstovaujantys proliberalios mokesčių sistemos šalininkai teigia, kad valstybė turi mažinti mokestinę naštą ir tuo pačiu apriboti savo funkcijas, nes mokestinė našta trukdo vystytis verslui (Štreimikienė 2006). Realybėje tokias „lenktynes

iki dugno“ riboja poreikis finansuoti viešąjį sektorių. Remiantis holistine paradigma, viešasis sektorius laikomas svarbia ekonomikos dalimi, todėl šis požiūris reikalauja, kad valstybė gautų pakankamas pajamas, būtinas teikti pakankamą kiekį kokybiškų viešųjų paslaugų.

## Mokesčių harmonizavimas

Mokesčių vienodinimo iniciatyvos Europos Sąjungoje siejamos ne tiek su poreikiu išvengti „lenktynių iki dugno“, kiek su siekiais užtikrinti sklandų bendrosios rinkos veikimą. Pelno mokesčių atveju taip pat minimi siekiai neutralizuoti mokesčių vaidmenį kapitalo išdėstyme, panaikinti pelno perkėlimo į mažesnių mokesčių šalis galimybę ir tuo stabilizuoti biudžetų pajamas, sumažinti mokesčių skaičiavimo ir administravimo kaštus. Teigiama, kad mokesčių harmonizavimo tikslas – skatinti tokią konkurenciją, kad integracija ir ekonominis augimas būtų pasiektas palaipsniui ir visose šalyse vienu metu (Pukelienė 2005). Kaip minėta, mokesčių harmonizavimo samprata priklauso nuo vienodinimo lygio: daliniu harmonizavimu galima laikyti ir mokesčių koordinavimo apraiškas, tačiau Europos Sąjungos praktikoje mokesčių harmonizavimas dažniausiai pasireiškia kaip kompromisas tarp žemo laipsnio koordinavimo ir visiško apmokestinimo sistemų standartizavimo.

Poreikio suderinti mokesčius pagrįstumas priklauso nuo integracijos laipsnio: pačioje žemiausioje ekonominės integracijos pakopoje – laisvosios prekybos zonoje, kur panaikintos tik prekybos kliūtys tarp šalių, mokesčių suderinimo reikalavimai yra minimalūs. Tuo tarpu didėjant vienos šalies fiskalinių sprendimų poveikio kitų šalių ekonomikai laipsniui, didėja ir mokesčių koordinavimo poreikis: harmonizavimu siekiama padaryti skirtingas mokesčių sistemas palyginamas tarpusavyje ir siekiančias ekonominės sąjungos tikslų (Buškevičiūtė 2006). Galimas mokesčių harmonizavimo ekonominėje sąjungoje eiliškumas vaizduojamas 2 paveiksle.



2 pav. Mokesčių harmonizavimo etapai

Kaip matyti iš 2 paveikslu, pirmasis harmonizavimo etapas yra mokesčio objekto harmonizavimas, po jo seka mokesčio bazės harmonizavimas, kuris gali būti derinamas su mokėjimo tvarkos vienodinimu, o tarifų harmonizavimas gali būti dar vėlesnis etapas.

Suvienodinus tarifus, tačiau palikus skirtingai apskaičiuojamas mokesčių bazes, realus apmokestinimo lygis negali būti suvienodintas. Nepaisant to, Europos Sąjungos patirtis rodo, kad buvo bandymų harmonizavimą pradėti ir nuo tarifų vienodinimo. Toks nominalus harmonizavimas esant skirtingoms mokesčių bazėms, dar labiau padidintų apmokestinimo skirtumus tuo atveju, jei iki harmonizavimo tarifas buvo apmokestinimą išlyginantis elementas – kuo platesnė mokesčio bazė, tuo žemesnis tarifas ir atvirkščiai. Jeigu tarifų harmonizavimas pasiekiamas antrame paveiksle nurodytu eiliškumu arba bent jau yra įgyvendinti visi harmonizavimo aspektai, toks mokestis gali tapti ir ekonominės sąjungos nuosavu ištekliumi. Reikėtų pažymėti, kad kai kuriais atvejais tam pakanka mokesčio bazės suvienodinimo, tarifus harmonizuojant nepilnai (nurodant tik minimalų), jeigu į bendrą ekonominės sąjungos biudžetą patenka ne visos mokestinės pajamos. Tokia situacija susiklostė harmonizuojant pridėtinės vertės mokestį (PVM): tam tikra dalis nuo statistiškai apskaičiuotos PVM bazės yra laikoma netradiciniu nuosavu Europos Sąjungos bendrojo biudžeto ištekliumi.

### **Pelno mokesčių harmonizavimo iniciatyvos Europos Sąjungoje**

Manoma, kad Europos Sąjungoje pelno mokestis kaip pirmasis vienodintinas iš pagrindinių tiesioginių mokesčių pasirinktas ne tik dėl jo reikšmės išteklių paskirstymui, bet ir dėl kitų priežasčių: įmonių mokesčius harmonizuoti yra mažiau rizikinga nei gyventojų. Pastarieji turi daugiau įtakos šalių biudžetams, tiesiogiai paliečia daugumą gyventojų, kurie demokratiškosiose šalyse išreiškia savo nuomonę per rinkimus. Tikėtina, kad nepopuliarūs sprendimai pelno apmokestinimo srityje turi mažiau įtakos rinkimų rezultatams.

Europos Sąjungos pelno mokesčių vienodinimo pagrindines iniciatyvas, remiantis 6-osios bendrosios programos projekto „New Modes of Governance“ medžiaga (Newgov 2005), retrospektyviai galima aptarti pradedant nuo 1962 m. Neumark komiteto pasiūlymo įvesti bendrą pelno apmokestinimo sistemą. Vėliau buvo parengti siūlymai harmonizuoti pridėtinės vertės ir pelno mokesčius, tačiau šalys narės sutarė tik dėl PVM vienodinimo. 1970 m. van den Tempel rekomendavo vykdyti nominalųjį harmonizavimą, suvienodinant tarifus, tačiau paliekant kai kuriuos bazių skirtumus. Manoma, kad tuometinis tarifų suvienodinimas būtų užkirto kelią vėliau įvykusiam tarifų sumažėjimui (Bracewell-Milnes 2004). 1975 m. Europos Komisija (EK) pasiūlė įmonių apmokestinimo direktyvą, kurioje siūlyta nustatyti pelno mokesčių tarifų svyravimo ribas (45 – 55 proc.) ir bendrą pelno apmokestinimo sistemą. Jei Neumark komitetas siūlė atskirų tarifų sistemą, o Van den Tempel – klasikinę, tai šiame pasiūlyme buvo numatyta susieti įmonių pelno ir gyventojų pajamų apmokestinimą. Po ilgų svarstymų ir papildomų pasiūlymų 1979 m. Europos Parlamentas atmetė šią direktyvą, tačiau rekomendavo ieškoti galimybių harmonizuoti pelno mokesčių bazę.

1980 m. EK išleido ataskaitą apie įmonių pelno ir dividendų apmokestinimo harmonizavimą, tačiau nepakeitė savo pozicijos dėl 1975 m. pasiūlymo, todėl

1983 m. Europos Parlamentas tik pakartojo savo anksčiau išsakytą neigiamą poziciją ir paragino EK pateikti pasiūlymą, koncentruotą į pelno mokesčių bazes. 1988 m. EK parengė direktyvą dėl pelno mokesčių bazės harmonizavimo, tačiau sulaukusi neigiamos reakcijos iš kai kurių ES šalių, atsisakė teikti ją Tarybai. Po to EK atsisakė grandiozinių pelno mokesčių harmonizavimo planų, tačiau buvo imtasi smulkesnių priemonių kovoti prieš dvigubą apmokestinimą.

1992 metais buvusio Olandijos finansų ministro Onno Ruding vadovaujamo nepriklausomo komiteto paskelbtuose pasiūlymuose palankiai vertinamos minėtos direktyvos ir rekomenduojama naikinti dvigubą apmokestinimą, harmonizuoti tris įmonių pelno mokesčių elementus: tarifus, apmokestinimo bazę bei administravimo sistemą. Akivaizdu, kad Ruding pasiūlymai apėmė esminius šalių narių pelno mokesčių sistemų harmonizavimo elementus, tačiau jie irgi sulaukė iš dalies neigiamos reakcijos.

Dabartinės pelno mokesčių harmonizavimo iniciatyvos didele dalimi yra taip pat grindžiamos Ruding komiteto pasiūlymais, tačiau nuo to laiko atsirado ir kitų svarbių aplinkybių, kaip teigiama, skatinančių vienodinti pelno apmokestinimą:

Globalizacijos poveikis, apimantis jau aptartus mokesčių konkurencijos aspektus ir tarptautinių įmonių skaičiaus išaugimą;

Bendrosios rinkos plėtra: jei integracijos pradžioje buvo svarbiausia užtikrinti prekių bei paslaugų rinkų vienovę (todėl pasitelktas tik netiesioginių mokesčių harmonizavimas), tai dabar vis svarbesnės darosi ir kitos sritys;

Ekonominės ir pinigų sąjungos laimėjimai: gilesnė integracija, susijusi su ištisu ekonominių efektų kompleksu, taip pat reikalauja mokesčių derinimo, nes mokesčiai palengva tampa perdėm aštria integracijos kliūtimi;

Europos įmonių teisės plėtra, labiausiai pasireiškianti per europinių įmonių formų atsiradimą (Europos bendrovės, Europos kooperatyvo), irgi siejasi su mintimi, kad apmokestinimas negali atsilikti: tarpvalstybinėms įmonėms būtų reikalinga turėti aiškų ir paprastą apmokestinimą, o turint omenyje, kad kelias šalis apimančios Europos bendrovės iš esmės jau neturėtų būti pavaldžios kurios nors vienos šalies mokesčių įstatymams, vienodinimas turėtų reikštis visos Sąjungos lygiu (CEC, 2001).

Nuo Neumark ir Van den Tempel laikų sklidančios idėjos harmonizuoti pelno mokesčių tarifus šiandien toliau atrodo nelabai realios, nes susilauktų kai kurių šalių narių veto, tačiau yra įmanoma vadinamųjų paketinių susitarimų galimybė, kai vienos šalys daro nuolaidų kitoms, atrodytų, visiškai nesusijusiose srityse.

Išanalizavusi susiklosčiusią įmonių situaciją, Europos Komisija pateikė keturias įmonių pelno mokesčių harmonizavimo alternatyvas – apmokestinimo pagal buveinės valstybės įstatymus, bendros konsoliduotos pelno mokesčio bazės, Europos Sąjungos įmonių pelno mokesčio ir harmonizuotos Europos pelno mokesčių sistemos.

Vertinant pateiktas alternatyvas galima teigti, kad buveinės valstybės apmokestinimo ir bendros pelno mokesčių bazės sistemas įgyvendinti lengviausia jau vien

dėl to, kad jų pagrindas – išplėstas bendradarbiavimas ir jos nereikalauja visų ES šalių prisijungimo. Reikia pažymėti, kad apmokestinimo pagal buveinės šalies įstatymus sistema nelaikytina harmonizavimu pagal tradicinę šio termino sampratą, nes nereikalauja apmokestinimo sistemų vienodinimo, o yra tik naujas būdas pelno mokesčiams skaičiuoti. Vis dėlto ši sistema reikalauja tam tikro suderinimo, todėl irgi netiesiogiai turėtų būti prištvesti prie mokesčių vienodėjimo.

Bendrosios konsoliduotos pelno mokesčio bazės alternatyvos įgyvendinimo sudėtingumas pasireiškia tuo, kad reikalinga sukurti tokią pelno mokesčio bazę, konsolidavimo ir paskirstymo valstybėms mechanizmus, kurie būtų priimtini visoms arba daugumai ES narių. Kadangi Europos Sąjungoje jau yra reglamentuotas kai kurių įmonių finansinės atskaitomybės sudarymas laikantis Tarptautinių apskaitos standartų, manoma, kad šiais standartais turėtų būti paremta ir bendroji bazė. Viena iš viešajame diskurse rečiau minimų priežasčių, kodėl buvo užsimita sukurti bendrąją pelno mokesčio bazę, paremtą Tarptautiniais apskaitos standartais, tikriausiai buvo ir tai, kad pagrindinėms už tai pasisakančioms valstybėms (Austrijai, Belgijai, Vokietijai) ir taip nuo seno buvo būdingas gana stiprus ryšys tarp mokesčių ir finansinės apskaitos, o Europos Sąjungoje ėmus naudoti TAS atsirado poreikis prie jų derinti ir apmokestinimą. Vis dėlto, derinant pelno mokesčių bazę su TAS, iškyla keletas problemų: TAS yra orientuoti į investuotojų interesus atitinkančią finansinę apskaitą ir akcentuoja tikrosios vertės principą (Haverals 2007), o juos rengia nuo ES valstybių narių nepriklausanti institucija (Eberhartinger 2007). Nors EK sudarytos darbo grupės iki šiol aktyviai dirba rengdamos bendrą konsoliduotą pelno mokesčio bazę, tikėtina, kad galutinis šios alternatyvos įgyvendinimas bus kompliktuotas.

Kitos dvi alternatyvos iš esmės išplaukia iš bendros konsoliduotos bazės sukūrimo: kol ji nesukurta, nėra ko ir kalbėti apie visišką mokesčių harmonizavimą arba Europos Sąjungos įmonių pelno mokesčių, o patirtis rodo, kad drastiškos harmonizavimo iniciatyvos niekada nesulaukė stipraus palaikymo. Galima manyti, kad tai yra viena priežasčių, dėl ko Europos Sąjungos institucijos siūlo sukurti bendrą konsoliduotą pelno mokesčių bazę ir taikyti buveinės valstybės apmokestinimą kaip bandomąjį projektą. Išplėstas bendradarbiavimas, kuriam ES institucijos tiesiogiai nevadovauja, o tik koordinuoja valstybių veiksmus teikdamos pasiūlymus, ir kuriame dalyvauja tik to norinčios valstybės, gali būti suvokiamas

kaip „dvių greičių Europos“ idėjos įgyvendinimas mokesčių srityje: glaudesnės integracijos siekiančios valstybės dalyvauja mokesčių vienodinimo veiksmuose, o kitos lieka nuošaly. Tikėtina, kad perspektyva atsilikti nuo proceso, o vėliau galbūt derintis prie kitų jau sukurtų taisyklių, nedarant įtakos sprendimams, paskatintų prisijungti ir kai kurias mokesčių harmonizavimui nepritariančias šalis.

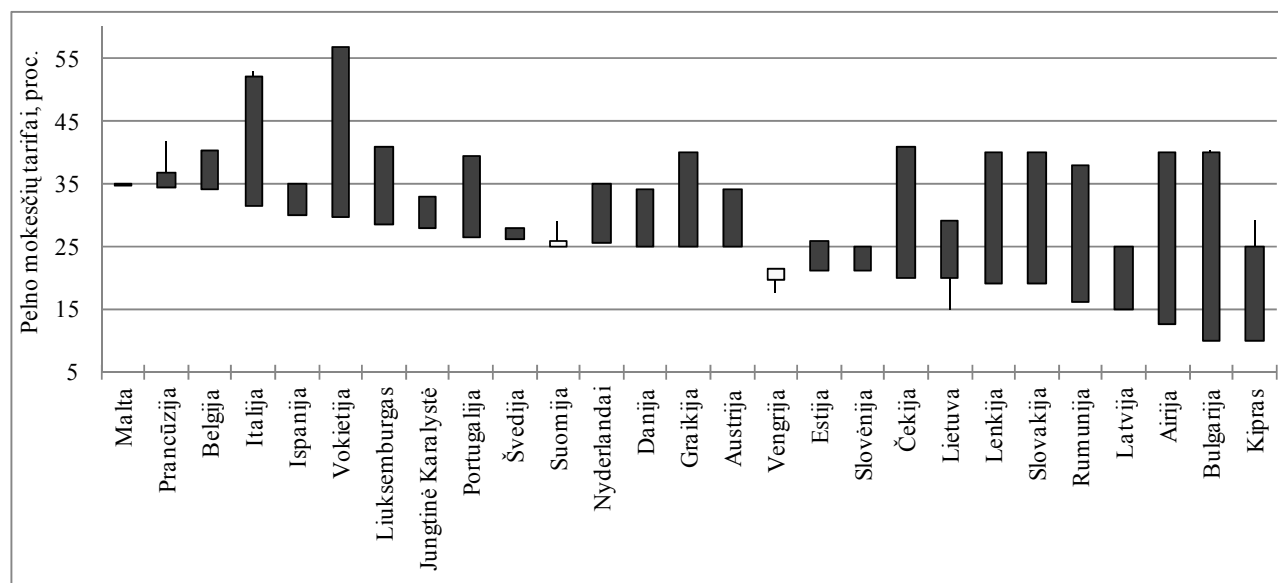
Šiuo metu Europos Komisijoje yra tęsiami bendros konsoliduotos pelno mokesčių bazės kūrimo darbai, tačiau jos įgyvendinimo perspektyva tebelieka neaiški. Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad mokesčių harmonizavimo iniciatyvos kol kas tik labai nežymiai paveikė pelno apmokestinimą Europos Sąjungos šalyse, kadangi iki šiol buvo įgyvendintos tik labai smulkios priemonės. Mokesčių vienodėjimą galbūt net labiau skatina ne bendri valstybių sprendimai, bet su mokesčių harmonizavimų susijusių diskusijų ir teisiškai neįpareigojančių, tačiau turinčių politinį poveikį, elgesio taisyklių sąlygota įmonių pelno apmokestinimo praktikų sklaida.

### **Pelno mokesčių tarifų konvergencija**

Nors pelno mokesčių našta priklauso ne tiek nuo tarifo, kiek nuo apmokestinimo taisyklių visumos, nereglamentuotą tarptautiniais susitarimais mokesčių konvergenciją patogu analizuoti remiantis mokesčių tarifų dinamika. Tai lemia tiek kiekybinis rodiklio pobūdis, tiek ir „signalinė“ mokesčių tarifų funkcija. Tarifas yra bene labiausiai matomas mokesčio elementas, todėl mokesčių konkurencijos procese dažnai stengiamasi mažinti tarifus, negautas pajamas kompensuojant bazės išplėtimu.

Duomenys apie aukščiausius (nepaisant lengvatinių tarifų ir pan.) įstatymais numatytus pelno mokesčių tarifus ES valstybėse yra pateikiami kasmetiniame Eurostat leidinyje „Taxation trends in the European Union“ (2009). Šiame straipsnyje analizuojamas penkiolikos metų laikotarpis yra pakankamai ilgas, kad leistų įvertinti pelno mokesčių kaitos tendencijas šiuo metu Europos Sąjungai priklausančiose valstybėse.

Siekiant patogiai ir suprantamai pavaizduoti 2005 – 2009 metais įvykusius pelno apmokestinimo pokyčius, pasitelktas vertybinių popierių rinkos analizėje plačiai naudojamas „japoniškos žvakės“ grafinio atvaizdavimo būdas. Šiuo atveju tamsūs stulpeliai rodo tarifų sumažėjimą nuo stulpelio viršaus lygio iki stulpelio apačios lygio. Tuo tarpu šviesūs stulpeliai rodo tarifų padidėjimą nuo stulpelio apačios lygio iki stulpelio viršaus lygio. Stulpelių viršuje bei apačioje esančios linijos parodo maksimalią bei minimalią tarifo reikšmę per nagrinėjamą laikotarpį.



**3 pav.** Aukščiausi pataisytieji įstatymais numatyti pelno mokesčių tarifai ES šalyse 1995 – 2009 m.

Kaip matome iš 3 paveikslą, absoliučioje daugumoje ES valstybių vyraujanti tendencija yra pelno mokesčių tarifų mažėjimas: per nagrinėjamą laikotarpį jis šiek tiek išaugo tiktai Suomijoje ir Vengrijoje, o Maltoje liko nepakitęs, ko pasėkoje dabar šios šalies pelno mokesčio tarifas yra aukščiausias ES.

Nors yra įprasta analizuoti Europos Sąjungos šalis pagal įstojimo į ES laiką išskiriant „senąsias“ ir „naujasias“ nares, šiuo atveju pastebima, kad Maltai ir kai kurioms kitoms valstybėms toks klasifikavimas nėra tinkamas. Pelno mokesčių tarifai daugiausiai sumažėjo Bulgarijoje, Airijoje ir Vokietijoje, tačiau net ir šiuo metu Vokietija išlieka tarp labiausiai įmonių pelną apmokestinančių valstybių. Taip pat reikia pastebėti, kad tik keliose šalių

minimali ar maksimali tarifo reikšmė skiriasi nuo laikotarpio pradžios ir pabaigos reikšmių, kas rodo, kad per pastaruosius penkiolika metų vykstantys procesai yra ganėtinai kryptingi.

Nagrinėjant pelno mokesčių konvergenciją svarbu ne tik nustatyti pačių mokesčių keitimosi tendencijas, bet ir įvertinti jų vienodėjimo mastą. Tam gali būti taikomi tokie statistiniai rodikliai kaip standartinis nuokrypis arba variacijos koeficientas. Siekiant, kad skaičiavimo rezultatų nelemtų išskirtinės reikšmės, taip pat apskaičiuojami skirtumai tarp pirmo ir trečio kvartilų reikšmių. Pirmoje lentelėje pateikiami skaičiavimų rezultatai (pokyčiai ir minimalios rodiklių reikšmės paryškintos).

**1 lentelė.** Europos Sąjungos šalių pelno mokesčių tarifų statistiniai rodikliai

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Pokytis 1995 - 2009 m.
Vidurkis	35,33	35,33	35,24	34,14	33,48	31,91	30,74	29,34	28,33	27,04	25,46	25,26	24,53	23,59	<b>23,53</b>	<b>-11,80</b>
Minimali reikšmė	19,60	19,60	19,60	19,60	19,60	19,60	19,60	15,00	12,50	12,50	<b>10,00</b>	<b>10,00</b>	<b>10,00</b>	<b>10,00</b>	<b>10,00</b>	<b>-9,60</b>
Pirmas kvartilis	28,50	28,50	28,50	28,50	28,00	27,00	27,00	25,00	25,00	19,25	<b>18,25</b>	19,00	19,00	19,00	19,50	<b>-9,00</b>
Mediana	35,00	35,00	35,00	35,00	34,30	31,00	30,00	30,00	30,00	28,00	26,00	26,00	<b>25,00</b>	<b>25,00</b>	<b>25,00</b>	<b>-10,00</b>
Trečias kvartilis	40,00	40,00	39,80	37,75	37,75	35,10	35,10	34,75	34,25	34,25	31,75	29,80	29,80	29,70	<b>28,30</b>	<b>-11,70</b>
Maksimali reikšmė	56,80	56,70	56,70	56,00	51,60	51,60	40,30	40,30	39,60	38,30	38,70	38,70	38,70	35,00	<b>35,00</b>	<b>-21,80</b>
Vidutinis kvadratinis nuokrypis	8,40	8,27	8,31	7,31	6,83	6,86	<b>5,85</b>	6,67	7,30	7,87	8,27	7,96	7,97	7,28	7,02	<b>-1,37</b>
Variacijos koeficientas	23,76	23,40	23,57	21,40	20,41	21,50	<b>19,03</b>	22,74	25,76	29,11	32,48	31,50	32,51	30,85	29,84	<b>6,08</b>
Skirtumas tarp pirmo ir trečio kvartilų	11,50	11,50	11,30	9,25	9,75	8,10	<b>8,10</b>	9,75	9,25	15,00	13,50	10,80	10,80	10,70	8,80	<b>-2,70</b>
Skirtumas tarp minimalios ir maksimalios reikšmės	37,20	37,10	37,10	36,40	32,00	32,00	<b>20,70</b>	25,30	27,10	25,80	28,70	28,70	28,70	25,00	25,00	<b>-12,20</b>

Kaip matome iš pirmos lentelės, per nagrinėjamą laikotarpį sumažėjo tarifų vidutinis kvadratinis nuokrypis, skirtumai tarp didžiausio ir mažiausio tarifų bei skirtumas

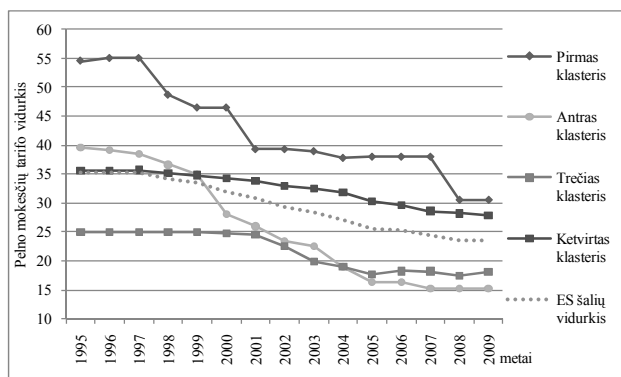
tarp pirmo ir trečio kvartilio reikšmių. Nepaisant to, variacijos koeficientas padidėjo. Tai gali būti paaiškinta tuo, jog pastarasis rodiklis yra santykinis dydis, kurio



padidėjimą nulėmė ženkliai sumažėjęs tarifų aritmetinis vidurkis. Be to, būtina pastebėti, kad kintamųjų sklaidos visų rodiklių minimali reikšmė fiksuojama ne laikotarpio pabaigoje, o 2001 metais, kas rodo, kad būtent tuomet buvo pasiektas didžiausias tarifų panašumo laipsnis. Vėliau tarifams mažėjant (ypač smarkiai sumažėjus patiems žemiausiems), tarifų sklaida didėjo.

Išryškinti ES valstybių dalyvavimo tarptautinėje mokesčių konkurencijoje panašumus gali klasterių analizė. Šio metodo taikymo tikslas yra sugrupuoti valstybes pagal nagrinėjamo laikotarpio taikomus pelno mokesčių tarifus taip, kad skirtumai klasterių viduje būtų kuo mažesni, o tarp klasterių – kuo didesni. K-means metodu buvo sudarytas keturių klasterių modelis. Pirmą klasterį sudaro Vokietija ir Italija, antrą – Bulgarija, Airija, Lenkija, Rumunija ir Slovakija, trečią – Estija, Kipras, Latvija, Lietuva, Vengrija ir Slovėnija, o ketvirtą – likusios ES valstybės (dauguma Vakarų Europos šalių ir Čekija). Taigi, valstybių pasiskirstymas klasteriuose yra artimas geografiniam: Rytų ir Vakarų Europai atstovauja po du klasterius, o pagal pelno mokesčių tarifus greta kitos zonos šalių patenka tik Airija ir Čekija.

Ketvirtame paveiksle vaizduojami vidutiniai pelno mokesčių tarifai kiekviename išskirtame klasteryje.



4 pav. Pelno mokesčių tarifų vidurkių dinamika pagal klasterius

Kaip matyti iš ketvirto paveikslo, laikotarpio pradžioje smarkiai nutolę nuo ES vidurkio buvo tik tarifai pirmame bei trečiame klasteriuose – būtent jie ir lėmė didelę sklaidą (žemą panašumo laipsnį). Bėgant laikui pelno mokesčiai mažėjo visuose klasteriuose. Pirmą klasterį sudaro tik dvi šalys, kuriose pelno mokesčio tarifas buvo sumažintas itin reikšmingai, todėl natūralu, kad ir vidutinio tarifo pokyčiai atrodo gana staigūs. Tuo tarpu ketvirtą klasterį sudaro daugiausiai šalių, todėl jo vidutinio tarifo pasikeitimai nėra tokie staigūs. Be to, nuo šio klasterio labiausiai priklauso aritmetinis pelno mokesčių tarifų vidurkis.

Tarifų sklaidos analizės rezultatai parodė, kad tarifai labiausiai supanašėję buvo 2001 metais. Iš ketvirto paveikslo akivaizdu, kad tai lėmė tarifų mažėjimas (artėjimas prie vidurkio) pirmame klasteryje bei tai, kad pelno mokesčių tarifai trečiam klasteriui priskirtose valstybėse buvo sąlyginai pastovūs. Vėlesniam laikotarpiui būdingas pelno apmokestinimo sistemų reformavimas antro ir trečio klasterių šalyse. Daugelis

valstybių (pavyzdžiui, Lenkija) prieš įstodamos į Europos Sąjungą smarkiai sumažino pelno mokesčių tarifus, o Vakarų Europos valstybėse tarifai išliko gana stabilūs, todėl bendras išsibarstymas vėl išaugo. Pažymėtina, kad baigiantis nagrinėjamam laikotarpiui suartėjo pirmo ir ketvirto bei antro ir trečio klasterių tarifų vidurkiai. Taigi, galima teigti, kad pelno mokesčių konkurencijos procesus labiau įtakoja ne priklausymas ES ir bendros rinkos veiksniai, kurie turėtų sąlygoti konvergenciją, bet regionų mastu vykstanti mokesčių konkurencija, kuri sąlygoja mokesčių panašėjimą atskirose šalių grupėse, o ne visoje Europos Sąjungoje.

## Išvados

Nors mokesčių konkurencija ir mokesčių harmonizavimas suvokiamas kaip kraštutinės pozicijos ir apmokestinimo derinimą tarptautiniu mastu kryptys, jos abi gali sąlygoti mokesčių panašėjimą. Vis dėlto mokesčių konkurencija visų pirma siejama su apmokestinimo lygio sumažėjimu, o mokesčių panašėjimas yra laikytinas papildomu efektu, kai į šiuos procesus įsivelia visa šalių grupė. Koordinavimu gali būti siekiama ne tik suvienodinti bei supaprastinti tarptautinį apmokestinimą, bet ir apsaugoti šalių mokesčines pajamas.

Pelno mokesčių harmonizavimo iniciatyvos Europoje radosi XX a. viduryje, tačiau iki šiol yra atlikti tikrai smulkūs suderinimai. Teisiškai įpareigojančius šalių susitarimus pasiekti yra nepaprastai sunku dėl skirtingų politinių motyvų. Šiame kontekste mokesčių konvergenciją sąlygoja ir formaliai rekomendacinio pobūdžio dokumentai bei dalijimasis apmokestinimo praktika.

Per pastaruosius penkiolika metų ES valstybių aukščiausių pelno mokesčių tarifų aritmetinis vidurkis sumažėjo daugiau nei dešimčia punktų, tačiau pelno apmokestinimo lygis ES valstybėse tebeišlieka labai skirtingas. Aukščiausias pelno mokesčių tarifų panašumo lygis buvo pasiektas 2001 metais, tačiau vėliau jis ėmė mažėti dėl skirtingo ES šalių išitraukimo į regioninį pobūdį įgavusius pelno mokesčių konkurencijos procesus.

## Literatūra

- Bellak, Ch., Leibrecht, M. (2005). *Effective Tax Rates as a Determinant of Foreign Direct Investment in Central and East European Countries: A Panel Analysis*. [Retrieved September 1, 2009], <[http://epub.wu-wien.ac.at/dyn/virlib/wp/mediate/epub-wu-01\\_882.pdf?ID=epub-wu-01\\_882](http://epub.wu-wien.ac.at/dyn/virlib/wp/mediate/epub-wu-01_882.pdf?ID=epub-wu-01_882)>.
- Bracewell-Milnes, B. (2004). The Cost of Harmony. *Intertax (International Tax Review)*, 32(10), 458-459.
- Buškevičiūtė, E. (2005). *Mokesčių sistema*. Technologija, Kaunas.
- CEC. (2001). *Company Taxation in the Internal Market*. [Retrieved September 1, 2009], <[http://europa.eu.int/comm/taxation\\_customs/resources/documents/company\\_tax\\_study\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/taxation_customs/resources/documents/company_tax_study_en.pdf)>.
- EESC. (2002). Fiscal competition and its impact on company competitiveness. *Official Journal of the European Communities*, 149, 73-78.
- Gylys, P. (2006). Mokesčių našta ir tarptautinė mokesčių konkurencija. *Ekonomika*, 75, 7-19.

- Haverals, J. (2007). IAS/IFRS in Belgium: Quantitative analysis of the impact on the tax burden of companies. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 16(1), 69-89.
- NEWGOV. (2005). *Cronology – Major Events in International and European Tax Governance*. [Retrieved September 1, 2009], <[http://www.eu-newgov.org/database/DELIV/D22D06\\_Chronology\\_tax\\_governance\\_events.pdf](http://www.eu-newgov.org/database/DELIV/D22D06_Chronology_tax_governance_events.pdf)>.
- OECD. (1998). *Harmful Tax Competition: An Emerging Global Issue*. OECD Publishing, Paris.
- Pukelienė, V. (2005). *Integracijos ekonomika nedidelės šalies konvergavimo kontekste*. Kauno technologijos universitetas, Kaunas.
- Simmons, R.S. (2002). Corporate taxation and the investment location decisions of multinational corporations. In S. James (ed), *Taxation: critical perspectives on the world economy*, 198-218. Routledge, London.
- Slemrod, R. J., Wilson, J. (2006). *Tax Competition With Parasitic Tax Havens*. [Retrieved September 1, 2009], <<http://www.nber.org/papers/w12225>>.
- Stöwhase, S. (2005) *Taxes and multinational enterprises in the EU: Location decisions and income shifting*. Inaugural-Dissertation zur Erlangung des Grades Doctor oeconomiae publicae (Dr. oec. publ.) an der Ludwig-Maximilians-Universität, München.
- Štreimikienė, D.; Mikalauskienė, A. (2006) Lietuvos mokesčių sistema ES kontekste. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 38, 169-182.
- Vondra, K. (2006) *Between Tax Competition and harmonisation: A Survey on Tax Coordination*. [Retrieved September 1, 2009], <[http://epub.wu-wien.ac.at/dyn/virlib/wp/mediate/epub-wu-01\\_b17.pdf?ID=epub-wu-01\\_b17](http://epub.wu-wien.ac.at/dyn/virlib/wp/mediate/epub-wu-01_b17.pdf?ID=epub-wu-01_b17)>.
- Eberhartinger, E., Klostermann, M. (2007). What if IAS/IFRS were a Tax Base? New Empirical Evidence from an Austrian Perspective. *Accounting in Europe*, 4, 141-168.
- Taxation trends in the European Union: Data for the EU Member States and Norway*. (2009). Office for Official publications of the European Communities, Luxembourg.

## PROCESSES OF CORPORATE INCOME TAX CONVERGENCE IN THE EUROPEAN UNION

### Summary

Corporate income taxation is one of the key factors influencing corporate decisions and powerful device for economy regulation. Low level of corporate income taxation is a prerequisite for higher ability to attract foreign investment. Significance of corporate income taxes determines taxes' competition, impact of which is still debatable, because it could pose a threat to budget income of other countries and lead to "race to bottom".

Supporters of tax harmonization argue that application of different systems for corporate income taxation in different states of European Union influenced operation of the common market and resources distribution, and widely diverging taxes created barriers for international expansion of business. They hope that equalization of corporate income taxes would allow for reduction in costs of taxes administration and elimination of some shortcomings that exist in every state's taxation systems. Therefore initiatives for equalization of corporate income taxes exist a great while. However political factors are those that reduce probability that decisions made shall guarantee maximization of economical benefit.

Decentralized harmonization of corporate income taxes is under the influence of tax competition. The successful example of one state's income tax and its influence to economy makes other states to reduce their taxes too. It determines the convergence of corporate income taxes effect.

In the last part of this paper are changes of corporate income taxes in the states of European Union analysed in order to establish competition's impact on decentralized process of corporate income tax convergence in the European Union. After analysis of data collected since 1995, it was found that processes of economic integration and tax competition have determined the strong reduction in corporate income tax rates however not the assimilation. This finding may be interpreted in a different level of tax competition in the Eastern and Western Europe.

**KEYWORDS:** European Union, corporate income tax, globalisation, tax competition, tax harmonization.

---

**Vidas Lekavičius**, Lietuvos energetikos instituto Energetikos kompleksinių tyrimų laboratorijos jaunesnysis mokslo darbuotojas, socialių mokslų (ekonomikos) doktorantas. Adresas: Breslaujos g. 3, LT-44403 Kaunas. Telefonas (8 37) 40 19 50. El. paštas [vidas@mail.lei.lt](mailto:vidas@mail.lei.lt).

**Arvydas Galinis**, Lietuvos energetikos instituto Energetikos kompleksinių tyrimų laboratorijos vyresnysis mokslo darbuotojas, socialių mokslų (ekonomikos) daktaras. Adresas: Breslaujos g. 3, LT-44403 Kaunas. Telefonas (8 37) 40 19 57. El. paštas [vidas@mail.lei.lt](mailto:vidas@mail.lei.lt).



## STUDENTŲ KOMPETENCIJŲ TOBULINIMAS VERSLO PRAKTINIO MOKYMO FIRMOSE

Adelė Stonienė<sup>2</sup>, Jurgita Martinkienė<sup>4</sup>, Henrika Šakienė<sup>1,3</sup>, Rasa Romerytė – Šereikienė<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Vakarų Lietuvos verslo kolegija, <sup>2</sup>Klaipėdos valstybinė kolegija, <sup>3</sup>Klaipėdos universitetas,

<sup>4</sup>Vytauto Didžiojo universitetas

### Anotacija

Straipsnyje autoriai pateikia verslumo ir kompetencijos sampratos problematiką ir raišką verslo praktinio mokymo firmose. Studentų verslumas tampa aktualus keičiantis visuomenei, ekonomikai, darbo santykiams ir būdams sėkmingai įsivertinti gyvenime. Aukštosios mokyklos skiria mažai dėmesio studentų verslumui skatinti, inicijuoti ir remti papildomas veiklas, susijusias su studentų verslumu ir užimtumu. Verslumas reikalauja imtis atsakomybės už savo sprendimus, pasverti riziką, įvardinti strategines vizijas, apibrėžti tikslus ir jų siekti suburiant žmones bendrai veiklai. Lietuvos kolegijos ir universiteto studentų studijų pagrindinis skirtumas yra tas, kad studijos kolegijose yra orientuotos į praktiką, praktinius darbus, praktikas įmonėse bei organizacijose. Lietuvoje kolegijos buvo įkurtos aiškiai teigiant jų studijų programų orientavimą į profesinius veiklos pasaulio poreikius. Aukštųjų neuniversitetinių studijų metu studentai turi įgyti europietiško lygio kompetencijas, kurios leistų jiems lanksčiai prisitaikyti ir konkuruoti darbo rinkoje. Tokio pobūdžio kompetencijas įgyti ar tobulinti jau turimas, jie gali profesinės veiklos praktikos metu verslo praktinio mokymo firmoje. Straipsnyje pristatomas tyrimas, kuris atskleidžia studentų kompetencijų tobulinimą verslo praktinio mokymo firmose. Tyrimo metu paaiškėjo, kad verslo praktinio mokymo firmose yra sudaromos galimybės išbandyti save, kaip šiuolaikinei rinkai rengiamą specialistą, įtvirtinti teorijos metu įgytas žinias praktinėse užduotyse ir įgyti naujų žinių bei įgūdžių. Studentui studijuojančiam aukštojoje mokykloje, kurioje veikia praktinio mokymo firma, suteikiama galimybė įgyti ne tik teorinių žinių, bet ir praktinių įgūdžių, kad sugebėtų savo darbą atlikti teisingai. Sėkmingą mokymąsi daugiausia lemia studentų asmeninės savybės: noras mokytis, gebėjimas valingai veikti, susikaupti, sistemingai dirbti. Ugdant teigiamą studentų požiūrį į mokymąsi, labai svarbu kuo geriau organizuoti mokymosi procesą, įvairiais būdais skatinti studentų aktyvumą, valią, mokyti racionaliai mąstyti.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: verslumo ugdymas, studentų kompetencijos, mokymasis, kolegija, imitacinė įmonė.

### Įvadas

Šiandieniniame pasaulyje ekonominis šalies išsivystymas labai priklauso nuo visuomenės aktyvaus dalyvavimo versle ir konkurencinių savybių. Šiame kontekste ypač svarbus ekonominis švietimas ir supratimo apie verslą ugdymas pradėtas nuo pirmųjų ugdymo metų. Veiklos pasaulio procesų kaita kelia naujus reikalavimus asmens karjeros kompetencijoms. Lietuvos švietimo strategijoje nurodyta visuose švietimo lygmenyse sustiprinti dėmesį verslumo ugdymui, tačiau Lietuvoje trūksta nuoseklios verslumo ugdymo sistemos, kuri pradėta kurti nuo 2004 m. Statistinė verslumo ugdymo būklės analizė parodo, kad yra jaunimo verslumo ugdymo poreikis, tačiau verslumo ugdymo programos dar nėra plačiai taikomos Lietuvos mokymo organizacijose.

*Temos aktualumas.* Europos Sąjungos švietimo dokumentuose viena iš prioritetinių veiklos krypčių yra verslumo ugdymas. Verslumas reikalauja imtis atsakomybės už savo sprendimus, pasverti riziką, įvardinti strategines vizijas, apibrėžti tikslus ir jų siekti suburiant žmones bendrai veiklai. Skatinant gyventojų profesinį tobulėjimą, diegiant suvokimą apie būtinybę mokytis visą gyvenimą, ieškant naujų verslumo ugdymo būdų - siekiama kiekvieną šalies gyventoją padaryti konkurencingą naujojoje Europos darbo rinkoje ir suteikti jam gebėjimus bei galimybę sėkmingai dirbti bet kurioje Europos Sąjungos šalyje. Europos Sąjungos užimtumo strategija taip pat įpareigoja iki 2010 metų pasiekti 70% užimtumo lygį, mažinti ilgalaikių bedarbių ypač moterų bedarbystės lygį bei skatinti vyresnio amžiaus žmonių

užimtumą. Viena iš verslumui ugdyti bei įvairaus amžiaus, lyties bei socialinės grupės asmenų integracijai į darbo rinką priemonių yra verslo praktinio mokymo firmos (toliau tekste VPMF). Sėkmingai veikiančios Lietuvoje bei daugumoje ES šalių, o taip pat ir visame pasaulyje VPM firmos ugdo verslumą per praktiką, suteikdamos mokymo procese labiausiai trūkstamų teorinių žinių bei leidamos VPM firmos darbuotojui pačiam „prisiliesti“ prie firmoje kuriamo verslo proceso, naudojant dokumentų, programinės įrangos. Tokiu būdu VPM firmos dėka jos darbuotojas išmoksta pagrindinių verslumo principų būtinų dirbti realioje įmonėje, susipažįsta su naujausiomis informacinėmis technologijomis, verslo įmonėse naudojama programine įranga, tobulina gebėjimus bendrauti užsienio kalbomis, vysto socialinius gebėjimus – pasitikėjimą savimi, bendravimo įgūdžius, gebėjimą dirbti savarankiškai ir komandoje.

Verslumo ugdymas turi didelę įtaką bendram studentų išsilavinimui, nes jis formuoja vertybių orientacijų sistemą, savarankiškumą priimant sprendimus, padeda studentams suprasti verslo esmę. Verslumo ugdymas turėtų būti tobulinamas, atsižvelgiant į šiuolaikinius reikalavimus ir švietimo sistemos vystimosi tendencijas.

Lietuvos kolegijos ir universiteto studentų studijų pagrindinis skirtumas yra tas, kad studijos kolegijose yra orientuotos į praktiką, praktinius darbus, praktikas įmonėse bei organizacijose. Kolegijos Lietuvoje buvo įkurtos aiškiai teigiant jų studijų programų orientavimą į profesinius verslo pasaulio poreikius. Aukštosios neuniversitetinės mokslo įstaigos norėdamos kaip galima tenkinti šiuolaikinio verslo pasaulio reikalavimus, turėtų

stebėti, analizuoti vykstančius darbo rinkos pokyčius ir keistis kartu su aplinka, ieškoti naujų galimybių studijų kokybės procesui užtikrinti. VPMF tikslas – studentų žinių įgijimas, įgūdžių formavimas bei įtvirtinimas verslo srityje.

Tokio pobūdžio profesinės veiklos praktikos yra ne visose verslo vadybos specialistų ruošiančiose kolegijose, nors profesinės veiklos praktikų VPMF metu studentai gali tobulinti plataus spektro asmenines socialines bei profesines kompetencijas.

Aukštųjų neuniversitetinių studijų metu studentai turi įgyti tokias aukšto lygio kompetencijas, kurios leistų jiems lanksčiai integruotis ir konkuruoti darbo rinkoje. Tokio pobūdžio kompetencijas įgyti ar tobulinti jau turimas jie gali profesinės veiklos praktikos metu VPMF firmoje (Strazdienė 2006).

Straipsnyje atskleidžiama kvalifikacijos, kompetencijos, kompetentingumo santykio teorines prielaidas bei studentų kompetencijų tobulinimas verslo praktinio mokymo firmose.

**Problema.** Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą ir spartėjant globalizacijos procesams keičiasi verslo aplinka, įmonės susiduria su didesne konkurencija, naujais produktais ir paslaugomis, didesniu darbo jėgos mobilumu. Jauniems žmonėms trūksta praktinių įgūdžių kaip pradėti verslą, parengti verslo planą, ypač trūksta savarankiško darbo, darbo komandoje, įgūdžių, nepakankamas kritinis ir analitinis mąstymas bei vadybos ir verslo administravimo žinių trūkumas. Kyla poreikis imtis naujų veiksmų/priemonių verslumui ugdyti ir įgyvendinti socialinėje, švietimo, ūkio, regioninėje politikoje, šalinant kliūtis verslo plėtrai ypač regioninėse dimensijose.

*Tyrimo objektas* – studentų kompetencijų tobulinimas praktikos VPMF metu.

*Tyrimo tikslas* – atskleisti studentų kompetencijų tobulinimą profesinės veiklos praktikų verslo praktinio mokymo firmose metu.

*Uždaviniai:*

-Išanalizuoti kvalifikacijos, kompetencijos, kompetentingumo sampratų interpretacijas bei atskleisti jų santykio teorinius aspektus.

- Atlikti kompetencijų ir verslo praktinio mokymo firmų veiklos analizę;
- Išanalizuoti studentų kompetencijų bei įgūdžių tobulinimą verslo praktinio mokymo firmose.

*Metodai:*

1. Mokslinės literatūros teorinė analizė, loginės išvados;
2. Anketinis duomenų rinkimo metodas;
3. Grafinis vaizdavimas;
4. Duomenų analizė.

*Tiriamieji.* Tyrime dalyvavo Klaipėdos verslo ir technologijų kolegijos VPMF „Kopija“ ir Vakarų Lietuvos verslo kolegijos VPMF „Biurometa“ studentai.

## Verslumui reikalingos kompetencijos

Anot P. Jucevičienės, D. Lepaitės (2000) žinios, mokėjimai ir įgūdžiai sąlygoja kvalifikaciją, įvertinus žmogaus savybes, jo vertybes ir požiūrius, sukuriama kompetencija. Pagal Europos profesinės kompetencijos

vertinimo sistemą (2001) galima išskirti šias bendrąsias individo kompetencijas: bendrosios žinios apie pasaulį, sociokultūrinės žinios, praktiniai įgūdžiai ir mokėjimai, tarpkultūriniai įgūdžiai ir mokėjimai, nuostatos, motyvacija, vertybės, asmenybės veiksniai, gebėjimai mokytis.

O. Gurskienė, M. Barkauskaitė, V. Kučinskas, A. Gumuliauskienė (2006) pažymi, kad kompetencijos sudedamosios dalys yra: mokėjimai ir įgūdžiai, elgsenos motyvai, socialiniai vaidmenys. Čia teigiama, kad integralią šiuolaikinės karjeros kompetenciją sudaro keturių kompetencijų – asmeninės, socialinės, edukacinės bei profesinės visuma. Vertybinės nuostatos ir asmeninės charakteristikos bei įgytos žinios ir išplėtoti gebėjimai įgijus formalią kvalifikaciją sudaro žmogui galimybę tapti kompetentingam.

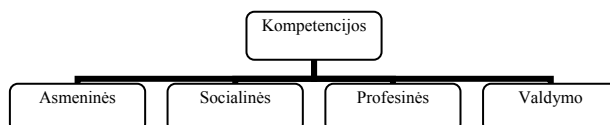
Asmeninė kompetencija siejasi su asmens savęs pažinimo bei savęs pristatymo gebėjimais. Žmogus, gebėdamas realiai įvertinti savo stipriąsias ir silpnąsias savybes, galės tapti brandžia save realizuojančia asmenybe. (Barvydienė Kasiulis 2001).

Profesinė kompetencija siejama su mokėjimais, gebėjimais, įgūdžiais dirbti atitinkamos rūšies ir sudėtingumo darbą. Šiandien tampa aišku, jog šią kompetenciją būtina nuolat tobulinti, tai tampa pagrindu plėtoti mokymąsi visą gyvenimą koncepciją. Todėl ypač svarbūs ir aktualūs tie gebėjimai, kurie suteikia saviugdą, savišvietą, savarankiškumą mokymuisi. Šie gebėjimai suteikia galimybę pačiam kurti racionalius karjeros vystymo planus ir juos įgyvendinti.

Turinio prasme tiek kvalifikacija, tiek kompetencija yra ypač sudėtingos kategorijos. Tai apsprendžia jų vertinimo problematiškumą. Teorinių žinių pasiekimo lygiui patikrinti pakanka panaudoti vieną ar kitą klausimą ar užduotį. Kompetencijų ar kvalifikacijos vertinimui reikia panaudoti žymiai didesnę spektrą vertinimo metodų ir užduočių. Apibendrinant galima teigti, kad bendra tendencija tokia: „vertinimo sudėtingumas ir problematiškumas didėja sekos žinios – įgūdžiai – kompetencija – kvalifikacija kryptimi.“ (Laužackas ir kt. 2005.)

Daugelyje konferencijų ir seminarų, kuriuose nagrinėjami MOKSLO – VERSLO – VALSTYBĖS santykio klausimai, galime rasti pranešimų apie verslumo ugdymo patirtį VPMF, apie praktikos metu įgytas kompetencijas, apie VPMF, kaip verslo gebėjimų ugdymo priemonę.

B. Janulevičienė, M. Paškevičienė, D. Olbutienė (2005), nagrinėdamos praktinių įgūdžių ugdymo aktualijas, padaro išvadą, kad VPMF veikla svarbi ir tuo, kad padeda jauniems žmonėms lengviau integruotis į verslo pasaulį ir įgyti ypač svarbias kompetencijas (1 pav.).



1 pav. VPMF studentų ugdymui svarbios kompetencijos

Pagal ankščiau minėtus autorius, svarbiausios yra šios:

- *asmeninės* – apimančias asmens išsivystymą, bendravimą, bendradarbiavimą;
- *socialinės* – suprantamas, kaip mokėjimą dirbti su bendramoksliais, vadovais ir sukurti atitinkamą mikroklimatą;
- *profesinės* – apimančias visas teorines žinias bei praktinius įgūdžius, reikalingus konkrečioms profesiniams uždaviniams atlikti;
- *valdymo* – siejamas su savo darbo srities, organizacijos valdymu.

Dauguma šių kompetencijų pradedamos formuoti teorinių paskaitų metu, o VPM firmoje jos tarsi užtvirtinamos. Studentas gali praktiškai pajusti, kiek jis yra kompetentingas vienoje ar kitoje veiklos srityje. Aišku, geresnis būdas kompetentingumui tikrinti yra darbas realioje įmonėje, tačiau tik nedaugeliui studentų pavyksta suderinti studijas ir darbu. Čia reiktų pabrėžti tai, kad studentas turėtų dirbti darbą atitinkantį jo studijuojamą discipliną, o čia iškyla pagrindinė problema, kurią akcentuoja darbdavys – kompetencijos stoka. Šiuo požiūriu VPMF vaidina labai svarbų vaidmenį, nes studentas gali ne tik ugdyti savo kompetencijas, bet ir pastebėti trūkumus bei juos taisyti. Grįžtant prie kompetencijų klasifikavimo, derėtų pabrėžti, kad VPMF labai stipriai prisideda prie trijų (socialinės, metodinės bei profesinės) kompetencijų formavimo. Tikrai bendraudamas, nors ir su imituotu verslo pasauliu, studentas gali realiai pajusti kas tai yra.

Darbas verslo praktinio mokymo firmoje, svarbu studentui siekiant įgyti ir ugdyti šias ir kitas kompetencijas, pastebėti savo trūkumus bei juos ištaisyti. Studentai, dirbdami skyriuose, turi realias galimybes komandinio darbo įgūdžiams ugdyti. Bendradarbiavimas ir bendravimas tarp VPMF skyrių pagerina firmos veiklos kokybę. Per šį procesą atsiranda supratimas, formuojasi solidarumas, nuomonių ir pastangų bendrumas. Taip profesija išreiškia ne tik patenkančio į profesiją žmogaus išmokus dalykus, bet ir tai, kaip jo asmenybinės charakteristikos atitinka veiklos sąlygojamas aplinkybes. Tokiu būdu profesijoje susiduria tai, ko iš žmogaus reikalauja konkrečios veiklos tikslai. Taip atsiduriama labai reikšmingoje, profesiniam rengimui svarbių sąvokų sankirtoje: kvalifikacija, kompetencija, kompetentingumas. Yra žinoma, kad profesinė veikla reikalauja atitinkamos kvalifikacijos, kompetencijos, kaip turimo sugebėjimo savarankiškai, kokybiškai ir kūrybiškai, t.y. kompetentingai veikti tam tikroje srityje ar profesijoje.

Pagal žodžio kilmę kvalifikacija reiškia žmogaus žinias, mokėjimus, įgūdžius, nuostatas, kurie didžiąja dalimi įgaunami tam tikru išmokymo būdu. Pats terminas „kvalifikacija“ susideda iš dviejų lotynų kalbos žodžių - *qualis* (kam tinkamas, koks, kokios kokybės) ir *facere* (daryti, veikti). Pagal R. Laužacką, (2005) kvalifikacija parodo „žmogaus tinkamumo tam tikram darbui laipsnį“. Siekdami įrodyti studijų (mokslo) metu įgytą profesinę kvalifikaciją, studentai (moksleiviai) laiko egzaminus arba diferencines įskaitas arba rengia baigiamąjį darbą. Sėkmingai įvykdę visus studijų nuostatuose keliamus reikalavimus, jie įgyja profesinę kvalifikaciją, kuri yra išreiškiama tam tikra formalia dokumentine forma. Diplamai arba pažymėjimai apie įgytą profesinę

kvalifikaciją liudija formaliają, o profesinės veiklos rezultatai - realiąją turimos žmogaus kvalifikacijos pusę.

Kiekvienoje profesijoje žmogus turi turėti gebėjimą ne tik kokybiškai atlikti tam tikrą kiekį veiklos funkcijų, bet dar juos derinti tarpusavyje. Taigi, darbuotojas, norėdamas kvalifikuotai atlikti savo darbą, turi dar pasižymėti ir tam tikrais funkciniais gebėjimais, kurie vadinami kompetencijomis. Tokių funkcinių kompetencijų visuma leidžia kalbėti apie atitinkamo laipsnio kvalifikaciją.

T. Jovaiša, R. Laužackas, I. Spūdytė, V. Tutlys (2008) cituoja V. Vaitkevičiūtės termino kompetencija (lot. *competentia*) paaiškinimą – „Tai funkcinis gebėjimas adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą“. Pagal V. Kučinską, R. Kučinskienę (2000) kompetencija yra efektyvios veiklos demonstravimas, sugebėjimas atlikti pateiktas užduotis realioje ar imituojamoje darbo situacijoje; gebėjimas pagal kvalifikaciją, žinias, įgūdžius gerai atlikti veiklą. Jeigu konkreti žmogaus veikla reikalauja atlikti daug skirtingų funkcijų (o taip profesinėje veikloje būna visada), reiškia, kad jis turi turėti daug skirtingų kompetencijų. Taip galima kalbėti apie kompetencijų visumą, įgalinančią darbuotoją veikti tam tikroje profesijoje. Taigi pasak V. Kučinską, R. Kučinskienę (2000) kvalifikacija yra tam tikrų žinių, mokėjimų, sugebėjimų, įgūdžių ir patyrimo visuma, kurią įgijęs žmogus gali kokybiškai dirbti atitinkamos rūšies ir sudėtingumo darbą. Apibendrinami galime teigti, kad, jeigu kalbame apie gebėjimų, reikalingų tam tikrai profesijai, visumą, sakome – kvalifikacija, o kalbant apie gebėjimą atlikti konkrečią operaciją, veiksmą ar funkciją – kompetencija. Profesiniame rengime įgyjamos ir kompetencijos, ir kvalifikacijos. Kvalifikaciją pabrėžiantis ar inžinieriaus ar mokytojo ar staliaus diplomas liudija apie pasirengimą konkrečiai profesijai visumoje (inžinieriaus kvalifikacija, mokytojo kvalifikacija, staliaus kvalifikacija). Tam tikras kompetenciją apibrėžiantis pažymėjimas parodo gebėjimą atlikti tik konkrečią konkrečios profesijos funkciją (pvz: planavimo, braižymo ir kt.).

### **Kompetencijų ir verslo praktinio mokymo firmų veiklos analizė**

Dabartiniu metu, ieškant inovatyvių darbuotojų mokymo metodų bei didėjant verslo modeliavimo žinių ir įgūdžių paklausai, aktuali mokslinių diskusijų objektu tampa imitaciniai verslo žaidimai bei jų taikymas darbuotojų mokymuisi, akcentuojant verslumo kompetenciją, kaip vieną iš asmens bendrųjų kompetencijų. Besimokančios organizacijos aplinkoje studentams atliekant praktiką verslo praktinio mokymo firmoje yra sudaromos sąlygos įgyti naujų žinių, pasidalyti patirtimi, atskleisti savo asmenines savybes, formuoti naujus ir vystyti turimus gebėjimus.

Bendrasis verslo praktinio mokymo firmų veiklos tikslas – ugdyti (verslo, technologinių ir kt. sričių specialybių) studentų ir mokinių verslumą, sudarant sąlygas studentams bei mokiniams įgyti praktinių profesinių, socialinių ir techninių įgūdžių imituojamoje verslo įmonės veikloje, organizuoti studentų/mokinių verslo praktinį mokymą.

Pagal R. Bačiulytę D. Ignatoniene M. Ignatoni (2009) yra išskiriamos šios verslo praktinio mokymo firmos veiklos kryptys:

1. Planuoti, organizuoti VPMF veiklą.
2. Analizuoti, vertinti, priimti sprendimus dėl VPMF veiklos tobulinimo.
3. Palaikyti nuolatinius bendradarbiavimo ryšius su Lietuvos ir užsienio analogiškoms firmomis bei „Simulith“ centru.
4. Dalyvauti Lietuvos ir tarptautinėse VPMF mugėse, parodose.
5. Bendradarbiauti su verslo įmonėmis, rėmėjais, socialiniais partneriais.
6. Konsultuoti įvairiais VPMF veiklos klausimais.
7. Organizuoti pasitarimus, seminarus, konferencijas dėl verslo praktinio mokymo VPMF tobulinimo.
8. Suaugusiųjų švietimas, kvalifikacijos kėlimas ar perkvalifikavimas.
9. VPMF galima ir kita Lietuvos Respublikos įstatymų nedraudžiama ūkinė-komercinė veikla.

Studentams, dirbantiems sertifikuotoje VPMF, suteikiama galimybė gauti tarptautinius EUROOPEN pažymėjimus, kurie įrodo jų europinio lygio kompetencijų įgijimą bei išplėtojimą.

EUROOPEN pažymėjimas remiasi praktinių įgūdžių testu ir suteikiamas baigusiam verslo praktinę mokymo firmą praktikantui, kuris turi surinkti visus įrodymus, kad geba išspręsti jam pateiktas užduotis.

Praktikantas turi suformuoti įrodymų aplanką ir pateikti vertintojui, kad šis galėtų patikrinti jo darbo pasiekimus, įgūdžius bei praktines žinias ir nuspręsti, ar pasiektas reikiamas lygis.

Šis aprašymas apibrėžia:

- Įgūdžius, kurie sudaro pagrindą tarptautinio pažymėjimo gavimui.
- Darbą, kurį praktikantas turi atlikti.
- Įrodymus, kuriuos reikia pateikti, kad įrodyti savo įgūdžius bei praktines žinias.

Šiame aprašyme pateikiamos dokumentų formos, kurias praktikantas ir jo vertintojas turi naudoti, kad patvirtinti pasiekimus bei kompetencijas tam tikrose srityse. 2 paveiksle pateikiama dokumentų pagal kompetencijas suskirstymo dalys.



2 pav. Praktikantų kompetencijų dalys Europen pažymėjimui gauti

Ši įgūdžių klasifikacija padeda nuosekliai ir logiškai surinkti visus įrodymus. Taip pat pastebima, kad kai kuriuos dokumentus, pateikiamus kaip įrodymus, galima priskirti keletui įgūdžių bei kompetencijų įrodančioms sritims. Pildydami anketą, tokiems dokumentams pateikiamos nuorodos į kiekvieną įgūdžių sritį.

Pažymėjimas įrodo kiekvieną VPMF pasiektą įgūdžių elementą. EUROOPEN kas tris metus peržiūri standartus ir jie yra reguliariai atnaujinami.

Dirbdami VPMF studentai turi surinkti visus įrodymus, t.y. sukomplektuoti dokumentus, kurie ir yra jų kompetencijų aplanko pagrindas.

Kompetencijų aplanke privalo būti:

- VPMF praktikanto gyvenimo aprašymas.
- Savo darbo patirties VPMF aprašymo santrauka. Kad ši santrauka pagrįsta ir teisinga, vadovas ją patvirtina dokumentu, pavyzdžiui, rekomendacija, charakteristika ar pan.
- Organizacinė struktūrinė schema.
- Įgytų ir nuosekliai užpildytų kompetencijų - socialinių, profesinių bei informacinių technologijų įgūdžių – įrodymai pateikiami 1 priede „EUROOPEN verslo praktinio mokymo firmos praktikanto (-ės) atestacijos įvertinimas”

Taigi, studentai, dirbantys sertifikuotoje VPMF, turi galimybę gauti tarptautinius EUROOPEN pažymėjimus, kurie įrodo jų europinio lygio kompetencijų įgijimą bei išplėtojimą.

## Tyrimo organizavimas ir metodai

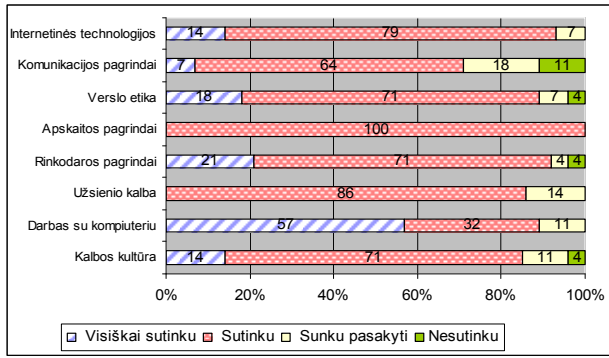
Kiekvienoje aukštojoje mokykloje yra praktikos moduliai. Labai svarbu, kad šie moduliai atitiktų praeitas teorines paskaitas ir įgytas teorines žinias, kurias praktikos metu galėtų realizuoti studentas. Studentai turi galimybę pritaikyti teorijoje gautas žinias praktikos metu VPM firmoje, bet reikalingas ir kolegijoje dėstančių dėstytojų dėmesys bei bendradarbiavimas su VPMF vadovu - tai puiki galimybė ne tik susieti teorijoje dėstomą medžiagą su praktika, bet ir rengti įvairius projektus.

Siekiant įgyvendinti tyrimo tikslą, buvo atlikta mokslinės literatūros analizė, atliktas studentų nuomonės tyrimas apie kompetencijų tobulinimą VPMF praktikos metu.

Tyrimo imtį sudarė 48 Klaipėdos verslo ir technologijų kolegijos Verslo fakulteto Verslo vadybos II kurso studentai ir 28 Vakarų Lietuvos verslo kolegijos Ekonomikos bei Rekreacijos ir turizmo verslo vadybos II kurso studentai, 2009 m. atlikę profesinės veiklos praktiką verslo praktinio mokymo firmose „Kopija“ ir „Biurometa“, iš viso išdalintos 76 anketos, sugrįžo 76 (100 %). Respondentams buvo pateiktas klausimynas, kurį sudarė 14 klausimų.

Profesinės veiklos praktikos VPMF metu studentai tobulina profesines kompetencijas. Tuo įsitikiname išanalizavę gautus klausimyno duomenis.

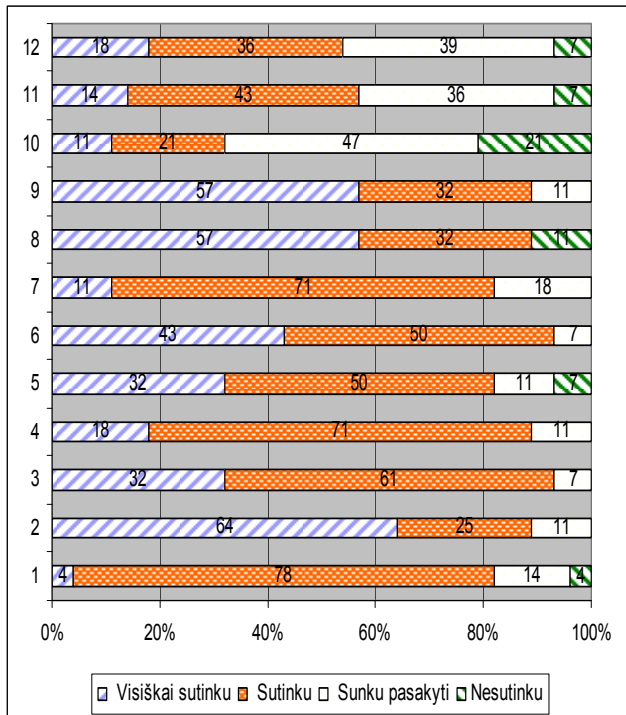
Svarbu buvo sužinoti, kaip studentai yra išsavinę žinias iš įvairių, jau išklaustų dalykų: kalbos kultūros, darbo su kompiuteriu, užsienio kalbos, rinkodaros pagrindų, apskaitos pagrindų, verslo etikos, komunikacijos pagrindų, internetines technologijas. Gauti tyrimo rezultatai pateikti 3 paveiksle:



3 pav. Iki praktikų išklaustytų teorinių dalykų naudingumas studentams VPM firmoje

Svarbus atlikto tyrimo aspektas yra tai, kokie studijuojami dalykai buvo naudingiausi mokomosios praktikos metu. Studentai vienareikšmiškai patvirtino, jog jiems itin naudinga buvo apskaitos pagrindų išklaustytas kursas – 100 %, užsienio kalbos žinias turėjo galimybę taikyti 86 % respondentų, internetines technologijas – sutinka 79 % ir 14 % visiškai sutinka su teiginiu, vienodai nurodė po 71 %, kad reikšmingos buvo rinkodaros pagrindų ir kalbos kultūros disciplinos.

Sėkmingą mokymąsi daugiausia lemia studentų asmeninės savybės: noras mokytis, gebėjimas valingai veikti, susikaupti, sistemingai dirbti. Ugdant teigiamą studentų požiūrį į mokymąsi, labai svarbu kuo geriau organizuoti mokymosi procesą, įvairiais būdais skatinti ugdytinių aktyvumą, valią, mokyti racionaliai mąstyti. Studentų domėtasi, ką jie mano apie verslumo gebėjimų ugdymą verslo praktinio mokymo firmoje. Gautų duomenų rezultatai pateikti (4 pav.).



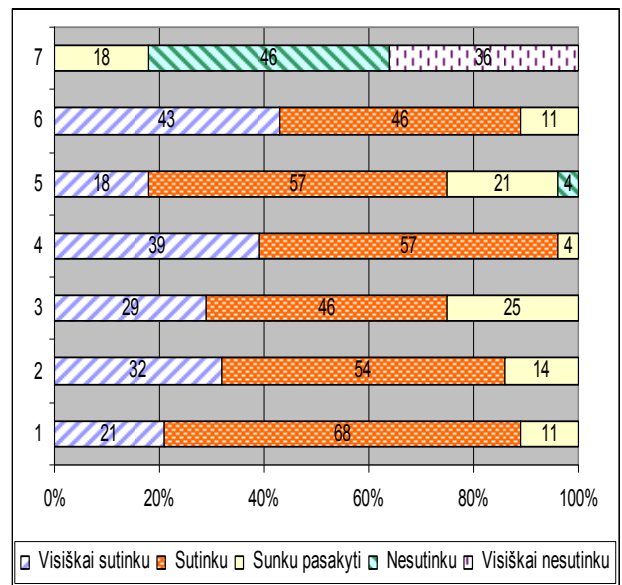
(1. Padidina kompetenciją planuoti verslo operacijas. 2. Motyvuoja studentus, dirbančius kartu. 3. Leidžia pažinti save kaip vadovą. 4. Leidžia studentams daugiau pasitikėti savimi. 5. Skatina rodyti iniciatyvą. 6. Skatina naujų idėjų atsiradimą. 7. Padeda jaustis gerai, kai pamato pasiektus rezultatus veikloje. 8. Padeda bendrauti

tarpusavyje. 9. Praplečia rašytinius užsienio kalbos gebėjimus. 10. Praplečia kalbinius užsienio kalbos gebėjimus. 11. Išmoko dirbti buhalterinės apskaitos kompiuterinėmis programomis. 12. Išmoko dirbti kompiuterinėmis programomis)

4 pav. Verslumo gebėjimų ugdymas VPM firmoje

Tyrimo eigoje paaiškėjo, kad 78% studentų sutinka su teiginiu, kad verslo praktinio mokymo firma ugdo studentų verslumo gebėjimus ir 4 % apklaustųjų su minėtu teiginiu „visiškai sutinka“. Duomenys rodo, kad po 71 % mūsų anketinėje apklausoje dalyvavusių studentų mano, jog VPM firmoje pasitiki savimi bei pamato pasiektus rezultatus veikloje. 64 % nurodo jog yra motyvuojami. 57% pažymėjo, kad verslo praktinio mokymo firmoje turėjo galimybę praplėsti užsienio kalbos rašytines žinias. Žymėtina, kad net 47 %, neturėjo galimybės panaudoti kalbinės užsienio kalbos žinių. Iš gautos apklausos rezultatų galima spręsti, jog verslo praktinio mokymo firmoje ugdomi bendravimo ir bendradarbiavimo gebėjimai, 57 % nurodė teigini „visiškai sutinku“ ir 32 % - „sutinku“.

Anketoje pasidomėta kaip verslo praktinio mokymo firma turi įtakos studento mokymosi procesui. Gauti tyrimo rezultatų atsakymai (4 pav.).



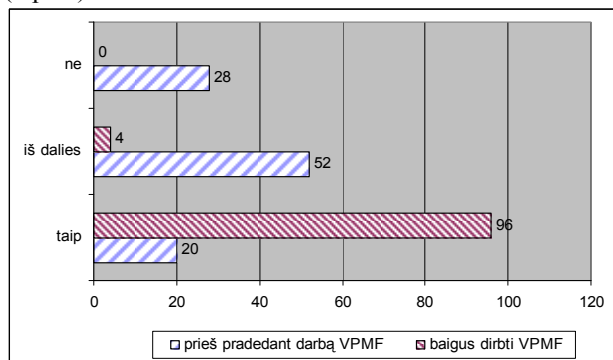
(1. Verslo praktinio mokymo firmoje teorinės žinios pritaikomos praktiškai. 2. Verslo praktinio mokymo firmoje įgyjami pakankami praktiniai įgūdžiai reikalingi būsimam darbui. 3. Įgytos kompetencijos padės studentams susirasti darbą. 4. Verslo praktinio mokymo firma pavairina mokymo(si) procesą. 5. Verslo praktinio mokymo firma suteikia pasitikėjimą savimi. 6. Studentams patinka mokymai, kuriuose jie gali dirbti kaip komandos nariai. 7. Manau, kad darbas Verslo praktinio mokymo firmoje yra neefektyvus.)

5 pav. Darbo VPM firmoje efektyvumas mokymo(si) procese

Duomenys rodo, kad 68 % ir 21 % studentų sutinka, kad verslo praktinio mokymo firmoje teorinės žinios yra pritaikomos praktiškai, net po 96 % respondentų nurodo, jog verslo praktinio mokymo firma pavairina mokymo(si) procesą bei suteikia pasitikėjimą savimi. Iš gautų rezultatų matyti, kad susumavus atsakymus „visiškai sutinku“ ir „sutinku“ studentai mano, kad Verslo praktinio mokymo firmoje įgyjami pakankami

praktiniai įgūdžiai reikalingi būsimam darbui – 86 %. 82% respondentų pažymėjo, jog toks mokymo modelis reikalingas studentui, studijuojančiam kolegijoje, ir tik 18%- ši teiginį nurodė kaip „sunku atsakyti“.

Tyrimo duomenys atskleidė derybų vedimo su tiekėjais bei verslo partneriais kompetencijos tobulinimo galimybes praktikos VPMF metu: prieš praktiką VPMF 20 % studentų atsakė žino, 52 % iš dalies žino ir 28 % nežino, kaip vesti derybas su tiekėjais bei verslo partneriais. Po praktikos VPMF 96 % respondentų sužinojo ir vedė derybas su jais, o 4 % iš dalies sužinojo (6 pav.).



6 pav. Respondentų nuomonė dėl derybų vedimo su tiekėjais bei verslo partneriais kompetencijos tobulinimą praktikos VPMF metu

Tyrimo metu paaiškėjo, kad verslo praktinio mokymo firmose yra sudaromos galimybės išbandyti save, kaip šiuolaikinei rinkai rengiamą specialistą, įtvirtinti teorijos metu įgytas žinias praktinėse užduotyse ir įgyti naujų žinių bei įgūdžių. Studentui studijuojančiam aukštojoje mokykloje, kurioje veikia praktinio mokymo firma, suteikiama galimybė įgyti ne tik teorinių žinių, bet ir praktinių įgūdžių, kad sugebėtų savo darbą atlikti teisingai. O tai reiškia suplanuoti ir tinkamai jam pasirengti, naudotis įranga ir priemonėmis, imtis reikiamos darbo saugos, nuosekliai jį atlikti, bendradarbiauti su kolegomis, darbą fiksuoti dokumentuose, užtikrinti, kad jis bus laiku baigtas, o prireikus – tęsiamas toliau.

Apibendrinat galime teigti, jog nesunku išmokyti studentą praktinių įgūdžių, daug sunkiau išugdyti jo susidomėjimą darbu praktinėje mokymo firmoje, mokėjimą orientuotis praktinėje veikloje. To išmokyti studentus turi praktikos vadovas, turintis teorinių žinių bei praktinių įgūdžių ir galintis ugdyti studentų polinkį į verslą.

## Išvados

Išanalizavus kompetencijos sampratą ir tobulinimo verslo praktinio mokymo firmose teorines ir praktines prielaidas, pastebime, kad profesinių gebėjimų ugdymas yra sėkmingesnis įtraukiant į studijas verslo įmonės veiklos imitavimą.

Verslo praktinio mokymo firma – tai teorinių žinių praktinis pritaikymas, kur teorija pritaikoma veikloje formuojant įgūdžius, gebėjimus, kaip ir pagrindžiant teorijos naudingumą teikiantį pagrindą sisteminiam mąstymui apie sudėtingas problemas ir suvokiant žinių reikšmingumą taikant jų praktinėje veikloje.

Profesinė veikla reikalauja atitinkamos kvalifikacijos, kaip turimo gebėjimo savarankiškai, kokybiškai ir kūrybiškai veikti tam tikroje srityje. Šiandieniniame nuolatinės kaitos pasaulyje šalia profesinių žinių ir gebėjimų ne mažiau vertinamos ir darbuotojo bendrosios kompetencijos, kurios lemia profesinį lankstumą, mobilumą. Bendrųjų kompetencijų svarba ir jų ugdymo metodų prioretiškumas didėja, todėl keičiasi mokymo-mokymosi principai, metodai, vertinimo kriterijai ir procedūros. Svarbu, kad bet koks žmogaus galių lavinimas turėtų taikomąją prasmę. Bendrųjų kompetencijų svarbos augimas turi svarbias tendencijas visoje švietimo sistemoje. Todėl labai svarbu, kad praktikos vertinimo procesas būtų organizuotas teisingai, apimtų įvairias darbo sritis ir besimokančiųjų, t.y. firmos darbuotojų, ne tik profesines, bet ir bendrąsias kompetencijas. Vertinimas turi suteikti dalykinę informaciją apie mokymo (-si) turinį, sukurti galimybę tobulėti.

Dauguma kompetencijų pradedamos formuoti teorinių paskaitų metu, o VPMF jos tarsi užtvirtinamos. Todėl studentas gali praktiškai pajusti, kiek jis yra kompetentingas vienoje ar kitoje veiklos srityje. Reikėtų pabrėžti tai, kad studentas turėtų dirbti darbą atitinkantį jo studijuojamą discipliną, o čia iškyla pagrindinė problema, kurią akcentuoja darbdavys – kompetencijos stoka. Šiuo požiūriu VPMF vaidina labai svarbu vaidmenį, nes studentas gali ne tik ugdyti savo kompetencijas, bet ir pastebėti trūkumus bei juos taisyti. Tiktai bendraudamas, nors ir su imituotu verslo pasauliu, studentas gali realiai pajusti kas tai yra.

Studentų apklausos duomenų analizė rodo, jog jie teigiamai vertina tai, kad profesinės veiklos praktikos VPMF metu yra galimybė ugdyti gebėjimą pažinti save, aplinką ir kitus; analizuoti ir įvertinti elgesio motyvus; atskleisti integravimosi į visuomenę būdus, savirealizacijos galimybes; analizuoti ir spręsti vadybines problemas, įvertinant kaitą; analizuoti personalo darbo organizavimą; vesti derybas su tiekėjais bei verslo partneriais; sisteminti ir apdoroti informaciją; sukurti darniai dirbančią komandą ir dalyvauti jos veikloje. Dauguma respondentų nurodė, kad darbo VPMF metu šalia specialybės kompetencijų, jie įgijo ir tobulino verslumo gebėjimus bei socialinio bendravimo įgūdžius, pasitikėjimą savimi, kūrybišką mąstymą, darbo komandoje įgūdžius, pasiryžimą siekti tikslo.

Darbas verslo praktinio mokymo firmoje padeda pasiekti reikalingą verslo mokymo lygį, kuris suteikia galimybę įtvirtinti save darbo rinkoje ne tik Lietuvoje, bet ir pasaulyje.

## Literatūra

- Balvočiūtė, R. (2005). *Verslo imitavimo įmonės kūrimas ir veiklos procesai*. VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla, Šiauliai.
- Bačiulytė, R., Ignatonienė, D., Ignatonis M. (2009). *Verslo praktinio mokymo firmų darbo patirtis ir veiklos gairės*. Vilnius.
- Barvydienė, V., Kasiulis, J. 2001. *Vadovavimo psichologija*. Technologija, Kaunas.
- Europen asociacijos kokybės reikalavimai VPM firmai ir praktikantui. [Žiūrėta kovo 20 d., 2009], <www.europen.info >.
- Europos bendrijų Komisija. Komisijos komunikatas. Įgyvendinant Bendrijos Lisabonos programą: verslumu



- pagrįsto mąstymo puoselėjimas ugdat ir mokant. KOM (2006) 33 galutinis. Briuselis. (2006). [Žiūrėta kovo 22 d., 2009],  
<[http://www3.lrs.lt/pls/inter1/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=50210&p\\_query=verslumo%20ugdymo&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter1/dokpaieska.showdoc_l?p_id=50210&p_query=verslumo%20ugdymo&p_tr2=2)>.
- Janulevičienė, B., Paškevičienė, M., Olbutienė, D. (2005). Praktinių įgūdžių ugdymo aktualijos ir problemos profesinėje mokykloje. *Praktinio mokymo firmų patirtis ir problemos integracijos į ES kontekste. Mokslinių straipsnių rinkinys*. UAB Utenos spaustuvė, Utena.
- Jovaiša, T., Laužackas, R., Spūdytė, I., Tutlys, V. (2008). *Lietuvos kvalifikacijų sistemos metodologija*. „Agora“, Vilnius.
- Jovaiša, L. (2001). *Ugdymo mokslas ir praktika*. Agora, Vilnius.
- Jucevičienė, P., Lepaitė, D. (2000). Kompetencijos sampratos erdvė. *Socialiniai mokslai. Edukologija*, 1(22).
- Kučinskas, V., Kučinskienė, R. (2000). *Socialinis darbas švietimo sistemoje*. Klaipėda.
- Laužackas, R., Rimkevičienė, V., Lukoševičius, A., Beresnevičienė, D. (2006). *Veiklos pasaulis ir profesinis rengimas. Besimokančiojo knyga*. Kaunas.
- Laužackas, R. (2005). *Profesinio rengimo metodologija*. VDU leidykla, Kaunas.
- Laužackas, R., Stasiūnaitienė, E., Teresevičienė, M. (2005). *Kompetencijų vertinimas neformaliajame ir savaiminiame mokymesi*. VDU leidykla, Kaunas.
- Laužackas, R., Danilevičius, E., Gurskinė, O. (2004). *Profesinio rengimo reforma Lietuvoje parametrai ir rezultatai*. VDU leidykla, Vilnius.
- Lepaitė, D. (2001). Kompetencija kaip ugdymo tikslas: pagrindinių skirtumų profesinio vidurinio ir aukštojo mokslo lygmenyse metodologinis pagrindimas. *Socialiniai mokslai. Edukologija*, 2(28).
- Mikalkevičienė, D., (2005). Verslo praktinio mokymo firmos veikla – galimybė stiprinti praktinio ir teorinio mokymo ryšius. *Praktinio mokymo firmų patirtis ir problemos integracijos į ES kontekste*. UAB Utenos spaustuvė, Utena.
- Nacionalinės Jaunimo verslumo skatinimo programos projektas. *Jaunimo verslumo plėtros instrumentai. Lietuvos dabartis ir perspektyvos*: NPI konferencijos medžiaga. [Žiūrėta balandžio 16 d., 2009], <[http://www.npi.lt/site/Failai/verslumo\\_programa%20konferencijai.doc](http://www.npi.lt/site/Failai/verslumo_programa%20konferencijai.doc)>.
- Petkevičienė, J. (2005). Praktinio mokymo firmų veiklos vertinimas Lietuvos kolegijose. *Praktinio mokymo firmų patirtis ir problemos integracijos į ES kontekste*. Utena: UAB Utenos spaustuvė, Utena.
- Simulith centro informacija*. [Žiūrėta balandžio 28 d.], <<http://sl.viko.lt>>.
- Stanišauskienė, V. (2004). *Rengimosi karjerai socioedukaciniai pagrindai*. Technologija, Kaunas.
- Strazdienė, G., Garalis, A. (2006). Verslumas: ugdymo programos ir jų efektyvumo raiška. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 39.
- Verslo praktinio mokymo firmos Lietuvoje: 10-ies metų patirtis bei inovaciniai pokyčiai*. (2004). Vilnius.

## STUDENT COMPETENCIES IMPROVEMENT IN BUSINESS PRACTICAL TRAINING FIRM

### Summary

The authors of the article present the conception of entrepreneurship and competence topics expression in practical business training firm. The great meaning that the resent studies supply for the entrepreneurship competency made the mentioned competency important for the various researches and also encouraged lots of educating companies to take more care of it improvement. Students Entrepreneurship becomes relevant for to the changing society, economics, labour relations and ways of successful students establishment in life. High schools take not enough attention for student's entrepreneurship skills promotion, also do not initiate and support additional activities related to students' entrepreneurship and employment skills. Entrepreneurship skill show the need to take responsibility for own decisions, evaluate the risks, identify the strategic visions, to set and achieve goals by bringing together people for joint activities. The main difference between Lithuanian college and university student's studies is that the studies in colleges are more focused on practice, practical work experience in business companies and organizations. Colleges in Lithuania were established clearly suggesting their degree programs targeting the professional business world needs. During studies period in high non-university education institutions, students have to acquire European-level competencies that allow them flexibly to adapt and compete in the labour market. To obtain this kind of competences or improve already available ones, student can practice in a professional business practical training firms organized in colleges. There are introduced main needed skills that high school students must to obtain during period of studies also the article presents the practical training firms that are working in some colleges in Lithuania work methods and possibilities to accommodate students with above mentioned skills and competencies.

There was made a research between students who take a part in college practical training firm, the supplied questionnaire allowed to track the competencies improvement that this type of teaching provide. Authors of the article made a research during which was found out that the practical business training firm is providing opportunities for students to test themselves as specialists in modern market and allow to establish the theory of the knowledge gained through practical tasks and also acquire new knowledge and skills. For students studying in high school which has the practical training firm, is given the opportunity to acquire not only theoretical but also practical skills and to be able to carry out their work correctly after they finish studies. The successful student learning is mainly determined by personal characteristics: a desire to learn, the ability to forceful action, capability to focus, ability for systematic work. It was noticed that developing a positive students approach to learning is very important as far as possible to organize the process of learning, in a variety of ways to encourage activity, the will and teach to rational thinking.

**KEYWORDS:** entrepreneurship education, students of excellence, learning, college, sham company.

**Jurgita Martinkienė**, Vytauto Didžiojo universiteto, vadybos katedros doktorantė, Vakarų Lietuvos verslo kolegijos lektorė, Vadybos katedros vedėja. Mokslinių tyrimų kryptis- socialiniai mokslai. Adresas Šilutės pl. 2, Klaipėda. Telefonas (8 46) 31 43 04. El. paštas jurgita05@yahoo.com.

Henrika Šakienė, Klaipėdos universiteto lektorė, Vakarų Lietuvos verslo kolegijos lektorė, Kauno Technologijos universiteto doktorantė. Socialiniai mokslai, rinkodaros vadyba. Mokslinių tyrimų kryptis- socialiniai mokslai. Adresas Šilutės pl. 2, Klaipėda. Telefonas (8 68) 65 21 44. El. paštas henrika.sakiene@gmail.com.

**Rasa Romerytė – Šereikienė**, Edukologijos magistrė, Vakarų Lietuvos verslo kolegijos vadybos katedros asistentė, VPMF vadovė. Mokslinių tyrimų kryptis – socialiniai mokslai. Adresas Šilutės pl. 2, Klaipėda. Telefonas (8 46) 31 43 20, rasa.romeryte@gmail.com.



## ŠIUOLAIKINIAI KULTŪROS VADYBOS RAIDOS ASPEKTAI

Audronė Pauliukevičiūtė

*Kauno technologijos universitetas*

---

### Anotacija

Straipsnyje analizuojami aktualūs šiuolaikiniai kultūros vadybos raidos aspektai, plačiau nagrinėjant kultūros programų ir projektų planavimą, apibūdinant kultūros organizacinių struktūrų vietą ir reikšmę, analizuojant kultūros vadybą besiformuojančios rinkos perspektyvoje. Šiame straipsnyje pabrėžiama, jog be kultūros visuomenė nėra įgali organizuoti savo gyvenimo, reprezentuoti individualias idėjas ar veiklą, tarpininkauti politikoje, netgi parduoti prekių. Akcentuojama, jog derinant tam tikrą kultūros sampratą su tam tikra vadybos samprata gaunamos visiškai skirtingos praktinės kultūros vadybos interpretacijos bei formos. Taip pat pabrėžiama, jog šiuolaikinių kultūros vadybos raidos aspektų analizė nors ir yra siejama su įvairių kultūros antropologų bei vadybos tyrinėtojų darbais turi būti nuolat atnaujinama ir vystoma, atskirai dėmesį telkiant į ypatingą reikšmę kultūros vadybos rezultatams kuriančią planavimo funkciją, organizacines struktūras ir besivystančios ekonomikos kuriamas grėsmes bei teikiamas galimybes. Mokslinių teorinių kultūros vadybos raidos analizių nevykdoma pakankamai, todėl tai tampa viena esminių priežasčių, kodėl nėra deramai struktūrizuojami skirtingi kultūros srities vadybinių procesų tobulinimo būdai. Kultūros vadybą analizuoti teorinės problemos kontekste straipsnyje pasirinkta atsižvelgiant į tai, jog kintančios bendrosios vadybos raidos procesų visumoje susiduriama su sampratų kaita taip pat reikalinga teoriškai vertinti šiuolaikines kultūros sektoriaus plėtros galimybes. Kultūros vadybos požiūriu globaliame pasaulyje patiriant ne tik finansinio ar struktūrinio tipo problemas, bet ir išgyvenant koncepcinio pobūdžio krizę, reikalinga orientuotis į įvairiapusišką kultūros vadybos raidos aspektų analizę, gvildinant kultūros vadybos modernizavimo problemas. Straipsnį sudaro trys dalys, kuriose pasitelkiami sisteminės analizės, mokslinės literatūros analizės, teorinio modeliavimo ir lyginamasis metodai. Šio straipsnio teorinio tyrimo rezultatai, apibendrinimai ir išvados gali būti panaudoti tobulinant kultūros vadybą besiformuojančios rinkos perspektyvoje, modernizuojant vadybines praktikas kultūros sektoriuje, taip pat kaip metodinė literatūra šia tema besidomintiems akademinės bendruomenės nariams.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: kultūros vadyba, kultūros programos, kultūros projektai, organizacinės struktūros, planavimas.

### Įvadas

Modernejant įvairioms gyvenimo sritims, neišvengiami kaitos procesai vyksta ir visuomenės kultūriniam gyvenime. Įvairiose pasaulio valstybėse susiduriant su ekonominės politikos sprendimų keliamomis grėsmėmis, globalizacijos įtaka, taip pat nevienodai suvokiama vadybos praktikos tobulinimo reikšmė – akademinės bendruomenės kontekste yra skiriamas nepakankamas dėmesys šiuolaikiniams kultūros vadybos raidos aspektams, kurių analizė atveria ne tik kultūros sferos procesų valdymo ir struktūrų modernizavimo galimybes, bet ir skatina nuolat puoselėti kultūrinę visuomenės aplinką, be kurios nevyktų kultūrinis tobulinimasis, inovacijų raiška, vertybių puoselėjimas, kūrybiškų asmenybių formavimasis. Mokslinės teorinės kultūros vadybos raidos analizės nėra dažnas reiškinys, todėl tai tampa viena esminių priežasčių, kodėl nėra deramai struktūrizuotai siūlomi įvairūs kultūros srities vadybinių procesų tobulinimo būdai. Kultūros vadybos reiškinį analizuoti teorinės problemos kontekste straipsnyje pasirinkta vertinant kultūros vadybą bendrosios vadybos raidos procesų visumoje, nagrinėjant kultūros programų ir projektų planavimą, išskiriant aktualius šiuolaikinius su kultūros organizacinių struktūrų valdymu susijusius aspektus, bei vertinant kultūros vadybos įnašą į besiformuojančią rinkos ekonomiką. Kultūros vadyba vyksta ne beorėje erdvėje, ji visada priklauso nuo daugybės parametru. Bendroji vadybos teorija šiuos verslo veiklos parametrus apibūdina kaip daugiau ar mažiau paveiklį „aplinką“.

Kadangi skirtingų valstybių kultūros vadybos praktika nėra tikslinga apibendrinti bendrųjų sąvokų ir teiginių visuma, šiame straipsnyje pasirinkta analizuoti pačią kultūros vadybos efektyvumo metodologiją, atsiribojant nuo daugumos valstybių vidaus praktikų, pateikiant keletą Lietuvos kultūros organizacinių struktūrų analizės pavyzdžių bei nagrinėjant universaliai paplitusią kultūros vadybos raidos aspektų analizės problemą.

Šiuolaikiniame pasaulyje kultūros vadybai, kaip ir bet kuriai kitos srities vadybos teorijai keliami ypatingi reikalavimai, kadangi iš vadybinės praktikos apraiškų tikimasi vis daugiau potencialius lūkesčius pateisinančių rezultatų, o vadybos teorija ir jos funkcijų kokybiškas valdymas suvokiama kaip kultūros vadybos praktikos pamatai. Kultūros vadybos raidos pokyčiai ypatingai ryškūs tampa nuo devintojo dešimtmečio, kuomet tiek „kultūros“, tiek ir „kultūros visuomenės“ sampratos tampa konjunktūrinėmis, pastebimas kultūros terpės glaudus sąlytis su įvairiomis kitomis sritimis, atpažįstama kultūros reikšmė ekonominiame, socialiniame ir politiniame visuomenės gyvenimui. Kultūros vadybos raidos situacijos išskirtinumas siejamas su paties kultūros sektoriaus specifika. Kadangi daugybei kultūros paslaugų ir produktų netinka išsireiškimas „gamyba“, atsižvelgiant į jų sukūrimo meninius ir simbolinius tikslus, nėra lengva vertinti ir kultūros srities ekonominę naudą. Tačiau miglota kultūrinė sfera, aprėpianti filosofiskai tariant beveik viską, vis dėlto išryškina esminę preciziškos kultūros vadybos priežastį – kuo tikslesnį jos objektų srities apibrėžimą.

Šio mokslinio *straipsnio* tikslas - išanalizuoti šiuolaikinius kultūros vadybos raidos aspektus.

*Straipsnio objektas* - šiuolaikiniai kultūros vadybos raidos aspektai.

Tikslui pasiekti suformuluoti *uždaviniai*: išnagrinėti kultūros programų ir projektų planavimą, apibūdinti kultūros organizacinių struktūrų vietą ir reikšmę, išanalizuoti kultūros vadybą besiformuojančios rinkos perspektyvoje.

Straipsnį sudaro trys dalys, naudojami sisteminės analizės, lyginamasis ir teorinio modeliavimo metodai. Pirmoje dalyje interpretuojant bei struktūriškai perteikiant teorinius su kultūros programų ir projektų planavimu susijusius duomenis plačiai remiamasi mokslinės literatūros analize. Antroje ir trečioje dalyje gilinantis į organizacines struktūras taip pat ekonomikos ir kultūros vadybos sąsajas cituojami įvairūs skirtingų autorių moksliniai straipsniai, formuluojamos išvados.

### **Kultūros programų ir projektų planavimas**

Kintančios kultūros vadybos raidos aplinkybės reikalauja kreipti deramą dėmesį į vieną svarbiausių kultūros vadybos funkcijų – kultūros procesų planavimo raišką, kurią geriausiai atspindi kultūros programos ir projektai. Prieš pradėdant analizuoti kultūros programų ir projektų teorinius ypatumus svarbu pastebėti, jog visas su kultūros sritimi sietinas sampratas vienija ta pati problema – akademinės bendruomenės kontekste nesutariama dėl formuluočių ir sąvokų. Pačios kultūros įvardijimų mokslinėje literatūroje aptinkama kone daugiausiai. Siekiant išvengti nuolatos pasikartojančių kultūros sampratos analizių, šiame straipsnyje sutinkama su D. Britanijos kultūros studijų mokslininko R. Williams pasirinkta pozicija kultūrą traktuoti, kaip bendrą intelektualinį, dvasinį ir estetinį vystimosi procesą, ypatingą tautos, grupės žmonių ar tam tikro istorinio laikotarpio gyvenimo būdą bei intelektualinę, meninę veiklą ir kūrinius, kaip ženklinančią praktiką (Černevičiūtė 2007). Kultūros vadyba apibūdinama kaip vadyba kultūros ir meno srityje, nes kultūra ir menas gali optimaliai realizuotis ir vystytis tik atitinkamomis komunikacinėmis, technologinėmis, organizacinėmis, socialinėmis, teisinėmis ir ekonominėmis sąlygomis. Prasminis meno ir kultūros sąryšis, jų savitarpio santykis, nulemia kultūros vadybos veiklos sritį (Rauhe 2004). Nepriklausomai nuo istorinės teorijų raidos planavimo funkcija visuomet egzistavo kultūros reiškinių vadybos kontekste. Neretai planuojama netgi nesivadovaujant konkrečia teorija, tačiau planavimo, kaip pirminės vadybinės funkcijos svarba akcentuotina suvokiant programų ir projektų kultūros sektoriuje reikšmę – juk kiekviena programa ir projektas, juos deramai planuojant, tampa strateginiu sąryšiu tarp esamos situacijos ir norimų pokyčių, būsimų veiksmų rezultatų, tarp susiklosčiusių aplinkybių ir vizijos, kurios kryptingai yra pasiryžtama siekti.

Strateginio planavimo kaip metodo vaidmuo ir reikšmė modernios visuomenės kultūros vadybos sektoriuje sparčiai didėja. Tai susiję su intensyviais socialiniais, technologiniais pokyčiais. Viešųjų institucijų veikloje jau ketvirtame dešimtmetyje imta kreipti didesnę dėmesį programų ir projektų vystymui. Vakarų valstybėse verslo programų ir projektų vystymui skiriant ypatingą dėmesį pastebėta, jog jų realizavimo sėkmę vis labiau ėmė lemti strateginio planavimo elementai (Denhardt

1991). Strateginio planavimo kultūros srityje efektyvumą lemia ir susiklostančios planavimo taikymo sąlygos, ypatingai svarbūs tampa valstybių strateginiai prioritetai, jų tarpe ir ekonominiai, socialiniai. Strateginis planavimas kultūroje priklauso ir nuo lyderių gebėjimų, konkretaus regiono kultūros problemų, jų identifikavimo tikslumo, kultūrinių vartotojų poreikių, vadybininkų žinių apie programas ir projektus, jų realizavimą. M. Bryson teigia, kad yra keletas vadinamųjų strateginių pasikeitimo ciklų, kurių kiekvienas išreiškia tam tikrą specifinę strateginę veiklą: organizacijos veiklos kryptį nustatymas; bendrųjų politikos kryptių formulavimas; išorinis ir vidinis organizacijos įvertinimas; suinteresuotųjų (interesų grupių) pozicijų išryškėjimas; esminių problemų identifikavimas; kiekvienos esminės problemos strategijos rengimas; planavimas ir planavimo procedūros; planavimo įgyvendinimas; esminių sprendimų priėmimas; sprendimų įgyvendinimo veiksmai; baigiamasis monitoringas ir rezultatų vertinimas (Bryson 1995). Strateginis planavimas didina kultūros organizacijų atsakomybę ir gerina jų veiklą sprendžiant esmines vidaus ir išorės problemas, leidžia lanksčiau ir efektyviau keisti veiklos kursą priklausomai nuo aplinkybių, t.y. strateginį mąstymą tvirtai susieja su strateginiu veikimu (Raipa 2007). Kultūros programų ir projektų planavimo sąlyga būtina šiuolaikinės kultūros vadybos raidos kontekste. Siekiant kultūros vadybos programinio ir projekcinio tobulinimo, planavimą reikalinga kiek įmanoma modernizuoti, efektyvinti, atliekant išsamias tiriamąsias analizes, aktyvinant planavimo bei kultūros srities sampratų detalizavimą. Atsitiktinių projektų vykdymas iššvaisto dažnai itin ribotus kultūros organizacijų išteklius, darbuotojai apkraunami nemokamais darbais, tai sukelia stresą ir mažina jų motyvaciją dalyvauti projektuose (Kuizininė 2007). Tik strateginės programų ir projektų kontrolės sistema užtikrina reikiamą informaciją apie sistemos pranašumus ir trūkumus, kuriant strateginės kontrolės sistemas remiamasi veiklos audito rekomendacijomis, savianalizės išvadomis, piliečių vertinimo apžvalgomis (Arimavičiūtė 2005).

Planavimas – kaip būsimos veiklos sumanymas, glaudžiai susijęs su informacijos kaupimu, prognozavimu ir sprendimų priėmimu. Kultūros projektų ir programų planavimą reikalinga nuolatos analizuoti, vertinant tarptautines globaliųjų kultūros dokumentų strategines praktikas. Programos ir projektai tampa kultūros politikos formavimo ir įgyvendinimo teisinių politinių ir etinių ideologinių priemonių išraiškos forma, taip pat jie materializuoja kultūros vadybos rezultatus. Mokslinėje literatūroje teigiama, jog kuo daugiau kultūrinę veiklą skatinančių ir kuo mažiau ją administruojančių bei kontroliuojančių priemonių, tuo demokratiškesnė bendroji kultūros aplinka ir tuo geresni kultūros vadybos rezultatai įvairiose gyvenimo srityse. Detalizuojant kultūros programų ir projektų planavimo ypatybes galima pastebėti, jog kultūros programa – tai ilgalaikės raidos dokumentas, apibrėžiantis konkrečios srities vystymą, o kultūros projektas – specifinio sumanymo realizavimo būdų metodika, atitinkanti kurios nors iš globaliųjų kultūros programų tikslus, arba orientuota į trumpalaikius kūrybinius rezultatus. Planavimas nevienodai reiškiasi inicijuojant programą ir visai kitą pobūdį įgauna ruošiant

projektą. Paprastai programos planavimas trunka ilgiau, yra veikiamas daugybės faktorių, reikalauja daugiau situacijos tyrėjų ir analitikų, yra ypatingesnės svarbos, dažniausiai valstybinio lygmens ar organizacijos inicijuotas kultūrinės veiklos strateginis numatymas. Projekto planavimas siejamas su detaliesiais veiksmų planais, įgyvendintojų išskyrimu, konkrečių griežtų terminų apibrėžimu. Žinomas projektų vadybos specialistas J. Turneris projektą apibūdina kaip kompleksines, koordinuojamas pastangas, apribotas darbų apimties, biudžeto, laiko, išteklių bei kryptingų specifikacijų, siekiant naudingų pokyčių (Kaziliūnas 2008). Kultūros programa neabejotinai tampa viešu dokumentu, kuriame fiksuojama procedūrų ir taisyklių visuma, nustatyti tikslai, uždaviniai, jų įgyvendinimo vertinimo kriterijai, priemonės, lėšos ir tikėtinas programos poveikis (Bučinskas, Raipa, Staponkienė 2004).

Valstybių finansuojamos kultūros programos apibrėžia nacionalinius tikslus įvairiose kultūros srityse ir tų tikslų siekimo būdus, taip pat tampa esminėmis kultūros vadybininkų veiklos gairėmis, siekiant valstybinio dalinio kultūros projektų finansavimo. Kultūros projektu tikslinga įvardinti unikalios kultūrinio sumanymo realizavimo gairių visumą, apjungiančią ne tik projekto misiją, viziją, strateginius įgyvendinimo planus, bet ir projekto biudžeto sąmatą, vykdytojų komandos kvalifikacinių gebėjimų sąrašą ir pareigybes, numatomuosius rezultatus, poveikį tikslinėms grupėms, projekto auditoriją ir t.t. Efektyvus kultūros projektų valdymas priklauso nuo daugybės valdžios institucijų sprendimų derinimo ir aprobavimo mechanizmo (Žalpys 2007). Kultūros programų įgyvendinimo atsakomybę siejant su viešojo sektoriaus subjektų veikla, reikalinga pastebėti, jog programų formavimas bei projektų tikslų atitikimas programose įvardintiems dažnai yra paveiktas pasaulinių kultūros programų įgyvendinimo praktikos. Viena pagrindinių tarptautinių kultūros prioritetus apibrėžiančių programų yra Europos Sąjungos programa „Kultūra“ (2007–2013 m.), kurios pagrindu planuojami tokie veiksmai: parama kultūrinei veiklai (daugiamečiai tarptautinio bendradarbiavimo projektai, literatūros vertimai), specialieji veiksmai („Europos kultūros sostinės“, apdovanojimai, bendradarbiavimas su trečiosiomis šalimis ir tarptautinėmis organizacijomis), parama institucijoms, teikiančioms kultūrinės paslaugas ar projektus Europos lygiu kultūros srityje, kultūros srities organizacijų tinklų kūrimas (Jatkauskas 2007). Ilgalaikiai Europos ir pasaulio kultūros srities planai, tokie, kaip skirtingų valstybių kultūros politikos nuostatos, Europos Sąjungos kultūros strateginiai dokumentai, UNESCO nuostatai ir kultūros politikos gairės, atsispindinčios įvairiuose globaliniuose projektuose veikia kultūros programų ir projektų planavimą skirtingose valstybėse, kultūros organizacijose. Tarptautinės ilgalaikės kultūros programos: „Europos ekonominės erdvės (EEE) ir Norvegijos finansiniai mechanizmai“ (Europos kultūros paveldo išsaugojimo programa), „Media 2007“ (2007–2013 m.) (Europos vaizdo ir garso rėmimo programa), „Europos audiovizualinio sektoriaus rėmimo programa“, „Europa piliečiams“ (2007–2013 m.), „Veiklus jaunimas“, „Mokymosi visą gyvenimą programa“, Europos Bendrijų iniciatyva „Interreg“, Šiaurės ministrų

tarybos biuro programos „Closer Culture Neighbours“ ir „Sleipnir“ ir kt. įrodo, jog planavimas gali būti kultūrinių procesų valdymo veiksmingumo garantas, taip pat patvirtina mokslinėje analizėje nuolat išskiriamas esmines priežastis, sąlygojančias planavimo poreikį kultūros sektoriuje: būtinybė laiku susidoroti su permainingomis; neplanuodami darbų, darbuotojai negali žinoti savo veiklos rezultatų vertės; planas disciplinuoja kultūros vadybininką, planavimas kultūros organizacijoje svarbus ir kaip socialinis veiksnys (dalyvavimas planavimo procese ugdo darbuotojų lojalumą) (Stoškus, Beržinskienė 2005).

Kultūros programos ir projektai, veikiami naujausių vadybos ir administravimo teorijų yra skatinami orientuotis į rezultatyvumą bei efektyvumą. Kultūros vadybos orientyrai išsiplėtė ir erdvės ir laiko požiūriu, pačiai kultūrai įvairiose visuomenėse įgavus skirtingų bruožų, kultūros vadyba persiorientuoja į visai kitą statusą. Vystantis kultūros vadybos praktikai, jos teorinė plėtra buvo ryškiausiai siejama su tokiais vadybos teorijomis, kaip mokslinio valdymo mokyklos teorija (autorius F. W. Taylor (1856–1915)), klasikinės organizacijos teorija (autoriumi laikomas H. Fayol (1841–1925)), biheivoristinė mokykla (siejama su E. Mayo, F. J. Roethlisberger), naujoji viešoji vadyba ir naujasis viešasis valdymas. Biheivoristinės arba žmonių santykių mokyklos teorijos principai šiuolaikinėje kultūros vadyboje atsiskleidžia mėginant identifikuoti kultūros vadybininkų socialinius poreikius, kurių visumoje išskiriami ir su kultūra sietini poreikiai. Ši teorija taikoma ir analizuojant organizacijų vidaus kultūrą. Naujasis viešasis valdymas atsiskleidžia jungiant viešojo ir privataus sektoriaus iniciatyvas formuojant kultūros politiką, decentralizuojant atskirų sprendimų priėmimą ir tokiu būdu veikiant kultūros vadybos aplinkybes. Nors planavimas pats savaime ir negarantuoja kultūros programų ar projektų sėkmės, tačiau nukreipia į ją. Planavimas kintančios kultūros vadybos raidos sąlygomis ateityje siejamas su naujų kultūrinių formų, stilių ir praktikų išvalga, įvairių vadybos teorijų metodų derinimu, siekiu kultūros globalizaciją, dažnai vis dar vienakryptę, paversti tarpusavio mainais, kurie būtų grindžiami abipusiu kultūriniu pripažinimu, skatintų ir integraciją, ir skirtumą įsisąmoninimą. Kultūros programa ir projektas padėtų kurti kūrybiškas iniciatyvas, siektiną inovacijų gimimą kultūros sektoriuje. Tik efektyviai planuojami strateginiai projektai bei programos stiprins kultūros vadybos orientaciją į rezultatus, skatins spręsti įvairaus lygio problemas, plėtoti tarptautinį kultūrinį bendradarbiavimą, inicijuoti kultūros organizacinių struktūrų modernizavimą, reikalingą įsipareigojimų persikirstymą.

### **Kultūros organizacinių struktūrų vieta ir reikšmė**

Kultūros organizacinių struktūrų patirtis reikalauja sukurti sistemą, kuri padėtų organizuoti su kultūros sritimi siejamų programų ir projektų įgyvendinimą, taip pat kultūros reiškinių ir procesų vyksmą. Kultūros organizacinės struktūros apima visus organizacinius bei institucinius lygmenis, siejamus su kultūros sektoriumi, ar jo problematika. Bet kokia kultūrinė veikla prisideda prie visuomenės integracijos, kurdama ir palaikydama

neregimus pasaulio aiškinimo modelius, individualius orientyrus ir kolektyvinę veiksmų koordinaciją (Klein 2008). Todėl kaip kultūrinės veiklos skatintojai – organizacinės struktūros atlieka svarbų vaidmenį konkurencingumo sąlygomis, globalaus pasaulio kontekste. Kultūros organizacinės struktūras galima apibrėžti kaip priemonių, sistemų ir sąlygų visumą, skatinančią tikslingą kultūros srities vystymą. Organizacinėms kultūros srities struktūroms Lietuvoje galima priskirti ne tik įvairias kultūros institucijas, bet ir nevyriausybinių sektoriaus kultūros krypties organizacijas, privačios kultūrinės iniciatyvos struktūrinius darinius, kurių veiklos tikslai susiję su kultūros plėtra, sklaida, meninėmis kūrybinėmis priemonėmis ir t.t.

Viešojo sektoriaus kultūros organizacinių struktūrų visumoje kiekvienoje valstybėje išsiskiria sprendimus inicijuojančios institucijos, nacionalinio lygmens kultūros politikos formuotojai ir regionų kultūros puoselėjimą mėginančios skatinti organizacijos. Bet kokio pobūdžio viešųjų kultūros institucijų veikla stebima, analizuojama ir vertinama kultūros organizacinių kontrolės struktūrų. Lietuvoje susiduriama su daugybe kultūros organizacinių struktūrų vidaus problemų, taip pat neretai gvildenamos hipotetinės prielaidos, jog pačioje valstybinėje kultūros formavimo sistemoje stinga potencialiai aktyvių institucijų – darinių, kurie aprėptų ne tik į rezultatus orientuotos kultūros politikos formavimą, bet ir veiktų atsižvelgiant į naujausias ir pažangiausias kultūros vadybos metodikas. Tiek LR Seimo, tiek ir kitų kultūros politikos įgyvendinimo proceso dalyvių – institucijų veikla Lietuvoje yra socialiai reikšminga, nes inspiruoja pokyčius įvairiose srityse. Tačiau Seime veikiančio „Švietimo, mokslo ir kultūros komiteto“ įtaka ir veiklos reikšmė kultūros sektoriui šalyje vertinama prieštarinčiai, komiteto rengiami siūlymai ir rekomendacijos Vyriausybei bei savivaldybėms dėl švietimo, mokslo, kultūros ir informacijos teikimo kuria tik vadinamuosius pamatus valstybinių kultūros politikos prioritetų raiškai, bet nepakankamai atspindi kultūros srities problemų ištyrimo lygį ir nepakankamai akcentuoja modernios kultūros vadybos poreikį (Vilkončius 2007). Atsižvelgiant į tai, jog politiniai sprendimai yra visuomet neatsiejami nuo tam tikros elgsenos (Klein 2008), reikalinga siekti, jog Seime priimami sprendimai skatintų būtent norimus pasiekti veiksmus kuriant palankias sąlygas plėtoti efektyviai kultūros vadybai Lietuvoje. Kiekviena kultūros srities organizacinė struktūra savaip reikšminga ir svarbi šalies nacionalinės kultūros visumoje. Tačiau norint kreipti įvairių valstybių kultūros vadybos raidą į gerai stukturizuotų organizacinių mechanizmų veiklos rezultatus, reikia skatinti šalių valdžios atstovus skirti pakankamą dėmesį problemų politinei analizei, taip pat aktyvinti privatus ir nevyriausybinių sektorių kultūrinę veiklą, progresyvias individualias kultūros vadybos iniciatyvas. Tai, kaip konkrečioje visuomenėje keliama politinė problema ir kokiais teisės nustatytais būdais įgyvendinama atitinkama politika, visada priklauso ir nuo bendros visuomenės raidos būklės (Klein 2008). Keisti visuomenės požiūrį kultūros vadybos reikalingumo aspektu nėra trumpalaikis tikslas. Tik nuolatinis visuomenės grupių informavimas, ugdymas, bei viešojo sektoriaus sprendimų didesnis viešumas, aktyvi kritika ir

nuolatiniai srities problemų sprendimai gali padėti deramai stukturizuoti viena nuo kitos priklausančių kultūrinių organizacijų veiklą. Partnerystės ryšiai, kolegialumas, nuolatinis bendradarbiavimas ir gerosios patirties sklaida turi tapti progresuojančių kultūrinių organizacinių darinių ilgalaiškės ir perspektyvios veiklos prielaida. Valstybės ir viešojo sektoriaus uždavinys kintančiame kultūros vadybos kontekste – ne tik dalinti subvencijas, palaikyti kultūrinės įstaigas ir infrastruktūras, bet ir megzti santykius, skatinti kooperaciją (Weber 2008). Aktyviausiai šalies bendrąjį kultūros lygį atspindėti turėtų moderni ir socialiai aktuali pagrindinių viešojo sektoriaus institucijų veikla. LR Seimo funkcijos, apibrėžtos šalies Konstitucijoje, sietinos su kultūros politikos formavimo procesais atsiskleidžia svarstant įstatymus, priimant biudžetą, nustatant mokesčių tarifus ir kt.

Ypatingą reikšmę kultūros vadybos raidai šalyje patvirtina kultūros prioritetus apibrėžianti Vyriausybės veikla, kurios programoje įvardijama, kokia bus kultūros politika per artimiausią kadenciją – ketverius metus, o tai, neabejotinai veikia ir šalyje pasireiškiančias kultūros vadybos tradicijas. Iki šiol, po kiekvienų rinkimų į Seimą keičiantis Lietuvą valdančioms politinėms jėgoms, o kartu ir Vyriausybėms, neretai atsitinka taip, kad naujieji valdžios atstovai kultūros politiką ir administravimą pasuka daugiau ar mažiau kita linkme nei buvusieji (Vilkončius 2004). Tokia probleminė situacija nekuria reikalingų prielaidų kultūros vadybos efektyviai raidai šalyje, kelia įvairias grėsmes, susijusias su aiškių ilgalaikių tikslų visuotinai pripažįstamų formuluočių nebuvimu, kultūros strateginių kryptių valdymo modernizavimu ir pan. Įvertinant tai, jog kiekvienai valstybės politikai tarptautiniame bendradarbiavimo lygmenyje svarbi tampa aukščiausių šalies pareigūnų diktuojama pozicija bendriausiais globaliniais klausimais, aštrėja ir Prezidentų tiesioginių funkcijų sąsajos su galima kultūros politikos tikslų bei kultūros vadybos raidos tarptautine perspektyva. LR Prezidento funkcijos, siejamos su kultūros politikos formavimo procesu atsiskleidžia per poveikį Seimo, Vyriausybės, teisminėms sistemoms. Prezidento patarėjas kultūros politikos klausimais informuoja Prezidentą apie procesus ir situacijas, atsirandančias kultūros politikos srityje. Savo ruožtu šalies vadovas atstovauja šalies kultūros vystymo pasirinktai pozicijai. Neabejojama ir Prezidento, kaip valstybės įvaizdžio formuotojo tarptautiniame kontekste įtaka šalies kultūros vadybos procesų pripažinimui pasaulyje, nacionalinės kultūros sklaidai.

Viešojo sektoriaus organizacijų visumoje glaudžiausiai su kultūros vadybos praktika Lietuvoje siejama Kultūros ministerija, kurios misijoje apibrėžiamas siekis sudaryti sąlygas nacionalinės kultūros tęstinumui, plėtrai ir sklaidai, laisvai visuomenės kultūros raiškai ir dalyvavimui kultūrinėje veikloje, vertybių apsaugai. Ministerija skatina formuoti ir padėti atskleisti visuomenės dvasines vertybes, plėtoti ir ugdyti kūrybišką, demokratinę, laisvą ir atvirą visuomenę. Vykdydama programinių kultūros projektų finansavimą šalyje ši struktūra aktyvina kultūros procesus, skirsto lėšas, akcentuoja išskirtinės paramos probleminėms kultūros sritims, tokioms, kaip kultūros paveldas, regioninė plėtra, socialinis ir kultūrinis dialogas, suteikimo svarbą.

Labiausiai paplitusios biurokratinio organizavimo formos viešojo sektoriaus kultūros srities institucijoje ne visuomet užtikrina jų sklandų veikimą, kadangi privačias iniciatyvas slopina biurokratinio mechanizmo trikdžiai, neaiški valstybinė politinė pozicija neskatina individų motyvuotai pristatyti asmenines kultūros vystymo idėjas, į skirtingus administracinius lygmenis skaidomas kultūros valdymas nepakankamai skaidriai atspindimas rezultatų analizėmis.

Sėkmingam socialinių partnerių bendradarbiavimui dabartiniu laikotarpiu būtina: pakeisti valdžios įstaigų tradicines hierarchines valdymo formas komandinio darbo formomis; tiesioginį paslaugų teikimą pakeisti į rinką orientuotu katalitiniu paslaugų teikimo metodu, valdžios įstaigai pasiliekančią priežiūros funkciją; atsisakyti biurokratinio komandavimo, įgaliojimus suteikiant bendruomenei; pereiti nuo centralizuoto į decentralizuotą politikos ir programų formavimą bei įgyvendinimą, gausiau į tą procesą įtraukiant piliečius; koncentruoti dėmesį į rezultatus, o ne į įeigą; slaptą sprendimų priėmimą pakeisti administracine, finansine ir politine atsakomybe; biurokratinį paternalizmą pakeisti bendruomenės įgaliojimu ir aktyviu pilietinės visuomenės organizacijų įtraukimu (Domarkas 2007). Tokie kultūros organizacinių struktūrų pokyčiai padėtų užtikrinti ir kokybiškesnę kultūros vadybą. Kadangi kultūros vadybą Lietuvoje, o tuo pačiu ir kultūros organizacinių struktūrų kontekstą, yra ištikusi mokslinėje literatūroje įvardijama trejopa krizė, būdinga ir Vakarų Europai, ir ypač Rytų Europos šalims, organizacinių struktūrų veiklos reikšmę lemia daugelis dalykų.

Kultūros biudžetų deficitas reiškia neišvengiamą perversmą, kurį patirs daugybę metų kurtos struktūros. Šią struktūrų krizę reikia pasitikti kultūros administravimo reforma, kurios pagrindiniai tikslai – daugiau lankstumo ir asmeninės atsakomybės, didesnis efektyvumas, artumas piliečiams, paprastesni metodai (Weber 2008). Kultūros administravimo ir kultūros politikos reforma, kuri nėra vien techninis organizacinis uždavinys, ji taip pat turi apimti turinio ir struktūros aspektą: būtina keisti kultūros politikos supratimą, labiau orientuotis į piliečius, deleguoti atsakomybę, perkelti uždavinius į trečiąjį sektorių, stiprinti pilietinius įsipareigojimus, galų gale persvarstyti santykį pilietis – valstybė – visuomenė. Kultūros politikos scenovaizdį veikia naujos temos: privatizacija, viešojo ir privataus sektorių partnerystė, naujasis viešasis valdymas, reguliuojančių aktų srauto mažinimas, apskritai dereguliacija ir debiurokratizavimas, valstybės ir administravimo decentralizavimas, lankstesnis finansų ūkis pasitelkiant globalinius biudžetus ir į rezultatus orientuotą finansavimą, uždavinių perleidimas trečiajam sektoriui, decentralizuota atsakomybė už išteklius, vadovavimas atsiribojant gairių pateikimu ir t.t. (Weber 2008).

Reikia plėsti išsamias diskusijas dėl kultūros vadybos ir organizacinių šio sektoriaus struktūrų ne tik todėl, kad diskusijos dėl finansavimo ir taupymo nepakankamos ir, kad pradėdant administravimo reformą pernelyg pabrėžiamas techninis jos aspektas, bet ir todėl, kad iš esmės pasikeitė politinės ir visuomeninės sąlygos, kuriomis šiandien vykdoma kultūros politika. Taigi, be finansinės ir struktūrinės kultūros vadybos krizės,

susiduriame su koncepcine jos krize (Weber 2008). Kintančiomis politinėmis sąlygomis visuomenėse įsivyravę daugybė skirtingų požiūrių į veiklos rezultatyvumą kultūros srityje, pačios kultūros kaip sektoriaus valdymą. Vienas iš požiūrių, neigiamai veikiančių kultūros organizacijų struktūras, yra mechanistinis organizacijos veiklos konteksto traktavimas, pamirštant kultūrai artimą ir aktualią individų veiklos reikšmę. Žmogiškieji išteklių negali būti tik paprastas mechanistinės organizacijų efektyvumo teorijos priedėlis, būtina organizacijų komponentų struktūroje deramą dėmesį skirti ir motyvaciniam personalo elgsenos aspektams (Raipa 2007). Pasaulį ištikusios ekonominės krizės kontekste vėl pradėta diskutuoti apie amžinųjų vertybių įtaką kultūrinių procesų valdymui, apie žmonių, kaip ne tik visuomenės poreikius tenkinančių „sraigčių“, bet ir kaip individų savirealizaciją kuriant, dominant kultūra, atsigrežiant į esminius asmenybės brandos bei vertybinius etinius ideologinius klausimus.

Visuomenines kultūros sąlygas XXI a. pradžioje lemia sinchroniškai užgriūvančios senos, naujos ir būsimos krizės: dar neišsprendėme pagrindinių besibaigiančios industrinės epochos problemų (nedarbas, ekologinė katastrofa) ir naujosios informacinės epochos krizių (globalizacija, individualizacija, suvokimo krizė), o jau susiduriame su būsimos genetinių technologijų epochos grėsmėmis (Weber 2008). Remiantis šia pesimistine kultūros sektorių ir jo vadybą veikiančia nuostata, tikslinga akcentuoti, jog organizacinių kultūros struktūrų visumoje turi būti siekiama darbotvarkės. Ne tik viešosios struktūros vykdo kultūros politiką, privačių ir nevyriausybinų organizacijų indėlis taip pat yra didžiulis ne tik Lietuvoje, bet ir įvairiose kitose Europos valstybėse. Pasaulio mastu privataus sektoriaus veiklos rezultatai kultūrai gaivinti ir puoselėti ypatingai ryškėja tokiose Vakarų valstybėse, kaip JAV, Kanada ir kt. Bet kokio pobūdžio juridinis kultūrinės veiklos reguliavimas, įsakymai, įsakai, nutarimai ir t.t., neaplenkia ir privačių kultūros įstaigų (Klein 2008). Tai padeda kurti atskaitingų organizacijų tinklą, tačiau jų atsakomybė už vykdomus kultūrinius projektus, masinės kultūros įtakos faktoriai, neaplenkiantys verslo sprendimų, turi būti efektyviai reguliuojami arba bent jau derinami su bendrąja šalies kultūros situacijos siekiamybe.

Kultūros raida regionuose Lietuvoje rūpinasi ne tik apskričių viršinių administracijos, jų atitinkami departamentai, rajonų savivaldybių kultūros skyriai, kuriantys rajono kultūros sistemą, inicijuojantys bei skatinantys kultūros įstaigų bendradarbiavimą, integruojantys į visuomenę, miestų kultūros skyriai, užsiimančios kultūrinės veiklos kuravimu konkrečiame mieste, bet ir įvairios nevyriausybines organizacijos. Puoselėti kultūrinę aplinką, rūpintis kultūros tradicijų tęstinumu ir plėtoje, atsižvelgiant į regiono savitumą ir poreikius, analizuoti kultūros problemas ir būklę, rengti kultūros veiklos plėtotės programas, informuoti visuomenę apie kultūros esamą situaciją, jos perspektyvas, kurti informacinio aprūpinimo sistemą – tai tik keletas iš nevyriausybinių kultūros organizacijų tikslų. Visiškai privačios kultūros įstaigos (privačios galerijos, teatrų ir koncertų agentūros, parodų biurai ir t.t.) paprastai labiausiai tolimos kultūros politikai, nors ir jos priklauso

nuo kultūros politikos sprendimų. Miesto administracija gali nuspręsti, kad abonementinius koncertus organizuos ne miesto kultūros įstaiga, o privati koncertų agentūra arba, kad kokį nors parodos projektą įgyvendins privatus parodų biuras (Klein 2008). Tačiau nevyriausybinių organizacijų ir viešojo sektoriaus ryšys kultūros vadybos kontekste yra pakankamai glaudus, įvertinant faktus, jog neretai įvairios savivaldybės tampa tam tikrų NVO steigėjomis, pačios NVO ieškodamos pritarėjų ir partnerių veiklai realizuoti kreipiasi į departamentus, ministeriją ar pan. dėl paramos, juridinio projekto patvirtinimo, ar tiesiog pritarimo jų puoselėjamos idėjoms.

Specialiosios kultūros organizacijos – muziejai, muzikos mokyklos, teatrai, privačios galerijos, sociokultūriniai centrai, aukštosios liaudies mokyklos – visos jos yra „kultūrinės įmonės“ ir visoms joms pirmiausia reikėtų žinoti savo vidines galimybes ir ribas. Norint prasmingai strategiškai planuoti veiklą, vien tokių žinių nepakanka (Klein 2008). Reikia įvertinti naujus kultūrinės visuomenės tikslus, poreikius, analizuoti kintančią organizacinių struktūrų aplinką. Skirtingos kultūros vadybos darbo ir veiklos sritys nevienodai priklauso nuo kultūros politikos: kuo artimesnis kultūros politikai organizacinis kultūros įstaigos lygmuo, tuo priklausomybė didesnė (Klein 2008). Socialinės kontrolės institucijų funkcionavimo sėkmės indikatorius gali būti ir visuomenės pasitikėjimas šiomis institucijomis (Degutis 2002). Prastas kultūros organizacinių struktūrų veiklos vertinimas ir nepasitikėjimas jų kontrolės įstaigomis skatina neigiamo kultūros organizacijų sektoriaus įvaizdžio formavimąsi. Taip pat tokia situacija didina nusizengimų nustatytoms normoms tikimybę.

Kompetingą kultūros vadyba, būtent menas realistiškai numatyti ir įgyvendinti prasmingas galimybes organizuojant kultūros instituciją ar kultūros projektą ir užtikrinant jų turiningą raidą. Spręsdamos tokio pobūdžio uždavinius kultūros organizacinės struktūros vis dažniau priverčiamos užimti gynybinę padėtį, nes išsivyravjančios komercinės jėgos neleidžia pamiršti, jog turinčių puoselėti ir skatinti kultūrinį visuomenės gyvybingumą organizacijų profesionali vadyba iš esmės grindžiama ekonomikos vadybos patirtimi.

### **Kultūros vadyba besiformuojančios rinkos perspektyvoje**

Kultūros sektorius apima skirtingas kultūrinės paslaugas ir produktus, kurie yra kuriami, pristatomi visuomenei, platinami, įgauna įvairias tęstinumo formas, neretai yra siūlomi, kaip ne tik rekreacinius ir saviraiškos poreikius tenkinantys reiškiniai, bet ir kaip alternatyva materialiojo pasaulio vartotojiškai tendencijai. Nepaisant to, jog kultūra irgi yra vartojama, bet jos esminis tikslas kurti dvasinę naudą, o ne ekonominę, globalizacijos veikiamame pasaulyje ryškėja ir kultūros ekonominis potencialas, įtaka įvairioms rinkos tendencijoms. Pagrindiniai globalios kultūros vadybos tikslai apima diskusijas, susijusias su pliuralizmu (daugiakalbiškumas, daugiaetniškumas, išipainiojės į viešojo transliavimo politiką, ir kultūrinis turizmas), ekonomine kultūros sektoriaus svarba (kultūros ir kūrybinė industrija, verslininkystė), kultūros sektoriumi, kaip meno ir kūrybos raidos strategijų dimensija, technologine nauda ir

problemomis, naujais susivienijimais ir partnerystėmis (Weber 2008). Kultūros ekonomikos studijų kontekste plačiai diskutuojama inovacijų temomis, kultūros realia finansine nauda valstybėms, tačiau vis dar nepakanka kultūros vadybos vertinimų besiformuojančios rinkos aplinkybėmis. Diskusijos, susijusios su ekonomine kultūros sektoriaus svarba, jau turi tradicinių formų, kurios remiasi kultūros ekonomika, konkrečiais tyrimais (poveikio tyrimais), dideliais praktiniais projektais ir jų vertinimu. Ekonomikos įtaka yra tiriama nustatant miestų ir regionų festivalių, kitų kultūrinių reiškinų ekonominę naudą. Sprendimų priėmėjai taip pat yra susiję su ekonomine nauda, teikiama miestų ir regionų kultūros institucijų (Weber 2008). Ekonomikos suvokimo kaitą lėmė teorinės sąvokų sistemos ir mokslinės ekonomikos metodikos, kurios po A. Smith (1723-1790) darė įtaką Naujiesiems laikams. Nuo to laiko, kai konkuruojančios ūkio sistemos, tarp kurių ypač išsiskyrė socialistinis planinis ūkis, beveik išnyko kaip menkiau efektyvios, svarstomi tik įvairiausi rinkos ekonomikos variantai.

Rinkos ekonomikos koncepcija – tai ilgalaikės istorinės raidos padarinys, gamintojų, prekybininkų ir ypatingus rinkos mainus tvarkančių institucijų (įstatymų, rinkos taisyklių, valstybės privilegijų) suformuota praktika, kuri tebėra evoliucinis procesas, grindžiamas bandymų ir klaidų metodu: išlieka ir toliau vystoma tai, kas pasiteisina, visa kita atmetama kaip nereikalinga (Weber 2008). Kultūros vadybos plėtra besiformuojančios rinkos ekonomikos sąlygomis taip pat remiasi atmetimo, kas nepasiteisina tendencija. Nėra universalių kultūros vadybos taisyklių, padedančių pasiekti norimą teatro lankytojų skaičių, išplatinti didžiausią kiekį bilietų į kultūrinių renginių ar parduoti kuo didesnį skaičių muzikinių kompaktinių plokštelių ir pan. Tačiau kultūrinės paklausos ir pasiūlos nuolatinė analizė, konkurencingumo tyrimai stiprina kultūrinių organizacijų vadybos ir ekonomikos žinias, tokiu būdu plečiant jų prisitaikymo prie besivystančios rinkos ekonomikos sąlygų galimybes. Mokslinėje literatūroje pripažįstama, jog kultūrą galima vertinti kaip ypatingą naudos sritį, kadangi kovojant dėl socialinės ar ekonominės lyderystės, kultūra tampa infrastruktūrą plečiančiu veiksmu. Tačiau niekuomet negalima tikėtis maksimalios kultūros sektoriaus ekonominės gražos, kadangi dalis kultūrinių paslaugų ir produktų (pvz., elitinės kultūros apraiškos) nėra orientuoti į didelės visuomenės narių grupės kultūrinių poreikių tenkinimą. Filosofiniu požiūriu kultūros procesų tikslai nėra siejami su pelnu, tačiau kultūros ekonomikoje, kuriant naujus paslaugų ar produktų pristatymo visuomenei metodus gauto pelno dalis neretai investuojama į kultūrinę plėtrą ir tokiu būdu pelnas nėra siejamas su komerciniais tikslais.

Kultūros vadyba besiformuojančios rinkos kontekste turi orientuotis į kultūrinių ir kūrybinių inovacijų skatinimą, į rezultatus nukreiptos veiklos plėtojimo potencialą, naujausias vadybos tendencijas. Valstybės lygiu turi būti užtikrinamas pagrįstas, o ne deklaratyvus kultūros plėtros prioritetų įvardijimas, skatinamas nevyriausybinių organizacijų verslumas, privačios ilgalaikio pobūdžio kultūrinės iniciatyvos, privataus bei viešojo sektorių partnerystė. Besiformuojanti rinka turi būti nuolat analizuojama, jos pokyčiai stebimi ir atitinkami kultūros vadybos postūmiai grindžiami



žiniomis apie kultūros ekonomikos, tarptautinės politikos realijas.

Daugiakultūrinis gyvenimas tapo visos Europos tikrove. Vieningoje Europoje ir globaliaje pasaulyje neteko prasmės tradicinė daugumos tautinių valstybių ir jose vykdomos kultūros vadybos tradicija – vidinis kultūrinis homogeniškumas ir išorinė kultūrinė diferenciacija. Tačiau protu suvokdami, kad daugiakultūriškumas – anaipol ne „problema“ ir ne grėsmė asmeniniam saugumui ir kultūrinei tapatybei, veikiau galimybė „praturtėti“, vis dėlto praktikoje ir politikoje regime mažai iniciatyvų, kuriomis būtų siekiama stiprinti gebą jautriai ir atsakingai elgtis kultūrinių skirtumų aplinkybėmis ir kurti „pozityvų transkultūriškumą“ (Weber 2008). Tiek meninės, tiek kultūrinės inovacijos skatina įvairovę ypatingai svarbią nedidelės rinkos kontekste, aktyvina konkurencumą. Kultūros vadybos raida besiformuojančioje rinkoje siejama su ilgalaikės ir perspektyvios kultūros politikos kriterijų įgyvendinimu: ateičiai derama kokybė, kultūrų sutarimas, tarpkultūrinis dialogas ir integruotos kultūrinės erdvės idėja, kultūrinės veiklos ilgalaikiškumas, gyvybingumas.

Vienu esminių kultūros vadybos tikslų rinkos sąlygomis tampa efektyvus pusiausvyros tarp ekonomikos reikalavimų ir tiesioginės rinkodaros būtinybės užtikrinimas. Analizuojant kultūros vadybos raidą bendrame ekonominių procesų kontekste ryškėja, jog nuostata kultūros sektoriaus vadybai taikyti ekonominės vadybos metodus nėra visuomet tikslinga, kadangi negalima pamiršti, jog gamybą ir vartojimą taip pat sieja kultūrinės vertybės. Todėl kultūros vadybos ir ekonomikos santykį valstybių lygiu visų pirma turi apibrėžti ilgalaikės kultūros politikos strateginiai dokumentai, o metodų įgyvendinimas turi būti užtikrinamas derinant kultūros tikslus ir būtinybę efektyviai panaudoti sektoriaus išteklius. Kultūros vadybos procesai taps dinamiškesni, jei bus vadovaujamosi įvairių tyrimų ir analizių išvadomis, kreipiamas deramas dėmesys kultūros ekonominėms galimybėms, vadybos inovacijoms bei nepamirštami esminiai sektoriaus prioritetai ir tikslai.

## Išvados

Atsižvelgiant į tai, jog pastaraisiais dešimtmečiais iš esmės pasikeitė kultūros sąvoka, reikalinga akcentuoti, jog tai sąlygojo ir kultūros vadybos sampratos raidą, tačiau planavimo, kaip pirminės vadybinės funkcijos svarba ypatingai akcentuojama kultūros sektoriaus programų ir projektų įgyvendinimo kontekste. Efektyvus kultūrinių programų ir projektų planavimas gali tapti strateginiu sąryšiu tarp esamos situacijos ir norimų pokyčių, tačiau jį reikalinga nuolatos analizuoti, vertinant tarptautines globaliųjų kultūros dokumentų strategines praktikas ir atsižvelgiant į tai, jog metodika nevienodai reiškiasi inicijuojant programą ir visai kitą pobūdį įgauna ruošiant projektą. Ypatingą reikšmę strategiškai planuojant kultūros programas ir projektus įgauna valdžios institucijų sprendimų derinimo ir aprobavimo mechanizmas, atskleidžiantis, jog siekiant kultūros vadybos programinio ir projekcinio tobulinimo, planavimą reikalinga kiek įmanoma modernizuoti, atliekant išsamias

tiriamąsias analizes, aktyvinant srities sampratų teorinį detalizavimą.

Organizacinės struktūros atlieka svarbų vaidmenį konkurencingumo sąlygomis, globalaus pasaulio kontekste. Tačiau labiausiai paplitusios biurokratinio organizavimo formos viešojo sektoriaus kultūros srities institucijoje ne visuomet užtikrina jų sklandų veikimą, kadangi privačias iniciatyvas slopina biurokratinio mechanizmo keliami trikdžiai, o neiški valstybinė politinė pozicija neskatina individų motyvuotai pristatyti asmenines kultūros vystymo koncepcijas. Sėkmingai kultūros organizacinių struktūrų veiklai būtina užtikrinti komandinio darbo formas, tiesioginį paslaugų teikimą pakeisti į rinką orientuotu paslaugų teikimo metodu, valdžios įstaigai pasiliekančią tik priešžiūros funkciją, atsisakyti biurokratinio komandavimo ir pereiti į decentralizuotą politikos bei programų formavimą ir įgyvendinimą, į procesą įtraukiant piliečius. Kultūros organizacinėse struktūrose turi būti koncentruojamas dėmesys į rezultatus, o ne į įeigą, slaptą sprendimų priėmimą aktualu pakeisti į administracinę, finansinę ir politinę atsakomybę, nepamirštant, jog struktūrose reikalinga rūpintis ir motyvaciniais personalo elgsenos aspektais.

Kultūrinės paklausos ir pasiūlos nuolatinė analizė, konkurencingumo tyrimai gilina kultūrinių organizacijų vadybos ir ekonomikos žinias, tokiu būdu stiprinant jų prisitaikymo prie besivystančios rinkos ekonomikos sąlygų galimybes. Kultūros vadyba besiformuojančios rinkos kontekste turi orientotis į kultūrinių ir kūrybinių inovacijų skatinimą, į rezultatus nukreiptos veiklos plėtojimo potencialo brandinimą. Valstybės lygiu svarbu užtikrinti pagrįstą, o ne deklaratyvių kultūros plėtros prioritetų įvardijimą, skatinant nevyriausybinį organizacijų verslumą, privačias ilgalaikio pobūdžio kultūrinės iniciatyvas, privataus bei viešojo sektorių partnerystę. Šiuolaikinės kultūros vadybos tolesnė raida besivystančios rinkos kontekste reikalauja tobulinti efektyvumo modelius ir kultūros vadybos analizės metodus.

## Literatūra

- Arimavičiūtė, M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, Vilnius.
- Bryson, J. M. (1995). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. Jossey – Bass Publishers, San Francisco.
- J. Bučinskas, A., Raipa, A., Staponkienė, J. (2004). Viešosios programos naujojo viešojo valdymo struktūroje. *Tiltai*, 2, 1-10.
- Černevičiūtė, J. (2007). Kultūros ir vartojimo kultūros sąsajos. *Rinkodaros priemonių valdymas kultūros įstaigų veikloje*, 7-28. Biznio mašinų kompanija, Vilnius.
- Degutis, M. (2002). Lietuvos politinė kultūra visuomenės kaitos sąlygomis. Kultūriniai ir socialiniai pokyčiai politinės bei ekonominės transformacijos laikotarpiu. A. Jankausko (sud), *Politinė kultūra ir visuomenės kaita*, 49-70. Naujasis lankas, Vilnius.
- Denhardt, R. (1991). *Public Administration. An Action Orientation*. Brooks Kole Publishing Company, California.
- Domarkas, V. (2007). Naujųjų viešojo administravimo raidos tendencijų kritinė analizė. A. Raipos (sud), *Naujoji viešoji vadyba*, 6-25. Technologija, Kaunas.

- Jatkauskas, J. (2007), Projekto rezultatyvumo ir tęstinumo pagrindimas, projektinių fondų paieška. L. Kublickienės ir E. K. Sviklo (sud), *Kultūros įstaigų projektų valdymas*, 113–156. Biznio mašinų kompanija, Vilnius.
- Kaziliūnas, A. (2008). Projekto auditas ir baigimas. *Viešoji politika ir administravimas*, 24, 49-60.
- Klein, A. (2008), Kultūros politika, G. Žaidytės (sud), *Kultūros politika*, 12-24. Baltos lankos, Vilnius.
- Kuizininė, I. (2007), Bendrieji projektinių paraiškų rengimo principai ir jų pritaikymas rengiant su kultūra susijusius projektus. Projekto komandos formavimas ir valdymas. L. Kublickienės ir E. K. Sviklo (sud), *Kultūros įstaigų projektų valdymas*, 7-41. Biznio mašinų kompanija, Vilnius.
- Raipa, A. (2007), Strateginis planavimas viešajame administravime. A. Raipos (sud), *Viešasis administravimas*, 274-293. Technologija, Kaunas.
- Raipa, A. (2007), „Naujoji viešoji vadyba“ efektyvumo metodologijoje. A. Raipos (sud), *Naujoji viešoji vadyba*, 25-39. Technologija, Kaunas.
- Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba*. Technologija, Kaunas.
- Stoškus, K. (2005). Nerimas dėl kultūros politikos. *Žurnalas Metai*. [Žiūrėta rugsėjo 10, 2009] <<http://www.tekstai.lt/index.php/zurnalas-metai/114-2005-m-nr-5-6-gegu-birelis/171-krescencijus-stokus-nerimas-dl-kultros-politikos.html>>.
- Vilkončius, L. (2007), Lietuvos kultūros politika ir kultūros įstaigų veiklos administravimas. A. Bartkevičiūtės., R. Bėkštos., Ž. Makselio (sud), *Šiuolaikinis kultūros įstaigų administravimas ir valdymas*, 55-89. Biznio mašinų kompanija, Vilnius.
- Vilkončius, L. (2004), Kultūros politiką lemia valstybės valdžios apsisprendimas/ E. Žalpio (sud), *Meno aritmetika – kultūros vadyba Lietuvoje*. 9-20. Tyto alba, Vilnius.
- Weber, R. (2008), Globalizacija ir demokratija: ar kultūros politikai reikia paradigmos kaitos?, G. Žaidytės (sud), *Kultūros politika*, 24-39. Baltos lankos, Vilnius.
- Žalpis, E. (2007), Tinkamas projekto veiklos pasirinkimas, tikslinių grupių poreikių nustatymas ir pagrindimas, projekto veiklų numatymas. L. Kublickienės ir E. K. Sviklo (sud), *Kultūros įstaigų projektų valdymas*, 41-72. Biznio mašinų kompanija, Vilnius.

## MODERN ASPECTS OF CULTURAL MANAGEMENT DEVELOPMENT

### S u m m a r y

When different countries in the world face threats resulting from decisions of economic policy, impact of globalisation as well as the importance of management practice development which is understood in different manner, the academic community does not pay enough attention to modern aspects of cultural management development, analysis of which shows the possibilities for process management in cultural field and

modernisation of structures, and encourages to continuously cherish cultural environment of the society which is the basis for cultural development, expression of innovations, nurturance of values, formation of creative personalities.

This article analyses the phenomenon of cultural management in the context of theoretical problem by assessing the cultural management in the processes of general management development, by analysing planning of cultural programmes and projects, by excluding important modern aspects related to management of cultural organisation structures, and by assessing the input of cultural management to the market economics under development. The outstanding situation of cultural management development is related to the particularity of the same cultural sector.

This article is aimed at analysing modern aspects of cultural management development. The object of the article is modern aspects of cultural management development. Tasks to reach the goal: to analyse planning of cultural programmes and projects, to describe the place and importance of cultural organisation structures, to analyse cultural management in the perspective of market under development. The article is divided into three sections where the method of classified analysis research, method of analysis of scientific literature, theoretical modeling and comparative methods are used.

In the article, cultural management is described as focused and rational management of cultural processes by planning, making decisions, controlling their execution and organising analyses. Each programme and project, if properly planned, may become strategic relation between the current situation and desired changes, results of future actions. Structures of organisation culture play an important role in the context of the world which becomes more global. Collegiality, constant cooperation and dispersion of good practice must become the assumption of long-term and perspective activity of progressive cultural organisation combinations. The task of public sector in the context of cultural management is to assign subventions, to support cultural institutions and infrastructures, as well as to make relations, to encourage cooperation.

In order to have sustainable development of cultural management, the article suggests to change traditional hierarchical management forms in the state authorities by forms of team work, to reject bureaucracy commands by granting the powers to the community, to move from centralized formation and execution of policy and programmes to decentralized by engaging citizens into the process, to focus on results, to change secret adoption of decisions by administrative, financial and political liability. In the context of market under development, the cultural management must be oriented towards promotion of cultural and creative innovations. Cultural management processes will be more dynamic, if conclusions of different research and analysis are followed, proper attention is paid to economic possibilities of culture, and essential priorities of the sector are remembered.

**KEYWORDS:** cultural management, cultural programs, cultural projects, organisation structures, planning.

**Audronė Pauliukevičiūtė.** Mokslinis laipsnis - viešojo administravimo magistras (Kauno technologijos universitetas). Darbovietės: Kauno menininkų namai (pareigos – kultūrinės veiklos vadybininkė), VšĮ „Teatro projektai (pareigos – projektų vadybininkė). Mokslinių tyrimų kryptis: kultūros vadyba, kultūros politika, viešojo administravimo efektyvumas. 5 publikacijų kultūros vadybos problemineis klausimais autorė, dalyvavo mokslinėse konferencijose, bendradarbiavo kuriant kultūros projektus. Adresas: K. Griniaus 7-7, LT-48391, Kaunas. Telefonas (8 37) 26 22 18. Elektroninis paštas audrone\_pauliukeviciute@yahoo.com.



## PARDAVIMO SKATINIMO PROGRAMOS ĮTAKA VARTOTOJUI

**Birutė Povilianskienė**

*Vakarų Lietuvos verslo kolegija*

### Anotacija

Straipsnyje, remiantis autoriais (Alborovienė 2002, Pajuodis 2005, Pranulis ir kt. 2008) yra analizuojama pardavimo skatinimo programa ir priemonių poveikis vartotojams. Darbo tikslas – išanalizuoti pardavimo skatinimo programą ir nustatyti pardavimo skatinimo priemonių poveikį. Pardavimo skatinimo reikšmės didėjimas daugiausia susijęs su pardavimo problemomis ir rinkos dalyvių galios pasikeitimu. Reklamuojami produktai bei prekės, kurie bendroje pasiūloje neišsiskiria. Akcijos yra reikalingos, nes pritraukia pirkėjų. Lietuva išgyvena ekonominį nuosmukį, žmonės labai stipriai reaguoja į kainas. Įvairios akcijos vilioja žmones įsigyti ne pirmo būtinumo daiktų, o prekybos centrams padeda atsikratyti nepopuliarių prekių. Akcijos ir nuolaidos, kurios visur kartojasi, labiau padeda išlaikyti pirkėjus, o ne pritraukti naujų. Pardavimų skatinimas šiuo metu yra plačiausiai naudojamas rinkoje rėmimo komplekso elementas. Sėkmingas pardavimo skatinimo programos panaudojimas imonei leidžia ne tik maksimizuoti pelną, bet ir praplėsti rinką, didinti apyvartą, reguliuoti kainų lygį. Pagrindinės pardavimo skatinimo savybės yra patrauklumas, informuotumas, skatinimas, kvietimas pirkti. Pardavimų kokybę lemia kliento pasitenkinimas, parduoti klientui tik tai, ko jam reikia. Tyrimas organizuotas naudojant apklausos raštu būdą-anketavimą. Iširti vartotojų poveikį pardavimo skatinimo priemonėms buvo vykdomas Klaipėdos mieste. Pasirinktas atsitiktinis žmonių kontingentas pagal skirtingas amžiaus grupes. Apklausoje dalyvavo įvairių firmų, įstaigų darbuotojai, atsitiktinai sutikti asmenys bei studentai. Atlikus tyrimą galima teigti, kad pardavimų skatinimo tikslas yra paskatinti vartotoją įsigyti prekę, siekti sukelti stipresnę ir greitesnę pirkėjų reakciją. Tyrimo metu nustatyta, kad daugeliui apklaustųjų ypač aktyvi pardavimo skatinimo programa yra erzinanči ir sukelianti neigiamas asociacijas ir nepasitikėjimą sąžininga komercine veikla.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: prekyba, pardavimas, skatinimas, akcija, nuolaida, reklama.

### Įvadas

Pardavimo skatinimas - tai visuma į pirkėjus nukreiptų trumpalaikių veiksmų, kuriais, sudarius palankesnes prekių įsigijimo sąlygas, siekiama didinti prekių pardavimą (Pajuodis 2005). Pagrindinė prekybinės įmonės užduotis yra parduoti prekes galutiniams pirkėjams ar tarpininkams. Pardavimų kokybę apsprendžia pirkėjų pasitenkinimas. Prekybos įmonė siekia ne tik pirkėjų lūkesčių įgyvendinimą, bet siekia padidinti ir pardavimų apimtį. Pardavimo skatinimo programa įvairiomis priemonėmis nori suaktyvinti prekybininkus didinti gamintojų pardavimus. Spartus pardavimo skatinimo reikšmės didėjimas daugiausia susijęs su pardavimo problemomis ir rinkos dalyvių galios pasikeitimu. Pardavimo skatinimo priemonėmis gali būti: nemokami prekių pavyzdžiai, kuponai, nuolaidos, premijos, konkursai, loterijos, bendra reklama, kiekio nuolaidos, nemokamas prekių pristatymas ir t.t.

*Darbo objektas* – pardavimo skatinimo programa.

*Darbo tikslas* – išanalizuoti pardavimo skatinimo programą ir nustatyti pardavimo skatinimo priemonių poreikį

*Darbo uždaviniai:*

1. Apibūdinti pardavimo skatinimo esmę, pardavimo skatinimo priemones;
2. Išanalizuoti pardavimo skatinimo priemonių poveikį vartotojams Lietuvoje ir pateikti išvadas bei rekomendacijas.

*Darbo metodai:*

Mokslinės literatūros lyginamoji analizė, grafiniai metodai, anketinė apklausa.

Kaip teigia Ph. Kotler ir kt. (2003), pardavimų skatinimas – tai trumpalaikis skatinimas, be siūlomos

pagrindinės gaminio ar paslaugos naudos, skirtas gaminio ar paslaugos pirkimui arba pardavimui didinti. Reklama pateikia vartotojui priežastis, kodėl reikia įsigyti gaminį ar paslaugą, o pardavimų skatinimo tikslas sužadinti vartotojo norą prekę įsigyti tuoj pat. A. Pajuodis (2005) teigia, kad nuo pat savo atsiradimo pardavimo skatinimas prekyboje yra glaudžiai susijęs su gamintojų rinkodaros veiksmais, kuriais skatinant prekybininkus siekiama suaktyvinti savo, t.y. gamintojo prekių pardavimą. Tam tikslui gamintojas padengia prekybininkams dalį su savo prekių reklama susijusių išlaidų, nemokamai parūpina prekių reklamai ir kitiems rėmimo veiksams reikalingos reklaminės bei informacinės medžiagos, suteikia papildomų nuolaidų ir kt. Tačiau gamintojų ir prekybininkų tikslai, organizuojant pardavimo skatinimą, sutampa tik iš dalies. Pardavimo skatinimo veiksmais gamybininkas siekia didinti tik savo prekių pardavimą, gerinti savo firminių prekių įvaizdį, padidinti pirkėjų ištikimybę savo prekės ženklui (markei) ir t.t., o prekybininkas siekia didinti visų prekių, kuriomis jis prekiauja, pardavimą, gerinti savo prekybos įmonės (parduotuvių) įvaizdį, pririšti pirkėją prie savo parduotuvės. Pagal A. Pajuodį (2005), pardavimo skatinimo priemonės - tai visuma būdų skirtų paskatinti vartotoją įsigyti prekes ar lankytis tose pačiuose prekybos centruose. Pardavimų skatinimas apima į vieningą sistemą sujungtas priemones. J. Albrechtas (2006) teigia, kad pardavimo skatinimas - yra vartotojų informavimo apie rinkoje esančius produktus ir paslaugas procesas, siekiant įtikinti, kad juos būtina įsigyti. Kartu su įprastinėmis pardavimo skatinimo priemonėmis kartais taikomi elementarūs pardavimo skatinimo metodai, ignoruojant pirkėjo interesus ar net prasilenkiant su etikos normomis: įkyrus siūlymas, „snobo efektas“, brukimas ir

t.t. Autorius išskiria tokias pardavimo skatinimo metodo modifikacijas: ilgalaikės prizų programos, ypatingas dėmesys su geriausiai firmos klientais, tiesioginiai ir individualizuoti pasiūlymai, nukreipiami duomenų bazės tiksliniams segmentams.

V. Pranulis ir kt. (2008) išskiria pardavimų skatinimo kryptys:

a) gamintojo pardavimo skatinimo veiksmai, nukreipti į galutinius vartotojus;

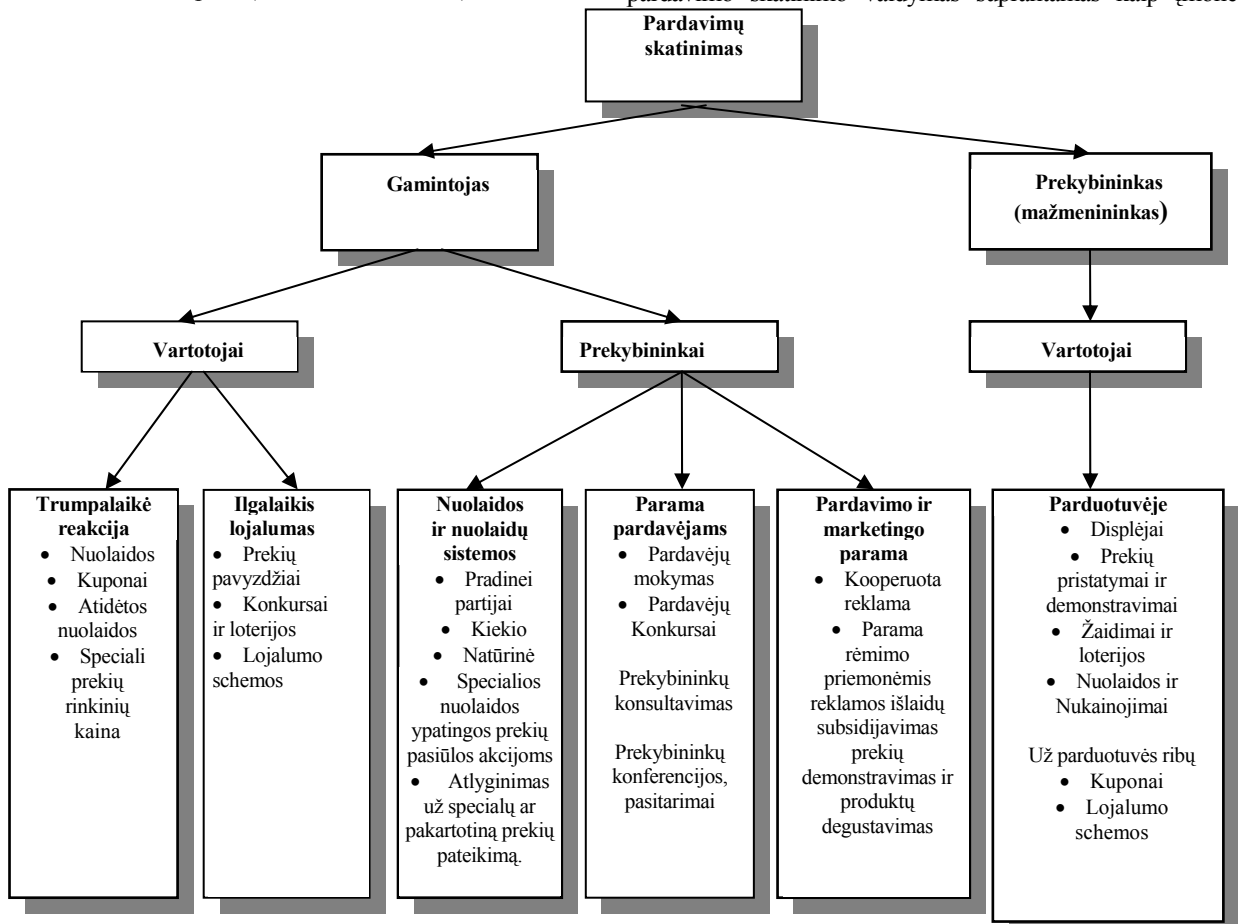
b) gamintojo pardavimo skatinimo veiksmai, nukreipti į prekybininkus;

c) prekybininkai (mažmeninkai) pardavimo skatinimo veiksmais siekia: padidinti parduotuvės lankytojų skaičių, padidinti pirkėjų lojalumą parduotuvei ir t.t

Mažmenininkų atliekami pardavimo skatinimo veiksmai skiriasi pagal tai, kur jie „atakuoja“ potencialių klientų: parduotuvėje ar už jos ribų. Pačioje parduotuvėje pirkėjams paskatinti naudojama: vaizdinės priemonės, pristatymai, demonstravimai, žaidimai, loterijos, parduotuvėse platinami kuponai, nuolaidos, nukainavimai; žiūr. 1 pav. (Pranulis ir kt. 2008)

parduoti užsigulėjusiais prekes. Kainos sumažinimas yra akivaizdžiai pademonstruojamas: nubraukiama sena ir ryškiai užrašoma nauja kaina, klijuojami lipdukai su užrašais „nukainota“, „speciali kaina“, „ypatinga kaina“, „sezoninis išpardavimas“ ir pan. (Pajuodis 2005).

Savo esme pardavimų skatinimo valdymas – tai kartu ir funkcija, ir procesas, o jo pagrindinės charakteristikos turi bendrą bruožą su kitais funkciniais uždaviniais, sudarančiais bendrą įmonės valdymo procesą. Pirmiausia, pardavimų skatinimo valdymas, kaip vienas iš įmonės funkcinių uždavinių, turi būti vykdomas vadovaujantis bendrais įmonės tikslais; antra, pardavimai, jų skatinimas ir valdymas turi savo specifinius uždavinius, sprendžia savo srities problemas. Štai kodėl pardavimų skatinimo valdymo samprata gali būti traktuojama įvairiai. Plačiaja prasme pardavimų skatinimo valdymas – tai bendras vadovavimas įmonės pardavimo skatinimo veiklai, kai parenkami įvairūs pardavimo skatinimo organizavimo metodai ir priimami strateginiai sprendimai, kurie turi įtakos pardavimų mastui, pobūdžiui ir galutiniams įmonės rezultatams. Siaurąja prasme pardavimo skatinimo valdymas suprantamas kaip įmonės



Potencialiems pirkėjams naudojami ne parduotuvėje pardavimo skatinimo veiklos planavimas ir realus kasdienis

1 pav. Pardavimo skatinimo kryptys ir priemonės

Šaltinis. Pranulis, Pajuodis, Urbonavičius, Virvilaitė 2008. *Marketingas*

platinami kuponai bei lojalumo shemos. Paprasčiausias pardavimo skatinimo būdas yra kainos sumažinimas ir nuolaidos. Prekės išperkamos greitai, todėl tai padeda padidinti apyvartą. Taip pat nuolaidos padidina prekės konkurencingumą. Pirkėjus apie nuolaidas informuoti dažniausiai pasirenkama reklama. Nuolaidos padeda

(operatyvinis) vadovavimas jai (Urbanskienė 2005).

**Pardavimų skatinimo tikslų nustatymas**

Pasak, A. Žvirblio (2000), įmonės, norėdamos efektyvaus pardavimų skatinimo, turi nustatyti tikslus,

pasirinkti tinkamas priemonės jiems pasiekti, sukurti pačią geriausią programą, ją patikrinti, įgyvendinti ir galiausiai ją įvertinti. Tik nuosekliai, kantriai ir tiksliai įgyvendinant visus punktus įmanomas efektyvus, lūkesčius atitinkantis pardavimų skatinimas. Pardavimų skatinimo tikslus lemia tam tikros prekės rėmimo ir rinkodaros tikslai. Pardavimų skatinimui priskiriami veiksmai ir sprendimai numatantys specifinį trumpalaikių priemonių, skatinančių pirkimą, naudojimą, taip pat sudarantys palankesnes sąlygas prekėms išsigyti. Jie gali būti nukreipti į galutinį vartotoją ar tarpininką. Be to, pasak B. Alborovienės (2002), skirtingų tikslų gali būti siekiama ir atsižvelgiant į tikslinę grupę. Taigi panašiai, kaip ir reklamoje, šioje pakopoje yra reikalinga informacija apie organizacijos vykdomą rinkodaros tikslus. Pardavimų skatinimas apima į vieningą veiksmų sistemą sujungtas priemones, parinktas ne tik iš rėmimo bet ir iš kitų marketingo komplekso elementų. Pardavimo skatinimo priemonėmis įmonė siekia sukelti stipresnę ir greitesnę pirkėjų reakciją, atkreipti dėmesį į tam tikrų prekių pasiūlą, įveikti realizacijos sąstingį. Tai trumpalaikė komunikacijos priemonė, nors ją naudojant neretai siekiama ilgalaikių tikslų. Pasak, P. Kotler ir kt. (2003), nustatant pardavimų skatinimo tikslus reikia surinkti nemažai informacijos iš pasirinktos aplinkos, reikalinga išsami informacija apie tikslines grupes, kadangi specifiniai tikslų bruožai išryškėja juos formuojant būtent pagal šį aspektą. Be to, kad būtų įgyvendinami, pardavimų skatinimo tikslai turi atitikti tiek vartotojų, tiek organizacijos tikslus. Reklama nurodo priežastį pirkti, o pardavimų skatinimas stimuliuoja atlikti veiksmą – pirkti. P. Kotler ir kt. (2003) skiria pagrindinius pardavimų skatinimo tikslus, pagal kuriuos gali būti parenkamos atitinkamos rėmimo priemonės:

- trumpą laiką padidinti pardavimą;
- padėti ilgam laikui laimėti rinkos dali;
- paskatinti vartotojus išbandyti naują produktą;
- nuvilioti vartotojus nuo konkurentų;
- suteikti vartotojams galimybę pasidaryti jau žinomo produkto atsargas;
- išlaikyti ir apdovanoti lojalius pirkėjus.

Pardavimų skatinimas negali garantuoti organizacijai sėkmingos veiklos, palankių darbo rezultatų, todėl reikia atkreipti dėmesį ir į kitus rėmimo komplekso veiksmų privalumus, jų panaudojimą bei galimybes - pardavimų skatinimas turi būti suderintas su kitais rėmimo komplekso elementais integruotosios marketingo komunikacijos programoje.

Prekybos centrų atstovai tikina, kad išpūdingos, net iki beveik pusės prekės kainos siekiančios nuolaidos taikomos tik tam, kad sunkmečiu pavyktų išlaikyti ir taip prarėtėjusias klientų gretas, o pelno tokio būdu neuždirbama. Akcijos yra reikalingos, nes pritraukia pirkėjų. Lietuva išgyvena ekonominį nuosmukį, žmonės labai stipriai reaguoja į kainas. Jie įdėmiai stebi, kada vyksta akcijos, kada – nevyksta. Įvairios akcijos vilioja žmones išsigyti ne pirmo būtinumo daiktų, o prekybos centrams padeda atsikratyti nepopuliarių prekių. Priėmus sprendimą kai kurias prekes parduoti su nuostoliu, prekybos tinklai vis dėlto iš tokių akcijų išlošia, o sunkmečio sąlygomis tokios akcijos pasiteisina.

Didieji prekybininkai pirkėjus į parduotuves tikisi prisišaukti nuolaidomis, išpardavimais ar lojalumo kortelėmis. Tačiau labiausiai pastebimi padažnėję išpardavimai ir įvairios akcijos tiek turintiems nuolaidų korteles, tiek jų nenaudojantiems. Akcijos ir nuolaidos, kurios visur kartoja, labiau padeda išlaikyti pirkėjus, o ne pritraukti naujų. Net ir naudodamiesi lojalumo programomis, pirkėjai įvertina, kiek jie išleidžia ir kuriuose prekybos centruose kainos jiems yra priimtinausios.

## Tyrimo duomenų analizė

Tyrimas organizuotas naudojant apklausos raštu būdą-anketavimą. Ištirti vartotojų poreikį pardavimo skatinimo priemonėms buvo vykdomas Klaipėdos mieste. Pasirinktas atsitiktinis žmonių kontingentas pagal skirtingas amžiaus grupes. Apklausoje dalyvavo įvairių firmų, įstaigų darbuotojai, atsitiktinai sutikti asmenys bei studentai. Tyrimo tikslas - išanalizuoti pardavimo skatinimo priemonių poveikį vartotojams. Duomenys apie respondentų skirtingus socialinius-demografinius bruožus buvo gauti iš anketoje pateiktų klausimų, kurie padėjo nustatyti respondentų išsilavinimą, amžių, lytį

1 lentelė Demografinė charakteristika

Amžiaus grupė	Procentai (%)	Lytis	Procentai (%)	Išsilavinimas	Procentai (%)
18-25 metai	33	Vyras	42	Vidurinis	24
26-30 metai	21			Nebaigtas vidurinis	0
31-40 metai	20			Aukštesnysis	24
40 ir daugiau	26	Motėris	58	Aukštasis(neuniversitetinis)	26
				Aukštesnis (universitetinis)	26

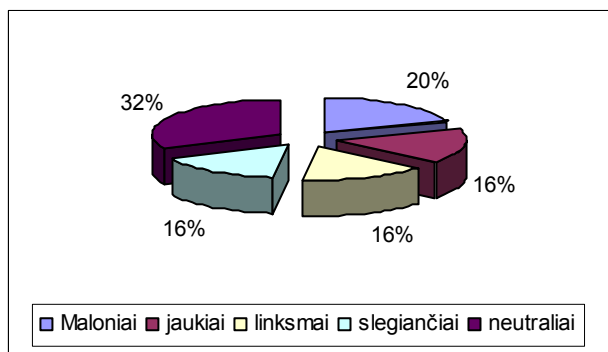
Šaltinis. sudaryta autorės, pagal atliktos apklausos duomenis

Anketas užpildė 42 % vyrų ir 58 % moterų. Iš tyrimo dalyvavusiųjų apklausos duomenų matome, kad daugiau aktyvesnės yra moterys. Pagal amžiaus grupę vyrauja jauni žmonės – nuo 18-25 metų amžiaus (33 %), ir vyresni (nuo 40m.ir daugiau) – 26 %. Pagal išsilavinimą tyrimo duomenys pasiskirstė beveik vienodai: vidurinį išsilavinimą ir aukštesnį išsilavinimą turėjo po 24 % respondentų ir 26 % respondentų turi aukštąjį neuniversitetinį ir aukštąjį universitetinį išsilavinimą.

Respondentams buvo užduotas klausimas, kaip dažnai lankosi (X) parduotuveje ar prekybos centruose (p/c). Gauti atsakymai rodo, kad 34 % respondentų į parduotuvę eina kiekvieną dieną, 26 % apklaustųjų eina vieną kartą per savaitę ir 40 % lankosi parduotuvėse įvairiai. Lankytis prekybos įmonėse verčia ir jame pastoviai vykstančios akcijos, įvairūs išpardavimai ir pan., nors greitėjantis gyvenimo tempas koreguoja apsipirkimo įpročius.

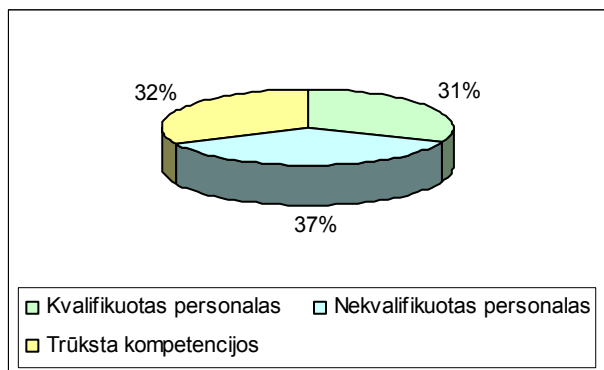
Parduotuvėje ar p/c labai svarbus yra interjero dizainas, prekybos įmonių patalpų vidaus estetika, kuri daro poveikį pirkėjo elgsenai. Tai būtų vizualiniai ir akustiniai elementai, apšvietimas, spalvos, kvapai. Todėl

respondentų buvo klausta, kaip juos nuteikia (X) parduotuvės, p/c aplinka bei atmosfera (2pav).



2 pav. Parduotuvės atmosferos įtaka

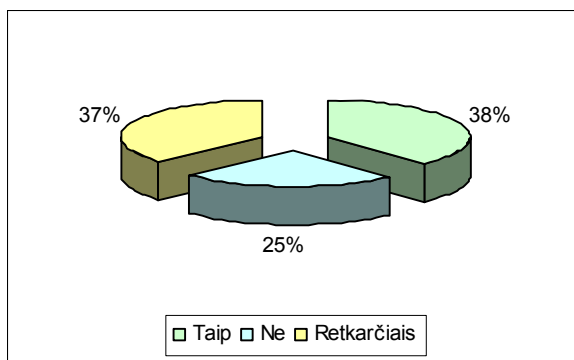
Buvo pateikti penki atsakymų variantai ir 20% apklaustųjų atsakė, kad maloniai, po 16% – jaukiai, linksmai, slegiančiai ir 32% respondentų atsakė, kad juos parduotuvėje esanti aplinka nuteikia neutraliai. Tai rodo, kad dar pasitaiko netinkamas patalpų dekoravimas, nepatogus ir klaidinantis prekybinių įrengimų išdėstymas, muzikinis fonas (kuris būna net erzinantis), todėl pirkėjai stengiasi greičiau iš tokios įmonės išeiti.



3 pav. Aptarnavimo kokybė

Prekybos įmonės sėkmė ir pelnas priklauso nuo jame dirbančio personalo (3 pav.). Respondentų buvo teirautasi, ar aptarnaujantis personalas yra profesionaliai pasiruošęs? Taip - atsakė 31% apklaustųjų, ne - 37%, ir 32% respondentų linkę manyti, kad šioje srityje dar yra ne mažai trūkumų. Tai būtų dalykinės kompetencijos, mandagumo, nuoširdumo trūkumas, nes nepatenkintas pirkėjas paprasčiausiai pereina pas konkurentą.

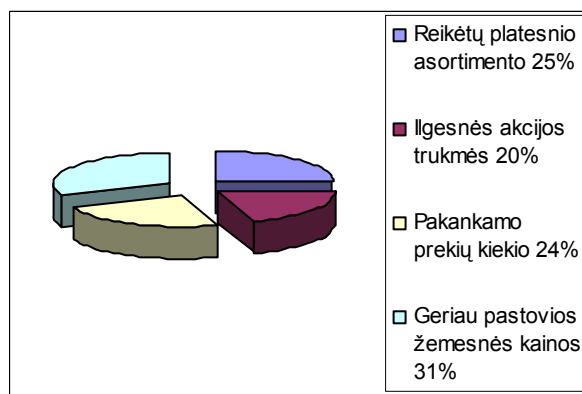
Pastebėta, kad prekybos įmonėse informacija arba labai įkyriai peršama, arba jos išvis neįmanoma gauti. Dirbančiam personalui nepakanka žinių pirkėjų konsultavimui apie esamą asortimentą, prekių kokybę, būdingas prekių savybes, paskirtį. Poreikis informacijai ir konsultacijai auga didėjant prekių techniniam sudėtingumui, bei plečiantis prekių asortimentui.



4 pav. Pirkėjų dėmesio atkreipimas į vykstančią pardavimo skatinimo programą

Apklausoje buvo tiriama, kaip respondentai atkreipia dėmesį į vykstančią pardavimo skatinimo programą (akcijas, loterijas, žaidimus ir pan.) (4 pav.) 38% respondentų teigia, kad visada domisi vykstančiomis akcijomis, 25% apklaustųjų pardavimo skatinimo priemonėmis nesidomi, ir 37% vartotojų teigia, kad atkreipia dėmesį į akcijas tik retkarčiais. Tai rodo, kad akcijos yra patrauklios vartotojams, jomis domimasi, jų laukiama.

Buvo aiškinamasi respondentų nuomonė apie jau vykstančias akcijas (5 pav.).

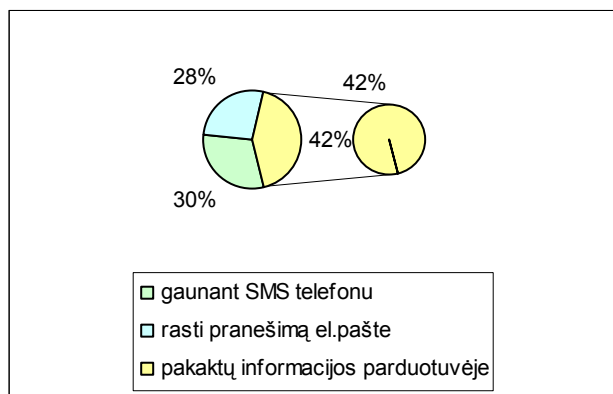


5 pav. Pageidavimai apie vykstančias akcijas

25% respondentų pageidavo didesnės prekių pasiūlos, platesnio asortimento. 20% apklaustųjų teigė pageidaujantys ilgesnės akcijos trukmės, o 24% respondentų minėjo apie pakankamą prekių kiekį akcijos metu. Tai šiandieninė problema, nes paskelbtų paklausių prekių akcija užsibaigia jai skirto laikotarpio pradžioje, todėl tai turėtų būti išsprendžiama problema. 31% respondentų iš viso nepageidauja akcijų ir mano, kad geriau būtų pastoviai žemesnės kainos, kadangi, tai vartotoją skatina įsigyti kitokių prekių, nei jis buvo suplanavęs savo pirkinį.

Akcijas taikyti yra žymiai paprasčiau, nei pertvarkyti kainodarą, mažinant antkainį. Respondentų buvo klausama, kaip jie pageidautų gauti informaciją apie rengiamą pardavimo skatinimo programą, vykstančius išpardavimus (sezoninius, proginius, mėnesio, nekokybiškų prekių ir pan.) 41% respondentų atsakė, kad norėtų gauti informaciją, 27% apklaustųjų - tokios informacijos ir reklamos gauti nepageidauja, o 32% vartotojų teigė, kad tai nesvarbu ir neaktualu,

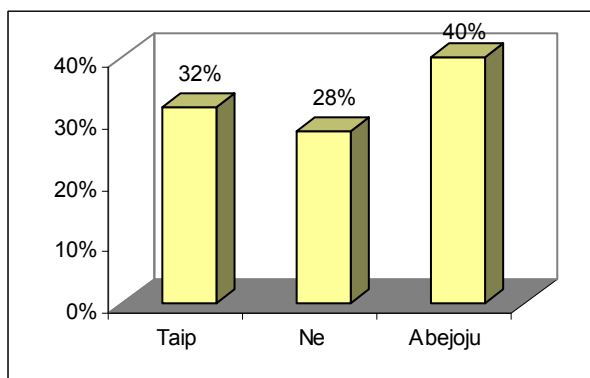
motyvuodami, kad tai skatina padidintą vartojimą, prekių atsargų kaupimą.



6 pav. Informacijos gavimas

6 paveiksle pateikiami respondentų pageidavimai, koku būdu respondentai norėtų būti informuojami apie vykstančią pardavimo skatinimo programą. 30 % apklaustųjų norėtų gauti pranešimą į mobilų telefoną, 28 % respondentų – rasti pranešimą elektroniniame pašte arba pašto dėžutėje, 42 % apklaustųjų teigia, jog pakaktų informacijos parduotuvėje. Galima manyti, kad šiuolaikinis vartotojas nori tik tos informacijos, kurios jam reikia. Plečiantis naujoms technologijoms informaciniai reklaminiai pranešimai tampa specializuoti vartotojo atžvilgiu.

Atsakant respondentams į klausimą, ar pasitikite pardavimo skatinimo programa, buvo gauti respondentų atsakymai: 40 % abejoja, 28 % nepasitiki ir 32 % respondentų atsakė teigiamai (7pav). Vykdydami kiekvieną akciją svarbiausia neprarasti vartotojo pasitikėjimo ir sąžiningumo reputacijos. Skelbiami išpardavimai iki 75 % glumina vartotojus ir kelia nepasitikėjimą.



7 pav. Pasitikėjimas pardavimo skatinimo programa

Apibendrinant tyrimo duomenis konstatuotina, kad pardavimo skatinimo programos priemonės respondentus skatina keisti savo įprastus vartojimo poreikius, keisti pirkimo įpročius, dažniau lankytis parduotuvėse bei prekybos centruose. Paminėtina tai, kad paklausių prekių akcijų laikotarpis yra per trumpas ir neužtikrintas pakankamas prekių kiekis.

Pardavimo skatinimo priemonių dėka yra reklamuojami produktai bei prekės, kurie bendroje pasiūloje neišsiskiria. Tyrimo metu nustatyta, kad

daugeliui apklaustųjų ypač aktyvi pardavimo skatinimo programa yra erzinti ir sukelianti neigiamas asociacijas ir nepasitikimą sąžininga komercine veikla.

## Išvados

Pardavimų skatinimas šiuo metu yra plačiausiai naudojamas rinkoje rėmimo komplekso elementas. Sėkmingas pardavimo skatinimo programos panaudojimas įmonei leidžia ne tik maksimizuoti pelną, bet ir praplėsti rinką, didinti apyvartą, reguliuoti kainų lygį.

Pardavimo skatinimo valdymas gali būti apibrėžiamas kaip pardavimo skatinimo veiklos planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės procesas, siekiant įmonės tikslų rinkoje. Pagrindinės pardavimo skatinimo savybės yra patrauklumas, informuotumas, skatinimas, kvietimas pirkti.

Atlikus tyrimą galima teigti, kad pardavimų skatinimo tikslas yra paskatinti vartotoją įsigyti prekę, siekti sukelti stipresnę ir greitesnę pirkėjų reakciją. Pardavimų kokybę lemia kliento pasitenkinimas.

Pagrindinė taisyklė tą pasiekti – parduoti klientui tik tai, ko jam reikia. Pardavimo skatinimo priemonėmis gamintojai ir įmonės prekybininkai siekia sukelti didesnę ir greitesnę pirkėjų reakciją, atkreipti dėmesį į tam tikrą prekių pasiūlą, įveikti realizacijos sąstingį.

## Literatūra

- Alborovienė, B. (2002). *Marketingas*. Valgra, Vilnius.
- Albrechtas, J. (2006). *Rinkodaros komplekso politika*. Blankų leidykla, Vilnius.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (2003). *Rinkodaros principai*. Polifonija ir informatika, Kaunas.
- Pajuodis, A. (2005) *Prekybos Marketingas*. Eugrimas, Vilnius.
- Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. (2008). *Marketingas*. Garnelis, Vilnius.
- Stankevičienė, J., Urbanskienė, R. (2008). *Marketingas organizacijoje: praktiniai sprendimai*. Technologija, Kaunas.
- Urbanskienė, R. *Pardavimų valdymo menas-teorija ir praktika*. Reklamos ir marketingo idėjos, 8(18).
- Žvirblis, A. (2000). *Modernusis marketingas: principai ir metodai*. Žuma, Vilnius.
- Lukaitė, A. *Pardavėjų žaidimai nuolaidomis gresia vartojimo duobėmis*. [Žiūrėta kovo 24 d., 2009], <[www.verslosavaite.lt/index.php](http://www.verslosavaite.lt/index.php)>.
- Čerkauskas, M. *Pašlijusioms pirkėjų nuotakoms taisyti - akcijos ir nuolaidos*. [Žiūrėta sausio 20 d., 2009], <[www.simonismarketing.lt](http://www.simonismarketing.lt)>.

## SELLING PROMOTION PROGRAMME INFLUENCE ON THE BUYER

### Summary

Selling promotion is a unit of brief actions aimed at the buyers with which, having made more beneficial conditions for purchasing commodities, it is strived to increase the sales (Pajuodis 2005).

The main aim of a sales company is to sell goods to ultimate purchasers or intermediary people. Sales quality is determined by buyers' satisfaction. A sales company seeks not only to fulfill purchasers' aims, but it also

strives to increase sales amount. Selling promotion programme wants to activate sellers to increase producers' sales. And it uses different means. Rapid increase in selling promotion is most of all connected with sales problems and market participants' power change.

Selling promotion methods can be the following: free product samples, coupons, discounts, prizes, contests, lotteries, general advertising, quantity discounts, free product delivery, etc. The aim of this work is to analyze the selling promotion programme and estimate the need for selling promotion means.

The tasks of this work: 1. Define the substance of selling promotion and its means. 2. Analyze the need for selling promotion means for buyers in Lithuania and list the conclusions and recommendations. As Ph. Kotler and the others (2003) state, selling promotion is a short-term promotion without offering the main benefit of a good or a service. It is aimed at the increase of a good/service purchase or selling. Advertisement gives a customer the reasons why he/she should buy a good/service. Selling promotion aims at making a customer want to buy a good/service immediately. According to A. Pajuodis (2005), selling promotion means are the complex of methods aimed at making a customer buy goods or attend the same shopping centers. Selling promotion embraces activities and decisions which presuppose specific use of short-term methods increasing purchasing and make more beneficial conditions for buying goods. The can be directed at an ultimate customer or intermediary person.

Besides, according to B. Aboroviene (2002), different aims might be sought to achieve depending on a target audience. That is why, similarly to advertising, at this level the information about an organization's market aims is needed. The management of selling promotion can be determined as the process of selling promotion activity planning, organization, ruling and control, seeking to achieve organization's aims on the market. The main characteristics of selling promotion are attractiveness, access to information, encouragement, calling to buy. The research was executed using the method of written questioning – poll. It was held in the city of Klaipeda and its aim was to find out customers needs using selling promotion methods. Occasional people were chosen according to different age groups. Different companies'

representatives, organizations workers, occasionally met people and students took part in the questioning. The aim of the research – analyze selling promotion methods effect on customers. Data about different social-demographic characteristics of the respondents was got from the questions which helped to find out the respondents' education, age and gender. 42 % men and 58 % women filled in the questioning forms. From the questioning results we see that women are much more active. As far as the age group is concerned, young people prevail – 18-25 years (33 %), and older people as well (40 years and older) – 26 %.

As far as education is concerned, the results of the research were rather similar: there were 24 % of the respondents with secondary education and high education, and 26 % of the respondents with higher non-university and university education. Respondents were asked to express their opinion about different events (3d example). 25 % of the respondents would like to have more choice of the products to buy, a wider range. 20 % of the respondents said they would like these events to last longer, 24 % pointed that they were satisfied with the products range during the events. This is a nowadays problem since usually a campaign ends up at its beginning. 31 % do not like such campaigns at all and think that it is better to always have smaller prices. It is much more convenient to introduce campaigns than constantly to change prices, reducing extra charges.

Summarizing the material of the research it is stated that selling promotion programmes induce the respondents to change their common usage needs, change their buying habits, go to shops and shopping centres more often. It is mentioned that the period of discounts for marketable goods is too short and the sufficient amount of goods is not safeguarded. By using selling promotion means, products and goods that don't stand out in the common supply are being promoted. During this research it was settled that many of the survey participants are annoyed by the extra active selling promotion programme and that it brings out negative associations and distrust in fair business.

**KEYWORDS:** marketing, selling, incentive, discount, stock, advertisement.

---

**Birutė Povilianskienė.** Lektorė. Darbovietė - Vakarų Lietuvos verslo kolegija. Prekybos vadyba (ne maisto prekių mokslas, pardavimų organizavimas, prekybos įrengimai, reklama, prekių kodavimas ir identifikavimas). Mokslinių tyrimų kryptis - prekės ženklo identifikavimo tobulinimas. Telefonas (8 60) 00 19 74. El. paštas povilianskiene.birute@gmail.com.





# BŪSIMŪJŲ TEISĖSAUGOS PAREIGŪNŲ MOKOMOJI PRAKTIKA EDUKACINIS ASPEKTAS

Egidijus Nedzinskas

*Mykolo Romerio universitetas, Kauno technologijos universitetas*

---

### Anotacija

Straipsnyje siekiama išryškinti mokomųjų praktikų edukacinį aspektą rengiant policijos pareigūnus Mykolo Romerio universiteto Viešojo saugumo fakultete. Straipsnyje nagrinėjama mokomosios praktikos esmė, siekiai ir vertinimo kriterijai. Konstatuotina, kad universitetinis išsilavinimas tapo policijos tarnautojo privalumas: turėdamas aukštesnį išsilavinimo cenzą, pareigūnas galėjo geriau adaptuotis policijos ir piliečių santykiuose, kurie tapo atviresni ir keliantys abipusį pasitikėjimą. Tai siejasi su pasikeitusiomis nusikaltimų tendencijomis, jaunesnių ir žiauresnių nusikaltėlių gausėjimu, grupuočių valdomų narkotikų platinimo sudėtingų tinklų atsiradimu, teroristinių išpuolių ir tarptautinio nusikalstamumo bei nusikaltimų, vykdomų panaudojant sudėtingas technologijas, išplitimu.

Straipsnyje analizuojamos policijos personalo išsimokslinimo problemos ir naujų bei ankstesnių viešojo valdymo ir socialinio gyvenimo tendencijų įtaka policijos personalo rengimui.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: studentas, mokomoji praktika, policijos pareigūnas.

### Įvadas

Esminiai šiuolaikinio viešojo administravimo pokyčiai sietini su valstybės tarnautojų lavinimo sistemos reformomis. Ne išimtis ir policijos organizacija kaip statutinė viešojo sektoriaus dalis. Policija, veikianti naujų viešojo valdymo tendencijų, vis labiau tampa ne baudžiamojo persekiojimo, o demilitarizuota nusikaltimų prevencijos institucija (Bubnys, Smalskys 2005; Birzer, 1999; Brogden, Jefferson, Walklate 1998). Tai turėjo įtakos keičiantis policijos mokymo ir rengimo kokybei. Universitetinis išsilavinimas tapo policijos tarnautojo privalumas: turėdamas aukštesnį išsilavinimo cenzą, pareigūnas galėjo geriau adaptuotis policijos ir gal bendruomenės santykiuose, kurie tapo atviresni ir keliantys abipusį pasitikėjimą (ypač nusikaltimų prevencijos darbe). Tai siejasi su pasikeitusiomis nusikaltimų tendencijomis, jaunesnių ir žiauresnių nusikaltėlių gausėjimu, grupuočių valdomų narkotikų platinimo sudėtingų tinklų atsiradimu, teroristinių išpuolių ir tarptautinio nusikalstamumo bei nusikaltimų, vykdomų panaudojant sudėtingas technologijas, išplitimu. Visuomenė iš policijos tarnybų reikalauja daugiau įvairesnių nusikalstamumo prevencijos paslaugų, didesnės atskaitomybės ir efektyvaus darbo (Šakočius 2002).

Policijos personalo kokybė labai priklauso nuo jo rengimo strategijos. Vakarų Europoje šios idėjos galutinai buvo įtvirtintos *Europos policininkų chartijoje*, (1993), priimtoje Strasbūre 1993 m. rugpjūčio 25 d. Dabar Vakarų pasaulio policijos rengimo filosofijoje vyrauja pagalba, dėmesys ir socialinis jautrumas bendruomenei. Policijos rengimo įstaigos pradeda rengti policijos pareigūną, atitinkantį naujosios viešosios vadybos standartus.

Šiuolaikinėje išsivysčiusioje ir demokratinėje visuomenėje tarnyba policijoje turėtų būti laikoma

gerbtina profesija, nes ji reikalauja ne tik stipraus charakterio ir intelekto, gero fizinio pasiruošimo, bet ir noro tarnauti atsižvelgiant į asmens, visuomenės bei valstybės interesus. Remiantis šia nuostata valstybė nemažai dėmesio skiria policijos pareigūnų rengimo standartams, jų tobulinimui ir kokybei. Tokiam rengimui keliamas tikslas – parengti profesionalų, kvalifikuotą policijos pareigūną, kuris galėtų spręsti įvairaus pobūdžio teisinės-socialines problemas praktinėje veikloje užtikrindamas teisėtvarką (Johnston, Cheurprakobkit 2002).

Policijos personalo kvalifikacija įgyjama pažinimo keliu. Aukštos kvalifikacijos poreikiai nulemia atitinkamas žinių perteikimo technologijas. Atitinkamas jų derinys leidžia nuosekliai pažinti reiškinius, tačiau kiekvienas technologijų elementas turi savotišką galimybių ribą. Pastaruoju metu, nestabiliai kintančioje aplinkoje, keičiasi pareigūnų kvalifikaciniai poreikiai – reikia greitai priimti savarankiškus neordinarius sprendimus. Priimant tokius sprendimus būtina neatidėliotina ir visapusiška situacijos analizė, atliekama sistemant praktinę informaciją ir ją koreliuojant su atitinkamomis teorinėmis nuostatomis.

Policijos mokslas šiuolaikinėje Europoje traktuojamas kaip vienas iš visuotinės visuomenės integracijos procesų vaisių. Tai, kad kompleksiniai visuomenės reiškiniai gali būti savarankiški mokslo objektai, argumentuotai įrodė prof. R. Tidikis (2002), policijos praktinės veiklos tyrimus priskirdamas prakseologijai, o policijos mokslą – mezolygmens žinių sistemoms. Policijos mokslas nėra savitiksliis ar skirtas šalies poreikiams tenkinti. Tiesioginis naudos gavėjas, bet kuriuo atveju ir bus valstybė ir visuomenės saugumą joje užtikrinančios institucijos.

Policijos rengimo įstaigose, praėjus bazinį rengimo kursą, turi būti mokoma ne tik organizuoti, planuoti, koordinuoti policijos veiklą ir analizuoti įvairius jos

valdymo aspektus, bet ir praktinių teisėsaugos ir operatyvinės veiklos veiksmų. Tai gali užtikrinti tik gerai parengtos Teisės ir policijos veiklos bakalauro ir magistro programos, turinčios tikslą parengti kompetetingą policijos pareigūną, bet kada pasirošusį eiti tam tikras vadovaujamas pareigas ir pasirengusį griežtesniam veikimui visuomenės labui.

Kasmet į Mykolo Romerio universiteto Viešojo saugumo fakulteto (toliau - Fakultetas) Teisės ir policijos veiklos studijų programą pagal Vidaus reikalų ministerijos užsakymą priimama apie 150 studentų. Policijos pareigūnų rengimas pagal universalųjį modelį yra sudėtingas procesas, nes teorinės žinios turi būti glaudžiai siejamos su praktika, o praktinių mokymų metu (treniruojant) sunku išanalizuoti bei išnagrinėti visus realius kasdieninėje veikloje nuolatos kintančius, analogo neturinčius įvykius. Taigi teorijos ir praktikos sąveika ypač reikšminga policijos veikloje ir, anot Mykolo Romerio universiteto prof. R. Tidikio (2002), „...*teorija be praktikos yra sausa, o praktika be teorijos akla*“. Teorija ir praktika, mokslinės ir empirinės žinios vienos kitas papildo, praturtina, vienos kitomis remiasi, formuluoja aktualias problemas, hipotezes, kelia tyrimo tikslus, apibrėžia tyrimo dalyką ir turinį. Sutinkama su L.W. Shermano (1978), nuomone „*policijos pareigūnų praktinis mokymas (police training) orientuojamas į tiesioginį policijos uždavinių ir funkcijų vykdymą, t. y. į policinės veiklos rezultatų ir efektyvumą*“. Mūsų patirtis rodo, kad pirminės grandies policijos pareigūnų profesionalumą galima įvertinti jau po dviejų studijų semestrų atliekamos mokomosios praktikos metu, kai studentams Fakultete įgytas teorines žinias tenka taikyti praktikoje, susiduriant su realiomis situacijomis ir teisės pažeidėjais. Mokomosios praktikos metu studentai privalo kvalifikuotai įvertinti analogų neturinčias situacijas, neatidėliotinai priimti teisingus sprendimus, nuo kurių priklauso profesionali situacijos analizė ir teisės pažeidimo įforminimas.

Šiam tikslui pasiekti labai svarbu, kad studentui iki būsimosios mokomosios praktikos būtų suformuotas pačių svarbiausių teorinių žinių bagažas ir gebėjimas praktiškai jas taikyti.

Apie studentų mokomąją praktiką rašė ir šią problemą nagrinėjo: Vitkauskas (2005), Bankauskienė, Bankauskaitė-Sereikienė (2006), Nedzinskas, Janušauskas (2007a, 2007b, 2007c), Nedzinskas (2007), Jucevičienė, Valuckienė (2008).

*Straipsnio tikslas* – išryškinti Mykolo Romerio universiteto Viešojo saugumo fakultete vykdomos Teisės ir policijos veiklos studijų programos praktinės dalies svarbą pareigūnų rengimui. Manome, kad tai padės išsiaiškinti kiek yra efektyvus studentų teorinių žinių ir praktinio pasirengimo taikymas praktikoje, policijos įstaigų ir jos atskirų padalinių veiklos vertinimas bei požiūris į savo pasirinktą profesiją.

*Tyrimo metodai* – literatūros, statistinės analizės, anketavimo ir lyginamasis.

## Studentų mokomosios praktikos esmė

Studijų procese nuolat iškyla klausimas: kas svarbiau – teorinis pasirengimas ar praktiniai gebėjimai? Abejonės nėra, svarbu ir viena ir kita, bet ar tai realiai pasiekama? Optimalus sprendimas, matyt, turėtų būti suvokiamas kaip šių procesų sintezė - prasmingas mokymasis, grįstas refleksija, sujungiantis individualią patirtį ir teorines žinias. Reflektyvus stebėjimas ir mąstymas bei individualios patirties kaupimas laikomi vienodai reikšmingomis sudedamosiomis, laiduojančiomis efektyvias studijas. Šis modelis analizuoja refleksyvaus mąstymo krizes, atsirandančias dėl „akademiškos žinių aukštumų“ ir „netvarkingų praktikos žemumų“ atotrūkio ir pabrėžia šios mokymosi spiralės nenutrūkstamumą, fleksibilumą bei universalumą. Dieninių studijų studentai pirmiausia įgyja teorinių žinių, po to jiems turi būti suteikta galimybė eksperimentuoti praktikos metu, tai refleksyviai apmąstyti ir kaupti individualią patirtį (Jucevičienė, Valuckienė 2008; Varricchio 1998).

Manome, kad svarbiausia sąlyga, užtikrinančią efektyvų laiko panaudojimą, skirtą praktikai, yra studentų parengimas šiai veiklos rūšiai viso mokymosi laikotarpiu. Jis turi vykti tokiais kryptimis:

- Profesinis mokymas, realizuojamas per teorinius ir praktinius dėstomų studijų dalykų kursus;
- Profesinės asmenybės auklėjimas, kuris pasireiškia, kaip specialiai organizuotas ir kontroliuojamas procesas studento įtraukimo į profesinį būsimojo pareigūno darbą ir formavimą jame profesiskai svarbių asmeninių specialisto savybių.

Pirma kryptis pirmiausia numato žinių sistemos formavimą apie būsimosios profesijos ypatybes, įtraukiant pamatinių policijos disciplinų pagrindų įsisavinimą, susipažinimą su policijos praktinės veiklos metodikomis ir technologijomis, mokslinio pažinimo metodologija ir metodais. Toks parengimas įgyvendinamas daugiausia teorinės disciplinos paskaitų ir seminarų metu.

Be teorinio pasirengimo būtina užtikrinti ir technologinį studentų parengimą būsimai praktikai. Praktiniai užsiėmimai vyksta seminarų, trenirų imituojančių vaidmenis ir dalyko dalykinius žaidimus. Seminarų metu numatomas preliminarus išankstinis veiklos projektų gynimas, kuris padeda studentui tobulinti „metodinį bagažą“. Įvairių situacijų suvaidinimas, užsiėmimų, fragmentų atlikimas padeda geresnei praktinei veiklai, suteikia pasitikėjimo savo jėgomis, leidžia išnagrinėti įvairius savo veiksmus.

Analitiniai studentų gebėjimai susiformuoja stebint patyrusių pedagogų veiksmus, analizuojant savo veiksmus, aptariant problemas dialogo metu įvairiame lygyje (pasisakymai ir samprotavimai seminarų ir paskaitų metu) ir galų gale studentas išsiugdo operatyvios refleksijos sugebėjimą, tai yra sugebėjimą suvokti darbo turinį ir jo rezultatus.

Mokomoji praktika (toliau – praktika) – tai Teisės ir policijos veiklos studijų programoje numatyta praktinio studentų rengimo policijos įstaigų padaliniuose forma. Bendradarbiaudamas su Policijos departamentu Mykolo Romerio universiteto Viešojo saugumo fakultetas planuoja ir koordinuoja studentų paskirstymą į praktikos

atlikimo vietas. Prieš prasidedant mokomajai praktikai Fakultetas studentus supažindina su praktikos tikslais ir uždaviniais, pateikia jiems studijų programoje numatytas savarankiško darbo uždutis, mokomosios praktikos programas ir savarankiško darbo užduočių atlikimo metodiką.

*Rengiant praktikai vadovautasi nuostata, kad kokybišką pareigūno parengimą lemia mokymo įstaigos ir policijos įstaigų darbuotojų bendros pastangos.*

Praktikos metu, studentas įgyja pirminės grandies policijos pareigūno statusą. Tai reglamentuoja Lietuvos Respublikos policijos veiklos įstatymas (2000), Vidaus tarnybos statusas (2003), Mykolo Romerio universiteto statusas (2004) ir Mykolo Romerio universiteto Studentų praktikos (stažuotės) nuostatai (2005). Mokomosios praktikos turinys sudarytas vadovaujantis Teisės ir policijos veiklos studijų programa bei LR švietimo ir mokslo ministerijos 2000 m. rugpjūčio 29 d. įsakymu Nr. 1079 patvirtintu Policininko rengimo standartu (2000).

Praktikos metu studentams:

- ginklai neišduodami;
- neskiriamos savarankiškos tarnybos vykdymo uždutys;
- negalima atlikti procesinių veiksmų.

Mokomosios praktikos metu studentai vadovujasi policijos pareigūnų darbą reglamentuojančiais teisės aktais ir privalo vykdyti praktikos vadovų ir kitų pareigūnų teisėtus reikalavimus. Jiems galima skirti policijos pareigūnams taikomas drausmines nuobaudas bei paskatinimus. Jei praktikos metu studento veikloje išryškėjo požymių, rodančių jį esant netinkamą pirminės grandies policijos pareigūno darbui arba buvo padarytas grubus drausmės pažeidimas, studentas gali būti nušalintas nuo tolimesnio praktikos atlikimo. Atsakingas už praktiką pareigūnas apie tai informuoja Fakultetą. Fakultetas taip pat informuojamas apie studento padarytus drausmės pažeidimus bei apie paskatinimo vertus poelgius.

Praktika siekiama, kad studentas įsisąmonintų policijos visuomeninę veiklą ir bendradarbiavimą akcentuojantį mąstymo būdą. Praktikos metu reikėtų akcentuoti teisingus veiklos metodus, policijos darbo kaip paslaugos pobūdį, savo profesijos atstovavimą, išlaikant policijos profesionalumą, sąmoningą iniciatyvumą, pasirengimą tarnauti žmonėms ir sugebėjimą atsižvelgti į visuomenės lūkesčius. Mokomosios praktikos metu reikia plačiau supažindinti studentą su tų institucijų veikla ir darbo metodais, su kuriomis policija daugiausia bendradarbiauja. Mokomoji praktika – tai etapas, kurio metu galima stebėti praktikanto tinkamumą policijos veiklai. Praktikos tikslas – pasiekti, kad studentas:

- susidarytų realybe paremtą vaizdą apie policijos darbą įvairiose tarnybose ir apie policijai keliamus reikalavimus ir suvokti policijos darbo kaip visuomeninės paslaugos pobūdį;
- išmoktų vykdyti įprastas universalaus policijos pareigūno uždutis;

## Studentų mokomosios praktikos organizavimas

Mokomosios praktikos organizacinius ir metodinius klausimus reglamentuoja Viešojo saugumo fakultete patvirtinta Teisės ir policijos veiklos studijų programos dieninių studijų I kurso studentų mokomosios praktikos programa (Greičius, Vitkauskas 2004).

Mokomosios praktikos pradžioje vyksta studentų supažindinimo su juos priimančiąja įstaiga etapas. Studentai turėtų būti supažindinti su policijos padalinio organizacija, veiklos aplinka, komisariatų skyriais ir padaliniais, policijos įstaigos vadovais, darbo laiku ir kitomis tarnybos sąlygomis, su tarnybinės uniformos, pažymėjimo ir spec. priemonių naudojimu susijusiais dalykais. Studentai privalo būti supažindinti su darbo saugumo reikalavimais. Praktikos pradžioje studentai turėtų susipažinti ir pasirašyti dėl praktikos metu gautos konfidencialios informacijos neskelbimo.

Praktikos vieta paskirta policijos įstaiga atsako už praktikai reikalingų resursų užtikrinimą bei praktikos įgyvendinimą. Policijos įstaiga išipareigoja organizuoti ir įgyvendinti mokomosios praktikos vykdymą ir tuo pačiu įvertinti mokomojoje praktikoje dalyvaujančio policijos pareigūno tinkamumą policijos darbui. Priimantis studentą padalinys paskiria praktikos vadovą, kuris vykdys mokomosios praktikos programoje numatytas funkcijas ir įvertins praktikoje dalyvaujančio studento tinkamumą profesinei veiklai. Praktika atliekama įvairiuose teritorinių policijos komisariatų struktūriniuose padaliniuose. Praktikos atlikimo eiliškumą nustato teritorinių policijos komisariatų vadovybė.

Fakultetas atsako už mokomosios praktikos turinio planavimą, jo atitikimą pareigūnų profesinio parengimo kvalifikaciniams reikalavimams, įgyvendinimo kontrolę, savalaikį policijos įstaigų padalinių informavimą ir dalyvauja koordinuojant praktikos vadovų bei atsakingais už praktiką paskirtų pareigūnų veiklą. Atsakingas už praktiką pareigūnas, pasibaigus praktikai ir įvertinus studentų veiklos praktikos metu rezultatus, atskaitą apie praktikos organizavimą pateikia Fakulteto prodekanui ir Policijos departamento vadovybei. Studentai praktikos metu privalo atlikti visas praktikos vadovo skirtas mokomasias uždutis ir kitus su praktika susijusius darbus. Mokomosios uždutys skiriamos kiekviename policijos įstaigos padalinyje, kuriame tuo metu studentas atlieka praktiką. Praktikos vadovas skiria studentui uždutis suformuluodamas jas savo nuožiūra. Užduočių formuluotes ir jų atlikimo įvertinimą bei pastabas apie praktikanto veiklą praktikos vadovas įrašo į studentų praktikos atlikimo dokumentus. Studentas mokomosios praktikos metu dirba kartu su dviem ar daugiau pareigūnų, patruliuojančių sektoriuje, maršrute ar poste. Praktikantui turėtų būti sudaryta galimybė aktyviai dalyvauti vykdant patrulio uždutis. Vadovaujantis studentui patrulis vykdo įprastas jam priklausančias uždutis ir iškvietimus, tačiau tokiu būdu, kad praktikantui būtų galimybė priskirti rečiau pasitaikančias, praktikos programai priklausančias uždutis. Susipažįsta su eismo priežiūros padalinių darbo organizavimu. Kartu su patruliais patruliuoja gatvėse ir keliuose. Studentas dalyvauja uždarant asmenis į areštine, atliekant jų

apžiūrą, skirstant į kameras, užtikrinant jų apsaugą bei išleidžiant iš areštinės ir kt.

### Studentų mokomosios praktikos vertinimas

Praktikos ataskaita vertinama remiantis absoliučiais ir santykiniais kriterijais. Absoliutaus kriterijai reikalavimas – visos praktikos užduotys turi būti įvykdytos ir aprašytos. Santykinio kriterijai reikalavimas – pažymys rašomas atsižvelgiant į tai, kaip atrodo konkreti praktikos ataskaita visos grupės kontekste. Vertinant bus atsižvelgta į praktikos ataskaitos turinio validumą, t.y. ar studento dėstomos mintys, pastebėjimai, padarytos išvados yra susiję vienas su kitu loginiais ryšiais, ar jie nėra vienas kitam kardinaliai prieštaraujantys. Tiek studento būsimoje profesijoje, tiek praktikos ataskaitoje klaidų pripažinimas, pastebėjimas ir analizė yra svarbesni veiksniai, nei padarytos klaidos. Dėl šios priežasties tokios praktikos ataskaitos įvertinimas tik kyla. Ypatingai vertinamas studento gebėjimas vykdyti konkrečias policijos pareigūno funkcijas bei tinkamumas policijos darbui. Praktikos vertinimas turi didelę reikšmę konstatuojant studento pasirengimo tolimesnėms studijoms lygį. Praktikos vadovai ir atsakingi už praktiką pareigūnai studentų tinkamumą tarnybai ir profesinius įgūdžius vertina visos praktikos metu. Nuolatinis vertinimas vyksta per aptarimus ir diskusijas, kurių metu aptariamieji praktikos rezultatai ir studento tinkamumas policijos pareigūno veiklai. Mokomųjų užduočių bei studentų veiklos rezultatų atskiruose policijos struktūriniuose padaliniuose vertinimas yra dešimties balų (1–10), kadangi rezultatai turi ir mokslinę tiriamąją reikšmę.

Vertinant studento praktikos metu pasiektus rezultatus atkreipiamas dėmesys į:

- studento tinkamumą policijos darbui ir jo individualias savybes;
- tinkamumą darbo ir mokomosioms užduotims vykdyti;
- požiūrį į darbą;
- iniciatyvumą.

Galutinio vertinimo teisingumas ir lygiavertiškumas užtikrinamas apribojant vertinamų sričių (temų) skaičių, parengiant mokomųjų užduočių temas bei standartizuojant vertinimo kriterijus. Vertinant studentų žinias remiamasi šiais kokybiniais vertinimo kriterijais:

- Praktikoje taikomų teorinių žinių sistemingumas, tai yra atskirų nagrinėjimo reiškinio ar proceso visumos komponentų ryšio supratimas, aiškinimas ir vertinimas; sąmoningas dalyko pagrindinių žinių, sąvokų įvaldymas, atsakymo argumentacijos ir pagrindimo lygis.
- Žinių praktinis įprasminimas, mokėjimas jomis operuoti analizuojant praktines situacijas; praktikanto požiūris į egzistuojančią praktiką, pažangią patirtį, jų vertinimas.
- Intelektualinės, profesinės veiklos mokėjimų ir įgūdžių susiformavimo lygis, jos atlikimo greitis, tikslumas ir efektyvumas (vertinant profesinės veiklos įvaldymo laipsnį).

Už praktiką studentai (ne vėliau kaip per 7 kalendorines dienas nuo praktikos pabaigos) atsiskaito

komisijai, sudarytai iš Policijos veiklos katedros dėstytojų.

Studentai atsakingam už praktiką pareigūnui fakultete pateikia:

- Policijos komisariato vadovo patvirtintą praktikos įvertinimą;
- atsakingų už praktiką pareigūnų pasirašytą mokomųjų užduočių įvertinimą;
- praktikos dienoraštį ir praktikos ataskaitą, kurie, įvertinus praktiką gražinami studentui.

Bendrą praktikos organizavimą studentai vertina praktikai pasibaigus fakultete vykdomos apklausos metu. Jos metu studentai užpildo specialią praktikos efektyvumo anketą. Šios anketos analizė parodė, kad praktikantas, atlikęs praktiką, sustiprino fakultete įgytas teorines žinias ir pakankami gerai žino šias pagrindines policijos funkcijas:

- policijos patrulio teises ir taktiką, palaikant viešąją tvarką ir eismo saugumą, užkertant kelią nusikalstamosioms veikoms ir jas išaiškinant, prevencinių renginių organizavimo bei dalyvavimo juose pagrindus;
- viešosios policijos patrulių padalinių darbo organizavimą; patrulinės tarnybos struktūrą, priemones ir vykdymo tvarką bei ypatumus; policijos patrulio pasiruošimo tarnybai tvarką ir užduočių vykdymo būdus;
- policijos prevencijos tyrėju (apylinkės inspektorius) darbo organizavimą, pareiškimų ir pranešimų apie nusikalstamas veikas priėmimo ir registravimo tvarką; asmenų pareiškimų nagrinėjimo tvarką; administracinių teisės pažeidimų bylų rengimą.

Analizuojant teritorinių policijos komisariatų, kuriuose vyko mokomoji praktika, vadovų atsiliepimus, nustatėme, kad mūsų studentai deramai atliko pavestas užduotis ir geba:

- užkardyti ir ryžtingai nutraukti viešosios tvarkos ir kitus teisės pažeidimus bei nusikaltimus;
- naudotis ryšio palaikymo priemonėmis; tvarkyti policijos padaliniuose esančią dokumentaciją; reguliuoti transporto ir pėsčiųjų eismą;
- vykdyti patrulio veiksmus, nustačius įsilaužimo arba kitokio kėsinosi į stebimąjį objektą požymius; nustatyta tvarka įforminti teisės pažeidimų dokumentus;
- suteikti pirmąją medicininę pagalbą nukentėjusiems ir bejėgiškos būklės asmenims; profesionaliai bendrauti su piliečiais.

Galima teigti, kad konstruktyvią įsisavintų teorinių žinių transformaciją į gebėjimus praktikos metu apsprendė ugdomos konkrečios studento, kaip būsimąjo pareigūno, asmenybės savybės. Mokomosios praktikos ataskaitos vertinimo analizė išryškino šias savybes:

*Profesionalumas.* Pareigūnas turi gebėti profesionaliai ir racionaliai spręsti įvairaus pobūdžio teisinės-socialines problemas savo praktinėje veikloje užtikrindamas teisėtą tvarką.

*Teisingumas.* Pareigūnas gali jausti simpatiją ar antipatiją, tačiau tai neturi rasti atgarsio darbo kokybėje. Kokius jausmus besukeltų pilietis, santykiai su juo turi būti geranoriški, korektiški, dėmesingi, o jo problemos turi būti vertinamos adekvačiai.

*Objektyvumas.* Pareigūnas turi būti objektyvus, atsiriboti nuo savo emocijų. Priešingu atveju, darys net ir

tai, ko jam visai nevertėtų daryti. Sąmoningas ir valingas kryptingumas, atliekant objektyviai būtinus veiksmus, sugebėjimai nesitraukti prieš kliūtis, atsirandančias veiklos procese, ir užbaigti pradėtą darbą – tai savybės, kurios tobulėja su darbo patirtimi ir profesinės pareigos supratimu, įveikiant save patį, savo silpnybes. Pareigūnas turi būti tolerantiškas, jeigu nori pasiekti sutarimo su piliečiais.

*Savikritiškumas.* Mokėjimas analizuoti savo veiklą, matyti savo klaidas ir jų taisymo kelius, objektyviai vertinti savo veiksmus ir elgesį, neatsitveriant ir nesiteisinant – viena iš savybių, leidžiančių pareigūnui ne tik sąžiningai atlikti pareigas, bet ir tobulinti profesinės veiklos įgūdžius.

Pareigūno asmenybės savybės sąlygoja jo santykius su piliečiais ir yra būtina profesinio tinkamumo sąlyga. Moralinių savybių formavimas vyksta išsavinant dvasines visuomenės ir profesijos vertybes, veiklos procese virstant joms poreikiais ir įsitikinimais. Pareigūno asmenybės bruožai, pasireiškiantys jo santykiuose su piliečiais, aplinkiniais ir bendruomene, padeda kelti visuomenės doros lygį ir tuo pačiu – spręsti teises problemas.

Studentų mokomosios praktikos vertinimo analizė išryškino šios praktikos ataskaitos silpnąsias ir stipriąsias puses.

Stipriosiomis praktikos ataskaitos pusėmis laikytinas studento profesinis išprusimas, gebėjimas atskleisti konkretaus studento individualias savybes konkrečiame situaciniame kontekste, gebėjimas rasti optimalų problemas sprendimo variantą, kūrybiškumas ir profesionalumas, organizuojant ir dalyvaujant teisėtvarkos palaikymo renginiuose, tvarkingas, nuoseklus praktikos užduočių vykdymo pateikimas ataskaitoje.

Silpnosiomis praktikos ataskaitos pusėmis laikoma studento negebėjimas praktinėse užduotyse remtis ir jas atlikti, atsižvelgiant į teorinius teisėtvarkos (policijos) mokslo aspektus; pokalbių, stebėjimo ar kitų metodų, skirtų būtinos informacijos rinkimui, naudojimas, nesilaikant profesinės etikos reikalavimų; neinformatyvūs, nenuoseklūs, nelogiški užduočių aprašymai; skurdūs refleksiniai įgūdžiai.

Akcentuotina, kad didžioji dauguma studentų – devyni iš dešimties, savo mokomąją praktika liko patenkinti (anketose ją įvertino kaip „labai patiko“ ir „patiko“) ir tik pavieniai studentai pareiškė, kad mokomąją praktika nusivylė. Studentų pasirinkti atskiri vertinimo kriterijai tarp lyčių nesiskyrė. Tyrimo duomenys rodo, kad mokomoji praktika pateisino daugumos studentų, jų lūkesčius, sietinus su pasirinkta profesija. Mes netyrėme, dėl kokių priežasčių nedidelei daliai studentų praktika nepatiko arba labai nepatiko. Tai galėtų būti ir motyvacijos stoka pasirenkant būsimąją profesiją arba dėl negausių policijos padalinių praktikos vietoje, blogesnės jų materialinės bei intelektualinės bazės ir pan. Duomenys rodo, kad praktikoje dirbantys policijos pareigūnai yra pozityviai nusiteikę savo būsimų kolegų atžvilgiu ir linkę jiems padėti.

Aukštojo mokslo institucijos (universitetai) yra priskiriamos viešojo sektoriaus įstaigoms, darančioms didelę įtaką valstybės politiniame, ekonominiame ir socialiniame gyvenime. Šių institucijų administracinės

veiklos atsakomybė yra pabrėžtinai didelė, kadangi šios veiklos rezultatai turi lemiamą įtaką visuomenės saugumo ir pilietinės visuomenės formavimui, naujų žinių kūrimui, šalies intelektualinio kapitalo ugdymui ir kūrimui bei kt. (Ruževičius 2007; Vanagas 2004). Administravimo principai, konkrečiai policijos pareigūnų rengime, nustatomi taip, kad jais vadovaujantis būtų laiduojama veiksminga bendra žmonių grupės veikla, parengta teorinių žinių ir praktikos vienove. Todėl edukaciniu aspektu labai svarbu, kad studentų žinios ir gebėjimai apimtų tuos policijos veiklos organizavimo principus, kurie užtikrintų teisingą sprendimų priėmimą ir laiduotų efektyvią organizacijos veiklą. Manytume, kad pagrindiniai ugdytini studijų procese principai būtų šie:

1. Valdžia ir atsakomybė – tai teisė duoti nurodymus ir galia reikalauti visiško paklusnumo.

2. Tvarka ir drausmė - būtina teritorinės policijos įstaigos sklandaus darbo sąlyga, pasireiškianti paklusnumu, stropumu, aktyvumu, tinkama elgsena ir pagarbos ženklais bei tinkamos personalo atrankos vykdymas.

Manome, kad edukaciniu aspektu, mokomoji praktika sąlygoja kiekvieno studento sėkmingas studijas, sudarant galimybę kontroliuoti savo studijų procesą ir atlikti veiklos refleksiją, keliamas jo pasitikėjimas savo jėgomis, skatinamas kūrybiškumas bei inovatyvumas ir tokiu būdu sudaromos sąlygos sėkmingas studijas sąlygojančių veiksnių veikimui, t.y. studijų motyvacijai ir giluminiam požiūriui į mokymąsi. Nustatėme, kad mokomosios praktikos edukacinė aplinka pasižymi šiais bruožais: atsakomybė už savo veiklos rezultatus, galimybė dalyvauti organizacijos (teritorinio policijos komisariato) veikloje, galimybė naudotis įvairiais išteklių ir grįžtamasis ryšys tarp studento ir dėstytojo. Visi šie bruožai studijuoti įgalinančioje edukacinėje aplinkoje veikia kaip visuma, sąlygojanti mokymosi jėgų suteikimą ir kokybiškų studijų motyvaciją bei giluminį požiūrį į studijas.

## Išvados

Mykolo Romerio universiteto Viešojo saugumo fakultete studijų procese ypatingas vaidmuo tenka praktiniam būsimumų pareigūnų rengimui. Per praktiką studentai susiduria su realiomis gyvenimo problemomis, reflektuodami savo veiklą, atpažįsta teorijas, modelius, metodikas, susipažįsta su veikiančiomis institucijomis, jų funkcijomis, puoselėja savo gebėjimus, formuoja konkretaus darbo gaires. Edukaciniu aspektu mokomosios praktikos sėkmė įstaigoje priklauso ne tik nuo formalaus susitarimo sąlygų laikymosi, gero vadovavimo ir visos darbo apimties atlikimo, bet ir nuo santykių, susiformuojančių tarp studentų ir praktikos vadovo. Pastarasis privalo sumaniai teikti moralinį palaikymą studentui atliekant konkrečias praktikos užduotis, atsižvelgti į individualias globotinio savybes, įgyti studento pasitikėjimą, sukurti sąlygas kūrybingam darbui ir eksperimentavimui, tuo pat metu palaikyti ir taktiškiau nukreipti studentus, paliekant tikrą pasirinkimo laisvę ir teisę turėti savo nuomonę, o taip pat padėti jiems kritiškai vertinti savo patirtį ir aptarti įgytas žinias. Konstatuotina, kad beveik visi praktiką atlikę studentai, nepriklausomai nuo lyties, teisingai pasirinko savo

būsimą profesiją. Akcentuotina, kad teigiamas policijos pareigūnų nusiteikimas priimti mūsų studentus į savo gretas, aukštas jų teorinio pasirengimo vertinimas, rodo, kad Fakultete yra vykdomas patrauklus studentų - būsimųjų pirmosios grandies policijos pareigūnų rengimas, suteikiantis pakankamą kompleksinį teorinių - praktinių žinių bagažą.

### Literatūra

- Bankauskienė, N., Bankauskaitė-Sereikienė, G. (2006) Lietuvių kalbos mokytojo veikla: pamokos organizavimo metodai ir tyrimas. Antra pataisyta ir papildyta laida. Technologija, Kaunas.
- Bubnys, G., Smalskys, V. (2005). Policijos struktūrų valdymas ir personalo rengimas naujosios viešosios vadybos kontekste. Viešoji politika ir administravimas, 13, 92-97.
- Birzer, M. L. (1999). Police training in the 21st century. FBI Law Enforcement Bulletin, 68, 16-19.
- Brogden, M., Jefferson, T., Walklate, S. (1998). *Introducing Policework*. Publishers Press, London.
- Europos policininkų chartija. (1993). Strasbūras, 1993 m. rugpjūčio 25 d.
- Greičius, S., Vitkauskas, K. (2004). Teisės ir policijos veiklos programos dieninių studijų I kurso studentų mokomosios praktikos programa. Praktinio mokymo metodika. LTU, Vilnius.
- Johnston, C. W., Churprakobkit, S. (2002). Educating our Police: Perception of the Police Administrators Regarding the Utility of a College Education, Police Academy Training and Preferences in Courses of Officers. *International Journal of Police Science & Management*, 4-3, 182-196.
- Jucevičienė, P., Valuckienė, J. (2008). Studijų kokybės sąlygotumas: edukacinės paradigmos raiškos kontekstas. *Socialiniai mokslai. Technologija, Kaunas*, 4(62), 37-50.
- Lietuvos Respublikos policijos veiklos įstatymas, (2000). 2000 m. spalio 17 d. Nr. VIII-2048. Valstybės žinios. Nr. 90-2777.
- Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statutas, (2003). 2003 m. balandžio 29 d. Nr. IX-1538. Valstybės žinios. Nr. 42-1927.
- Mykolo Romerio universiteto statutas, (2004). 2004 m. spalio 28 d. Nr. IX-2515. Valstybės žinios. Nr. 163-5952.
- Mykolo Romerio universiteto Senato 2005 m. liepos 5 d. patvirtinti nutarimu Nr. 1SN-99, Mykolo Romerio universiteto Studentų praktikos (stažuotės) nuostatai.
- Nedzinskas, E., Janušauskas, A. (2007a). Ar pakankamas būsimųjų policijos pareigūnų rengimas tarnybai: mokomųjų praktikų vertinimo analizė. Policijos pareigūnų profesinio rengimo aktualijos [Elektroninis išteklius]: mokslinių straipsnių rinkinys, 41-50.
- Nedzinskas, E., Janušauskas, A. (2007b). Kai kurie studentų mokomosios praktikos aspektai. Policijos pareigūnų profesinio rengimo aktualijos [Elektroninis išteklius]: mokslinių straipsnių rinkinys, 51-60.
- Nedzinskas, E., Janušauskas, A. (2007c). Studentų mokomosios praktikos reikšmė rengiant policijos pareigūnus. Policijos pareigūnų profesinio rengimo aktualijos [Elektroninis išteklius]: mokslinių straipsnių rinkinys, 61-69.
- Nedzinskas, E. (2007). Peculiarities of the assessment of a profession chosen by students applying on the data of practice. *Global cooperation in engineering education: innovative technologies, studies and professional development: international conference proceedings, October 4-6, 2007, Kaunas, Lithuania*, 121-124.
- Policininko rengimo standartas. (2000). 2000 m. rugpjūčio 29 d. Nr. 1079.
- Ruževičius, J. (2007). Studijų kokybės vadybos sistemų tyrimas. *Ekonomika: Mokslo darbai*. 80, 48 - 56.
- Vanagas, P. (2004). *Visuotinės kokybės vadyba*. Technologija, Kaunas.
- Sherman, L. W. (1978). *The Quality of Police Education*. San Francisco: Jossey - Bass Publishing House.
- Šakočius, A. (2002). Gyvenamosios aplinkos saugumas ir šiuolaikinės policijos sampratos problema. *Jurisprudencija*, 35 (27), 15-25.
- Tidikis, R. (2002). Policijos mokslų sisteminimo metodologinės prielaidos. *Jurisprudencija*, 35(27), 26-34.
- Varricchio, D. (1998). Continuing Education: Expanding Opportunities for officers. *FBI Law Enforcement Bulletin*, 67, 4-10.
- Vitkauskas, K. (2005). Mokomosios praktikos įtaka policijos pareigūnų rengimui. Teoriniai ir praktiniai statutinių pareigūnų rengimo aspektai [Elektroninis išteklius]: respublikinė mokslinė konferencija, 2005 m. birželio 10 d., Kaunas. straipsnių rinkinys, 6-15.

### THE TEACHING PRACTICE OF THE FUTURE OFFICERS: EDUCATIONAL ASPECT

#### Summary

The paper aims to reveal the educational aspect of teaching practices training police officers in the faculty of Publish safety at Mykolas Romeris University. The paper studies the essence of the teaching practise, goals and the criteria of assessment. The university education in stated as the advantage of a police worker: having higher education such an officer can better adapt to the relations between the police and Citizen as they became bilateral and are based on mutual understanding. It is associated with changes of the tendencies of crimes, growth of younger and more cruel criminals, appearance of complex development group-nets sailing drugs, terror attacks and international criminal expansion by making use of knew sophisticated technologies.

KEYWORDS: Student, teaching practice, police officer.

---

**Egidijus Nedzinskas** Mykolo Romerio universiteto Viešojo saugumo fakulteto Policijos veiklos katedros lektorius, Kauno technologijos universiteto edukologijos krypties doktorantas, 19 mokslinių straipsnių autorius. Mokslinių interesų kryptys - studijų proceso optimizavimas ir karjeros ypatybės, edukacinės ir mokymosi aplinkos, visuomenės saugumas. Kaunas, LT-44211, V.Putvinskio g. 70-403, Tel. 8 37 30 36 59. El. paštas: e.nedzinskas@mruni.eu.



## STRATEGINIO ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO VIEŠAJAME SEKTORIUJE YPATUMAI

Ilvija Pikturnaitė

Klaipėdos valstybinė kolegija, Mykolo Romerio universitetas

### Anotacija

Nagrinėjant į viešąjį ir privatų sektorių orientuotą mokslinę literatūrą straipsnyje atskleisti strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai. Analizuojant mokslinius šaltinius nustatyta strateginio valdymo viešajame sektoriuje esmė bei atskleisti jo ypatumai, lyginant su privačiu sektoriumi. Nustatyta, kad žmogiškųjų išteklių valdymo strateginiai sprendimai yra vienas iš svarbiausių viešųjų institucijų valdymo klausimų. Atskleista vyraujantis požiūris, kad strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas turi būti siejamas su bendrąja organizacijos strategija. Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo analizės pasekoje suformuluoti šie strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai: ypatingas dėmesys žmogiškųjų išteklių vystymui; ŽIV tarnybos dalyvavimas platesnių, ilgalaikių organizacijos tikslų, vertės ir konkurencinių pranašumų kūrimo; vertybės bei kultūra; ŽI suvokiamas kaip strateginis organizacijos strategijos kūrimo ir įgyvendinimo partneris; orientacija į ateitį bei strateginius organizacijos tikslus; išorinės aplinkos sąlygų įvertinimas; kolektyvinio valdymo stiliaus naudojimas. Nustatyta, kad žmogiškųjų išteklių strategija privalo būti pagrįsta išsamia ir objektyvia informacija. Lyginant mokslinėje literatūroje nurodomus ŽI įvertinimo aspektus bei išskirtus strateginio ŽIV ypatumus suformuluoti tokie žmogiškųjų išteklių įvertinimo aspektai: darbuotojų skaičius; žmogiškųjų išteklių sudėtis pagal išsilavinimą, kvalifikaciją; žmogiškųjų išteklių vystymas, įvertinant strateginius tikslus; ŽIV tarnybos dalyvavimas platesnių, ilgalaikių organizacijos tikslų, vertės ir konkurencinių pranašumų kūrimo; ŽI kaip strateginio organizacijos strategijos kūrimo ir įgyvendinimo partnerio suvokimas; investicijos į ŽI; būtini ŽI kokybiniai ir kiekybiniai pokyčiai, orientuojantis į išorinės aplinkos sąlygas, ateitį bei strateginius organizacijos tikslus; institucijos vertybės bei kultūra; kolektyvinio valdymo stiliaus ir komandinio darbo metodų panaudojimas įgyvendinant strateginius tikslus.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: viešojo valdymo institucijos, valdymas, strateginis valdymas, strateginis planavimas, žmogiškieji ištekliai.

### Įvadas

Prognozuojamose viešųjų organizacijų valdymo teorinėse ir praktinėse tendencijose ypatingai akcentuojama strateginio valdymo ir strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo svarba. Strateginis valdymas yra vienas svarbiausių modernaus viešojo sektoriaus valdymo elementų. Todėl viešojo sektoriaus organizacijose vykdomo strateginio valdymo ypatumai yra pakankamai dažnas tyrimų objektas.

Viešųjų institucijų strateginį valdymą nagrinėja Raipa (1999, 2001), Jančiauskas ir Arimavičiūtė (2002), Thom ir Ritz (2004), Čiarnienė, Sakalas ir Vienažindienė (2006), Chlivickas (2007), Raipa ir Staponkienė (2007). Žmogiškųjų išteklių valdymą, taip pat ir strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą, viešajame sektoriuje analizuoja Klinger ir Nalbandian (2003), Thom ir Ritz (2004), Jančiauskas (2006), Ulrich ir Brockbank (2007) bei daugelis kitų. Tačiau strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas nėra pakankamai ištirtas. Teorinis temos aktualumas pasireiškia tuo, kad nėra suformuluoti strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo (toliau – SŽIV) ypatumai bei išsamia informacija SŽIV teikiantis žmogiškųjų išteklių įvertinimo aspektai. Todėl šiame straipsnyje analizuojami strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje ypatumai.

*Objektas* – strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas viešajame sektoriuje.

*Tikslas* – atskleisti strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje ypatumus.

*Tyrimo uždaviniai:*

1. Išnagrinėti strateginio valdymo esmę ir ypatumus viešajame sektoriuje.
2. Atskleisti bendrosios organizacijos strategijos ir strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo sąveiką.
3. Suformuluoti viešųjų organizacijų žmogiškųjų išteklių įvertinimo aspektus strateginiame žmogiškųjų išteklių valdyme.

*Metodai:* mokslinės literatūros analizė, sintezė, išvadų formulavimas.

### Strateginio valdymo esmė ir ypatumai viešojo sektoriaus organizacijose

Viešojo sektoriaus institucijos, siekdamos veiksmingai veikti ir valdyti išteklius globalizacijos, kintančių veiklos bei visuomenės reikalavimų sąlygomis, turi pasitelkti strateginio valdymo metodikas.

Nagrinėti autoriai pabrėžia strateginio valdymo svarbą viešojo sektoriaus institucijoms. Literatūroje (Thom, Ritz 2004; Čiarnienė, Sakalas, Vienažindienė 2006; Raipa, Staponkienė 2007) nurodomas strateginio valdymo teorijų perkėlimas iš privataus sektoriaus į viešąjį sektorių. Strateginis valdymas kaip praktinė veikla itin paplito didelėse verslo kompanijose XX a. septintajame dešimtmetyje (Raipa, Staponkienė 2007). O viešojo sektoriaus organizacijose strateginio valdymo koncepcija pradėta taikyti kiek vėliau, aštuntojo dešimtmečio pabaigoje, tokiose šalyse, kaip JAV, Naujoji Zelandija, Austrija, Jungtinė Karalystė, Kanada, Prancūzija. Strateginio valdymo, strateginio mąstymo, kaip esminių naujosios viešosios vadybos reformų nuostatų, atsiradimą

lėmė viešosios politikos priemonių įvairiose srityse žlugimas. Nagrinėti autoriai (Raipa 1999; Raipa 2001; Raipa, Staponkienė 2007) nurodo, kad strateginis viešųjų institucijų veiklos planavimas ir valdymas gali teikti nemažų galimybių siekiant efektyvinti viešojo sektoriaus veiklą, racionaliau paskirstyti šaltinius, vaidmenis ir atsakomybę, užtikrinti demokratinę sprendimų įgyvendinimo kontrolę ir vertinimą. Remiantis autoriais, strateginis planavimas (strateginio valdymo dalis) padeda išskirti organizacijų veiklos prioritetus, sukonzentruoti pastangas formuluojant svarbiausius tikslus ir ketinimus; padidina organizacijų atsakomybę ir gerina jų veiklą sprendžiant esmines organizacijų vidaus ir išorės problemas, leidžia lanksčiau ir efektyviau keisti veiklos kursą priklausomai nuo besikeičiančių aplinkybių; tiesiogiai veikia personalo vystymą, t.y. sprendimus priimančius vadovai, pasitelkę strateginį planavimą gali kur kas efektyviau paskirstyti vaidmenis ir atsakomybę, susieti individualias ir grupines organizacijos narių pastangas, įvertinti rezultatus (Raipa 1999).

Literatūros analizės metu nustatyta, kad vieni autoriai pabrėžia svarbą ir detalai nagrinėja strateginį planavimą, o kiti – strateginį valdymą. Taip pat pastebėta, kad mokslinėje literatūroje strateginio valdymo esmė atskleidžiama arba apibūdinant šios koncepcijos visumą, arba įvardinant ir nagrinėjant sudarančius žingsnius (etapus). Taigi toliau įvairių autorių nuomonės apibendrintos pagal šiuos analizės aspektus.

Dalyje šaltinių (Bryson 1995, pas Raipą 1999; Raipą 2001; Vasiliauskas 2002) nagrinėjami strateginio planavimo aspektai ir ypatumai. Autoriai strateginį planavimą viešajame sektoriuje apibrėžia kaip formalų fundamentalių sprendimų, veiksmų paiešką ir konstrukciją, apimančias informacijos kaupimą, viešojo administravimo aplinkos monitoringą, galimų strateginių alternatyvų paiešką, būsimųjų politinių sprendimų numatymą bei jų įgyvendinimo galimybes ir sąlygas. Literatūroje išskiriamos tokios viešojo sektoriaus strateginio planavimo proceso fazės: suformuluoti organizacijos misiją; įvertinti organizacijos išorinę ir vidinę aplinką, identifikuoti stipriąsias ir silpnąsias savybes, galimybes ir pavojus; identifikuoti organizacijai būtinus spresti strateginius uždavinius; formuluoti problemų sprendimo strategiją; paruošti ir pritaikyti strateginį planą (parengti institucijų programas); išplėtoti efektyvų plano įgyvendinimo procesą. Taigi, galima teigti, kad privačiame ir viešajame sektoriuose strateginis valdymas yra suvokiamas ir apibrėžiamas vienodai.

Kituose mokslinės literatūros šaltiniuose autoriai (Aldag, Stearns 1987; Chlivickas 2001; Vasiliauskas 2002; Jančiauskas, Arimavičiūtė 2002; Chlivickas 2007; Raipa, Staponkienė 2007) siekia paaiškinti strateginio valdymo turinį. Analizės metu nustatytas autorių nuomonės sutapimas, kad strateginis valdymas yra nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą (Vasiliauskas 2002; Jančiauskas, Arimavičiūtė 2002; Arimavičiūtė 2005; Raipa, Staponkienė 2007). Galima teigti, kad autoriai apibrėžia strateginį valdymą kaip procesą, apimančią strateginį planavimą, strategijos įgyvendinimą bei rezultatų įvertinimą (stebėseną ir atsiskaitymą už rezultatus). Kaip išskirtinius strateginio

valdymo viešajame sektoriuje etapus autoriai įvardija istorinės situacijos / fono (istorinio konteksto) analizę, suinteresuotų grupių analizę (paramos užsitikrinimą ir valdymą) bei įgyvendinamumo įvertinimą (Raipa, Staponkienė 2007). Taip pat nurodoma, kad sugebėjimas strategiškai valdyti apima gebėjimus modeliuoti situaciją, išsiaiškinti pokyčių būtinumą, suformuluoti pokyčių strategiją ir ją įgyvendinti.

Kaip jau buvo minėta, strateginio valdymo teorija ir praktiniai metodai į viešąjį sektorių buvo perkelti iš privataus. Taigi būtina įvertinti tai, kad viešojo sektoriaus išorinė ir vidinė aplinka pasižymi tam tikra specifika. Todėl ir viešojo sektoriaus strateginio valdymo turinys ir procesas pasižymi tam tikrais ypatumais, kuriuos būtina įvertinti. Nagrinėtuose literatūros šaltiniuose (Jančiauskas, Arimavičiūtė 2002; Arimavičiūtė 2005; Raipa, Staponkienė 2007) pirmiausia nurodoma, kad viešųjų institucijų strategija turi būti suderinta su šalies politiniais prioritetais. Analizuoti autoriai išskiria tokius viešojo sektoriaus strateginio valdymo ypatumus (išskirtinumus): riboti ištekliai (Vasiliauskas 2002); didesnis jautrumas politikos ir politikų permainoms (Thom, Ritz 2004; Arimavičiūtė 2005); platesnis ir įvairesnis vartotojų ratas (Arimavičiūtė 2005); valstybės galios panaudojimas (Arimavičiūtė 2005); tikslų ir finansavimo skaidrumas ir pranašumas (Arimavičiūtė 2005); sudėtingesnė darbuotojų atsakomybė (Arimavičiūtė 2005); strateginių problemų sudėtingumas (Arimavičiūtė 2005). Be to, Vasiliauskas (Vasiliauskas 2002) akcentuoja, kad valstybinio sektoriaus įmonėms, kurių ištekliai plėtrai valstybė numato tam tikrus apribojimus, ištekliais pagrįstos strateginės alternatyvos gali suteikti didesnę erdvę plėtrai, negu rinka pagrįstos galimybės. Remiantis minėtu autoriumi, išteklių strategijos (tame tarpe ir žmogiškųjų išteklių) tikslas yra išplėtoti tokį organizacijos išteklinį potencialą, kad būtų galima kuo labiau panaudoti rinkos galimybes ir sumažinti iškylančias grėsmes organizacijos aplinkoje. Chlivickas (Chlivickas 2007) taip pat pažymi, kad žmogiškųjų išteklių pakankamumas strategijai vykdyti yra svarbus aspektas.

Būtina pastebėti, kad į viešąjį sektorių orientuotoje mokslinėje literatūroje vis dažniau akcentuojama žmogiškųjų išteklių svarba ir nuolatinis jos didėjimas. Raipa (Raipa 2001) pabrėžia, kad žmogiškieji ištekliai yra svarbiausia organizacijos išteklių rūšis, teigiamai veikianti organizacijos veiklos efektyvumą, lemianti organizacijų prioritetus, keičianti paslaugų pobūdį ir kt. Dalis nagrinėtų autorių pabrėžia ir žmogiškųjų išteklių svarbą konkrečiai viešojo sektoriaus organizacijose. Autoriai Denhardt (Denhardt 2001), Klingner bei Nalbandian (Klingner, Nalbandian, 2003) pabrėžia žmogiškųjų išteklių svarbą viešajame sektoriuje, nurodydami jų skaitlingumą (nuolatinį skaičiaus augimą). Viešojo sektoriaus organizacijose darbuotojai (žmogiškieji ištekliai) yra pagrindinis elementas siekiant bet kokios sąmoningos žmogaus veiklos efektyvumo; pagrindinė tikslingų viešo sektoriaus pokyčių vykdymo sąlyga (Thom, Ritz 2004); svarbiausias išteklius ir jautriausia sritis (Thom, Ritz 2004); žmogiškieji ištekliai yra labai brangus ir jautrus vietos savivaldybės resursas (Žilinskas 2007); vertingiausias išteklius (Beattie, Osborne 2008); svarbesni už viziją bei strategiją



(Eigenhuis, van Dijk 2008); svarbiausias organizacijų turtas (Rodwell, Teo 2008). Taigi augant žmogiškųjų išteklių svarbai, kinta požiūris į šio išteklių valdymą bei taikomi metodai. O tai, savo ruožtu sąlygoja viešųjų institucijų veiklos tobulinimą. Įsivyrąja nuomonė, kad žmogiškųjų išteklių valdymo strateginiai sprendimai yra vienas iš svarbiausių viešųjų institucijų valdymo klausimų.

Apibendrinant autorių požiūrių į strateginį valdymą analizę galima teigti, kad strateginis valdymas viešajame sektoriuje suvokiamas panašiai kaip ir privačiame: kaip strateginio planavimo, strategijos įgyvendinimo ir rezultatų įvertinimo procesas. Tačiau vykdant šį procesą viešojo sektoriaus institucijose, pirmiausia įvertinami šalies (tam tikro regiono) politiniai prioritetai. Be to, vykdant strateginį valdymą viešojo sektoriaus organizacijose būtina patenkinti platesnio ir įvairesnio vartotojų rato poreikius, naudojantis ribotais ištekliais bei vadovaujantis didesniais politiniais, finansavimo ir teisiniais apribojimais. Tokiomis sąlygomis veiksmingiausia pasitelkti išteklius pagrįstas strategijas. Pastaruoju metu žmogiškieji ištekliai yra suvokiami kaip kritinis, lemiamas viešųjų institucijų išteklius. Strateginio valdymo teorijos panaudojimas šio išteklių valdymui gali sudaryti sąlygas efektyvinti viešųjų institucijų strateginį valdymą ir tobulinti veiklą. Taigi aktualu detaliai išnagrinėti strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumus ir sąveiką su bendrąja valdymo strategija.

### **Valdymo strategijos ir strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo sąveika**

Augantis žmogiškųjų išteklių svarbos ir įtakos organizacijos veiklos efektyvumui suvokimas sąlygoja ŽIV koncepcijos, turinio kaitą. Teorinių strateginio planavimo metodikų tendencijose jau skelbiamas strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo aktualumas. Mokslinėje literatūroje dažnai diskutuojama apie strategijos ir struktūros, strategijos ir organizacijos kultūros atitikimą. Tačiau būtinybė suderinti bendrą organizacijos strategiją bei žmogiškųjų išteklių valdymą išanalizuota nepakankamai. Pastarąjį teiginį patvirtina ir Jančiauskas (Jančiauskas 2006) nurodydamas, kad Lietuvoje požiūris į žmogiškųjų išteklių vadybos strategijos vietą ir jos reikšmę bendrajai organizacijos strategijai tyrimai iki šiol neatliekami, o jei ir atliekami, jiems trūksta sistemiskumo; tiriami atskiri žmogiškųjų išteklių vadybos aspektai. Todėl toliau analizuojami strateginio ŽIV ypatumai, valdymo strategijos ir strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo sąveika.

Nagrinėtoje literatūroje (Bowen, Galang, Pillai 2002; David, Foray 2003 pas Mehaut, Perez 2008) nurodoma, kad strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcijos įsitvirtinimas valdymo literatūroje ir verslo pasaulyje siejamas su globalizacija, rinkos spaudimu, žinių ekonomikos vystymusi, besimokančių organizacijų teorijos ir „mokymosi visą gyvenimą“ paplitimu.

Viešąjį sektorių nagrinėjantys mokslininkai (Raipa, 2001; Jančiauskas, Arimavičiūtė 2002; Klingner, Nalbandian 2003; Thom, Ritz 2004; Čiarnienė, Sakalas, Vienažindienė 2006; Rodwell, Teo 2008), atsižvelgdami į kintančius aplinkos reikalavimus, taip pat pabrėžia

strateginio ŽIV aktualumo augimą arba ŽIV strateginę orientaciją. Raipa (Raipa 2001) nurodo, kad didėjant strateginio planavimo būtinumui, aktualesnis tampa ir žmonių išteklių planavimas kaip strateginio organizacijų veiklos planavimo komponentas. Jančiauskas ir Arimavičiūtė (Jančiauskas, Arimavičiūtė 2002) nurodo, kad žmogiškųjų išteklių valdymo strateginiai sprendimai yra vienas iš svarbiausių viešųjų institucijų valdymo klausimų. Klingner, Nalbandian (Klingner, Nalbandian 2003) prognozuoja, kad personalo skyriai ateityje mažiau orientuosis į personalo valdymą jo darbo vietose, bet personalo vadybos priemonėmis sieks įgyvendinti strateginius organizacijos tikslus; o susitelkimą į pozicijų valdymą, kuris pasižymi vidiniu organizacijos susitelkimu į personalo valdymą, keičia dėmesys veiklos valdymui, organizacijos misijos įgyvendinimo užtikrinimui. Thom, Ritz (Thom, Ritz 2004) bei Čiarnienė, Sakalas, Vienažindienė (Čiarnienė, Sakalas, Vienažindienė 2006) nurodo, kad keičiantis valstybės institucijoms taikomiems reikalavimams, vis svarbesnis tampa ir personalo vadybos strateginis kryptingumas bei gebėjimas strategiškai valdyti žmogiškuosius išteklius. Rodwell ir Teo (Rodwell, Teo 2008), remdamiesi kitų mokslininkų atliktais tyrimais, nurodo, kad viena iš priemonių viešojo sektoriaus organizacijoms tampant labiau orientuotomis į rinką ir vykdomą veiklą yra būtinybė pasiekti atitikimą tarp įmonės išorinės orientacijos (vartotojų poreikių) ir strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo.

Didėjant žmogiškųjų išteklių svarbai, augant strateginiam šio išteklių valdymo būtinumui, intensyvėja ir diskusija dėl bendrosios strategijos bei strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo sąveikos. Daugelis autorių (Thom, Ritz 2004; Čiarnienė, Sakalas, Vienažindienė 2006; Jančiauskas 2006), analizuodami valdymo strategijos ir personalo (ŽIV) strategijos santykį, išskiria keturias alternatyvas:

ŽIV ir valdymo strategijos egzistuoja atskirai viena nuo kitos.

ŽIV strategija išplaukia iš valdymo strategijos.

Valdymo strategija išplaukia iš ŽIV strategijos.

ŽIV ir įmonės strategijos kuriamos abipusės sąveikos ir derinimo būdu.

Remiantis nagrinėta literatūra ryškėja, biurokratinių institucijų personalo sistema buvo kuriama personalo strategiją siejant su valdymo strategija (Thom, Ritz 2004). Personalo ir bendrąją strategijas kuriant abipusės sąveikos ir derinimo būdu, atsižvelgiama į tai, kad personalo vadybai, vykstant strategijos kūrimo procesui, tenka inovacinė užduotis – sukurti tokias personalo savybes, kurios paskatintų kurti naujas ir kritiškai įvertinti senas strategines nuostatas. Siekiant įgyvendinti naujus administravimo sistemai keliamus reikalavimus ir naują, vis labiau aktualėjančią verslui būdingą valdymo kultūrą (administravimo veiklą orientuoti į klientą, rezultatai ir sąnaudas), tampa aktualus ketvirtasis strategijų sąsajų variantas, sąlygojantis visos institucijos strateginį orientavimąsi.

Tačiau mokslinėje literatūroje pateikiamuose strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo apibrėžimuose aiškiau matomas strateginio ŽIV suderinimas su bendrąja organizacijos strategija, o ne atvirkščiai. Tai patvirtina Bowen, Galang, Pillai (Bowen, Galang, Pillai 2002),

Jančiausko ir Arimavičiūtės (Jančiauskas, Arimavičiūtė 2002), Klingner ir Nalbandian (Klingner, Nalbandian 2003), Thom ir Ritz (Thom, Ritz 2004), Jančiausko (Jančiauskas 2006), Chlivicko (Chlivickas 2007); Ulrich, Brockbank (Ulrich, Brockbank 2007) bei Eigenhuis, van Dijk (Eigenhuis, van Dijk 2008) pateikiamos nuomonės bei tyrimų rezultatai. Daugelis minėtų autorių teigia, kad kuriant žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją, būtina atsižvelgti į viešosios institucijos paskirtį ir veiklos pobūdį bei sąlygas, valdymo principus ir tikslus. Taip pat mokslinėje literatūroje (Bowen, Galang, Pillai 2002; Thom, Ritz 2004) vyrauja nuomonė, kad siekiant įgyvendinti organizacijos pasirinktą strategiją, ŽIV veiklos turi būti suderintos ne tik su strategija, bet ir tarpusavyje. Tačiau Boxall (1993, pas Bowen, Galang, Pillai 2002) perspėja, kad, esant itin aukštam aplinkos neapibrėžtumo lygiui, ŽIV sistemos itin tamprus susiejimas su strategija yra netgi nepageidaujamas, nes gali atsirasti būtinybė nuolat perderinti ŽIV sistemos veiklą.

Įvertinant didėjančią strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo aktualumą būtina detalai išnagrinėti šios koncepcijos esmę bei ypatumus.

Apibendrinant nagrinėtą mokslinę literatūrą (Bowen, Galang, Pillai 2002; Jančiauskas, Arimavičiūtė 2002; Thom, Ritz 2004; Čiarnienė, Sakalas, Vienožindienė 2006; Jančiauskas 2006; Rodwell, Teo 2008) galima teigti, kad mokslininkai strateginį ŽIV apibūdina kaip nuoseklią tarpusavyje integruotą ŽIV veiklą ir priemonių sistemą (modelį), padedančią įgyvendinti organizacijos tikslus. Pastebėta, kad autoriai pabrėžia būtent strateginių tikslų įgyvendinimą. Čiarnienė, Sakalas, Vienožindienė (Čiarnienė, Sakalas, Vienožindienė 2006) paaikškina, kad orientacija į strateginius tikslus personalo valdyme padeda atrasti ir sukonkretinti ilgalaikius personalo politikos tikslus bei, siekiant šių tikslų, koordinuoti atskiras personalo valdymo funkcijas. Taip organizavus personalo vadybą ir kiekvieną jos sudedamąją dalį, kiekvienoje konkrečioje organizacijoje galima pasiekti geriausių rezultatų. O autoriai Klingner, Nalbandian (Klingner, Nalbandian 2003) perspėja, kad strateginis mąstymas jokių būdu neturi būti sulygintas su paprasčiausiu darbo jėgos planavimu. Analizuodami kitus strateginio ŽIV ypatumus autoriai mini visas ŽIV veiklas, nurodo būtinybę vykdyti rūpestingą ir savalaikį visų ŽIV veiklų (tradicinių personalo valdymo funkcijų) planavimą. Tačiau išskirtinai pabrėžiami tokie strateginio ŽIV ypatumai:

ypatingas dėmesys žmogiškųjų išteklių vystymui (potencialo ir gebėjimų vystymas, savalaikis kvalifikacijos kėlimas, valdymo kadru praktika užsienyje) (Jančiauskas, Arimavičiūtė 2002; Klingner, Nalbandian 2003; Thom, Ritz 2004; Pivoras 2007; Rodwell, Teo 2008);

ŽIV tarnybos dalyvavimas platesnių, ilgalaikių organizacijos tikslų, vertės ir konkurencinių pranašumų kūrime (Collins, Clark 2003; Ulrich, Brockbank 2007; Eigenhuis, van Dijk 2008; Rodwell, Teo 2008; Waterhouse, Lewis, 2008);

vertybės bei kultūra (Klingner, Nalbandian 2003; Sakalas 2003; Ulrich, Brockbank 2007);

ŽIV suvokiamas kaip strateginis organizacijos strategijos kūrimo ir įgyvendinimo partneris (Klingner, Nalbandian 2003; Jančiauskas 2006);

orientacija į ateitį bei strateginius organizacijos tikslus (Klingner, Nalbandian 2003);

išorinės aplinkos sąlygų įvertinimas (Klingner, Nalbandian 2003; Ulrich, Brockbank 2007);

kolektyvinio valdymo stiliaus naudojimas (Klingner, Nalbandian 2003; Sakalas 2003).

Galima teigti, kad nagrinėdami strateginio ŽIV ypatumus, autoriai dažniausiai pareiškia ypatingą dėmesį žmogiškųjų išteklių vystymui bei ilgalaikių tikslų, vertės ir konkurencinių pranašumų kūrimui. Be to, kai kurie autoriai nagrinėdami konkurencinių pranašumų kūrimą, analizuoja ir žmogiškųjų išteklių vystymą, ir atvirkščiai. Todėl aktualu išnagrinėti autorių nuomones šiais aspektais detalai.

Dalis autorių (Bowen, Galang, Pillai 2002; Rodwell, Teo 2008; Waterhouse, Lewis 2008) teigia, kad strateginis žmonių išteklių valdymas gali būti panaudotas didinti individualią organizacijos darbuotojų kompetenciją bei šiuo pagrindu sukurti konkurencinių pranašumų šaltinį (arba reikšmingą organizacijos stiprybę). Ulrich ir Brockbank (Ulrich, Brockbank 2007) taip pat pastebi, kad posakį „struktūra eina paskui strategiją“ keičia posakis „gebėjimai eina paskui strategiją“. Pagal šią logiką veiksmingą organizaciją apibūdina ne tiek struktūra, kiek gebėjimai, kurie leidžia reaguoti į aplinkos poreikius. Waterhouse ir Lewis (Waterhouse, Lewis 2008) nurodo, kad greitoje ir nuolatinėje aplinkos kaitoje, kurią patyrė viešasis sektorius, tampa labai svarbu suderinti tarpusavyje žmonių išteklių gebėjimus su organizacijos strateginiais tikslais.

Kiti autoriai (Jančiauskas, Arimavičiūtė, 2002; Klingner, Nalbandian, 2003; Ulrich, Brockbank, 2007; Rodwell, Teo 2008) pažymi, kad siekiant sukurti išskirtinį konkurencinį pranašumą nepakanka vien panaudoti ir išvystyti žmogiškųjų išteklių kompetenciją, tačiau būtina pasitelkti ir kitus aspektus. Jančiauskas ir Arimavičiūtė (Jančiauskas, Arimavičiūtė 2002), be darbuotojų gebėjimų išplėtojimo, nurodo ir būtinybę išstobulinti institucijos kultūrą, valdymo procesus ir sistemas. O Klingner ir Nalbandian (Klingner, Nalbandian 2003) akcentuoja būtinybę vystyti ir administracines sistemas, sąlygojančias komandų darbą. Ulrich, Brockbank (Ulrich, Brockbank 2007) akcentuoja, kad svarbiausias personalo vadybos tikslas yra organizacijos gebėjimas, o pagrindinis gebėjimo aspektas yra organizacijos kultūra – kolektyvinis įmonės mąstymas. Minėti autoriai (Ulrich, Brockbank 2007) personalo vadybos strategiją nagrinėja per kultūros prizmę ir teigia: „didžiausią poveikį verslo rezultatams darantis personalo vadybos planas yra kultūra pagrįsta personalo vadybos strategija“. Autoriai (Ulrich, Brockbank 2007) nurodo, kad didžioji dalis jų tirtų gerai veikiančių įmonių pirmiausia grindžia savo personalo vadybos logiką aiškiau pageidaujamos įmonės kultūros supratimu. Kultūros svarbą pabrėžia ir Rodwell, Teo (Rodwell, Teo 2008).

Taip pat mokslinėje literatūroje (Collins, Clark, 2003; Ulrich, Brockbank 2007) nurodoma, kad ŽIV tarnybų specialistai turi aktyviai dalyvauti nustatant (identifikuojant) ir valdant konkurencinių pranašumų ir vertės pasiūlymo šaltinius. Collins ir Clark (Collins,

Clark 2003) tvirtina, kad strateginio ŽIV metu būtina identifikuoti konkurencinių pranašumų šaltinius, o ŽIV veiklos turi sukurti ir palaikyti šiuos išteklius. Ulrich ir Brockbank (Ulrich, Brockbank 2007) teigia, kad ŽIV tarnybų specialistai, įgyvendindami strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą, turėtų susitelkti į vertę ir konkurencinius pranašumus sukuriančias veiklas; o bet kuris vertės pasiūlymas prasideda nuo dėmesio gavėjams. Todėl ŽIV specialistai, užuot primetę savo nuomones, tikslus ir veiksmus kitiems, jie pirmiausia turi būti atviri tam, ko nori kiti (Ulrich, Brockbank 2007). Eigenhuis ir van Dijk (Eigenhuis, van Dijk 2008) daro prielaidą, kad organizacijos energiją bei stabilius konkurencinius pranašumus sukurs darbuotojų išitraukimas (įsipareigojimas) „ne tik protais, bet ir širdimis“. Todėl ŽIV tarnybų specialistų pagrindinis uždavinys yra užtikrinti, kad kiekvienas organizacijos narys supranta organizacijos strateginę kryptį bei ją sudarančias pagrindines veiklas, nori prisijungti prie jos.

Išnagrinėjus mokslinėje literatūroje pateikiamus požiūrius į bendrosios strategijos ir strateginio ŽIV sąveiką nustatyta, kad dažniausiai rekomenduojama ŽIV strategiją derinti su bendrąja organizacijos strategija, o ne atvirkščiai. Analizuojant šio reiškinio esmę nustatyta, kad strateginis ŽIV apibūdinamas kaip sąmoningai (pagrįstai) atrinktų ir tarpusavyje integruotų ŽIV veiklų ir priemonių sistema, padedanti įgyvendinti strateginius organizacijos tikslus. Taip pat išskirti tokie strateginio ŽIV ypatumai: ypatingas dėmesys ŽI vystymui; ŽIV tarnybos dalyvavimas ilgalaikių tikslų, vertės, konkurencinių pranašumų kūrimo; vertybės bei kultūra; išorinių sąlygų įvertinimas; kolektyvinio valdymo stiliaus naudojimas. Žmogiškųjų išteklių kompetencijos (žinios bei įgūdžiai yra įvardijamos kaip strateginio ŽIV pasekoje sukurto konkurencinio pranašumo sąlygos.

### **Viešųjų organizacijų žmogiškųjų išteklių įvertinimo aspektai strateginiame ŽIV**

Nagrinėjant strateginio valdymo svarbą ir ypatumus atskleista būtinybė viešojo sektoriaus organizacijose vykdyti strateginį valdymą, kuris užtikrina strateginių tikslų įgyvendinimą. Taip pat nustatyta, kad žmogiškieji ištekliai ir strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas yra kritinė viešųjų institucijų strateginio valdymo dalis. Be

to, mokslinėje literatūroje (Raipa 2001; Jančiauskas, Arimavičiūtė 2002; Vasiliauskas 2002) akcentuojama būtinybė ŽIV strategiją pagrįsti objektyvia ir išsamia informacija.

Nagrinėti autoriai analizuoja objektyvaus žmogiškųjų išteklių įvertinimo svarbą. Autoriai (Raipa 2001; Jančiauskas, Arimavičiūtė 2002; Vasiliauskas 2002; Thom, Ritz 2004) nurodo, kad žmogiškųjų išteklių analizė suteikia pagrindinę informaciją apie organizacijos žmogiškuosius išteklius bei politiką jų atžvilgiu. Ankstesnėje analizėje buvo pateikta prielaida, kad žmogiškieji ištekliai yra lemiamas organizacijos veiksmingos veiklos veiksnys. Todėl toliau galima teigti, kad ŽI analizė padeda nustatyti esminius institucijų veiklos pranašumus ir trūkumus ir leidžia institucijai numatyti tikslų ir uždavinių, bendrosios strategijos įvykdymo galimybes. Be to, analizės metu gauta informacija, suderinta su institucijų tikslais, yra atspirties taškas parenkant konkrečias strateginio ŽIV alternatyvas. Nepaisant žmogiškųjų išteklių objektyvaus ir išsamaus įvertinimo būtinybės, mokslinėje literatūroje dažniausiai išskiriami pavieniai (atskiri) žmogiškųjų išteklių įvertinimo strateginiame planavime kriterijai. Todėl toliau yra apibendrinti viešųjų organizacijų strateginiame planavime rekomenduojami žmogiškųjų išteklių įvertinimo kriterijai (žr. 1 lentelę).

Analizuojant lentelėje įvardintus žmogiškųjų išteklių įvertinimo strateginiame planavime kriterijus galima teigti, kad dažniausiai rekomenduojama įvertinti žmogiškųjų išteklių išsilavinimą ir turimą kvalifikaciją. Autoriai teigia, kad išsilavinimas ir kvalifikacija formuoja bazines kompetencijas, kurios padeda spręsti organizacijai iškilančias problemas (Raipa, Staponkienė 2007). O Vasiliauskas (Vasiliauskas 2002) papildomai rekomenduoja įvertinti ir kvalifikacijos skatinimo būdus. Taip pat pakankamai dažnai rekomenduojama įvertinti personalo skaičių, etatus, atlyginimo ir skatinimo sistemas, darbuotojų motyvaciją ir asmenines vertybes, elgseną ir tarpusavio santykius. Kai kurie nurodomi ŽI įvertinimo aspektai neteikia tinkamos informacijos ŽIV strategijos formavimui (pvz., demografiniai požymiai), jeigu nepaaiškinama, kaip šie ŽI požymiai padeda įgyvendinti institucijos strateginius tikslus.

**1 lentelė.** Strateginėje analizėje rekomenduojami žmogiškųjų išteklių įvertinimo aspektai

Autorius	Rekomenduojami įvertinimo aspektai											Kiti rečiau rekomenduojami žmogiškųjų išteklių įvertinimo strateginėje analizėje kriterijai	
	Uždaviniai ir funkcijos	Skaičius, etatai	Demografiniai požymiai	Išsilavinimas ir kvalifikacija	Alyginimo ir skatinimo sistemos	Paskirstymas struktūroje ir jo racionalumas	Valdymo stilius ir metodai	Kaita ir jos priežastys	Patirtis	Motyvacija, siektai, vertybės	Elgsena ir tarpusavio santykiai		Darbo kokybės ir efektyvumo kontrolės metodai
Raipa A. (1999, P.284; 2001, P.23)	+				+					+	+		Organizacijoje vykusių ir esamų konfliktų detalizavimas; personalo pajėgumas spręsti organizacijai iškilusias užduotis, įgyvendinti strateginį planą.
Jančiauskas E., Arimavičiūtė M. (2002, P.155, 169)		+		+	+	+	+	+			+	+	Darbo krūvių tolygumas; personalo parinkimas; investicijos į ŽI.
Vasiliauskas A. (2002, P.152-153)		+		+	+	+	+	+			+	+	Organizacijos kultūra; specifinės paskirties komandų (grupių) panaudojimas; darbuotojų parinkimas, parengimas.
Thom N., Ritz A., 2004, P. 60, 61, 71	+	+	+	+					+	+			Asmeniniai tikslai; gebėjimų, norų bei ryžto barjerai.
Arimavičiūtė M. (2005, P.130)			+	+					+	+			
Jančiauskas E.E., 2006, P. 51					+					+	+		Kultūros, humanistinių ir demokratiškas principų laikymasis.
Raipa A., Staponkienė J. (2007, P. 68)				+									

Lyginant lentelėje pateiktus ŽI analizės aspektus bei ankstesnėje analizėje išskirtus strateginio ŽIV ypatumus akivaizdžiai matoma, kad neįvertinti lieka tokie ŽIV ypatumai, atspindintys šio ištekliu strateginį valdymą: ŽIV tarnybos dalyvavimas platesnių, ilgalaikių organizacijos tikslų, vertės ir konkurencinių pranašumų kūrimo; ŽI kaip strateginio organizacijos strategijos kūrimo ir įgyvendinimo partnerio suvokimas; orientacija į ateitį bei strateginius organizacijos tikslus; išorinės aplinkos sąlygų įvertinimas. Šie keturi strateginio ŽIV ypatumai yra reikšmingi, todėl juos būtina įvertinti. Todėl remiantis atlikta analize, galima teigti, kad siekiant surinkti objektyvią ir išsamią informaciją strateginiam ŽIV planui parengti būtina įvertinti tokius ŽI aspektus: darbuotojų skaičius; žmogiškųjų išteklių sudėtis pagal išsilavinimą, kvalifikaciją; žmogiškųjų išteklių vystymas (potencialo ir gebėjimų vystymo priemonės, kvalifikacijos kėlimas), įvertinant strateginius tikslus; ŽIV tarnybos dalyvavimas platesnių, ilgalaikių organizacijos tikslų, vertės ir konkurencinių pranašumų kūrimo (nurodant kokia vertė / konkurenciniai pranašumai kuriami; kokios priemonės (pvz., mokymai, atlyginimų sistema ir kt.) tam panaudojamos); ŽI kaip strateginio organizacijos strategijos kūrimo ir įgyvendinimo partnerio suvokimas (nurodant ir

analizuojant ŽIV tarnybos veiklas, skatinančias darbuotojus dalyvauti strateginių tikslų formavime ir jų įgyvendinime); investicijos į ŽI (į samdą, adaptavimą, vystymą, skatinimo priemones ir kt.); būtini ŽI kokybiniai ir kiekybiniai pokyčiai, orientuojantis į išorinės aplinkos sąlygas, ateitį bei strateginius organizacijos tikslus; institucijos vertybės bei kultūra; kolektyvinio valdymo stiliaus ir komandinio darbo metodų panaudojimas įgyvendinant strateginius tikslus. Būtina pastebėti, kad dalis suformuluotų ŽI įvertinimo aspektų nėra užfiksuoti organizacijos dokumentuose arba lengvai stebimi ir atpažįstami. O ŽI analizė, vadovaujantis šiais aspektais, yra sudėtingas, laikui ir energijai imlus darbas, kurį vykdant būtina pasitelkti ne tik formalius (statistinių rodiklių, dokumentų analizės), bet ir įvairesnius, neformalius, grįžtamąjį ryšį iš darbuotojų suteikiančius metodus. Todėl tokią analizę tikslinga vykdyti tik realiai, o ne formaliai inicijuojant strateginį ŽIV.

### Išvados

Mokslinėje literatūroje vyrauja nuomonė, kad strateginis viešųjų institucijų veiklos valdymas gali teikti nemažą galimybių siekiant efektyvinti viešojo sektoriaus veiklą.

Analizuojant strateginio valdymo esmę viešajame sektoriuje nustatyta, kad strateginis valdymas viešajame sektoriuje suvokiamas panašiai kaip ir privačiame: kaip nuolatinį, dinaminį, nuoseklų procesą, sudarytą iš strateginio planavimo, strategijos įgyvendinimo ir rezultatų įvertinimo etapų. Analizės metu išskirti tam tikri strateginio valdymo viešajame sektoriuje ypatumai, kuriuos būtina įvertinti. Vykdam šį procesą viešojo sektoriaus institucijose, pirmiausia įvertinami šalies (tam tikro regiono) politiniai prioritetai. Be to, būtina patenkinti platesnio ir įvairesnio vartotojų rato poreikius, naudojantis ribotais ištekliais bei vadovaujantis didesniais politiniais, finansavimo ir teisiniais apribojimais. Tokiomis sąlygomis veiksmingiausia pasitelkti ištekliams pagrįstas strategijas. Pastaruoju metu žmogiškieji ištekliai yra suvokiami kaip kritinis, lemiamas viešųjų institucijų išteklius. Strateginio valdymo teorijos panaudojimas šio išteklių valdymui gali sudaryti sąlygas efektyvinti viešųjų institucijų strateginį valdymą ir tobulinti veiklą. Todėl žmogiškųjų išteklių valdymo strateginiai sprendimai yra vienas iš svarbiausių viešųjų institucijų valdymo klausimų.

Analizuojant valdymo strategijos ir žmogiškųjų išteklių strategijos sąveiką nustatytas mokslinėje literatūroje vyraujantis požiūris, kad strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas turi būti suderintas su bendrąja organizacijos strategija, o ne atvirkščiai. Taigi kuriant žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją, būtina atsižvelgti į viešosios institucijos paskirtį ir veiklos pobūdį bei sąlygas, valdymo principus ir tikslus. Taip pat nustatyta, kad mokslininkai strateginį ŽIV apibūdina kaip nuosekliai tarpusavyje integruotą ŽIV veiklą ir priemonių sistemą, padedančią įgyvendinti organizacijos strateginius tikslus. Analizės paskoje išskirti šie strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai: ypatingas dėmesys žmogiškųjų išteklių vystymui; ŽIV tarnybos dalyvavimas platesnių, ilgalaikių organizacijos tikslų, vertės ir konkurencinių pranašumų kūrimo; vertybės bei kultūra; ŽI suvokiamas kaip strateginis organizacijos strategijos kūrimo ir įgyvendinimo partneris; orientacija į ateitį bei strateginius organizacijos tikslus; išorinės aplinkos sąlygų įvertinimas; kolektyvinio valdymo stiliaus naudojimas. Žmogiškųjų išteklių strategija privalo būti pagrįsta išsamia ir objektyvia informacija. Todėl ypač svarbu parinkti tinkamus žmogiškųjų išteklių įvertinimo aspektus. Lyginant mokslinėje literatūroje nurodomus ŽI įvertinimo aspektus bei išskirtus strateginio ŽIV ypatumus suformuluoti šie žmogiškųjų išteklių įvertinimo aspektai: darbuotojų skaičius; žmogiškųjų išteklių sudėtis pagal išsilavinimą, kvalifikaciją; žmogiškųjų išteklių vystymas, įvertinant strateginius tikslus; ŽIV tarnybos dalyvavimas platesnių, ilgalaikių organizacijos tikslų, vertės ir konkurencinių pranašumų kūrimo; ŽI kaip strateginio organizacijos strategijos kūrimo ir įgyvendinimo partnerio suvokimas; investicijos į ŽI; būtini ŽI kokybiniai ir kiekybiniai pokyčiai, orientuojantis į išorinės aplinkos sąlygas, ateitį bei strateginius organizacijos tikslus; institucijos vertybės bei kultūra; kolektyvinio valdymo stiliaus ir komandinio darbo metodų panaudojimas įgyvendinant strateginius tikslus.

## Literatūra

- Aldag, R.J., Stearns, T. M. (1987). *Management*. Ohio: South-western publishing, Cincinnati.
- Arimavičiūtė, M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. M.Romerio u-teto Leidybos centras, Vilnius.
- Beattie, R. S. and Osborne, S. P. (2008). *Human Resource Management In The Public Sector*. Routledge, Taylor & Francis Group, London and New York.
- Bowen, D. E., Galang, C. and Pillai, R. (2002). The Role Of Human Resource Management: An Exploratory Study Of Cross-Country Variance. *Human Resource Management*, 41 (1), 103–122. [Retrieved April 29, 2008], <<http://www.interscience.wiley.com>>.
- Chlivickas, E. (2001), Valstybės tarnautojų lavinimo efektyvumo strateginiai komponentai, A. Raipos (red), *Viešojo administravimo efektyvumas*, 162-176. Technologija, Kaunas.
- Chlivickas, E. (2007), Viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių potencialo plėtra Europos sąjungos plėtros sąlygomis, A. Raipos (red), *Naujoji viešoji vadyba*, 132-150. Technologija, Kaunas.
- Čiarnienė, R., Sakalas, A., Vienažindienė, M. (2006). Strategic Personnel Management in Public Sector: the Case Study of Kaunas Municipality. *Engineering economics (Work humanism)*, 47(2), 62-69.
- Collins, Ch. J. and Clark, K. D. (2003). Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, And Firm Performance: The Role Of Human Resource Practices In Creating Organizational Competitive Advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740-751.
- Denhardt, R.B. (2001). *Viešųjų organizacijų teorijos*. Algravė, Vilnius.
- Eigenhuis, A. and van Dijk, R. (2008). *High Performance Business Strategy: Inspiring Success Through Effective Human Resource Management*. Kogan Page, London and Philadelphia.
- Jančiauskas E., Arimavičiūtė M. (2002), Strateginio planavimo ypatumai viešajame sektoriuje, S. Puškoriaus (red), *Viešojo sektoriaus institucijų administravimas*, 134-197. Lietuvos teisės universitetas, Vilnius.
- Jančiauskas, E. E. (2006). *Žmogiškųjų išteklių vadyba: teorija ir metodologija*. Vilniaus vadybos aukštoji mokykla, Vilnius.
- Klingner, D. E., Nalbandian, J. (2003). *Public Personnel Management: Contexts and Strategies*. Upper Saddle River, New Jersey.
- Mehaut, Ph. and Perez, C. (2008), Further Education And Training In The French Public Sector: A Difficult Relationship With Human Resource Management, in R.S. Beattie and S.P. Osborne (eds), *Human Resource Management In The Public Sector*, 31-50. Routledge, Taylor & Francis Group, London and New York.
- Pivoras, S. (2007), Inovacinė tarnybinės veiklos vadyba viešajame sektoriuje, A. Raipos (red), *Naujoji viešoji vadyba*, 151-165. Technologija, Kaunas.
- Raipa, A. (1999), Strateginis planavimas viešajame administravime, A. Raipos (red), *Viešasis administravimas*, 274-292. Technologija, Kaunas.
- Raipa, A. (2001), Viešojo administravimo efektyvumo turinys, A. Raipos (red), *Viešojo administravimo efektyvumas*, 8-34. Technologija, Kaunas.
- Raipa, A., Staponkienė, J. (2007), Strateginis valdymas šiuolaikiniame viešojo sektoriaus raidos etape. A. Raipos (red), *Naujoji viešoji vadyba*, 57-75. Technologija, Kaunas.

- Rodwell, J.J. and Teo, S.T.T. (2008), Strategic HRM In For-Profit And Non-Profit Organizations In A Knowledge-Intensive Industry, in R.S. Beattie and S.P. Osborne (eds), *Human Resource Management In The Public Sector*, 9-30. Routledge, Taylor & Francis Group, London and New York.
- Sakalas, A. (1998). *Personalo vadyba*. Margi raštai, Vilnius.
- Thom, N.N., Ritz, A. (2004). *Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys*. Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, Vilnius.
- Ulrich, D. and Brockbank, W. (2007). *Personalo vadyba: vertės pasiūlymas*. UAB „Verslo žinios“, Vilnius.
- Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Enciklopedija, Vilnius.
- Waterhouse, J. and Lewis, D. (2008), Communicating Culture Change: HRM Implications For Public Sector Organizations, in R.S. Beattie and S.P. Osborne, *Human Resource Management In The Public Sector*, 51-74. Routledge, Taylor & Francis Group, London and New York.

## PECULIARITIES OF STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN PUBLIC SECTOR

### Summary

The article reveals peculiarities of strategic human resource management in public sector.

There is prevailing opinion in scientific literature, that strategic management of public institutions activity may support possibilities to make public sectors activity more effective. The analysis of essence of strategic management in public sector established that strategic management is perceived similar both in private and in public sectors. It is perceived as constant, dynamic, consecutive process, which is formed of strategic planning, strategy implementing and evaluating of results. There are some peculiarities of strategic management in public sector, which must be taken in consideration. First of all, political priorities of country (region) must be taken in consideration during strategic management in public institution. It is necessary to satisfy the needs of wider and diverse costumers, while using limited resources and guided by greater

political, financial and legislative limitations. It is most efficient to use strategies based on resources under these conditions. Human resources are perceived as critical, decisive public institutions resource at present moment. So, the usage of strategic management theory for management of this resource creates the opportunity to make the strategic management of public institutions more effective.

The analysis of scientific literature revealed that strategic human resource management must be aligned with the management strategy, not otherwise. It is necessary to consider the purpose, conditions, and management goals of institution activity while creating human resource strategy. There is revealed, that scientists describe strategic human resource management as integrated system of human resource management activities and means, which helps to fulfil strategic organization's goals. There are formulated these peculiarities of strategic human resource management: particular attention to human resource development; HRM service participation in long-term goals, value and competitive advantages creation; values and culture; recognition of human resources as strategic partner in creating and implementing institutions strategy; future and strategic goals orientation; evaluation of external conditions; usage of collective stile.

The human resource strategy must be based on exhaustive and objective information. Therefore, it is very important to select suitable aspects of human resource evaluation. Such strategic human resource evaluation aspects were formed while comparing HR evaluation aspect, given in literature, and formulated peculiarities of strategic human resource: the number of employees; the composition human resource by intelligence and qualification; the development of HR according with strategic goals; the participation of HRM service in long-term goals, value and competitive advantages creation; the recognition of human resources as strategic partner in creating and implementing institutions strategy; the investment in HR; necessary qualitative and quantative changes in HR according to external and future conditions, and strategic goals; values and culture of institution; usage of collective stile and methods while implementing strategic goals.

**KEYWORDS:** public management institution, management, strategic management, strategic planning, human resource.

---

**Ilvija Pikturnaitė.** Mykolo Romerio universiteto, Viešojo administravimo fakulteto, Personalo vadybos ir organizacijų plėtros katedros doktorantė. Dirba: Klaipėdos valstybinėje kolegijoje Vadybos katedros vedėja bei Klaipėdos universitete Vadybos katedros asistente. Pagrindinė mokslinių tyrimų kryptis – žmogiškųjų išteklių valdymo privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose tobulinimas. Mokslinių publikacijų sąrašas pateiktas [http://www.klvtk.lt/gallery/\\_klvtk/vf/de.doc](http://www.klvtk.lt/gallery/_klvtk/vf/de.doc). El. paštas – [ilvijapikturnaite@gmail.com](mailto:ilvijapikturnaite@gmail.com). Telefonas (8 67) 43 64 43.



# VARTOTOJŲ LOJALUMAS KAIP EFEKTYVIOS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBOS REZULTATAS

Palmira Papšienė<sup>1,2</sup>, Neringa Vilkaitė<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Šiaulių kolegija, <sup>2</sup>Vilniaus Gedimino technikos universitetas

## Anotacija

Siekdamos išsiskirti verslo organizacijų gausybėje, vis daugiau organizacijų konkurencinio pranašumo siekia naudodamos ryšių su vartotojais valdymo (CRM), asmeninio marketingo ar kitas priemones. Šios priemonės, žinoma, gali būti naudingos organizacijai, tačiau didelė dalis marketingo specialistų skiria nepakankamai dėmesio pačiam svarbiausiam ginklui konkurencinėje kovoje – žmogiškiems ištekliams. Taigi, vienas iš organizacijos diferenciacijos būdų šiuolaikinėje žiniomis grįstoje ekonomikoje, galėtų būti žmogiškųjų išteklių vadyba, orientuota į darbuotojus, o tiksliau – į jų lojalumo skatinimą, tokiu būdu užtikrinant ir vartotojų lojalumo didėjimą. Todėl šiame straipsnyje analizuojamas žmogiškųjų išteklių vadybos poveikis vartotojų lojalumui. Siekdamos įgyvendinti šį tikslą, autorės atliko žmogiškųjų išteklių vadybos koncepcijos bei struktūrizavimo teorinių išvalgų analizę, atskleidė darbuotojų lojalumo reikšmę žmogiškųjų išteklių vadybai, įvertino žmogiškųjų išteklių vadybos ir vartotojų lojalumo sąsajas. Atliktas teorinis tyrimas atskleidė, jog žmogiškųjų išteklių vadyba yra strateginis darbinį santykių vadybos metodas, akcentuojantis, kad žmonių sugebėjimų panaudojimas, siekiant konkurencinio pranašumo, yra lemiamas. Skirtingi požiūriai į „švelnią/ minkštą“ ir „kietą/ griežtą“ strateginę žmogiškųjų išteklių vadybą sąlygoja žmogiškuosius santykius. Nustatyta, jog darbuotojų lojalumas ir vartotojų lojalumas yra tiesiogiai susiję, todėl organizacijos savo žmogiškųjų išteklių valdymą turėtų orientuoti į darbuotojų lojalumo skatinimą. Atlikta analizė leidžia teigti, jog didžiausias dėmesys, siekiant ugdyti darbuotojų lojalumą (ir tokiu būdu skatinti vartotojų lojalumą) turėtų būti skiriamas žmogiškųjų išteklių atrankai, adaptavimui, motyvavimui bei ugdymui. Žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų pokyčiai, kurių tikslas – skatinti vartotojų lojalumą, įgyvendinami ne per vieną dieną. Tai turėtų būti nuosekliai planuojamas procesas, apimantis pokyčius ir organizacijos strategijoje.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: žmogiškųjų išteklių vadyba, žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos, darbuotojų lojalumas, vartotojų lojalumas, vidinis marketingas.

## Įvadas

*Temos aktualumas.* Dabartiniiais laikais, kuomet vartotojai, naudodamiesi informacinėmis ir komunikacinėmis technologijomis, labai paprastai gali palyginti produktus, jų gamintojus, tiekėjus ar kainas, verslo organizacijoms tampa labai svarbu diferencijuotis. Siekdamos išsiskirti verslo organizacijų gausybėje, vis daugiau organizacijų konkurencinio pranašumo siekia naudodamos ryšių su vartotojais valdymo (CRM), asmeninio marketingo ar kitas priemones. Šios priemonės, žinoma, gali būti naudingos organizacijai, tačiau didelė dalis marketingo specialistų, kaip nurodo S. F. Stershic (2001), skiria nepakankamai dėmesio, pačiam svarbiausiam ginklui konkurencinėje kovoje – žmogiškiems ištekliams. Taigi, vienas iš organizacijos diferenciacijos būdų šiuolaikinėje žiniomis grįstoje ekonomikoje, galėtų būti žmogiškųjų išteklių vadyba, orientuota į darbuotojus, o tiksliau – į jų lojalumo skatinimą, tokiu būdu užtikrinant ir vartotojų lojalumo didėjimą.

*Problema.* Lietuvoje žmogiškųjų išteklių vadyba dažniausiai yra orientuota į visų, ar tik organizacijos vadovų manymu, būtinų žmogiškųjų išteklių vadybos veiklų įgyvendinimą, tačiau tokia vadyba dažniausiai neskatina darbuotojų lojalumo, užkirsdama kelią ir veiksmingam vartotojų lojalumo ugdymui.

*Problemos ištyrimo laipsnis.* Moksliniuose darbuose žmogiškųjų išteklių vadybą įvairiais aspektais nagrinėja (Braston, Gold 2003, Kaufman 1993, Beardwell, Holden, Claydon 2004, Redman, Wilkinson 2001) ir daugelis kitų

autorių. Užsienio šalių mokslinėje literatūroje žmogiškųjų išteklių vadybos ir vartotojų lojalumo sąsajų problema gana aktyviai analizuojama pastarąjį dešimtmetį (Stershic 2001; Lockwood 2007; Watkins 2004; Tremayne 2009; Kusari ir kt. 2005; Sharman 2004; Gummesson 1999; Comeau-Kirschner 1998; Barnes ir kt. 2004; Ulrich Brockbank 2005 ir kt.), tačiau Lietuvoje ši problema iki šiol mažai tyrineta.

*Tikslas ir uždaviniai.* Šio straipsnio autorių tikslas - išanalizuoti žmogiškųjų išteklių vadybos poveikį vartotojų lojalumui. Siekiant jį įgyvendinti, buvo numatyti tokie uždaviniai:

- išanalizuoti žmogiškųjų išteklių koncepciją bei struktūrizavimą;
- atskleisti darbuotojų lojalumo reikšmę žmogiškųjų išteklių vadybai;
- įvertinti žmogiškųjų išteklių vadybos ir vartotojų lojalumo sąsajas.

*Tyrimo metodas.* Analizei taikytas sisteminės analizės metodas, leidęs atlikti įvairių autorių požiūrių, vertinimų ir interpretacijų sintezę, grindžiamą logine abstrakcija.

## Žmogiškųjų išteklių vadybos evoliucija

Žmogiškųjų išteklių vadybos evoliucijai įtakos turėjo išorinės aplinkos pokyčiai bei globalizacija, taip pat Jungtinės Amerikos Valstijų ir Jungtinės Karalystės mokslininkų darbai.

Autoriai (Jacoby 1997; Foulkes 1980) sieja žmogiškųjų išteklių vadybos pradžią su įdarbinimo tvarka

trečiajame dešimtmetyje Jungtinėse Amerikos Valstijose, kur gerovės kapitalizmas nugalėjo profsajungų kūrimąsi ir derybas dėl kolektyvinių sutarčių. Gerovės kapitalistai pelnė darbuotojų pasitikėjimą, suteikdami ilgalaikį įdarbinimą ir kitus korporacinius privalumus, tokius, kaip išeitinės pašalpos laikino atleidimo metu. Veikiama užsienio šalių, tokių kaip Japonija, konkurencijos aštuntajame dešimtmetyje, JAV ekonomika (Devanna et al 1984) turėjo prisitaikyti, gerindama darbuotojų darbo sąlygas, kad užtikrintų produktyvumą. Aštuntajame dešimtmetyje Jungtinėje Karalystėje išaugo konkurencija prekių rinkoje, kas privertė vyriausybę pakeisti darbinius santykius - iš gamybinių į žmones orientuotą žmogiškųjų išteklių vadybą. Verta pažymėti faktą, kad (Kaufman 1993) nurodo, jog ir gerovės kapitalistai („minkšta/švelni“ žmogiškųjų išteklių vadyba), ir nusiteikę prieš profsajungas darbdaviai („kieta/ griežta“ žmogiškųjų išteklių vadyba) atsirado amerikietiškuose darbinuose santykiuose kaip pliuralistinių gamybinių santykių rezultatas. Todėl, pasak autorių (Bratton, Gold 2003), žmogiškųjų išteklių vadyba yra „strateginis darbinų santykių vadybos metodas, akcentuojantis, kad žmonių sugebėjimų išnaudojimas yra lemiamas siekiant konkurencinio pranašumo“. Jo turėjo būti siekiama naudojant aiškia įdarbinimo politiką, metodus ar programas, kurias Purcell (Purcell 1999) apibūdino kaip „kieta/ griežta“ ir „švelnią/ minkštą“ žmogiškųjų išteklių vadybą:

- „kieta/ griežta“ žmogiškųjų išteklių vadyba jungia visus darbinų santykių elementus, akcentuojančius darbuotojo paklusnumą, kiekybinį našumą, vadybininkus, užduotį ir organizacijos vystimąsi.
- „minkšta/ švelni“ žmogiškųjų išteklių vadyba pirmenybę teikia lankstumui, deryboms, efektyvumui, kokybei, išorinių poveikių ir teisių pripažinimui darbinuose santykiuose. Ji strategiškesnė ir labiau ilgalaikė (Analoui 1999).

Kitas būdas suprasti „švelnią/ minkštą“ ir „kieta/ griežta“ žmogiškųjų išteklių vadybą – nagrinėti žmogiškųjų išteklių vadybą ir žmogiškuosius santykius. (Guest 1987) diferencijuoja žmogiškuosius santykius ir žmogiškųjų išteklių vadybą pagal kontrolės padėtį, darbuotojų santykius, organizacijos principus ir politikos tikslus ir kt. Pagal autorių (Guest 1987) žmoniškieji santykiai teikė pirmenybę sutartims, kolektyviniam elgesiui ir žemam pasitikėjimo lygiui, o žmogiškųjų išteklių vadyba teikė pirmenybę abipusiam pasitikėjimui, o ne pliuralistiniam požiūriui į valdymą. Žmogiškųjų išteklių vadyba atsižvelgė į organizacijų organinę prigimtį, į lankstumą ir decentralizuotą administravimą. Žmogiškųjų išteklių vadybos politikos tikslai buvo adaptacinė darbo jėga, skirtingai nei administracinis efektyvumas, standartinis veiklos kaštų minimizavimas personalo vadyboje.

### Žmogiškųjų išteklių vadyba koncepcijos aspektu

Nepriklausomai nuo to, kokio dydžio yra organizacija, ar kokio pobūdžio veiklą ji vykdo, visoms organizacijoms ypač svarbus išteklius yra joje dirbantis personalas, t.y. žmogiškieji ištekliai (Snieška, Drakšaitė 2007). Organizacijos personalas, kaip ir verslumo, kapitalo ir prekės ar tinkamo produkto veiksnys yra

lemiamas, turi didžiausią įtaką. Šio veiksnio išraiška – personalas, jų sudėtis, kaita, kvalifikacinė struktūra. Jis, kartu su kitais elementais, yra jų visų veiksmų kombinuoto veikimo, kiekybinio ir kokybinio, panaudojimo rezultatas. Personalo vieta ir reikšmė atsiskleidžia savo indėliu ūkinėje komercinėje veikloje bei savęs išlaikymo išlaidų dydžiu ir dalimi.

Organizacijos personalas – tai daug daugiau nei darbo jėga, tai pagrindinis resursas ir kapitalas (Čepaitienė 2006). Kai kurie mokslininkai personalą vertina kaip organizacijos žmonių kapitalą, todėl teigiama, kad organizacija turi orientuotis į darbuotojus, nes šis kapitalas yra vertingesnis už materialų turtą (Friedman, Hatch; Walker 1999). Autorių (Stankevičienė, Lobanova 2006) teigimu, personalas – tikslingai organizuotų žmonių grupė, kurie dirba bendrai, siekdami įgyvendinti organizacijos tikslus bei patenkinti savo poreikius. Anot autoriaus (Sūdžius 2001), personalas yra darbuotojų dalis, dirbanti tam tikroje veiklos srityje. Mokslinėje literatūroje neretai aptinkamos skirtingos personalo valdymo sąvokos formuluotės, ne gana to, neretai vartojami nevienodi terminai (žmogiškųjų išteklių valdymas, žmogiškųjų resursų valdymas, personalo vadyba, darbuotojų vadyba, personalo administravimas ir valdymas, personalo organizavimas ir valdymas, personalo veiklos vadyba, personalo organizavimas ir pan.).

1 lentelė. Personalo valdymo apibrėžimai

Autorius (-iai)	Apibrėžimas
B. Leonienė (2002)	Personalo valdymas – tai sistema, kuri sukuria potencialą, reikalingą organizacijos tikslams įgyvendinti ir tolesniam jos gyvybingumui palaikyti.
B. Martinkus, ir kt. (2000)	Personalo valdymas – vadovų ir darbuotojų motyvavimo, tinkamą valdymo metodų, stiliaus, priemonių parinkimo klausimai, skatinantys suformuluotų tikslų.
J.A.F. Stoner ir kt. (1999)	Personalo valdymas - tai besitęsianti procedūra, kurios paskirtis – aprūpinti reikiamais žmonėmis, reikiomomis pareigomis ir reikiamu laiku.
A. Sakalas (2000)	Personalo valdymas – tai sistema, kurios pagrindinis tikslas – užtikrinti efektyvų vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimą, siekiant organizacijos tikslų.
G. Dessler (2001)	Personalo valdymas – tai praktinis darbas ir politika, kad vadovaudami verslui galėtumėte dirbti su žmonėmis susijusį darbą – priimti apmokyti, įvertinti, atlyginti savo kompanijos darbuotojams bei sudaryti jiems saugią ir teisingą darbo aplinką.
A Dictionary of Human Resource Management (2001)	Personalo valdymas – tai koordinuotas požiūris į žmonių valdymą, kuriuo siekiama integruoti ir suderinti įvairias personalo veiklas.

Personalo valdymas kaip mokslo ir praktikos sritis atsirado Šiaurės Amerikoje XXa. antrajame dešimtmetyje (Kaufman, 2001). Vadybinėje literatūroje pateikiama nemažai skirtingų personalo valdymo sampratos formuluočių. Personalo valdymo sampratų įvairovei atsirasti (1 lentelė) įtakos turėjo ir tas faktas, kad ne vienu metu susiformavusių atskirų vadybos teorijų nuostatas lėmė tuometinėje organizacijų aplinkoje veikusios politinės, ekonominės ir socialinės jėgos, kurios



skirtingai veikė darbuotojų tarpusavio sąveiką ir personalo politiką (Stankevičienė, Lobanova, 2006).

Skirtingi autoriai pabrėžia skirtingus personalo valdymo aspektus. Vieni labiau akcentuoja vadovų sėkmę lemiančius bruožus, kiti – valdžios poveikį ir tam naudojamus metodus bei priemones, tretieji – darbo grupėse vykstančius socialinius procesus, dar kiti – vadovavimo stiliaus ypatumus. Tačiau tampa akivaizdu – didžioji dalis teoretikų sąvoką aiškina panašiai, tačiau akcentuoja skirtingus valdymo aspektus.

Personalo valdymo tikslas – aprūpinti organizaciją tinkamos kokybės žmogiškaisiais ištekliais, siekiant ne tik žmonių efektyvaus panaudojimo, bet ir garantuojant darbuotojams fizinį, teisinį, socialinį bei psichologinį saugumą darbe bei kuo didesnę pasitenkinimą darbu bei gyvenimo kokybę (Stankevičienė, Lobanova, 2006).

Išanalizavus personalo bei personalo valdymo koncepcijas, tikslinga pereiti prie personalo valdymo funkcijos sąvokos analizės. Funkcija mokslinėje literatūroje įvardijama kaip organizacijos vykdoma veikla (arba jos dalis) (Zakarevičius, 2003). Anot autorių (Banytė, Gadeikienė 2006), personalo valdymo funkcija siejama su organizacijos bendrosios vertės kūrimu, darbuotojus priskiriant vertingiausiajam įmonės turtui. Kitų autorių (Butler, Ferris, Napier 1991) teigimu, personalo valdymo funkcija – tai ilgalaikis integruotas požiūris, turintis stiprų sąryšį su verslo strategija.

Personalas valdymas – tai koordinuotas požiūris į žmonių valdymą, kuriuo siekiama integruoti ir suderinti įvairias personalo veiklas.

### Žmogiškųjų išteklių vadybos struktūrizavimas

Tradicinės personalo valdymo veiklos apima personalo verbavimą, darbuotojų vertinimą, darbuotojų apmokėjimą, darbuotojų mokymo bei tobulinimo aspektus. Ši autorė (Bakanauskienė 2002) išskiria devynias personalo valdymo veiklas, kurios atsispindi 2 lentelėje.

Geriausias būdas sisteminti žmogiškųjų išteklių vadybos skirtingus elementus yra apsvaistyti struktūrą, kuri traktuoja žmogiškųjų išteklių vadybą kaip stilių, strategiją ir rezultatą. Žmogiškųjų išteklių vadyba kaip stiliaus ištakos yra susijusios su (Watson 1997) personalo vadybininkų profesinio vaidmens analize ir su (Legge 1978) jų politinio reitingo organizacijoje analize, o taip pat su (Tyson, Fell 1986) jų įtakos vaidmenų, atliekamų organizacijoje analize (Beardwell et al 2004). Žmogiškųjų išteklių vadyba (kaip stilius darbinuose santykiuose) buvo vienaip ar kitaip susijusi su „švelniu/ minkštu“ ir „kietu/ griežtu“ metodais. „Kietas/ griežtas“ stilius akcentavo kaštų minimizavimą, gamybos ekonomiškumą ir ištekliams pagrįstą požiūrį į darbo jėgą. „Švelnus/ minkštas“ stilius apėmė individualumo integraciją, vertybes - pasitikėjimą ir atsidavimą - organizacijos verslo strategijai. Autorius (Legge 1995) apibūdino „švelnų/ minkštą“ stilių kaip „raidos humanizmą“ („developmental humanism“), o „kietą/ griežtą“ stilių kaip „utilitarinį instrumentalizmą“ („utilitarian instrumentalism“).

2 lentelė. Personalo valdymo turinys

Personalas valdymo veikla	Jos paskirtis
Darbų analizė	Surinkti ir organizuoti informaciją apie visus organizacijoje atliekamus darbus
<i>Organizacijos aprūpinimo personalu veiklos</i>	
Personalas planavimas	Užtikrinti, kad organizacija reikiamu laiku turėtų reikiamą kiekį, reikiamos sudėties ir kvalifikacijos darbuotojų
Personalas verbavimas	Surasti ir pritraukti reikiamą kiekį reikalingos kvalifikacijos potencialių kandidatų į vakansines ar naujai sukuriamas darbo vietas
Personalas atranka	Atrinkti labiausiai tinkamus pretendentes ir priimti samdos sprendimą
<i>Organizacijos darbuotojų – personalo – valdymo veiklos</i>	
Personalas adaptavimas (orientavimas)	Supažindinti darbuotoją su nauju darbu, adaptuoti jį naujame kolektyve
Personalas vertinimas	Vertinti organizacijos personalo darbą, jo atitikimą užimamoms ar ateities pareigybėms
Personalas mokymas ir tobulinimas	Kelti darbuotojų kvalifikaciją
Personalas judėjimo valdymas	Užtikrinti organizacijos poreikius atitinkantį personalo judėjimą
Personalas kompensavimas ir apsauga	Užtikrinti efektyvų ir saugų organizacijos personalo darbą

Žmogiškųjų išteklių vadyba kaip strategija analizuojama ne tik literatūros apžvalgose, bet ir aštuntojo dešimtmečio Jungtinės Amerikos Valstijų praktikų veikloje. Pavyzdžiui, žmogiškųjų išteklių vadybos panaudojimas Jungtinės Karalystės Nacionalinėje Sveikatos Tarnyboje (National Health Services) pademonstravo efektyvumą organizaciniame planavime ir veikloje. Geresnių verbavimo ir atrankos procedūrų, o taip pat didesnio atlygio sistemos sukūrimas šiose organizacijose - priverstė svarstyti žmogiškųjų išteklių vadybos įgyvendinamumą (Beardwell et al 2004). Devintasis dešimtmetis žiūrėjo į žmogiškųjų išteklių vadybą iš organizacijų, naudojančių žmogiškųjų išteklių vadybos principus savo strateginių tikslų siekimui, rezultatų perspektyvos. Ši koncepcija kilo iš Jungtinių Valstijų, ir buvo paminėta (McDuffie 1995) darbe. Šiems autoriams žmogiškųjų išteklių vadybos technologijų grupavimas lėmė „pastebimus pagerėjimus organizacinėje veikloje“ (Beardwell, Holden, Claydon 2004).

Esant tokiai struktūrai, į žmogiškųjų išteklių vadybą žiūrima kaip į naują personalo vadybos formuluotę, naują vadybos discipliną, ištekliams grįstą vadybos funkciją, o taip pat kaip į strateginę ir tarptautinę funkciją. Šis požiūris apibūdina žmogiškųjų išteklių vadybą kaip gamybos santykių ir personalo vadybos sintezę naujos vadybos disciplinos sukūrimui. Tai palaiko žmogiškųjų išteklių vadybos sąvokos plėtrą. Žmogiškųjų išteklių vadybos literatūra sieja organizacijos našumą su daugeliu veiksnių, tokių kaip motyvacija, unitarizmas, strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas (Fombrun et al 1984), suinteresuotųjų asmenų analizė, organizacinė kultūra ir struktūra. Žmogiškųjų išteklių vadyba šiandien yra paplitęs vadybos instrumentas (Redman, Wilkinson 2001).

Mokslininkų požiūris į žmogiškųjų išteklių vadybą pabrėžia atskirų darbuotojų kaip investicijų, o ne kaip sąnaudų, svarbą. Kaštų minimizavimas buvo svarbus personalo vadyboje ir vedė prie darbuotojų priskyrimo vienai iš „bendrų reikmenų“, kurioms organizacijoje buvo reikalingas valdymas, kategorijų (Beardwell et al 2004). Šie autoriai mato tokio požiūrio ištakas Japonijos „švelnioje/ minkštoje“ žmogiškųjų išteklių vadyboje, kuri suteikdavo įdarbinimo visam gyvenimui galimybę, kas sąlygojo didesnį darbuotojų atsidavimą.

Žmogiškųjų išteklių vadyba pabrėžia darbuotojų ištikimybės ir lojalumo organizacijai svarbą, t.y. žmogiškųjų išteklių vadyba iš esmės orientuota į darbuotojų lojalumą.

### **Efektyvios žmogiškųjų išteklių vadybos pasekmė – darbuotojų lojalumas**

Mokslinėje literatūroje pastarąjį dešimtmetį vis labiau pabrėžiama, jog žmogiškųjų išteklių vadyba turėtų skatinti darbuotojų lojalumą organizacijai. Turbūt išsamiausiai darbuotojų lojalumą analizuoja vidinio marketingo šalininkai. Vidinio marketingo, kuris grindžiamas darbdavio ir darbuotojo santykių stiprinimu, požiūriu lojalumą galima būtų interpretuoti, kaip darbuotojų ugdymą ir motyvavimą, siekiant padidinti darbuotojų pasitenkinimą organizacija, sumažinti kaitą, sukelti norą teigiamai atsiliesti apie produktą, tokiu būdu gerinant aptarnavimo kokybę (Peltier, Nill, Schibrowsky 2003).

2001 m. atlikto 8000 darbuotojų, atstovavusių 35 sektorius, apklausa leido identifikuoti pagrindinius darbuotojų lojalumą lemiančius veiksnius (McKenna 2002): įdomus darbas, iššūkiai, karjeros galimybės, ugdymas, sąžiningas darbo apmokėjimas, santykiai su bendradarbiais, palaikantis vadovavimas, supratingas vadovas, didžiavimasis organizacija, jos misija bei produktais, puiki darbo aplinka bei organizacijos kultūra, pripažinimas, įvertinimas bei pagarba, naudingas darbas, autonomija.

Darbuotojų lojalumo ugdymas organizacijai naudingas tuo, jog tokie darbuotojai labiau išiklauso į vartotojų poreikius, kūrybingiau šalina iškilusius nesklandumus ir retai svarsto apie darbo santykių nutraukimą. Be to, organizacijos produktus konkurentai gali nukopijuoti, tačiau lojalių darbuotojų – ne. Todėl verslo organizacija tiek moraliai, tiek materialiai turėtų būti suinteresuota ugdyti darbuotojų lojalumą.

### **Darbuotojų lojalumo ir vartotojų lojalumo ryšys**

Dauguma mokslininkų vartotojų lojalumą traktuoja kaip prierašumą, ištikimybę vienai prekei, prekybos vietai. M.D. Uncles, G.R. Dowling ir K. Hammond (2003) nurodo, jog lojalumas – tai, ką vartotojas gali parodyti prekiniam ženklui, paslaugai, produkto kategorijai ar veiklai. Šiame apibrėžime lojalumas siejamas su prekinio ženklu, tačiau autoriai pabrėžia, kad lojalumas – tai pirkėjo ypatybė. Anot S. J. Backman, J.L. Crompton (1999), vartotojų lojalumas – tai ilgalaikis pripratimas prie prekės ar paslaugos, arba jos prekės ženklo. Kiti marketingo specialistai pateikia panašius lojalumo termino apibrėžimus.

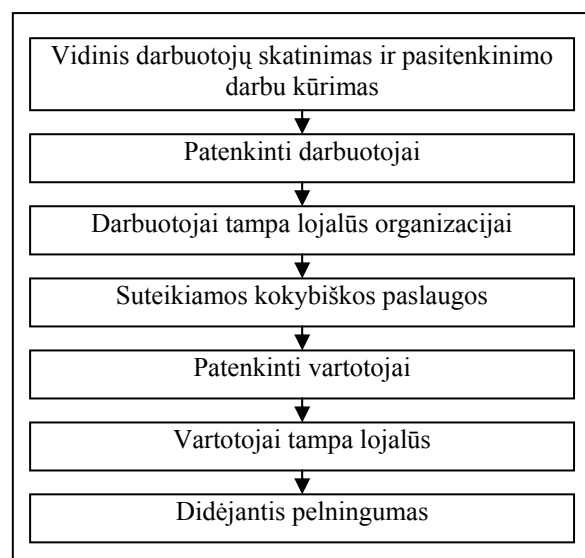
Vartotojai vertina organizaciją ir jos produktus atsižvelgdami į tai, kaip su jais elgiasi darbuotojai, su kuriais jiems tenka bendrauti. Anot S. F. Stershic (2001) pagrindinė priežastis, kodėl vartotojai pasirenka konkurentų produktą, yra ta, kad jie jaučia, jog organizacija skiria jiems per mažai dėmesio, arba visiškai jo neskiria. Taigi, nei didelis marketingo biudžetas ar kūrybinga reklama nepaskatins vartotojo išigyti produktą dar kartą, jei darbuotojas jam neskirs pakankamai dėmesio.

Anot mokslininkų (Lockwood 2007; Watkins 2004; Tremayne 2009; Kusari ir kt. 2005; Sharman 2004) darbuotojų lojalumas turi reikšmingos įtakos vartotojų lojalumui, kadangi darbuotojai linkę elgtis su vartotojais taip, kaip su darbuotojais elgiama organizacijos viduje, todėl vidinio marketingo šalininkai laikosi prielaidos, kad kuo labiau darbuotojai yra atsidavę paslaugoms (ar prekėms, ar netgi visam pardavimo procesui), kurias jie pardavinėja, ir kuo jie labiau lojalūs organizacijai, kurioje jie dirba, tuo didesnė tikimybė, kad jie suteiks puikias paslaugas įmonės išoriniams vartotojams, o tai lems pastarųjų lojalumą ir padidins įmonės pelningumą. Šie ryšiai atsispindi 1 paveiksle.

Manoma, jog kuo geriau darbuotojai yra informuoti apie įmonės parduodamas prekes ar teikiamas paslaugas, tuo geriau apie tai jie gali informuoti ir aptarnauti vartotojus, o tai skatina vartotojų lojalumą.

Darbuotojų lojalumo ir vartotojų lojalumo sąsajas patvirtina ne tik teorinės išvalgos, bet ir praktiniai tyrimai. Pavyzdžiui New York'o tyrimų bendrovės Towers Perrin atlikto tyrimo duomenimis, organizacija, kurios metinė darbuotojų kaita siekia 10 proc., yra mažiausiai 10 proc. pranašesnė vartotojų lojalumo aspektu už organizaciją, kurios darbuotojų kaita yra 15 proc. (Comeau-Kirschner 1998).

Norint paskatinti darbuotojų lojalumą, būtina derinti marketingo ir žmogiškųjų išteklių vadybos funkcijas. Vidinio marketingo įtaka žmogiškiesiems ištekliams šiame straipsnyje jau buvo aptarta, tad lieka įvertinti, kaip, pasitelkiant žmogiškųjų išteklių vadybos funkcijas, būtų galima užtikrinti darbuotojų (o drauge ir vartotojų) lojalumą.



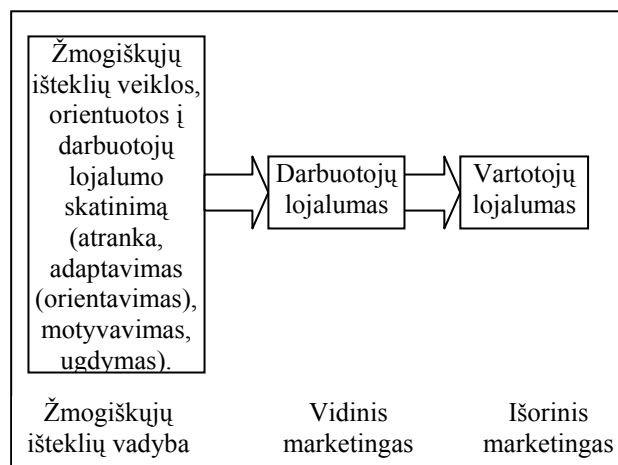
**1 pav.** Vartotojų lojalumo naudos pasiekimas tobulinant vidinį marketingą (šaltinis: Gummesson 1999)

## Žmogiškųjų išteklių vadybos ir vartotojų lojalumo sąsajos

Vartotojų nuostatomis, požiūriui bei ketinimams įtakos turi tai, ką žmogiškieji ištekliai patiria organizacijoje, - jei jie nesijaus vertinami, taip nesijaus ir vartotojai. Galima teigti, kad, jei darbuotojas nebus lojalus, net ir veiksmingiausios marketingo pastangos vartotojams sukurti teigiamą įspūdį apie organizaciją ir jos produktus gali tapti bereikšmės.

Šiame straipsnyje jau minėtos bendrovės Towers Perrin atlikto tyrimo duomenimis, tarp organizacijos žmogiškųjų išteklių politikos ir vartotojų lojalumo lygio egzistuoja stiprus ryšys (Comeau-Kirschner 1998). Kadangi „minkšta / švelni“ žmogiškųjų išteklių vadyba apima darbuotojų pasitikėjimo ir atsidavimo aspektus, būtent „minkštos / švelnios“ žmogiškųjų išteklių vadybos metodų taikymas turėtų būti integruotas į žmogiškųjų išteklių vadybos politiką. Apskritai, organizacijos žmogiškųjų išteklių politika turėtų būti orientuota ne tik į darbuotojus, bet ir į vartotojus. Žmogiškųjų išteklių vadyba turėtų būti orientuota į tai, kad darbuotojas būtų traktuojamas kaip vidinis vartotojas (Barnes ir kt. 2004).

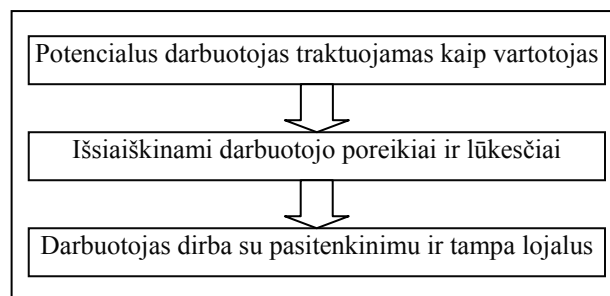
Atlikta teorinių žmogiškųjų išteklių vadybos koncepcijų ir struktūrizacijos, darbuotojų ir klientų lojalumo ryšio analizė leidžia teigti, jog didžiausias dėmesys, siekiant ugdyti darbuotojų lojalumą (ir tokiu būdu skatinti vartotojų lojalumą) turėtų būti skiriamas šioms žmogiškųjų išteklių veikloms: atrankai, adaptavimui, motyvavimui bei ugdymui. Nuo kitų žmogiškųjų išteklių veiklų šiame tyrime atsiribojama, kadangi į minėtas veiklas turėtų būti labiausiai nukreiptos vidinio marketingo pastangos. Darbuotojų atrankos, adaptavimo, motyvavimo bei ugdymo pokyčiai turėtų būti orientuoti į darbuotojų lojalumo skatinimą, kas ugdytų ir vartotojų lojalumą (žr. 2 pav.).



2 pav. Žmogiškųjų išteklių, darbuotojų lojalumo ir vartotojų lojalumo sąsaja (sudaryta autorių)

**Darbuotojų atrankos orientavimas į darbuotojų lojalumo skatinimą.** Anot vidinio marketingo šalininkų, sėkmingos paslaugų įmonės veiklos pagrindas yra ne bet kokie darbuotojai, o lojalūs darbuotojai. Siekiantiems sukurti šį pagrindą, siūloma potencialius darbuotojus traktuoti kaip vartotojus ir atrenkant bei samdant darbuotojus daug dėmesio būtina skirti išsiaiškinimui, ar darbas, kurį pretenduoja atlikti asmuo, atitinka jo

poreikius ir lūkesčius, susijusius ne tik su pačiu darbu, bet ir su darbo vieta; kitais darbuotojais (žr. 3 pav.).



3 pav. Darbuotojų atrankos įtaka darbuotojo pasitenkinimui ir lojalumui (sudaryta autorių)

Tik tada, kai darbas atitinka darbuotojo lūkesčius, galima tikėtis, jog darbuotojas dirbs su pasitenkinimu ir išliks lojalus organizacijai. Tačiau būtina pabrėžti ir tai, jog privaloma atsižvelgti ne tik į darbuotojo lūkesčius, svarbūs ir organizacijos poreikiai bei lūkesčiai. Tikslinga būtų samdyti tokį darbuotoją, kurį būtų norima paversti lojaliu organizacijai. Be to, naudinga būtų išsiaiškinti, kiek laiko potencialus darbuotojas dirbo prieš tai buvusioje darbovietėje.

**Adaptavimo orientavimas į darbuotojų lojalumo skatinimą.** Adaptuojant darbuotojus reikėtų supažindinti su reikšmingumu organizacijai bei galima teigiama ar neigiama jų įtaka vartotojams.

**Motyvavimo orientavimas į darbuotojų lojalumo skatinimą.** Darbuotojai atsakingiau atlieka savo pareigas, kuomet primenama, kokie vertingi jie yra organizacijai ir kokią įtaką jie daro vartotojams. Organizacija, siekianti skatinti darbuotojų lojalumą, ir tokiu būdu didinti vartotojų lojalumą, žmogiškųjų išteklių motyvavimo veikla turėtų siekti, kad darbuotojai jaustų, jog jie tinka organizacijai, kad žinotų, ko iš jų tikimasi ir, kaip jie padeda įgyvendinti organizacijos tikslus. Atliktos ekspertų apklausos duomenimis, organizacijų vadovai, siekdami motyvuoti darbuotojus taip, kad jie būtų suinteresuoti tinkamai aptarnauti vartotoją, naudoja tokias motyvavimo priemones: metinius priedus (41 proc.), mėnesinius priedus (40 proc.), dovanų čekius (35 proc.), kita (15 proc.). Tyrimas atskleidė, jog 9 proc. organizacijų vadovai nenaudoja jokių motyvavimo priemonių (Tremayne 2009).

Praktikoje taikomos tam tikros atlyginimo už darbą formos, kuriomis siekiama skatinti darbuotojų lojalumą. Pavyzdžiui restorane „Olive Garden“ naujai priimtų ir ilgą laiką dirbančių restorane padavėjų atlyginimas buvo identiškasis, tad vadovybė nusprendė padidinti darbo užmokestį tiems darbuotojams, kurių apyvarta sieks 25000 JAV dol. (Reichheld 1993).

**Ugdymo orientavimas į darbuotojų lojalumo skatinimą.** Jei tikimasi, kad darbuotojas organizacijai bus lojalus, būtina ugdyti bendravimo su vartotojais gebėjimus. Žmogiškųjų išteklių ugdymas turėtų būti orientuotas į netiesioginį darbuotojų supažindinimą su vartotojais: darbuotojai turi žinoti, kas yra organizacijos produktų vartotojai, ir kodėl jie šiuos produktus perka (Ulrich, Brockbank 2005). Tokios žinios darbuotojus nukreipia veiksams, kurie ugdo vartotojų lojalumą.

Gana patrauklus pasiūlymas būtų į kai kuriuos mokymus įtraukti ir vartotojus. Tokią praktiką labai sėkmingai taiko General Electric's Crotonville ugdymo centras. Tokiu būdu ne tik organizacijos darbuotojai geriau ima pažinti vartotoją, bet ir vartotojas susipažįsta su organizacijos misija, tikslais, valdymo filosofija, sprendimų priėmimo procesu (Ulrich, Brockbank 2005).

Autorių nuomone, žmogiškųjų išteklių vadyba, orientuota į darbuotojų lojalumo skatinimą, yra organizacijos sėkmės garantas, darantis tiesioginį poveikį vartotojų lojalumui - jeigu organizacijos darbuotojai yra lojalūs organizacijai, jie labiau išsiklauso į vartotojų poreikius, o tai skatina vartotojų lojalumą. Taigi, organizacijos žmogiškųjų išteklių vadyba turėtų skatinti darbuotojus elgtis taip, kad būtų ugdomas vartotojų lojalumas.

Apibendrinant būtų galima teigti, jog žmogiškųjų išteklių vadyba turėtų būti orientuota ne į tai, ką ji atlieka, o į tai, koks yra šios funkcinės srities rezultatas. Šis rezultatas turėtų padidinti ne tik organizacijos darbuotojų, bet ir vartotojų lojalumą ir tokiu būdu teikti organizacijai papildomą naudą.

## Išvados

Žmogiškųjų išteklių vadyba vis plačiau naudojama darbinių santykių stiprinimui. Žmogiškųjų išteklių vadyba yra "strateginis darbinių santykių vadybos metodas, akcentuojantis, kad žmonių sugebėjimų išnaudojimas yra lemiamas siekiant konkurencinio pranašumo". Skirtingi požiūriai į „švelnią/ minkštą“ ir „kieta/ griežtą“ sąlygoja strateginę žmogiškųjų išteklių vadybą bei žmogiškuosius santykius.

Darbuotojų lojalumas – vienas iš sunkiausiai nukopijuojamų (arba visiškai nenukopijuojamų) organizacijos konkurencinių pranašumų, kuri lemia tokie veiksniai kaip įdomus darbas, iššūkiai, karjeros galimybės, ugdymas, sąžiningas darbo apmokėjimas, santykiai su bendradarbiais ir kt. Darbuotojų lojalumo nauda organizacijai labiausiai atsiskleidžia sąryšio su klientų lojalumo skatinimu aspektu.

Darbuotojų lojalumas ir vartotojų lojalumas yra tiesiogiai susiję, todėl organizacijos savo žmogiškųjų išteklių valdymą turėtų orientuoti į darbuotojų lojalumo skatinimą. Atlikta analizė leidžia teigti, jog didžiausias dėmesys, siekiant ugdyti darbuotojų lojalumą (ir tokiu būdu skatinti vartotojų lojalumą) turėtų būti skiriamas žmogiškųjų išteklių atrankai, adaptavimui, motyvavimui bei ugdymui.

Žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų pokyčiai, kurių tikslas – skatinti vartotojų lojalumą, įgyvendinami ne per vieną dieną. Tai turėtų būti nuosekliai planuojamas procesas, apimantis pokyčius ir organizacijos strategijoje.

Mokslinėje literatūroje pastebimos ir tiekėjų lojalumo bei acininkų lojalumo sąsajos su vartotojų lojalumu, taigi tai galėtų tapti tolesnių autorių tyrinėjimų objektu.

## Literatūra

- Analoui, F. (1999). *Effective Human Resource Development: A Challenge for Developing Countries*. Ashgate, Aldershot.
- Backman, S., Crompton, J. L. (1991) The usefulness of selected variables for predicting activity loyalty. *Leisure Sciences*, 13, 205-220.
- Bakanauskienė, I. (1998). Personalo valdymas Lietuvos organizacijose: pagrindinių ypatumų analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 8, 17 – 29.
- Banytė J., Gadeikienė A. (2006). Farmacijos kompanijų atstovybių Lietuvoje žmogiškųjų išteklių valdymo metodologiniai aspektai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 39, 23 – 42.
- Barnes, B. R., Fox, M. T., Morris, D. S. (2004) Exploring the linkage between internal marketing, relationship marketing and service quality: a case study of a consulting organization. *Total Quality Management*, 5 – 6, 593 – 601.
- Beardwell, I., Holden, L. and Claydon, T. (2004). *Human Resource Management a Contemporary Approach*, 4th edition, Prentice Hall, Harlow.
- Berry, L. L., Shostack, G. L., Upah, G. D. (1983) *Emerging Perspectives on Service Marketing*. American Marketing Association, Chicago.
- Bratton, J., and Gold, J. (2003) *Human Resource Management: Theory and Practice*, 3rd edition, Palgrave Macmillan, Hampshire.
- Butler, J. E., Ferris, G. R., Napier, N. K. (1991). *Strategy and Human Resources Management*. Cincinnati: South-Western.
- Comeau-Kirschner, C. (1998). Making Retention Work. *Management Review*, 11, 7 – 8.
- Čepaitienė, I. (2006). Materialinio skatinimo įvertinimas VĮ Jonišio miškų urėdijoje. *Ekonomikos ir vadybos aktualijos 2006 – 6 osios studentų mokslinė konferencijos medžiaga*, 44 – 49.
- Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Poligrafija ir informatika, Vilnius.
- Devanna, M. A., Fombrun, C. J., Tichy, N. M. (1984). A Framework for strategic human resource management', in Fombrun, C. J., Tichy, M. M. and Devanna, M.A. (eds) *Strategic Human Resource Management*. John Wiley, New York.
- Fombrun, C. J., Tichy, M. M. and Devanna M. A. (1984). *Strategic Human Resource Management*, John Wiley, New York.
- Foullkes, F. (1980). *Personnel Policies in Large Non-Union Companies*. Prentice Hall, New Jersey.
- Friedman, B. S., Hatch, J. A., Walker, D. M. (1999). *Mehr-Wert durch Mitarbeiter. Wie sich Human Capital gewinnen, steigern und halten lässt*. Luchterhand, Neuwied.
- Guest, D. (1987). Human resource management and industrial relations', *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521.
- Gummesson E. (1999). *Total Relationship Marketing*. HPC Books Ltd., Cornwall.
- Herry, E., Noon, M., (2001) *A Dictionary of Human Resource Management*. University Press, Oxford.
- Jacoby, s. (1997). *Modern Manors: Welfare Capitalism since the New Deal*. Princeton University Press, New Jersey.
- Kaufman, B. (1993). *The Origins and Evolution of the Field of Industrial Relations*. ILR Press, New York.
- Kaufman, B. E. (2001). Human Resources and Industrial Relations Commonalities and Differences. *Human Resource Management Review*, 11(4), 339 – 374.

- Kusari, S., Cohen, D., Singh, J., Marinova, D. (2005) Trust and control mechanisms in organizational boundary spanners' cognitions and behaviors. *Academy of Management Best Conference Paper*, 2, 94 – 102.
- Legge, K. (1978). 'Human resource management: a critical analysis', in Storey, J. (ed.) *New Perspectives on Human Resource Management*. Routledge, London,
- Legge, K. (1995). *HRM: Rhetorics and Realities*. Macmillan Business, Basingstoke.
- Lockwood, N. R. (2007) *Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's strategic Role*. Society for Human Resource Management, Alexandria.
- Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.
- Martinkus, B., Neverauskas, B., Sakalas, A. ir kt. (2000). *Aiškinamasis įmonės vadybos terminų žodynas*. Technologija, Kaunas.
- McDuffie, J.P. (1995). 'Human resource bundles and manufacturing performance', *Industrial and Labour Relations Review*, 48(2), 197-221.
- McKenna, T. (2002) The loyalty quotient. *National Petroleum News*, 4, 16.
- Peltier, J., Nill, A., Schibrowsky, J. A. (2003) Internal marketing, nurse loyalty and relationship marketing: an exploratory study of german nurses. *Health Marketing Quarterly*, 20(4), 63 – 82.
- Purcell, J. (1999). 'Best practice and best fit: chimera or cul-de-sac?' *Human Resource Management Journal*, 9(3), 26-41.
- Redman, T. and Wilkinson, A. (2001). *Contemporary HRM*. Harlow: FT/ Prentice Hall.
- Reichheld, F. H. (1993) Loyalty-based management. *Harvard Business Review*, 2, 64 – 73.
- Sakalas, A. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
- Sharman, S. (2004) Not just a token gesture. *Marketing Week*, 11, 45 – 46.
- Snieška, V., Drakšaitė, A. (2007). The Peculiarities of Skilled Work Globalization in Achieving the Competitive Edge of the Firms. *Ekonomika ir vadyba 2007 – 12 – osios tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga*, 875–881.
- Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijoje*. VGTU I-kla, Vilnius.
- Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R. (1999). *Vadyba*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
- Sūdžius, V. (2001). *Smulkaus ir vidutinio verslo administravimas ir valdymas*. Kronta, Vilnius.
- Stershic, S. F. (2001) Leveraging Your Greatest Weapon. *Marketing Management*, 4, 40 – 43.
- Tyson, S. and Fell, A. (1986). *Evaluating the Personnel Function*. London: Hutchinson.
- Tremayne, J. (2009) The science of service. *Smart Business Cleveland*, 3, 61 – 66.
- Ulrich, D., Brockbank, W. (2005) Focusing on Customers. *Human Resource Magazine*, 6, 62 – 66.
- Uncles, M.D., Dowling, G.R., Hammond, K. (2003), Customer Loyalty and Customer Loyalty Programs. *Journal of Consumer Marketing*, 11.
- Watkins, E. (2004) Service, Not Points, Builds Guest Loyalty. *Lodging Hospitality*, 9, 2.
- Watson, T. (1997). *The Personnel Managers*. London: Routledge.
- Zakarevičius, P. (2003). *Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos*. VDU I-kla, Kaunas.

## CONSUMER LOYALTY AS EFFECTIVE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT RESULT

### Summary

In modern times, when customers using informational and communicational technologies can easily compare products, manufacturers, suppliers and prices, business organizations face with the necessity to differentiate. Seeking to differentiate in the abundance of business organizations, nowadays more and more organizations are gaining competitive advantage using customer relationship management (CRM), personal marketing or other measures. These tools, undoubtedly, can be useful for organization, but majority of marketing specialists are giving insufficient attention to human resources, which are treated as the most important weapon in competitive fight. So, one of ways to differentiate company in modern knowledge based economy could be human resource management orientated to employees, and more precisely to employee loyalty, which would ensure the increase of customer loyalty. This is the reason why this work analyzes the impact of human resource management upon customer loyalty. Seeking to accomplish this purpose authors accomplished the analysis of human resource management conception and structure theoretical background, revealed the significance of employee loyalty upon human resource management, also evaluated the relationship between human resource management and customer loyalty.

The accomplished theoretical survey has presented that human resource management is a strategic method of work relationships, which emphasizes that exploitation of human capabilities as a critical factor while seeking competitive advantage. Different points of views to „soft / mild“ and „hard / strict“ human resources management determine strategic human resource management and human relationships.

The survey revealed that employee loyalty is one of those organizational competitive advantages, which can be hardly copied or can't be copied at all. Employee loyalty is determined by such factors as interesting work, challenges, career opportunities, training, honest work compensation, relationships with co-workers etc. Customer loyalty mostly benefits for organization in terms of customer loyalty stimulation.

It was estimated that employee loyalty and customer loyalty are directly related. This is the reason why organizations should orientate their human resource management upon stimulating employee loyalty. The accomplished survey lets to make a conclusion that while seeking to increase employee loyalty (and at the same time to stimulate customer loyalty) the maximum attention should be paid to the selection, adaptation, stimulation and training of customer loyalty. The changes in actions of human resource management are implemented not during a day. It should be a concentrated and carefully planned process, which should include changes in organizational strategy.

In conclusion, it could be stated that human resource management should be orientated not to what it performs and fulfills, but to the result of this functional field. This result should increase the loyalty of employees and customers. As a result, the organization would get additional value.

**KEYWORDS:** human resource management, the activities of human resource management, employee loyalty, customer loyalty, inner marketing.

**Palmira Papšienė**, Vilniaus Gedimino technikos universiteto, Tarptautinės ekonomikos ir vadybos katedros doktorantė, Šiaulių kolegijos, Administravimo studijų katedros lektorė. Mokslinių tyrimų kryptis – žmogiškųjų išteklių vadyba. Adresas Aušros al. 40, Šiauliai. Telefonas (8 41) 52 37 68. El. paštas palmira.papsiene@gmail.com.

**Neringa Vilkaitė**, Vilniaus Gedimino technikos universiteto, Socialinės ekonomikos ir vadybos katedros doktorantė. Mokslinių tyrimų kryptys: vartotojų lojalumas, vartotojų lojalumo nustatymas, vartotojų lojalumo programos. Adresas Saulėtekio al. 11, Vilnius. Telefonas (8 52) 74 48 75. El. paštas neringa.vilkaite@vv.vgtu.lt.



# VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ NEETIŠKO ELGESIO MOTYVŲ PAIEŠKOS

Jolanta Paliduskaitė

*Kauno technologijos universitetas*

---

## Anotacija

Straipsnio dėmesio centre valstybės tarnautojų neetiško elgesio motyvai. Visuomeninio gyvenimo aktualijos, išaugęs piliečių ir spaudos dėmesys valdžios atstovų veiklos etinei pusei skatina įvairių mokslų atstovus imtis šios temos analizės, nors Lietuvos akademiniam diskurse akivaizdžios spragos panašių temų analizei. Neetiškos veiklos pasekmės, dažnai išeinančios už organizacijos ar net šalies mastų skatina didesni dėmesį skirti veiklos priežasčių tyrimui. Pasirinktas tyrimo objektas yra tarpdisciplininis, todėl straipsnyje remiamasi skirtingų socialinių mokslų tyrinėtojų pozicijomis.

Šio tyrimo tikslas išsiaiškinti neetišką elgesį lemiančias priežastis bei motyvus suvokiant neigiamas tokios veiklos pasekmes, realizuojamas pasitelkiant kokybinio informacijos rinkimo ir mokslinės literatūros apibendrinimo metodus. Straipsnyje pabrėžiami metodologiniai keblumai bandant aiškiai apibrėžti neetiškos, netinkamos ir neteisėtos veiklos terminus, nes čia susiduriama su trejopomis normomis: moralės, teisės ir profesinės etikos, kurios realybėje dažnai tarpusavyje persipina. Vertinant valstybės tarnautojų veiklą jų atliekamos visuomenėje funkcijos kontekste į pirmą planą iškelia teisėtumo dimensiją, kurią lydi vertinimas iš profesinės etikos pozicijų.

Straipsnyje apibendrintai pristatomos užsienio viešojo administravimo ir verslo etikos tyrinėtojų išskirtos neetiško individų elgesio priežastys. Išvardyti skirtingi veiklos motyvai leidžia autorei išskirti keturias neetiško elgesio dimensijas: asmeninę, organizacinę, profesinę ir platesnio išorinio konteksto padiktuotą. Žmogiškoji prigimtis, bendravimas, aplinka sukelia eilę etikos problemų, todėl neetiško elgesio priežastys ir motyvai itin nusipelno būti analizuojami ir vertinami ne tik konkrečioje organizacinėje aplinkoje, bet ir akademiniam diskurse. Pasirinkta tema aktuali ir vienas iš šio straipsnio sumanymų išprovokuoti jauną akademinę bendruomenę imtis gana naujos ir aktualios temos todėl straipsnis baigiamas pateikiant konkrečias rekomendacijas kaip būtų galima vystyti šią temą, kokius tyrimo metodus naudoti ir kt.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: neetiškas, netinkamas ir neteisėtas elgesys, valstybės tarnautojų neetiško elgesio motyvai ir priežastys.

## Įvadas

Laikas nuo laiko kylantys skandalai neaplenkia ir visuomenių, turinčių senas demokratijos tradicijas, ir menkina visuomenės pasitikėjimą valdžia, kvestionuoja demokratijos galimybes kontroliuoti tokių situacijų atsiradimą. E. Blankenburg (2002) teigimu skandalai gali būti vertinami kaip valstybės politinio režimo moralinis veidrodis ir liudija socialinių ir moralinių nuotaikų pasikeitimą. Beveik kiekviena visuomenė yra išgyvenusi didesnio ar mažesnio masto vatergeitus, atsiliepiantčius valdžios, administracijos ir visuomenės santykių raidai. Skandalai į kuriuos įsipainioja įvairių šalių valdžios atstovai kartais sudaro išpūdį, kad dalyvavimas skandale yra norma, o etiškas elgesys yra daugiau išimtis nei įprasta praktika. Ir vienintelis skirtumas tarp atskirų visuomenių yra tokių skandalų mastai, pažeidimo naujumas, pasekmių dydis (Huberts, Maesschalk, Jurkiewicz 2008).

Tokie įvykiai turi dvi puses: vienuose piliečiuose formuoja nusivylimo, nusišalinimo nuotaikas ar net cinizmą, kituose augina poreikį žinoti ką ir kaip daro valdžia. Įvairių sričių socialinių mokslų atstovai (politologai, psichologai, sociologai, teisininkai, vadybininkai) analizuodami valdžios atstovų elgesį bando suvokti tokio elgesio priežastis bei motyvus. Jau pačios motyvų ir paskatų sąvokos lyg ir pasufleruoja, kad ši tema siejama su psichologija, analizuojančia sudėtingus sunkiai apčiuopiamus žmogaus veiklos niuansus. Politologai vertindami politinių veikėjų elgesį didesni dėmesį kreipia į veikėjų interesų prigimtį ir bendresni

situacijos kontekstą. Sociologams atsiveria galimybės įvertinti kitų asmenų ar grupių įtaką kitų elgesiui ar sprendimams. Teisės specialistus ir praktikus daugiau domina pačios teisės normos, jų raida nei jų laikymosi ar nesilaikymo priežastys, bet ir pastarieji gilindamiesi į teises subtilybes gali padėti suvokti neetiško elgesio kontekstą. Vadybinių priemonių diegimo praktika gali duoti skirtingas pamokas, nes žmogiškasis faktorius visuomet ir bus jų tinkamumą lemiančiu veiksmu.

Temos aktualumą lemia didėjantis visuomenės dėmesys etinei valdžios atstovų veiklos pusei bei diegiamos įvairios vadybinės priemonės, kuriomis siekiama reguliuoti bei kontroliuoti jų veiklą. Užsienio tyrinėtojai daugiau gilinasi į atskiras etikos ar teisės problemas (korupcija, interesų konfliktas ir kt.) pasitaikančias administruojant visuomenės ir gerokai rečiau atkreipia dėmesį į bendras priežastis sąlygojančias neetišką sprendimą, veiksmą ar elgesį. Lietuvos akademiniam diskurse daugiau dėmesio skiriama verslo ar dalykinės etikos problemų atsiradimo analizei (Vasiljevienė 2000, 2002, 2006), tuo tarpu valdžios atstovų ar institucijų veiklos etinės pusės analizė beveik neegzistuoja.

*Tyrimo problema* gali būti formuluojama klausimo pavidalu - kas lemia neetišką valstybės tarnautojų elgesį.

*Tyrimo objektas* - valstybės tarnautojų neetiškos veiklos motyvai. Tyrimo objektas tarpdisciplininis, o tai leidžia apjungti psichologijos ir viešojo administravimo mokslų perspektyvas. Individo poreikiai, elgesio motyvai, priežastys yra psichologų dėmesio centre, tuo tarpu viešojo administravimo specialistai kitų temų tarpe gilinasi ir į etinius valdžios atstovų veiklos niuansus.

*Tyrimo tikslas* - išsiaiškinti neetišką elgesį lemiančias priežastis bei motyvus suvokiant tokios veiklos pasekmes.

*Tyrimo metodai* – mokslinės literatūros apibendrinimas, kokybinis informacijos rinkimo metodas.

### Neetiško elgesio definicija

Valstybės tarnautojų išpareigojimai valdžiai ir visuomenei skiriasi. Santykiai su visuomene turi būti paremti geranoriškumu, nešališkumu, pagarba, doroviniu principingumu, teisingumu ir kitų teisių gerbimu. Visuomenė turi teisę tikėtis, kad tie, kurie eina valstybės tarnautojo pareigas atsakingai rūpinsis jų interesais. Tikimasi, kad bus laikomasi profesinių standartų. Valstybės tarnautojų elgesys visuomeninio turto adresu ypač įtakoja visuomenės nuomonę apie valstybės tarnautojus. Tačiau neretai prasilenkiama su visuomenės lūkesčiais, profesinės etikos standartais, nusižengiama teisės normoms ir visuomenėje priimtoms moralės normoms.

Dažnai valstybės tarnautojų elgesys apibūdinamas kaip neteisėtas (*illegal*), neetiškas (*unethical*) ar netinkamas (*improper*), tačiau įvardinti šiuose būdvardžiuose slypinčius skirtumus nėra taip paprasta. Gal todėl net ir tyrinėtojai nevisuomet linkę gilintis į tokius elgesio niuansus pripažindami definicinį neapibrėžtumą. Nusižengiant įstatymams veikla tampa neteisėta, tačiau neetiškas elgesys nevisuomet yra baudžiamąjį pobūdžio elgesys. Elgesys gali būti nemoralus, bet teisėtas, ir atvirkščiai. Nesąžiningumas moraliai smerktinas, bet tik tam tikromis aplinkybėmis jis tampa neteisėtu (kyšio ėmimas, korupcinė veikla ir kt.). Greitas vairavimas pažeidžia nustatytas kelių eismo taisykles (yra nelegalus), bet kažin ar tai galima vertinti kaip nemoralią praktiką.

Paimkime konkretų atvejį. Kuomet policijos pareigūnas eidamas tarnybines pareigas ir vairuodamas automobilį gerokai viršija leistiną greitį dažnas pilietis prisimena frazę „kas leidžiama Jupiteriui neleidžiama jaučiui“ (dvigubų standartų praktika). Mat toks pats eilinio piliečio veiksmas turėtų konkrečias pasekmes. Visuomenė nesitiki, kad policijos pareigūnai, besirūpinantys visuomenės saugumu, keliuose patys pažeidinėsi nustatytas taisykles, nebent to reikalaus ypatingos aplinkybės. Todėl tokį veiksma vertins kaip netinkamą savo tarnybinės galios naudojimo pavyzdį. Bet tik teisiškai išsprusę veiksma įvardins kaip nelegalų. Policijos pareigūno kolegos, žinantys, kad jiems privalu vadovautis ne tik Statutu, bet ir etikos kodeksu, išleistu atskiru generalinio policijos komisaro įsakymu, suvoks, kad toks elgesys darbo metu gali neigiamai įtakoti visuomenės nuomonę ir todėl nusižengia nustatytoms profesinės etikos normoms.

Taigi ar iš aukščiau pateikto pavyzdžio galime aiškiai nusakyti veiksmo vertinimo skirtumus? Atsakymas priklauso nuo to, kas vertina, koks yra atskaitos taškas (tai įtakoja vertinimo subjektyvumą /objektyvumą), kieno atžvilgiu vertinama ir koks yra kontekstas. Visuomenės atstovo, paties policininko, jo kolegų ir aukštesnės vadovybės vertinimas gali kiek skirtis. Visuomenė vertindama daugiau vadovaujasi bendrais sveiko proto kriterijais (tinkama / netinkama, gera / bloga, moralu /

amoralu), pats veikėjas vertindamas situaciją bus subjektyvus. Kolegų ir vadovybės vertinimas gali būti įtakojamas nerašytinių profesinio solidarumo normų, bet kuomet tokio elgesio pasekmės turi rimtų pasekmių (nusinešė žmonių gyvybes, padarė materialinių nuostolių) vertinimas remiasi galiojančiais teisės aktais bei kitais reguliariais (tame tarpe ir etikos / elgesio kodeksais).

Čia tyrinėtojų nuomonė kiek skiriasi. M. Kaptein (2008) teigia, kad nepriklausomai nuo jo sukeltų pasekmių neetiškas elgesys vertinamas taip. Apibendrinamas verslo etikos tyrinėtojų pozicijas pastebi, kad neetiškas elgesys pažeidžia ne tik esamus standartus, taisykles ir įstatymus, suinteresuotųjų pusių interesus, bet formalias ir neformalias normas.

Vertinimo atskaitos taškas gali skirtis: tai gali būti žmogaus moralinės nuostatos, visuomenėje priimtoms elgesio taisyklės, teisės normos, religinės nuostatos, etiketo reikalavimai, profesinės etikos standartai. Kiekvienas šių vertinimų atkreipia dėmesį į skirtingus veiklos aspektus kartu nebūdamas pranašesnis už kitas išieties pozicijas.

Tačiau dėl valstybės tarnautojų atliekamų funkcijų analizuojant jų veiklą svarbesni tampa keli kriterijai: visų pirma teisinis, nes jie veikia konkrečiuose įstatymų nustatytuose rėmuose. Jeigu teisės normos (įstatymai ir poįstatyminiai aktai) reikalauja tik paklusimo, tai moralės principai palieka svarstymo ir apsisprendimo galimybę. Atskirais dokumentais (etikos ar elgesio kodeksai) nustatyti profesinės etikos standartai atkreipia dėmesį ne tik į pareigos diktuojamus elgesio niuansus, bet ir kitus etikos principus (darbuotojų tarpusavio santykius, santykius su visuomene, elgesį nedarbo metu ir kt.).

Kiek sunkiau nustatyti skirtumą tarp neetiškos ir netinkamos veiklos. W. L. Richter, F. Burke ir J. W. Doing (1991) analizuodami etikos problemas skiria aiškiai blogą (papierkinėjimas, apgavystė, piktnaudžiavimas, kt.) ir sąlyginai blogą elgesį (melas, apgaulė, interesų konfliktas). Valstybės tarnautojų elgesys, nukrypstantis nuo profesinės etikos reikalavimų, gali būti įvardintas kaip neetiškas. Prasilenkimas su visuomenės lūkesčiais, galiojančiais moralės principais, priešingas normaliai praktikai elgesys yra netinkama veikla. Tačiau lūkesčių nepateisinimas taipogi gali būti įvardintas ir kaip neetiška veikla, todėl skirtumas tarp neetiško ir netinkamo nėra visiškai aiškus.

Apibendrinant galima teigti, kad skirtingą veiklos vertinimą tinkamumo, teisėtumo ir etiškumo ribose apsprendžia skirtingos išieties pozicijos dažnai padiktuotos vertinimo konteksto. Turint omenyje, kad valstybės tarnautojų vaidmuo yra įstatymų įgyvendinimas nustatytos diskrecijos rėmuose, o vienas pagrindinių profesinės etikos reikalavimų yra veiklos teisėtumas, teisės aktų pažeidimas daro jų veiklą ne tik neteisėta, bet kartu ir neetiška.

### Neetiško elgesio pasekmės

Analizuojant neetiškos, netinkamos ir neteisėtos veiklos pasekmes galima skirti kelis analizės lygmenis: individo (asmeninį), institucinį (organizacinį), profesinį ir bendravaltystinį. Tačiau toks skirstymas yra santykinis, nes kai kurie aspektai neišvengiamai persidengia. Pavyzdžiui, nusižengęs valstybės tarnautojas pakenkia



savo reputacijai, užtraukia negarbę ne tik konkrečiam kolektyvui, bet ir įtakoja visuomenės nuomonę apie valstybės tarnautojus kaip tam tikrą profesinę grupę, paveikia bendrą nuomonę apie šalies ar vietos valdžią. Valstybės tarnautojo neetiška veikla gali turėti neigiamos įtakos jo tolimesnei karjerai (administracinės nuobaudos, baudžiamoji atsakomybė, nušalinimas nuo pareigų, draudimas eiti pareigas ir kt.), nors atskirais atvejais jo elgesio paviešinimas gali priminti viešųjų ryšių akciją ir pasitarnauti jo savireklamai.

Viešojo administravimo etikos tyrinėtojai analizuodami neetiško elgesio pasireiškimus dažniausiai atkreipia dėmesį į šiuos aspektus: prastas valdžios įvaizdis ir iš to išplaukiantis pasitikėjimo valdžia smukimas, piliečių nepasitenkinimas ir veiklos neefektyvumas (Berman 1998; Peters 1995; OECD 2002).

Be jau minėtų ir daugiau tyrinėtojų dėmesio sulaukusių neetiško elgesio pasekmių, galima jų išvardinti ir daugiau. Tai pažeistas piliečių saugumo jausmas (ekonominės emigracijos naujose demokratijose priežastis papildo ir psichologiniai motyvai), menka valstybės tarnautojų moralė (blogas politikų pavyzdys tampa veiklos etalonu, modeliu į kurį orientuojamasi), netinkamas visuomeninių išteklių panaudojimas (neracionalus biudžeto lėšų, materialinių, žmogiškųjų išteklių naudojimas), neteisingas elgesys su piliečiais ir kolegomis (pažeidžiant eilę etikos principų ar net konstitucijoje numatytų teisių), gerų sprendimų stoka, prastas ne tik valstybės tarnybos, valdžios bendrąja prasme, bet ir valstybės įvaizdis (dėl korupcijos mastų, interesų konfliktų, piktnaudžiavimo padėtimi ar biurokratizmo kultūros), kuris lemia prarastas potencialias užsienio investicijas.

Apibendrinant galima teigti, kad neetiško elgesio pasekmės atsiliepia valdžios ir piliečių santykiams, gali turėti neigiamos įtakos demokratijos raidai. Neetiškas elgesys silpnina demokratinės sistemos teisinius ir moralinius pamatus (pažeidžia moralinius santykius tarp

žmonių ir jų atstovų), pakerta pasitikėjimą atskiromis valdžios institucijomis, valstybės tarnyba kaip profesija. Asmeninė ar kitų žmonių patirtis, žiniasklaidos pateikiama nuomonė, dažnoje visuomenėje gajai etikečių klįjavimo manija formuoja stereotipinį mąstymą, leidžiantį apibendrinti konkretų patyrimą ar nuomonę ir jį pateikti kaip abstrahuotą vertinant visą šalies valdžią. Jei mikro lygmenyje neetiško elgesio pasekmės dažnai nėra tokios akivaizdžiai blogos, tai kalbant apie makro ar valstybės lygmenyje tokios pasekmės neigiamai atsiliepia bendram visuomenės vystymuisi.

## Neetiškos elgesio motyvų dimensijos

Neetiško elgesio sukeltos pasekmės dar labiau suaktualina tokį elgesį sąlygojančių priežasčių ar motyvų analizę. Tokia veikla nėra šiandieninio amžiaus liga ar visuomeninis fenomenas. Jau senovės antikos laikais suvoktos žmogaus prigimtinės ydos. Asmens charakterio svarbos tradicija pradėta dar Aristotelio buvo puoselėjama ir kitų filosofų (Konfucijus, I. Kantas. D. Bentham ir kt.). Remiantis A. MacIntyre (1981) akcentuota dorybės ir praktikos sąsaja, galima tikėtis, kad dori valstybės tarnautojai žinantys siektinas vertybes, besivadovaujantys tinkamais principais elgsis ne tik teisėtai, bet ir tinkamai, etiškai, neprasilenkiant su visuomenės lūkesčiais. „*Dorybė yra pasiekta žmogiška savybė, kurios turėjimas įgalina pasiekti gėrį, slypintį praktikos viduje ir kurio stoka neleidžia mums efektyviai pasiekti tuos gėrius*“. Filosofas dorybę sieja su sudėtinga ir kartu darnia praktika, kuri atsispindi žmonių bendradarbiavime, apima techninius įgūdžius esamų vertybių ir principų kontekste ir orientuota pasiekti tam tikrus tobulumo standartus. Vadovaujantis 1 lentelėje pateikta schema valstybės tarnautojai tinkamai elgdami gali užtikrinti etinį administravimą:

1 lentelė. Vertybių ir praktikos ryšys pagal A. MacIntyre

VERTYBĖ	-	PRINCIPAS	-	DORYBĖ	-	PRAKTIKA
---------	---	-----------	---	--------	---	----------

Tačiau nepriklausomai nuo asmens dorybių, charakterio savybių viešajame sektoriuje pastebimos tiek įvairios etinės problemos, tiek ir etinės dilemos (nevienareikšmiška situacija reikalaujanti priimti sprendimą kuomet susiduria skirtingos vertybės), kurių sprendimas taipogi gali baigtis neetiška veikla. Vienas etikos problemas sukuria patys valstybės tarnautojai (sąmoningai vėluodami į darbą ir taip pažeisdami darbo discipliną, organizacijos vidaus nustatytas taisykles, piktnaudžiaudami tarnybine informacija, padėtimi ir kt.), kitos kyla organizaciniame gyvenime (vadovas piktnaudžiauja tarnybine padėtimi, pavesdamas administratoriui darbo metu sutvarkyti jo asmeninius reikalus; netinkamas tarnautojo elgesys su piliečiais ir kt.). Apie vienas problemas sužinome per oficialius kanalus (visuomenės informavimo priemonės), apie kitas išgirstame iš draugų, pažįstamų ar patys su jomis

susiduriame. Vienos etikos problemos iškyla ir vėl pradingsta (individuali korupcija ir kt.), kitos gali įgyti besitęsiantį pobūdį (sisteminė korupcija ir kt.) (Palidaukaitė 2008).

Dažnas valstybės tarnautojas pastebi etines dimensijas atrenkant kandidatus, mokant, keliant karjeroje, kompensuojant už darbą ir kt. situacijose. Samda, mokymas, kelimas dažnai remiasi favoritizmu, pažeidžiant lygybės ir nešališkumo principus, atlyginimo skirtumai, nevienodi drausmės reikalavimai dėl draugystės su vadovais, seksualinis priekabiavimas ar seksualinė diskriminacija, su kuria susiduriama siekiant karjeros, drausminančių priemonių naudojimas asmeniniam nenuoseklumui pridengti, konfidencialumo pažeidimai tai tik keletas viešojo sektoriaus organizacijose pasitaikančių problemų (Lawton 1998). Neetiškas elgesys sietinas ne tik su tarnybinių pareigų atlikimu, bet gali būti stebimas ir privačiame gyvenime

(nederamas elgesys alkoholio, narkotikų vartojimo pasekoje, nepagarbus, arogantiškas elgesys su kitais, kontaktai su abejotinos reputacijos asmenimis ir kt.). Toks tarnautojų elgesys už organizacijos ribų taip pat gali įtakoti visuomenės nuomonę apie atskiras valdžios institucijas ar atstovus.

Klausimas ar neetiškas elgesys yra charakterio išdava, organizacijos produktas, bendros kultūros refleksija tebėra aktualus nors atsakymų ieškoma dar nuo Platono laikų. Neetiško elgesio motyvai gali būti įvairūs, kartais net nežinomi patiems vykdytojams. Skirtingi motyvai gali vesti prie tokio paties neetiško elgesio.

Tyrinėtojų nuomonės dėl kylančių etinių dilemų ar etikos problemų priežasčių kiek skiriasi. A. Lawton (1998, 24) teigia, kad etikos problemos kyla dėl nemoralaus dalies darbuotojų elgesio, įgūdžių stokos pasirašant kontraktus ar vykdant veiklos monitoringą, artimumo privačiam sektoriui, kontrolės stokos. Spaudimas nemoraliam elgesiui gali kilti iš įvairių šaltinių: išpareigojimų šeimai, tradicinės socialinės kontrolės stokos dėl greitai vykstančių pokyčių, dėl valdžios silpnumo įgyvendinant taisykles ir reguliarus ir kt. (ten pat).

Viešojo administravimo autoritetas H. G. Frederickson (2005) užuot tiesiogiai vardijęs neetiško elgesio priežastis, kalba apie prielaidas etiškai valdžia atsirasti: nesavanaudžiai valstybės tarnautojai, esama taisyklių, įstatymų ir priežiūros sistema, ribojanti ir aiškiai apibrėžianti sąveiką su kitu sektoriumi ir asmenimis. C. L. Jurkiewicz (2005) apibendrinama kitų tyrinėtojų pozicijas mini visą eilę neetiško elgesio priežasčių. Ji teigia, kad neetiškas elgesys dažnesnis kuomet toks elgesys apdovanojamas, esant konkurencijai, kuomet vadovai duoda neetiškus nurodymus, kada kontrolės lygis žemas. Asmens ekonominė ir politinė vertybinė orientacija bei praktikuojamas makiavelizmas taipogi įtakoja valstybės tarnautojų elgesį. D. C. Tatom (1998) teigia, kad neetišką valdžios atstovų veiklą gali paskatinti atsiradusi įtampa tarp teisės ir etikos (kas yra teisinga, moraliu ir kt.).

G. Brumback (1998) vardija asmenines ir situacines aplinkybes, sukeliančias neetišką elgesį. Tarp jų minėtinos: asmeninio nesaugumo jausmas, neetiško elgesio pagrindimas (racionalizavimas „kas gi auka šioje situacijoje, tai nėra nelegalu“, „man nebuvo pasakyta“ ir panaši argumentacija), nekantrumo ambicijos (visuomenėje vertinama trumpalaikė sėkmė, todėl svarbu, kad sektųsi dabar, nepaisant priemonių), gundančios pozicijos (tarnyba suteikia valdžią, veikimo laisvę, priėjimą prie išteklių, bet kartu išbando mus kaip asmenybę), žemi lūkesčiai (lūkesčiai akcentuoja rezultatus ar priemones, nutyli arba pateisina neetiškumą), netinkama paskatinimų sistema (skatinama už nesąžiningumą).

J. P. Dobel (1999) nurodo eilę psichologinių neetiško elgesio priežasčių jas įvardindamas kaip pagundas, kurios eliminuoja viešąjį principingumą (*public integrity*). Teigiama, kad tarnybos galia (turima valdžia) gundo žmones pasinaudoti tarnyba savo tikslais pakeičiant savo supratimus, tikėjimus, moralinius vertinimus ir veiksmus, kas dažnai reiškia tarnybinių išpareigojimų išdavimą. Perdėtas savo galių suvokimas leidžia tikėtis, kad jie neturi būti atskaitingi ir gali veikti be baimės dėl galimų

sprendimų pasekmių. Užimamas postas padeda žmonėms įtikėti, kad jiems gali būti taikomi skirtingi moralės standartai. Turima valdžia duoda pagrindą arogancijai atsirasti, nes dėmesys, privilegijos suteikia statusą, pasitenkinimą ir gali pastūmėti link arbitrinių veiksmų. Dominavimas kitiems gali sudaryti pranašumo išpūdį, todėl gali kilti pagunda bandyti reikalus tvarkyti savais metodais. Valstybės tarnautojas gali susitapatinti su tarnyba ir savo interesus gindamas teigti, kad gina tarnybą (asmens ir tarnybos atskyrimo idėjos kompromitavimas).

Tikėdamiesi likti nepastebėti ir išvengti atsakomybės asmenys elgiasi mažiau varžomi moralės principų nei kuomet jie viešai identifikuojami dėl priimtų sprendimų pasekmių. Tai tyrinėtojų įvardinta „daugelio rankų problema“ kuomet prisidengus kolektyviniu sprendimu siekiama išvengti atsakomybės už sprendimo ar veiksmo pasekmes.

Pagunda vykdyti vadovo nurodymus neatsižvelgiant į jų turinio moralumą gali kilti dėl įvairių motyvų: kėlimo karjere, lojalumo demonstravimo, pinigų poreikio, baimės ir kt. Neįdėjant asmeninės atsakomybės nelieka vidinės kontrolės piktnaudžiavimui valdžia. Pagunda sumaišyti savo interesus su tarnybos gali turėti įtakos demokratijos procesui, valdžios reputacijai. Susitapatinti lengvai gali tie, kurių aspiracijos ir pasitenkinimai susiję su tarnyba. Sąmoningai neatlikus asmens norų ir išpareigojimų visuomenei atskyrimo pakertami visuomenės lūkesčiai siejami su demokratija. Apibendrinamas J. P. Dobel (1999) teigia, kad „*valdžia, statusas ir privilegijos gali sugundyti ir egoistus, ir net šventuosius*“.

Švedų politologo L. Lundquist (1993) nuomone neetiškas elgesys gali kilti dėl sunkumų bandant suderinti skirtingus aspektus: paklusti įstatymui, būti ištikimam viršininkui (politikui ir aukštesniam biurokratui), atsižvelgti į piliečius (klientai ir kt. interesai) ir tuo pačiu būti ištikimam sau lygiems kolegoms, galvoti apie žemesnius tarnautojus. Valstybės tarnautojui privalu vadovautis bendra biurokratams etika, profesine etika (pavyzdžiui, socialinio darbuotojo, architekto, kt.), asmenine etika, tačiau jos gali konfliktuoti tarpusavyje. O tai dar labiau apsunkina sprendimo priėmimą ar elgesį.

S. S. Steinberg ir D. T. Austen (1990) vardija tokias potencialias neetiško elgesio prielaidas: geri ketinimai (apeinant biurokratinę procedūrą siekiama tikslo), godumas, egoizmas (galios suvokimas), taisyklių, įstatymų, kodeksų, politikų ir procedūrų ignoravimas, draugystė, ideologija, asmeninė ar šeimos nauda, potarnybiniškas išdarbinimas, finansinės problemos ir spaudimai, kvailumas, žaidimas, išlikimas bet kokia kaina, nurodymų vykdymas.

Vokiečių tyrinėtoja N. Behnke (2007/8) į etikos problemas (arba neetišką elgesį – J.P.) žiūri per vadovo (*principal*) - agento (*agent*) santykių prizmę. Pastebima, kad atstovaujamoje demokratijoje dėl valdžios delegavimo lieka rizika, kad agentas (valstybės tarnautojas- J.P.) užuot siekęs visuomeninių interesų nukryps nuo šios užduoties ir piktnaudžiaudamas jam patikėta valdžia ims siekti privačių interesų. Tyrinėtoja identifikuoja trejopas problemas (galima jas traktuoti kaip neetiško elgesio priežastis –J.P.): 1) interesų išsiskyrimas (jei agento interesai skiriasi nuo vadovo); 2) informacijos

asimetrija (jei agentas daugiau už vadovą žino apie problemas, rizikas, trūkumus), 3) kontrolės problemos (vadovas niekuomet visiškai negali kontroliuoti agento). Skirtingų interesų, informacijos asimetrijos ir ribotos kontrolės problemos išryškėja visais valdžios lygiais.

Belgų viešojo administravimo etikos tyrinėtojo J.Maesschalck (2004) pozicija dėl neetiško elgesio motyvacijos kiek skirtinga: užuot bandžius išvardinti

konkrečius elgesio motyvus, siekiama į klausimą pažvelgti per teorinio modelio konstravimo prizmę. Pripažįstama, kad neetiškas elgesys yra neapibrėžtas terminas, paliekantis daug vietos interpretacijoms. Neetiškas elgesys tyrinėtojo nuomone reiškia perdėtą vieno iš etikos principų naudojimą arba per daug radikalų principo taikymą (2 lentelė).

**2 lentelė.** Etiniai standartų taikymo ir neetiško elgesio santykis (sudaryta pagal J. Maesschalck 2004).

Analizės vienetas/ etinis kriterijus	Individualus	Vietinis	Kosmopolitinis
Egoizmas	Savi interesai / korupcija	Organizaciniai interesai / organizacinis fetišizmas	Efektyvumas / efektyvumo fetišizmas
Geranoriškumas	Draugystė /nepotizmas	Komandos interesai / komandinis fetišizmas	Orientacija į suinteresuotas puses / preferencinis suinteresuotų pusių traktavimas
Principas	Asmeninė moralė/ anarchija	Organizacinės taisyklės / taisyklių fetišizmas	Įstatymai ir visuomenės interesai / įstatymų ir principų fetišizmas

Pavyzdžiui, vadovavimasis asmeninės moralės principais nėra blogas, bet jei visi valstybės tarnautojai imtų vadovautis asmeninės moralės normomis atlikdami tarnybines pareigas tai gali vesti prie visiško jų veiklos nenusipėjamumo, neapibrėžtumo ir kt. Tas pats pasakytina ir apie pareigų atlikimą kaip to reikalauja įstatymai. Sąmoningas ir kruopštus tarnybinių pareigų atlikimas vadovaujantis taisyklėmis (ko reikalaujama iš biurokrato) gali duoti visai priešingą rezultatą - biurokratizmo išivyravimą, kuomet ne įstatymo dvasia, bet jo raidė tampa pagrindiniu veiklos orientyru.

Kai kurie tyrinėtojai didesnę dėmesį skyrę organizacijų veiklai, neetiško elgesio priežasčių ieško būtent čia. Organizacinius ekscesus aptarė dar R. Merton (1992) vadindamas juos biuropatologijomis. Kuomet organizacijos tikslai sukeičiami ir pagrindiniu tikslu tampa siekis atitikti taisyklės atsiranda biurokratinis nelankstumas ir biurokratizmas (*red-tape*). M. Van Wart ir K. G. Denhardt (2001) skiria dvi blogo administravimo formas dėl esamos organizacinės struktūros. Jie teigia, kad organizacinės sistemos ir formos gali blogai veikti sukeldamos eilę problemų (korupcija, piktnaudžiavimas ar ignoravimas) ir sukurdamos kolektyvinio nuolaidžiavimo kultūrą. Fundamentalios organizacinės struktūros ar formos problemos gali paskatinti du kraštutinius: sukurti per didelį reguliavimą arba nesiimti jokio reglamentavimo (tokiu atveju sukuriama neaiškių vertybių ar etinio dviprasmiškumo aplinka, kur darbuotojai dažnai skatinami pagal jų nekompetencijos lygį). Organizacijoje neetiškas elgesys gali kilti dėl nepagarbos organizacijos taisyklėms ar įstatymams siekiant asmeninės naudos, preferencijų ar valdžios. Etikos problemos gali būti blogos moralės, požiūrių, vizijos, gabumų darbui atlikti stokos, menkos atlikimo drausmės pasekmė. Per didelė ar per maža atskaitomybė ir kontrolė organizacijoje veda link biurokratizmo ar kitų etikos problemų. Menka vertybių artikuliacija, dėmesio jų diegimui ar etiniam švietimui stoka mažina organizacijos efektyvumą ir rezultatyvumą, sukelia eilę etikos problemų.

Neetiško elgesio priežasčių klausimai domina ir verslo etikos tyrinėtojus. Štai J. Danley, E. Harrick, D. Schaefer

ir G. Sullivan (1996) vardija tokias neetiško elgesio priežastis: aukštesnio lygio vadovų pažiūros ir elgesys, tiesioginių vadovų pažiūros ir elgesys, spaudimas atlikti veiklą, vidinė ir išorės konkurencija, draugų ir kolegų spaudimas, profesinių standartų stoka, įstatymų stoka, asmeninės vertybės. J. Wielandas ir S. Gruningeris (2002) nurodo tokias pagrindines moralės standartų nesilaikymo priežastis: darbdavių spaudimas, bendras spaudimas dėl rezultato, laiko stoka, standartų nebuvimas, pirmenybės teikimas asmeninei karjerai, asmeninių pajamų didinimas, įmonės išlikimas. D. Izraeli (1988) atlikti tyrimai leidžia teigti, kad darbuotojai stebėję neetišką elgesį dažniau patys įsitraukia į tokią veiklą.

N. Vasiljevienė (2006) nurodo visą eilę neetiško elgesio priežasčių, kurios glūdi organizacijų struktūrose, vadybos niuansuose, susiklosčiusiose aplinkybėse. Dažniausios priežastys yra ekonominis suinteresuotumas, interesų konfliktai, darbdavių spaudimas, laiko stoka ar „išlikimo“ motyvas. Tačiau problemos kyla nustatant tikslus standartus arba nepakankamai juos žinant, dėl nedėmesingumo, neįsitraukimo žmogui ar etinėms dilemoms, situacijoms, dėl kurių būtina preliminarai susitarti ir įsivesti normas bei standartus. Apskritai žmonės pažeidžia normas ne dėl piktybiškumo, o tiesiog nesusimąstydami apie etines daugelio dalykų dimensijas ir pasekmes darbo rezultatams.

Dalykinės etikos tyrinėtoja teigia, kad normalioje situacijoje, jei žmogus supažindinamas su negatyviomis normos, standarto pažeidimo pasekmėmis, t.y. racionaliai pagrindžiamas normos vykdymo būtinumas, tai jis ir nepažeidinėja normų. Svarbu, kad nebūtų ekonominio intereso pažeisti normas, standartus, kad būtų objektyvuoti rodikliai, pagrįsti reikalavimai, sukurta atitinkama atmosfera. Kai tai suprata organizacijos vadovybė, darbuotojams nereikia nurodinėti, įsakinėti, kontroliuoti, belieka tik suorganizuoti ir vadybiniais metodais palaikyti tokius veiksmus, kurie žmogų motyvuotų elgtis taip, kaip privalu - atsakingai vykdyti pareigybinius įsipareigojimus, kokybiškai dirbti, kuo geriau atlikti savo priedermes (ten pat).

**3 lentelė.** Neetiško elgesio priežastys ar motyvai

N.Behnke	Interesų išsiskyrimas, informacijos asimetrija, kontrolės problemos
G.Brumback	Asmeninės ir situacinės aplinkybės
J.P.Dobel	Asmeninių vertybių ar norų dominavimas tarnyboje, tarnybos suasmeninimas ir kitos pagundos
J.Danley, E.Harrick, D.Schaefer ir G.Sullivan	Vadovų pažiūros ir elgesys, spaudimas atlikti veiklą, vidinė ir išorės konkurencija, draugų ir kolegų spaudimas, profesinių standartų bei įstatymų stoka, asmeninės vertybės
H.G.Frederickson	Asmenų savanaudiškumas nusveriantis kolektyvinius interesus, taisyklių, įstatymų neaiškumas, dviprasmiškumas, silpna priežiūros sistema, neaiškiai apibrėžta sąveika su kitu sektoriumi ir asmenimis
C.L.Jurkiewicz	Vidinės konkurencijos buvimas, vadovų elgesio įtaka, žemas kontrolės lygis, asmens ekonominė ir politinė vertybinė orientacija bei praktikuojamas makiavelizmas
A.Lawton	Įgūdžių stoka, viešojo ir privataus sektorių sąveika, kontrolės stoka, išorės spaudimas, skirtingi įsipareigojimų šaltiniai, valdžios silpnumas
L.Lundquist	Sunkumai bandant suderinti skirtingus lojalumus (įstatymui, vadovui, kolegoms, piliečiams) ir potencialūs prieštaravimai kylantys tarp biurokratinės, profesinės ir asmeninės etikos
J.Maesschalck	Perdėtas egoizmo, geranoriškumo ar principų pasireiškimas
S.S.Steinberg ir D.T.Austen	Gerai ketinimai, godumas ir galios suvokimas, taisyklių, įstatymų, kodeksų, politikų ir procedūrų ignoravimas, draugystė, ideologija, asmeninės ar šeimos naudos siekis, potarnybinis įsidarbinimas, finansinės problemos ir spaudimai, kvailumas, žaidimas, išlikimas bet kokia kaina, nurodymų vykdymas
D.C.Tatom	Įtampa tarp teisės ir etikos normų
<i>M.Van Wart ir K.G.Denhardt</i>	Organizacinės sistemos ir formos problemos, kolektyvinio nuolaidžiavimo kultūrą, per didelis ar menkas reguliavimas, nepagarba organizacijos taisyklėms ar įstatymams, psichologinės - motyvacinės priežastys, gebėjimų - galėjimo problemos, per didelė / per maža atskaitomybė ir kontrolė organizacijoje, menka vertybių artikuliacija, dėmesio jų diegimui ar etiniam švietimui stoka
<i>N.Vasiljevienė</i>	Organizacijos struktūra ir vadyba, susiklosčiusios aplinkybės, ekonominis suinteresuotumas, darbdavių spaudimas, laiko stoka ar „išlikimo“ motyvas, standartų neapibrėžtumai arba jų nežinojimas, nedėmesingumas, etinis nejautrumas
<i>J.Wielandas ir S.Gruningeris</i>	Darbdavių spaudimas, laiko stoka, standartų nebuvimas, pirmenybės teikimas asmeninei karjerai, asmeninių pajamų didinimas, įmonės išlikimas

Apibendrinant galima teigti, kad tyrinėtojai neetiško elgesio priežasčių ieško atskirose teorijose, psichologiniuose faktoriuose, remiasi atliekamų tyrimų rezultatais, savo stebėjimu bei vertinimu, visuomenės nuomonės rodikliais (3 lentelė). Nors tyrinėtojai mini daugybę tokio netinkamo ir neetiško elgesio priežasčių apibendrinant galima skirti kelias tokio elgesio motyvų dimensijas: asmenines, organizacines ar situacijos apspręstas.

**Neetiško elgesio motyvų tyrimo perspektyvos**

Šių laikų psichologai teigia, kad žmogus jaučia poreikį kai išgyvena psichologinį ar fiziologinį ko nors

trūkumą. O kiekvienas poreikis savaime iškelia jo patenkinimo motyvus, kurie kreipia elgesį į tikslo siekimą (Tarvydienė, Kasiulis 2003; Sakalas, Šilingienė 2000). Kiekvienu atveju neetiško elgesio prigimtis yra individuali, tačiau galima apibendrinti praktiką ir pateikti tokią neetiško elgesio schemą: tam tikri nerealizuoti poreikiai tampa veiklos motyvais, įtakojančiais elgesį, priimamus sprendimus.

Tyrinėtojų išskirtos priežasčių ar elgesio motyvų grupės leidžia išskirti keturias neetiško elgesio dimensijas: individualią, organizacinę, profesinę ir išorinę aplinkos sąlygotą (4 lentelė).

**4 lentelė.** Neetiško elgesio dimensijos

Individuali dimensija	Organizacinė dimensija	Profesinė dimensija	Išorinė veiklos dimensija
Individo poreikiai Nuostatos ir suvokimas Asmeninės savybės Etinės kompetencijos nebuvimas Skirtingi įsipareigojimai Asmeninės problemos	Prasta organizacijos vadyba Neapibrėžtos veiklos taisyklės Neidentifikuota atskaitomybė Menka organizacijos kultūra Netinkami vadovų pavyzdžiai Organizacijos spaudimas	Profesinės etikos standartų nebuvimas Netinkamas profesinio solidarumo suvokimas Dėmesio etiniam švietimui stoka	Vidiniai prieštaringi teisės aktai ir taisyklės Politiinis spaudimas Viešo ir privataus sektorių sąveika Visuomenėje vyraujantis vertybinių nuostatų chaosas

Asmeninė dimensija apima individo poreikius (valdžios, materialinės gerovės, statuso siekimas ir kt.), nuostatas ir suvokimus (asmeninio ir viešo intereso neskyrimas, suvokimas, kad turint valdžią leidžiama beveik viskas ir kt.), asmeninės savybės (egoizmas, neprincipingumas ir kt.), etinės kompetencijos nebuvimas (įgūdžių stoka priimant sprendimus), skirtingi įsipareigojimai (šeimai, draugams, verslo partneriams, profesijai ir kt.), asmeninės problemos (finansiniai sunkumai ir kt.).

Organizacinis veiksnys apima keletą niuansų, galinčių įtakoti tokio elgesio pasireiškimą. Tai ir prasta organizacijos vadyba (silpna ar perdėta kontrolė, nenumatyta ar netinkamai taikoma motyvavimo sistema), neapibrėžtos veiklos taisyklės, neidentifikuota atskaitomybė, menka organizacijos kultūra (makiavelizmo ar prisitaikymo, nuolaidžiavimo filosofija, nepagarba taisyklėms, kt.), netinkami vadovų pavyzdžiai (veiklos etalono nebuvimas, etinė nejautra), organizacijos hierarchų vykdomas spaudimas. Į valstybės tarnautojus žvelgiant kaip atskiros profesijos atstovus pastebimi tokie aspektai galintys neigiamai įtakoti jų veiklą: profesinės etikos standartų nebuvimas, netinkamas profesinio solidarumo suvokimas (pažeidimų ir problemų slėpimas), dėmesio etiniam švietimui stoka.

Neetišką elgesį gali iššaukti ne asmens turima vertybinė orientacija, pareigos nesuvokimas, organizacinis veiklos kontekstas, bet platesnio išorinio konteksto padiktuotos aplinkybės: vidiniai prieštaringi teisės aktai ir taisyklės, iškeliantys hamletišką klausimą „kuo vadovautis?“, politinis spaudimas, pasikeitusi viešo ir privataus sektorių sąveika (veiklos taisyklių, bendravimo neaiškumas), visuomenėje vyraujantis vertybinių nuostatų chaosas ir kt.

Dažnai neetiško elgesio priežastys slypi žmogiškoje prigimtyje. Daugelis kasdienių dalykų, tame tarpe ir žmonių tarpusavio santykiai turi etines dimensijas. Pavyzdžiui, valstybės tarnautojų santykiai su politikais, kontraktų pasirašytojais, klientais, kitais darbuotojais, artimaisiais gali sukelti etikos ar net teisės problemas. Organizacijos dažnai tampa problemų šaltiniu, ką akcentuoja atskiri teoretikai atkreipdami dėmesį į jos sukeliamas patologijas. Arba pavyzdžiui supuvusio obuolio teorija, aiškinanti, kad sąžiningas ir principingas asmuo tampa korumpuotu matydamas jam artimoje darbinėje aplinkoje veikiančių asmenų pavyzdį ir suvokdamas, kad toks elgesys organizacijoje nėra baudžiamas, bet atvirkščiai atneša naudą. Atskirais atvejais išskirta organizacinė ir profesinė dimensijos gali persipinti. Neetiško elgesio pretekstas gali būtų visų minėtų dimensijų samplaika.

Neetiško elgesio motyvų suvokimas gali padėti užkirsti kelią tokių problemų atsiradimui. Vadybinėmis priemonėmis organizacijoje ar platesniu mastu galima kontroliuoti atskiras tokį elgesį sukeliančias priežastis, stengtis koreguoti veiklos motyvaciją. Psichologų suformuluotos motyvacijos turinio (A. Maslow, F. Herzberg, D. McClelland, K. Alderfer) ir proceso teorijos (V. Vroom, J. Adams, L. Porter - E. Lawler) atkreipia dėmesį į skirtingas darbuotojų vidinės ir išorinės motyvacijos puses. Šių teorijų išmanymas gali padėti

vadovams, akademikams gilintis į valstybės tarnautojų elgesio niuansus.

Neetiško elgesio motyvų tema gana perspektyvi: ja gali domėtis skirtingų socialinių mokslų atstovai nevienodais pjūviais analizuodami šio reiškimo atsiradimo ir egzistavimo prielaidas bei motyvus. Akademikai tirdami neetiško elgesio motyvus ir priežastis gali naudoti įvairius socialiniuose moksluose taikomus tyrimo metodus: grupinę diskusiją, stebėjimą, anketinę apklausą, ekspertų interviu, antrinę statistinių duomenų analizę, teisminių institucijų sukauptą medžiagą ir kt. Jau pati tema yra etiškai jautri, todėl jos analizei reikia gerai pasiruošti ir pasirinkti tinkamus tyrimo metodus, peržvelgti vakarų tyrinėtojų taikomus tyrimo instrumentarius ir juos pritaikyti vietos tyrimams.

Vakarų demokratijose tokių tyrimų iniciatyva priklauso ne tik mokslo institucijoms, pavieniams tyrinėtojams, bet ir nepelno siekiančioms ar net verslo kompanijoms. Suvokiant, kad dauguma Lietuvos akademiniam diskurse esamų mokslinio tyrimo temų tėra daugiau atskirų mokslininkų entuziastų nei institucijų interesas galima tik pasiguosti, kad galbūt sunkmečio sąlygos leis suvokti esamos situacijos privalumus ir trūkumus. O gal pati situacija teigiama visuomenės intereso naudai išspręstą neetiško valstybės tarnautojų elgesio problemą?..

## Išvados

Pasikeitęs ir gerokai sudėtingesnis valdžios veiklos kontekstas, nauji iššūkiai (globalizacija, ekonominis sunkmetis, informacinių technologijų raida ir kt.), vertybių kaita (viešumo, skaidrumo ir kt. akcentavimas viešajame sektoriuje) kelia gana aukštus ne tik teisinius, bet ir etinius reikalavimus valstybės tarnautojų veiklai. Aukso amžius, leidęs biurokratams veikti savo nuožiūra, mažai kontroliuojamiems ar stebimiems, yra istorinis prisiminimas.

Tyrinėtojai vertindami valstybės tarnautojų veiklą dažnai paraleliai naudoja teisėtos / neteisėtos, etiškos / neetiškos, tinkamos / netinkamos veiklos terminus pripažindami metodologinius sunkumus nubrėžiant aiškia ribą tarp naudojamų sąvokų. Definicijos siejamos su skirtingais vertinimo kriterijais: teisės, moralės ar profesinės etikos normomis, nustatančiomis tam tikrus individo veiklos rėmus. Teisės aktai ir profesinės etikos standartai leidžia objektyviau vertinti valstybės tarnautojų veiklą, nes reikalavimai yra institucionalizuoti; tuo tarpu tinkamumo sąvoka visuomet yra subjektyvi, nes atskaitos taškas yra mažai apibrėžtas. Visgi visiško aiškumo tarp terminų nebuvimas leidžia palikti atvirą erdvę mokslinei minčiai plėtotis.

Visuomeninio intereso apspręstomis profesinės etikos vertybėmis besivadovaujantis, teisės aktų diktuojamų reikalavimų paisantis, tinkamai pareigas atliekantis valstybės tarnautojas yra daugiau idealiai sukonstruotas etalonas nei realus asmuo, ką liudija tyrinėtojų akcentuojamos neetiškos veiklos pasekmės. Viešojo administravimo etikos tyrinėtojai analizuodami neetiško elgesio pasireiškimus dažniausiai atkreipia dėmesį į tris aspektus: prastą valdžios įvaizdį ir iš to išplaukiantį pasitikėjimo valdžia smukimą, piliečių nepasitenkinimą ir veiklos neefektyvumą. Tačiau tokio elgesio pasekmių

sąrašas nėra baigtinis, nes vystantis visuomenei kinta jos dalyvių, tame tarpe ir valstybės tarnautojų, veikla, o elgesys igyja naujus niuansus. Naujai kylančios etikos problemos ar etinės dilemos įtakoja tiek atskirų individų, tiek ir platesnės visuomenės gyvenimą.

Neigiamos valstybės tarnautojų neetiško elgesio pasekmės skatina akademinės bendruomenės atstovus gilintis į tokio elgesio motyvus. Atskiros teorijos, psichologiniai veiksniai, visuomenės nuomonės tyrimai, atliktų tyrimų rezultatai, stebėjimas bei vertinimas yra informacijos apie neetišką elgesį šaltiniai. Ši tema domina tiek viešojo administravimo, tiek ir verslo etika besidominčių dėmesį, nors didesnių skirtumų tarp išskirtų neetiško elgesio motyvų nėra. Atskiri tyrinėtojai analizėje naudoja dvi sąvokas - motyvai ir priežastys – nors dažnai jos vartojamos paraleliai. Mokslininkai mini daugybę netinkamo ir neetiško elgesio priežasčių, bet apibendrinant galima skirti tris tokio elgesio motyvų dimensijas: asmenines, organizacines ar situacijos apspręstas. Kadangi valstybės tarnautojai sudaro atskirą profesinę grupę tai leidžia išskirti ir ketvirtą profesinę dimensiją.

Minėtų elgesio dimensijų išskyrimas turi prasmę ne tik akademinėi diskusijai plėtoti, bet ir suteikia praktinę galimybę vadybinėmis priemonėmis skatinti, reguliuoti, kontroliuoti individų veiklą.

## Literatūra

- Barvydienė, V., Kasiulis, J. (2003). *Vadovavimo psichologija*. Technologija, Kaunas.
- Behnke, N. (2007/8). Public trust, path dependency, and powerful interests. *Public integrity*, 10(1), 11-36.
- Berman, E. M. (1998). Public cynicism: manifestations and responses, in E. M. Berman, J. West, S. Bonczek (eds.). *The ethics edge*. ICMA, Washington. 206-215.
- Blankenburg, E. (2002). From political clientelism to outright corruption - the rise of the scandal industry, in S. Kotkin and A. Sajo (eds.) *Political corruption in transition. A skeptic's handbook*. Budapest: CEU Press, 149-165.
- Brumback, G. (1998). Institutionalizing ethics in government, in E. M. Berman, J. West, S. Bonczek (eds.). *The ethics edge*. ICMA, Washington. 61-71.
- Danley, J., Harrick, E., Schaefer, D., Sullivan, G. (1996). HR's view of ethics in the work place: are the barbarians at the gate? *Journal of business ethics*, 15, 273-285.
- Dobel, J. P. (1999). *Public integrity*. Johns Hopkins University press, Baltimore.
- Frederickson, H. G. (2005). Public ethics and the new managerialism: an axiomatic theory in H. G. Frederickson, R. K. Ghere (eds). *Ethics in public management*. Sharpe, Armonk, New York, London. 165-183.
- Huberts, L., Maesschalck, J., Jurkiewicz, C. L. (2008). Global perspectives on good governance policies and research, in L. Huberts, J. Maesschalck, C. Jurkiewicz (eds). *Ethics and integrity of governance. Perspectives across frontiers*. Edward Elgar, Northampton. 239-264.
- Izraeli, D. (1988). Ethical beliefs and behavior among managers: a cross-cultural perspective. *Journal of business ethics*, 7, 263-271.
- Jurkiewicz, C. L. (2005). Power and elites: the communal language of effective leadership, in H. G. Frederickson and R. K. Ghere (eds.). *Ethics in public management*. Sharpe, Armonk, New York, London. 95-113.
- Kaptein, M. (2008). Developing a measure of unethical behavior in the workplace: a stakeholder perspective. *Journal of management*, 20(10), 1-31.
- Lawton, A. (1998). *Ethical management for the public services*. Open University Press, Buckingham.
- Lundquist, L. (1993). Freedom of information and the Swedish bureaucrat, in R. Chapman (eds.). *Ethics in public service*. Carleton University Press, Ottawa. 75-91.
- MacIntyre, A. (1981). *After virtue: a study in moral theory*. Duckworth, London.
- Maesschalck, J. (2004). The impact of new public management reforms on public servants' ethics: towards a theory. *Public administration*. 82(2), 465-489.
- Merton, R. (1992). Bureaucratic structure and personality in J. Shafritz, A. Hyde (eds.). *Classics of public administration*. Wadsworth Publishing Company, Belmont. 101-109.
- OECD. (2002). Public service as an employer of choice. *Public Management Policy Brief*. [Žiūrėta kovo 15 d., 2006], <<http://www.oecd.org/dataoecd/37/0/1937348.pdf>>.
- Paliduskaitė, J. (2008). *Viešojo administravimo etika*. Technologija, Kaunas.
- Peters, G. B. (1995). *The politics of bureaucracy*. Longman Publishers, Pittsburg.
- Richter, W. L., Burke F., Doing, J. W. (1991). Ethical problems: some blatant, some not so obvious, in W. Richter, F. Burke, J. W. Doing (eds.). *Combating corruption. Encouraging ethics. A sourcebook for public service ethics*. DC: ASPA, Washington. 57-60.
- Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Technologija, Kaunas.
- Steinberg, S. S., Austern, D. T. (1990). *Government, ethics, and management. A guide of solving ethical dilemmas in the public sector*. Quorum Books, New York.
- Tatom, D. C. (1998). *Public administration for the twenty-first century*. Harcourt Brace and Company, Orlando.
- Uhr, J. G. (1998). *Deliberative democracy in Australia: the changing place of parliament*. Cambridge University Press, Melbourne.
- Van Wart, M., Denhardt, K. G. (2001). Organizational structure: a reflection of society's values and a context for individual ethics, in T. Cooper (eds.). *Handbook of administrative ethics*. Marcel Dekker, New York. 227-241.
- Vasiljeviene, N. (2006). *Organizacijų etika: institucinės etikos vadybos sistemos*. Vilniaus universitetas, Vilnius.
- Vasiljeviene, N. (2002). Kaip galima įmonių etika?, knygoje T. Bausch, A. Kleinfeld, H. Steinmann (red.). *Įmonių etika verslo praktikoje*. Vilniaus universiteto verslo etikos centras, KHF, Vilnius. 210-309.
- Vasiljeviene, N. (2000). *Verslo etika ir etikos kodeksai: filosofinės ištakos, metodologiniai pagrindai ir šiuolaikinės praktikos bruožai*. Vilniaus universiteto Kauno humanitarinis fakultetas, Kaunas.
- Wieland, J., Gruningeris, S. (2002). Etikos vadybos sistemos ir jų auditas- teorinė klasifikacija ir praktinė patirtis, knygoje T. Bausch, A. Kleinfeld, H. Steinmann (red.). *Įmonių etika verslo praktikoje*. Vilniaus universiteto verslo etikos centras, KHF, Vilnius. 171-206.

## SEARCH FOR UNETHICAL CIVIL SERVANTS' BEHAVIOR MOTIVATION

### Summary

The main focus of the article is reasons or motives of civil servants' unethical behaviour. Realities of public life, the increased media and citizens attention towards ethical dimension of civil servants' activity explain scientific and practical dimension of the chosen topic. The attention from business and public administration researchers to this problem is evident in western democracies, but in Lithuanian scientific discourse this topic is relatively new and unexplored.

N.Vasiljeviene is one of the exceptions trying to analyze the topic.

The scientific problem of the article is formulated as the question – what are the motives or reasons why civil servants behave unethically. Research object is motives of civil servants engaged in unethical actions. The research object is multidisciplinary and allows integrating psychological and public administration perspectives. Psychologists analyze personal needs, motives and reasons of concrete decision or deeds, meanwhile public administration researchers among other topics concentrate on ethical side of civil servants' activity. The goal of the article is to analyze and estimate reasons and motives for unethical conduct. Scientific literature analyses and qualitative information gathering were two research methods used for the analyses.

After a short introduction where the relevance of the research problems is emphasized the attention switches to the problem of definition. Author stress the difficulty defining difference among the terms “illegal”, “improper” or “unethical” when characterizing civil servants' activity. This methodological problem is stated in many books or articles. Legal, moral and norms of professional ethics create different background for the judgments thought in reality they often are related. But the question which of those judgments is more fair or good is more hypothetical and can't be answered. Keeping in mind that civil servants act in a frame of clearly set laws and regulations their decisions and acts may be analysed in the

context of existing legislation. Legal dimension of their activity is important especially that one of the main their tasks are to implement laws and regulations. When activity of professions is regulated through the code of ethics or code of conduct this implies that their activity may be overseen or controlled by a special body.

Consequences of such unethical behaviour of civil servants or other authorities is relevant not only for the concrete institution but for government too. Three the most often mentioned consequences are: decreased public trust, inefficiency and bad image. This explains the interest from scientific community to explore the topic of motives for such conduct. Author describes the reasons or motives mentioned by various researchers. Summarizing she concludes that to three dimensions: personal (private needs, virtues, attitudes, various obligations, lack of ethical competence), organizational (bad structure, improper control and motivation, weak organizational culture) and situational (internally contradictory legislation and regulation, political pressure, etc.) the fourth one – professional (lack of attention towards ethical education, not clear norms of professional ethics) - may be added. Human nature, interaction with institutions or persons create situation where unethical behaviour is possible. In concluding chapter author mentions some aspects how this topic may be analyzed in future.

**KEYWORDS:** unethical, illegal and improper behavior, motives and reasons of unethical conduct.

---

**Jolanta Paliduskaitė**, Mokslinis laipsnis: vadybos habilituotas daktaras (Kauno technologijos universitetas). Darbovietė- Kauno technologijos universitetas, Socialinių mokslų fakultetas, Viešojo administravimo katedra. Pareigos- profesorė. Mokslinių tyrimų kryptys: politikos sociologija, politinė kultūra, valstybės tarnybos etika, valstybės tarnybos etosas, viešojo administravimo etikos problemos, korupcija, motyvacija viešajame sektoriuje, žmoniškųjų išteklių valdymas. Mokslinės publikacijos: 1 knyga, 1 vadovėlis, 6 skyriai vadovėliuose ar monografijose, mokymo priemonėse, apie 40 publikacijų moksliniuose žurnaluose ir konferencijų medžiagoje. Adresas: K. Donelaičio g. 20, 44239 Kaunas. Telefonas: (8 37) 30 01 10. Elektroninis paštas: jolanta.paliduskaite@ktu.lt.







## AB „DAINIAI“ VARTOTOJŲ POREIKIŲ TYRIMAS

Jurgita Martinkienė<sup>1,2</sup>, Henrika Šakienė<sup>1,3</sup>, Giedrė Atkočaitytė<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Vakarų Lietuvos verslo kolegija, <sup>2</sup>Vytauto Didžiojo universitetas, <sup>3</sup>Klaipėdos universitetas

### Anotacija

Straipsnyje autoriai formuluoja vartotojų poreikių tyrimo problemą bei jo aktualumą šiuolaikinėje ekonomikoje. Analizuodami vartotojų poreikių įtaką organizacijos veiklai autoriai atskleidžia vartotojų elgseną įtakančius išorinius ir vidinius vartotojų elgsenos veiksnius teoriniu ir praktiniu aspektu, apibendrinant vartojimo prekių pirkimo procesą. Straipsnyje aprašomas tyrimas, kuris atliktas siekiant nustatyti vartotojų poreikius, susijusius su mėsos gaminių vartojimu. Tyrimas atliktas norint išsiaiškinti Jurbarko veikiančios mėsos produktus gaminančios įmonės AB „Dainiai“ vartotojų poreikius bei siekiant geriau juos pažinti ir surasti galimybę vartotojus gėriau patenkinti. Autoriai straipsnyje pateikia empirinį tyrimą, kurio rezultatai parodo, kad svarbi vartotojų nuomonė apie įmonę, prekę, jos kainą, ipakavimą, paskirstymą ir rėmimą. Vartotojų poreikių formavimas tiesiogiai susijęs su vidiniais ir išoriniais vartotojų elgsenos veiksniais. Jų patirties kaupimas, motyvai, suvokimas, nuomonė yra veikiami šeimos, įtakos grupių, socialinių klasių, kultūros. Vartotojas yra veikiamas daugelio faktorių, kurie turi įtakos jo pirkimo sprendimams. Jo elgsena priklauso nuo aplinkybių, susijusių su jo asmenybe, užimtumu, gyvenimo būdu, socialinių ir kultūrinių reiškinų. Šiuolaikinės konkurencijos sąlygomis stengiantis išlikti rinkoje ypač svarbu pažinti savo vartotojus ir žinoti, kokiomis priemonėmis įmanoma juos įtikinti pirkti prekę. Vartotojų poreikių tenkinimas pats savaime vartotojo nepadaro pastovių įmonės prekių vartotojų. Vartotojų išlaikymas ir rinkodaros veiklos efektyvumas yra glaudžiai susijęs su rinkodaros kultūra, demonstruojamomis rinkoje įmonės vertybėmis. Atitinkama rinkodaros kultūra ir ypač orientuota į rinką užtikrina įmonei sėkmę. Norėdamos išsilaikyti šiandieninėje rinkoje, organizacijos turi būti orientuotos į vartotoją ir plėtoti ryšius su vartotojais, tyrimo metu gauti duomenys nustatė keletą tikslinių grupių, įvertino jų savybes, patrauklumą, konkurenciją, įmonės galimybes išnaudoti savo stipriąsias puses. Įvertinant tyrimo rezultatus straipsnyje pateikiamos vartotojų poreikių tenkinimo tobulinimo galimybės.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: vartotojai, poreikiai, vartotojų savybės, išoriniai ir vidiniai veiksniai, prekė, pardavimas.

### Įvadas

Organizacijos funkcionuoja vis sudėtingesniame pasaulyje, kur sparčiai auga konkurencija. Sunku rasti įmonę, gaminančią ir parduodančią rinkai tik vieną prekę. Nemažą įtaką įmonės produktų asortimentui turi vartotojų poreikiai. Kintantys vartotojų pirkimo įpročiai – svarbus signalas įmonėms, nes naujos tendencijos gali turėti įtakos gamybai. Sugebėjimas juos patenkinti yra neatskirama sėkmingos veiklos sąlyga. Norint suvokti įmanomą riziką ir galimybes, verslo atstovai siekia kuo tikslesnės informacijos apie jų srities rinką, potencialius vartotojus ir konkurentus. Vienas svarbiausių veiksnių, užtikrinančių ilgalaikę kiekvienos įmonės sėkmę rinkoje – veiksminga rinkodara. Pagrindinis jos tikslas – vartotojų poreikių patenkinimas.

Problema. Rinkos ekonomikos sąlygomis, kai konkurentai siūlo gausų produkcijos asortimentą, mėsos produktų gamintojai AB „Dainiai“ labai svarbu išsiaiškinti vartotojų norus ir pageidavimus, skonį, įpročius, finansines galimybes, kurie leistų ateityje įmonės vadovams priimti konkrečius sprendimus. Siekiant sėkmingai konkuruoti rinkoje ir išlaikyti lyderės pozicijas Jurbarko rajone, įmonei būtina vertinti vartotojo elgesį, atskirti rinkoje esančių skirtingų asmenų grupių su skirtingais interesais poreikius. Siekiant nustatyti tikslinę ar keletą tikslinių grupių, įvertinti jų savybes, patrauklumą, konkurenciją, įmonės galimybes išnaudoti savo stipriąsias puses, atliekamas tyrimas.

*Tyrimo objektas* – AB „Dainiai“ vartotojai.

*Tikslas* – nustatyti AB „Dainiai“ vartotojų poreikius mėsos gaminiams.

### Uždaviniai:

1. Susisteminti didžiausią poveikį vartotojų elgsenai darančių veiksnius.

2. Atlikti AB „Dainiai“ vartotojų poreikių tyrimą.

3. Įvertinti AB „Dainiai“ vartotojų poreikių tenkinimo galimybes.

*Tyrimo metodai*: mokslinės literatūros analizė, anketinių duomenų analizė, statistinių duomenų analizė.

### Vartotojų poreikių įtaka organizacijos veiklai

Anot P. Vanago (2004), rinkodarą galima apibūdinti kaip meną uždirbti pinigų atsiliepiant į vartotojų poreikius: esamus ir būsimus, įsisaugojant ir ne.

Šiandien rinkodarą reikia suprasti ne senąja prasme – „supažindinti ir parduoti“, o naująją – patenkinti kliento poreikius (Kaziliūnas 2006).

V. Dikčiaus (2003) teigimu, rinkodara tęsiasi visą produkto gyvavimo laiką: ieškant naujų klientų ir stengiantis išlaikyti esamus, tobulinant produkto patrauklumą bei savybes, nagrinėjant pardavimo rezultatus ir kovojant su konkurentais. P. Drucker, vienas iš vadybos teoretikų, tvirtina, kad rinkodaros tikslas – pažinti ir suprasti vartotoją tiek, kad prekės ir paslaugos tiksliai atitiktų vartotojo reikalavimus ir lūkesčius ir dėl to pačios save parduotų (Stoner 1999). Rinkodara labiau nei bet kuri kita verslo funkcija yra susijusi su klientais. Šiuolaikinės rinkodaros teorijos ir praktikos pagrindas yra sukurti vartotojo vertę ir patenkinti jo poreikius.

Taikant rinkodaros koncepciją įmoneje būtina suvokti pagrindę rinkodaros tiesą - prekės sėkmę rinkoje lemia vartotojas. Potencialių ar esamų vartotojų grupės – studentai, pensininkai, namų šeimininkės, tarnautojai ir kitos vartotojų grupės nuolat priima sprendimus pirkti.

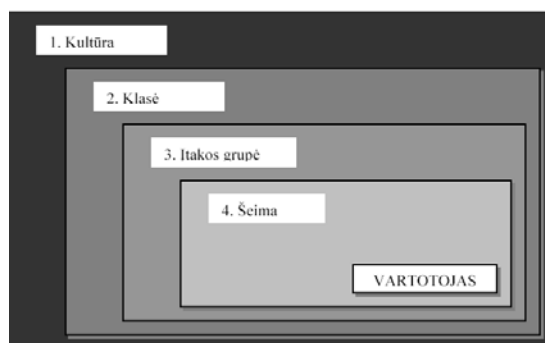
Nepatenkintus poreikius ir norus šie asmenys patenkina pirkdami. Sprendimą pirkti vartotojas priima remdamasis turima patirtimi bei tuo, kokį išpūdį jam sukelia prekė ar paslauga. Įmonė gali daryti vartotojams įtaką ir paskatinti jų sprendimus pirkti. Šiam tikslui pasiekti būtina identifikuoti kokius norus, poreikius ar problemas turi tikslinės grupės ar potencialūs vartotojai. Išsiaiškinus vartotojų poreikius belieka surasti būdus kaip šiuos poreikius patenkinti. Tik geras vartotojo pažinimas ir pastovus darbas su juo gali užtikrinti sėkmingą veiklą rinkoje ir gerus organizacijos pasiekimus. Rinkos veikėjo užduotis – suprasti, kas vyksta vartotojo sąmonės „juodojoje dėžėje“ (taip ją vadina psichologai biheioristai) tarp dirgiklių gavimo ir reagavimo į juos. J.Stankevičienės (2005) teigimu, pačią „juodąją dėžę“ sudaro dvi dalys. Pirmoji – pirkėjo savybės, turinčios esminės įtakos tam, kaip žmogus suvokia dirgiklius ir reaguoja į juos. Antroji dalis – apsisprendimo procesas, nuo kurio priklauso rezultatas.

B. Clotthey, J. Jakštys, R. Urbanskienė (2000), pirkėją apibūdina kaip karalių. Autorių teigimu, įmonė privalo patenkinti besikeičiančius vartotojų poreikius. Vartotojai antrą kartą pirsks dėl to, kad yra patenkinami jų poreikiai, o taip pat suformuota palanki visuomenės nuomonė apie įmonę ir jos siūlomą prekę.

Mokslinių darbų analizė parodė, kad autoriai B. Clotthey, J. Jakštys, R. Urbanskienė (2000); A. Daunorienė (2006); R. Kuvykaitė (1997); B. Neverauskas, J. Rastenis (2001); J. Stankevičienė (2004); R. Stankaitis (2002) savo darbuose vartotojų savybes nagrinėja, remiantis keturiais esminiais faktoriais: kultūrinio, socialinio, asmeninio pobūdžio ir psichologinio.

Įmonei būtina suprasti, kaip vartotojai reaguos į skirtingas prekes savybes, jos kainą, kokių rinkodaros priemonių reikia imtis, siekiant parduoti savo prekes. Norint atsakyti į klausimą, kodėl vartotojas pasirinko būtent tokią prekę būtina išsiaiškinti veiksniai, įtakančius vartotojo elgseną. Prie vartotojų elgsenai darančių įtaką veiksnių, priskiriami išoriniai ir vidiniai veiksniai.

Prie išorinių veiksnių, darančių įtakos vartotojo elgsenai, priskiriami: kultūra, klasė, įtakos grupė, šeima (1 pav.).



1 pav. Išoriniai vartotojo elgsenos veiksniai

Daugelio mokslininkų nuomone, vartotojų norai, patirties kaupimas, motyvai, suvokimas, dėmesys bei asmenybė ir gyvenimo būdas yra veikiami individo šeimos, įtakos grupių, socialinių klasių, kultūros. Išoriniai vartotojo elgsenos veiksniai kyla iš visuomenės, kurioje individas gyvena.

V. Pranulis (1998) pažymi, kad išoriniai veiksniai apibrėžia individo priklausomybę kokiai nors grupei, o tuo pačiu – priimtinos ir nepriimtinos elgsenos ribas.

Prie vidinių veiksnių, įtakančių vartotojų elgseną priskiriama: poreikis, suvokimas, patirtis ir nuomonė. Kiti autoriai tai įvardija kaip motyvaciją, suvokimą, įsisavinimą, įsitikinimus ir pažiūras.

Anot A. Bakanausko (2006), rinkodaros specialistai stengiasi patenkinti vartotojų poreikius ir norus, tačiau priežastys, dėl kurių produktas perkamas, gali labai skirtis. Vartotojo priežasčių išsiaiškinimas yra svarbus žingsnis tikslaus jo poreikių ir norų patenkinimo link.

V. Pranulis (1998) teigia, jei kilęs poreikis pakankamai intensyvus, o prekė, kuri gali pirkėją patenkinti – pasirinktina ir prieinama, tai greičiausiai jis patenkins tą poreikį iš karto. Dažniausiai kilęs poreikis negali būti patenkintas iš karto, nes vartotojas neturi pakankamai informacijos apie rūpimą prekę. Kartais vartotojui pakanka informacijos, jau sukauptos jo atmintyje. Bet jei jos nepakanka, pradedama domėtis reklama, klausinėjama draugų, lankomasi parduotuvėse.

1 lentelė. Motyvo sampratos interpretacija

A.Bakanauskas (2006)	Motyvas yra stiprus ir pastovus vidinis stimulus, kuriuo grindžiamas elgesys. Motyvacija - būseną, kai kūno energija sutelkiama ir nukreipiama tam tikru būdu į norimą tikslą.
V.Pranulis, A.Pajuodis, S.Urbonavičius, R.Virvilaitė (1999)	Motyvas – tai vidinė paskata atlikti kokį nors veiksma.
P.Kotler, K.L.Keller (2007)	Motyvas - stiprus poreikis, verčiantis asmenį imtis kokių nors veiksnių . Kadangi žmogų skatina veikti dažniausiai ne viena priežastis, o motyvų visuma, tai tą visumą ir vadiname motyvacija.
J.A.F.Stoner, R.E.Freeman, D.R.Jr.Gilbert (2001)	Motyvacija – psichologinė savybė, lemianti asmens įsipareigojimo laipsnį. Į jį įeina veiksniai, sukeltantys, nukreipiantys ir palaikantys žmogaus elgesį tam tikra įsipareigojimo kryptimi.
B.Clotthey, R.Urbanskienė, R.Vaitkienė (1998)	Motyvas - vidinė jėga, kuri skatina, stimuliuoja žmogų elgtis tam tikru būdu, o kai yra paskata – pasireiškia į tikslą orientuotas elgesys.

Pasak R. Virvilaitės (2007), kiekvienas normalaus žmogaus poelgis turi priežastį. Ji gali būti labai racionali

ar visiškai emocinė, tačiau „veikia“ vienodai: pastumia, išjudina ir paskatina žmogų ką nors daryti. Kitaip sakant, normaliai, racionaliai veiklai būtinas motyvas.

Skirtingi autoriai savo darbuose, kaip pirmą vidinį vartotojų elgsenos veiksnį, įvardija poreikį arba motyvaciją. Iš 1 lentelėje pateiktų motyvo ir motyvacijos sąvokų, teigtina, kad autoriai motyvą apibūdina labai panašiai.

Apibendrinant autorių nuomones, motyvo sąvoką geriausiai atspindėtų toks apibrėžimas: motyvas, tai stiprus vidinis stimulus, skatinantis imtis kokių nors veiksmų. Išanalizavus autorių nuomones, išskiriamas toks

motyvacijos apibrėžimas: motyvacija – tai motyvų visuma, skatinanti veikti žmogų tam tikra kryptimi.

Kiti autoriai S. Urbonavičius (1997); J. Vijeikis (2003); E. Vitkienė (2008) kaip svarbiausią prekių pirkimo ir vartojimo motyvą, išskiria poreikį. Jų teigimu, poreikį lengviausia suprasti kaip nors naudingą nebuvimą. Kai tik žmogus suvokia, jog ko nors stinga, galima tikėtis, kad imsis veiklos. R. Virvilaitė (1997), poreikį apibūdina, kaip esamosios ir pageidaujamosios situacijos neatitikimą ir norą šį neatitikimą pašalinti. A. Bakanauskas (2004), poreikį apibrėžia kaip pagrindinę jėgą, motyvuojančią asmenį veikti.

Išanalizavus vartotojo poreikius, svarbu išsiaiškinti, kaip jis suvokia aplinkos informaciją. 2 lentelėje pateikiami, įvairių autorių skirtingos suvokimo sampratos interpretacijos.

2 lentelė. Suvokimo sampratos interpretacija

V.Pranulis, A.Pajuodis, S.Urbonavičius (1999)	Suvokimas – tai aplinkos objektų bei įvykių priėmimas ir interpretavimas.
P.Kotler, K.L.Keller (2007)	Suvokimas yra procesas, kurio metu individas atsiskiria, susistemina ir supaprastinta informaciją, taip sukurdamas bendrą vaizdą.
A.Bakanauskas (2006)	Suvokimas yra procesas, kurio metu atrenkama ir interpretuojama informacija į prasmingą ir vientisą išorinio pasaulio vaizdą.
G.Armstrong, P.Kotler, J.Saunders, V.Wong (2003)	Suvokimas yra informacijos rinkimo, grupavimo ir interpretavimo procesas, kurio dėka žmogus susikuria prasmingą jį supančio pasaulio vaizdą.

Išanalizavus autorių nuomones, matyti, kad suvokimo sąvokų interpretacijos labai panašios. Geriausiai suvokimo sąvokos apibrėžimą atspindėtų toks: suvokimas, tai procesas, kurio metu žmogus iš gautos informacijos susikuria bendrą jį supančios aplinkos vaizdą. Pasak V. Dikčiaus (2003), suvokimo procesas, susijęs su kasdienio vartojimo prekėmis, yra kitoks. Čia vartotojai atmintyje saugo informaciją, nepereidami per dėmesio sužadavimo ir supratimo eigą. Vartotojas gali surinkti tiek informacijos, kad pamačius parduotuvėje kokios nors rūšies prekę, ji atrodytų gerai žinoma.

Du pagrindiniai veiksniai atrenkamumas ir planavimas vadovauja vartotojų suvokimo procesui. Atrenkamumas reiškia, kad jei yra pakankamai daug informacijos apie prekę, vartotojai atsirenka tik jiems reikalingą informaciją, o nereikalingą atmeta. Planavimas – padeda vartotojui lengviau suprasti ir atsimentti informaciją

Vartotojas, nuolat kaupdamas informaciją apie prekes, įgauna patirties. Patirtį daugelis nagrinėtų autorių įvardija panašiai. Patirtis – tai sukauptos savaip interpretuotos informacijos visuma, lemianti vartotojo elgseną.

Pasak B. Alborovienės (2002), vartotojas kaupia dvejopą patirtį: kaip prekes pirkti ir kaip jas vartoti. Pirkimo patirtis susijusi su informacija apie prekę – kiek ji kainuoja, kur ji parduodama, kokios taikomos nuolaidos, kokios suteikiamos papildomos paslaugos ir pan.

Rinkodaroje, labai svarbi viena žmogaus savybė – sugebėjimas pačiam pažinti aplinką, kaupti patirtį.

A. Pajuodis (2002) teigia, kad dauguma žmonių linkę vartoti pažįstamas ir įprastas prekes. Jas paprasčiau pirkti,

nereikia iš naujo mokytis vartoti. Visa tai skatina „prisirišti“ prie nuolat vartojamų, įprastų prekių.

Daugelio naujų prekių sėkmė apskritai priklauso vien nuo to, ar vartotojai jas bent kartą pabandys. Todėl naujos

prekės siūlomos labai palankiomis sąlygomis, ypač dažnai daroma kainos nuolaida. Prekybininkai puikiai supranta, kad didelių išlaidų prirėks tik pradžioje, kai naujiems klientams bus siūlomos nuolaidos, dovanėlės ar dar kas nors patrauklaus. Vėliau to nereikės – viską pakeis vartotojų patirtis, įprotis.

Poreikis, suvokimas ir patirtis formuoja vartotojo nuomonę.

P. Kotler, K.L. Keller (2007) teigimu, veikdami ir įgydami patirties, žmonės formuoja savo nuostatas bei nuomones. Tai savo ruožtu daro įtaką pirkėjo elgsenai. Nuostata yra asmens požiūris į ką nors. Žmonės turi savo nuomonę apie religiją, politiką, drabužius, muziką, maistą ir beveik apie viską. Nuomonė rodo teigiamus ir neigiamus asmens vertinimus, jausmus, požiūrį į daiktą ar idėją. Nuomonę sunku pakeisti.

Apibendrinant mokslinę literatūrą, teigtina, kad nuomonė tai greitai susidarantis, bet labai sunkiai keičiamas dalykas arba, nuomonė – tai vartotojo patirties, jausmų, vertinimų, susijusių su tam tikru objektu, sąveikos rezultatas. Nuo jos priklauso, ką pirkėjas bus linkęs pastebėti, įsiminti, kaip apie sužinotą dalyką papasakos kitiems.

Pasak J. Vijeikio (2003), vartotojų nuomonės tyrimas – vienas svarbiausių rinkos tyrimo objektų. Svarbu vartotojų nuomonę apie įmonę, prekę, jos kainą, įpakavimą, paskirstymą ir rėmimą. Kai vartotojo nuomonė nepalanki, įmonė gali keisti siūlomos prekės savybes, taikyti jas prie jų nuomonės.

Apibendrinant analizuotų autorių nuomones teigtina, kad sėkminga organizacijos veikla tiesiogiai susijusi su vartotojų poreikiais. Siekiant labiau patenkinti jų reikmes rinka segmentuojama į atskirus segmentus. Rinkos gali būti segmentuojamos pagal skirtingus požymius: demografiją, geografiją, asmenybės ir gyvenimo būdo charakteristikas, vartotojo elgseną. Vartotojo apsisprendimo pasirinkimą pirkti lemia kultūriniai, socialiniai, asmeniniai bei psichologiniai veiksniai. Daugeliui iš šių veiksnių rinkodaros specialistai negali daryti įtakos, tačiau jais gali pasinaudoti atpažįstant susidomėjusius pirkėjus bei kurti prekes ir paslaugas, galinčius labiau patenkinti jų poreikius. Vartotojų elgsena bei organizacijų rinkodaros sprendimai turi užtikrinti grįžtamąjį ryšį, t.y. organizacija užtikrindama visišką vartotojų poreikių patenkinimą, įgyvendina savo tikslus.

### AB „Dainiai“ vartotojų tyrimo pagrindimas

AB „Dainiai“ vartotojų poreikių tyrimui buvo pasirinktas anketinės apklausos būdas. Šis informacijos, apie vartotojų elgseną rinkimo metodas, tinkamiausias ir paprasčiausias, kadangi pats duomenų rinkimo procesas pakankamai pigus ir greitas. Jis gali duoti daugiausia informacijos apie AB „Dainiai“ vartotojų poreikius ir norus Jurbarko mieste.

Tyrimo rezultatams svarbi kiekvieno vartotojo nuomonė, darant išvadas bei sprendimus tolimesnėje AB „Dainiai“ veikloje. Tirti visus vartotojus neįmanoma. Visumą geriausiai atspindi tie pirkėjai, kurie apsisprendė ateiti į AB „Dainiai“ firminę parduotuvę ir įsigyti bendrovės mėsos gaminių. Klausimynas pateikiamas parduotuvėje vartotojams, kurie nusipirko AB „Dainiai“ produkcijos.

Iš tyrimo rezultatų tikimasi sužinoti kaip dažnai ir kokiais kiekiais perkami AB „Dainiai“ mėsos gaminiai, ar tenkina gaminių kokybę ir kainą, kokie veiksniai įtakoja apsisprendimą pirkti, kur dažniausiai apsipirkinėjama. Svarbu išsiaiškinti kas paskatintų dažniau pirkti įmonės produkciją, kokiais būdais vartotojai norėtų sužinoti apie bendrovės siūlomas gaminių naujoves, ar jie pirktų naujos produktų linijos gaminius be konservanto E, vaikams skirtus produktus.

AB „Dainiai“ vartotojų poreikių tyrime naudojamas paprastas tikimybinės atrankos metodas. Tikimybinė atranka yra tokia, kurios metu kiekvienas visumos elementas turi vienodą tikimybę patekti į imtį. Šio tyrimo atveju visumos elementai nėra sunumeruojami, o atrenkami firminėje AB „Dainiai“ parduotuvėje. Apklaunami respondentai, kurie sutinka atsakyti į anketos klausimus.

Norint atlikti tyrimą reikia apskaičiuoti kiek gyventojų apklausti, kad tyrimas būtų tikslus ir duotų reikiamus atsakymus. Tyrimo imčiai apskaičiuoti naudojama Panijoto formulė.

Kadangi tyrimas atliekamas Jurbarko mieste tai tiriamos visumos dydis atitinka Jurbarko miesto gyventojų – 13304 ([www.stat.gov.lt](http://www.stat.gov.lt)), kurie galėtų dalyvauti tyrime, skaičių. Skaičiuojant imtį pasirenkama 5% paklaida.

Pagal formulę apskaičiuota, kad tyrimo imtį sudaro 388 Jurbarko miesto gyventojai. Atsižvelgiant į

galimybes ir turimas lėšas apklausta 100 respondentų ir pagal jų atsakymus atliekama duomenų analizė.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti AB „Dainiai“ produkcijos žinomumą vartotojų tarpe;
2. Išanalizuoti vartotojų vertinamus veiksnius, lemiančius AB „Dainiai“ produkcijos pirkimą;
3. Iširti naujus vartotojų poreikius AB „Dainiai“ produkcijai.

Tyrimo metodas – anketinė apklausa.

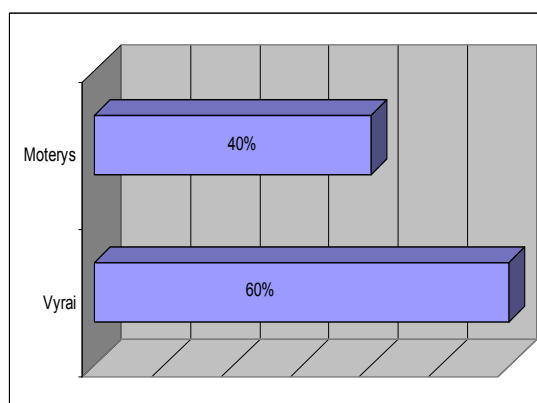
Tyrimo hipotezė. AB „Dainiai“ siūlomas mėsos gaminių asortimentas tik iš dalies tenkina vartotojų poreikius.

Duomenų rinkimas. Apklausa buvo atlikta Dariaus ir Girėno gatvėje, AB „Dainiai“ firminėje parduotuvėje. Lauko darbuotojais buvo pasirinktos parduotuvės pardavėjos, nes jos parduodamos prekes bendrauja su pirkėjais, todėl joms lengviau įtikinti respondentus užpildyti anketas. Prieš tai joms buvo paaiškinti visi su duomenų rinkimu susiję dalykai ir atsakyta į iškilusius klausimus. Duomenų rinkimas truko nuo 2009 m. birželio 1 d. iki birželio 30 d. Duomenų rinkimo pažeidimų nepastebėta, viskas vyko sklandžiai. Buvo apklausta 100 respondentų. Jiems pateiktoje anketoje buvo pateikta 18 uždaru klausimų. Iš 100 pateiktų anketų atgal sugrįžo - 98, 2 - sugadintos. Anketos buvo anonimiškos.

### AB „Dainiai“ vartotojų poreikių analizė

AB „Dainiai“ vartotojai (respondentai) tolesnio analizavimo tikslais buvo suskirstyti pagal šiuos demografinius kriterijus: lytį, amžių, darbinį statusą, mėnesio pajamas, tenkančias kiekvienam šeimos nariui, narių skaičių šeimoje. Atsižvelgiant į minėtus kriterijus, gauti duomenys padėjo palyginti ir įvertinti atskirų grupių vartotojų poreikius renkant AB „Dainiai“ mėsos gaminius.

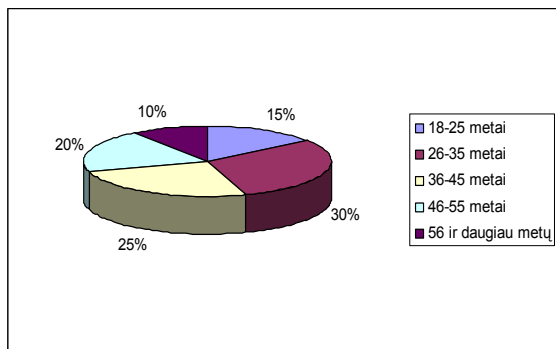
Tyrimo dalyvavę AB „Dainiai“ produkcijos vartotojai pagal lytį pasiskirstė taip: 60% respondentų vyrai ir 40% moterys ( 2 pav.).



2 pav. AB „Dainiai“ vartotojų pasiskirstymas pagal lytį

Manytina, kad vyrai ateina į parduotuvę tiksliai žinodami ką nori pirkti, nes net 60% įsigyja daugiau kaip 3 kg skirtingų gaminių ir 65% mėsos gaminius vartoja 3 – 4 kartus per savaitę. Moterys perka mėsos gaminius mažesniais kiekiais, 45% nuo 0,51 kg iki 1 kg. Net 45% jų mėsos gaminius vartoja 3 – 4 kartus per savaitę.

3 paveiksle pavaizduotas respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes.



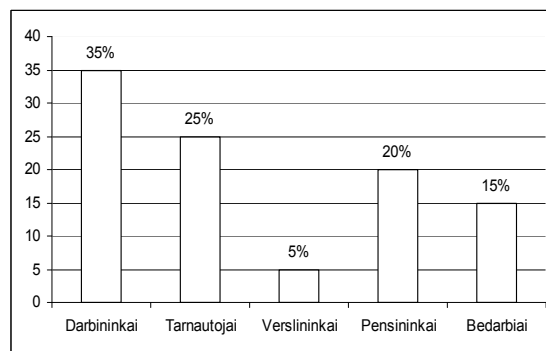
3 pav. AB „Dainiai“ vartotojų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes

Didžiausią pirkėjų dalį sudaro 26-35 metų respondentai, net 30%. Tai jaunos šeimos su vaikais, besidominančios naujovėmis. 65% šios amžiaus grupės respondentų pirktų produktų linijos skirtos vaikams gaminius, taip pat 50% pirktų gaminius be konservanto E. Kita pirkėjų grupė 36-45 metų sudaro 25% visų apklaustųjų. Net 70% šios grupės respondentų yra dirbantys ir didžiausią pinigų sumą per mėnesį išleidžia mėsos gaminiams. 46-55 amžiaus metų grupę sudaro 20% respondentų. Šioje amžiaus grupėje net 30% respondentų yra bedarbiai ir net 65% labiausiai paskatintų pirkti nuolaidos ir akcijos. Mažiausią respondentų dalį sudaro 18-25 metų 15%, ir tik 10% virš 56 metų respondentai, tai bedarbiai, galbūt dar studijuojantys, pastovių pajamų neturintys vartotojai ir pensininkai. Įmonei patraukliausias 26-35 ir 36-45 metų vartotojų segmentas.

Tyrimo metu nustatyta, kad pagrindiniai AB „Dainiai“ produkcijos vartotojai pagal darbinį statusą yra darbininkai ir tarnautojai (4 pav.). Jie sudaro atitinkamai 35% ir 25% visų apklaustųjų. Šios grupės respondentų daugumą tenkina mėsos gaminių kainos. 50% darbininkų ir 40% tarnautojų dažniausiai perka daugiau kaip 2 kg mėsos gaminių vieno apsipirkimo metu. 20% respondentų – pensininkai. Jų net 75% perka mėsos gaminius iki 0,5 kg, 80% vartoja tik 1-2 kartus per savaitę. Bedarbiai sudaro 15% visų apklaustųjų, net 45% jų sudaro jaunos mamos auginančios 1 – 2 vaikus. 55% šios grupės respondentų, kaip pagrindinį veiksnį įtakojantį apsisprendimą pirkti AB „Dainiai“ mėsos gaminius įvardijo patrauklią kainą. Tik 5% respondentų sudarė verslininkai. Jų 80% pirktų sveikesnės produktų linijos mėsos gaminius be konservanto E ir 75%, kaip svarbiausią kriterijų pasirinkti įmonės produktus išskyrė kokybę.

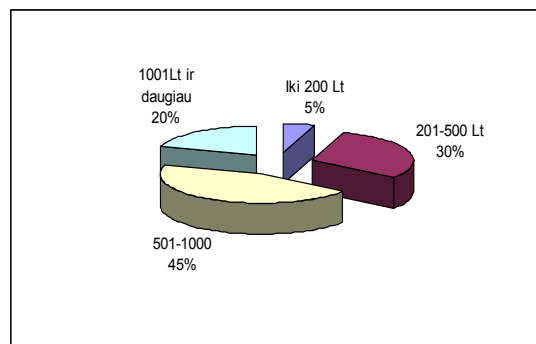
Iš 4 paveiksle pavaizduotų duomenų, matyti vartotojų pasiskirstymas pagal mėnesio pajamas, tenkančias vienam šeimos nariui. 45% respondentų kiekvienam šeimos nariui tenka nuo 501 iki 1000 Lt per mėnesį, 30% - 1001 - 500 Lt, 20% - 1001 Lt ir daugiau, 5% iki 200 Lt. Didžiausia respondentų dalis, 70%, gaunanti 501 – 1000 Lt, mėsos gaminiams per mėnesį skiria nuo 401 iki 600 Lt. 55% šios grupės respondentų pageidauja naujų gaminių be konservanto E.

Didžiausias pajamas gauna verslininkai ir darbininkai, mažiausias bedarbiai. Šeimos pajamos yra tiesiogiai susijusios su perkamąja galia.



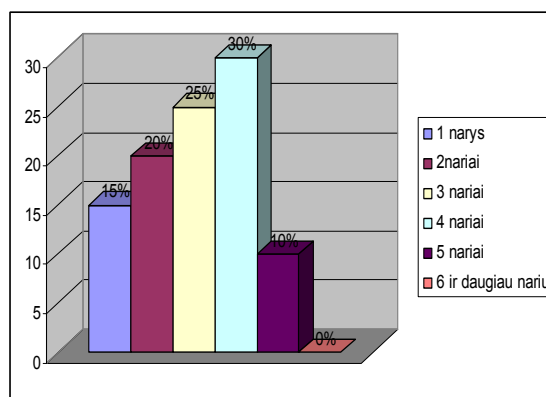
4 pav. AB „Dainiai“ vartotojų pasiskirstymas pagal darbinį statusą

Įmonei patys patraukliausi, 501 – 1000 Lt ir daugiau kaip 1001 Lt per mėnesį vienam šeimos nariui pajamų turintys segmentai. Nevertėtų pamiršti ir šeimų, kurių vienam šeimos nariui tenka 201 – 500 Lt pajamų per mėnesį, nes šis segmentas sudaro trečdalią visų vartotojų.



5 pav. AB „Dainiai“ vartotojų pasiskirstymas pagal mėnesio pajamas, tenkančias vienam šeimos nariui

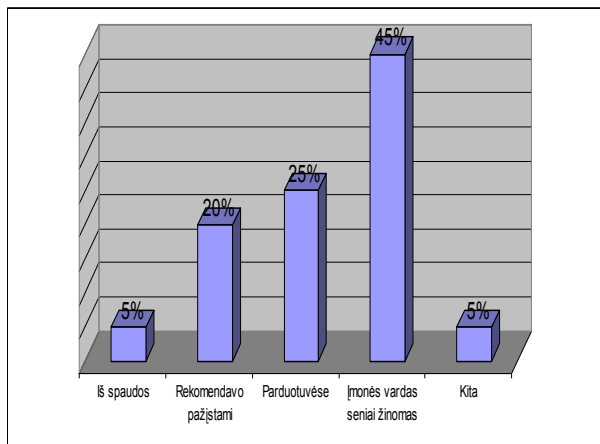
6 paveiksle pateikiami duomenys apie tai, kiek narių šeimoje vartoja mėsos gaminius. Daugiausia, 30% apklaustųjų sudaro 4 šeimos nariai, 25% respondentų 3 nariai šeimoje, 20% - 2 asmenys, 15% - vienas asmuo ir nei vieno respondento nebuvo iš didesnės nei 6 narių šeimos. 3 – 4 asmenų šeimos dažniausiai vartoja mėsos gaminius, net 75% jų 3 – 4 kartus per savaitę.



6 pav. AB „Dainiai“ vartotojų pasiskirstymas pagal vartojančius mėsos gaminius narių skaičių šeimoje

Rečiausiai mėsos gaminius vartoja šeimos, kuriose yra vienas narys vartojantis mėsos produktus. 65% šios grupės respondentų yra vyresni nei 56 metų. Galima teigti, kad tai vyresnio amžiaus vartotojai, kuriems dėl sveikatos nerekomenduojama valgyti mėsos.

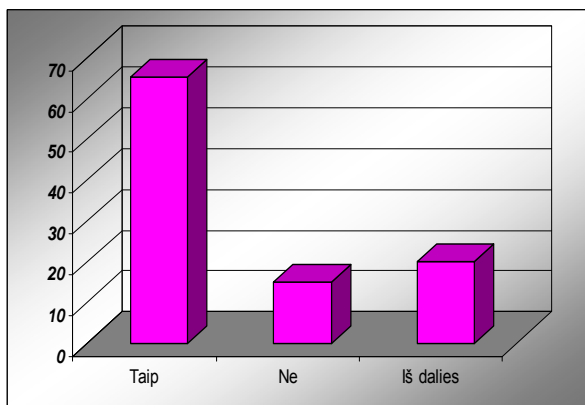
Informacijos paieškos etapuose svarbu nustatyti vartotojų informavimo šaltinius ir jų svarbą, todėl respondentams buvo pateiktas klausimas iš kur sužinojo apie AB „Dainiai“ mėsos gaminius. Tyrimo rezultatai parodė, kad 5% sužinojo iš spaudos, 20% rekomendavo pažįstami, 25% parduotuvėse, 45% įmonės vardas seniai žinomas, 5% nurodė kitus informacijos gavimo šaltinius (7 pav.).



7 pav. AB „Dainiai“ mėsos gaminių žinomumas vartotojų tarpe

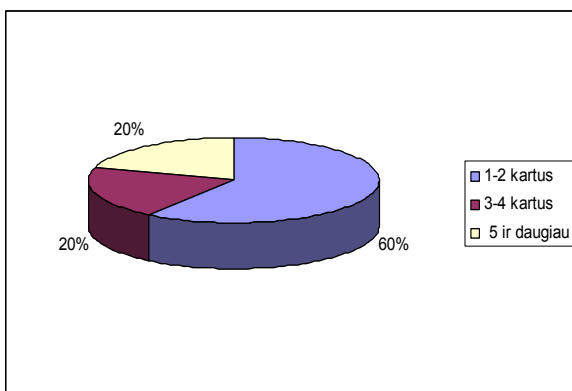
Nustatyta, kad įmonės vardą gerai žino senbuviai, bet įmonė neišnaudoja visų reklamos galimybių, nes iš spaudos sužinojo tik 5% respondentų.

Vartotojams yra lengviau pasirinkti, kai siūlomas rūšies mėsos gaminių asortimentas yra platus. Jie gali pasirinkti norimą gaminių pagal visus taikomus kriterijus. Vertinant AB „Dainiai“ gaminamų gaminių asortimentą (7 pav.), matyti, kad 65% respondentų patenkinti siūlomu asortimentu, 20% iš dalies patenkinti, 15% netenkina siūlomas asortimentas. 80% nepatenkintų ir 75% iš dalies patenkintų siūlomas asortimentu apklaustųjų pageidauja sveikesnės produktų linijos be konservanto E. Darytina išvada, kad vartotojai nėra visiškai patenkinti asortimento pasiūla. Įmonė turi ieškoti naujų receptūrų, kurti naujas produktų linijas norėdama išlaikyti esamus ir pritraukti naujus klientus.



8 pav. AB „Dainiai“ vartotojų mėsos gaminių asortimento įvertinimas

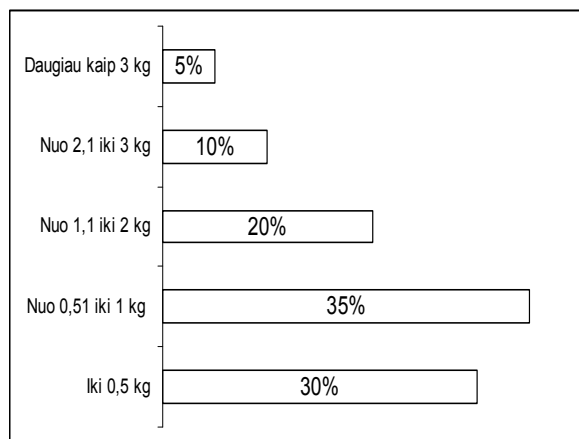
Respondentams buvo užduotas klausimas, kaip dažnai vartoja AB „Dainiai“ mėsos gaminius. Jų pasiskirstymas pagal vartojimo lygį pavaizduotas 9 paveiksle.



9 pav. AB „Dainiai“ mėsos gaminių vartojimo lygis

Tyrimo metu gauti rezultatai patvirtino, kad skirtingo amžiaus ir gaunantys skirtingas pajamas respondentai pasižymi nevienoda elgsena mėsos gaminių vartojimo atžvilgiu. Dažniausiai mėsos gaminius respondentai vartoja 3-4 kartus per savaitę, net 60%. Didžiąją dalį šio segmento sudaro nuo 26 iki 46 metų amžiaus respondentai, dauguma dirbantys vartotojai. Šis segmentas skiria didžiausią dalį pinigų per mėnesį mėsos gaminiams įsigyti. 1-2 kartus per savaitę vartoja 20%, daugiau nei 5 kartus per savaitę vartoja 20% respondentų. Teigtina, kad vartotojai ganėtinai dažnai vartoja mėsos gaminius, galbūt tai susiję su mūsų klimatu ir senomis tradicijomis. AB „Dainiai“ patraukliausias 3 – 4 ir daugiau kartų per savaitę vartojantis mėsos gaminius segmentas.

Įmonei svarbu išsiaiškinti, kokį kiekį gaminių vartotojai įsigyja vieno apsipirkimo metu. Iki 0,5 kg perka 30% respondentų, nuo 0,51 iki 1 kg 35%, nuo 1,1 iki 2 kg 20%, nuo 2,1 iki 3 kg 10%, daugiau kaip 3 kg 5% (10 pav.).

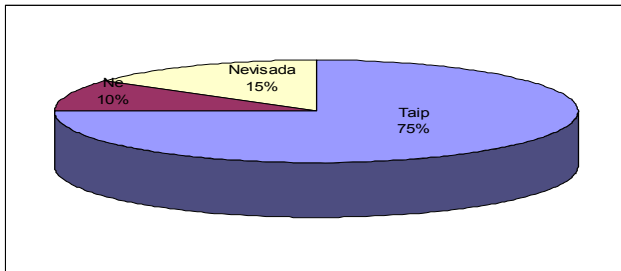


10 pav. AB „Dainiai“ mėsos gaminių (kg) įsigijimas vieno apsipirkimo metu

Tyrimo metu pastebėta, kad perkamas gaminių kiekis tiesiogiai susijęs su vieno apsipirkimo metu įsigyjamų skirtingų prekių asortimentu. Iki 0,5 kg, dažniausiai

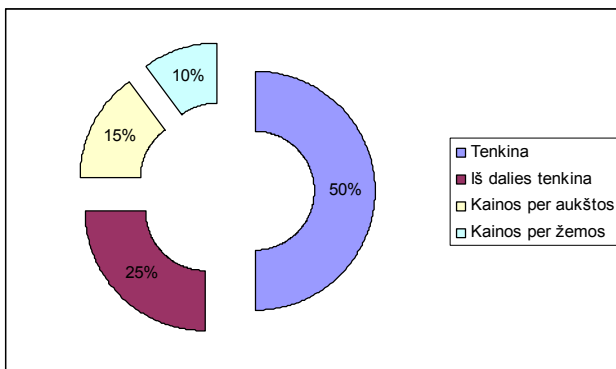
respondentai perka tik vieną mėgstamą gaminį. Nuo 0,51 iki 1 kg dauguma apklaustųjų įsigyja keletą mėgstamų gaminių. Perkantys daugiau kaip 2 kg, dažniausiai perka skirtingus gaminius. Teigtina, kad dauguma AB „Dainiai“ vartotojų turi savo mėgstamus produktus, kuriuos dažniausiai perka.

Svarbus mėsos gaminių vartotojams veiksnys yra produkto kokybė. 75% respondentų patenkinti gaminių kokybe, 15% ne visada ir 10% nepatenkinti (11 pav.). Kokybė labai abstraktus dalykas, kuris priklauso nuo vartotojo lūkesčių. Vartotojui priimtina kokybė, tai tikėtinos ir patirtos kokybės įvertinimo rezultatas. Įmonei, vertėtų dar labiau sugriežtinti gaminių kontrolę, kad būtų minimalus vartotojų nepasitenkinimas. Svarbu sudaryti vartotojams sąlygas nusiskundimams reikšti. Tikslinga įmonėje naudoti vartotojų nepasitenkinimo vadybos priemonės.



11 pav. AB „Dainiai“ vartotojų pasitenkinimas mėsos gaminių kokybe

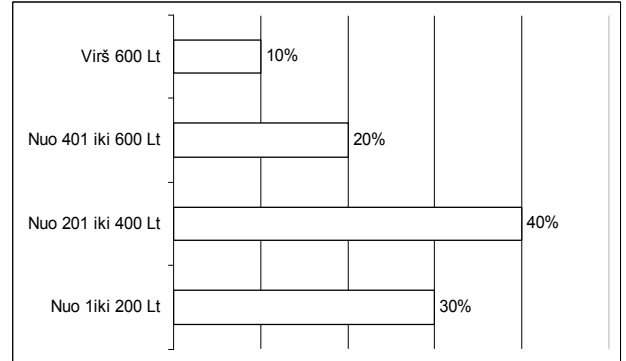
Respondentų nuomonė apie AB „Dainiai“ gaminių kainas pasiskirstė taip: 50% apklaustųjų tenkina įmonės gaminių kainos, 25% iš dalies tenkina, 15% teigia, kad kainos per aukštos, 10%, kad kainos per žemos (12 pav.). Darytina prielaida, kad kainą skirtingai vertina žmonės, gaunantys skirtingas pajamas. Visose pajamų grupėse didesnė dalis respondentų mano, kad kaina tenkina arba iš dalies tenkina. Šiek tiek moterų, ir pensijinio amžiaus respondentų, gaunančių mažesnes pajamas, mano, kad mėsos gaminių kainos yra per aukštos. Vyrų tarpe šio skirtumo iš viso nėra. Galima manyti, kad mėsos gaminių teikiama nauda yra gerokai didesnė už kainą, kurią reikia mokėti už šiuos produktus.



12 pav. AB „Dainiai“ mėsos gaminių kainų tenkinamumas

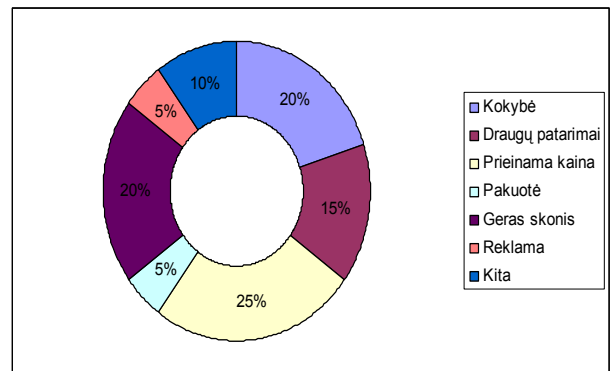
Tyrimas atskleidė, kad 40% respondentų išleidžia nuo 200 iki 400 litų per mėnesį mėsos gaminiams įsigyti, nuo 401 iki 600 litų išleidžia 20% apklaustųjų ir 10% išleidžia

virš 600 litų per mėnesį (13 pav.). Mažiausią pinigų sumą iki 200 Lt išleidžia respondentai, kurių šeimose mėsa vartoja 1 – 2 asmenys. 70% apklaustųjų, kurių šeimoje yra 2 – 4 asmenys, vartojantys gaminius išleidžia nuo 201 iki 400 Lt. Darytina išvada, kad išleidžiamų pinigų suma per mėnesį tiesiogiai susijus su šeimoje vartojančių mėsa narių skaičiumi. Įmonei patraukliausias segmentas 3 – 4 asmenų šeima, vartojanti mėsos gaminius.



13 pav. Šeimos pajamų per mėnesį išleidžiamumas mėsos gaminiams

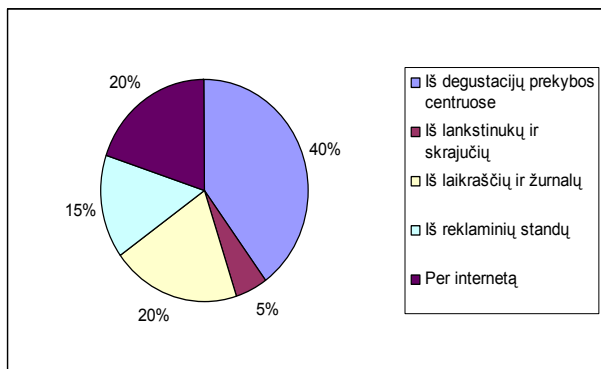
14 paveiksle pavaizduoti veiksniai, įtakojantys pirkti AB „Dainiai“ mėsos gaminius. Didžiausia dalis, 25% respondentų išskyrė prieinamą kainą. 20% respondentų įtakuoja gera produkto kokybė ir geras gaminių skonis, 15% įtakos turėjo draugų patarimai, 5% įvardijo pakuotę, reklamą ir 10% kita. Įmonei siūlytina įtaką daryti reklamos poveikiu, nes reklamą, kaip veiksni įtakojantį pirkti bendrovės gaminius įvardijo tik 5% respondentų. Taip pat galimi pakuotės pakeitimai, nes tik 5% respondentų gaminius pasirinko dėl pakuotės.



14 pav. Veiksniai įtakojantys pirkti AB „Dainiai“ mėsos gaminius

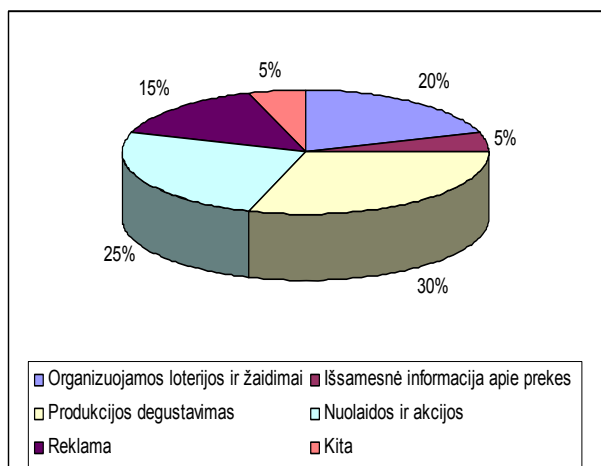
Respondentų teigimu, apie AB „Dainiai“ naujų gaminių pristatymo būdus, beveik puse (40%), norėtų sužinoti iš degustacijų prekybos centruose, 20% iš laikraščių ir žurnalų, 20% per internetą, 15% iš reklaminių stendų, ir tik 5% iš lankstinukų ir skrajučių (15 pav.). Matyti, kad vartotojai linkę gauti informaciją iš ten kur galima susidaryti pirminį išspūdį apie gaminį, tad geriausias naujų produktų pristatymo būdas - degustacijos prekybos centruose, nes to pageidauja net 40% respondentų. Įmonei siūlytina sukurti savo internetinį puslapį, taip pat rajoninėje spaudoje įdėti informacinius

straipsnius apie gaminių asortimentą, naujai sukurtus ar modifikuotus produktus, pakuotės pakeitimus.



15 pav. AB „Dainiai“ naujų gaminių pristatymo būdai

Pasak respondentų, labiausiai skatinantis veiksnys dažniau pirkti AB „Dainiai“ mėsos gaminius yra produkcijos degustavimas prekybos vietose (30%), 25% įvardijo nuolaidas ir akcijas, 20% respondentų paskatintų dažniau pirkti organizuojamos loterijos ir žaidimai, 15% reklama ir tik po 5% išsamesnė informacija apie prekę ir kita (16 pav.).



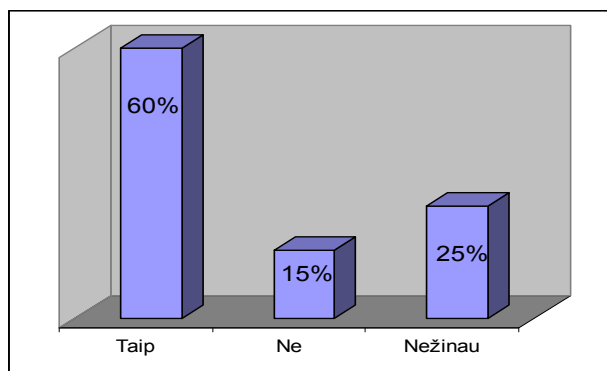
16 pav. Veiksniai skatinantys dažniau pirkti AB „Dainiai“ mėsos gaminius

Įmonei siūlytina apie naujus gaminius informuoti, o apie senus priminti degustacijomis prekybos vietose, nes to pageidauja net 30% respondentų. Įvedant naują produktą į rinką, puikus sprendimas būtų jį pridėti kaip dovaną prie jau esančio produkto. Taip vartotojai galėtų išbandyti ir galbūt pamėgti naują produktą, papildomai neišleisdami pinigų. Įmonė vartotojus galėtų skatinti pirkti mėsos gaminius akcijomis, nes 25% respondentų įvardijo nuolaidas ir akcijas. Siūlytina organizuoti loterijas ir žaidimus, to pageidauja 20% respondentų.

Respondentų nuomonės, apie naujos produktų linijos, sveikesnės mėsos gaminių be konservanto E įdiegimą pasiskirstė taip: dauguma, net 60% respondentų pirktų sveikesnius produktus, 25% nežino ir 15% nepirktų (17 pav.).

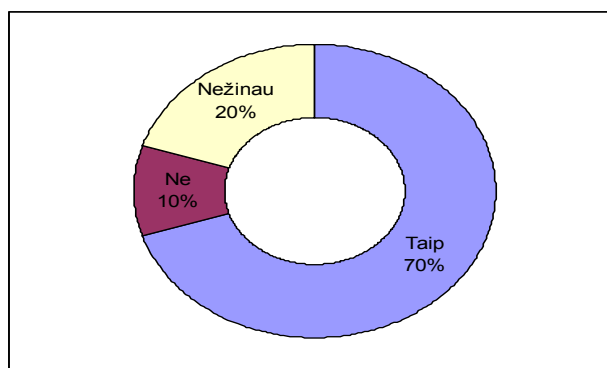
80% respondentų nuo 18 iki 35 metų pageidauja sveikesnės produktų linijos gaminių, tai jauni žmonės, besirūpinantys savo sveikata, pagrindiniai įmonės produkcijos vartotojai. Keičiantis visuomenės požiūriui į

maisto produktus, norėdama išlaikyti jaunų šeimų segmentą įmonė turėtų pradėti gaminti mėsos gaminius be konservanto E.



17 pav. AB „Dainiai“ sveikesnės produktų linijos be konservanto E reikalingumas

Dauguma (70%) respondentų atsakė taip, kad būtų gaminama atskira produktų linija skirta vaikams 15% ne ir 20% nežino (18 pav.).



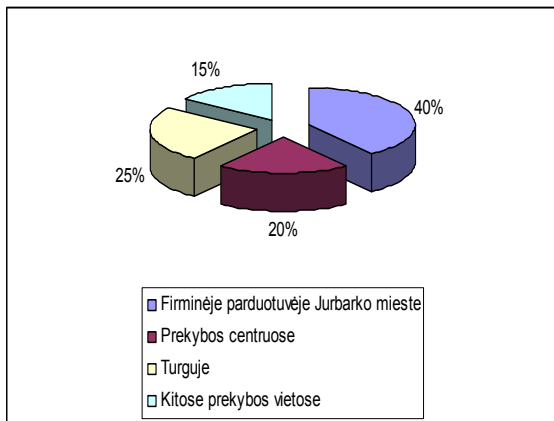
18 pav. AB „Dainiai“ vaikams skirtų gaminių reikalingumas

Šios produktų linijos pageidauja 70% moterų nuo 26 iki 35 metų. Tai jaunos mamos auginančios vaikus ir besirūpinančios sveikata jų mityba. Nuomonės neturi 60% vyresni nei 46 metai respondentai. Tam įtakos turi, kad daugumos jau užaugę vaikai. Sparčiai keičiantis mitybos įpročiams, dalis įmonės konkurentų gamina atskirus produktus vaikams. AB „Dainiai“ pagrindinį segmentą sudaro jaunos šeimos, tad įmonei vertėtų rimtai pasvarstyti apie produktų linijos skirtos vaikams įdiegimą.

Tyrime dalyvavę respondentai AB „Dainiai“ mėsos gaminius dažniausiai perka firminėje įmonės parduotuvėje Jurbarko mieste 40%, 25% turguje, 20% prekybos centruose, 15% nurodė kitas prekybos vietas (19 pav.). Tyrimo metu nustatyta, kad vartotojai apsipirkinėja firminėje parduotuvėje, tačiau jie taip pat gaminius išsigyja ir kitose prekybos vietose, prekybos centruose ir turguje. Prekybos centrai pasirenkami dėl didelės kitų prekių ir mėsos gaminių įvairovės, patogaus produktų išdėstymo lentynose. Juose dažniausiai apsipirkinėja tautojai ir verslininkai. 70% pensininkų, turėdami laiko, linkę dažniau apsilankyti miesto turguje. Prekybos centruose lankosi daugiausia žmonių, kurie girdėjo apie įmonę, tačiau nėra ragavę jos gaminių.

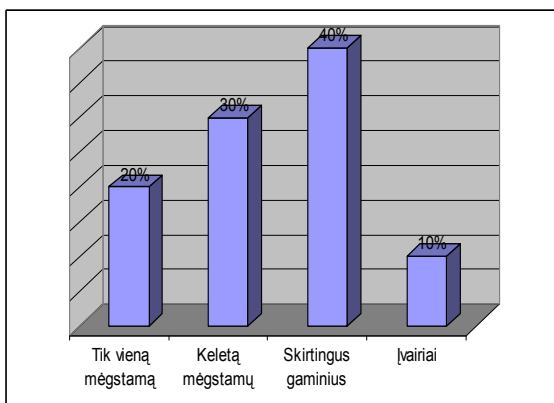


Įmonė galėtų periodiškai rengti mėsos gaminių degustacijas, pritraukiant naujus vartotojus ir neleidžiant esamiems užmiršti apie save.



19 pav. AB „Dainiai“ mėsos gaminių pirkimo vieta

20 paveiksle pavaizduoti duomenys apie AB „Dainiai“ prekių iš siūlomo asortimento pirkimą. 40% respondentų perka skirtingus gaminius, 30% keletą mėgstamų, 20% tik vieną mėgstamą ir 10% įvairiai. Darytina išvada, kad net puse respondentų lojalūs savo mėgstamiems produktams. Įmonė galėtų reklamos, akcijų ir nuolaidų pagalba pritraukti vartotojus pirkti skirtingus produktus.



20 pav. AB „Dainiai“ prekių iš asortimento pirkimas

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima teigti, kad pagrindiniai (55%) AB „Dainiai“ produkcijos pirkėjai yra 26 – 45 metų amžiaus, stabilias pajamas turintys asmenys. Daugumą sudaro jaunos šeimos auginančios vaikus ir besirūpinančios jų bei savo sveika mityba. Naujos produktų linijos skirtos vaikams pageidauja 70% apklaustųjų, o sveikesnės produktų linijos be konservantų – 60% respondentų.

Dauguma (75 %) respondentų teigiamai vertina įmonės gaminių kokybę. Didžiausią įtaką pirkimams turi produkcijos kaina (25%), geras skonis (20 %) ir kokybė (20%).

Remiantis apklausos rezultatais nustatyta reklamos bei įmonės internetinio puslapio reikalingumas. Tikslinga paskaičiuoti biudžetą ir skirti lėšas reklamos kampanijai, internetinio puslapio kūrimui. Tyrimas atskleidė, kad trūksta akcijų, loterijų, degustacijų taikomų AB „Dainiai“ gaminių pirkimui skatinti. Įmonė galėtų sistemingai

organizuoti akcijas, kurios informuotų apie naujų produktų patekimą į rinką, arba didintų populiarių produktų pardavimo kiekius.

## AB „Dainiai“ vartotojų poreikių tenkinimo galimybės

Gerai veikianti įmonės veiklos sistema padeda efektyviai valdyti prekių srautus, žmoniškuosius išteklius bei įrangą, veiklą koordinuoti su konkurentų veiksmais, palaikyti ryšius su vartotojais dėl jų poreikių. Įmonė, norėdama tenkinti vartotojų reikalavimus, turi reguliariai juos tirti. Nuolatinis duomenų apie vartotojus rinkimas, analizavimas leidžia įmonei įvertinti vartotojų reikmes.

Analizuojant vartotojų poreikius, autoriai vieningai įvardija sprendimo pirkti priėmimo modelį. Pirkimo procesas prasideda, atsiradus poreikiui. Poreikiai formuoja paklausą, kurios prognozavime būtinas pirkėjo ir jo poreikių pažinimas.

Tyrimo duomenys parodė, kad skiriasi vyrų ir moterų pirkimo įpročiai. Tyrimo metu paaiškėjo, kad daugiau nei pusę AB „Dainiai“ mėsos gaminių vartotojų sudaro vyrai. Jie produktus išigyja didesniais kiekiais, daugiau kaip 3 kg skirtingų rūšių gaminių vieno apsipirkimo metu. Tuo tarpu moterys, mėsos gaminius perka mažesniais kiekiais. Siekiant įvertinti pirkimo proceso įpročių skirtumus, manytina, kad tai lemia vidiniai vartotojų elgsenos veiksniai, nagrinėti mokslinėje literatūroje.

Reklama yra neišvengiama kasdienybės dalis, vienokiu ar kitokiu būdu paveikianti apsisprendimą pirkti. Bendrovei tikslinga paskaičiuoti biudžetą ir daryti įtaką reklamos poveikiu. Tyrimu nustatyta, kad moterų apsipirkimams didelę įtaką turi reklamų ir akcijų poveikis, didelė dalis jų įvardijo reklamą, kaip pagrindinį veiksnių įtakojantį pirkti AB „Dainiai“ mėsos gaminius. Maža dalis visų apklaustųjų apie įmonės mėsos gaminius sužinojo iš reklamos. Remiantis tyrimu, reklamą įmonė gali išnaudoti tik daliai vartotojų ir taip formuoti jų poreikius. Vartotojams, kuriems reklama daro ne tokį ryškų poveikį būtina taikyti kitas rinkodaros priemones. Siūlytina periodiškai dėti skelbimus Jurbarko rajono laikraštje „Šviesa“, akcentuojant įmonės daugiau kaip 25 metų patirtį mėsos gaminių rinkoje, produktų šviežumą, kokybę ir prieinamą kainą. Užsakomaisiais straipsniais rajoninėje spaudoje, vartotojus informuoti apie įmonę, gaminamų gaminių asortimentą, naujai sukurtus ir modifikuotus produktus, pakuotės pakeitimus.

Dauguma autorių moksliniuose darbuose pabrėžia išorinių vartotojų elgsenos veiksnių - įtakos grupių ir šeimos, didžiulį poveikį vartotojų poreikių formavimuisi. Vertinant vartotojų veiksmus jaučiamas psichologinis faktorius - nuomonė. Tyrimo metu nustatyta, kad 15% respondentų, kaip pagrindinį veiksnių įtakojantį pirkti AB „Dainiai“ mėsos gaminius įvardijo draugų patarimus. Tokia reklama „iš lūpų į lūpas“ pigiausia įmonei, nereikalaujanti papildomų kaštų. Visi analizuoti autoriai teigia, kad labai svarbi popirkiminė reakcija. Patenkintas klientas ir toliau pirsks įmonės produktus, tuo tarpu nepatenkintas vartotojas nepirks daugiau šio produkto ir apie tai papasakos 10 ir daugiau žmonių. Rinkodaros specialistų užduotis išsiaiškinti nusivylimo priežastis ir užkirsti kelią tam pasikartoti. Svarbu sudaryti palankias sąlygas savo vartotojui pateikti nusiskundimus.

Vartotojų skundai yra pagrindinis informacijos apie produktus, kurių kokybė turėtų būti gerinama, tenkinant fiziologinius poreikius, šaltinis. Bendrovei siūlytina ant gaminio pakuotės pateikti elektroninio pašto adresą, kuriuo jie galėtų pateikti savo nusiskundimus, nuomonę apie AB „Dainiai“ mėsos gaminius bei pageidavimus. Tokiu būdu bendrovė su vartotoju palaikys grįžtamąjį ryšį.

Remiantis literatūros analize, teigtina, kad susidomėjęs vartotojas įvairiais būdais ieško informacijos, patenkinti atsiradusį poreikį. Tuo tarpu bendrovė visiškai neišnaudoja internetinės sklaidos. Šiuo metu, kada šiuolaikinės technologijos sparčiai keičia vienos kitas, o šiuolaikinis gyvenimas beveik neišvaiduojamas be interneto, įmonė neturi savo internetinės svetainės. Manytina, kad bendrovei būtinas internetinio puslapio sukūrimas, kadangi 20% apklaustųjų apie naujus AB „Dainiai“ gaminius norėtų sužinoti iš interneto.

Visų nagrinėtų autorių teigimu, patys svarbiausi yra fiziologiniai poreikiai. Net 35% respondentų šie poreikiais iš dalies arba visiškai nepatenkinti, nes jų netenkina įmonės siūlomų gaminių asortimentas. Tai signalas AB „Dainiai“ vadovybei, kad būtina peržiūrėti savo ir išanalizuoti konkurentų siūlomą produkcijos asortimentą, jų prekes lyderes. Teigtina, kad prekes, kurios yra brandos stadijoje būtina modifikuoti, keičiant kai kurias skonines savybes, gerinant jų kokybę, galimas ir vartojimo savybių gerinimas, keičiant gaminio svorį, dydį.

Tyrimo metu nustatyta, kad 5% respondentų gaminių pasirinko pirkti dėl pakuotės. Pastebėta, kad perkamas gaminių kiekis tiesiogiai susijęs su vieno apsipirkimo metu įsigyjamų skirtingų prekių asortimentu. Iki 0,5 kg, dažniausiai perka tik vieną mėgstamą gaminį. Nuo 0,5 iki 1 kg dauguma apklaustųjų įsigija keletą mėgstamų gaminių. Perkantys daugiau kaip 2 kg, dažniausiai perka skirtingus gaminius. Manytina, kad patobulinta pakuotė, nuo mažiausios iki didžiausios, leistų geriau patenkinti vartotojų poreikius bet kuriuo momentu.

Kiekvienas gamins ar paslauga turi savo vartotoją, kuriam būdingos tam tikros savybės. Analizuotų autorių nuomone, vartotojų poreikiai glaudžiai susiję su demografiniais veiksniais. Pagrindinį AB „Dainiai“ mėsos gaminių vartotojų segmentą sudaro jaunos šeimos 26-45 metų (55%), auginančios vieną, du mažamečius vaikus. Sparčiai keičiantis mitybos įpročiams, dalis įmonės konkurentų gamina atskiras produktų linijas skirtas vaikams. Tyrimas atskleidė, kad dauguma (70%) respondentų pageidauja produktų linijos skirtos vaikams. Bendrovei vertėtų rimtai pasvarstyti apie šios linijos įdiegimą. Vaikų segmentui skirti gaminiai, turėtų atitikti išskirtinę spalvotą pakuotę, su pasakų ar animacinių filmukų herojų lipdukais, kuriuos reikėtų rinkti ir klijuoti į tam skirtą knygutę. Lipdukų rinkimas, paskatintų vaikus prašyti tėvų dažniau užsukti į parduotuvę įsigyti jiems skirtų mėsos gaminių. Vaikų dalijimasis informacija darželyje ir mokykloje pritrauktų naujus segmentus, dar daugiau jaunų šeimų auginančių mažamečius vaikus.

Keičiantis visuomenės požiūriui į maisto produktus, įmonei siūlytina pradėti gaminti mėsos gaminius be konservanto E. Tyrimas atskleidė, kad tokius produktus

pirktų 60% respondentų, iš jų 80% nuo 18 iki 35 metų. Tai jauni žmonės besirūpinantys savo sveikata, pagrindiniai bendrovės mėsos gaminių vartotojai, norintys patenkinti savisaugos poreikius. Mokslininkų teigimu, dauguma žmonių linkę vartoti pažįstamas ir įprastas prekes, todėl teigtina įvedant tokį produktą į rinką pridėti kaip dovaną prie jau esančio rinkoje produkto. Taip vartotojai galėtų išbandyti ir galbūt pamėgti naują produktą, papildomai neišleisdami pinigų.

Įvertinus šių dienų sudėtingai besikeičiančią Lietuvos ekonominę situaciją, siūlytina sukurti rinktinių, kasdienių, paprastų produktų liniją ekonominiam vartotojo krepšeliui, siekiant patenkinti vartotojo fiziologinius ir savisaugos poreikius.

Literatūros analizė parodė, kad vartotojo vertinimo procesas grindžiamas: bandymu patenkinti poreikį, konkrečios naudos ieškojimu ir gauta nauda tenkinant poreikį. Įvertinęs visas alternatyvas vartotojas gali sutelkti dėmesį į tam tikrus prekes privalumus ir ignoruoti kitus. Manytina, kad dėl to tik 20% apklaustųjų įmonės produkciją įsigija prekybos centruose, nes čia didelė kitų prekių ir mėsos gaminių įvairovė, vartotojas pasirenka prekę, apie kurią turi daugiausiai informacijos. Teigtina, kad vartotojai linkę gauti informaciją iš ten kur galima susidaryti pirminį įspūdį apie gaminį. Įmonei siūlytina, prekybos vietose periodiškai rengti mėsos gaminių degustacijas, nes tyrimas parodė, kad net 30% apklaustųjų labiausiai skatinanti veiksnį dažniau pirkti bendrovės gaminius ir 40% respondentų naujų produktų pristatymo būdus įvardijo degustacijas prekybos centruose. Šiuo būdu pritraukiami nauji vartotojai, o esamiems neleidžiama užmiršti apie save. Degustacijos yra labai patogios, nes jų metu galima paprašyti vartotojų įvardinti savo pageidavimus produktų asortimentui, pakuotei, kokybei.

Išanalizavus tyrimo anketinius duomenis, matyti, kad vyresnio amžiaus respondentai ir didesnę dalis bedarbių įsigija įmonės mėsos gaminius šeštadieniais turguje. Manytina, kad tam įtakos turi šiek tiek žemesnės gaminių kainos. Pensijinio amžiaus žmonėms turgus, tai galimybė išeiti iš namų, pabendrauti su aplinkiniais. Čia jie patenkina ne tik fiziologinius, savisaugos – įsigydami pigesnių gaminių, bet ir bendravimo poreikius. Mokslininkų teigimu, priklausymas kokiai nors socialinei grupei ypač būdingas senyvo amžiaus žmonėms. Turguje visada lankosi daug potencialių vartotojų. Įmonės prekyvietė turėtų iš karto patraukti akį, būti išskirtinė, kad vartotojams nereikėtų ieškoti tarp kitų mėsos gamintojų, būtų galima iš karto atpažinti. Originalus prekyvietės pristatymas pritrauktų naujus vartotojus ir leistų išlaikyti senus.

40% respondentų, produkciją perka firminėje parduotuvėje „Dainiai“ Jurbarko mieste. Šį segmentą dauguma sudaro darbininkai ir tarnautojai. Jiems daugumai prieinama kaina, gera kokybė, geras skonis. Firminės parduotuvės privalumas - siūlomas plačiasis asortimento pasirinkimas. Parduotuvė dirba nuo 8 iki 20 valandos. Ji įsikūrusi strategiškai patogioje vietoje, pačiame miesto centre. Daugumai tai patogiu užsukti po darbo, pakeliui namo. Tyrimo metu paaiškėjo, kad daugiau nei pusė (55%), vartotojų labiau paskatintų pirkti bendrovės mėsos gaminius organizuojamos loterijos ir žaidimai, nuolaidos ir akcijos. Manytina, kad vartotojai

nori patenkinti vidinius poreikius - suvokimą, patirtį ir nuomonę. Suvokimo procese individas atskiria informaciją, per tai formuojasi patirtis, o iš patirties nuomonė. Įmonei siūlytina, firminėje parduotuvėje, daryti kasdienes ar savaitines akcijas prekėms, kurios yra užsistovėjusios ar pamirštos. Jas galima parduoti žemesne arba specialia produktų rinkinio kaina, taip primenant vartotojams apie jų egzistavimą. Žinojimas, kad vyksta akcijos neleistų praėti vartotojams pro šalį, nes jie norėtų įsigyti produktų pigiau.

Apibendrinant teigtina, kad AB „Dainiai“ vartotojų poreikių formavimas neatsiejamas be vidinių ir išorinių vartotojų elgsenos veiksnių. Jaučiamas šeimos ir įtakos grupių didžiulis poveikis. Įmonė norėdama sėkmingai konkuruoti rinkoje turi pasirinkti segmentą kurį gali geriausiai aptarnauti. Pats pirkimo procesas formuojasi nuo poreikio atsiradimo iki popirkiminės reakcijos, kuri labai svarbi bendrovei. Grįžtamasis ryšys tarp įmonės ir vartotojo neatsiejamas sėkmingos veiklos pagrindas.

## Išvados

Sėkminga bendrovės veikla neįsivaizduojama be vartotojų poreikių tyrimo. Svarbi vartotojų nuomonė apie įmonę, prekę, jos kainą, įpakavimą, paskirstymą ir rėmimą. Vartotojų poreikių formavimas tiesiogiai susijęs su vidiniais ir išoriniais vartotojų elgsenos veiksniais. Jų patirties kaupimas, motyvai, suvokimas, nuomonė yra veikiami šeimos, įtakos grupių, socialinių klasių, kultūros. Mokslinės literatūros šaltinių analizės rezultatai parodė, kad šeima ir įtakos grupės atlieka svarbiausią vaidmenį formuojantis individo vartotojiškai elgsenai. Kultūros ir socialinės klasės poveikis vartotojų poreikiams nėra labai griežtas, palieka daugiau laisvės rinktis. Kultūra perduodamas iš kartos į kartą, o socialinės padėties lygmuo įpareigoja vartotoją taikyti tam tikrus elgsenos standartus.

Šiuolaikinės konkurencijos sąlygomis stengiantis išlikti rinkoje ypač svarbu pažinti savo vartotojus ir žinoti, kokiomis priemonėmis įmanoma juos įtikinti pirkti prekę. AB „Dainiai“ vartotojų poreikių tyrimui buvo pasirinktas anketinės apklausos būdas. Anketiniai rezultatai atskleidė, kad įmonei pats patraukliausias 26 – 45 metų segmentas, kurio daugumą sudaro jaunos šeimos su vaikais. Didžiausią įtaką įmonės mėsos gaminių pasirinkimui turi produkcijos kaina, geras skonis ir kokybė. Tyrimas parodė, kad įmonei būtina orientuotis į šiandieninį vartotoją, kuris daug dėmesio skiria sveikam ir ekologiškam maistui, vertina produktų kokybę.

AB „Dainiai“ pasinaudodami tyrimo rezultatais galėtų sistemingai organizuoti įvairias akcijas, nuolaidas, degustacijas prekybos vietose, kurios informuotų apie naujo produkto pateikimą rinkai, arba didintų populiarių produktų pardavimo kiekius. Tikslinga paskaičiuoti įmonės biudžetą ir skirti lėšas formuojant reklaminę kampaniją ir sukuriant įmonės internetinį puslapį. Remiantis tyrimu įmonei verta rimtai pasvarstyti apie atskiros produktų linijos skirtos vaikams ir sveikesnės produktų linijos be konservanto E įdiegimą. Apibendrinant galima teigti, kad siekiant priimti pagrįstus sprendimus, būtina nuolat atlikti vartotojų poreikių tyrimus ir operatyviai reaguoti į vartotojo požiūrio pasikeitimus.

Vartotojų poreikių nagrinėjimas teoriniu ir praktiniu aspektu, atskleidžia išorinius ir vidinius vartotojų elgsenos veiksnius, atskirų segmentų skirtingus poreikius ir susijęs suformuluota hipoteze, kad AB „Dainiai“ siūlomų gaminių asortimentas tik iš dalies tenkina vartotojų poreikius, kuri pagrindžiama ir patvirtinama praktiniu tyrimu. 65% respondentų patenkinti siūlomų gaminių asortimentu, likusieji 35% iš dalies arba visiškai nepatenkinti. Daugiau nei puse apklaustųjų pageidauja naujų produktų. Apibendrinant tyrimo rezultatus galima daryti išvadą, jog tenkinant vartotojų poreikius reikia rinktis tuos veiksnius, kuriuos vartotojai išskyrė jų manymu svarbiausiais.

## Literatūra

- Albrovienė, B. (2002). *Marketingas: mokomoji knyga*. V. Kempino įm. „Valgra“, Vilnius.
- Armstrong, G., Kotler, G., Saunders, J., Wong, V. 2003. Rinkodaros principai. *Poligrafija ir informatika*, Kaunas.
- Bakanauskas, A., 2004. *Marketingo komunikacija*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 136.
- Bakanauskas, A. (2006). *Vartotojų elgsena: mokomoji knyga*. Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, Kaunas.
- Clotey, B., Jakštys, J., Urbanskienė, R. (2000). *Vartotojų elgsena*. Technologija, Kaunas.
- Clotey, B., Urbanskienė, R., Vaitkienė, R. (1998). *Rinkos tyrimai ir analizė: mokomoji knyga*. Technologija, Kaunas.
- Dabartinės lietuvių kalbos žodynas*. <<http://www.autoinfa.lt/webdic/>>.
- Daunorienė, A. (2006). Naujaisi vartotojų poreikių patenkinimo matavimo modeliai, *Vadyba: mokslo tiriamieji darbai*, 13-21.
- Dikčius, V. (2003). *Marketingo tyrimai teorija ir praktika: mokomoji knyga*. Vilniaus vadybos kolegija, Vilnius. [Žiūrėta gegužės 5 d., 2009], <<http://www.jurbarkas.lt/index.php?943730556>>.
- Kaziliūnas, A. 2006. *Kokybės analizė, planavimas ir auditas*. Vilnius: MRU leidybos centras, 312.
- Keller, K.L., Kotler, P. (2007). *Marketingo valdymo pagrindai*. Logitema, Klaipėda.
- Kuzykaitė, R. (1997). *Gaminio marketingas*. Technologija, Kaunas.
- Neverauskas, B., Rastenis, J. (2001). *Vadybos pagrindai: mokomoji knyga*. Technologija, Kaunas.
- Pajuodis, A. (2002). *Prekybos marketingas*. Eugrimas, Vilnius.
- Pranulis, V. (1998). *Marketingo tyrimai*. Kronta, Vilnius.
- Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė R. 1999. *Marketingas*. Vilnius: Eugrimas, 423.
- Stankaitis, R. (2002). *Marketingo pagrindai: mokymo priemonė*. VPU 1-kl., Vilnius.
- Stankevičienė, J. (2004). *Vartotojų elgsenos ypatumai Lietuvoje: vartojimo prekių konspektas*. Šiauliai.
- Stankevičienė, J. (2005). Reklamos vaidmuo formuojant vartotojų nuostatas, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 33, 181-197.
- Stankevičienė, J. (2005). Vartotojų elgsenos modeliavimo galimybės, *Tiltai*, 5, 83-90.
- Stankevičienė, J., Urbanskienė, R. (2005). *Organizacijos marketingo sprendimai*. Technologija, Kaunas.
- Statistikos departamentas prie Lietuvos respublikos vyriausybės*. [Žiūrėta gegužės 5 d., 2009]. <<http://www.stat.gov.lt>>.
- Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R. Jr. 1999. *Vadyba*. Poligrafija ir informatika, Kaunas.
- Urbonavičius, S. (1997). *Marketingas: apie sudėtingus dalykus paprastai*. Pačiomis, Vilnius.
- Vanagas, P. (2004). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija, 428.

- Vijeikis, J. (2003). *Rinkodara: nuo klasikinės teorijos iki šiuolaikinio pritaikymo*. Rosma, Vilnius.
- Virvilaitė, R. (1997). *Marketingas: mokomoji knyga*. Technologija, Kaunas.
- Virvilaitė, R. (2007). *Marketingo valdymas: mokomoji knyga*. Technologija, Kaunas.
- Vitkienė, E. (2008). *Paslaugų marketingas: trečiasis pataisytas ir papildytas leidimas*. KU leidykla, Klaipėda.

## RESEARCH OF AB “DAINIAI“ CONSUMER’S NEEDS

### Summary

The authors of this article are stating the importance for research of the consumers needs and the importance of it in high speed changing market economy. Nowadays markets are fulfilled with lots of goods that are produced by various producers who want to increase their income and profits by expanding their markets. Sometimes goods offered to market are not satisfying consumers because they are offered more concerning producers capabilities not consumers needs. There is analyzed the influence of consumers needs towards company’s activities in this article. There is described how consumer’s behavior is being affected by external and internal factors and this is shown not only by theory but also in practice by summarizing consumer’s decision making process. There are introduced the research made by authors of this article and its results received after research was made. The main goal of the research was to explore the consumer’s needs for company that is producing meat products in Jurbarkas. Company “Dainiai” is producing various meat products and to be able to survive and also expand their production they need to know consumer’s needs first of all trying to know them better. Only knowing who exactly is their consumer’s companies can meet their needs.

Authors introduce empirical research which results show that it is very important to find out consumer’s opinion about the company, its products, prices, packaging, places that is possible goods to buy and promotion. Consumer’s needs are directly dependent on internal and external consumer’s behaviors factors. The experience that consumer’s have until they started to buy production, the motives for purchase, the possibility to understand supplied information, the consumer’s opinion can be affected by his or hers family, groups of interests, social classes, culture and etc. Because consumer is affected by various factors the final decision to buy or not to buy will be caused by the final set of consumer’s personality, life style, social and cultural appearance, the amount of free time that consumer has. Today when competition in market is so strong, the companies who want to survive in the market must find out as much as possible about their consumers and identify what tools on marketing can persuade them keep buying their production. The knowledge of customer’s needs and tools to satisfy them are having the greatest value nowadays although only to satisfy consumer is not enough because just that do not make consumers loyal to producer’s production. Companies that want to keep effective and take their position in the market must care of the marketing culture and demonstrate its values for the customers. The company’s values that are orientated towards market and consumers can guarantee the success. The research that is introduced in the article helped to identify main segments that are most valuable for the company and also it was identified the characteristics of target market group, their attraction. Also research results state possible competitive advantages, strong parts of the company that customers identify. There is introduced possible changes that are recommended for the company after reviewing research results in the article.

**KEYWORDS:** users, needs, characteristics of users, external and internal factors, sale the product.

---

**Jurgita Martinkienė**, Vytauto Didžiojo universiteto, vadybos katedros doktorantė, Vakarų Lietuvos verslo kolegijos lektorė, vadybos katedros vedėja. Socialiniai mokslai. Šilutės pl. 2, Klaipėda, 8-46 314 304, jurgita05@yahoo.com.

**Henrika Šakienė**, Klaipėdos universiteto lektorė, Vakarų Lietuvos Verslo Kolegijos lektorė, Kauno Technologijos universiteto doktorantė. Socialiniai mokslai, rinkodaros vadyba. Šilutės pl.2, Klaipėda, +370 686 52144, henrika.sakiene@gmail.com.

**Giedrė Atkočaitytė**, Vakarų Lietuvos verslo kolegijos absolventė, Šilutės pl. 2, Klaipėda, giedre.atkocaityte@gmail.com.



## KOMUNIKACIJOS REIKŠMĖ ORGANIZACINĖJE KULTŪROJE

Jurgita Paužuolienė<sup>1</sup>, Kęstutis Trakšėlys<sup>1,2</sup>

<sup>1</sup>Klaipėdos universitetas, <sup>2</sup>Lietuvos Vakarų verslo kolegija

### Anotacija

Straipsnyje analizuojama komunikacijos reikšmė organizacinei kultūrai. Organizacinę kultūrą atspindi organizacijoje esamos tradicijos, ritualai, simboliai, herojai, kultūrinių ryšių tinklas, per tai ir pasireiškia bendravimo ryšiai organizacijoje. Organizacinės kultūros atsiradimas iš dalies kyla iš organizacijos steigėjų. Šie žmonės dažnai turi daug energijos, pasižymi stipriomis vertybėmis ir aišku įsivaizdavimu, kaip organizacija turi dirbti. Kadangi jie organizacijoje atsiranda pirmi, tai „vaidina“ pagrindinį vaidmenį pirminio personalo samdoje, jų požiūriai ir vertybės labai greitai persiduoda naujiems tarnautojams. Taip jų požiūriai, elgsena, mąstysena ir kt. tampa bendrai priimtini organizacijai, tai ir apibrėžia organizacinės kultūros esmę. Žinoma be tinkamo mokėjimo bendrauti su žmonėmis daugelis organizacijos vertybių netektų prasmės. Etiškas vadovų elgesys su pavaldiniais skatina jų atsidavimą organizacijai. Mokėjimas bendrauti su žmonėmis yra vienas iš esminių organizacijos bruožų, tai padeda ne tik tinkamai kurti organizacinę kultūrą, taip pat ją ir stiprina tai padeda organizacijai išlaikyti personalą.

Straipsnyje apibrėžiamas organizacinės kultūros vaidmuo organizacijos valdyme, pateikiamas autorių sudarytas modelis, parodantis organizacinės kultūros įtaką valdymo procesui, tai padeda geriau suprasti organizacinę kultūrą ir kaip ši kultūra gali veikti organizacijos valdymą. Apibūdinama komunikacijos sąvoka bei komunikacijos reikšmė organizaciniame kultūroje, pateikiamas autorių sudarytas paveikslėlis, kuriame parodytas komunikacijos procesas bei kaip organizacinė kultūra veikia šį procesą. Atliktas tyrimas mokslo įstaigoje, kuris leidžia įvertinti komunikacijos reikšmę organizacinei kultūrai.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: komunikacija, organizacinė kultūra, valdymas, vertybės, procesas.

### Įvadas

Organizacinė kultūra kaip reiškinys, vis dar domina pasaulio mokslininkus ir nagrinėjama įvairiapusiškai. Tyrėjai sutaria, kad veiksminga kultūra yra svarbi visoms organizacijoms, kad kiekvienoje organizacijoje kultūra yra savita. Stipri kultūra padeda žmonėms jaustis geriau, tai skatina dirbti daugiau ir našiau. Darbuotojai siekia dirbti organizacijose, kur su jais elgiamasi sąžiningai, paisoma jų interesų. Svarbus organizacijos reiškinys yra komunikacijos procesas organizacijos viduje bei už jos ribų. Ne visada pakanka išplatinti pranešimus, todėl tiek į organizacijos darbuotojus, tiek ir į klientus turi būti žiūrima ne kaip į pasyvius informacijos priėmėjus, bet kaip aktyvius dalyvius. Komunikacija sėkminga ir aktyvi tuomet, kai sulaukiama nuolatinio atgalinio ryšio. Komunikacijos dėka organizacija visuomenėje identifikuojama ir priimama. Galima sakyti, kad šiandien žmonės turi plačias galimybes pasirinkti informacijos fiksavimo būdus ir priemones. Efektyvus informacijos valdymas įmonėse yra viena iš demokratijos realizavimo sąlygų, kad būtų užtikrintas valdymo skaidrumas ir atskaitomumas visuomenei. Galima būtų teigti, jog organizacinės kultūros sėkmė didžiaja dalimi priklauso nuo komunikacijos - sugebėjimo pasikeisti informacija.

*Darbo tikslas* – atskleisti komunikacijos reikšmę organizaciniame kultūroje.

*Darbo objektas* – komunikacijos procesas ir organizacinė kultūra.

*Uždaviniai:*

1. Išanalizuoti organizacinės kultūros sąvoką organizacijos valdyme.
2. Apibrėžti komunikacijos svarbą organizaciniame kultūroje.

3. Pateikti atlikto tyrimo mokslo įstaigoje duomenis.

*Metodai* – mokslinių publikacijų analizė, sintezė, SPSS duomenų analizė, loginės išvados.

### Organizacinė kultūra organizacijos valdyme

Organizacinės kultūros sąvoka buvo pradėta vartoti kai kurių organizacijų tyrinėtojų ir vadybininkų, norint apibrėžti bendrą organizacijos klimatą, organizacijos vertybes, charakteringus darbo su žmonėmis metodus bei veiklos tikslus, tam buvo įvesta nauja sąvoka organizacinė kultūra. Dabar ši sąvoka yra plačiai naudojama. Norint sėkmingai valdyti organizaciją, reikia formuoti ir puoselėti organizacinę kultūrą (Šimanskienė, 2002; Zakarevičius, 2004). Organizacinė kultūra nėra lengvai suvokiama, šis reiškinys yra nagrinėjamas daugelio mokslininkų, kaip ir kitos organizacijų valdymo sąvokos. Apskritai organizacinę kultūrą galima būtų apibrėžti, kaip nuostatų, normų, vertybių bei įsitikinimų visumą, kuri yra sąmoningai vadovybės sukurta, ir kuria vadovaujasi organizacija, siekdama savo užsibrėžtų tikslų ir sprendama iškilusias problemas (Daft 2002; Lukasova 2005; Vasiliauskas 2002, Šimanskienė 2002; Vanagas ir Abramavičius 1998; Шейн 2002). Organizacinė kultūra kaip jungiamoji grandis, vienija visų darbuotojų pastangas, remiantis žmonių dvasinėmis, emocinėmis, kultūrinėmis vertybėmis, siekti bendrą organizacijos tikslų (Šimanskienė 2002). Šimanskienės (2002) teigimu, organizacinė kultūra egzistuoja tam, kad vienytų žmones, sukurtų jų bendrą suvokimą, skatintų organizaciją tobulėti ir vystytis. Macintosh ir Doherty (2007) teigia, kad organizacinė kultūra pirmiausia yra organizacijos vidinis reiškinys, veikiantis personalo nuostatas vertybėmis.

Kultūra apibrėžia ir įtvirtina elgesio standartus, nukreipia tarnautojus jų žodžiuose ir poelgiuose, aiškinda-

ma, ką jie turi daryti ir sakyti esamoje situacijoje, tai ypač naudinga naujokams. Taip kultūra užtikrina elgesio stabilumą nurodyma, ką žmogus gali daryti ar sakyti skirtingose situacijose (Гринберг, Д., Бэйрон, Р. 2004). Kaip matome, komunikacija yra neatsiejama nuo organizacinės kultūros, pavyzdžiui, kompanijoje su kultūra palaikančia klientų patenkinimą, tarnautojams duodami aiškūs nurodymai kaip reikia elgtis: daryti viską, siekiant įtikti klientui, o be tinkamo sugebėjimo bendrauti įtikti klientui sunku. Šios savybės parodo, kad komunikacija yra ta jėga, kuri turi įtakos kultūrai, o kultūra turi įtakos elgesiui organizacijoje.

Organizacinė kultūra kuriama vertybių pagrindu, šios vertybės veikia organizacijos valdymą. Kiekviena organizacija turi vertybių rinkinį, kurį perduoda savo nariams. Tačiau vertybės nematomos, jei vadovybė viešai neskelbia organizacijos vertybių, jų neaiškina, jos yra sunkiai suprantamos. Žmonės jas atpažįsta, tik nagrinėdami savo reakcijas, požiūrius, elgesį (Urbanskienė, Clottey, Jakšys 2000). Suprantama, kad vertybės daro poveikį žmogui, jo teikiams prioritetams, priimamiems sprendimams ir elgesiui organizacijoje. Jos suteikia kryptį žmonių veiklai, įskaitant ir žmonių tam tikroms pareigoms pasirinkimus (Lee ir Cartier 2005). Vertybės gali būti etikos standartas, tačiau jos iš esmės „vadovauja“ organizacijai, padeda kurti verslą (Sutherland ir Conwell 2004).

Šimanskienės (2001) teigimu, viena svarbiausių bendrų vertybių ir įsitikinimų funkcijų yra suteikti organizacijos nariams identiško jausmą, kuris ugdo išpareigojimą organizacijai. Autorės teigimu, tai turi įtakos organizacijos stabilumui ir yra savotiškas planas, kaip formuoti elgesį, motyvuojant darbuotojus tinkamai elgtis. Vertybėmis yra vadovaujamas specifinėse situacijose, jų pagrindu pasirenkamas ir vertinamas žmogaus elgesys bei įvykiai (Gineitienė, Korsakaitė, Kučinskienė, Tamulevičius 2003; Pruskus 2003). Darbuotojai praranda domėjimąsi organizacija, kurios kultūrinė vertybė yra tik rentabilumas, nes jaučia, kad jų vertybės ir įsitikinimai organizacijai nėra svarbūs (Seilius, 1998).

Gimžauskienės (2007) teigimu, nuo vertybių priklauso, kaip organizacija reaguoja į aplinką ir tai, kaip ši reakcija atsispindi mokymosi bei naujų žinių apie organizacijos išorinę aplinką ir vidines galimybes kūrimo procesuose. Pasak autorės, organizacijos vertybės ir yra svarbiausias veiksnys, veikiantis organizacijoje vykstančius procesus. Kiekvienoje organizacijoje vertybės yra skirtingos, tačiau daugelis jų yra universalios (Urbanskienė, Clottey, Jakšys 2000). Organizacijos išskirtinumas dažniausiai pasireiškia išskirtiniais organizacinės kultūros elementais, išskirtiniu jų atsiradimu (Спивак 2001). Esminės vertybės, charakterizuojančios organizacinę kultūrą vienoje ar kitoje organizacijoje, yra siejamos su organizacijos simboliais, istorija, herojais, kultūrinių ryšių tinklu, ritualais bei ceremonijomis (Daft 2004; Šimanskienė 2002; Alvessin 2002; Mondy, Sharpline, Premeaux 1991; Seilius 1998; Lee ir Cartier 2005).



1 pav. Organizacinės kultūros įtaka organizacijos valdymui

Pateiktame 1 paveikslėlyje yra pavaizduoti organizacinės kultūros elementai. Kiekvienas iš šių elementų tiesiogiai per vertybes veikia organizacijos valdymą. *Simboliai*: gerina įmonės įvaizdį, prestižą, išskiria organizaciją iš kitų organizacijų, informuoja apie svarbiausias vertybes organizacijoje. *Herojai*: personifikuota kultūrinės vertybės, rodo pavyzdį kaip reikia elgtis, kuria ir stiprina organizacinę kultūrą. *Istorijos*: atspindi organizacijos „nueitą kelią“, kuria organizacijos savitumo įvaizdį, sklaidžia informaciją apie organizaciją. *Ritualai ir ceremonijos*: išlaiko organizacijos vertybes ir prielaidas laikui bėgant, sutvirtina darbuotojų pasitikėjimą organizacijos vertybėmis, padeda suburti žmonių kolektyvą. *Kultūrinių ryšių tinklas*: siunčia informaciją, padeda suprasti, kas vyksta organizacijoje, stiprina pagrindines vertybes, parodo, kokie yra bendravimo ryšiai organizacijoje. *Organizacinės kultūros vertybės*: suteikia organizacijos nariams identiško jausmą, daro teigiamą įtaką personalui, jo nuostatoms, sustiprina darbuotojų pasitikėjimą organizacija, išskiria organizaciją iš kitų organizacijų ir kt.

Reiktų pabrėžti, kad organizacinės kultūros įtaką organizacijos valdymui taip pat parodo vadovo sugebėjimai savo pastangomis pasiekti, kad jį kiti pripažintų kaip asmenybę, pasižyminčią bendražmogiškais vertybėmis ir vertybėmis, kuriomis „gyvena“ organizacija, tai ir yra svarbiausia organizacijos valdyme.

## Komunikacijos svarba organizacinėje kultūroje

Organizacija apima platų ratą žmonių, darbuotojų, kurie kiekvieną dieną tarpusavyje komunikuoja, keičiasi patyrimu, mintimis, išgyvenimais. Efektyvi komunikacija lemia tinkamą užduočių įgyvendinimą realizuojant organizacijos tikslus, organizacijos tolimesnį vystymąsi ir darbo sėkmę (Baršauskienė, Ivaškevičienė 2005)

Pasak Hargie ir Tourish, organizacinė komunikacija atlieka tarpininko vaidmenį tarp organizacijos valdymo, ketinimų, intencijų ir jų įgyvendinimo. Komunikacija veikia kaip dialogas, transformuojantis organizacijos valdymą, ketinimus ir intencijas į efektyvią veiklą (Hargie, Tourish 2004). Komunikacija yra svarbi kaip įrankis, leidžiantis perduoti informaciją bendraujant, arba kaip būdas priimti žinias. Gebėjimas tinkamai komunikuoti

ties organizacijoje, tiek visuomenėje daugeliu atvejų gali būti sėkmės garantas.

Stoner, Freeman, Gilbert (2001) teigimu, be efektyvaus komunikavimo organizacijoje darbo sėkmė, tinkamas darbuotojų motyvavimas yra negalimi. Tik tiksliai, efektyviai komunikacija lemia organizacijos vystimąsi. Jos dėka organizacijos nariai gali suvokti savo organizacijoje vykstančius procesus, pasijusti šios organizacijos dalimi ir jausti atsakomybę už savo veiklą.

Visų komunikacijos priemonių tikslas yra plėtoti bendradarbiavimą organizacijoje. Geras bendradarbiavimas – tai organizacijos svarbiausių tikslų ir prioritetų žinojimas bei susitapatinimas su jais (Šimanskienė, 2001).

Komunikacija – tai viena iš žmonių bendravimo sričių, kurią kiekvienas lyg ir gerai suprantame, bet labai sunkiai galime apibrėžti ir paaiškinti. Bendravimas ar dar kitaip vadinama komunikacija – tai informacijos perdavimo ir priėmimo tarp individų procesas (Ratkevičienė 2000). Šis procesas svarbus organizacijos organizacinei kultūrai, nes šiuo procesu realizuojami žmonių kontaktai. Efektyvi komunikacija vyks tada, kai žmogus, priimantis informaciją, ją priima tokią, kokia ji buvo perduota, tai yra neiškraipyta (Jucevičienė, 1994). Dar viena iš pagrindinių efektyvios komunikacijos sąlygų – mokėjimas klausyti ir teisingai pateikti savo mintis. Kaip teigia Kasiulis ir Barvydienė (2001), kartais žmonės pasako ne tai ką galvoja, o pateikia nuomonę, kurios privalo laikytis, kuriai pritaro vadovas, kurios tikisi aplinkiniai.

Organizacinė kultūra kuriama, kai organizacijos nariai dalijasi žiniomis ir prielaidomis, kurias įgyja sprenddami šias problemas. Kaip teigia Urbanskienė, Clotey, Jakšys (2000), norint kad organizacijos nariai įgytų bendrą kultūrą turi sugebėti bendrauti bendra kalba: be jos nevyktų tikras bendravimas. Bendravimas ir kultūra yra neatsiejami dalykai. Kultūrą atspindi mąstymas, kalba ir veiksmai. Plačiausia prasme kiekvienas žmogus yra susietas su savo organizacijos organizacine kultūra.

Ar organizacinė kultūra bus stipri organizacijoje didžiąja dalimi priklauso nuo vadovo. Sugebėjimas tinkamai vadovauti darbui lemia organizacijos efektyvumą, teigiamai paveikiant dirbančiuosius (Seilius, 1998). Pasak Šimanskienės (2002) be tinkamo vadovavimo negali dirbti nei viena organizacija. Tinkamas vadovavimas taip pat turi įtakos organizacinei kultūrai.

Kaip rašo Bennis ir Nanus (1998), per daugelį metų požiūris į vadovavimą ir į tai, koks žmogus gali vykdyti vadovo pareigas, smarkiai pasikeitė. Vadovavimo kompetencijos išliko nepakitę, tačiau vadovavimo, jo veikimo ir taikymo supratimas pasikeitė.

Pasak Seiliaus (1998), valdymo pobūdis lemia organizacijos sėkmę arba nesėkmę. Tinkamas vadovavimas padeda sukurti dalyvavimo ir kolektyvizmo atmosferą. Organizacijos narių aktyvumas padidėja dėl to, kad kiekvienas tiksliai įsivaizduoja savo vaidmenį ir vietą organizacijoje. Darbuotojai vienas kitą palaiko, žinodami ir sąmoningai suvokdami, kad nuo kiekvieno jų indėlio priklauso organizacijos sėkmė, o kiekvieno asmeninė sėkmė - nuo organizacijos sėkmės (Seilius 1998). Kaip teigia Butkus (2006), kalba yra svarbiausias valdymo įrankis, vienintelis ryšys, jungiantis pirmąją vadovo darbo dalį - sprendimą, su antrąja – jo įgyvendinimu pavaldinių pastangomis.

Komunikacija yra platesnė sąvoka nei vien tik pasikeitimas informacija. Žmonės keičiasi ir jausmais, min-

timis, ketinimais. Komunikaciją organizacijoje visuomet sąlygoja ir grynai žmogiškas aspektas: noras ar nenoras komunikuoti, simpatijos ir antipatijos ir pan. Todėl visada yra svarbu išsiaiškinti, kas tai per procesas, kaip jis vyksta ir ką daryti, kad jis būtų efektyvus (Sakalas, Šilingienė 2000).

Cole (1997) teigia, kad vadovavimui svarbūs lyderio sugebėjimai, užduoties pobūdis, komanda, organizacinė kultūra, puoselėjamos vertybės, vadovavimo stilius (Šimanskienė 2002). Organizacinė kultūra daro įtaką vadovo vertybėms. Pati vadovo įtaka labai svarbi priimant sprendimus, kartu ir formuojant organizacinę kultūrą (Šimanskienė 2002).

Siekiant efektyvios organizacijos veiklos, reikia užtikrinti tinkamą pasikeitimą informacija tarp organizacijos ir jos aplinkos, tarp įvairių organizacijos valdymo lygių, tarp įvairių jos padalinių ir darbuotojų (Sakalas, Šilingienė 2002; Baršauskienė, Janulevičiūtė-Ivaškevičienė 2005; Stoner, Freeman, Gilbert 2001). Komunikacija organizacijoje gali būti formali ir neformali. Organizacijoje keitimasis informacija vyksta ne tik tarp skirtingų, bet ir tarp tų pačių lygmenų, t.y. egzistuoja ne tik vertikali, bet ir horizontali komunikacija. Kuo didesnė organizacija, tuo labiau išvystyta horizontali komunikacija. Formali komunikacija tiesiogiai veikia organizacinę kultūrą, o neformali komunikacija organizacinę kultūrą veikia netiesiogiai, kartais taip yra sukuriamos istorijos, mitai, atsiranda neformalūs ritualai, tai savo ruožtu daro įtakos organizacinei kultūrai. Daugumos tyrėjų teigimu 90 proc. organizacijos veiklos glūdi neformaliuose ryšiuose. Formaliai komunikacijai didelės įtakos turi, ar perduodama informacija yra neiškraipoma, nes informacijos netikslumas gali turėti neigiamos įtakos tiek darbuotojų komunikacijos procesui, tiek organizacijos veiklos rezultatams, tai gali silpninti organizacinę kultūrą.

Darbuotojams svarbu žinoti informaciją apie jų darbo tikslus, jų vietą gamybiniame procese, jų darbo kokybę. Kokia yra organizacijoje suformuota organizacinė kultūra priklauso nuo vadovo bei jo vadovavimo pobūdžio. Tinkama komunikacija formuoja stiprią organizacinę kultūrą, tai darbuotojams padeda geriau susipažinti su organizacijos, kurioje jie dirba esamomis vertybėmis, bei tinkamai įvertinti bei realizuoti save šioje organizacijoje.

### **Komunikacijos proceso vaidmens organizacinėje kultūroje tyrimas**

Tyrimas atliktas mokslo įstaigoje. Šiuo tyrimu norėta nustatyti mokslo įstaigoje vyraujančias vertybes, simbolius, ritualus ir kitus bruožus, per kuriuos atskleidžiama komunikacijos reikšmė organizacinei kultūrai. Apklausoje dalyvavo 140 respondentų. Visi duomenys buvo suvesti į SPSS programą ir joje apdoroti.

Pateikiamos bendros apklaustųjų demografinės charakteristikos (pasiskirstymai pateikiami procentine išraiška). Iš viso buvo apklausta 32,4 proc. vyrų ir 67,6 proc. moterų. Amžiaus procentinis pasiskirstymas: 83,6 proc. nuo 18 iki 25 metų, 13,6 proc. nuo 16 iki 34 metų ir 2,1 proc. nuo 35 iki 44 metų. Šie duomenys leidžia matyti, kokia respondentų grupė pateko į apklausą.

Labai paplitęs kultūros atspindys yra simboliai. Tai gali būti pastatų forma, spalvos, apranga, organizacijos išskirtinis vardas, specialūs simboliai, atspindintys atski-

ras veiklas, organizacinės kultūros materialūs ženklai. Simboliai informuoja žmones apie svarbiausias vertybes šioje organizacijoje. Respondentams buvo pateiktas klausimas, ar jie žino šios įtaigos simbolį. Apibendrinus duomenis, gavome, kad simbolį žino 52,9 proc. respondentų, 47,1 proc. apklaustųjų mokslo įstaigos simbolio nežino. Tai rodo, kad didelė respondentų dalis nėra susipažinusi su šia informavimo priemone. Galima sakyti, kad mokslo įstaigos simbolis informuoja žmones apie svarbias vertybes šioje įstaigoje, šio simbolio žinojimas ar nežinojimas parodo, kiek mokslo įstaigos simbolis yra populiarus, kokia dalis žmonių atkreipia dėmesį į šią organizacinės kultūros išraišką.

Dar vienas organizacinę kultūrą apibūdinantis elementas tai ritualai, esantys organizacijoje. Ritualai simbolizuoja vertybes, jie tampa įpročiais, tuo pačiu suteikia žmonėms saugumo jausmą, jie nuolat kartojasi. Ritualai naudojami daugelyje organizacijų, kad primintų jų nariams svarbias vertybes. Tai yra sistema, ką reikia daryti diena iš dienos. 1 lentelėje yra pateikiami galimų ritualų apibūdinimai, kad būtų lengviau suvokti analizuojamo klausimo esmę. Respondentams buvo pateiktas klausimas, kuriame išvardinti visi 1 lentelėje paminėti ritualai, jų buvo prašoma pažymėti, kokie jų manymu mokslo įstaigoje yra ritualai. 36,6 proc. apklaustųjų teigia, kad mokslo įstaigoje jokių ritualų nėra, tuo tarpu pakankamai didelė dalis respondentų teigia, kad

šioje įstaigoje ritualų yra, daugiausiai apklaustųjų (28,4 proc.) mano, kad šioje įstaigoje yra įtraukimo ritualas, 17,2 proc. respondentų teigia, kad mokslo įstaigoje yra integravimo ritualas, 6,7 proc. jog yra vadovavimo ritualas. Šie ritualai yra mokslo įstaigoje, tačiau jie nėra viešai skelbiami, galbūt todėl dalis respondentų mano, jog mokslo įstaigoje ritualų nėra. Ritualai, kaip ir kiti organizacinės kultūros elementai, atspindi mokslo įstaigos organizacinę kultūrą, jie suartina darbuotojus. Atsitrasti ritualams bei jiems gyvuoti organizacijoje padeda tinkamas darbuotojų bei vadovų komunikavimo procesas. Tokie ritualai, kaip įtraukimo, vadovavimo bei pripažinimo yra neįmanomi be komunikacijos proceso.

Švenčių organizavimas bei dalyvavimas jose yra vienas iš organizacinės kultūros bruožų, kur komunikacijos procesas taip pat atlieka svarbų vaidmenį. Respondentų buvo klausta, ar jie švenčia mokslo įstaigoje šventes. Šventėse dalyvaujančių aktyvumas yra mažas, tik 30,7 proc. respondentų švenčia šventes mokslo įstaigoje.

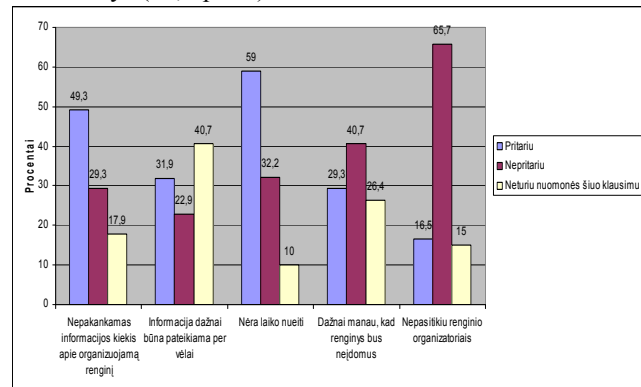
1 lentelė. Galimi ritualai organizacijoje

Ritualai	Paaškinimas
Įtraukimo (įvedimo) ritualas	Tai intensyvus į organizaciją priimtų darbuotojų mokymas. Mokomojo proceso turinį sudaro verslininkystė, ji ir akcentuojama, kartu darbuotojai supažindinami su organizacijoje vyraujančiomis vertybėmis ir normomis.
Paaukštinimo ritualas	Pvz. pietūs perkėlimo į aukštesnes pareigas proga arba apdovanojimo ceremonija. Jai parodoma žmonėms kaip jiems reikia elgtis. Tokie ritualai praneša organizacijos nariams, kaip jiems reikia elgtis.
Integravimo ritualas	Organizacijos iškyla, kurioje visi nariai ir jų šeimos susirenka maloniai praleisti laiko. Šie ritualai reikalingi, kad primintų mums bendrą mūsų buvimą kartu – vertinamą padėtį organizacijoje. Integravimo ritualai gali būti labai efektyvūs ir turėti didelę reikšmę.

Palaikymo arba kompensavimo ritualas	Padeda žmonėms išlaikyti savo tapatybę ir stabilumą organizacijoje, kai aplinka nuolat kinta.
Vadovavimo ritualas	Rodo, kaip priimami sprendimai: ar sprendimus priima tik vadovas ar komanda? Kaip organizuojami susirinkimai? ir pan. Šie ritualai gali tapti labai įprasti.
Pripažinimo ritualas	Šiuo atveju gerai dirbančius darbuotojus asmeniniu dėmesiu pagerbia organizacijos įkūrėjas ar aukščiausio lygio vadovas (rankos paspaudimas, padėka, iškilmingi pietūs su aukščiausio lygio vadovais).

Šaltinis: Sudaryta autorių remiantis: Šimanskienė 2002; Seilius 1998; Cornwall ir kt. 1990.

Palyginus, kas dažniau dalyvauja šventėse, ar vyrai ar moterys, buvo gauti tokie duomenys: vyrai (17,3 proc.) dažniau dalyvauja šventėse, rengiamose mokslo įstaigoje, nei moterys (12,9 proc.).



2 pav. Priežastys, lemiančios mažą dalyvavimą mokslo įstaigos rengiamose šventėse pagal lytį

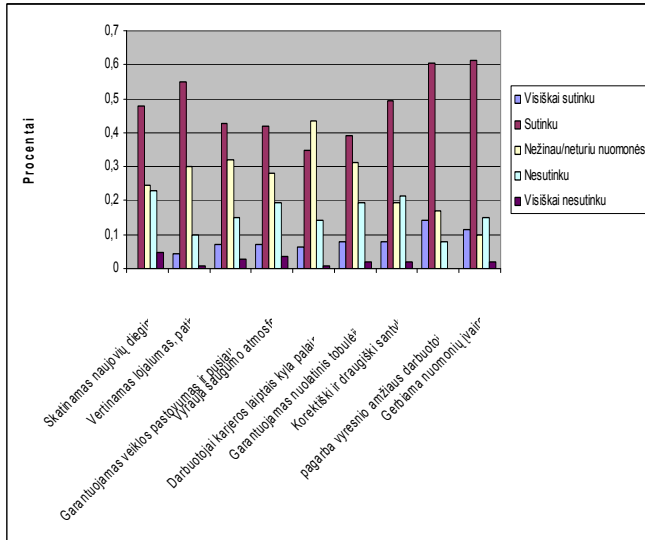
2 paveikslėlyje yra pateikta, kokios priežastys lemia, kad yra mažai dalyvaujama rengiamose šventėse. Kaip matyti iš pateiktos paveikslėlio, labiausiai respondentai akcentavo, jog nėra laiko nueiti bei kad nepakankamas informacijos kiekis apie organizuojamą renginį. Atlikus ANOVOS testą, galime teigti, kad šiam pasirinkimui įtakos turi lytis - vyrai labiau linkę nesutikti su teiginiu, kad yra nepakankamas informacijos kiekis apie organizuojamą renginį, nei moterys. Dažnai sėkmingu bendravimu galima laikyti informacijos pateikimo tikslumą bei interpretavimo adekvatumą. Pateiktos informacijos tikslumas bei išsamumas yra komunikacijos proceso ypatybė, netiksliai arba neišsamiai pateikta informacija dažnai gali būti netinkamos komunikacijos proceso dalis.

Tyrimas taip pat parodo, kad apklaustieji dažnai mano, jog renginys bus neįdomus, nors daugumos teigimu jie pasitiki renginio organizatoriais. Čia galima būtų manyti, kad yra per mažas pačių respondentų susidomėjimas rengiamomis šventėmis. Be abejo, vien dalyvavimas šventėse, nėra esminis organizacinės kultūros pagrindas. Reikalingas yra šios įstaigos vertybių suvokimas. Vertybės yra organizacinės kultūros pagrindas. Mokslo įstaigoje buvo norima sužinoti apklaustųjų nuomonę, ar bendražmogiškos vertybės yra svarbios mokslo įstaigos veikloje, taip pat, ar respondentai žino, kokios vertybės yra deklaruojamos šioje įstaigoje, 39,3 proc. apklaustųjų žino, kokios vertybės yra deklaruojamos, o 60,7 proc. nežino. Šių respondentų tarpe kurie žino, kokios vertybės yra deklaruojamos mokslo įstaigoje, dažniausiai pasikartojantis variantas buvo sąžiningumas, tolerancija, supratingumas (15 proc.), taip pat, jų nuomone, labai svarbu



yra visapusiškas tobulėjimas bei darbštumas ir atsakingumas. Dažnai vertybėmis yra perduodama informacija apie organizacijos veiklą. Jos leidžia suprasti, kokių tikslų siekia organizacija. Viešai deklaruojamos vertybės informuoja žmones apie tai, kas vyksta organizacijoje.

Kitu klausimu respondentų buvo klausta, kokios jų nuomone savybės yra būdingos mokslo įstaigai.



3 pav. Savybių, būdingų mokslo įstaigai pasiskirstymas procentais

3 paveikslėlyje yra pavaizduota, kaip kiekvienas respondentas vertina tam tikras savybes, būdingas šiai įstaigai, kaip matyti didžiausią dėmesį respondentai skiria tokioms savybėms: gerbiama nuomonių įvairovė (61,4 proc.) bei pagarba vyresnio amžiaus darbuotojams (60,7 proc.). Taip pat tai jog šioje įstaigoje vyrauja saugumo atmosfera, yra draugiški ir korektiški santykiai ir kt. Kaip matyti paveikslėlyje, apklaustieji pritaria daugumai išvardintų savybių. Galima būtų sakyti, kad šios savybės yra priimtinos mokslo įstaigai, jų reikia siekti ir jomis naudotis. Organizacijoje darbuotojai turėtų elgtis etiškai ir atsakingai bendraudami su kitais, jei norima, kad organizacijai sektųsi. Žmonių lojalumas organizacijai gali kristi ir neigiamas poveikis šiuo atžvilgiu organizacijai gali būti didelis. Tačiau jei organizacijos darbuotojai išitraukia į abipusį sutarimą su organizacijos vadovybe, tai yra gerai. Galima būtų sakyti, kad darbuotojų atsakingumas, mokėjimas bendrauti, pagarba vienas kitam, lojalumas organizacijai stiprina organizacinę kultūrą, tai padeda organizacijos darbuotojams suderinti savo asmeninius siekius su organizacijos siekiais.

Sudarytas klausimynas ir pagal jį atliktas tyrimas leidžia apibendrinti esamą organizacinę kultūrą šioje įstaigoje bei komunikacijos reikšmę esamai organizacinei kultūrai. Tyrimu nustatyta, kad komunikacija atlieka svarbų „vaidmenį“ organizacinėje kultūroje. Be tinkamos komunikacijos daugelis organizacinės kultūros vertybių - organizacijos simbolio žinojimas, esami ritualai, istorijos, švenčių organizavimas ir dalyvavimas jose bei kt. - būtų neatskleistos. Organizacinei kultūrai taip pat įtakos turi atitinkamas elgesys, darbuotojų požiūris į darbą, didelis respondentų dėmesys tokioms savybėms kaip pagarba, draugiškumas, saugumas, tobulėjimas.

## Išvados

Kiekviena organizacija turi savas tradicijas, ritualus, simbolius herojus, tai ir atspindi konkrečios organizacijos organizacinę kultūrą. Plačiaja prasme organizacinė kultūra yra išsąmonintų specifinių normų, kurios pagrįstos socialinėmis nuostatomis, vertybėmis ir įsitikinimais, visuma. Kryptingai kuriama organizacinė kultūra yra vienas iš organizacijos valdymo būdų, į kurią ne tik vadovas, bet ir organizacijos darbuotojai turi investuoti daug laiko, kurdami organizacijos vertybes, istorijas, ritualus ir kt.

Bendravimas yra svarbi organizacinės kultūros dalis. Organizacinė kultūra kuriama, kai organizacijos nariai dalijasi žiniomis ir prielaidomis, kurias įgyja sprenddami iškilusias problemas. Sugebėjimas efektyviai vadovauti darbui lemia organizacijos efektyvumą, teigiamai paveikiant dirbančiuosius. Be efektyvaus bendravimo organizacijos darbo sėkmė, darbuotojų motyvavimas yra negalimi. Darbuotojai labiau motyvuojami, jei gauna reikiamą informaciją, taip yra supažindinamos ir išsąmoninamos vertybės kurios yra svarbios organizacijai. Kaip yra formuojama organizacinė kultūra organizacijoje daugiausiai priklauso nuo vadovo bei jo vadovavimo pobūdžio.

Tyrimu nustatyta, kad mokslo įstaigoje yra domimasi organizacine kultūra. Dauguma respondentų žino šios įstaigos simbolį, tai informuoja apie šios įstaigos pagrindines vertybes. Esami ritualai mokslo įstaigoje suartina darbuotojus, padeda adaptuotis, supažindina su pagrindinėmis vertybėmis šioje organizacijoje. Daugumai respondentų yra aiškios mokslo įstaigos vertybės, tokios kaip visapusiškas tobulėjimas, atsakingumas, sąžiningumas, supratingumas ir kt. Šios vertybės supažindina mus su organizacijos veikla, padeda suvokti organizacijos tikslus. Šioje įstaigoje, taip pat kaip ir kiekvienoje kitoje, labai svarbios yra bendražmogiškos vertybės, jų supratimas. Respondentų teigimu, šios vertybės yra labai svarbios įstaigos veikloje, jomis perteikiamos tam tikros savybės, be kurių organizacijoje būtų neįmanomas tinkamas komunikacijos procesas. Remiantis atliktu tyrimu, galima teigti, jog komunikacijos procesas turi įtakos organizacinei kultūrai. Tinkamas informacijos perdavimas stiprina organizacinę kultūrą, veikia darbuotojų elgesį. Tokie žmonės, kurie domisi savo organizacija ir kuria organizacinę kultūrą

## Literatūra:

- Alvessin, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. Sage Publications, Thousand Oaks, New Delhi, London.
- Baršauskienė, V., Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, B. 2005. *Komunikacija: teorija ir praktika*. Kaunas, Technologija.
- Bennis, W., Nanus, B. 1998. *Lyderiai, atsakomybės strategija*. Algarvė, Vilnius.
- Butkus, F. S. 2006. *Darbas, vadyba, gyvenimas*. Eugrimas, Vilnius.
- Daft, R. (2002). *Management*. THOMSON, South-Western.
- Gimžauskienė, E. (2007). *Organizacijų veiklos vertinimo sistemos*. Technologija, Kaunas.
- Gineitienė, Z., Korsakaitė, D., Kučinskienė, M., Tamulevičius, J. (2003). *Verslas*. Rosma, Vilnius.
- Hargie, O., ir Tourish, D. (2004). How are we doing? Measuring and monitoring organizational communication. In D. Tourish & O. Hargie (Eds.), *Key issues in organizational communication*. Routledge, London.

- Jucevičienė, P. 1994. *Organizacijos elgsena*. Technologija, Kaunas.
- Lee K., Cartier S., (2005). *Global Marketing Management: Chances, Challenge and New Strategies*. University press, Oxford.
- Lukasova R. (2005). Organizacinė kultūra Čekijos gamybos kompanijoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 36, 129-130.
- Pruskus, V. (2003). *Laiko iššūkiai ir atsako galimybės*. Enciklopedija, Vilnius.
- Macintosh E., Doherty A. (2007). Extending the Scope of Organizational Culture: The External Perception of an Internal Phenomenon. *Sport Management Review*, 10, 45-64.
- Mondy R. W., Sharpline, A., Premeaux, S. R. (1991). *Management, Concepts, Practices and Skills*. Allyn and Bacon.
- Ratkevičienė, V. 2000. Komunikacija – svarbus vadybos elementas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 16, 107-112.
- Sakalas, A., Šilingienė, V. 2000. *Personalo valdymas*. Technologija, Kaunas.
- Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. KU, Klaipėda.
- Sutherland J., Conwell D. (2004). *Key Concepts in Strategic Management*. Palgarve, Macmillan.
- Stoner, J., Freeman, E., Gilbert, D. 2001. *Vadyba*. Poligrafija ir informatika, Vilnius.
- Šimanskienė, L. (2001). Organizacinės kultūros keitimas: problemos, pokyčių vykdymo mechanizmas. *Tiltai*, KU, Klaipėda, 1(14), 13-20.
- Šimanskienė, L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. KU, Klaipėda.
- Šimanskienė, L. (2008). Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros*. LŽŪA, Kaunas. 175- 180.
- Urbanskienė, R., Clotey, B., Jakšys, J. (2000). *Vartotojų elgsena*. Technologija, Kaunas.
- Vanagas, P., Abramavičius, Š. (1998). Organizacijos kultūros tyrimo metodologija. *Ekonomika ir vadyba*, KTU, Kaunas, 434-438.
- Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Enciklopedija, Vilnius.
- Zakarevičius, P. (2004). Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmės. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 30, 201-208.
- Спивак, В.А. (2001). *Корпоративная культура: теория и практика*. Питер, Санкт-Петербург.
- Шейн, Э. (2002). *Организационная культура и лидерство*. Питер, Санкт-Петербург.
- Гринберг, Д., Бэйрон, Р. 2004. *Организационное поведение: от теории к практике*. Вершина, Москва.

## COMMUNICATION'S SIGNIFICANCE TO ORGANIZATIONAL CULTURE

### S u m m a r y

The article analyzes the communication's significance of the organizational culture. Existing traditions in organization, rituals, symbols, heroes and cultural communications' network reflect organizational culture. In general organizational culture is the unit of realized specific norms, which are based on the social beliefs, values and beliefs. Purposeful organizational culture is one of the organization's management methods, so it is important to understand that not only the leader but employees as well have to invest a lot of time, creating the organization's values, history, rituals, and etcetera. Organizational cultural values help to understand what is really going on in organization, reveal what kind of communication links are in organization, shows how pursue a career and etcetera.

Communication is very important part of organizational culture. Communication is not only verbal signals – nonverbal signals are also a part of communication. Communication can be defined as the exchange of information, using any sign language. Organizational culture can be created if the members of the organization share knowledge and assumptions, which they achieve in solving any problems. Ability effectively manage the work determines effectiveness of organization and also positively affecting workers. Organization's work success and staff motivation are unfeasible without effective communication. Workers are more motivated, if they receive the necessary information – in this way they can present and realized values which are important to the organization. How organizational culture is creating mostly depends on the manager and his leadership character. Purpose for all kinds' of communication is to develop cooperation in the organization. Fitting leaders' behaviour with workers stimulates their attachment to the organization. Knowledge to communicate with people is one of the essential features of the organization, it helps properly develop and consolidate the organizational culture, - it helps to organization to sustain the staff.

The investigation established that in education institution organizational culture is an interest. Most of the respondents know of the symbol of this institution, it shows fundamental values of the institution. Existing rituals bring staff together, help to adapt, induct with the fundamental values of the organization. The majority of the respondents clearly know values of institution - development, responsibility, fairness, intelligence and others. These values introduce with organization's activities, help to realize the objectives of the organization. In this institution, like in the others, humaneness values and their understanding are very important. Respondents said that these values are very important for the institution's activities, it reflect certain characteristics, without which would be impossible adequate communication process in the organization. According to the survey, we can say that the communication process has an impact on the organizational culture. Relevant transfer of information consolidates the organizational culture and effects employees behaviour. People, who are interested in their organization, create organizational culture.

KEYWORDS: communication, organizational culture, management, values, process.

**Jurgita Paužuolienė**, Klaipėdos universiteto, Socialinių mokslų fakulteto, magistro studijų, verslo vadybos specialybės studentė, Regioninės politikos ir planavimo instituto administratorė. Mokslinių tyrimų kryptis: organizacinė kultūra, įmonių socialinė atsakomybė. Adresas: KU: Klaipėda. Miniijos g. 153, LT-93185, tel. (8 46) 39 85 96. El. paštas j.pauzuoliene@gmail.com.

**Kęstutis Trakšėlys**, VDU doktorantas, Klaipėdos universiteto Regioninės politikos ir planavimo instituto Jaunesnysis mokslo darbuotojas, Vakarų Lietuvos verslo kolegijos dėstytojas. Moksliniai interesai: Regioninės politikos socialiniai aspektai, organizacijų valdymo problemų tyrimai, švietimo vadyba ir sociologija, pilietinės ir žinių visuomenės formavimas, sociologiniai tyrimo metodai, subkultūros. Adresas :Saulėtekio takas 16-2, Palanga, Tel. (8 61) 59 16 51, El paštas kestitustrak@gmail.com. Mokslinės publikacijos internetinėje prieigoje: <<http://www.ku.lt/rppi/publikacijos.php>>.



## УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОВЫМИ ИССЛЕДОВАНИЯМИ В СИСТЕМЕ ПРАКТИЧЕСКОГО ОБУЧЕНИЯ МАРКЕТИНГУ – ОРГАНИЗАЦИЯ, МЕТОДЫ СБОРА, ОБРАБОТКИ И АНАЛИЗА ИНФОРМАЦИИ (на примере МТ&М Колледжа в Софии)

Маргарита Данчева<sup>1</sup>, Септемврина Костова<sup>2</sup>

<sup>1</sup>МТ&М Колледж, <sup>2</sup>Университет национального и мирового хозяйства

---

### Аннотация

В статье рассматриваются вопросы практической подготовки по маркетинговым исследованиям, в том числе организация, проведение исследований и использование различных методов сбора и обработки собранной информации в рамках обучения маркетингу в Колледже менеджмента, торговли и маркетинга в г.Софии, Болгария. Раскрыт механизм ориентации на прикладную стоимость знаний, активное включение обучающихся в процесс усвоения знаний и прививания навыков, индивидуальный подход, который многократно повышает эффективность подготовки в области маркетинга. Даны рекомендации по очень важному с методологической точки зрения вопросу организации реальных исследований, в том числе ситуирование и размещение в программе обучения. Ставится акцент на основных этапах подготовки и проведения кабинетных и полевых работ; на количественных и качественных методах сбора информации, обработки и анализа; на применяемых критериях оценки полученных результатов. Раскрываются характеристики таких качественных и количественных методов сбора информации, как соответственно, наблюдение и личное (персональное) интервью. Указаны области осуществленных „полевых” маркетинговых исследований по заказам фирм, а так же некоторые основные объекты. Обращается внимание на условие их осуществления, а именно применение научного подхода, базируется на объективности, точности и прецизности.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: Маркетинговые исследования, полевые исследования, кабинетные исследования, организация, количественные и качественные методы сбора информации, обработка и анализ информации.

### Введение

В условиях все более возрастающей конкуренции, вес и значимость маркетинговых исследований еще более возрастают. Причины этого в том, что изменения в рыночной среде происходят очень быстро, многие компании стремятся работать на физически удаленных от них рынках, покупатели становятся более требовательными и разборчивыми. Действующие лица рынка испытывают потребность в достоверной, оперативной и четкой информации. В современном мире тот, кто владеет информацией о рынке – тот, фактически, владеет ситуацией.

Конкурентоспособность каждой компании зависит от квалификации специалистов, которая должна соответствовать в высшей степени потребностям рынка. Маркетинговые исследования должны основываться на профессиональном подходе и опираться на научных методах проведения исследований. Результаты исследований, это ключ к пониманию происходящих на рынке процессов, основа для принятия эффективных управленческих решений. Они помогают компаниям выживать в конкурентной борьбе и увеличивать прибыль.

Формирование профессионалов в области маркетинга в современности требует радикальных перемен в концепции подготовки. Важно больше внимания уделять не механическому усвоению специальных знаний, а развитию творческих способностей каждого студента, его способности решать нетрадиционные задачи и проблемы. Ориентация должна быть на прикладную стоимость

знаний, активное включение обучающихся в процесс усвоения знаний и навыков, индивидуальный подход. Такой подход многократно повышает эффективность подготовки в области маркетинга.

Дисциплина „Маркетинговые исследования“ в МТ&М Колледже занимает особое место в формировании рыночного мышления студентов, умения применять и развивать свои знания. Этому способствует применение практики *маркетинговых исследований по заказу реальных коммерческих фирм*. В лаборатории „Маркетинговые исследования” к кафедре „Маркетинг и торговля” используются аудиторные и внеаудиторные формы обучения и приобретения профессиональных компетенций в области полевых и кабинетных исследований. Лаборатория работает с ведущими специалистами маркетинговых агентств, таких как „Прагматика”, МАР „Marketing Research”, „GfK Bulgaria” „Alfa Research” и др.. Работа базируется на екипный принцип для достижения синергического эффекта. Основная цель - предоставление студентам знаний о научных методах познания и систематических исследований, приобретение практических навыков проведения маркетинговых исследований.

Так как теория и практика не могут существовать независимо одна от другой, так и преподаваемые знания и приобретенные умения должны идти рука об руку. Диалог между образованием, наукой и бизнесом есть условие тому, чтобы достичь стандартов европейского образования. Это может мотивировать в высшей степени студентов

добиваться высоких результатов в обучении не только по маркетингу.

### Организация маркетинговых исследований

С методологической точки зрения, очень важный вопрос организации исследований, это их ситуирование, размещение в программе обучения. Могут быть даны следующие рекомендации:

- Для **кабинетных исследований (desk research)**, подходящий момент проведения, это непосредственно после изучения содержания теоретического курса маркетинговых исследований, в т.ч. типологии и технологии исследований. На практике, они играют роль своеобразного теста для степени усвоения преподаваемых теоретических знаний.

- Проведение „**полевых**” (**field research**) **исследований** лучше всего сделать на этапе, который предшествует знакомство с методами обработки и анализа собранных данных, что дает возможность при последующих практических занятиях оперировать реальными данными.

Когда и те, и другие маркетинговые исследования исполняются по заявке коммерческих или других компаний, время проведения уточняется в зависимости от требований обеих сторон и конкретной ситуации. В этом случае овладение необходимым минимумом теоретических знаний является неотъемлемым условием.

Утвержденный в практике Колледжа принцип организации и исполнения маркетинговых исследований, екипный. В каждом екипе не больше трех-четырёх студентов с внутренним распределением функций по выполнению задач. Очень важно при формировании екипов, наличие психологической и поведенческой совместимости участников, учитывая их возможности и мотивировки для работы. Конкретная подготовка и инструктаж екипа сказываются на уровне и надёжность крайних результатов.

База для осуществления различных уровней сложности, тематики и времени проведения исследований, это:

- данные государственной и ведомственной статистики, данные органов управления, обзоры рынка, специализированные журналы и статьи, данные Internet, собственные базы данных (БД) проведенных кабинетных исследований, данные, полученные в ходе "полевых" исследований ;

- специализированное программное обеспечение для маркетинговых исследований, анализа информации и обработки данных. Одним из часто используемых в Колледже программных продуктов является SPSS (Statistical Package for Social Science);

- неограниченный доступ до всей наличной компьютерной техники и коммуникации, созданный режим консультации со соответствующими руководителями исследований.

**Кабинетные исследования (desk research)**, проводимые студентами Колледжа по тематике охватывают следующие направления:

- ▶ **Рыночная модель** фирмы – включает описание и анализ рыночных позиций выбранной фирмы. Здесь присутствуют довольно большое количество известных болгарских и иностранных фирм, оперирующих на внутреннем и европейском рынке. Созданная БД содержит информацию с 1999 – го года;

- ▶ **Маркетинговая модель** фирмы – акцентируется на маркетинговую деятельность фирмы, включая такие параметры как маркетинговый бюджет, организационная обеспеченность маркетинговой деятельности (отдел, звено, направление, только один специалист и т.п.), статус маркетинг микса, маркетинговые расходы, конкурентоспособность и т.д.;

- ▶ **Рынок конкретного продукта** (товар или услуга) - преобладают исследования рынка потребительских услуг (банковых, телекоммуникационных, косметических, здоровых и др.);

- ▶ **Потребительское поведение, предпочитания, покупательская активность и удовлетворенность потребителей**, факторы, влияющие на взаимоотношений с потребителями ( напр. влияние колебания цен на покупательской активности); факторы, определяющие имидж продукта, маркетинг логистика, потребительские оценки и др..

По перечисленным направлениям **созданы и актуализированы БД**, которые содержат данные с 1999-го года.

**Организация „полевых” (field research) исследований** в рамках учебного процесса имеет свои особенности. Несмотря на непрофессиональном характере учебных маркетинговых исследований, условием для их осуществления является применение научного подхода, базирован на **объективности, точности и прецизности**.

- **Объективность** предполагает учитывать и анализировать все установленные факты и собранные данные до формулировки выводов и рекомендаций. Нечаянный или умышленный „пропуск” документов (анкетных карт, интервью, отчетов наблюдений) по разным причинам, недопустим с точки зрения технологической дисциплины. На этом надо акцентировать достаточно ясно во время обучения.

- **Точность и прецизность** связаны со временем и местом проведения исследований (в "правильном" месте в "правильное" время), а так же с определением соответствующих целям исследования:

- типа и объема выборки;
- методов сбора, обработки и анализа информации;
- структуры и содержания анкетной карты (опросника);
- необходимых компетенций и подготовки исполнителей.

Наши наблюдения показывают высокую эффективность обучения во время „полевых” маркетинговых исследований. Конечно они требуют серьезной подготовки, учитывая факт, что большая часть студентов не имеют достаточных умений для работы с такими исследовательскими методами, как

интервью “face – to – face”, анкетирование, наблюдение. Желательно пройти через все этапы алгоритма маркетинговых исследований, начиная с формулировки проблемы и целей и заканчивая докладом с выводами и рекомендациями. В случаях, когда исследования проводятся с чисто учебной целью, этот принцип применяется без исключения. При исследовании по заявке коммерческих фирм, в зависимости от договоренностей, некоторые этапы могут отпасть (например, если сама фирма настаивает, чтобы исследование проводилось по предложенной ею методологии). Неизменным остается требование для самостоятельной полевой работы, обработки данных, как и изготвление (или участие в изготвлении) студентами доклада.

Самое главное, воспитать чувство ответственности за конечный результат. Качество и репрезентативность собранной первичной информации самым прямым образом влияет на достоверность результатов исследования. Сознание, что от этого зависит качество и адекватность принятых в дальнейшем управленческих решений, еще больше увеличивает ощущение „истинности” и „реальности” ситуации (иллюстр. Рис .1).



Рис . 1

Основные этапы подготовки, проведения полевых работ и обработки собранной первичной информации включают:

#### I. Моделирование исследовательской программы

Научно обоснованная программа — гарантия успеха всего полевого исследования. Содержание и структура программы исследования зависят от главной цели исследуемой проблемы. С этой точки зрения можно выделить два типа исследований – с теоретическим и с прикладным характером. Какова бы ни была конкретная цель исследования, его общая направленность должна отвечать практическим интересам как заказчика, так и Колледжа.

В общем случае программа включает:

- Формулирование проблемы, определение объекта и предмета исследования
- Определение цели и постановка задач исследования
- Уточнение и интерпретация основных понятий
- Подбор исследовательского подхода, исследовательской стратегии, объема и типа выборки, методов сбора, обработки и анализа маркетинговой информации

- Составление рабочих гипотез

- набросок основных процедур сбора и анализа исходных данных

Программа дополняется рабочим планом, в котором упорядочиваются этапы работы, сроки осуществления исследования, оцениваются необходимые ресурсы и т. д.;

**II. Разработка форм анкет (опросных листов, отчетов) и других исследовательских инструментов, тестирование и усовершенствование инструментов и процедур сбора данных;**

**III. Сформирование экипаж и инструктаж исполнителей;**

**IV. Полевая работа** - интервьюирование, анкетирование, наблюдение;

**V. Компьютерная обработка** (кодирование, ввод, логическая проверка) **и интерпретация** данных с целью формулирования рекомендаций для решения маркетинговой проблемы.

#### VI. Изготовление доклада

Осуществлены множество „ полевых” маркетинговых исследований с участием студентов по заказам фирм из разных отраслей, как:

- информационные технологии;
- производство пищевых (хлебо-булочных) и осветительных изделий;
- телекоммуникационные, туристические и торговые услуги.

Маркетинговые исследования, проводимые нами, включают:

- исследование рынков **товаров потребительского назначения;**
- исследование **поведения потребителей**, их предпочтений и ценностей;
- исследование **конкурентной среды;**
- исследование товара и **товарной политики предприятия;**
- исследование возможностей **реализации нового товара;**
- системы **маркетинговых коммуникаций** (реклама, организация ярмарок и выставок)

Применяемые **критерии для оценки** полученных результатов следующие:

- соответствие между содержанием, структурой основных исследовательских инструментов и целями исследований;
- брой действительных документов относительно к общему брою собранных;
- раскрытые причинно-следственные связи между констатированными фактами и явлениями;
- интерпретация и графическое представление данных;
- содержание, структура и оформление доклада.

При проведении МИ по реальным заказам всегда придерживаемся следующих принципов:

- **Информация**, получаемая в ходе исследования, является **конфиденциальной** и не подлежит передаче третьим лицам

- Проведение маркетинговых исследований сопровождается обязательным **контролем качества собранной информации**
- Результаты исследования должны служить **надежной базой для принятия фирмой-заказчиком управленческих решений**
- Доклад исследования содержит **анализ и рекомендации** по исследованным проблемам.

## Методы сбора информации

### Качественные методы

Особую актуальность в настоящее время среди маркетологов приобретают **качественные методы сбора информации**. Трудно выявить причины покупательского поведения, глубинные мотивы действий потребителей, а также его наклонностей, настроений, применяя количественные методы исследований. Качественные методы, в отличие от количественных, опирающихся на статистические процедуры, носят нестандартизированный характер. Они позволяют достичь более глубокого понимания индивидуального потребителя. Среди причин популярности качественных методов - меньше финансовых затрат и как правило небольшие размеры выборок. Отличающиеся параметры включают: типы вопросов, объем выборки, способы управления исследованием, тип анализа, используемое оборудование, возможность повторного проведения исследования. Такие качественные методы - **экспертные опросы, фокус-группы, глубинные интервью, наблюдение**.

Наиболее использованным (нашими студентами) среди них, это **наблюдение**. Метод маркетинговых исследований "наблюдение" применяется в ситуации, когда требуется "со стороны" оценить поведение потребителей и/или персонала в реальной ситуации покупки/посещения чего-либо. Метод предполагает присутствие исследователя в изучаемом месте продаж, заполняющего специальные бланки наблюдения, в которых фиксируются параметры наблюдения, такие как пребывание покупателей в определенных зонах, взаимодействие с персоналом (в том числе невербальное) и т.д.. Обычно наблюдение дополняет указанного основного метода, который часто является методом опроса. Таким образом напр. собиралась информация о поведении и реакции посетителей и потенциальных потребителей первых моллов в Софии и Велико Тырново. По результатам маркетингового исследования составляется подробная «карта» типичного потребительского поведения на территории исследуемого объекта розничной торговли и разрабатываются рекомендации как для повышения эффективности продаж объекта розничной торговли в целом, так и выбранных категорий / марок товаров в частности, в зависимости от поставленных целей.

### Количественные методы

На данном этапе практической подготовки и обучения маркетингу студентов в Колледже, самым

используемым методом из всех **количественных методов сбора информации** (телефонные опросы, личные интервью, аудит торговой сети и др.) является **личное интервью**. Практикуемые разновидности личных интервью - **интервью на рабочем месте и в местах продаж, уличные интервью с физическими и юридическими лицами; интервью дома, в офисе, в местах продаж товаров**.

**Личное интервью** - опрос в форме личной беседы между интервьюером и респондентом. Исследования методом личного интервью могут проводиться как на улице методом случайного выбора, так и по месту жительства респондента. Для этого, при проведении маркетингового исследования, используется случайная многоступенчатая выборка и опрос проводится по случайным адресам.

Проведение личного интервью включает в себя несколько этапов:

- **разработка и тиражирование анкет**, которые являются основой проводимых интервью. Готовый анкетный лист согласуется с фирмой – заказчиком;

- **формирование выборки**: выборка может быть репрезентативной (полностью соответствующей по своим характеристикам генеральной совокупности, но меньше по размерам) либо целевой (когда опрашиваются только люди, соответствующие определенным критериям). Чаще работаем с целевыми выборками;

- **подготовка интервьюеров** - каждый интервьюер должен быть подготовлен для того как отбирать респондентов, как устанавливать контакт, как задавать вопросы и работать с анкетой;

- **полевое исследование и контроль качества** - непосредственно опрос респондентов происходит при **личной беседе, в отсутствии посторонних лиц**, не участвующих в анкетировании. Ответы респондента заносит в анкету интервьюер;

- **обработка анкет** - данные, полученные от респондентов, подвергаются статистической обработке и анализу;

- **аналитическое описание результатов интервью**: по результатам опроса заказчику предоставляется отчет, содержащий графики и таблицы с распределениями ответов различных групп потребителей на вопросы исследовательской анкеты, а также основные выводы.

Личное интервью чаще всего используется для:

- **изучения потребителей** (определение портрета и описание поведения потребителей, изучение отношения потребителей к товарам, торговым маркам, производителям, сегментирование потребителей и выбор целевого рынка);

- **изучения рынка** (определение объема и долей рынка, его характеристик и тенденций развития);

- **разработки комплекса маркетинга** (поиск незанятых ниш и разработка нового продукта, оценка соответствия существующего продукта требованиям рынка, определение оптимальной цены, тестирование рекламных материалов, исследование

коммуникационных каналов, оценка эффективности рекламной кампании, изучение каналов распределения).

В следствии применения этого метода сбора информации с различными целями в ходе различных исследований, можно утверждать следующее:

♦ **Интервью в доме респондента** - особенно подходящее для исследований имиджа и позиционирования фирм или фирменных марок; сегментирования потребителей; тестирования продуктов, упаковки, рекламных материалов, потребительской удовлетворенности и лояльности, консуляции отдельных продуктов (марок).

♦ **Интервью в зале** – подходящее для тестирования самого продукта, его внешнего вида, его качеств. Тестирование позволяет получить необходимые данные для **разработки стратегии продвижения нового товара**, поэтому оно проводится каждый раз перед запуском нового товара на рынок. В зависимости от того, какой продукт является предметом исследования (новый или тот, что уже существует на рынке), выделяют два вида маркетинговых задач:

- **оценка конкурентной среды;**

- **оценка величины риска при запуске нового товара на рынок.**

Тестирование непосредственно самого нового продукта позволяет проанализировать отношение покупателей к различным его характеристикам. При проведении испытаний продуктов применяется "слепой" метод, когда потенциальный покупатель не осведомлен о бренде тестируемого продукта. Тем самым, достигается объективность оценок и уменьшается давление авторитета торговой марки на сознание потребителя. Основными целями тестирования нового бренда являются: оценка свойств и качества нового продукта по сравнению с присутствующими на рынке; выявление плюсов и минусов новинки; выявление реакции потребителей на новые свойства продукта по сравнению с продуктами, имеющимися на рынке.

Такие продуктовые тесты проводились студентами в основном для оценки величины риска при запуске новых товаров (марок) хлебов фирмы „Нилана”. При выводе на рынок нового бренда, очень важен целостный анализ ситуации на рынке. В ходе такого полного анализа рынка, необходимо получить разнообразную и комплексную информацию об изучаемом рынке, о видимых и возможных векторах развития рынка, о намечаемых тенденциях и изменениях

♦ **Телефонное интервью** - подходящее для применения при исследовании имиджа и позиционирования фирм или марок, рыночного поведения потребителей, тестирования концепций.

♦ **Интервью в местах продаж**

Интервью в местах продаж (mall intercept) - метод личных интервью проводимых чаще всего в супермаркетах или торговых центрах, которые характеризуются высокой интенсивностью покупательских потоков. Можно использовать этот метод и во время выставок - продаж или ярмарок.

♦ **Интервью на улицах города (street interviews)**

Инструментарием для данного метода маркетинговых исследований кроме анкеты могут служить дополнительные стимульные материалы. Уличный вариант интервью "лицом к лицу" отличается простотой и точностью формулировок вопросов, соответственно, уличное интервью всегда непродолжительно. Методика позволяет получить от респондентов большое количество информации с высокой степенью достоверности. Личное общение позволяет использовать наглядные пособия, вкл. образцы продукции. При использовании данного метода маркетингового исследования важно обратить внимание на погодные условия, которые могут сделать невозможным проведение интервью необходимой продолжительности.

При репрезентативной выборке поиск респондентов происходит случайным путем с определенным шагом (например, опрашивается каждый пятый прохожий). При целевой выборке, респонденты опрашиваются согласно выставленным квотам (например, женщины, в возрасте 30-50 лет, носящие одежду от 50 размера и выше).

Личное интервью является надежным методом изучения потребительских предпочтений. Оно незаменимо в том случае, когда необходимо представление респонденту значительного объема наглядной информации.

**Достоинства и недостатки метода (личное интервью)**

**Основные достоинства:**

- ▶ есть возможность продемонстрировать продукт, рекламный модуль, логотип и другие визуальные материалы;
- ▶ сравнительно легко удерживать внимание респондента в течение долгого времени (возможно проведение довольно длительного интервью);
- ▶ возможность слушать непосредственную живую речь и комментарии респондента;
- ▶ легко задавать сложные вопросы, так как интервьюер может дополнительно разъяснить респонденту непонятый вопрос.

**Основные недостатки:**

- ▶ высокая стоимость;
- ▶ присутствует влияние интервьюера на респондентов;
- ▶ требуется большая команда квалифицированных интервьюеров;
- ▶ довольно сложно обеспечить должный уровень контроля за работой интервьюеров.

**Метод mystery shopping (таинственный покупатель)**

Кроме вышеуказанных методов, особо использованным в последнее время для наших полевых исследований является метод **mystery shopping (таинственный покупатель)**. Этот метод относится к микс методикам Hall-test (холл-тест), Home-test (хоум-тест), mystery shopping). Таинственный покупатель, соответствующий характеристикам потребителя данного вида товара, посещает исследуемые места продаж и в процессе общения с продавцами оценивает их работу. Обычно

исследованию подвергаются вежливость персонала, скорость обслуживания и другие характеристики. Используется как для оценки качества обслуживания в магазинах конкурентов, так и для оценки собственных точек продаж. Тайный покупатель обеспечивает объективное, действительное представление в масштабе реального времени о реальной работе торговой марки, предоставляя обоснованную информацию для поддержки решений. Возрастающее количество программ "тайный покупатель" включающих аудио-, видеозапись или съемку цифровых изображений как компонента отчета покупателей, преобразовывает традиционную методику "тайный покупатель" в действующий надзорный аудит.

### Методы обработки и анализа собранных данных

Данные, полученные в процессе маркетингового исследования должны пройти **процедуру обработки, обобщения и интерпретации**. При этом выделяют следующие области: упорядочения, масштабирования (шкалирования), обобщения и анализа. Упорядочение данных заключается в распределении данных по категориям, их редактировании и кодировании результатов, а также их табулировании. Для обработки используются как описательные, так и аналитические методы.

Методики качественного и количественного анализа широко известны и описаны в специальной литературе [2, 4, 14]. В МТ&М Колледже обработка и анализ данных, полученных в процессе маркетингового исследования в основном совершается с помощью **SPSS для Windows**. Программное обеспечение SPSS позволяет проводить частотный анализ, описательную статистику, корреляционный анализ, дисперсионный анализ, кластерный анализ, факторный анализ, а также регрессионный анализ. Это лучшее программное обеспечение, позволяющее решать исследовательские задачи, используя статистические методы.

### Заключение

Для подготовки специалистов с глубокими знаниями и умениями в области системного анализа предметной области, менеджмента и маркетинга, методов маркетинговых исследований, методов принятия решений, необходимо не только теоретическая, но и практическая подготовка, прививание практических навыков. Решить эту задачу в рамках аудиторных занятий невозможно. Основные перспективы в этом направлении связаны с эффективным использованием внеаудиторных форм обучения. Выполнение Колледжом маркетинговых исследований (по сути научно-практических работ) по заказу предприятий является особо актуальным и подходящим подходом к такой практической подготовке. Компания финансирует в целом или по отдельным статьям расходы, а Колледж обеспечивает исследовательские работы силами преподавателей и студентов, что в будущем открывает перед ними

(студентами) реальные возможности целевого трудоустройства.

Условия рынка сегодня, все более обостряющееся конкуренция налаживают активное применение маркетинговой концепции как условие успеха. Наивно думать, что можно осуществлять **выигрышную маркетинговую стратегию** без информации, поступающей от исследований, базирясь только на интуиции и бизнес опыте. Несмотря на сравнительно высокие расходы за профессионально выполненные маркетинговые исследования, результаты чаще оправдывают и даже надвигают ожидания. Надежная, актуальная и комплексная маркетинговая информация не должна поступать инцидентно, для тушения „пожаров”, а непрерывно, систематически. Эффективные решения основываются только на достоверных данных о рынке. При современном уровне информационных технологий и коммуникаций, доступ до таких данных чувствительно облегчен. Одна и та же исходная информация однако может довести до различных бизнес результатов, из за различной интерпретации и анализа. Основная проблема бизнесмена в большом и малом бизнесе не “сканирование окружающей среды”, а позиционирование его бизнеса, т.е. занять такое место, чтоб процветать. В связи с этим особо актуальным становится переход от обслуживания фактологической маркетинговой информации к персонализированному консультированию по вопросам поведенчески модели фирмы при определенных параметрах окружающей среды.

Формирование профессионалов в области маркетинга в современности требует радикальных перемен в концепции подготовки. Важно больше внимания уделять не механическому усвоению специальных знаний, а развитию творческих способностей каждого студента, его способности решать нетрадиционные задачи и проблемы. Ориентация должна быть на **прикладную стоимость знаний**, активное включение обучающихся в процесс усвоения знаний и навыков, индивидуальный подход. Такой подход многократно повышает эффективность подготовки в области маркетинга.

Так как теория и практика не могут существовать независимо одна от другой, так и преподаваемые знания и приобретенные умения должны идти рука об руку. Диалог между образованием, наукой и бизнесом есть условие тому, чтобы достичь стандартов европейского образования. Это может мотивировать в высшей степени студентов добиваться высоких результатов в обучении не только по маркетингу.

Маркетинговые исследования должны основываться на профессиональном подходе и опираться на научных методах проведения исследований. С методологической точки зрения, очень важный вопрос организации исследований, это их ситуирование, размещение в программе обучения. Для **кабинетных исследований (desk research)**, подходящий момент проведения, это



непосредственно после изучения содержания теоретического курса маркетинговых исследований, в т.ч. типологии и технологии исследований. Проведение „полевых” (field research) исследований лучше всего сделать на этапе, который предшествует знакомству с методами обработки и анализа собранных данных, что дает возможность при последующих практических занятиях оперировать реальными данными.

Кабинетные исследования (desk research), проводимые студентами МТ&М Колледжа в Софии по тематике охватывают такие направления, как „Рыночная модель фирмы”, „Маркетинговая модель фирмы”, „Рынок конкретного продукта (товар или услуга)”, „Потребительское поведение, предпочтения, покупательская активность и удовлетворенность”.

Организация „полевых” (field research) исследований в рамках учебного процесса имеет свои особенности. Несмотря на непрофессиональном характере учебных маркетинговых исследований, условием для их осуществления является применение научного подхода, базируясь на **объективности, точности и прецизности**. Основные этапы подготовки, проведения полевых работ и обработки собранной первичной информации включают моделирование исследовательской программы, разработку форм анкет (опросных листов, отчетов) и других исследовательских инструментов, тестирование и усовершенствование инструментов и процедур сбора данных; формирование экипажей и инструктаж исполнителей; полевую работу - интервьюирование, анкетирование, наблюдение; компьютерную обработку (кодирование, ввод, логическая проверка) и интерпретацию данных с целью формулирования рекомендаций для решения маркетинговой проблем; изготовление доклада.

Наиболее использованным студентами МТ&М Колледжа **качественным методом** сбора информации, это **наблюдение**. Самым используемым методом из всех **количественных методов** сбора информации (телефонные опросы, личные интервью, аудит торговой сети и др.) является **личное интервью**. Практикуемые разновидности личных интервью - интервью на рабочем месте и в местах продаж, уличные интервью с физическими и юридическими лицами; интервью дома, в офисе, в местах продаж товаров.

Данные, полученные в процессе маркетингового исследования должны пройти **процедуру обработки, обобщения и интерпретации**. Программное обеспечение SPSS позволяет проводить частотный анализ, описательную статистику, корреляционный анализ, дисперсионный анализ, кластерный анализ, факторный анализ, а также регрессионный анализ.

Выполнение Колледжом маркетинговых исследований (по сути научно-практических работ) по заказу предприятий является особо актуальным и подходящим подходом к практической подготовки студентов, будущих маркетологов.

## Литература

- Аакер Д., Кумар В., Дэй, Д. (2004). *Маркетинговые исследования*. – 7-е издание. Питер.
- Благоев, В. (2003). *Маркетинг*, International University.
- Голубков, Е. П. (2002). *Маркетинговые исследования: методология и практика*. Финпресс, Маскья.
- Костова, С. (2008). *Маркетинг на потребителските стоки*, Регал, С.
- Желев, С. (2002). *Маркетингови изследвания (кратък курс)*. Тракия – М, София.
- Желев, С. (2000). *Маркетингови изследвания за маркетингови решения*. Тракия – М, София.
- Нэреш К. (2002). *Малхотра Маркетинговые исследования. Практическое руководство*. Издательский дом „Вильямс“, Санкт -Петербург, Киев.
- Черчилль, Г. (2000). *Маркетинговые исследования*. Питер, Санкт-Петербург.
- Амблер, Т., (2001). *Практический маркетинг*, Питер, Санкт – Петербург.
- Churchill, G. (1996.) *Basic Marketing Research*. The Dryden Press, Harcourt Brace Publishers.

## MANAGEMENT OF MARKETING STUDIES IN THE PRACTICAL TRAINING MARKETING - ORGANIZATION, COLLECTION OF METHODS, PROCESSING AND ANALYSIS OF INFORMATION

### Summary

The education of professionals in the contemporary marketing area requires radical changes in conceptual preparation. It is very important to pay attention not for mechanic special knowledge assimilation by every student but developing creative skills to resolve nontraditional problems. The orientation must be on the applied knowledge value, on active involving trained students in the process of knowledge and skills assimilating, individual approach. This approach increases many times the preparation effectiveness in the marketing area.

Like both the theory and praxis can not exist independently on anyone, so the teaching knowledge and skills must be passed from hand to hand. Dialog between education, science and business is a condition to reach the European education standards. This can motivate in high degree the students to reach high results in the education and not only in the field of marketing.

Marketing researches have to be based on the professional approach and lean on the scientific methods of researches. From the methodological point of view very important research organizational problem is its positioning and dislocation in the education program. For the desk research the right moment is immediately after learning the base course of marketing research typology and technology included. The implementing field research is better before to be familiar with the methods of data processing and analyzing which makes possibility in the future classes to operate with real data.

The desk research in the College MT&M in Sofia contains thematic directions: “Company Market Model”, “Company Marketing Model”, “Product Market”, “Consumer Behavior”, “Consumer preferences”, “Customer activity”, “Customer satisfaction”.

The organization of field research as framework in the learning process has its features. No matter how the students' marketing research is a little unprofessional the condition of their existing is the implementing the scientific approach based on objectivity and accuracy. The basic preparing stages, conducting the field research and processing the gathered primary information includes modeling research programs, developing the form of survey (questionnaire, reports) and other research tools, testing and improving the procedures of data collecting, team forming and instructions, work on the field – interviewing, surveying, observation, computer processing (coding, entering, logical checking) and data interpretation with the goal recommendation formulating for marketing problem solutions, preparing the report.

The most applied by the students from MT&M College methods are qualitative method of data collecting and observation. The most used methods from the data collecting quantitative methods (telephoning questionnaire, personal interview, auditing retail network) is the personal interview.

The different interview kinds in the praxis are interview at the work place, and the place of the sales, on the street with individual and corporate people, interview at home, in the office, in the POS.

The received data in the process in the marketing research must past over the procedure of processing, summarizing and interpretation. The program securing SPSS allows to do frequency analyze, descriptive statistics, correlation and regression analyze, dispersion analyze, cluster analyze, factorial analyze.

The execution of marketing research in the College (as scientific and practical work) by the companies' orders is very actual and right approach to the practical preparation of the students as future professionals of marketing.

KEY WORDS: Marketing research, field research, desk research, organization, quantitative and qualitative methods of collecting information may be requested, processing and analysis of information.

---

**Маргарита Данчева.** Главный асистент по маркетингу в МТ@М Колледже в Софии. Научная и преподавательская деятельность: маркетинговые исследования, основы маркетинга, бренд менеджмент, маркетинг услуг. Адрес: 1612 София, бульв. „Цар Борис III” 126. Телефон: +359 8 879 105 84.

**Септемврина Костова.** Доцент, преподаватель в Университете национального и мирового хозяйства в Софии, кафедра „Торговля. Научная и преподавательская деятельность: менеджмент торговли, основы маркетинга, торговый маркетинг, управление продаж, оптовая торговля, торговое посредничество. Адрес: 1700 София, Студентски град "Хр. Ботев". Телефон: +359 8 863 014 25.



## VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ VEIKLOS MOTYVŲ YPATUMAI

Aušra Vaisvalavičiūtė

*Kauno technologijos universitetas*

### Anotacija

Igyvendinant viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių reformas, vis labiau akcentuojama valstybės tarnautojų motyvacijos svarba. Neabejojama, kad motyvacija yra bene svarbiausias valstybės tarnyboje dirbančių asmenų veiklos variklis. Ji įtakoja žmonių pasitenkinimą darbu, leidžia realizuoti įvairius poreikius, suprasti savo vertę, skatina lojalumą organizacijai, stiprina atsakomybę už savo veiksmus jausmą ir pan. Būtent motyvacija daugeliu atveju lemia sėkmingą, sklandžią ir produktyvią visos valstybės tarnybos veiklą. Tai savo ruožtu didina gyventojų pasitikėjimą valdžia, leidžia pagerinti valstybės valdymą ir visos šalies įvaizdį. Todėl siekis rasti atsakymą, kokie motyvai skatina asmenis dirbti valstybės tarnyboje, šiuo metu yra vienas iš svarbiausių mokslinių diskusijų objektų.

Laikantis nuostatos, kad motyvai yra žmonių motyvacijos šerdis, straipsnyje bandoma įvairiapusėškai pažvelgti į valstybės tarnautojų motyvuojančius veiksnius. Remiantis valstybės tarnybos misija, altruistine ir vertybine orientacija akcentuojama, kad individų siekis tarnauti visuomenės interesams, noras daryti gerą ir padėti kitiems, yra esminiai valstybės tarnautojų veiklos motyvai. Kita vertus, atsižvelgiant į empirinių tyrimų rezultatus, daroma prielaida, kad pasiaukojimu, humanizmu ir idealizmu paremti valstybės tarnautojų veiklos motyvai būdingi labiau išsivysčiusiose šalyse dirbantiems asmenims, o tuo tarpu mažiau išsivysčiusių šalių valstybės tarnautojams svarbesnės materialinės paskatos. Todėl akcentuojama, kad priklausomai nuo šalių regioninių, ekonominių skirtumų ir kitų faktorių, valstybės tarnautojų motyvų struktūra gali keistis.

Teorinėje plotmėje taip pat analizuojama valstybės tarnautojų motyvacijos genezė ir samprata. Teigiama, kad valstybės tarnautojų motyvacijos pagrindas yra altruistiniai žmonių motyvai, kartu pabrėžiant, kad dėl gilesnių empirinių ir mokslinių tyrimų stokos, iki šiol nepavyksta sukurti universalios valstybės tarnautojų motyvacijos koncepcijos. Remiantis įvairių autorių nuostatomis, straipsnyje taip pat pateikiama valstybės tarnautojų motyvų tipologija, bandant atskleisti atskirų motyvų grupių privalumus ir trūkumus.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: motyvacija, motyvai, valstybės tarnyba, valstybės tarnautojai, valstybės tarnautojų motyvacija.

### Įvadas

Institucijų funkcinės veiklos bei valdymo pokyčiai, restruktūrizavimas, viešųjų paslaugų modernizavimas, stiprėjantis visuomenės spaudimas užtikrinti viešųjų institucijų veiklos kokybę ir kitos viešojo sektoriaus transformacijos (Diskienė 2008) pareikalavo iš valstybės tarnautojų naujų įgūdžių, aukštesnės kvalifikacijos ir kompetencijos (Horton, Hondeghem 2006). Atsiradusi būtinybė dirbti ir išlikti konkurencingomis rinkos sąlygomis bei optimizuoti išteklius (Horton, Hondeghem 2006), tarp jų – ir žmoniškąjį potencialą, privertė viešojo sektoriaus institucijų vadovus iš naujo pažvelgti į savo darbuotojus, jų motyvaciją, pasitenkinimą darbu, egzistuojančią atlygio, skatinimo sistemą ir pan. Visa tai tiek akademikus, tiek praktikus paskatino intensyviau ir aktyviau gvildinti valstybės tarnautojų motyvacijos temą. Šiuo metu ji yra centrinis tyrinėjimų objektas viešajame sektoriuje ir vienas iš svarbiausių viešosios vadybos klausimų (Vandenabeele, Ban 2009).

Perry ir Wise (1990) pateikus valstybės tarnautojų motyvacijos koncepciją, tiek Jungtinėse Amerikos Valstijose, tiek už jų ribų, pasipylė lavina mokslinių ir taikomųjų darbų. Juose analizuojami santykiai tarp valstybės tarnautojų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu (Bright 2008; Steijn 2008; Taylor 2008), darbo užduočių įvykdymo (Frank, Lewis 2004; Alonso, Lewis 2001; Bright 2007), ketinimų išeiti iš darbo (Naff, Crum 1999; Bright 2008; Steijn 2008), išpareigojimo organizacijai (Crewson 1997; Moynihan, Pandey, 2007), kultūrinių ypatumų (Kolpakov 2009) ir kt. (Wright, Grant 2009). Viešojo administravimo, viešosios vadybos ir politikos mokslų srityse valstybės tarnautojų motyvacija pradėta

sieti su unikaliais viešųjų institucijų mechanizmais, aktyvinančiais darbuotojų elgseną (Perry, Hondeghem 2008).

Išaukęs susidomėjimas valstybės tarnautojų motyvacijos tema paskatino ir Lietuvos mokslininkus (Marcinkevičiūtė 2005, 2006; Palidauskaitė 2007, 2008; Segalovičienė 2008; Diskienė 2008) atidžiau pažvelgti ir labiau įsigilinti į šią problemą. 2007 m. buvo atliktas ir reprezentacinis valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimas, suteikęs galimybę išsamiau paanalizuoti Lietuvos valstybės tarnautojų motyvacijos aspektus.

Visame pasaulyje atlikta eilė tyrimų atkleidžia, kad valstybės tarnautojų motyvacija yra tiesiogiai susijusi su asmenų veiklos kokybe ir produktyvumu (Brewer 2002; Kim 2006), atsidavimu darbu ir tarnavimu visuomenės interesams. Tačiau iki šio nėra aišku, kokie būtent motyvai skatina asmenis pasirinkti darbą valstybės tarnyboje ir joje pasilikti. Nors dauguma akademikų (pvz., Perry, Rainey, Stenbauer,) laikosi nuostatos, kad tai lemia žmonių siekis tarnauti visuomenės interesams, altruistiniai motyvai, tačiau šio straipsnio autorės atlikta mokslinės literatūros ir empirinių tyrimų analizė suponuoja, kad privataus sektoriaus principų integravimas į viešąjį administravimą, įvairūs regioniniai, kultūriniai, ekonominiai ir kiti veiksniai gali sąlygoti tai, kad asmenys preferenciją darbu valstybės tarnyboje atiduos vedini materialinių paskatų.

*Tyrimo objektas* – valstybės tarnautojų veiklos motyvai.

*Tyrimo tikslas* – atskleisti valstybės tarnautojų veiklos motyvų ypatumus. Šiuo tikslu, apžvelgus valstybės tarnautojų motyvacijos genezę ir esmę, analizuojama valstybės tarnautojų motyvų tipologija ir atskleidžiama

išorinių bei vidinių motyvų svarba valstybės tarnautojų motyvacijai. Straipsnis rašytas naudojantis mokslinės literatūros, lyginamosios, antrinės statistinių duomenų analizės, aprašomuoju ir apibendrinimo metodais.

### Valstybės tarnautojų motyvacijos genezė ir esmė

Siekis sužinoti, kas skatina žmones rinktis darbą valstybės tarnyboje, domino jau ir senovės mąstytojus. Užuominų apie tai galima rasti Aristotelio, Platono ir kitų rašytojų darbuose (Vandenabeele, Ban 2009). Nors nemažai ir šiuolaikinių autorių (Downs 1967; Mosher 1968; Chapman 1988) stengėsi atsakyti į klausimą, kas motyvuoja valstybės tarnyboje dirbančius asmenis (Vandenabeele, Ban 2009), tačiau tai padaryti pavyko tik praėjusio amžiaus paskutiniais dešimtmečiais.

Anot Diskienės (2008), daugelis pirmųjų valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimų buvo nukreipti į jos požymių apibūdinimą ir viešojo bei privataus sektorių dichotomijos išorinių/vidinių atlygių sistemų kontekste tyrinėjimą. Ankstyvosiose viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos studijose buvo sunku išmatuoti ir apibrėžti valstybės tarnautojų motyvaciją dėl gana sudėtingos viešojo sektoriaus prigimties (Mann 2006). Todėl tik 1982 m. valstybės tarnautojų motyvacijos terminas buvo pirmą kartą panaudotas kaip tam tikras būdas, leidžiantis paaiškinti motyvacijos valstybės tarnyboje specifiką (Kim, Vandenabeele 2009). Nuo šio įvykio praėjus net aštuoneriems metams, Perry ir Wise (1990) vieni pirmųjų pateikė valstybės tarnautojų motyvacijos koncepciją (Horton, Hondeghem 2006). Valstybės tarnautojų motyvaciją jie apibrėžė kaip „individo polinkį reaguoti į išskirtinius ir unikalius motyvus, kylančius viešosiose institucijose bei organizacijose“ (Perry, Wise 1990).

Išanalizavę ryšį tarp valstybės tarnautojų motyvacijos ir jų veiklos efektyvumo, Rainey ir Steinbauer (1999) pasiūlė globalesnę valstybės tarnautojų motyvacijos definiciją, susietą su altruizmo dimensija. Pasak autorių, valstybės tarnautojų motyvacija yra bendra, altruistinė motyvacija tarnauti bendruomenės, valstybės ar tautos interesams (Rainey, Steinbauer 1999). Svarbu pastebėti, kas ši definicija apima valstybės tarnautojų motyvaciją ir už viešojo sektoriaus ribų (Andersen, Pallesen, Pedersen 2009). Brewer ir Selden (1998) taip pat pateikė savą (panašią į Rainey ir Steinbauer) definiciją, kurioje valstybės tarnautojų motyvacija traktuojama kaip motyvuojanti jėga, skatinanti individus prasmingai ir atsakingai atlikti savo pareigas bei padeda suvokti viešojo sektoriaus veiklos svarbą.

Brereton ir Temple (1999) valstybės tarnautojų motyvaciją traktuoja kaip vertybes ir moralinius principus, kurie būdingi išskirtinai tik viešajam sektoriui, o O'Toole (2000) pabrėžia valstybės tarnautojų motyvacijos sąsajas su altruizmu ir sąžininga veikla visuomenės labui (Horton, Hondeghem 2006). Tuo tarpu atsižvelgdama į vertybinę valstybės tarnybos orientaciją ir bandydama pateikti labiau apibendrintą valstybės tarnybos motyvacijos koncepciją, Vandenabeele (2005) ją apibrėžė kaip tikėjimą, vertybes ir požiūrius, esančius aukščiau už asmeninius ar organizacinius interesus, besisijančius su politine sistema ir motyvuojančius atitinkamai elgtis.

Analizuojant valstybės tarnautojų motyvacijos koncepciją svarbu akcentuoti tai, kad kai kurie autoriai, kalbėdami apie ją naudoja viešosios tarnybos etikos, viešojo administravimo etoso ir kt. terminus (Camilleri 2007; Vandenabeele, Hondeghem 2005). Tačiau, nepaisant valstybės tarnautojų motyvacijos definicijų gausos, galima teigti, kad svarbiausias jų visų akcentas yra troškimas tarnauti visuomenės interesams ir kurti bendrą gėrį, privačius motyvus nustumiant į antrąją vietą. Todėl Perry ir Hondeghem (2008) pateiktą koncepciją, kurioje valstybės tarnautojų motyvacija apibrėžiama kaip individo orientacija teikti žmonėms paslaugas, siekiant daryti gerą kitiems ir visai visuomenei (Houston 2009), galima traktuoti kaip universaliausią ir labiausiai atspindinčią valstybės tarnautojų motyvacijos esmę. Kita vertus, vargu ar šioje koncepcijoje išskirti motyvai yra patys svarbiausi mažiau išsivysčiusiose, pokomunistinėse ar ekonominių sunkumų turinčiose šalyse dirbantiems valstybės tarnautojams, kai neretai jų vienintelis troškimas yra užsidirbti pinigų pragyvenimui (tokią nuostatą patvirtina ir empirinių tyrimų rezultatai, kurie bus aptarti tolesniuose šio straipsnio skyriuose).

### Valstybės tarnautojų motyvų tipologija

Valstybės tarnautojų motyvacijos reikšmė įvairių disciplinų kontekste kinta, tačiau jos pagrindu visada išlieka motyvai ir veiksmai, kuriais siekiama daryti gerą kitiems ir kurti visuomenės gerovę (Perry, Hondeghem 2008). Reikėtų pabrėžti, kad mokslinėje literatūroje iki šiol nėra vienos, universalios motyvo sampratos. Anot Baršauskienės ir Janulevičiūtės (1999) „motyvas yra veiklos priežastis, susijusi su objektyvių poreikių patenkinimu“. Stankevičienė ir Lobanova (2006) šią sąvoką praplečia ir motyvą apibrėžia kaip veiksmo priežastį, kylančią dėl asmenybės sąveikos su objektu, patenkinančiu jos poreikius, interesus, vertybes ir tikslus. Tuo tarpu Bagdonas ir Bagdonienė (2000) motyvus sieja su vidiniais veiksniais, kurie skatina kokį nors individo elgesį. Galima teigti, kad motyvai yra vieni iš svarbiausių motyvacijos konceptų, kurie suteikia individui energijos ir paskatina jį siekti tikslų ar įgyvendinti savo norus.

Motyvai taip pat gali būti tiesioginiai arba netiesioginiai. Pasak Stankevičienės, Lobanovos (2006) ir Houston (2009), tiesioginiai motyvai yra tokie, kuriems veikiant individas pasitenkina pačiu darbo procesu ir jo rezultatais. Tuo tarpu darbo užmokestis, pripažinimas, padėtis visuomenėje ir kt. įvardijami kaip netiesioginiai motyvai, nes šiuo atveju asmens pasitenkinimą veikia ne pats darbo procesas, o išoriniai veiksniai. Remiantis tokia nuostata galima teigti, kad valstybės tarnautojams labiau būdingi netiesioginiai motyvai.

Žvelgiant į valstybės tarnautojų motyvus iš istorinės perspektyvos, galima teigti, kad jie buvo siejami su tuo metu vyravusiu valstybės tarnybos supratimu. Vienų autorių (Lasswell 1930; Merton 1940) nuomone, tai lemia tam tikri asmenybės bruožai, susiję su saugumo poreikiais, preferencijomis dirbti rutinišką darbą, aiškiems tikslams, priežiūrai ir mažai rizikai. Kiti mokslininkai (Haldane 1923; Bridges 1950; Mosher 1968; Downs 1967) teigia, kad žmonės darbą valstybės tarnyboje renkasi vedini pareigos jausmo ir atsakomybės tarnauti visuomenės interesams, prestižo (White 1929;

Kilpatrick ir kt. 1964) bei patriotizmo (Frederickson ir kt. 1985; Horton, Hondeghem 2006).

Tuo tarpu Downs (1967) valstybės tarnautojų motyvus sieja su noru patenkinti racionalius (privačius) interesus. Savo biurokratų motyvacijos modelyje autorius nurodo, kad žmonių norą dirbti valstybės tarnyboje lemia racionalūs – savanaudiški ir platesnieji – motyvai. Savanaudiškiems motyvams autorius priskiria galią (organizacijos viduje ar už jos ribų), pinigines pajamas, prestižą, patogumą (asmeninių pastangų minimizavimas), saugumą (maža tikimybė ateityje prarasti galią, pinigines pajamas, prestižą ar patogumą). Tuo tarpu platesnieji motyvai siejami su asmeniniu lojalumu (savo darbo grupei, organizacijai, vyriausybei apskritai ar tautai), „pasišventimu misijai“ (identifikacija su specifine veiksmų programa), noru tarnauti visuomenės interesams ir didžiavimusi darbo patirtimi (Pugačiauskas 2000).

Viešojo sektoriaus reforma sudarė sąlygas viešojo pasirinkimo teorijos, akcentavusios, kad žmonės motyvuoja savanaudiškos paskatos ir ypač piniginis atlygis, vystimuisi. Reakcija į tokias nuostatas paskatino mokslininkus iš naujo analizuoti, kokie iš tikrųjų motyvai lemia žmonių norą dirbti valstybės tarnyboje ir sukurti teorinius valstybės tarnautojų motyvacijos pagrindus (rėmus) (Horton, Hondeghem 2006).

Atsižvelgdami į labiausiai veikia žmonių elgseną veikiančius motyvus, Brewer, Selden ir kt. (2000) išskyrė keturis individų tipus:

1. *Samariečiai*, kurie save išivaizduoja kaip diskriminuojamųjų globėjus. Samariečiai yra motyvuojami noro pagelbėti tiems, kuriems reikia pagalbos, ypač neprivilegijuotiems, nuskriaustiesiems, labiausiai pažeidžiamiems visuomenės nariams.
2. *Visuomenininkus (komunos narius)*, kurie veikia vedami sentimentų visuomeninei pareigai. Komunos nariai motyvuojami pilietinės atsakomybės bei pareigos jausmo.
3. *Patriotus*, kuriems pareiga, pasiaukojantis elgesys svarbiau už jų pačių asmeninius interesus. Patriotus įkvepia veikla viešųjų ar nacionalinių interesų labui.
4. *Humanistus*, kuriems svarbiausia teisingumo jausmas (Vandenabeele 2005; Horton, Hondeghem 2006).

Pasak Horton, Hondeghem (2006), visi šie tipai įkūnija esmines valstybės tarnautojų motyvacijos vertybes – socialinę atsakomybę, tarnybą, pasiaukojimą ir viešuosius interesus. Panašias vertybes išskiria ir kiti autoriai. Pavyzdžiui, Chanlat (2003), atlikęs tyrimus Kanadoje, atskleidė bendrojo gėrio etikos svarbą, kuri susijusi su elgsena, pasižyminčia asmeniniu nesuinteresuotumu ir teisinėmis normomis. Pratchett ir Wingfield (1996) išskyrė penkis viešojo sektoriaus moralinio pobūdžio elementus, susijusius su motyvacija. Tai – atskaitomybė, viešasis interesas, altruistinė motyvacija, biurokratinė elgsena bei lojalumas bendruomenei, organizacijai ar profesijai (Horton, Hondeghem (2006). Tuo tarpu Perry ir Wise (1990) identifikavo tris valstybės tarnautojų motyvų tipus: racionalius, normomis paremtus (normatyvinius) ir emocinius (susijusius su žmogaus jausmais) (1 lentelė).

**1 lentelė.** Valstybės tarnautojų motyvų tipai pagal Perry ir Wise (Perry, Wise 1990; Brewer 2002; Kolpakov 2009; Lee G., Lee H. 2009)

Motyvai	Motyvų charakteristikos
Racionalūs	Individas tiki, kad jo ar jos asmeniniai interesai sutampa su daugumos. Įgalina žmones dalyvauti politiniuose procesuose, įgyvendinant viešąsias programas, siejasi su specialiųjų ar asmeninių interesų gynimu ir pan.
Normomis paremti (normatyviniai)	Susiję su noru tarnauti visuomenės interesams, lojalumu organizacijai, valdžiai, savo pareigoms ir socialinei lygybei.
Susiję su jausmais (emociniai)	Paremti žmogiškoms emocijomis. Siejami su troškimu padėti kitiems, geranoriškumu, pasiaukojimu ir pan.

Šiuos motyvus Perry ir Wise (1990) apibūdino kaip psichologinius poreikius, kuriuos galima patenkinti tik dirbant valstybės tarnyboje (Horton, Hondeghem 2006). Tai leidžia valstybės tarnautojų motyvaciją traktuoti kaip teikiančią pirmenybę vidiniams, o ne išoriniams atlygiams. Tačiau, pasak Kim ir Vandenabeele (2009), šie trys Perry ir Wise įvardinti motyvų tipai turi ir tam tikrų trūkumų:

1. Kai kurių autorių (Wise 2000; Wright, Pandey 2008) nuomone, racionalūs motyvai atspindi savanaudiškus interesus. Kaip esminę racionalių motyvų prielaidą galima paminėti tai, kad asmuo sprendimus priima remdamasis naudos maksimizavimo principu. Pasak Wise (2000), racionalūs motyvai susiję su noru atstovauti tam tikriems specifiniams interesams, noru gauti asmeninės naudos ar patenkinti savo poreikius. Vedini racionalių motyvų, asmenys gali dalyvauti politikos formavimo procese trokšdami patenkinti valdžios ar savanaudiškus poreikius. Kitaip tariant, racionalūs motyvai susiję su noru patenkinti ne viešuosius, bet asmeninius interesus.
2. Teigiama (Wright, Pandey 2008), kad nėra konceptualaus skirtumo tarp normomis paremtų ir emocinių motyvų. Normatyvinė orientacija pagrįsta socialinėmis vertybėmis ir elgesio standartais. Tuo tarpu tokie motyvai kaip geranoriškumo patriotizmas (*ang. patriotism of benevolence*) remiasi žmogaus emocijomis. Geranoriškumo patriotizmas padeda suderinti meilę valstybės santvarkai ir meilę kitiems (Frederickson, Hart 1985), kurios artimai susijusios su socialinio teisingumo jausmu, ištikimybe pareigai ir valstybei kaip visumai, tarnavimu visuomenės interesams. Tiek normatyviniai, tiek ir emociniai motyvai iš dalies sutampa su altruizmo koncepcija, t. y. noru pasitarnauti kitų asmenų ar visos visuomenės gerovei (Baison, Shaw 1991; Dovidio 1984; Hoffman 1981; Piliavin, Charng 1990). Emociniai motyvai neleidžia aiškiai atskirti pavestų užduočių įgyvendinimo, suvokiant jų socialinę svarbą, nuo noro tarnauti visuomenės interesams ar pareigos valstybei ir bendruomenei jausmo (Wright, Pandey 2008). Todėl normatyviniai ir emociniai motyvai gali iš dalies sutapti. (Kim, Vandenabeele 2009).

Norėdamos ištaisyti šiuos trūkumus, Kim ir Vandenebelee (2009) pateikė patobulintą valstybės tarnautojų motyvacijos koncepciją, pagrįstą trimis motyvų tipais: instrumentiniais (*ang. instrumental*), vertybiniais (*ang. value-based*) ir identifikaciniais (*ang. identification*) (2 lentelė).

**2 lentelė.** Valstybės tarnautojų motyvų tipai pagal Kim ir Vandenebelee (2009)

Motyvai	Motyvų charakteristikos
Instrumentiniai	Priskiriamos priemonės, reikalingos norint kokybiškai dirbti valstybės tarnyboje. Iš principo susiję su altruistiniais motyvais, kai į valstybės tarnybą einama dirbti tam, kad būtų galima daryti gerą kitiems, dalyvauti politikos, bendruomenių veikloje ir pan. Teigiama, kad asmenys linkę dalyvauti politikos procese, nes tai suvokia kaip tinkamą priemonę, galinčią padėti patenkinti visuomenės interesus.
Vertybiniai (paremti vertybėmis)	Siejasi su viešosiomis vertybėmis (Beck Jørgensen, Bozeman 2007; Bozeman 2007), kurias asmenys nori pasiekti atitinkamai elgdami ir veikdami. Manoma, kad žmonės linkę perimti viešąsias vertybes, kitaip tariant, jie jas laiko savomis ir jaučia pasitenkinimą prisidėdami prie jų realizavimo. Viešosios vertybės suprantamos kaip visuomenės interesai, padorumas, atskaitingumas, socialinė atsakomybė ir teisingumas, demokratija, neutralumas ir kt.
Identifikaciniai	Susiję su žmonėmis, grupėmis ar kitais objektais, kuriems individai nori tarnauti. Asmenys linkę susitapatinti su kitais, pvz., pažeidžiamais, socialiai nuskriaustais žmonėmis, bendruomene, visuomene, valstybe ir pan. Tokio susitapatinimo pagrindas yra emocinis, susijęs su noru tarnauti kitiems ar net aukotis dėl jų. Kaip teigia Frederickson ir Hart (1985), greta išsipareigojimų vykdymo, valstybės tarnautojai turi ir nuoširdžiai rūpintis savo piliečiais.

Pasak Kim ir Vandenebelee (2009), visi šie trys patobulinti valstybės tarnautojų motyvacijos komponentai sufokusuoti į vertybes, požiūrį ir elgseną: instrumentiniai motyvai yra susieti su elgesiu, vertybiniai – su etika ir vertėmis, o identifikavimo – su požiūriu. Anot autorių, kadangi valstybės tarnautojų motyvacija remiasi etika ir troškimu tarnauti visuomenei, todėl asmenys, siekdami patenkinti instrumentinius, vertybinius ir identifikacinius motyvus, gali paaukoti savo asmeninius interesus ir dirbti už mažesnę atlyginimą, tuo pačiu labiau stengdamiesi vykdyti savo išsipareigojimus. Kitaip tariant, pasiaukojimas (atsidavimas) yra kertinis valstybės

tarnautojų veiklos motyvų akmuo (žr. 1 pav.) (Batson, Shaw 1991; Piliavin, Charng 1990; Kim, Vandenebelee 2009).

Naudodamasis 376 respondentų apklausos duomenimis ir laikydamasis nuostatos, kad valstybės tarnautojų motyvacija yra multidimensinė koncepcija (Vandenebelee, Ban 2009), Perry (1996) pateikė daugiareikšmę valstybės tarnautojų motyvacijos matmenų skalę, sudarytą iš keturių komponentų:

1. *Patrauklumas politikai ir dalyvavimui joje* pagrįstas noru patenkinti asmeninį poreikį tarnaujant visuomenės interesams.
2. *Išsipareigojimas viešiesiems interesams* susijęs su troškimu atlikti visuomeninę pareigą.
3. *Užuojauta*. Tai – motyvas, kurį sukelia meilė ir noras apsaugoti bei ginti kitus žmones.
4. *Pasiaukojimas* išskirtas kaip nepriklausomas kintamasis, atsižvelgiantį į jo ryšį su valstybės tarnyba istoriniame kontekste (Kim, Vandenebelee 2009; Perry 1996).

Instrumentiniai motyvai	Vertybėmis paremti motyvai	Identifikaciniai motyvai
<b>Pasiaukojimas (pagrindas)</b>		

**1 pav.** Konceptualūs valstybės tarnautojų motyvacijos komponentai (Kim, Vandenebelee 2009)

Neseniai atlikti tyrimai (Coursey, Pandey 2007; Moynihan, Pandey 2007; Wright, Pandey 2008 ir kt.), Kim, Vandenebelee (2009) nuomone, atkleidė, kad šios keturios Perry išskirtos valstybės tarnautojų motyvacijos dimensijos turi tam tikrų trūkumų:

1. Patrauklumo politikai ir dalyvavimui joje komponentas turėtų būti pakeistas į patrauklumą visuomenės interesams ir dalyvavimą juos įgyvendinant. Jis turi labiau atspindėti asmenų norą dirbti viešajame sektoriuje, dalyvauti politikos procesuose, bendruomenių veikloje ir socialiniame vystimesi.
2. Išsipareigojimas viešiesiems interesams turėtų būti pakeistas į išsipareigojimą viešosioms vertybėms. Ši dimensija turėtų sietis su asmens poreikiu siekti, ieškoti viešųjų vertybių.
3. Užuojautos dimensija turėtų būti papildyta naujais emociniais aspektais, tokiais kaip susitapatinimas su nuskriaustaisiais, socialiai pažeidžiamais asmenimis ir pan.
4. Pasiaukojimas yra fundamentalus valstybės tarnautojų motyvacijos konstruktas, todėl jis turi būti traktuojamas kaip dar vienas valstybės tarnautojų motyvacijos komponentas.

Atsižvelgdamos į minėtus trūkumus, Kim ir Vandenebelee (2009) pasiūlė keturių dimensijų valstybės tarnautojų motyvacijos modelį. Autorių teigimu, jis leidžia geriau paaiškinti teorinius valstybės tarnautojų motyvacijos aspektus, juo labiau, kad kiekviena dimensija gali būti traktuojama kaip atskiras ir unikalus valstybės tarnautojų motyvacijos komponentas. Keturių dimensijų modelis labiau atspindi valstybės tarnautojų motyvacijos suvokimą viso pasaulio mastu, kai tuo tarpu Perry (1996) pasiūlytas trijų dimensijų modelis praktiškai

yra orientuotas tik į JAV. Kita vertus, atsižvelgiant į atskirų šalių ekonominius, kultūrinius ir kt. skirtumus galima teigti, kad tiek Kim, Vandenebeele, tiek ir Perry akcentuoti valstybės tarnautojų veiklos motyvai negali būti taikomi visiems be išimties valstybės tarnautojams. Susiklosčius tam tikroms aplinkybėms ar sąlygoms, valstybės tarnautojams materialiniai motyvai gali būti patys svarbiausi, todėl tobulinant valstybės tarnautojų motyvacijos koncepciją ir motyvų modelius reikėtų atkreipti dėmesį ir į šį faktą.

### Išorinių ir vidinių motyvų svarba valstybės tarnautojų motyvacijai

Remiantis anksčiau aptartais teiginiais galima reziumuoti, kad valstybės tarnautojų motyvai pirmiausia susiję su antrinių poreikių (pripažinimo, pagarbos, kūrybiškumo) tenkinimu. Tuo tarpu pirminiai poreikiai, anot Diskienės (2008), turėtų likti nuošalyje ir priklausyti nuo bendro valstybės gerovės lygio. Kitaip tariant, vidinė motyvacija valstybės tarnautojams turėtų būti svarbesnė už išorinę (Demmke 2005).

Mokslinėje literatūroje į valstybės tarnautojų motyvaciją dažnai žvelgiama per viešojo ir privataus sektorių dichotomijos prizmę. Neretai teigiama, kad valstybės tarnyboje ir privačiame sektoriuje dirbančių asmenų motyvai skiriasi (Perry, Hondeghem, Wise 2009).

Tokią nuostatą patvirtina Demmke (2005) Europos Sąjungos valstybėse narėse atlikti tyrimai. Jų metu buvo nustatyta, kad valstybės tarnautojų motyvacijos profilis skiriasi nuo privačiame sektoriuje dirbančių asmenų. Prancūzijos, Olandijos ir Ispanijos atvejai atskleidžia, kad valstybės tarnautojų motyvacija priklauso nuo darbuotojų asmeninių savybių, o ne nuo viešojo sektoriaus specifikos ar užimamų pareigų jame: žmonės renkasi valstybės tarnybą vedini idealistinių, emocinių, saugumo motyvų ir noro dirbti visuomenei naudingą darbą.

Lewis ir Frank (2002) taip pat nustatė teigiamą ryšį tarp noro padėti kitiems, būti naudingam visuomenei ir pasirinkimo dirbti valstybės tarnyboje. Tai patvirtino ir Vandenebeele (2008) atlikta Flamidų universiteto studentų apklausa, patvirtinusi pozityvią valstybės tarnautojų motyvacijos ir studentų preferencijos darbui valdžios institucijose koreliaciją (Perry, Hondeghem, Wise 2009).

Tuo tarpu Norris (2003), Houston (2009) atlikti tyrimai atskleidžia, kad valstybės tarnautojai, dirbantys mažiau išsivysčiusiose ar pokomunistinėse šalyse, labiau vertina išorinį, o ne vidinį atlygį (geriau išsivysčiusiose valstybėse yra priešingai) (Kolpakov 2009; Houston 2009). Tai patvirtina ir 2007 m. Lietuvoje atliktas reprezentatyvus valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimas. Jo duomenys leidžia teigti, kad daugiausia respondentų darbą valstybės tarnyboje rinkosi siekdami įgyti darbo patirties valstybės tarnyboje (6,5 balo 10 balų skalėje) ir vedini asmeninių tikslų (6,0 balai 10 balų skalėje). Tuo tarpu mokslininkų (Kim, Vandenebeele 2009; Perry 1990, 1996; Wise 1990 ir kt.) akcentuoti altruistiniai, idealistiniai valstybės tarnautojų motyvai, t. y. noras prisidėti prie visuomenės reikalų tvarkymo (5,5 balo 10 balų skalėje), rūpinimasis kitų gerove (5,0 balai 10 balų skalėje), noras atlikti pilietinę pareigą (4,0 balo

10 balų skalėje) ar noras dalyvauti viešosios politikos įgyvendinime (3,9 balo 10 balų skalėje) apklaustiesiems buvo mažiau svarbūs (Palidaukaitė, Segalovičienė 2008).

Remiantis minėto tyrimo rezultatais galima teigti, kad esminiai motyvai, kurie paskatintų Lietuvos valstybės tarnautojus likti dirbti viešajame sektoriuje taip pat labiau susiję su išoriniu, o ne vidiniu atlygiu. Tai – didesnis piniginis atlygis (79 proc.), socialinės garantijos (45 proc.), karjeros galimybės (43 proc.) ir didesnės galimybės savirealizacijai (29 proc.) (Palidaukaitė, Segalovičienė 2008). Galima teigti, kad regioniniai, ekonominiai valstybių skirtumai daro nemažą įtaką valstybės tarnautojų motyvacijai ir kai kuriais atvejais išoriniai, materialiniai stimulai valstybės tarnautojams gali būti svarbesni už vidines paskatas.

Analizuojant vidinių ir išorinių faktorių svarbą reikėtų akcentuoti tai, kad kai žmonės motyvuoja vidiniai veiksniai, jie linkę labiau analizuoti galimus sunkumus, nesuderinamumus, įvykius ir pan. Tam, kad galėtų priimti atitinkamus sprendimus, surinkti ir apdoroti informaciją, jiems reikia daugiau laiko ir laisvės (Demmke 2005). Todėl tai gali apsunkinti sprendimų priėmimo procesus valstybės tarnyboje. Kita vertus, detalesnė įvairių klausimų ar problemų analizė leidžia kokybiškiau atlikti savo pareigas ir priimti veiksmingesnius sprendimus.

Svarbu paminėti, kad valstybės tarnautojai yra labiau motyvuoti dirbti ir tuomet, kaip jiems nustatomos aiškios užduotys ar tikslai, derantys su jų interesais ir vertybėmis. Tačiau per didelis biurokratizmas, centralizuota sprendimų priėmimo sistema, dviprasmiški tikslai gali apriboti valstybės tarnautojų iniciatyvumą, savarankiškumą, galimybę dalyvauti priimant sprendimus, o tai savo ruožtu mažina ir jų motyvaciją (Paarlberg, Lavina 2009; Jung, Rainey 2009). Todėl viešojo administravimo institucijos turėtų kaip įmanoma labiau stengtis kelti savo darbuotojų motyvaciją ir sudaryti tokias sąlygas, kuriose jie galėtų patenkinti savo poreikius ir motyvus.

### Išvados

Įvairūs pokyčiai viešajame administravime sukėlė tikrą lūžį žmogiškųjų išteklių valdymo srityje ir privertė naujai pažvelgti į valstybės tarnautojų motyvaciją. Kaip ant mielių pradėję dygti valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimai iki šiol nepateikia aiškaus atsakymo, kokie konkrečiai motyvai lemia žmonių norą dirbti valstybės tarnyboje. Dažniausiai laikomasi nuostatos, kad galimybė daryti gerą kitiems, noras rūpintis visuomenės interesais ir kitos altruistinės ar net idealistinės paskatos yra svarbiausi valstybės tarnautojų motyvacijos šaltiniai. Tačiau negalima atmesti ir materialinių motyvų įtakos, ypač kai kalbama apie mažiau išsivysčiusių šalių valstybės tarnautojus.

Mokslininkai iki šiol nesutaria ir dėl pačios valstybės tarnautojų motyvacijos koncepcijos. Nors daugelyje definicijų akcentuojama vidinių valstybės tarnautojų motyvų svarba, tačiau didėjantis empirinių tyrimų spektras verčia abejoti tokių nuostatų teisingumu, nes ekonominiai ar finansiniai valstybės tarnautojų siekiai taip pat gali būti labai reikšmingi. Todėl būtina kuo nuodugniau ištirti valstybės tarnautojų motyvus,

atsižvelgiant į regioninius, kultūrinius, religinius, ekonominius, politinius ir kitus aspektus. Tik taip būtų galima sukurti universalią valstybės tarnautojų motyvacijos koncepciją, kuri būtų vienodai suprantama viso pasaulio mastu.

## Literatūra

- Andersen, L. B., Pallesen, T., Pedersen, L. H. (2009). *Does employment sector matter for professionals' public service motivation?* [Žiūrėta rugpjūčio 31 d., 2009], <[http://www.indiana.edu/~ipsm2009/Andersen\\_Pallesen\\_Pedersen.pdf](http://www.indiana.edu/~ipsm2009/Andersen_Pallesen_Pedersen.pdf)>.
- Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). *Administravimo principai*. Technologija, Kaunas.
- Baršauskienė, V., Janulevičiūtė, B. (1999). *Žmogiškieji santykiai*. Technologija, Kaunas.
- Brewer, G. A. (2002). *Public service motivation: theory, evidence, and prospects for research*. [Žiūrėta kovo 13 d., 2008], <[http://www.allacademic.com/one/apsa/apsa02/index.php?cmd=Download+Document&key=unpublished\\_manuscript&file\\_index=1&pop\\_up=true&no\\_click\\_key=true&attachment\\_style=attachment&PHPSESSID=332fcc9416037e8d61809e4e7c6318c1](http://www.allacademic.com/one/apsa/apsa02/index.php?cmd=Download+Document&key=unpublished_manuscript&file_index=1&pop_up=true&no_click_key=true&attachment_style=attachment&PHPSESSID=332fcc9416037e8d61809e4e7c6318c1)>.
- Brewer, G. A., Selden, S. C. (1998). Whistle blowers in the federal civil service: new evidence of the public service ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(3), 413.
- Camilleri, E. (2007). Antecedents affecting public service motivation. *Personnel Review*, 36(3), 356.
- Demmke, Ch. (2005). *Are civil servants different because they are civil servants? Who are the civil servants – and how?* European Institute of Public Administration, Maastricht.
- Diskienė, D. (2008). Darbo motyvacija viešajame sektoriuje: iššūkiai ir tikrovė. *Viešasis administravimas*, 4(20), 34.
- Horton, S., Hondeghem, A. (2006). Editorial public service motivation and commitment. *Public Policy and Administration*, 21(1), 1.
- Houston, D. J. (2009). The importance of intrinsic and extrinsic motivators: examining attitudes of government workers in North America and Western Europe. [Žiūrėta rugpjūčio 31 d., 2009], <<http://www.indiana.edu/~ipsm2009/Houston.pdf>>.
- Jung, C. S., Rainey, H. G. (2009). Organizational goal characteristics and public duty motivation in U.S. Federal Agencies. [Žiūrėta rugpjūčio 31 d., 2009], <[http://www.indiana.edu/~ipsm2009/Jung\\_Rainey.pdf](http://www.indiana.edu/~ipsm2009/Jung_Rainey.pdf)>.
- Kim, S. (2006). Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *International Journal of Manpower*, 27(8), 722.
- Kim, S., Vandenabeele, A. (2009). Strategy for building public service motivation research internationally. [Žiūrėta rugpjūčio 31 d., 2009], <[http://www.indiana.edu/~ipsm2009/Kim\\_Vandenabeele.pdf](http://www.indiana.edu/~ipsm2009/Kim_Vandenabeele.pdf)>.
- Kolpakov, A. (2009). Developing cross-cultural framework for public service motivation. [Žiūrėta rugpjūčio 31 d., 2009], <<http://www.indiana.edu/~ipsm2009/Kolpakov.pdf>>.
- Lee, G., Lee, H. (2009). Public service motivation between the genders: the case of Korea. [Žiūrėta rugpjūčio 31 d., 2009], <[http://www.indiana.edu/~ipsm2009/Lee\\_Lee.pdf](http://www.indiana.edu/~ipsm2009/Lee_Lee.pdf)>.
- Mann, G. A. (2006). A motive to serve: public service motivation in human resource management and the role of PSM in the nonprofit sector. *Public Personnel Management*, 1(35), 33.
- Paarlberg, L. E., Lavigna, B. (2009). Using research on altruism, prosocial behavior and public service behavior to change how we manage in public organizations. [Žiūrėta rugpjūčio 31 d., 2009], <[http://www.indiana.edu/~ipsm2009/Paarlberg\\_Lavigna.pdf](http://www.indiana.edu/~ipsm2009/Paarlberg_Lavigna.pdf)>.
- Palidauskaitė, J., Segalovičienė, I. (2008). Valstybės tarnautojų motyvacijos profilis Lietuvoje: empirinio tyrimo rezultatų analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 47, 73.
- Perry, J. L., Hondeghem, A. (2008). Building theory and empirical evidence about public service motivation. *International Public Management Journal*, 11(1), 3.
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: an assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5.
- Perry, J. L., Hondeghem, A., Wise, L. R. (2009). Revisiting the motivational bases of public service: twenty years of research and an agenda for the future. [Žiūrėta rugpjūčio 31 d., 2009], <[http://www.indiana.edu/~ipsm2009/Perry\\_Hondeghem\\_Wise.pdf](http://www.indiana.edu/~ipsm2009/Perry_Hondeghem_Wise.pdf)>.
- Perry, J. L., Wise, L. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367 – 373.
- Pugačiauskas, V. (2000). Biurokratų paskatų modeliai: alternatyvios racionalumo sampratos. [Žiūrėta gegužės 3 d., 2009], <<http://www.geocities.com/vykintas/m1vppv.html>>.
- Rainey, H. G., Stenbauer, P. (1999). Galloping elephants: developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1), 1.
- Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Technika, Vilnius.
- Vandenabeele, W. (2005). *Government calling: public service motivation as a decisive factor for government employment*. [Žiūrėta kovo 3 d., 2008], <<http://soc.kuleuven.be/io/egpa/HRM/bern/Vandenabeele.PDF>>.
- Vandenabeele, W., Ban, C. (2009). *The impact of public service motivation in an international organization: job satisfaction and organizational commitment in the European Commission*. [Žiūrėta rugpjūčio 31 d., 2009], <[http://www.indiana.edu/~ipsm2009/Vandenabeele\\_Ban.pdf](http://www.indiana.edu/~ipsm2009/Vandenabeele_Ban.pdf)>.
- Vandenabeele, W., Hondeghem, A. (2005). *Values and motivation in public administration*. [Žiūrėta rugpjūčio 12 d., 2008], <[http://soc.kuleuven.be/io/ethics/paper/Paper%20WS2\\_pdf/Vandenabeele&Hondeghem.pdf](http://soc.kuleuven.be/io/ethics/paper/Paper%20WS2_pdf/Vandenabeele&Hondeghem.pdf)>.
- Wright, B. E., Grant, A. (2009). *Advancing public service motivation research: research designs for key questions about emergence and effects*. [Žiūrėta rugpjūčio 31 d., 2009], <[http://www.indiana.edu/~ipsm2009/Wright\\_Grant.pdf](http://www.indiana.edu/~ipsm2009/Wright_Grant.pdf)>.

## PECULIARITIES OF MOTIVES OF PUBLIC SERVANTS ACTIVITY

### S u m m a r y

Modernization of public sector has prompted the new skills of public servants, higher qualifications and competence. A number of studies conducted in all the world reveals that the motivation of public servants is directly related to quality and productivity of their activities, to dedication and wish to service the public interest as well as they can. Therefore an aspiration to find an answer what specific motives encourages individuals to work in the public service and stay in it for long time has led a lot of debates among scientists.

An importance of public service motivation varies in the context of various disciplines, but the desire to serve the public, not private, interests and to develop public welfare, remain a key focus of it. In other words, the fundamental values of public service motivation are social responsibility, service, sacrifice and public interests. Therefore, the concept of public service



motivation can be understand as an individual goal to provide services to people, do good to others and society as a whole.

The motives of public servants are distributed into rational, norm-based and affective by some authors. It is believed that rational motives allow people to participate in political processes or in public programs. Norm-based motive are associated with the desire to serve the public interest, loyalty to government, social equality, and duties. While the affective motives are characterized as a willingness or desire to help others, kindness, selflessness, etc. In other words, all of these motives related to the psychological needs that can be achieved only by working in the public service.

However, other authors criticize such classification. They argue that rational motives may be related to egoistic, selfish purposes, whereas norm-based and affective motives may overlap, because there is no conceptual difference between them. In order to eliminate these limitations, an improved concept of public service motivation is proposed. Its components are instrumental, value-based and identification motives. All of them are focused on values, attitudes and behaviour: instrumental motives are linked to behaviour, value-

based – to ethics and values, and identification – to the point of view. Meanwhile, self-sacrifice is identified as a fundamental motive of public service activity.

Given the variety of research data suggests that intrinsic motivation is more important for public servants than extrinsic one. Meanwhile, other studies, including Lithuania, reveals that public servants, who are working in the less developed and post-communist countries, pay a greater attention to extrinsic rewards, whereas intrinsic incentives are less important for them. While analyzing the public service motivation, the influence of material motive can not be excluded, especially when we are talking about public servants, who work in less developed countries. It is necessary investigate motives of public servants as thoroughly as possible, taking into account regional, cultural, religious, economic, political and other factors. It would allow create a universal concept of public service motivation, which would be equally understood worldwide.

KEYWORDS: motivation, motives, public service, public servants, public service motivation

---

**Aušra Vaisvalavičiūtė.** Mokslinis laipsnis - viešojo administravimo magistras (Kauno technologijos universiteto doktorantė). Darbovietė: Kauno technologijos universitetas, Socialinių mokslų fakultetas, Viešojo administravimo katedra. Pareigos: asistentė. Mokslinių tyrimų kryptys: motyvacija viešajame sektoriuje, viešojo administravimo etikos problemos, žmogiškųjų išteklių valdymas. Mokslinės publikacijos: penkios publikacijos moksliniuose žurnaluose ir konferencijų medžiagoje. Adresas: K. Donelaičio g. 20, LT-44239 Kaunas. Telefonas: (8 37) 30 01 10. Elektroninis paštas [ausra.vaisvalaviciute@ktu.lt](mailto:ausra.vaisvalaviciute@ktu.lt).





# AUTONOMOUS EMOTION RECOGNITION SYSTEM: APPROACHES FOR DATA MINING

Darius Drungilas<sup>1</sup>, Antanas Andrius Bielskis<sup>1,2</sup>

<sup>1</sup>Klaipėda University, <sup>2</sup>West Lithuania Business College

---

## Abstract

The detection of emotion is becoming an increasingly important field for human-computer interaction as the advantages emotion recognition offer become more apparent and realisable. However there are still many issues (data filtering, parameter's extraction, data preprocessing, interpreting, adaptive control) in developing adaptive systems providing user-friendly e-health and e-social care for people with movement disabilities services based on physiological parameter's recognition. Such systems include different intellectual components for control and monitoring of sensors by supporting multi-agent activities and, in accordance to the recognition of certain situations, integrate the possibilities to affect and control the devices of disable persons. So this paper presents principle of modelling of an autonomous emotion recognition system to creating of an intelligent e-health care environment. The model is based on remote research of human emotional states and remote bio robots intelligent control with ATmega8/16/32 microcontrollers. The proposed model uses skin conductance signal to recognize human emotional state i.e. the main process of this system is based on exploratory's analog signal transformation to one of discrete emotional state (surprise, happy, calmness, sleepiness, sad, disgust, anger and fear). Using Firebird database to store physiological parameters makes proposed model more universal and extended in possibilities. There are described signal transformations, filtering, data recording methods using Atmel AVR microcontrollers, digital oscilloscope and R statistical environment. There are proposed self organizing maps (SOM) and multilayer perceptron (MLP) combinations for emotional state recognition and improved MLP training approach, which increases the learning rate and classification accuracy, in this paper as well.

KEYWORDS: human-computer interaction, e-social care, biorobot-based assistance, data mining, self organizing maps, multilayer perceptron..

## Introduction

With the mass appeal of Internet-centered applications, it has become obvious that the digital computer is no longer viewed as a machine whose main purpose is to compute, but rather as a machine (with its attendant peripherals and networks) that provides new ways for human-computer interaction (HCI, henceforth) and for computer-mediated communication (CMC, henceforth) among users. Indeed, computers and robots are rapidly entering areas of our lives that typically involve socio-emotional content, such as telephone computerized receptionist, service robots in hospitals, homes, and offices, internet-based patient advising (where patients read textual information about their diseases), internet-based health chat lines (most often used for private mental health patient-clinician communications), and computer mediated patient monitoring and caring. Many similar applications are in the making (Lisetti et al., 2003).

Our research area is creating of adaptive user-friendly e-health care service for people with movement disabilities. Such system depends upon the possibility of extracting emotion without interrupting the user during HCI or CMC and using this information for patient monitoring and caring (Gricius et al. 2008; Bielskis et al. 2008; Drungilas et al., 2008) as appropriate emotional state could be a key indicator of the patient's mental or physical health status (Lisetti et al. 2003)

The features of continuous physiological activity of disabled person are becoming accessible by use of intelligent bio-sensors coupled with computers. Such

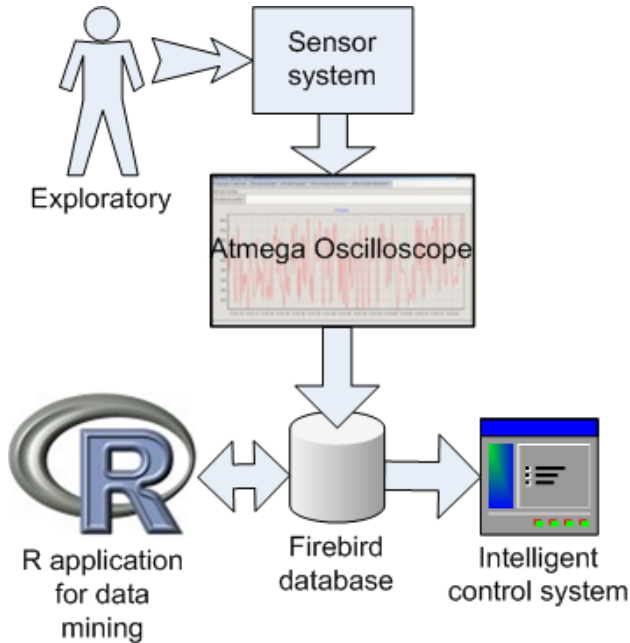
sensors provide information about the wearer's physical state or behaviour. They can gather data in a continuous way without having to interrupt the user and may include sensors for detecting of: Galvanic Skin Response (GSR) or Electro dermal Activity (EDA) based on measurements of Skin Conductance (SC), Blood Volume Pulse (BVP), Electrocardiogram (ECG), Respiration, Electromyogram (EMG), Body temperature (BT), and Facial Image Comparison (FIC). Galvanic Skin Response, the GSR, is a measure of the skin's conductance between two electrodes that apply a safe, imperceptibly tiny voltage across the skin of subject's fingers or toes. An individual's baseline skin conductance will vary for many reasons, including gender, diet, skin type and situation. When a subject is startled or experiences anxiety, there will be a fast increase in the skin conductance level, the SCL changing in a period of seconds due to increased activity in the sweat glands (unless the glands are saturated with sweat). After a startle, the SCL will decrease naturally due to reabsorption. Sweat gland activity increases the skin's capacity to conduct the current passing through it and changes in the skin conductance response, the SCR an indicator of the level of arousal in the sympathetic nervous system. A number of wearable systems have been proposed with integrated wireless transmission, GPS (Global Positioning System) sensor, and local processing. Commercial systems are also becoming available (Lisetti et al. 2003; Pentland 2004).

In this article, we focus on hardware and software design for physiological parameters recognition based on continuous SC measuring. We propose methods for

automatic emotional state recognition using data filtering, self-organizing maps (SOM) and multilayer perceptron (MLP).

### Emotion recognition and data mining system

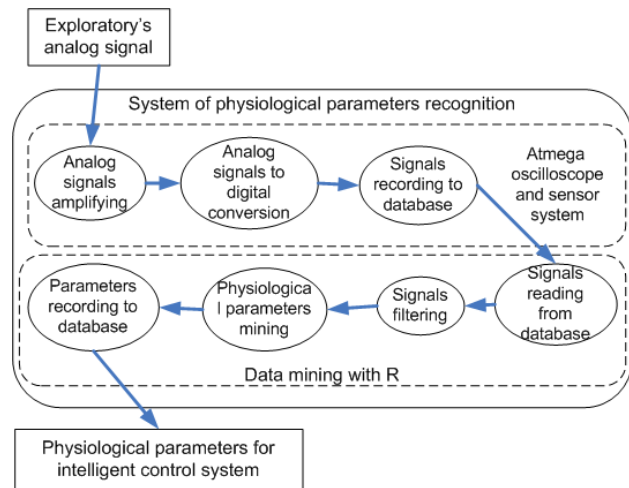
The main concept of physiological parameters recognition is shown in Figure .1.



**Figure 1.** Hardware and software design for physiological parameters recognition

In this case, the sensor system contains skin conductance (SC) biometric sensor. The amplified signals are digitized and recorded to Firebird database by Atmega oscilloscope. R tool connected to Firebird database was used in order to extract useful information from collected data. R, as widely used for statistical software development and data analysis, is used for data filtering and physiological parameters mining. And all extracted information as a result is recorded to Firebird database, so that any intelligent control system connected to Firebird database could use this information. The connection between R tool and Firebird database is implemented by Open Database Connectivity (ODBC) interface. So the Firebird ODBC driver should be installed and configured. Besides in order to access ODBC database, RODBC package in R tool should be used. Package RODBC provides an interface to database sources supporting an ODBC interface. This is very widely available, and allows the same R code to access different database systems. RODBC runs on both Unix/Linux and Windows, and almost all database systems provide support for ODBC. Two groups of commands are provided. *odbc\** commands implement relatively low level access to the odbc functions of similar name. *sql\** commands are higher level constructs to read, save, copy and manipulate data between data frames and sql tables (R Development Core Team, 2008).

The concept model of the main processes in the system of physiological parameters recognition is shown in Figure 2.



**Figure 2.** Concept model of physiological parameters recognition system

The main purpose of physiological parameters recognition system is to transform exploratory's analog signal into physiological parameters so that they could be used by any intelligent control system, to take patient monitoring and caring.

### Smoothing method

Kernel regression smoothing was used to remove noise from recorded signals. Kernel smoothing, also named as kernel regression, offers a way of estimating the regression function without the specification of a parametric model. In kernel smoothing, the value of the estimate at a point Y can be calculated by a weighted average of this point and its neighbors. This weight function is often referred as a kernel. Usually, the kernel is a continuous, bounded and symmetric real function K that integrates to one (Zhang et al. 2007).

The widely used Nadaraya–Watson estimator was proposed by Nadaraya and Watson and is of the form

$$\hat{m}(x) = \frac{\sum_{i=1}^n K_h(x-x_i)y_i}{\sum_{i=1}^n K_h(x-x_i)} \quad (1)$$

Here,  $K(\cdot)$  is a function satisfying  $\int K(u)du = 1$ , which we call the kernel, and  $h$  is a positive number, which is usually called the bandwidth or window width (Zhang et al., 2007). We see the larger the bandwidth – the smoother the result. Note that the kernels are scaled so that their quartiles (viewed as probability densities) are at  $\pm (0.25 \cdot \text{bandwidth})$  (R Development Core Team, 2008).

For the SC data filtering R tool's function *ksmooth()* was used, which implements the Nadaraya-Watson kernel regression estimation (R Development Core Team, 2008). As we see in Figure 3, this data smoothing, with  $\text{bandwidth}=9$ , properly removes data noises and allows to do further data analysis.

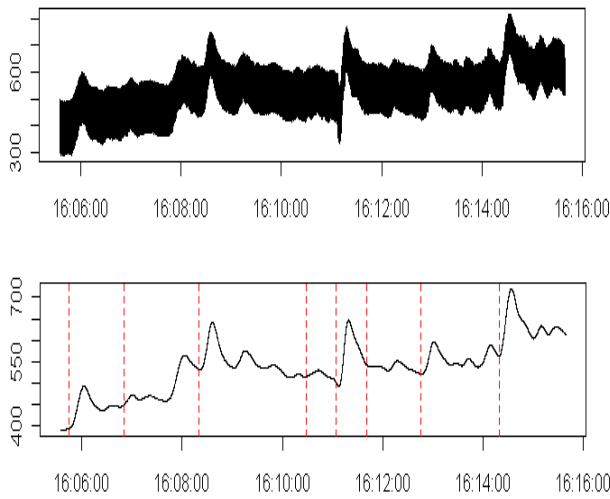


Figure 3. SC signal filtering using Nadaraya-Watson kernel regression smoothing

Data analysis

In Figure 4, we can see typical SC curve. From stimulus point (when emotional change occurs), four characteristics can be extracted from SC data: latency, rise time, amplitude and half recovery time (Figure4.).

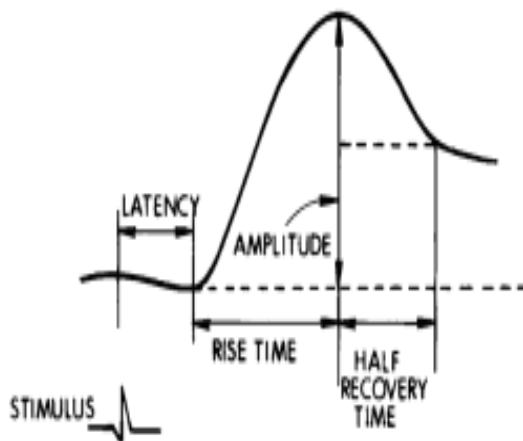


Figure 4. SC characteristics by Wang and McCreary (2006)

The purpose is to transform these four parameters into particular emotional state. In this case, we used eight discrete emotional states shown in Figure5. (Russell 1980)

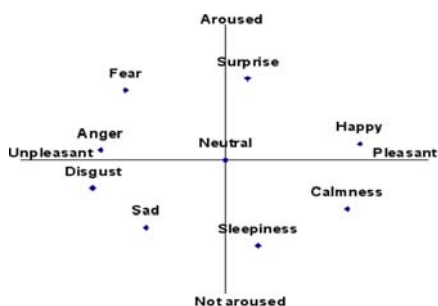


Figure 5. Emotional states by Russel (1980)

The clustering was done in order to make sure that the parameters classes of different states differs enough that could be used in prediction. As the errors could come from labeling the data points (teacher noise) classifying data into somewhat similar clusters can lead to noise reduction, and therefore, higher accuracy (Amin-Nasari and Soroush 2008; Alpaydin 2004).

For clustering, SOM, unsupervised self-learning algorithm, was used, that discovers the natural association found in the data. SOM combines an input layer with a competitive layer where the units compete with one another for the opportunity to respond to the input data. The winner unit represents the category for the input pattern. Similarities among the data are mapped into closeness of relationship on the competitive layer (Talbi and Charef 2009).

The SOM here defines amapping from the input data space  $R^4$  onto a two-dimensional array of units. Each unit in the array is associated with a parametric reference vector weight of dimension four. Figure 6.

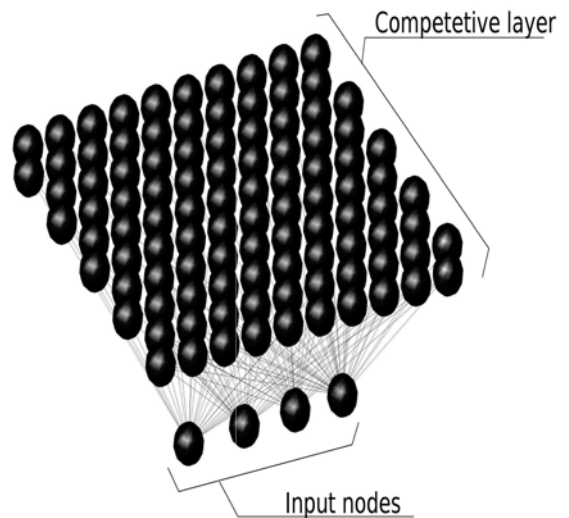


Figure 6. SOM's architecture to transform  $R^4$  input data space into a two-dimensional array of units

Each input vector is compared with the reference vector weight  $w_j$  of each unit. The best match, with the smallest Euclidean distance

$$d_j = \|x - w_j\|_{(2)}$$

is defined as response, and the input is mapped onto this location. Initially, all reference vector weights are assigned to small random values and they are updated as:

$$\Delta w_j = \alpha_n(t) h_j(g, t) (x_i - w_j(t))_{(3)}$$

Where  $\alpha(t)$  is the learning rate at time  $t$  and  $h_n(g, t)$  is the neighbourhood function from winner unit neuron  $g$  to neuron  $n$  at time  $t$ . In general, neighbourhood function decreases monotonically as a function of the distance from neuron  $g$  to neuron  $n$ . This decreasing property has been reported to be a necessary condition for convergence.

Few packages are provided in R tool to implement SOM: kohonen, som, wccsom and other. In this case, kohonen R package was used as it aims to provide

simple-to-use functions for self-organizing maps and the various extensions, with specific emphasis on visualisation. The basic functions are som, for the usual form of self-organizing maps; xyf, for supervised self-organizing maps, or X-Y fused maps, which are useful when additional information in the form of, e.g., a class variable is available for all objects; bdk, an alternative formulation called bi-directional Kohonen maps; and finally, from version 2.0.0 on, the generalisation of the xyf maps to more than two layers of information, in the function supersom. These functions can be used to define the mapping of the objects in the training set to the units of the map (Wehrens, Buydens 2007).

After the training phase, one can use several plotting functions for the visualisation; the package can show where objects are mapped, has several options for visualizing the codebook vectors of the map units, and provides means to assess the training progress. Summary functions exist for all SOM types. Furthermore, one can easily project new data into the trained map; this provides possibilities for property estimation (Wehrens, Buydens 2007).

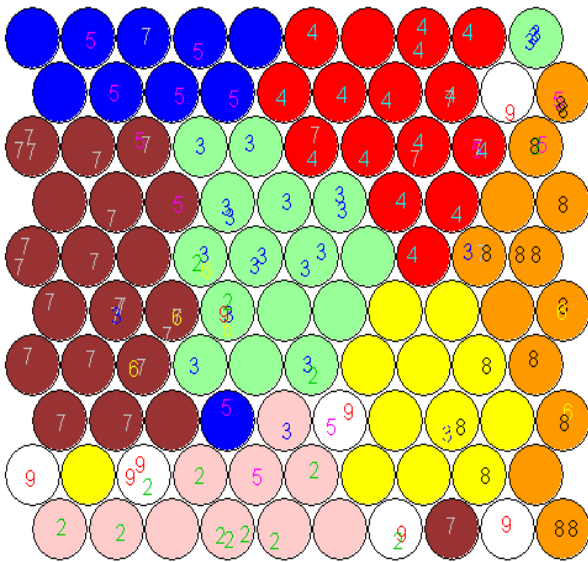


Figure 7. Clustering SC parameters using SOM

In Fig.7, we can see 10x10 SOM grids, where each unit contains  $R^d$  weight vector that groups SC parameters by similarities. The numbers represent training data classes, and colours – different clusters after training.

The SOM’s training progress is shown in Figure 8. As we know the SOM’s units on competitive layer are arranged by similarities i.e. by distance, so the training is measured as mean distance to the closest unit on each iteration of training.

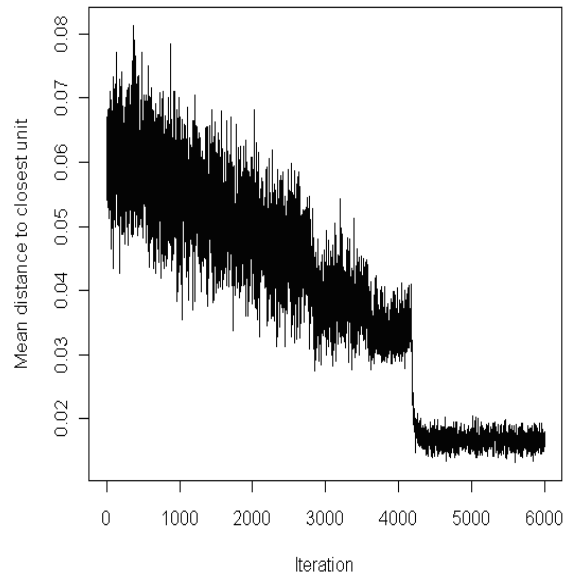


Figure 8. SOM’s training progress

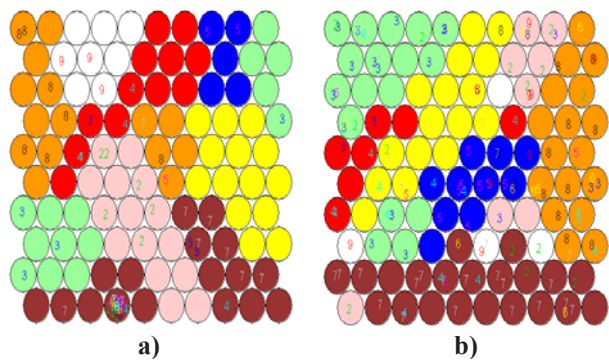
The classification accuracy can be calculated by:

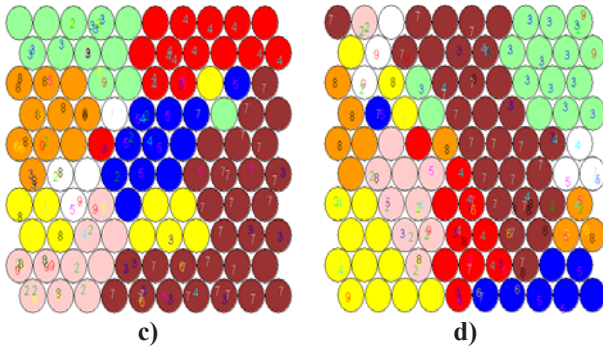
$$A(h|X) = \frac{\sum_{t=1}^N h(x^t) = r^t}{N} \cdot 100\% \quad (4)$$

Where  $h(x)$  is hypothesis of assigning  $x$  to appropriate class,  $r^t$  – experts indicated class,  $N$  – classification sample.  $h(x^t) = r^t$  is equal to 1, when  $x^t$  is classified as  $r^t$ , and is equal to 0 otherwise.

The clustering accuracy calculated by (4) is 75.00%. So the parameters classes of different states differs enough to make emotional state recognition. In order to know which factor is most important for emotional state classification we will make clustering with SOM by each factor and calculate clustering accuracy.

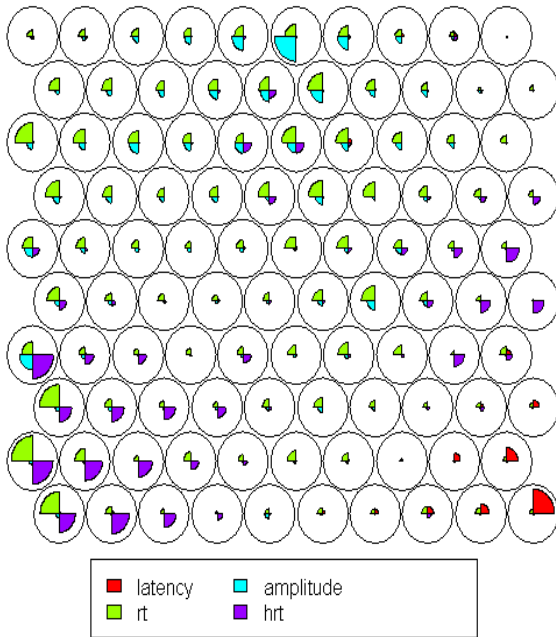
Clustering results we can see in Figure 9.





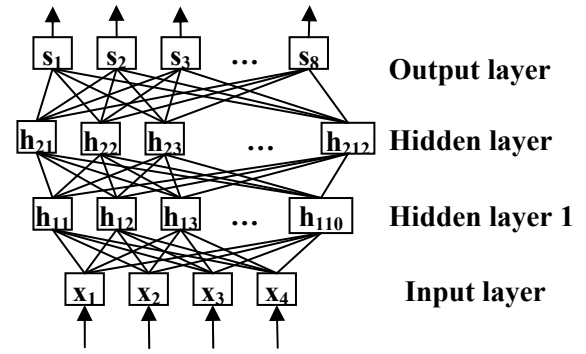
**Figure 9.** Clustering emotional states with SOM by SC parameters: a) latency, b) rise time, c) amplitude, and d) half recovery time

The clustering accuracies by latency, rise time, amplitude and half recovery time are 44.70%, 52.27%, 52.27% and 48.48% respectively. So the rise time and amplitude correlates with emotional states the most, and latency is least significant parameter for emotional state recognition. However all four SC parameters combined together give 22.73% higher accuracy (75.00%), than the best clusterization (52.27%) by separate SC parameters. In Fig.10. we can see the influence of SC parameters on each neuron so that the clustering of emotional states, as shown in Figure 7., could be made.



**Figure 10.** Influence of SC parameters on each neuron of the SOM

As clustering data reduces noise, we will use classified data by SOM for MLP training. MLP was constructed by topology shown in Fig.11. It is feed forward neural network containing two hidden layers. There are four neurons in input layer for SC parameters and 8 neurons in output layer representing predictable states.



**Figure 11.** MLP topology

For experiment, two samples were used each containing training and testing data – 60% and 40% of all data sample respectively. First training sample was made from SOM's predicted data, second – from data not processed by SOM.

Adaptative gradient descend with momentum algorithm was used to train MLP. The weights are updated as:

$$w_{ij}^l(t) = w_{ij}^l(t-1) + \Delta w_{ij}^l(t) \quad (5)$$

$$\Delta w_{ij}^l(t) = -\gamma(t) \frac{\partial E_s(t)}{\partial w_{ij}^l(t-1)} + \lambda \Delta w_{ij}^l(t-1) \quad (6)$$

Where  $w_{ij}^l(t)$  is the weight from node  $i$  of  $l$ th layer to node  $j$  of  $(l+1)$ th layer at time  $t$ ,  $\Delta w_{ij}^l(k)$  is the amount of change made to the connection,  $\gamma(t)$  is the self-adjustable learning rate,  $\lambda$  is the momentum factor,  $0 < \lambda < 1$ , and  $E_s$  is the criterion function. Minimizing the  $E_s$  by adjusting the weights is the object of training neural network.

The criterion function  $E_s$  usually consists of a fundamental part and an extended part. The fundamental part is defined as a differentiable function of relevant node outputs and parameters at appropriate time instants. The extended part is a function of derivatives of node output that is related to evaluation of criterion function. Therefore, the part is related to some notions that cannot be represented by the fundamental criterion, such as, smoothness, robustness, and stability. Here, the fundamental part is only considered.

$$E_s(t) = \frac{1}{2} \sum_{i=1}^S \sum_{j=1}^2 (y_j(t) - \bar{y}_j(t))^2 \quad (7)$$

Where  $S$  is the total number of training samples.

The learning rate  $\gamma(t)$  is usually initialized a small positive value and is able to be adjusted according to the information presented to the network.

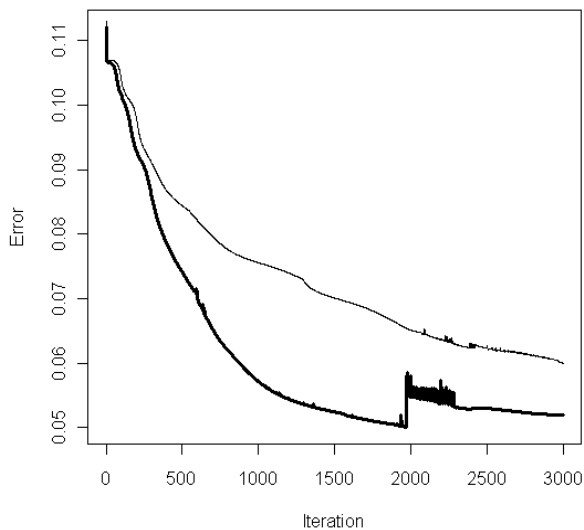
$$\gamma(t) = \begin{cases} \gamma(t-1) \cdot a_1, & 0 < a_1 < 1, E_s(t) \geq E_s(t-1) \\ \gamma(t-1) \cdot a_2, & a_2 > 1, E_s(t) < E_s(t-1) \end{cases} \quad (8)$$

It is noted that the weights only are substituted by the new weights when  $E_S$  decreases. This measure can assure the convergence of the neural network model.

Repeat the training process until ES is either sufficiently low or zero (Han and Wang 2009).

Few packages are provided in R tool to implement feedforward neural networks: AMORE, nnet, neural and other. In this case the AMORE (A MORE flexible neural network package) package was used as it provides the user with an unusual neural network simulator: a highly flexible environment that should allow the user to get direct access to the network parameters, providing more control over the learning details and allowing the user to customize the available functions in order to suit their needs. The package is capable of training a multilayer feedforward network according to both the adaptive and the batch versions of the gradient descent with momentum backpropagation algorithm. Thanks to the structure adopted, expanding the number of available error criteria is as difficult as programming the corresponding R costs functions (Wehrens, Buydens 2007).

MLP training progress using AMORE package is shown in Fig.12 for the first and the second training samples – bold and thin lines respectively. As we see, training is much faster for first trainings sample. So it was useful to preprocess MLP's training sample with SOM, as MLP easier finds the pattern.



**Fig.12.** MLP training errors for different training samples

Another good point of training sample preprocessing with SOM is that MLP classification accuracy increases 2.27% from 47.73% to 50.00%

## Conclusion

In this paper, an approach of modelling of physiological parameters recognition system to creating of an intelligent e-health care environment is described. The process of physiological parameters recognition is based on measurements of very small physiological signals taken from electrodes noninvasively attached on

human body. The amplified SC signal is used in the model for physiological parameters recognition and emotional state clustering. An approach of SC signals filtering using Nadaraya-Watson kernel regression smoothing in R tool is described. The data sample of physiological parameters extracted from SC signals was preprocessed by SOM using supervised clustering in order to reduce teacher noise that leads to higher accuracy. It was showed that using data sample preprocessed with SOM, in MLP training the learning process is much faster than using not preprocessed data sample. Besides the preprocessing increases classification using MLP accuracy 2.27%

## References

- Alpaydin, E. (2004). Introduction to Machine Learning. *The MIT Press*, 415.
- Amin-Naseri, M. R., Soroush, A. R. (2008). Combined use of unsupervised and supervised learning for daily peak load forecasting. *Energy Conversion and Management* 49(6), 1302-1308.
- Bielskis, A. A., Denisovas, V. Drungilas, D. Gričius, G., Ramašauskas, O. (2008). Modelling of intelligent multi-agent based e-health care system for people with movement disabilities. *Electronics and Electrical Engineering*, 86(6), 37–42.
- Bielskis, A. A., Gričius, G., Marozas, J. (2008). Modelling of an autonomous emotion recognition system. *Vadyba*, 12(1), 14–19.
- Drungilas, D., Gričius, G., Bielskis, A.A. (2008). Autonomišės emocijų nustatymo sistemos vystymas. *Vadyba*, 13(2), 17–22.
- Gričius, G., Drungilas, D., Šliamin, A., Lotužis, K., Bielskis, A. A. (2008) Multi-agent-based e-social care system for people with movement disabilities. *Technologijos Mokslo Darbai Vakarų Lietuvoje*, 67-77.
- Han, M., Wang, Y. (2009). Analysis and modeling of multivariate chaotic time series based on neural network. *Expert Systems with Applications*, 36(2), 1280-1290.
- Lisetti, C., Nasoz, F., LeRouge, C., Ozyer, O. Alvarez, K. (2003). Developing multimodal intelligent affective interfaces for tele-home health care. *Int. J. Hum.-Comput. Stud.*, 59(1-2), 245-255.
- Pentland, A. (2004). Healthwear: medical technology becomes wearable. *IEEE Computer*, 37(5), 42-49.
- R Development Core Team (2008). R: A language and environment for statistical computing. *R Foundation for Statistical Computing*. <<http://www.R-project.org>>.
- Russell, J. A. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(6), 1161–1178.
- Talbi, M. L., Charef, A. (2009). PVC discrimination using the QRS power spectrum and self-organizing maps. *Computer Methods and Programs in Biomedicine*, 94(3), 223-231.
- Wang, P., McCreary, H. (2006). EDA sensor. [Retrieved March 20, 2009]. <[http://courses.cit.cornell.edu/ee476/FinalProjects/s2006/hmm32\\_pjw32/index.html](http://courses.cit.cornell.edu/ee476/FinalProjects/s2006/hmm32_pjw32/index.html)>.
- Wehrens, R., Buydens, L. M. C. (2007). Self- and Super-organizing maps in R: the Kohonen package. *Journal of Statistical Software*, 21(5), 19.
- Zhang, J. S., Huang, X.F., Zhou, C.H. (2007). An improved kernel regression method based on Taylor expansion. *Applied Mathematics and Computation*, 193(2), 419-429.



## AUTONOMINĖ EMOCIJŲ ATPAŽINIMO SISTEMA: DUOMENŲ GAVYBOS METODAI

### Santrauka

Šių dienų požiūris į kompiuterį vis labiau siejamas su žmogaus ir kompiuterių sąveika (HCI), kuri kompiuterį leidžia traktuoti ne tik kaip skaičiavimo mašiną, bet ir kaip pagalbinių pritaikytą vartotojo poreikiams, e-paslaugų teikėją. Iš tiesų, kompiuteriai ir robotai vis sparčiau skverbiasi į mūsų gyvenimus įsitraukdami į tokias veiklas kaip komunikavimas, robotizuotų sistemų paslaugų teikimas ligoninėse, namuose, biuruose, e-sveikatos paslaugos.

Intelektualių sistemų kūrimas e-sveikatos, socialinės e-rūpybos srityse yra viena sudėtingiausių ir svarbiausių problemų šiuo metu. Šios sistemos apima įvairius intelektualius komponentus tokius kaip valdymą, stebėjimą, diagnozavimą, kurių pagrindu sistemos geba rinkti žmogaus fiziologinius parametrus, juos apdoroti ir interpretuoti pasitelkiant įvairiausių duomenų gavybos metodus, ir, remiantis gautais rezultatais, valdyti neįgalus asmens prietaisus, t.y. teikti socialinės e-rūpybos paslaugas.

Mūsų tyrimo objektas yra adaptyvių su vartotojui draugiška aplinka e-sveikatos paslaugų kūrimas judėjimo negalią turintiems žmonėms. Tokio tipo sistemos remiasi galimybe, leidžiančia žmogaus – kompiuterio sąveikos (HCI) metu fiksuoti žmogaus fiziologinius signalus bei, pritaikius duomenų gavybos metodus, grąžinti atsakomąjį veiksma (duoti patarimą, valdyti prietaisą).

Darbe yra pasiūlytas autonominės žmogaus emocijų atpažinimo sistemos modelis kuriant intelektualią socialinės e-rūpybos paslaugų aplinką. Modelis yra paremtas nutolusiuoju

žmogaus emocijų tyrimu ir nutolusių biorobotų adaptyviuoju valdymu per ATmega8/16/32 valdiklius. Modelyje yra naudojami žmogaus elektrinio odos aktyvumo (SC) matavimo duomenys, kurie yra pagrindiniai fiziologiniai parametrai vertinant žmogaus emocinę būseną.

Fiziologinių parametru tyrimais grindžiamų socialines e-paslaugas teikiančių sistemų kūrimas vis dar susiduria su parametru išgavimo, duomenų apdorojimo, interpretavimo bei intelektualaus valdymo problemomis. Todėl darbe aprašomi SC duomenis charakterizuojančių signalų transformavimo, filtravimo ir duomenų kaupimo metodai bei, algoritmai, panaudojant Atmel AVR tipo mikrovaldiklius, skaitmeninį oscilografą bei R statistinį paketą. Darbe apžvelgiamos R priemonės (filtravimas, savaime susitvarkantys žemėlapiai, daugiasluoksnis perceptronas), kuriomis buvo atliekamas duomenų apdorojimas bei interpretavimas. Pasiūlytas fiziologinių parametru atpažinimo sistemos modelis pasižymi universalumu, kadangi apdoroti rezultatai kaupiami Firebir duomenų bazėje, kuria gali naudotis betkuri, palaikanti suderinamumą su šia duomenų baze, intelektualiai valdymo sistema.

Darbe pateikiamos savaime susitvarkančių žemėlapių ir daugiasluoksnio perceptrono panaudojimo galimybės kuriant žmogaus emocijų atpažinimo sistemas. Buvo parodyta, jog taikant savaime susitvarkančius žemėlapius, kaip daugiasluoksnio perceptrono mokymo imties apdorojimo metodą, galima paspartinti daugiasluoksnio perceptrono mokymąsi bei padidinti klasifikavimo tikslumą.

**PAGRINDINIAI ŽODŽIAI:** žmogaus ir kompiuterio bendravimas, socialinė e-rūpyba, biorobotų paslaugos, save organizuojantys tinklai, daugiasluoksnis perceptronas.

**Darius Drungilas** received the Bachelor's degree in informatics in 2007 from the Klaipeda University (Lithuania), where he is currently pursuing the Master's degree. His research interests are in the areas of artificial intelligence methods, data mining, machine learning, ambient intelligence and intelligent eco-social support systems. El. adress doration@gmail.com.

**Antanas Andrius Bielskis** is professor, doctor habilitatis of the Department of Informatics of the Faculty of Nature Science and Mathematics of Klaipeda University (Lithuania). He holds a diploma of radio-engineering in 1959 of Kaunas Institute of Technology, PhD in electronic engineering in 1968 of Moscow Institute of Communications, and Doctor of Science in power electronics and communications in 1983 of the Institute of Electrodynamics of Academy of Science of Ukraine (Dr. Habilitatis of Technical sciences in 1994). In 1959-1964, he was the designer, project manager at the Klaipeda Ship Design Institute, in 1964-1990 - senior lecturer, associate professor, head of the departments of electrical engineering and physics-mathematics, professor of the Klaipeda faculty of the Kaunas University of Technology, and from 1991 – professor of Klaipeda University. He is assigned as a member of the Joint doctoral evaluation committee in the fields P160, P170, P175 of the Klaipeda University and the Institute of Mathematics and Computer Science. He was: in 1993-1996 – the team member of the TEMPUS project JEP-6001 “Computer Based Environmental Studies” COBES-Lithuania; in 1998-1999 – the team member of the COPERNICUS project CP-0636 “SME Software Support System”; in 2000-2003, – the coordinator of the Working Group “Theoretical Fundamentals of Informatics” (WG-1) within the SOCRATES/ERASMUS CDA project “MOCURIS” – “Modern Curriculum in Information Systems at Master Level”. Since 1999 to present, he is the visiting professor in the SOCRATES/ERASMUS exchange project between the Klaipeda University and the Wilhelmshaven University of Applied Science. He has published over a hundred of research articles, two manual books and one monograph book. His research interests include: artificial intelligence methods, knowledge representation and decision support systems, ambient intelligence, and intelligent eco-social support systems. El. adress andriusbielskis@balticum-tv.lt.





# DIRVOŽEMIO BIOLOGINIO AKTYVUMO ĮVERTINIMAS EKOLOGINĖJE IR INTENSIVIOJE ŽEMDIRBYSTĖS SISTEMOSE

Juozas Pekarskas, Danguolė Zakarauskaitė

Lietuvos žemės ūkio universitetas

## Anotacija

Dirvožemio biologinio aktyvumo tyrimai vykdyti Lietuvos žemės ūkio universiteto ekologinės gamybos ūkyje, Bandymų stotyje ir Mokomojo ūkio intensyvioji žemdirbystės sėjomainos laukuose. Tyrimais buvo siekiama įvertinti ekologinio ir intensyvaus ūkininkavimo įtaką fermentų ureazės ir sacharazės aktyvumui bei sertifikuotų trąšų įtaką šių fermentų aktyvumui ūkininkaujant ekologiškai. Dėl ilgalaikio ekologinio ūkininkavimo įtakos nustatytas esminis fermento ureazės aktyvumo padidėjimas bei fermento sacharazės aktyvumo sumažėjimas, lyginant su intensyviu ūkininkavimu. Tręšimas organinėmis trąšomis bei ekologinis ūkininkavimas didina dirvožemyje fermento ureazės aktyvumą, o tręšiant sintetinėmis mineralinėmis trąšomis ir ūkininkaujant intensyviai dirvožemyje didėjo fermento sacharazės aktyvumas. Ekologiškai auginamus žemės ūkio augalus tręšiant vidutine  $P_{60}$  trąšų norma nustatytas didžiausias fermentų ureazės ir sacharazės aktyvumas, o didinant trąšų normas šių fermentų aktyvumas mažėjo. Fermento ureazės aktyvumą fosforitmilčiai padidino 1,34–7,0 proc., o fermento sacharazės – 4,38–20,49 proc. Patręšus  $P_{90}$  fosforitmilčių norma, sumažėjo fermento ureazės aktyvumas, lyginant su tręšimu  $P_{60}$  norma. Tręšiant žemės ūkio augalus  $P_{60}$  fosforitmilčių norma, iš esmės padidėjo fermento sacharazės aktyvumas, lyginant su netręštu dirvožemiu bei tręšimu  $P_{90-120}$  normomis. Patręšus *Patenkali* trąšomis  $K_{150}$  norma iš esmės padidėjo ureazės aktyvumas, lyginant su tręšimu kitomis kalio trąšų formomis ir normomis. Patręšus  $K_{90}$  *SOP* trąšų norma, iš esmės padidėjo fermento sacharazės aktyvumas, lyginant su tręšimu *Korn-Kali*, *SOP*  $K_{150}$  bei *Patenkali*  $K_{150}$  normomis. Tręšimas didelėmis  $K_{150}$  kalio trąšų normomis mažino sacharazės aktyvumą, lyginant su tręšimu  $K_{90}$  normomis. Ekologiškai auginamų bulvių tręšimas sertifikuotomis fosforo ir kalio trąšomis didina fermento ureazės, bet mažina fermento sacharazės aktyvumą. Patręšus ekologiškai auginamas bulves  $P_{60}$  fosforitmilčių norma iš esmės padidėjo fermento ureazės aktyvumas, lyginant su netręstomis bulvėmis. Patręšus ekologiškai auginamas bulves kalio trąšomis *Patenkali*, iš esmės sumažėjo fermento sacharazės aktyvumas, lyginant su tręšimu fosforitmilčiais. Patręšus ekologiškai auginamas bulves azoto, fosforo ir kalio trąšų deriniu esminiai padidėjo fermento ureazės aktyvumas, lyginant su netręstomis bulvėmis bei tręšimu azoto, azoto ir kalio bei azoto ir fosforo trąšų deriniais. Patręšus ekologiškai auginamas bulves *Provita* ir *Patenkali* trąšų deriniu iš esmės padidėjo fermento sacharazės aktyvumas, lyginant su tręšimu *Provita* trąšomis, *Provita* ir fosforitmilčių bei *Provita*, fosforitmilčių ir *Patenkali* trąšų deriniais.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: ekologinis ir intensyvus ūkininkavimas, dirvožemio biologinis aktyvumas, fermentai, ureazė, sacharazė, trąšos.

## Įvadas

Dirvožemio biologinio aktyvumo tyrimams visame pasaulyje skiriamas didelis dėmesys. Tai susiję su sparčia antropogenine dirvožemio degradacija, naudojant per didelius trąšų ir pesticidų kiekius, atmosferos tarša, atliekų šalinimu, gruntinio vandens užteršimu, erozija ir kt. (Svirskienė 1999).

Dirvožemio biologinis aktyvumas yra svarbus dirvožemio derlingumo veiksnys agronominiu ir ekologiniu požiūriu bei jautrus antropogeninio poveikio indikatorius (Arlauskienė 1998; Сви́рске́на 2003; Ros et al. 2003).

Ūkininkaujant intensyviai ir augalus gausiai tręšiant mineralinėmis, ypač azoto trąšomis ir plačiai naudojant pesticidus, intensyviai dirbant žemę neišvengiama neigiamų pasekmių dirvožemiui, o labiausiai jo daliai – biotai, sąlygojančiai dirvožemio derlingumą. Ekologinėje žemdirbystės sistemoje nustatyta didžiausia mikrobu biomasa ir didžiausias fermentų aktyvumas (Fliessbach 1998).

Vienas iš pagrindinių, tiek ekologinio, tiek intensyviojo ūkininkavimo tikslų, yra išsaugoti dirvožemio derlingumą ir jį didinti. Auginant žemės ūkio augalus su derliumi išnešami dideli maisto medžiagų kiekiai ir norint nealinti dirvų, būtina jas kompensuoti ir išsaugoti dirvožemio derlumą, išlaikyti teigiamą humuso balansą. Jo kiekis mažėja netręšiant augalų organinėmis ir

mineralinėmis trąšomis, mažai auginant daugiamečių žolių. Augalų aprūpinimas maisto medžiagomis labai priklauso nuo pasirinktos žemdirbystės sistemos. Intensyviojoje žemdirbystės sistemoje palaikyti teigiamą NPK balansą yra lengviau, nes galima naudoti sintetines mineralines trąšas, o ekologinės gamybos ūkiuose jų naudojimas yra griežtai uždraustas. Pagrindinė NPK balanso reguliavimo priemonė ekologinės gamybos ūkiuose yra tręšimas mėšlu, kompostais, žaliaja trąša ir natūralios kilmės įvairiomis mineralinėmis medžiagomis (Mažvila ir kt. 1992; Gransted 1995; Niggli et al. 1999; Pekarskas 2008).

Mineralizacijos ir humifikacijos procesai dirvožemyje vyksta dalyvaujant mikroorganizmų, mezofaunos ir augalų šaknų išskiriamais fermentais. Racionalus augalų tręšimas organinėmis ar mineralinėmis trąšomis ne tik didina augalų derlingumą, bet ir gerina mikrobiologines dirvožemio savybes bei didina fermentų aktyvumą (Šiuliauskienė 1981; Marschner et al. 2003)

Sutrikdžius biologinę pusiausvyrą, prasideda negatyvūs ekologiškai subalansuotos mikrofloros sudėties ir biocheminių procesų pokyčiai, suaktyvėja mineralizacijos procesai bei humuso degradacija. Didėja azoto nuostoliai dėl sustiprėjusios nitrifikacijos, denitrifikacijos ir išsiplovimo bei susilpnėja azoto fiksacija. Silpnėja tirpaus fosforo atpalaidavimas iš organinių fosforo junginių (Лобков 1999; Baltramaitytė ir kt. 2000; Svirskienė, Antanaitis 2002).

Norint sėkmingai tvarkyti Lietuvos dirvožemio išteklius, kad dirvožemio derlingumas nesialintų, o didėtų reikia įvertinti daugelį faktorių: humuso kiekį, dirvožemio reakciją, judriųjų fosforo ir kalio kiekius bei kitus rodiklius. Vienas iš jų galėtų būti ir dirvožemio biologinis aktyvumas. Nualinti dirvožemiai netenka savo derlingumo, o kartu ir vertės (Pekarskas 2005, 2008).

Dirvožemio biologinis aktyvumas apibūdinamas mikroorganizmų fiziologinių grupių paplitimu ir jų santykiu mikroorganizmų biocenozėje, fermentų (sacharozės, ureazės, dehidrogenazių ir kt.) aktyvumu, dirvožemio kvėpavimo intensyvumu, mikroorganizmų biomase, amonifikacijos, nitrifikacijos, azoto fiksacijos procesų intensyvumu ir kt. (Arlauskienė, 1998; Svirskienė 1999; Свирскене 2003).

Fermentai medžiagų apykaitoje turi labai svarbią reikšmę. Be fermentų mikroorganizmai negalėtų paimti iš aplinkos netirpių maisto medžiagų. Jie būtini ir visiems ląstelės viduje vykstantiems medžiagų apykaitos procesams. Fermentai yra aktyviausi medžiagų skaidytojai. Dirvožemio fermentų šaltinis yra augalai, mikroorganizmai, dirvožemio fauna. Labai svarbūs biologinį aktyvumą apibūdinantys rodikliai yra hidrolizinių dirvožemio fermentų ureazės ir sacharazės aktyvumas (Чундерова 1973; Schinner et al., 1995).

Užsienio ir Lietuvos mokslininkų atliktų tyrimų duomenimis, fermentai apibūdinami kaip dirvožemio derlingumo indikatoriai, daug greičiau nei dirvožemio cheminės savybės reaguojantys į dirvožemyje vykstančius procesus (Arlauskienė 1998; Svirskienė 1999; Šimek et al. 1999; Trasar Cepeda et al. 2003).

Dirvožemyje vyksta nenutrūkstamas maisto medžiagų apykaitos ratas, kuriame augalinės ir gyvulinės kilmės liekanos mikroorganizmų bei sudėtingų biocheminių procesų metu yra suskaidomos iki paprastesnių organinių junginių ir mineralinių medžiagų, kurias gali pasisavinti augalai (Plakolm 1991; Kandeler et al. 1993).

Žemės ūkio augalų tręšimas organinėmis ir mineralinėmis trąšomis gerina mikrobiologinius ir biocheminius procesus dirvožemyje. Jų įtaka mikroorganizmams ir fermentams labai priklauso nuo trąšų formos, normų, maisto medžiagų santykio dirvoje, tręšimo laiko, auginamų augalų, dirvos fizikinių ir cheminių savybių (Šiuliauskienė 1995; Svirskienė 1999).

Fermentas ureazė yra amidazių grupės fermentas, pasižymintis specifiskumu ir katalizuoja baltymų skaidymosi metu susidariusių amidų (šlapalo) hidrolizę iki amoniako, anglies dioksido ir vandens ( $\text{NH}_2\text{CONH}_2 + \text{H}_2\text{O} = \text{NH}_3 + \text{CO}_2 + \text{H}_2\text{O}$ ). Šis fermentas randamas daugelio augalų, mikroorganizmų ir gyvūnų ląstelėse. Didelė dalis dirvoje esančio fermento ureazės yra mikrobiologinės kilmės. Šlapalas patenka į dirvą su gyvūnų ekskrementais ir skylant azoto turinčioms nukleino rūgščių bazėms. Dirvožemiui išdžiūvus, didelė mikroorganizmų populiacijos dalis žūva, bet ji vėl sudrėkinus, populiacijos dauginasi labai greitai, nes iš žuvusių mikrobinių ląstelių joms tampa prieinami C ir N. Ureazės aktyvumas rodo azoto apykaitos intensyvumą dirvožemyje (Griniene 1998; Ladd 2003).

Ureazės aktyvumo koreliaciniai ryšiai su dirvožemio savybėmis yra silpnesni nei sacharazės. Nustatyta patikimi fermento ureazės koreliaciniai ryšiai su augalinių liekanų, humuso bei judriųjų huminių rūgščių

kiekiu. Su judriųjų fosforo ir kalio kiekiu dirvožemyje koreliacinis ryšys buvo silpnas (Svirskienė, Magyla 1997).

Sacharazė katalizuoja sacharozės skaidymo intensyvumą iki fruktozės ir gliukozės. Sacharazės aktyvumas daugiausia priklauso nuo auginamų augalų šaknų išskyrų ir augalinių liekanų kiekio ir kokybės. Sacharazės didžiausias aktyvumas būna ariamajame dirvožemio sluoksnyje. Jis labiausiai siejamas su humuso, judriųjų fosforo ir kalio kiekiu,  $\text{CO}_2$  išsiskyrimu ir augalų derliumi. Padidėjęs sacharazės aktyvumas rodo hidrolizinių angliavandenių skaidymo pagreitėjimą ir organinių medžiagų mineralizacijos procesų suintensyvėjimą dirvožemyje (Чундерова 1970; Алиев 1987; Хазиев 1990; Мороз 1997).

Sacharazės aktyvumas labiausiai priklauso nuo augalinių liekanų (šaknų, ražienų ir nesuirusių liekanų) ir humuso kiekio. Kiek silpnesni, bet patikimi sacharazės tarpusavio ryšiai su huminių rūgščių kiekiu bei huminių ir fulvo rūgščių santykiu (Svirskienė, Magyla 1997).

Fermentai ureazė ir sacharazė labai reaguoja į taikomas agrotechnines priemones, ypač į tręšimą (Мороз 1997).

Dirvožemis yra vientisa biologinė sistema, kurio biologinės, cheminės ir fizikinės savybės, lemiančios dirvožemio derlingumą, glaudžiai susijusios. Mineralinių junginių įtaka fermentų aktyvumui pasireiškia dviem būdais: netiesiogiai, kai veikia fiziologinį-biocheminį mikroorganizmų ir augalų aktyvumą, bei tiesioginį, kai yra betarpiškas abipusis ryšys, susijęs su fermento molekulės aktyvaus centro išaktyvavimu, per daug padidėjus medžiagų, artimų fermento reakcijos produktams, jonų koncentracijai dirvožemyje (Карягина 1983; Svensson 2002).

Racionalus augalų tręšimas organinėmis ir mineralinėmis trąšomis ne tik didina augalų derlingumą, bet ir gerina dirvožemio savybes, didina fermentų aktyvumą. Tačiau dėl sistemingo azoto, fosforo ir kalio trąšų, ypač dėl jų didelių normų poveikio dirvožemio mikrobiologiniams procesams mokslininkų nuomonės išsiskiria. Vieni tvirtina, kad didinant mineralinių trąšų normas didėja kai kurių fermentų aktyvumas, o kiti nurodo didelių mineralinių trąšų normų neigiamą įtaką biologiniams procesams (Šimek et al. 1999; Kanchikerimath, Dhyan 2001; Marschner et al. 2003; Marx et al. 2005).

Lietuvoje atliktais tyrimais nustatyta, kad labiausiai dirvos mikroflorą veikia azoto trąšos, kiek mažiau fosforo ir dar mažiau kalio trąšos (Svirskienė 1999).

Subalansuotas augalų tręšimas mineralinėmis ir organinėmis trąšomis padidina organinės medžiagos kiekį dirvožemyje, o tai atspindi didesnis fermentų aktyvumas. Organinės trąšos stimuliuoja dirvožemio biologinį aktyvumą labiau nei mineralinės (Kandeler, 1999; Христенко, Шатохина 2002; Bending et al. 2002).

*Tyrimų tikslas* – įvertinti veiksnius įtakančius dirvožemio biologinį aktyvumą bei fermentų ureazės ir sacharozės aktyvumą ekologinėje ir intensyviojoje žemdirbystės sistemose.

## Tyrimų sąlygos ir metodai

Ekologinio ir intensyvaus ūkininkavimo įtakos dirvožemio biologiniam aktyvumui tyrimai vykdyti Lietuvos žemės ūkio universiteto ekologinės gamybos ūkyje bei Mokomojo ūkio intensyvios žemdirbystės sėjomainos 7 ir 8 laukuose. Ekologinės gamybos ūkio ir Mokomojo ūkio sėjomaininiuose laukuose yra įrengtos pastovios 100 m<sup>2</sup> (10×10 m) monitoringo aikštelės. Ekologinės gamybos ūkyje buvo pasibaigę dvylikti ekologinio ūkininkavimo metai. Dirvožemio ėminiai imti iš trijų atskiruose laukuose įrengtų monitoringinių aikštelių dirvožemio gražtu iš 0–20 cm gylio 8–12 skirtingose laukelio vietose keturiais pakartojimais. Ėminiai imti po derliaus nuėmimo rugsėjo mėnesį.

Ekologinės gamybos ūkyje ekologiškai ūkininkaujama nuo 1997 m. Ūkyje įrengtos dvi sėjomainos.

### I sėjomaina

1. Žieminiai kviečiai;
2. Vasarojus + daugiamečių žolių įsėlis;
3. Daugiametės žolės I naudojimo metų;
4. Daugiametės žolės II naudojimo metų.

Nuo 2003 m. sėjomainą patobulinome ir vietoj II naudojimo metų daugiamečių žolių auginame ankštinių ir varpinių javų mišinį sėklai.

I sėjomainos laukas organinėmis trąšomis (kraikinių galvijų mėšlu) buvo tręštas 1996 m. – 40 t ha<sup>-1</sup>, 2001 m. – 40 t ha<sup>-1</sup> ir 2006 m. – 60 t ha<sup>-1</sup>.

### II sėjomaina

1. Žieminiai kviečiai;
2. Vasariniai javai;
3. Ankštiniai javai sėklai ar žaliajai trąšai;
4. Vasarojus + įsėlis;
5. Daugiametės žolės I naudojimo metų;
6. Daugiametės žolės II naudojimo metų.

Nuo 2006 sėjomainą patobulinome ir atsisakėme auginti ankštinius javus sėklai bei vasarinius javus, o vietoj jų vienus metus auginame ankštinių varpinių javų mišinį sėklai.

II sėjomainos laukas organinėmis trąšomis (kraikinių mėšlu) buvo tręštas tik 2005 m. – 70 t ha<sup>-1</sup>.

Lietuvos žemės ūkio universiteto Agroekologijos centro ekologinės gamybos ūkyje buvo vykdomi ilgalaikio ekologinio ūkininkavimo įtakos dirvožemio biologiniam aktyvumui tyrimai. Šių tyrimų rezultatai buvo lyginami su šalia esamų LŽŪU Mokomojo ūkio intensyviai ūkininkaujama laukų dirvožemio biologinio aktyvumo duomenimis. Tyrimai buvo atlikti Lietuvos žemės ūkio universiteto Mokomojo ūkio sėjomainos 7 ir 8 sėjomaininiuose laukuose.

7 sėjomaininis laukas kraikinių galvijų mėšlu buvo tręštas 2001 m. (70 t ha<sup>-1</sup>), o 8 sėjomaininis laukas tokia pačia mėšlo norma tręštas 2005 m. Kiekvienais metais žemės ūkio augalai buvo tręšiami biriomis ir skystomis mineralinėmis trąšomis, intensyviai naudoti pesticidai.

Mokomojo ūkio intensyvios žemdirbystės sėjomaina

1. Daugiametės žolės I naudojimo metų;

2. Daugiametės žolės II naudojimo metų;
3. Žieminiai kviečiai;
4. Kukurūzai;
5. Vasariniai miežiai;
6. Vasariniai rapsai arba vasariniai žirniai;
7. Žieminiai kviečiai;
8. Miežiai + daugiamečių žolių įsėlis.

Ekologinės gamybos ūkyje norint iširti, kaip atskiros sertifikuotos ekologinėje žemdirbystėje trąšos veikia dirvožemio biologinį aktyvumą, atlikti bandymai su fosforo ir kalio trąšomis. Šie tyrimai atlikti lengvo priemolio giliau glėžiškame pasotintame palvažemyje – PLb–g4 (*Endohypogleyi–Eutric Planosol – PLe–gln–w*).

Fosforitmilčių normų bei kalio trąšų formų ir normų bandymuose kalio ir fosforo trąšos buvo išbertos prieš paskutinį žemės dirbimą rudenį, įkultivuotos ir pasėti žieminiai rugiai. Prieš tai tame plote augo vasariniai kviečiai ir miežiai. Fosforo ir kalio trąšos tuose pačiuose laukeliuose tokiais pat normomis tręštos trejus metus iš eilės. Kitomis trąšomis žemės ūkio augalai nebuvo tręšti.

Fosforitmilčių bandymo dirvožemis buvo artimas neutraliam (pH 6,5–6,6), fosforingas ir didelio fosforingumo (165–220 mg kg<sup>-1</sup>), vidutinio kalingumo (115–121 mg kg<sup>-1</sup>) bei vidutinio humusingumo (2,45–2,53%), o kalio trąšų bandymo dirvožemis buvo neutralokas (pH 6,1–6,3), fosforingas (197–199 mg kg<sup>-1</sup>), vidutinio kalingumo ir kalingas (145–185 mg kg<sup>-1</sup>) bei vidutinio humusingumo (2,06–2,28%).

Dirvožemio ėminiai fermentų ureazės ir sacharazės aktyvumo tyrimui imti iš 0–20 cm gylio 8–12 skirtingose laukelio vietose iš kiekvieno varianto trimis pakartojimais. Dirvožemio ėminiai analizėms imti po žemės ūkio augalų derliaus nuėmimo.

Fosforitmilčių bandymo schema:

1. P<sub>0</sub> (netręšta fosforitmilčiais);
2. P<sub>60</sub>;
3. P<sub>90</sub>;
4. P<sub>120</sub>.

Kalio trąšų bandymų schema:

1. K<sub>0</sub> (netręšta kalio trąšomis);
2. K<sub>90</sub> (*Korn-Kali*);
3. K<sub>150</sub> (*Korn-Kali*);
4. K<sub>90</sub> (*SOP*);
5. K<sub>150</sub> (*SOP*);
6. K<sub>90</sub> (*Patenkali*);
7. K<sub>150</sub> (*Patenkali*).

Fosforitmilčių normų bei kalio trąšų normų ir formų įtakos žemės ūkio augalams bandymų bendras laukelio dydis 21 m<sup>2</sup> (3×7), apskaitinio – 11,0 m<sup>2</sup> (2,2×5).

Bulvių tręšimo ekologinėje žemdirbystės sistemoje sertifikuotomis trąšomis bandymai atlikti Lietuvos žemės ūkio universiteto Bandymų stotyje priemolio sekliai glėžiškame karbonatingame išplautžemyje – IDg8-k (*Calc(ar)i-Epihypogleyic Luvisol – LVg-p-w-cc*), kuris buvo šarmiškas (pH 7,2–7,3), didelio fosforingumo (218–274 mg kg<sup>-1</sup>), mažo ir vidutinio kalingumo (80–102 mg kg<sup>-1</sup>), vidutinio humusingumo (2,60–2,68%), mineralinio azoto prieš bulvių sodinimą dirvožemyje rasta 11,22–11,41 mg kg<sup>-1</sup>, o bendro azoto 0,178–0,184 %. Bulvių

bandymo bendro laukelio dydis 17,5 m<sup>2</sup> (5×3,5), apskaitinio – 10 m<sup>2</sup> (4×2,5). Bandymai atlikti keturiais pakartojimais. Bulvių priešėlis buvo juodas pūdymas. Pagal bandymų schemą organinėmis azoto trąšomis *Provita*, kalio trąšomis *Patenkali* ir fosforitmilčiais buvo tręšiama prieš sodinant bulves.

Dirvožemio ėminiai agrocheminių savybių ir dirvožemio biologinio aktyvumo tyrimui imti dirvožemio gražtu iš 0–20 cm gylio 8–12 skirtingose laukelio vietose iš kiekvieno varianto trimis pakartojimais. Dirvožemio ėminiai biologinio aktyvumo nustatymui imti iš karto po bulvių nukasimo.

Dirvožemio agrocheminių savybių rodiklių reikšmės nustatytos Lietuvos žemdirbystės instituto Agrocheminių tyrimų centro laboratorijoje. Dirvožemio pH<sub>KCl</sub> nustatytas potenciometrinio (ISO 10390), judriųjų fosforo ir kalio kiekis – A–L, humusas – sauso deginimo (ISO 10694), mineralinis azotas – kolorimetrinio, o bendras azotas – Kjeldalio (ISO 11261:1995).

Ureazės aktyvumas nustatytas spektrofotometrinio būdu, Neslerio reaktyvu, o sacharazės aktyvumas – Felingo tirpalais titravimo būdu.

Duomenys statistiškai įvertinti dispersinės analizės metodu naudojant programą ANOVA (Tarakanovas, Raudonius, 2003).

## Tyrimų rezultatai ir jų aptarimas

Ilgalaikio ekologinio ir intensyvaus ūkininkavimo įtakos dirvožemio biologinio aktyvumo tyrimui buvo pasirinkta po du laukus, kur ūkininkaujama ekologiškai ir kur ūkininkaujama intensyviai.

Tiriant skirtingų ūkininkavimo sistemų įtaką fermento ureazės aktyvumui nustatyta, kad jis buvo didžiausias ekologinės gamybos ūkio I sėjomainos lauke, o mažiausias intensyvios gamybos ūkio 8 sėjomaininiame lauke. Ekologiškai ūkininkaujant nustatytas esminis fermento ureazės aktyvumo padidėjimas, lyginant su intensyviu ūkininkavimu. Lyginant ekologinės gamybos ūkio I ir II sėjomainos laukų dirvožemio ureazės aktyvumą tarpusavyje nustatyta, kad jis iš esmės didesnis buvo I nei II sėjomainos lauke. Tai galime paaiškinti tuo, kad I sėjomainos laukas per 12 ekologinio ūkininkavimo metų reguliariai buvo tręšiamas organinėmis trąšomis, o II sėjomainos laukas tręštas tik vieną kartą. Intensyvios gamybos ūkio sėjomainos 7 lauke ureazės aktyvumas buvo daug didesnis nei 8 lauke. Tai galima paaiškinti tuo, kad 7 laukas organinėmis trąšomis buvo tręštas daug anksčiau nei 8 laukas. Tręšimas mineralinėmis ir organinėmis trąšomis labiau didina ureazės aktyvumą nei vien tręšimas mineralinėmis trąšomis (1 lentelė).

Tiriant ekologinio ir intensyvaus ūkininkavimo įtaką fermento sacharazės aktyvumui nustatyta, kad, skirtingai nei ureazės aktyvumas, fermento sacharazės didesnis aktyvumas nustatytas intensyvios gamybos ūkio dirvožemiuose nei ūkininkaujant ekologiškai. Ūkininkaujant intensyviai iš esmės padidėjo fermento sacharazės aktyvumas, lyginant su ekologiniu ūkininkavimu. Tarp skirtingų ekologinės gamybos ir intensyvios gamybos laukų esminių fermento sacharazės aktyvumo skirtumų nenustatyta (1 lentelė).

Apibendrinus duomenis galime teigti, kad tręšimas organinėmis trąšomis ir ekologinis ūkininkavimas didina

dirvožemyje fermento ureazės aktyvumą, o tręšiant sintetinėmis mineralinėmis trąšomis ir ūkininkaujant intensyviai dirvožemyje didėjo fermento sacharazės aktyvumas.

Ekologinėje žemdirbystės sistemoje trejus metus tuos pačius bandymų variantus tręšiant skirtingomis fosforo trąšų fosforitmilčių normomis ir ištyrus dirvožemio biologinį aktyvumą nustatyta, kad fermento ureazės, charakterizuojančios azoto apykaitą dirvožemyje, aktyvumą fosforitmilčiai padidino 1,34–7,0 proc. Nagrinėjant skirtingų fosforitmilčių normų įtaką fermento ureazės aktyvumui matyti, kad jis atskiruose bandymo variantuose buvo nevienodas. Tręšiant vidutine P<sub>60</sub> fosforitmilčių norma šio fermento aktyvumas buvo didžiausias, o toliau didinant trąšų normą jo aktyvumas mažėjo. Tyrimų duomenis įvertinus matematiniais metodais nustatyta, kad patręšus P<sub>90</sub> fosforitmilčių norma, iš esmės sumažėjo fermento ureazės aktyvumas, lyginant su tręšimu P<sub>60</sub> norma.

Ekologiškai auginamų žemės ūkio augalų tręšimas fosforitmilčiais didina fermento sacharazės, charakterizuojančios organinių anglies junginių kitimą dirvožemyje, aktyvumą 4,38–20,49 proc. Tręšiant vidutine P<sub>60</sub> norma fermento sacharazės aktyvumas buvo didžiausias, o toliau didinant trąšų normą jos aktyvumas mažėjo. Patręšus P<sub>60</sub> fosforitmilčių norma, iš esmės padidėjo fermento sacharazės aktyvumas, lyginant su netręštu dirvožemiu bei tręšimu P<sub>90-120</sub> normomis (2 lentelė).

Tręšiant ekologiškai auginamus žemės ūkio augalus vidutine P<sub>60</sub> trąšų norma nustatytas didžiausias fermentų ureazės ir sacharazės aktyvumas, o didinant trąšų normas fermentų aktyvumas mažėjo.

Ar trąšų normų didinimas turi teigiamą ar neigiamą įtaką dirvos biologiniam aktyvumui, vieningos nuomonės nėra. Užsienyje ir Lietuvoje atliktų mokslinių tyrimų duomenys labai skiriasi. Vieni mokslininkai teigia, kad nedidelės mineralinių trąšų (iš jų ir fosforo) sistemingas naudojimas teigiamai veikia dirvožemio biologines savybes (Svirskienė, Tarvidas 1995; Goyal et al. 1999; Marschner et al. 2003). Kitų nuomone, sistemingas trąšų naudojimas turi neigiamą įtaką dirvožemio biologiniam aktyvumui (Щепџакова 1983; Svirskienė, Tarvidas 1986). Taip pat nėra bendros nuomonės ir dėl didelių trąšų normų įtakos dirvožemio biologiniam aktyvumui. Vieni mokslininkai nurodo, kad didelių trąšų normų naudojimas didina kai kurių fermentų aktyvumą (Marx et al. 2005), o kiti mokslininkai pastebėjo jų neigiamą įtaką dirvožemio biologiniams procesams (Šimek et al. 1999; Marschner et al. 2003).

Tiriant fosforitmilčių įtaką ekologiškai auginamų žieminių rugių grūdų derlingumui nustatyta, kad didžiausias derlingumas gautas tręšiant P<sub>60</sub> norma. Padidinus fosforitmilčių normą rugių derlingumas mažėjo (Pekarskas, Stelmokas 2009). Analogiški dėsningumai gauti ir tiriant dirvožemio biologinį aktyvumą.

Auginant ekologiškai žemės ūkio augalus fosforingame ir didelio fosforingumo dirvožemyje nereikėtų tręšti augalus didesne nei P<sub>60</sub> fosforitmilčių norma, nes mažėja dirvožemio derlingumas, ir jo biologinis aktyvumas. Tai neigiamai veikia maisto medžiagų apykaitos procesus dirvožemyje, o fosforo perteklius trukdo įsisavinti kitus maisto elementus.

Tiriant kalio trąšų formų ir normų įtaką dirvožemio biologiniam aktyvumui nustatyta, kad didžiausias fermento ureazės aktyvumas gautas žemės ūkio augalus tręšiant *Patenkali* trąšomis, o mažiausias – *Korn–Kali*. Patręšus *Korn–Kali* trąšomis ureazės aktyvumas nustatytas mažesnis nei netręštame kalio trąšomis dirvožemyje, o tręšimas kitomis kalio trąšų formomis didino fermento ureazės aktyvumą. Tręšiant didelėmis ( $K_{150}$ ) kalio trąšų normomis, ureazės aktyvumas padidėjo, lyginant su tręšimu  $K_{90}$  normomis. Patręšus *Patenkali* trąšomis  $K_{150}$  norma iš esmės padidėjo ureazės aktyvumas, lyginant su tręšimu kitomis kalio trąšų formomis ir normomis.

Tiriant kalio trąšų formų ir normų įtaką fermento sacharazės aktyvumui nustatyta, kad ekologiškai auginamus žemės ūkio augalus patręšus *Korn–Kali* ir *Patenkali* trąšų  $K_{150}$  normomis sacharazės aktyvumas buvo mažesnis nei netręšiant kalio trąšomis. Didžiausias fermento sacharazės aktyvumas nustatytas tręšiant *SOP* ir *Patenkali*  $K_{90}$  normomis. Patręšus  $K_{90}$  *SOP* trąšų norma, iš esmės padidėjo fermento sacharazės aktyvumas, lyginant su tręšimu *Korn–Kali*, *SOP*  $K_{150}$  bei *Patenkali*  $K_{150}$  normomis. Tręšimas didelėmis  $K_{150}$  kalio trąšų normomis mažino sacharazės aktyvumą, lyginant su tręšimu  $K_{90}$  normomis (3 lentelė).

Ekologiškai auginamų bulvių tręšimas sertifikuotomis fosforo ir kalio trąšomis didino fermento ureazės aktyvumą. Labiau fermento ureazės aktyvumą didino tręšimas fosforo nei kalio trąšomis. Tręšiant fosforo ir kalio trąšų deriniu jis gautas didesnis nei tręšiant tik kalio trąšomis, bet mažesnis nei tręšiant vien tik fosforo trąšomis. Lyginant fosforo ir kalio trąšų bei jų derinių įtaką fermento ureazės aktyvumui nustatyta, kad ženklų skirtumų tarp tręšimo variantų negauta, bet patręšus ekologiškai auginamas bulves  $P_{60}$  fosforitmilčių norma iš esmės padidėjo fermento ureazės aktyvumas, lyginant su netręstomis bulvėmis (4 lentelė).

Ekologiškai auginamų bulvių tręšimas fosforo ir kalio trąšomis mažino fermento sacharazės aktyvumą. Lyginant trąšų įtaką tarpusavyje nustatyta, kad mažiausias sacharazės aktyvumas nustatytas tręšiant kalio trąšomis *Patenkali*, o didžiausias fosforo trąšomis

fosforitmilčiais. Tręšimas fosforo, kalio bei šių trąšų deriniu iš esmės sumažino fermento sacharazės aktyvumą, lyginant su netręstomis bulvėmis. Patręšus ekologiškai auginamas bulves kalio trąšomis *Patenkali*, iš esmės sumažėjo fermento sacharazės aktyvumas, lyginant su tręšimu fosforitmilčiais, bet negauta esminių skirtumų, lyginant su tręšimu fosforo ir kalio trąšų deriniu (4 lentelė).

Tiriant sertifikuotų azoto, fosforo ir kalio trąšų įtaką fermento ureazės aktyvumui nustatyta, kad, lyginant su netręstomis ekologiškai auginamomis bulvėmis, patręšus *Provitos* ir fosforitmilčių trąšų deriniu, fermento ureazės aktyvumas sumažėjo, o tręšiant kitomis trąšomis jis gautas didesnis. Patręšus azoto, fosforo ir kalio trąšų deriniu iš esmės padidėjo fermento ureazės aktyvumas, lyginant su netręstomis bulvėmis bei tręšimu azoto, azoto ir kalio bei azoto ir fosforo trąšų deriniais. Bulves patręšus *Provita* ir fosforitmilčių trąšų deriniu iš esmės sumažėjo fermento ureazės aktyvumas, lyginant su tręšimu *Provita*, fosforitmilčių ir *Patenkali* trąšų deriniu, bet negauta esminių skirtumų, lyginant su tręšimu *Provita* trąšomis bei *Provita* ir *Patenkali* trąšų deriniu (5 lentelė).

Tiriant azoto, fosforo ir kalio trąšų įtaką fermento sacharazės aktyvumui nustatyta, kad ekologiškai auginamų bulvių tręšimas sertifikuotomis trąšomis mažino fermento sacharazės aktyvumą. Labiausiai sacharazės aktyvumas sumažėjo tręšiant azoto, fosforo ir kalio trąšų deriniu, o lyginant tręšimo variantus tarpusavyje, didžiausias sacharazės aktyvumas nustatytas bulves patręšus azoto ir kalio trąšų deriniu. Bulves patręšus *Provita* trąšomis, *Provita* ir fosforitmilčių bei *Provita*, fosforitmilčių ir *Patenkali* trąšų deriniais, iš esmės sumažėjo fermento sacharazės aktyvumas, lyginant su netręstomis bulvėmis, o lyginant su tręšimu *Provita* ir *Patenkali* trąšų deriniu esminių fermento aktyvumo skirtumų nenustatyta. Patręšus ekologiškai auginamas bulves *Provita* ir *Patenkali* trąšų deriniu iš esmės padidėjo fermento sacharazės aktyvumas, lyginant su tręšimu *Provita* trąšomis, *Provita* ir fosforitmilčių bei *Provita*, fosforitmilčių ir *Patenkali* trąšų deriniais (5 lentelė).

1 lentelė. Ekologinio ir intensyvaus ūkininkavimo įtaka dirvožemio biologiniam aktyvumui

Sėjomainos ir laukai	Hidrolizinio fermento ureazės aktyvumas mg $NH_3$ per 24 h 1 g orasausio dirvožemio	Hidrolizinio fermento sacharazės aktyvumas mg gliukozės per 48 h 1 g orasausio dirvožemio
Ekologinės gamybos ūkis I sėjomaina	16,62	22,86
Ekologinės gamybos ūkis II sėjomaina	8,27	21,50
Intensyvios gamybos ūkio 7 sėjomaininis laukas	4,42	26,67
Intensyvios gamybos ūkio 8 sėjomaininis laukas	1,71	27,47
$R_{05}$	0,74	3,70

**2 lentelė.** Tręšimo fosforitmilčiais įtaka dirvožemio biologiniam aktyvumui

Fosforitmilčių norma	Hidrolizinio fermento ureazės aktyvumas mg NH <sub>3</sub> per 24 h 1 g orausio dirvožemio	Hidrolizinio fermento sacharazės aktyvumas mg gliukozės per 48 h 1 g orausio dirvožemio
P <sub>0</sub>	3,73	31,92
P <sub>60</sub>	3,99	38,46
P <sub>90</sub>	3,66	33,41
P <sub>120</sub>	3,78	33,32
R <sub>05</sub>	0,27	1,61

**3 lentelė.** Tręšimo kalio trąšomis įtaka dirvožemio biologiniam aktyvumui

Kalio trąšų formos ir normos	Hidrolizinio fermento ureazės aktyvumas mg NH <sub>3</sub> per 24 h 1 g orausio dirvožemio	Hidrolizinio fermento sacharazės aktyvumas mg gliukozės per 48 h 1 g orausio dirvožemio
K <sub>0</sub> (netręšta)	2,44	31,71
K <sub>90</sub> ( <i>Korn-Kali</i> )	2,32	32,74
K <sub>150</sub> ( <i>Korn-Kali</i> )	2,43	28,02
K <sub>90</sub> ( <i>SOP</i> )	2,62	36,35
K <sub>150</sub> ( <i>SOP</i> )	2,80	33,86
K <sub>90</sub> ( <i>Patenkali</i> )	2,72	35,09
K <sub>150</sub> ( <i>Patenkali</i> )	3,56	31,26
R <sub>05</sub>	0,44	2,47

**4 lentelė.** *Patenkali* ir fosforitmilčių įtaka dirvožemio biologiniam aktyvumui auginant ekologiškai bulves

Tiriama priemonė	Hidrolizinio fermento ureazės aktyvumas mg NH <sub>3</sub> per 24 h 1 g orausio dirvožemio	Hidrolizinio fermento sacharazės aktyvumas mg gliukozės per 48 h 1 g orausio dirvožemio
Netręšta	3,54	34,16
P <sub>60</sub> (fosforitmilčiai)	4,66	28,11
K <sub>90</sub> ( <i>Patenkali</i> )	4,22	21,54
P <sub>60</sub> K <sub>90</sub> (fosforitmilčiai + <i>Patenkali</i> )	4,32	26,24
R <sub>05</sub>	0,92	4,84

**5 lentelė.** Organinių azoto trąšų *Provita*, *Patenkali* ir fosforitmilčių įtaka dirvožemio biologiniam aktyvumui

Tiriama priemonė	Hidrolizinio fermento ureazės aktyvumas mg NH <sub>3</sub> per 24 h 1 g orausio dirvožemio	Hidrolizinio fermento sacharazės aktyvumas mg gliukozės per 48 h 1 g orausio dirvožemio
Netręšta	3,54	34,16
N <sub>60</sub> ( <i>Provita</i> )	3,59	30,68
N <sub>60</sub> K <sub>90</sub> ( <i>Provita</i> + <i>Patenkali</i> )	4,06	33,84
N <sub>60</sub> P <sub>60</sub> ( <i>Provita</i> + fosforitmilčiai)	3,32	24,27
N <sub>60</sub> P <sub>60</sub> K <sub>90</sub> ( <i>Provita</i> + fosforitmilčiai + <i>Patenkali</i> )	7,74	17,37
R <sub>05</sub>	0,77	2,12

## Išvados

Dėl ilgalaikio ekologinio ūkininkavimo įtakos nustatytas esminis fermento ureazės aktyvumo padidėjimas bei fermento sacharazės aktyvumo sumažėjimas, lyginant su intensyviauoju ūkininkavimu. Tręšimas organinėmis trąšomis bei ekologinis ūkininkavimas didino dirvožemyje fermento ureazės aktyvumą, o tręšiant sintetinėmis mineralinėmis trąšomis ir ūkininkaujant intensyviai dirvožemyje didėjo fermento sacharazės aktyvumas.

Ekologiškai auginamus žemės ūkio augalus tręšiant P<sub>60</sub> trąšų norma nustatytas didžiausias fermentų ureazės ir sacharazės aktyvumas, o didinant trąšų normas fermentų

aktyvumas mažėjo. Patręšus *Patenkali* trąšomis K<sub>150</sub> norma iš esmės padidėjo ureazės aktyvumas, lyginant su tręšimu kitomis kalio trąšų formomis ir normomis. Patręšus K<sub>90</sub> *SOP* trąšų norma, iš esmės padidėjo fermento sacharazės aktyvumas, lyginant su tręšimu *Korn-Kali*, *SOP* K<sub>150</sub> bei *Patenkali* K<sub>150</sub> normomis. Tręšiant didelėmis K<sub>150</sub> kalio trąšų normomis mažino sacharazės aktyvumą, lyginant su tręšimu K<sub>90</sub> normomis.

Ekologiškai auginamų bulvių tręšimas sertifikuotomis fosforo ir kalio trąšomis didino fermento ureazės, bet mažino fermento sacharazės aktyvumą. Patręšus ekologiškai auginamas bulves P<sub>60</sub> fosforitmilčių



norma iš esmės padidėjo fermento ureazės aktyvumas, lyginant su netręštomis bulvėmis. Patręšus ekologiškai auginamas bulves kalio trąšomis *Patenkali*, iš esmės sumažėjo fermento sacharazės aktyvumas, lyginant su tręšimu fosforitmilčiais.

Patręšus ekologiškai auginamas bulves azoto, fosforo ir kalio trąšų deriniu iš esmės padidėjo fermento ureazės aktyvumas, lyginant su netręštomis bulvėmis bei tręšimu azoto, azoto ir kalio bei azoto ir fosforo trąšų deriniais. Patręšus ekologiškai auginamas bulves *Provita* ir *Patenkali* trąšų deriniu iš esmės padidėjo fermento sacharazės aktyvumas, lyginant su tręšimu *Provita* trąšomis, *Provita* ir fosforitmilčių bei *Provita*, fosforitmilčių ir *Patenkali* trąšų deriniais.

## Literatūra

- Arlauskienė, E. (1998). Dirvožemio biologinio aktyvumo rodiklių palyginimas. *Žemdirbystė*, 61, 178–193.
- Baltramaitytė, D., Rutkoviėnė, V., Svirskienė, A. (2000). Dirvožemio mikroorganizmų paplitimo ir hidrolazių aktyvumo kitimas skirtingose žemdirbystės sistemose glėjiškame išplautžemyje. *Žemdirbystė*, 72, 252–267.
- Bending, G. H., Turner M. K., Jones, J. E. (2002). Interactions between crop residue and soil organic matter quality and the functional diversity of soil microbial communities. *Soil Biology and Biochemistry*, 34, 1073–1082.
- Goyal, S., Chader, K., Mundura, M. C., Kapoor, K. K. (1999). Influence of inorganic fertilizers and organic amendments on soil organic matter and soil microbial properties under tropical conditions. *Biology and Fertility of Soils*. 29(2), 196–200.
- Granstedt, A. (1995). Studies of the flow, supply and losses of nitrogen and other nutrient in conventional and ecological systems in Sweden. *Biological Agriculture & Horticulture*, 51–67.
- Grinienė, E. (1998). Biochemija, Kaunas.
- Fliessbach, A. (1998). Mikroorganismen in Oekofoeden zeigen groessere Vielfalt und hoehere Abbauleistung. *Oekologie & Landau*, 2, 38–41.
- Kanchikerimath, M., Dhyana, S. (2001). Soil organic matter and biological properties after 26 years of maize–wheat–cowpea cropping as affected by manure and fertilization in a Cambisol in semiarid region of India. *Agriculture, Ecosystems and Environment*. 86(2), 155–162.
- Kandeler, E., Margensin, R., Öhlinger, R., Schinner, F. (1993). Bodenmikrobiologisches Monitoring –Vorschlaege fuer eine Bodenzustandsinventur. *Die Bodenkultur*, 44(4), 1253–1264.
- Kandeler, E., Stemmer, M., Klimanek E–V. (1999). Response of soil microbial biomass, urease and xylanase within particle size fractions to long–term soil management. *Soil Biology and Biochemistry*, 31, 261–273.
- Ladd, J.N. (2003). Research trends in the development of enzymology. *Preserving Soil Quality and Soil Biodiversity*, 17–39.
- Marschner, P., Kandeler, E., Marschner, B. (2003). Structure and function of the soil microbial community in a long term fertilizer experiment. *Soil Biology and Biochemistry*, 35(3), 453–461.
- Mažvila, J., Vaišvila, Z., Radžiūnas, V. (1992). Ilgalaikio tręšimo mineralinėmis trąšomis įtaka derliui, dirvožemio agrocheminėms savybėms, maisto medžiagų išplovimui. *Antropogeninių veiksmų įtaka dirvožemio derlingumui*, 52–57.
- Marx, M.C., Kandeler, E., Wood, M., Wermbter, N., Jarvis, S.C. (2005). Exploring the enzymatic landscape: distribution and kinetics of hydrolytic enzymes in soil particle–size fractions. *Soil Biology and Biochemistry*, 37, 35–48.
- Niggli, U., Fließbach, A., Mäder, P. (1999). Yield of grass clover crop rotation and soil fertility in organic and conventional farming systems. *On the way to Europe with organic products*, 92–102.
- Plakolm, H. (1991). *Oekologische Landau*. Grundwissen fuer die Praxis, Wien.
- Pekarskas, J. (2005). *Ekologinio ūkininkavimo įtaka dirvožemio agrocheminėms savybėms ir augalų mitybos problemų sprendimas*. Akademija, Vilnius.
- Pekarskas, J., Stelmokas, S. (2009). Sertifikuotų trąšų įtaka ekologiškai auginamų žieminių rugių derlingumui, derliaus cheminei sudėčiai ir natūriniam grūdų svoriui. *Žmogaus ir gamtos sauga*. 2, 36–39.
- Pekarskas, J. (2008). *Tręšimas ekologinės gamybos ūkiuose*. Kaunas.
- Ros, M., Hernandez, M. T., Garcia, C. (2003). Soil microbial activity after restoration of a semiarid soil by organic amendments. *Soil Biology and Biochemistry*, 35(3), 463–469.
- Schinner, F., Öhlinger, R., Kandeler, E., Margensin, r. (1993). *Bodenbiologische Arbeitsmethoden*. 2. Auflage. Berlin.
- Svensson, K. (2002). *Microbial indicators of fertility in arable land*. Uppsala.
- Svirskienė, A., Antanaitis, Š. (2002). Dirvožemio biologinio aktyvumo pokyčiai taikant įvairaus intensyvumo žemdirbystės sistemas karbonatingame sekliai glėjiškame rudžemyje. *Žemdirbystė*, 77, 32–45.
- Svirskienė, A. (1999). Antropogeniniam poveikiui jautrių dirvožemio mikrobiologinio aktyvumo ir jo derlingumo indikatorių įvertinimas. *Ekologija*, 3, 90–94.
- Svirskienė, A., Magla, A. (1997). Įvairios specializacijos sėjomainų bei monokultūrų įtaka dirvožemio biologiniam aktyvumui. *Žemdirbystė*, 59, 3–15.
- Svirskienė, A., Tarvidas, J. (1986). NPK trąšų įtaka kultūriniais žolynais apsėtų dirvų biologiniam aktyvumui. *Žemdirbystė*, 34, 84–98.
- Svirskienė, A., Tarvidas, J. (1995). Neutralaus priemolio dirvožemio biologinio aktyvumo tyrimų kultūrinėse ganyklose apžvalga. *Žemdirbystė*, 43, 109–120.
- Šimek, M., Hopkins, D.W., Kačík, J., Píček, T., Šantručková, H., Stana, J., Trávník, K. (1999). Biological and chemical properties of arable soils affected by long – term organic and inorganic fertilizer applications. *Biology and Fertility of Soil*. 29, 300–308.
- Šiuliauskienė, N. (1981). *Dirvožemių kultūrinimas ir mikroorganizmai*. Vilnius.
- Šiuliauskienė, N. (1995). Velėninių karbonatinių dirvožemių mikrofloros ir fermentų aktyvumo dinamika. *Žemdirbystė*. 49, 44–50.
- Tarakanovas, P., Raudonius, S. (2003). *Agromonių tyrimų duomenų statistinė analizė taikant kompiuterines programas ANOVA, STAT, SPLIT-PLAT iš paketo SELEKCIJA ir IRRISTAT*. Akademija, Vilnius.
- Trasar Cepeda, C., Leiros de la Pena, M.C., Garcia Fernandez, F., Gil Stores, F. (2003). Soil biochemical properties as indicators of soil quality. *Preserving Soil Quality and Soil Biodiversity*, 119–141.
- Карягина, Л. (1983). Микробиологические основы повышения плодородия почв. Минск.
- Лобков, Б. Т., (1999). Биоразнообразие в агроэкосистемах как фактор оптимизации биологической активности почвы. *Почвоведение*, 6, 732–737.
- Мороз, Г.В. (1997). Влияние доз азотных, фосфорных и калийных удобрений на биологическое состояние дерново–подзолистой супесчаной почвы. Минск.
- Свирскене, А. (2003). Микробиологические и биохимические показатели при оценке антропогенного воздействия на почвы. *Почвоведение*, 2, 202–210.

- Хазиев, Ф. Х. (1990). Методы почвенной энзимологии. Москва.
- Христенко, С. И., Шатохина, С. Ф. (2002). Влияние гидротермических факторов на микробный комплекс оподзоленного чернозема. *Почвоведение*, 3, 335–339.
- Чундерова, А. И. (1970). Активность инвертазы в дерново – подзолистых почвах. *Почвоведение*, 12, 104–109.
- Чундерова, А. И. (1973). Ферментативная активность дерново – подзолистых почв Северо – Западной зоны. Таллин.
- Щербакова, А. (1983). *Ферментативная активность почв и трансформация органического вещества*. Минск.

## ASSESSMENT OF SOIL'S BIOLOGICAL ACTIVITY IN ORGANIC AND INTENSIVE SYSTEM OF FARMING

### Summary

Research In soils biological activity was carried out on the farm of ecological production at Lithuanian University of Agriculture, at Test Station and in fields of agricultural crop rotation at Educational farm of intensive production. Researched was aimed at assessing the effect organic and intensive agricultural activity had on activity of urease and saccharase ferments and effect of certified fertilizers on activity of these ferments under the circumstances of organic farming. Under the effect of long-term organic farming, increased in urease activity and decreased in saccharase activity were found in comparison with intensive farming. Application of organic fertilizers increased urease activity in soil while application of synthetic mineral fertilizers and intensive agricultural activity resulted in increase of saccharase activity in soil. Application of a moderate P<sub>60</sub> rate of fertilizers to organically grown crops the greatest activity of both urease and saccharase was found. This activity went into decline as the rates of fertilizers

increased. Phosphorus powder increased activity of urease ferment by 1.34–7.0 per cent, and activity of saccharase ferment was increased by 4.38–20.49 per cent. Application of P<sub>90</sub> rate of phosphorus powder essentially decreased activity of urease ferments compared to its activity under the effect of P<sub>60</sub> rate. Application of P<sub>60</sub> rate of phosphorus powder to crops essentially increased activity of saccharase ferment, compared to unfertilized soil and application of P<sub>90-120</sub> rate. Application of *Patenkali* at a rate of K<sub>150</sub>, activity of ferment urease increased essentially. Application of *SOP* at a rate of K<sub>90</sub>, essentially increased activity of saccharase ferment compared with application of *Korn-Kali*, *SOP* at a rate of K<sub>150</sub> and *Patenkali* at a rate of K<sub>150</sub>. Application of K<sub>150</sub> big rates of potassium fertilizers decreased activity of saccharase compared to application of K<sub>90</sub> rates. Application of certified organic potassium and phosphorus fertilizers to potatoes increased activity of ferment urease, however, it decreased activity of saccharase activity. Application of P<sub>60</sub> rate of phosphorus powder to organically grown potatoes essentially increased activity of urease compared to unfertilized potatoes. Application of potassium fertilizers *Patenkali* to organically grown potatoes essentially decreased activity of saccharase ferment, compared to its activity when phosphorus powder was applied. Application of combination of nitrogen, phosphorus and potassium to organically grown potatoes essentially increased activity of urease ferment compared to unfertilized potatoes and application of combinations of nitrogen, nitrogen and potassium and nitrogen and phosphorus fertilizers. Applying *Provita* and *Patenkali* combinations to organically grown potatoes essentially increased activity of saccharase compared with application of *Provita*, combinations of *Provita* and phosphorus powder, and combination of *Provita*, phosphorus powder and *Patenkali*.

KEYWORDS: organic and intensive farming, soil's biological activity, ferments, urease, saccharase, fertilizers.

---

**Juozas Pekarskas**, Lietuvos žemės ūkio universiteto Dirvotyros ir agrochemijos katedros docentas, Agroekologijos centro vadovas, biomedicinos mokslų daktaras. Mokslinių tyrimų kryptis – ilgalaikio ekologinio ūkininkavimo įtaka agroekosistemai bei augalų mitybos problemų sprendimas ekologinėje žemdirbystės sistemoje. Paskelbta vieno ir su bendraautoriais 126 moksliniai straipsniai, parašyta 21 knygos, metodiniai leidiniai ir brošiūros. Daugumos mokslinių tyrimų temų ir projektų ekologinio ūkininkavimo srityje vadovas ir vykdytojas. Adresas Studentų g. 11, Kauno r. Telefonas (8 67) 10 37 49. El. paštas juozas.pekarskas@lzuu.lt.

**Danguolė Zakarauskaitė**, Lietuvos žemės ūkio universiteto Dirvotyros ir agrochemijos katedros docentė, biomedicinos mokslų daktarė. Mokslinių tyrimų kryptis – dirvožemio biologija. Paskelbta vienos ir su bendraautoriais 43 moksliniai straipsniai, parašyti 5 metodiniai leidiniai. Daugumos mokslinių tyrimų vykdytoja. Adresas Studentų g. 11, Kauno r. Telefonas (8 37) 75 22 12. El. paštas danguole.zakarauskaitė@lzuu.lt.



# EKOLOGINĖS GYVULININKYSTĖS IR ŽUVININKYSTĖS PLĖTRA LIETUVOJE

Juozas Pekarskas<sup>1</sup>, Ona Kazlienė<sup>2</sup>, Anželika Raškauskienė<sup>1</sup>, Algirdas Gavenauskas<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Lietuvos žemės ūkio universitetas, <sup>2</sup>Viešojo įstaiga „Ekoagros“

## Anotacija

Ekologinis ūkininkavimas yra vienas iš labiausiai besivystančių ūkininkavimo būdų ne tik Lietuvoje, bet ir visoje Europos Sąjungoje. Lietuvos ekologinės gamybos ūkiuose vyrauja augalininkystės ūkiai, o gyvulininkystės šaka mažai išvystyta. Gyvulininkystė yra neatskiriama daugelio ekologišku ūkininkavimu užsiimančių ūkininkų veiklos dalis. Ekologiškai ūkininkaujant ir naudojant atsinaujinančius gamtinius išteklius (gyvūnų mėšlą, srutas, ankštinius ir kitus augalus) augalininkystės ir gyvulininkystės sistema leidžia išsaugoti, o ilgainiui ir pagerinti dirvos derlingumą bei prisideda prie tvarios žemės ūkio plėtros. 2007 metais buvo sertifikuota 817 gyvulininkystės ūkių. Stambių ekologinės gyvulininkystės ūkių skaičius auga, nors iki 2003 metų dominavo smulkūs ūkiai. Lietuvos ekologinės gamybos ūkiuose, lyginant 2008 su 2007 m., padidėjo sertifikuotų melžiamų karvių ir avių, bet sumažėjo mėšinių galvijų skaičius. Melžiamų karvių padidėjo 1436 vnt., arba 18,0 proc., o avių 2238 vnt., arba 21,2 proc. Sertifikuotų mėšinių galvijų sumažėjo 1820 vnt., arba 12,1 proc. Taip pat, lyginant 2008 su 2007 m., padidėjo sertifikuotų arklių, ožkų, nežymiai kiaulių, o sumažėjo laikomų triušių ir paukščių. Sertifikavus pieno ir mėsos perdirbimo įmones kaip ekologiškų maisto produktų tvarkymo įmones, ekologinės gyvulininkystės plėtra Lietuvoje spartėja. Šiuo metu superkamas ir perdirbamas ekologiškas pienas, iš jo gaminami ekologiški sūriai, varškė, jogurtai. Rinkoje atsirado sertifikuotų įvairių mėsos ir jos produktų gaminių. Didžiausias 5403,5 ha tvenkinių plotas ekologinės žuvininkystės ūkiuose sertifikuotas 2006 m. 2007 m. sertifikuotas plotas sumažėjo 360,68 ha, arba 6,67 proc., o 2008 m. jis vėl pradėjo siekti tiek didėti. Kiekvienais metais sertifikuoti žuvininkystės plotai yra įžuvinami. Ekologinės žuvininkystės ūkiuose auginama devynių rūšių žuvis: karpiai, lydekos, karosai, lynai, baltieji amūrai, margieji plačiakakčiai, eršketai, šamai, peledės. Didžiausius ekologinės žuvininkystės tvenkinių plotus 898,8 ha nuo 2006 m. sertifikuoja UAB „Raseinių žuvininkystė“. Taip pat nemažus tvenkinių plotus 659,4 ir 615,75 ha sertifikavo UAB „Čivylių žuvis“ ir UAB „Akvilėja“.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: ekologinis ūkininkavimas, gyvulininkystė, žuvininkystė, plėtra.

## Įvadas

Ekologinis ūkininkavimas yra vienas iš labiausiai besivystančių ūkininkavimo būdų ne tik Lietuvoje, bet ir visoje Europos Sąjungoje. Su kiekvienais metais didėja ekologinės gamybos ūkių ir plečiasi jų plotai. Ekologinis žemės ūkis negali būti plėtojamas užterštoje aplinkoje arba teršti aplinką. Ekologiškai ūkininkaujant pagaminami aukštos maistinės vertės žemės ūkio produktai, kurie turi didelę paklausą tarp vartotojų (Pekarskas ir kt., 2006; Pekarskas ir kt., 2007).

Ekologiškų produktų gamyba Lietuvoje pradėta 1993 metais. Tais metais sertifikuoti devyni ūkiai, kuriems buvo suteiktas pereinamojo laikotarpio į ekologinį ūkį statusas. 2007 metais buvo sertifikuoti 2855 ūkiai (iš jų – 13 žuvininkystės ūkių). Keturiadešimtyje bitininkystės ūkių sertifikuota 1281 bičių šeima, o vienuolikoje laukinės augmenijos rinkimo ūkių – 7157 ha plotas. Daugiausia 2007 metais buvo ekologiškai ūkininkaujama iki 30 ha žemės ūkio naudmenų plote. Tokių ūkių buvo 1836, arba 65 proc. visų sertifikuotų ekologinės gamybos ūkių. Jų žemės naudmenų plotas sudarė 19 proc. viso sertifikuoto žemės ūkio naudmenų ploto, o vidutinis ūkio dydis – 16 ha (Pekarskas ir kt. 2008).

Reikalavimai užsiimti ekologine gyvulininkyste gerokai skiriasi nuo gyvulių auginimo intensyvios gamybos ūkiuose. Reikalavimai užsiimti ekologinių gyvulių auginimu yra nurodyti ES Komisijos reglamentuose.

Gyvulininkystė yra neatskiriama daugelio ekologišku ūkininkavimu užsiimančių ūkininkų veiklos dalis.

Ekologiškai ūkininkaujant ir naudojant atsinaujinančius gamtinius išteklius (gyvūnų mėšlą, srutas, ankštinius ir kitus augalus) augalininkystės ir gyvulininkystės sistema leidžia išsaugoti, o ilgainiui ir pagerinti dirvos derlingumą bei prisideda prie tvarios žemės ūkio plėtros. Gyvuliai yra nepakeičiama mitybinių, apykaitinių procesų – dirva – augalai – gyvuliai grandis. Gyvulių skaičius ūkiuose turi būti griežtai derinamas su turimu žemės plotu. Tik tokiu būdu antriniai gyvulininkystės veiklos produktai tampa ne atliekomis ir tarša, o tarša augalams, būtent taip užsidaro ekologinės gamybos ciklas (Žekonienė ir kt. 2005; Skurdenienė ir kt. 2007).

Draudžiama užsiimti ekologine gyvulininkyste, jei neturima nuosavos sertifikuotos žemės ar nėra sudarytos rašytinio bendradarbiavimo sutarties su kitu ekologinės gamybos ūkininku. Gyvūnų auginimas turi būti susietas su žeme, kurioje užaugintų gyvūnų mėšlas naudojamas auginamiems augalams tręšti (Komisijos reglamentas (EB) Nr. 889/2008).

Ekologinės gamybos ūkiuose gyvūnai turi augti sveiki ir duoti kokybišką ekologinę produkciją. Tokiuose ūkiuose pirmenybė teikiama vietinėms gyvulių ir paukščių veislėms, kurios yra gerai prisitaikiusios prie aplinkos sąlygų. Laikymo sąlygos turi atitikti kiekvienai gyvūnų rūšiai keliamus reikalavimus, turi būti sudaromos sąlygos laisvai tenkinti dar išlikusius laukinių protėvių instinktus, lengvai prieinamas pašaras/lesalai ir vanduo. Esant skirtingoms gyvūnų laikymo sąlygoms, pastatų šildymo ir vėdinimo sistemos turi palaikyti tokią oro cirkuliaciją, dulkių lygį, santykinį oro drėgnį ir dujų koncentraciją, kuri nebūtų kenksminga gyvūnams.

Atsižvelgiant į vietines oro sąlygas ir konkrečias gyvūnų veisles, diendaržiai, pasivaikščiojimo aikštelės ir lauko aptvarai turi būti įrengti taip, kad apsaugotų nuo lietaus, saulės, vėjo, ribinių temperatūrų (Bakutis 2002; Žekonienė ir kt. 2006; Skurdenienė ir kt. 2007).

2007 metais buvo sertifikuota 817 gyvulininkystės ūkių. Palyginti su 2006 m., jų skaičius išaugo 13,5 proc. Daugiausia ekologinės gyvulininkystės ūkių yra Telšių, Molėtų, Raseinių, Šilalės ir Ukmergės savivaldybėse. Stambių ekologinės gyvulininkystės ūkių skaičius auga, nors iki 2003 metų dominavo smulkūs ūkiai. Ūkiuose daugiausia ekologiškai auginama avių. Lyginant su 2006 m., ekologinių avių skaičius išaugo 24 proc., melžiamų karvių – 27 proc. (Pekarskas ir kt. 2008).

Nedideliuose ekologinės gamybos ūkiuose sertifikuotus galvijus leidžiama rišti, jei neįmanoma jų laikyti grupėmis, atitinkančiomis jų elgesio reikalavimus, bet su sąlyga, kad ganymo laikotarpiu, kai tai leidžia oro sąlygos ir žemės būklė, jiems turi būti suteikta galimybė ganytis ganyklose ir diendaržiuose, o kai ganymas neįmanomas, bent du kartus per savaitę turi būti išgenami į diendaržius (žemės ūkio ministro 2009-01-09 įsakymas Nr. 3D–11).

Pastatuose turi būti toks gyvūnų skaičius, kuris užtikrintų gyvūnams patogumą, gerovę ir rūšims būdingų poreikių tenkinimą, kuris visų pirma priklauso nuo gyvūno rūšies, veislės ir amžiaus. Taip pat atsižvelgiama į gyvūnų reikmes, susijusias su natūraliu elgesiu, kuris, ypač priklauso nuo grupės dydžio ir gyvūno lyties. Gyvūnų tankumas turi būti toks, kad būtų užtikrinta jų gerovė, suteikiant jiems pakankamą plotą natūraliai stovėti, lengvai atsigtulti, apsisukti, laižytis, būti natūralioje padėtyje ir daryti visus natūralius judesius (Komisijos reglamentas (EB) Nr. 889/2008).

Komisijos reglamente (EB) Nr. 889/2008, kuriuo nustatomos išsamios Tarybos reglamento (EB) Nr. 834/2007 dėl ekologinės gamybos ir ekologiškų produktų ženklinimo įgyvendinimo taisyklės dėl ekologinės gamybos, ženklinimo ir kontrolės, numatytas mažiausias privalomas įvairioms gyvūnų rūšims ir kategorijoms skirtų uždarų patalpų ir lauko aikštelių paviršiaus plotas bei kitos gyvūnų laikymo ypatybės (Komisijos reglamentas (EB) Nr. 889/2008) (1 ir 2 lentelės).

Ekologiškai, ne intensyviai ūkininkaujant, yra skirtingai prilyginami gyvuliai vienam sutartiniam gyvuliui. Pagal Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro įsakymą, buliai, karvės ir kiti galvijai, vyresni nei 2 metų, arkliai, vyresni nei 6, mėnesių prilyginami vienam sutartiniam gyvuliui. Galvijai nuo 6 mėnesių iki 2 metų prilyginami 0,6, galvijai ir arkliai, jaunesni nei 6 mėnesių – 0,40, avys, ožkos – 0,025 sutartinio gyvulio (žemės ūkio ministro 2009-05-28 įsakymas Nr. 3D–379).

**1 lentelė.** Mažiausias vidaus ir lauko plotas bei kitos įvairios galvijų, arklių, ožkų ir kiaulių laikymo charakteristikos ekologinės gamybos ūkiuose (Komisijos reglamentas (EB) Nr. 889/2008)

Veisliniai ir penimi galvijai bei arkliai	iki 100	1,5	1,1
	iki 200	2,5	1,9
	iki 350	4,0	3
	daugiau kaip 350	5, mažiausiai 1 m <sup>2</sup> 100 kg	3,7, mažiausiai 0,75 m <sup>2</sup> 100 kg
Melžiamos karvės		6	4,5
Veisliniai buliai		10	30
Avys ir ožkos		1,5 avies/ožkos	2,5
		0,35 ėriuko/ožiuko	0,5
Apsiparšiusios paršavedės su paršeliais iki 40 dienų		7,5	2,5
Penimos kiaulės	iki 50	0,8	0,6
	iki 85	1,1	0,8
	iki 110	1,3	1,0
Paršeliai	daugiau kaip 40 dienų ir iki 30 kg	0,6	0,4
Veislinės kiaulės		2,5 moteriškos lyties	1,9
		6 vyriškos lyties, jei naudojami gardai kergimui: 10 m <sup>2</sup> kuiliui	8,0

Gyvūnai turėtų būti šeriami žole ir pašarais, pagamintais pagal Ekologinio ūkininkavimo taisykles, pageidautina pagamintais savo ūkyje, atsižvelgiant į gyvūnų fiziologinius poreikius (Komisijos reglamentas (EB) Nr. 889/2008).

Siekiant padėti ekologiniu ūkininkavimu užsiimantiems ūkininkams užtikrinti pakankamą pašarų tiekimą jų gyvuliams ir supaprastinti žemės plotų pavertimą ekologiškais plotais, kad būtų patenkintas didėjantis vartotojų ekologiškų produktų poreikis, numatoma leisti, kad ekologiškai auginamų gyvūnų pašarų racioną sudarytų iki 100 proc. pereinamojo laikotarpio pašarų, pagamintų ūkininko nuosavame ūkyje (Komisijos reglamentas (EB) Nr. 1254/2008).

Triušiai negali būti laikomi narvuose, išskyrus triušių pateles, kurios gali būti laikomos narvuose po 15 dienų nuo sukergimo iki jauniklių atjunkymo. Narvo plotas vienam triušiui turi būti ne mažesnis kaip 0,4 m<sup>2</sup>, papildomai pridedant po 0,1 m<sup>2</sup> kiekvienam atvestam triušiukui. Pusę narvo grindų ploto gali sudaryti grotelės. Triušivimosi ir auginimo patalpos turi būti atskiros. Natūraliam prieaugliui papildyti, raštu suderinus su sertifikavimo įstaiga, leidžiama iš įprastinių ūkių išgyti iki 20 proc. triušių patelių per metus, tik ypatingais atvejais, sertifikavimo įstaigai leidus – iki 40 proc. (žemės ūkio ministro 2009-01-09 įsakymas Nr. 3D–11).

Gyvūnų rūšis	Patalpų plotas (visas gyvūnams prieinamas plotas)		Lauko plotas (aikštelių plotas, išskyrus ganyklas)
	mažiausias gyvas svoris (kg)	m <sup>2</sup> vienam gyvūnui	m <sup>2</sup> vienam gyvūnui

**2 lentelė.** Mažiausias vidaus ir lauko plotas bei kitos naminių paukščių laikymo charakteristikos ekologinės gamybos ūkiuose (Komisijos reglamentas (EB) Nr. 889/2008)

Paukščiai	Patalpų plotas (visas gyvūnams skirtas plotas)			Lauko plotas (aikštelių plotas, išskyrus ganyklas)
	gyvūnų skaičius m <sup>2</sup>	lakta cm vienam gyvūnui	gūžta	
Dedeklės vištos	6	18	7 dedeklės vištos vienoje gūžtoje arba bendrųjų gūžtų atveju – 120 cm <sup>2</sup> vienam paukščiui	4, jeigu neviršija 170 kg azoto kiekio iš mėšlo vienam hektarui per metus
Penimi naminiai paukščiai (stacionariuose aptvaruose)	10, neviršijant 21 kg gyvojo svorio m <sup>2</sup>	20 (tik perlinėms vištoms)		4 broilieriai ir perlinės vištos 10 kalakutų 15 žašų Visiems pirmiau nurodytų rūšių paukščiams neturi būti viršijama 170 kg azoto kiekio iš mėšlo vienam hektarui per metus
Penimi naminiai paukščiai mobiliuose aptvaruose	16 <sup>(1)</sup> mobiliuose naminių paukščių aptvaruose, neviršijant 30 kg gyvojo svorio vienam m <sup>2</sup>			2,5, jeigu neviršijama 170 kg azoto kiekio iš mėšlo vienam hektarui per metus riba
<sup>(1)</sup> Tik mobilių aptvarų, neviršijančių 150 m <sup>2</sup> grindų ploto, atveju				

Naminiai paukščiai neturi būti laikomi narvuose. Atsižvelgiant į paukščių rūšims būdingas reikmes ir laikantis gyvūnų gerovės reikalavimų, palankiomis oro ir higienos sąlygomis vandens paukščiai turi turėti priėjimą prie upelio, tvenkinio, ežero ar vandens telkinio. Kiekvienoje paukštidėje neturi būti daugiau kaip: 4800 viščiukų, 3000 dedeklių vištų, 5200 perlinių vištų, 4000 muskusinių ar Pekino ančių patelių arba 3200 muskusinių ar Pekino antinų ar kitų ančių bei 2500 kastruotų gaidžių, žašų arba kalakutų. Bet kurio gamybos vieneto bendras naudingas mėšinių paukščių paukštidžių plotas neturi viršyti 1600 m<sup>2</sup>. Paukštides turi būti įrengtos taip, kad visi paukščiai galėtų lengvai patekti į diendaržį.

Ekologinės gyvulininkystės veikla turėtų užkirsti kelią sparčiam naminių paukščių auginimui. Todėl turi būti nustatomos specialios nuostatos, kad būtų išvengta

intensyvaus auginimo būdų taikymo. Pirmiausia naminiai paukščiai turi būti auginami, kol pasieks minimalų amžių, arba turi būti auginamos lėto augimo naminių paukščių rūšys, kad bet kuriuo atveju nebūtų paskatų taikyti intensyvaus auginimo būdų.

Siekiant išvengti gamtinių išteklių užteršimo maistingosiomis medžiagomis, nustatoma didžiausia leistina mėšlo naudojimo vienam hektarui ir gyvūnų skaičiaus vienam hektarui riba. Ši riba turi būti susieta su azoto kiekiu mėšle. Žemės ūkio paskirties gyvūnų skaičius ekologinės gamybos ūkiuose ribojamas, kad jų mėšle nesantis azoto kiekis neviršytų 170 kg viename hektare žemės ūkio naudmenų per metus (3 ir 4 lentelės) (Komisijos reglamentas (EB) Nr. 889/2008).

**3 lentelė.** Didžiausias leistinas gyvulių skaičius 1 ha (Komisijos reglamentas (EB) Nr. 889/2008).

Klasė arba rūšis	Didžiausias gyvulių skaičius viename ha, atitinkantis 170 kg N ha <sup>-1</sup> per metus
Daugiau kaip šešių mėnesių arkliai	2
Penėjimui skirti veršeliai	5
Kiti galvijai, jaunesni kaip vienerių metų	5
Buliuokai nuo vienerių iki dvejų metų amžiaus	3,3
Telyčios nuo vienerių iki dvejų metų amžiaus	3,3
Dvejų metų arba vyresni buliai	2
Veislinės telyčios	2,5
Penimos telyčios	2,5
Melžiamos karvės	2
Išbrokuotos karvės	2
Kitos karvės	2,5
Veislinių triušių patelės	100
Avys	13,3
Ožkos	13,3
Paršeliai	74
Paršavedės	6,5
Penimos kiaulės	14
Kitos kiaulės	14
Mėsiniai viščiukai	580
Dedeklės vištos	230

Renkantis veisles ekologinėje gyvulininkystėje reikėtų atsižvelgti į veislių gebėjimą prisitaikyti prie vietos sąlygų, jų gyvybingumą ir atsparumą ligoms, reikėtų skatinti didelę biologinę įvairovę (Komisijos reglamentas (EB) Nr. 889/2008).

Ekologinė žuvininkystė – perspektyvi ekologinio žemės ūkio veiklos sritis Lietuvoje. Pagrindiniai ekologinės žuvininkystės principai: aukštos kokybės produktų gamyba, nenaudojant jokių dirbtinių priedų, minimalaus poveikio aplinkai ir produktų apsaugai nuo taršos iš aplinkos užtikrinimas, gera žuvų sveikatos priežiūra, veterinarinių, sanitarinių reikalavimų vykdymas ekologinės žuvininkystės ūkyje, minimalus leistinų veterinarinių preparatų naudojimas, sintetinių trąšų ir pesticidų atsisakymas, tvenkiniai papildomai tręšiami tik leistinomis mineralinėmis ir organinėmis trąšomis (žemės ūkio ministro 2009-05-28 įsakymas Nr. 3D–379).

**4 lentelė. Sutartinių gyvulių (SG) skaičiaus ir mėšlo skleidimo ploto nustatymas (vienai gyvūno vietai) (Pekarskas, 2008)**

Gyvūnai	Gyvūnų skaičius, atitinkantis SG	Vienas gyvūnas sudaro SG	Skleidimo plotas ha
Paršavedės, kuiliai	2,9	0,35	0,21
Paršeliai iki 2 mėn.	100	0,01	0,006
Kiaulės nuo 2 iki 8 mėn.	10	0,1	0,06
Kiaulės per 8 mėn.	5	0,2	0,12
Karvės, buliai	1	1	0,59
Veršeliai iki 1 m.	4	0,25	0,15
Galvijai (prieaugis) nuo 1 iki 2 m.	1,4	0,7	0,41
Avys, ožkos	14	0,07	0,041
Arkliai per 1 m.	1	1	0,59
Kumeliukai iki 1 m.	2,5	0,4	0,24
Vištos (dedeklės)	140	0,007	0,0041
Broileriai (mėsiniai)	2500	0,0004	0,00024
Kiti paukščiai (antys, žąsys, kalakutai)	55	0,018	0,011
Triušiai (patinai ir patelės su prieaugiu iki atjunkymo)	40	0,025	0,015
Audinės (suaugę gyvūnai)	40	0,025	0,015
Lapės (suaugę gyvūnai)	15	0,067	0,039
Stručiai (suaugę gyvūnai)	2,5	0,4	0,24

Ekologiškai auginant žuvis reikia ne rečiau kaip du kartus per metus atlikti pilną tvenkinių vandens biocheminę analizę, tvenkinių augalijai mažinti naudojama biologinės (augalėdės žuvis) ir mechaninės (nendrių pjovimas), o kenksmingiems organizmams naikinti – prevencinės, mechaninės, fizinės ar biologinės priemonės. Nugaišusios žuvis, įkritę laukiniai paukščiai ir šiukšlės turi būti nedelsiant pašalinti iš tvenkinių ir sunaikinti.

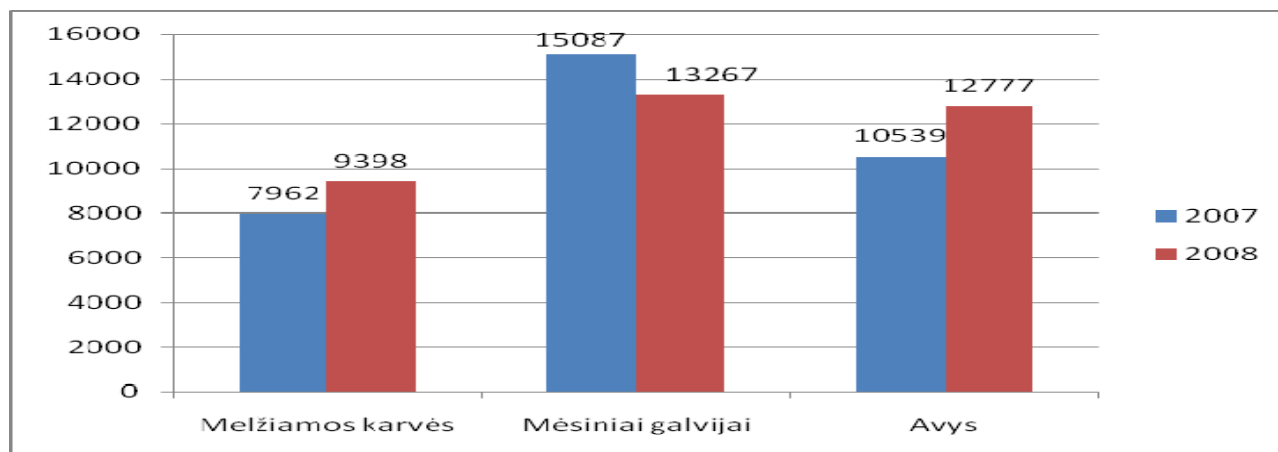
Ekologinės žuvininkystės tvenkiniuose draudžiama veisti vien tik moteriškų ar vyriškų lytinių ląstelių žuvis. Žuvis turi būti laikomos vandenyje iki pat skerdimo ir paskerdžiamos netrukus, kai tik išimamos iš vandens (žemės ūkio ministro 2009-05-28 įsakymas Nr. 3D-379).

Prieš ketverius metus ekologiškai auginti žuvis pradėjo 12 žuvininkystės ūkių 2848 ha išžuvintų tvenkinių plote. 2007 m. buvo sertifikuota 13 žuvininkystės ūkių, kuriuose sertifikuota 5040 ha (4940 ha išžuvintų tvenkinių). Populiariausia žuvis ekologinės gamybos ūkiuose – karpis. Jo populiarumui nenusileidžia lydeka, karosas, lynas, baltasis amūras, peledė bei starkis (Pekarskas ir kt. 2008).

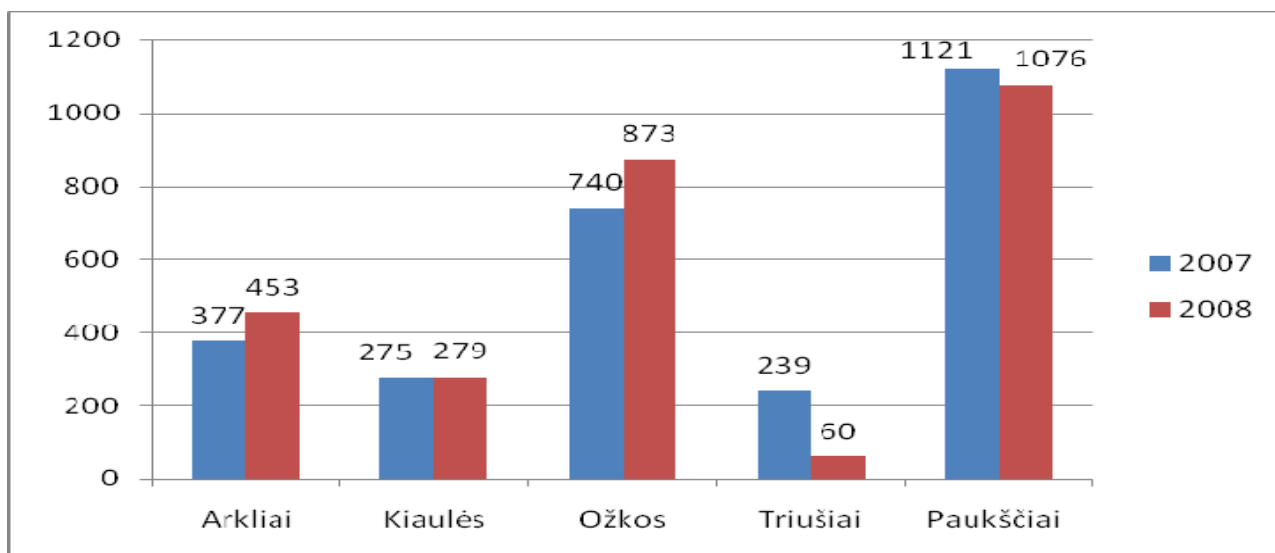
**Rezultatai**

2008 metais buvo sertifikuoti 2805 ūkiai (iš jų – 13 žuvininkystės ūkių), o sertifikuotas ekologinės gamybos plotas sudarė 127362 ha – beveik 5 proc. deklaruotų tiesioginėms išmokoms žemės ūkio naudmenų ploto. Jei 2007 m., lyginant su 2006 m., buvo ženklus padidėjimas, tai 2008 m., lyginant su 2007 m., ekologinių ūkių skaičiaus ir ploto padidėjimo jau nėra. Padidėjo perdirbimo įmonių skaičius: 2007 m. sertifikuotos 26 ekologiškų produktų perdirbimo įmonės (mėsos – 1, pieno – 5, miltų – 4, duonos – 5, kitos – 11), o 2008 m. sertifikuota jau 31 ekologiškų produktų perdirbimo įmonė (mėsos – 3, pieno – 5, miltų – 4, duonos – 3, paplotėlių ir sausų pusryčių – 2, kitos – 14).

Lietuvos ekologinės gamybos ūkiuose, lyginant 2008 su 2007 m., padidėjo sertifikuotų melžiamų karvių ir avių, bet sumažėjo mėsinų galvijų skaičius. Melžiamų karvių padidėjo 1436 vnt., arba 18,0 proc., o avių 2238 vnt., arba 21,2 proc. Sertifikuotų mėsinų galvijų sumažėjo 1820 vnt., arba 12,1 proc. Taip pat, lyginant 2008 su 2007 m., padidėjo sertifikuotų arklių, ožkų, nedaug kiaulių, o sumažėjo laikomų triušių ir paukščių (1 ir 2 pav.).



**1 pav. Sertifikuotų melžiamų karvių, mėsinų galvijų ir avių skaičiaus kitimas Lietuvos ekologinės gamybos ūkiuose 2007–2008 m. (Sertifikavimo organizacijos „Ekoagros“ duomenys)**



2 pav. Sertifikuotų arklių, kiaulių, ožkų, triušių ir paukščių skaičiaus kitimas Lietuvos ekologinės gamybos ūkiuose 2007–2008 m. (Sertifikavimo organizacijos „Ekoagros“ duomenys)

Lietuvos ekologinės gamybos ūkiuose vyrauja augalininkystės ūkiai, o gyvulininkystės šaka mažai išvystyta. Sertifikavus pieno ir mėsos perdirbimo įmones kaip ekologiškų maisto produktų tvarkymo įmones, ekologinės gyvulininkystės plėtra spartėja. Šiuo metu superkamas ir perdirbamas ekologiškas pienas ir iš jo gaminami ekologiški sūriai, varškė, jogurtai. Rinkoje atsirado sertifikuotų įvairių mėsos ir jos produktų gaminių (5 lentelė).

Vertinant ekologinės gamybos situaciją Lietuvoje galima teigti, kad ekologinės gyvulininkystė plėtra Lietuvoje kol kas yra menka, bet turi didelių perspektyvų plėtrai.

Didžiausias 5403,5 ha tvenkinių plotas ekologinės žuvininkystės ūkiuose sertifikuotas 2006 m. 2007 m. sertifikuotas plotas sumažėjo 360,68 ha arba 6,67 proc., o

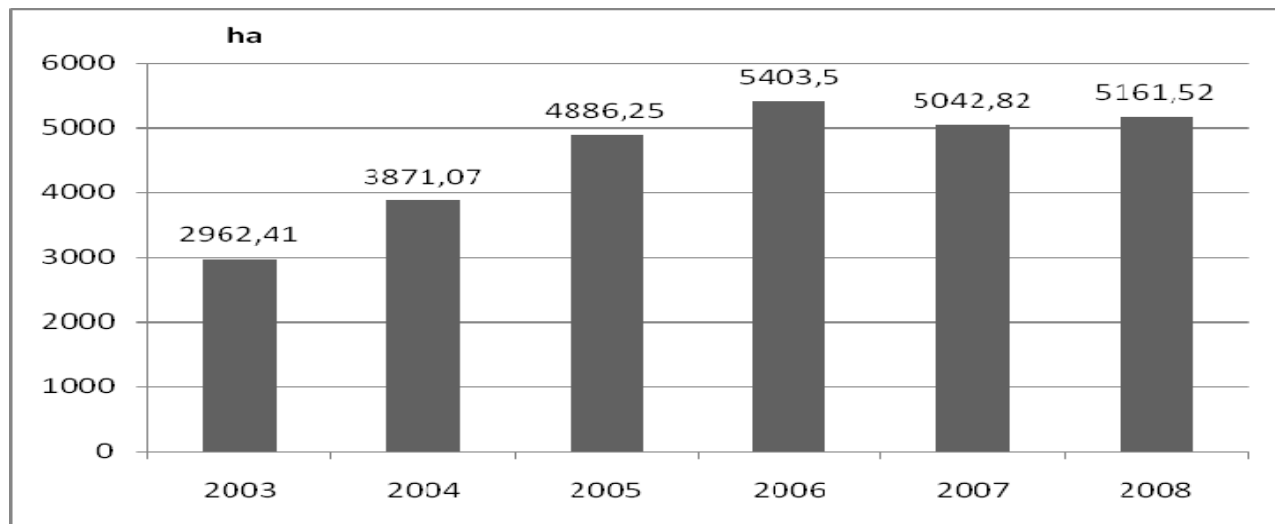
2008 m. jis vėl pradėjo nedaug didėti. Kiekvienais metais sertifikuoti žuvininkystės plotai yra išuvinami. Didžiausi išuvininti plotai sertifikuoti 2006 m., o vėliau jų plotas pradėjo mažėti (3 ir 4 pav.).

Vertinant ekologinės gamybos situaciją Lietuvoje galima teigti, kad ekologinės gyvulininkystė plėtra Lietuvoje kol kas ji yra menka, bet turi dideles perspektyvas plėtrai.

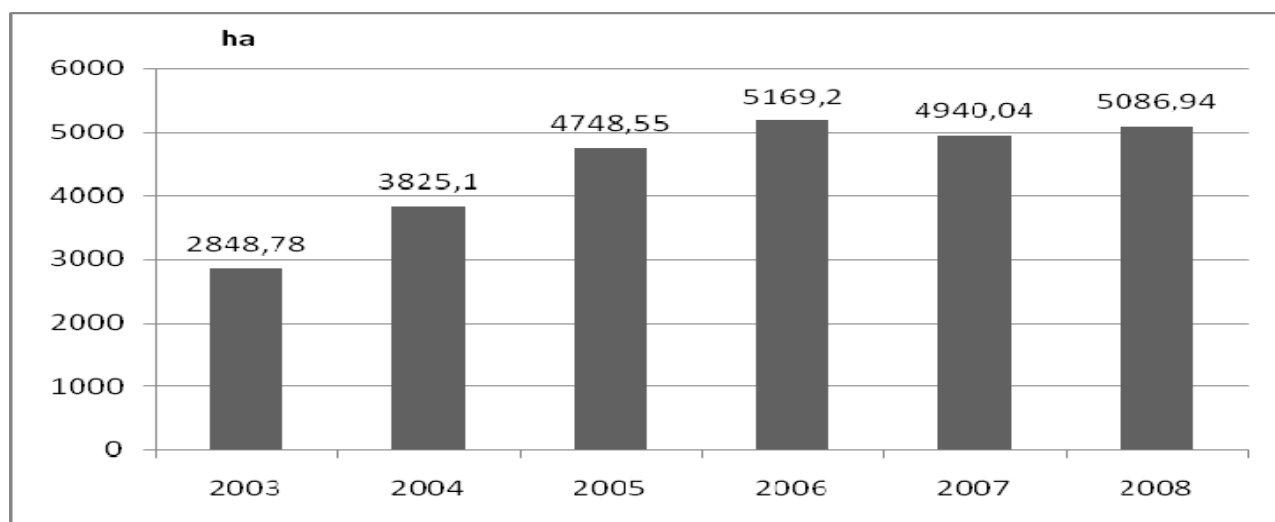
Didžiausias 5403,5 ha tvenkinių plotas ekologinės žuvininkystės ūkiuose sertifikuotas 2006 m. 2007 m. sertifikuotas plotas sumažėjo 360,68 ha arba 6,67 proc., o 2008 m. jis vėl pradėjo nežymiai didėti. Kiekvienais metais sertifikuoti žuvininkystės plotai yra išuvinami. Didžiausi išuvininti plotai sertifikuoti 2006 m., o po to jų plotas pradėjo mažėti (3 ir 4 pav.).

5 lentelė. Lietuvos žuvininkystės firmų ekologinės žuvininkystės sertifikuoti plotai (Sertifikavimo organizacijos „Ekoagros“ duomenys)

Eil. Nr.	Ūkio pavadinimas	2006 m. sertifikuotas plotas		2007 m. sertifikuotas plotas		2008 m. sertifikuotas plotas	
		ekologinis plotas ha	ižuvinintas plotas ha	ekologinis plotas ha	ižuvinintas plotas ha	ekologinis plotas ha	ižuvinintas plotas ha
1.	UAB „Akvilegija“	614,25	608,3	614,75	610,8	615,75	610,8
2.	UAB „Armolė“	447,45	396,64	436,27	426,01	444,57	434,31
3.	UAB „Arvydai“	288,12	284,52	288,12	284,52	288,12	284,52
4.	UAB „Birvėtos tvenkiniai“	447,7	439,3	447,7	443,6	457,6	451,7
5.	UAB „Daugų žuvis“	403,2	396,5	403,2	396,5	403,2	396,5
6.	AB „Išlaužo žuvis“	288,73	288,73	288,73	288,73	288,73	288,73
7.	UAB „Juodasis gandrai“	264	264	264	264	365	365
8.	UAB „Raseinių žuvininkystė“	898,8	873,4	898,8	849,2	898,8	875,1
9.	UAB „Šalčininkų žuvininkystės ūkis“	275,9	267,8	275,9	268,8	275,9	268,8
10.	UAB „Šventjonis“	60,04	57,4	81,44	78	82,64	81,6
11.	UAB „Čivilių žuvis“	659,4	654,4	659,4	654,4	659,4	654,4
12.	A. Zeleckio individuali įmonė	111,48	63,21	114,18	111,18	111,48	111,18
13.	UAB „Žemaitijos žuvis“	270,33	264,3	270,33	264,3	270,33	264,3



3 pav. Sertifikuotų žuvininkystės plotų plėtra 2003–2008 m. (Sertifikavimo organizacijos „Ekoagros“ duomenys)



4 pav. Sertifikuotų žuvininkystės plotų plėtra 2003–2008 m. (Sertifikavimo organizacijos „Ekoagros“ duomenys)

Didžiausius ekologinės žuvininkystės tvenkinių plotus nuo 2006 m. sertifikuoja UAB „Raseinių žuvininkystė“. Kiekvienais metais yra sertifikuojamas 898,8 ha tvenkinių plotas. Atskirais metais išvintas plotas skyrėsi. Didžiausias išvintas plotas sertifikuotas 2008 m. ir sudarė 875,1 ha. Taip pat nemažus tvenkinių plotus sertifikavo UAB „Čivylių žuvis“ ir UAB „Akvilegija“. 2008 m. atitinkamai sertifikuoti 659,4 ha ir 615,75 ha tvenkinių plotai (6 lentelė).

6 lentelė. Ekologiškų maisto produktų tvarkymo įmonės (Sertifikavimo organizacijos „Ekoagros“ duomenys)

Gamintojas	Sertifikuota produkcija
UAB „Utenos mėsa“ - skerdykla	galvijų skerdimas, galvijų skerdenos
UAB „Utenos mėsa“	atšaldyta ekologiška jautienos sprandinė, atšaldyta ekologiška jautienos mentė, atšaldyta ekologiška jautienos nugarinė, atšaldyta ekologiška jautienos išpjova, atšaldytas ekologiškas jautienos kumpis, atšaldyta ekologiška jautiena troškinimui, atšaldyta malta ekologiška jautiena, atšaldyta malta ekologiška kumpinė, atšaldyta ekologiška jautiena befstrogenui, atšaldyta ekologiška jautiena guliaiui, šviežios ekologiškos jautienos dešrelės, vytintos ekologiškos „Salamini“ dešrelės, vytintas ekolo-

	giškas saliamis, vytinta ekologiška kumpinė dešra, brandintas ekologiškas jautienos kumpis, brandinta ekologiška jautienos nugarinė, brandinta ekologiška jautienos išpjova
A Žilienės individuali įmonė	galvijų, kiaulių, avių skerdimas; galvijų, kiaulių, avių skerdenos ir subproduktai; šaltai rūkyta „Kirsnos“ dešra, šaltai rūkyti lašiniai, šaltai rūkytas kiaulienos kumpis, šaltai rūkyta šoninė, šaltai rūkyta „Kaziuko skilandinė“, šaltai rūkyta jautiena, šaltai rūkytos dešrelės, šaltai rūkyta kiaulės nugarinė
AB „Pieno žvaigždės“ filialas „Kauno pienas“	jogurtas „Bios“ natūralaus skonio, jogurtas „Bios“ su persikais, jogurtas „Bios“ su žemuo-gėmis, jogurtas „Bios“ su vyšniomis, jogurtas „Bios“ su mėlynėmis, jogurtas „Bios“ su avietėmis, liesas jogurtas „Biola“ su persikais, liesas jogurtas „Biola“ su mėlynėmis, liesas jogurtas „Biola“ su žemuo-gėmis
AB „Žemaitijos pienas“	ekologiškas sūris 45 proc. rieb. s. m., ekolo-giškas jogurtas 2,5 proc. riebumo, ekologiškas pienas 2,5 proc. riebumo, ekologiškas jogurtas su medumi ir kviečiais 2,1 proc. riebumo, ekologiška pusriebė varškė 9 %
Kooperatyvas „EKO tikslas“	Ekologinio žalio pieno supirkimas
Kooperatyvas „EKO Žemaitija“	Ekologinio žalio pieno supirkimas ir fasavimas



Ekologinės žuvininkystės ūkiuose auginama devynių rūšių žuvis: karpiai, lydekos, karosai, lynai, baltieji amūrai, margieji plačiakakčiai, eršketai, šamai, peledės (7 lentelė).

**7 lentelė.** Ekologinės žuvininkystės ūkiuose auginamos žuvis (Sertifikavimo organizacijos „Ekoagros“ duomenys)

Ekologinės žuvininkystės ūkis	Žuvų rūšis
UAB „Daugų žuvis“	karosai, karpiai, lydekos, baltieji amūrai, margieji plačiakakčiai, eršketai, šamai, lynai
UAB „Birvėtos tvenkiniai“	karpiai, karosai, lynai, lydekos
UAB „Armolė“	karpiai, lynai
AB „Išlaužo žuvis“	karpiai, lydekos, lynai, šamai, baltieji amūrai, margieji plačiakakčiai, peledės
UAB „Raseinių žuvininkystė“	karpiai, karosai, lydekos
UAB „Čivilių žuvis“	karosai, karpiai, lydekos
A Zeleckio individuali įmonė	karpiai, lydekos, karosai, lynai
UAB „Juodasis gandras“	karpiai, lydekos
UAB „Šalčininkų žuvininkystės ūkis“	karpiai, lydekos, baltieji amūrai, šamai
UAB „Šventjonis“	karpiai
UAB „Žemaitijos žuvis“	karpiai, baltieji amūrai, peledės
UAB „Akvilegija“	lydekos, lynai, baltieji amūrai, karpiai
UAB „Arvydai“	karpiai, baltieji amūrai, lynai, lydekos

## Išvados

2007 metais buvo sertifikuota 817 gyvulininkystės ūkių. Stambių ekologinės gyvulininkystės ūkių skaičius auga, nors iki 2003 metų dominavo smulkūs ūkiai. Lietuvos ekologinės gamybos ūkiuose, lyginant 2008 m. su 2007 m., padidėjo sertifikuotų melžiamų karvių, avių, arklių, ožkų, šiek tiek kiaulių, bet sumažėjo mėsinių galvijų, triušių ir paukščių. Sertifikavus pieno ir mėsos perdirbimo įmones kaip ekologiškų maisto produktų tvarkymo įmones, ekologinės gyvulininkystės plėtra Lietuvoje spartėja. Šiuo metu superkamas ir perdirbamas ekologiškas pienas, iš jo gaminami ekologiški sūriai, varškė, jogurtai. Rinkoje atsirado sertifikuotų įvairių mėsos ir jos produktų gaminių.

Didžiausias 5403,5 ha tvenkinių plotas ekologinės žuvininkystės ūkiuose sertifikuotas 2006 m. 2007 m. sertifikuotas plotas sumažėjo 360,68 ha arba 6,67 proc., o 2008 m. jis vėl pradėjo nedaug didėti. Kiekvienais metais sertifikuoti žuvininkystės plotai yra išuvinami. Ekologinės žuvininkystės ūkiuose auginama devynių rūšių žuvis: karpiai, lydekos, karosai, lynai, baltieji amūrai, margieji plačiakakčiai, eršketai, šamai, peledės. Didžiausius ekologinės žuvininkystės tvenkinių plotus 898,8 ha nuo 2006 m. sertifikuoja UAB „Raseinių žuvininkystė“. Taip pat nemažus tvenkinių plotus 659,4 ha ir 615,75 ha sertifikavo UAB „Čivilių žuvis“ ir UAB „Akvilegija“.

## Literatūra

- Bakutis, B. (2002). *Ekologinio ūkio gyvulininkystė*. Kaunas.  
 Pekarskas, J. (2008). *Tręšimas ekologinės gamybos ūkiuose*. Kaunas.  
 Pekarskas, J., Kazlienė, O., Gavenauskas, A. (2006). Ekologinio ūkininkavimo plėtra ir perspektyvos Lietuvoje. *Vadyba*, 2(9), 169–173.  
 Pekarskas, J., Kazlienė, O., Gavenauskas, A. (2007). Ekologinis ūkininkavimas Lietuvoje. *Vadyba*, 2(11), 197–200.

- Pekarskas, J., Kazlienė, O., Raškauskienė, A., Gavenauskas, A. (2008). Ekologinis ūkininkavimo problemos ir perspektyvos Lietuvoje. *Vadyba*, 2(13), 126–130.  
 Skurdienė, I., Ribakauskas, V., Bakutis, B. (2007). *Ekologinio ūkininkavimo privalumai gyvulininkystėje*. Kaunas.  
 Žekonienė, V., Daugelienė, N., Bakutis, B. (2005). *Ekologiškai ūkininkaujantiems*. Kaunas.  
 Žekonienė, V., Daugelienė, N., Bakutis, B. (2006). *Mokslinių rekomendacijų taikymo ekologiniame ūkyje pagrindai ūkininkaujantiems ekologiškai*. Kaunas.  
 2008 m. rugsėjo 5 d. Komisijos reglamentas (EB) Nr.889/2008 kuriuo nustatomos išsamios Tarybos reglamento (EB) Nr.834/2007 dėl ekologinės gamybos ir ekologiškų produktų ženklavimo įgyvendinimo taisyklės dėl ekologinės gamybos, ženklavimo ir kontrolės. [žiūrėta 2009 09 20], <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:37:0080:0082:LT:PDF>.  
 2008 m. gruodžio 15 d. Komisijos reglamentas (EB) Nr.1254/2008 iš dalies keičiantis Reglamentą (EB) Nr.834/2007 dėl ekologinės gamybos ir ekologiškų produktų ženklavimo įgyvendinimo taisyklės dėl ekologinės gamybos, ženklavimo ir kontrolės. [žiūrėta 2009 09 20], <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:37:0080:0082:LT:PDF>.  
 2009 m. sausio 9 d. Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro įsakymas Nr. 3D-11 „Dėl Žemės ūkio ministro 2000 m. gruodžio 28 d. įsakymo Nr. 375 „Dėl ekologinio žemės ūkio taisyklių patvirtinimo“ pakeitimo ir kai kurių žemės ūkio ministro įsakymų pripažinimo netekusiais galios“. [žiūrėta 2009 09 20], <http://www.zum.lt/lt/teisine-informacija/isakymai/4464/>.

## ORGANIC LIVESTOCK AND FISHERIES DEVELOPMENT IN LITHUANIA

### Summary

Organic farming is one of the most developing farming practices, not only in Lithuania but also throughout the European Union. Primarily Lithuanian organic farms are crop farms and livestock still is under development. In 2007 there were certified 817 livestock farms. Large-scale organic livestock farms are growing, even until the 2003 year small-scale farms prevailed. The number of certified dairy cows and sheep was growing from 2007 to 2008, but number of beef cattle decreased. Number of dairy cows increased by 1436 units or 18 percent and sheep units in 2238 or 21,2 percent. Number of certified beef cattle decreased by 1820 units or 12,1 percent. Also, comparing 2008 to 2007, there was an increase of certified horses, goats, little pigs, and decreased number of rabbits and birds.

Organic livestock farming development in Lithuania has developed rapidly after the certification of the organic milk and meat processing companies. At present there is purchase and processing of organic milk: cheese, cottage cheese, and yogurt. Appeared on the market certified various meat and meat products. The largest area of ponds - 5403.5 ha - in the organic farms certified in 2006. Certified area in 2007 decreased by 360.68 ha or 6.67 percent, in 2008 it again began to increase slightly. Each year, the certified fishery areas are stocked. There are the main nine species of organic production in the farms: carp, pike, bream, tench, white carp, bighead carp, sturgeon, catfish, an peled. The greatest ecological pond was certified in 2006 - 898.8 ha CJC Raseinių žuvininkystė. Big areas were certified in CJC Čivilių žuvis and CJC Akvilegija: 659.4 ha and 615.75 ha.

KEYWORDS: organic farming, animal husbandry, fishery, development.

**Juozas Pekarskas.** Lietuvos žemės ūkio universiteto Dirvotyros ir agrochemijos katedros docentas, Agroekologijos centro vadovas, biomedicinos mokslų daktaras. Mokslinių tyrimų kryptis – ilgalaikio ekologinio ūkininkavimo įtaka agroekosistemai bei augalų mitybos problemų sprendimas ekologinėje žemdirbystės sistemoje. Paskelbta vieno ir su bendraautoriais 126 moksliniai straipsniai, parašyta 21 knygos, metodiniai leidiniai ir brošiūros. Daugumos mokslinių tyrimų temų ir projektų ekologinio ūkininkavimo srityje vadovas ir vykdytojas. Adresas: Studentų g. 11, LT-53361 Akademija, Kauno r. Tel. 8 67 103 749, el. paštas juozas.pekarskas@lzuu.lt.

**Ona Kazlienė,** Viešosios įstaigos „Ekoagros“ direktorė. Adresas: K. Doneleičio g. 33/A.Mickevičiaus g. 48, LT-44240, Kaunas. Tel. 8 37 20 31 81, el. paštas ekoagros@ekoagros.lt

**Anželika Raškauskienė,** Lietuvos žemės ūkio universiteto Ekologijos katedros docentė, Agroekologijos centro mokslo darbuotoja, biomedicinos mokslų daktarė. Mokslinių tyrimų kryptis – ilgalaikio ekologinio ūkininkavimo įtaka agroekosistemai bei augalų mitybos problemų sprendimas ekologinėje žemdirbystės sistemoje. Adresas: Studentų g. 11, LT-53361 Akademija, Kaunas r. Tel. /faks.: 8 37 75 22 24, el.paštas Anzelika.Raskauskiene@lzuu.lt.

**Algirdas Gavenauskas.** Lietuvos žemės ūkio universiteto Ekologijos katedros docentas, biomedicinos mokslų daktaras. Mokslinių tyrimų kryptis – žemdirbystės sistemų palyginimas antropogenuotame ir normaliam armenyje; darni plėtra ir ekologinė etika. Adresas: Studentų g. 11, LT-53361 Akademija, Kaunas r. Tel. /faks.: 8 37 75 22 24, el.paštas Algirdas.Gavenauskas@lzuu.lt.



# JŪRINIO KRANTO MORFOLOGIJOS, SMĖLŽEMIO BEI AUGALIJOS SĄRYŠIO SU PABLŪDIMIO IR JO APSAUGINIO KOPAGŪBRIO DINAMIKA VERTINIMO METODIKOS TAIKYMO YPATUMAI

Ramunė Olšauskaitė Urbonienė, Akvilė Kilijonienė

*Vakarų Lietuvos verslo kolegija*

---

## Anotacija

Paplūdimio ir jo apsauginio kopagūbrio (toliau APK) morfometrinių parametų kaitos laike ir erdvėje tyrimai parodė, kad paplūdimiui būdinga itin ryški, neigiama dinamika. Paplūdimio ir jo apsauginio kopagūbrio fizinę būklę įtakoja tokie gamtiniai veiksniai kaip: globalių procesų įtakoje suintensyvėjusi cikloninė veikla ir to pasėkoje padidėjęs štorminių vėjų pasikartojimas; nuolatinis vidutinių ir maksimalių jūros vandens lygio reikšmių augimas; paplūdimio morfometrinių parametų (pirmiausia pločio ir nuolydžio) kaita; APK augalijos būklės kaita (augalijos projekcinis padengimas, rūšinė sudėtis ir kt.) ir t.t. Be to, APK įtakoja ir antropogeniniai veiksniai, tokie kaip sparti priekrantės ir pakrantės urbanizacija ir su ja susijusi ūkinė veikla; intensyvi rekreacinė veikla (žmonės vaikščiodami ar važinėdami po APK išjudina lakų smėlį, išmindo augalus, pramina takus, laužo ar kitaip niokoja žabtvores bei kopagūbrį dengiančius žabus) ir pan. Nors Lietuvos Baltijos pajūris ištirtas įvairiais aspektais: įvertinti eolodinaminiai ir hidrodinaminiai procesai, vėjo transformacijos, smėlio defliacijos procesai, morfologiniai bei kranto dinamikos procesai, rūšinė APK augalijos sudėtis ir poilsiautojų srautai paplūdimyje ir APK, tačiau, visi įvardinti tyrimai apėmė tik vieną iš įtakos veiksnių, todėl sudėtinga visapusiškai įvertinti bei prognozuoti paplūdimio ir APK dinamiką. Nesant kompleksinės ir integruotos paplūdimio ir APK dinamikos vertinimo metodikos sunku valdyti krantotvarkos procesus bei numatyti raidos tendencijas. Todėl straipsnyje pateikiama metodika, kuri apjungia Baltijos jūros paplūdimio ir APK morfologijos procesų dinamikos tyrimų ir sausumos gamtinių veiksnių įtakos vertinimo metodus bei leidžia išsamiau prognozuoti ir vertinti paplūdimio ir APK dinamiką. Tokios metodikos atsiradimas ir taikymas prisideda sprendžiant įvairias krantotvarkos problemas. PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: apsauginis paplūdimio kopagūbris, paplūdimys, morfometriniai parametrai, vertinimo ypatumai.

## Įvadas

Lietuvos Baltijos jūros pakrantė nors trumpa (naujausių skaičiavimų duomenimis, Baltijos jūra skalauja 90 kilometrų ir 568 metrų ilgio Lietuvos pakrantę) (Žilinskas 1997), bet įvairi ir yra labai svarbus nacionalinis turtas. Pajūrio zona turtinga gamtiniais, kultūriniais ištekliais, kurie svarbūs gamtinių, ekologinių, socialinių, ekonominių, rekreacinių, estetinių ir mokslinių požiūriais. Vertingų jūrinių išteklių panaudojimas ir apsauga Lietuvai suteikia jūrinės valstybės statusą. Suvokus pajūrio zonos ekonominio, rekreacinio potencialo vertę, stiprėja jos naudojimo, valdymo ir plėtros reikšmė, o tai neigiamai veikia jautrų Lietuvos pajūrį.

Mokslo teoriniame lygmenyje parengta nemažai fundamentalių darbų, skirtų paplūdimio ir APK dinamikos problematikos nagrinėjimui. Tačiau mokslininkų darbuose pateiktos teorijos analizuoja tik skirtingų paplūdimio ir APK elementų ar juos veikiančių veiksnių įtaką. Plačiausia nagrinėjama tema yra hidrometeorologinių sąlygų įtaka APK dinamikai, šia tema autorių (Zawadzka 1999), darbuose analizuojamas suintensyvėjusių uraganinių vėjų ir stiprių štormų sukeltų bangų poveikį APK. Uraganinių vėjų sukeltų bangų atakos per kelias valandas į atvirą jūrą nuneša milijonus m<sup>3</sup> smėlio ir paplūdimį susiaurina keliolika metrų (Jarmalavičius, Žilinskas 2001; Žilinskas, Jarmalavičius, Kulvičienė 2000).

Jūrinės valstybės siekia išsaugoti pakrantes (paplūdimius, kopas, skardžius) organizuoja įvairių jų

apsaugą (Andersen 1994). Kopų stabilumą lemia teisingas jų eksploatavimas (Piotrowska 1997), o didelę įtaką paplūdimiams daro stabilios ir gerai apželdintos kopos, čia labai svarbus augalų projekcinio padengimo dydis (Nordberg 1995) ir augalų bendrijų rūšinė sudėtis (Janssen 1995).

Antropogeninių veiksnių daromą įtaką APK savo darbuose gvildenę autoriai Doody, Randall (1995), teigia, kad suintensyvėję poilsiautojų srautai į jautrias jūrų ir vandenynų smėlėtas pakrantes, neigiamai veikia paplūdimį ir APK, nes nyksta flora ir fauna, žemėja APK, o kadangi mažėja smėlio ištekliai kranto zonoje, kyla jūros lygis, aktyvėja ciklonų veikla taip sudaromos sąlygos intensyviai kranto ardai.

Nors ir buvo atlikta nemažai APK dinamikos mokslinių tyrimų įvairiais aspektais, tačiau pasigendama kompleksinio požiūrio į paplūdimio ir APK dinamiką, apimančio aplinkos veiksnių įtakos vertinimą bei raidos modeliavimą ir prognozavimą. Neturint vieningos vertinimo metodikos, pagrįstos objektyvių informacijos šaltinių duomenimis, rezultatų vertinimuose daug subjektyvumo. Todėl šio straipsnio paskirtis – susisteminti mokslininkų požiūrius į paplūdimio ir APK dinamikos tyrimus, pasiūlyti integruotą vertinimo metodiką, apimančią statistinių duomenų analizės metodų panaudojimo ir interpretavimo galimybes tiriant gamtinių (smėlžemio, meteorologinių sąlygų, augalijos projekcinio padengimo) veiksnių įtaką paplūdimio ir APK dinamikai. Išanalizavus ir apibendrinus empirinio paplūdimio ir APK dinamikos tyrimo bei gamtinių ir antropogeninių

veiksnių įtakos vertinimo rezultatus, straipsnyje parengtos rekomendacijos dėl paplūdimio ir APK būklės stabilizavimo, metodiškai ir praktiškai prisidės prie krantotvarkos problemų sprendimo.

Mokslinėje literatūroje nėra susiformavusi vieninga nuomonė dėl paplūdimio ir APK dinamiką sausumoje įtakančių gamtinių ir antropogeninių veiksnių kompleksinio tyrimo metodikos, kuri leistų kiekybiškai ir kokybiškai įvertinti ir modeliuoti paplūdimio ir APK dinamiką bei prisidėtų prie įvairių krantotvarkinių, krantosauginių programų rengimo bei įgyvendinimo.

*Tyrimo objektas* – paplūdimio ir jo apsauginio kopagūbrio dinamika.

*Tyrimo tikslas* – išanalizavus paplūdimio ir jo apsauginio kopagūbrio dinamiką įtakančius veiksnius, parengti ir praktiškai pritaikyti jūrinio kranto morfologijos, smėlžemio bei augalijos įtakos paplūdimio ir jo apsauginio kopagūbrio dinamikai vertinimo metodiką.

*Tyrimo metodai* – sisteminė ir lyginamoji mokslinės literatūros analizė, sisteminimas ir sintezė, modeliavimas, išvadų generavimas.

*Tyrimų teritorija* – Lietuvos Baltijos pajūrio teritorija nuo Latvijos – Lietuvos Respublikos sienos iki sienos su Rusijos Federacijos Kaliningrado sritimi.

## **Paplūdimio ir jo apsauginio kopagūbrio dinamiką įtakančios veiksniai**

Paplūdimio ir jo apsauginio kopagūbrio fizinę būklę įtakoja tokie gamtiniai veiksniai kaip: globalių procesų įtakoje suintensyvėjusi cikloninė veikla ir to pasėkoje padidėjęs štorminių vėjų pasikartojimas; nuolatinis vidutinių ir maksimalių jūros vandens lygio reikšmių augimas; paplūdimio morfometrinių parametrų (pirmiausia pločio ir nuolydžio) kaita; APK augalijos būklės kaita (augalijos projekcinis padengimas, rūšinė sudėtis ir kt.). Be to, APK įtakoja ir antropogeniniai veiksniai, tokie kaip sparti priekrantės ir pakrantės urbanizacija ir su ja susijusi ūkinė veikla; intensyvi rekreacinė veikla (žmonės vaikščiodami ar važinėdami po APK išjudina lakų smėlį, išmindo augalus, pramina takus, laužo ar kitaip niokoja žabtvores bei kopagūbrį dengiančius žabus) ir pan.

Analizuojamą tyrimų teritoriją įtakoja įvairūs gamtiniai veiksniai. Šiame straipsnyje išsamiau analizuojama kai kurių gamtinių veiksnių įtaka paplūdimiui ir APK:

1. Meteorologinės sąlygos – tai krituliai, oro temperatūra, oro drėgmė, saulėtumas, vėjuotumas. Mokslininkų atlikti tyrimai įrodė, kad APK stabilumą sąlygojančios augalijos projekciniam padengimui žymiausią įtaką daro kritulių kiekiai, oro temperatūra ir saulėtų dienų skaičius per metus. Pasikartojančių vienos krypties vėjų dažnumas nulemia smėlio srautų pasiskirstymą paplūdimyje, o stipresnių vėjų dažnumas parodė neigiamą įtaką ne tik paplūdimiui ar apsauginio paplūdimio kopagūbrio elementams, bet ir APK augalijai.

2. Smėlžemis: tai smėlžemio struktūra ir jo granulimetrinė sudėtis. Mokslininkų atliktų tyrimų analizė leidžia daryti išvadą, kad pajūrio augalija (tankus augalijos projekcinis padengimas bei šiukščišlapiai augalai) sulaiko smulkiagrūdį smėlį paplūdimyje ir

vakarinio šlaito papėdėje taip formuodama prieškoję, kuri yra svarbi paplūdimio ir APK dinamikai.

3. Apsauginio paplūdimio kopagūbrio augalija – yra lemiantis paplūdimio ir APK formavimosi sausumos veiksnys.

Daug problemų jūrinių valstybių kranto zonoje sukelia intensyvi priekrančių ir pakrančių urbanizacija: uostų, terminalų, miestų, kurortų, pramogų centrų statyba, įvairi ūkinė, rekreacinė ar kitokia antropogeninė veikla.

Baltijos jūros ir marių krantų zonoje problemų daug: statant naftos terminalą nuniokotas APK plotas Būtingės geomorfologinio draustinio teritorijoje. Įvairių hidrotechninių įrenginių statyba ir eksploatavimas taip pat neigiamai įtakoja paplūdimio ir apsauginio paplūdimio kopagūbrio dinamiką. Tarp antropogeninės kilmės gamtą neigiamai veikiančių veiksnių svarbią vietą užima žmogaus rekreacinė veikla: nuolat didėjantis poilsiautojų srautas APK, aktyvių pramogų ir renginių vystymas paplūdimiuose, vandens pramogų plėtojimas jūroje.

Šiame straipsnyje išsamiau neanalizuojami antropogeniniai veiksniai, kurie neabejotinai įtakoja paplūdimio ir APK stabilumą, tai:

- teritorijoje esantys įvairūs hidrotechniniai įrenginiai, kurie labai teigiamai įtakoja paplūdimio sąnašų kiekio nusėdimą paplūdimio ruože.
- rekreacinės gyvenvietės, kuriose intensyviau vystoma rekreacinė infrastruktūra, todėl gausiau lankoma poilsiautojų.
- poilsiautojų srautai paplūdimyje ir apsauginiame paplūdimio kopagūbryje, kurie neigiamai įtakoja apsauginio paplūdimio kopagūbrio augaliją. Mažėjantis augalijos projekcinis padengimas skirtinguose APK elementuose neigiamai veikia ir apsauginio paplūdimio kopagūbrio parametrus t.y. APK vakarinio šlaito plotį, nuolydį; viršūnės plotį, rytinio šlaito plotį bei nuolydį.

Visi šie veiksniai tiesiogiai ir nuolat veikia paplūdimio ir jo apsauginio kopagūbrio dinamiką sausumoje.

## **Paplūdimio ir jo apsauginio kopagūbrio dinamikos vertinimo metodika**

Išanalizavus literatūroje aprašytus Baltijos jūros pakrantės tyrimus, įvertinus gautus rezultatus galima teigti, kad Lietuvos Baltijos pajūris ištirtas įvairiais aspektais: įvertinti eolodinaminiai ir hidrodinaminiai procesai, vėjo transformacijos, smėlio defliacijos procesai, morfologiniai bei kranto dinamikos procesai, rūšinė APK augalijos sudėtis ir poilsiautojų srautai paplūdimyje ir APK. Tačiau, visi įvardinti tyrimai apėma tik vieną iš įtakos veiksnių, todėl sudėtinga visapusiškai įvertinti bei prognozuoti paplūdimio ir APK dinamiką. Nesant kompleksinės ir integruotos paplūdimio ir APK dinamikos vertinimo metodikos sunku valdyti krantotvarkos procesus bei numatyti raidos tendencijas. Todėl tikslinga parengti metodiką, kuri apjungtų Baltijos jūros paplūdimio ir APK morfologijos procesų dinamikos tyrimų ir sausumos gamtinių veiksnių įtakos vertinimo metodus bei leistų išsamiau prognozuoti ir vertinti paplūdimio ir APK dinamiką. Tokios metodikos

atsiradimas ir taikymas prisidėtų sprendžiant įvairias krantotvarkos problemas.

Toliau straipsnyje pateikta metodika, kuria naudojantis, sudaroma galimybė objektyviai vertinti paplūdimio ir APK raidos tendencijas, identifikuoti sausumos gamtinius veiksnus, kurie įtakoja paplūdimio ir jo APK dinamiką.

Paplūdimio ir APK dinamikos vertinimo etapai. Anksčiau paminėtų tikslo bei uždavinių koncepcinės variacijos pateikiamos Paplūdimio ir apsauginio paplūdimio kopagūbrio dinamikos vertinimo modelyje, sudarytame iš 3 pagrindinių etapų (žr. 1 pav.):

Tyrimo objekto parametrų identifikavimas;

Sausumos gamtinių veiksnių įtakos paplūdimio ir APK dinamikai vertinimas;

Paplūdimio ir APK morfometrinių parametrų dinamikos analizė.

Toliau straipsnyje apžvelgtas paplūdimio ir jo apsauginio kopagūbrio vertinimo proceso etapai ir juose numatyti tyrimo duomenų analizės metodai.

### **Tyrimo objekto parametrų identifikavimas**

Šio metodikos etapo vykdymo procesą sudaro: tyrimo teritorijos, profilių ir paplūdimio ir jo apsauginio kopagūbrio parametrų parinkimas. Metodikoje išskirti tam tikri tyrimo apribojimai, kurie numato, kad:

Kranto morfometrinių parametrų tyrimai, atliekami tada, kai vandens lygis yra lygus arba artimas daugiamečio vandens lygio nuliui (paklaida  $\pm 10$  cm).

Skersinių jūros kranto profilių matavimai atliekami kas 500–1000 m (priklausomai nuo teritorijos lankomumo, t.y. intensyviai poilsiautojų lankomuose pajūrio ruožuose – rekreacinėse gyvenvietėse matavimai turėtų būti daromi tankiau (pvz. 2 profiliai 1 km), o saugomose teritorijose ar mažai lankomose teritorijose, matuojama rečiau (1 profilis 1km).

Išskirti paplūdimio ir apsauginio paplūdimio kopagūbrio matavimo elementai: paplūdimio plotis (m), paplūdimio nuolydis ( $^{\circ}$ ), APK vakarinio šlaito plotis (m), vakarinio šlaito nuolydis ( $^{\circ}$ ) viršūnės plotis (m), rytinio šlaito plotis (m), rytinio šlaito nuolydis ( $^{\circ}$ ). Visos matavimų krante vietos turi būti pažymėtos žemėlapyje.

Pirmojo etapo metu pasirengiama tolesniam paplūdimio ir APK morfometrinių parametrų dinamikos analizei bei sausumos gamtinių veiksnių įtakos vertinimui. Šio etapo metu įvykdžius visus numatytus žingsnius parenkama tyrimo teritorija, profiliai bei paplūdimio ir APK parametrai.

### **Paplūdimio ir APK morfometrinių parametrų dinamikos analizė**

Atliekant paplūdimio ir APK morfometrinių parametrų dinamikos analizę rekomenduojama naudoti šiuos duomenų analizės metodus:

1. Statistinė analizė. Paplūdimio ir apsauginio paplūdimio kopagūbrio morfometrinių parametrų

matavimų duomenys sukaupiami kompiuterinėje duomenų bazėje, naudojant programą Ms Excel, sudarant atskiras duomenų bazes skirtingoms tyrimų teritorijoms.

2. Koreliacija. Koreliacinės analizės metodu nustatomas ryšio tarp paplūdimio ir APK morfometrinių parametrų stiprumas pagal Čekanavičiaus ir Murausko metodinius nurodymus (2002).

3. Daugialypė regresinė analizė. Naudojant daugialypę regresinę analizę, tarpusavyje lyginami apsauginio paplūdimio kopagūbrio elementų matavimo duomenys. Regresinės analizės tyrimo metodu įvertinamas statistinis ryšys bei gaunama informacija apie apsauginio paplūdimio kopagūbrio morfometrinių parametrų ir APK reljefo elementų augalijos dinamikos ypatumus. Determinacijos koeficientas ( $r^2$ ) naudojamas kaip regresijos modelio tinkamumo indikatorius.

4. Faktorinė analizė taikoma APK morfometrinių parametrų ir augalijos projekcinio padengimo parametrų tarpusavyje koreliacijai paaiškinti tam tikrų bendrų faktorių įverčiais. Taikant pagrindinių komponentių išskyrimo metodą, galime stebėti APK morfometrinių elementų kaitą. Tuo būdu išskiriamos kelios pagrindinės komponentės, nusakančios visą bendrąją kintamųjų dispersiją.

5. Konceptualioji klasterizacija. Klasteriams sudaryti rekomenduojama naudoti klasterių sudarymo taikant Renyi entropiją algoritmą, o kintamųjų, lemiančių elemento priskyrimą grupei, radimas atliekamas CLIP 3 algoritmu:

$$H(C_i + y) - H(C_i) < H(C_k + y) - H(C_k) \quad (1)$$

kiekvienam  $k = 1, \dots, K, k \neq i$ . Čia  $H(C_k)$  žymi klasterio  $C_k$  entropiją. Taigi iš entropijos klasterio viduje galima spręsti, kuriam klasteriui priskirti objektą  $y$ . Taigi entropiją galima tiesiogiai apskaičiuoti iš duomenų rinkinio remiantis šia formule:

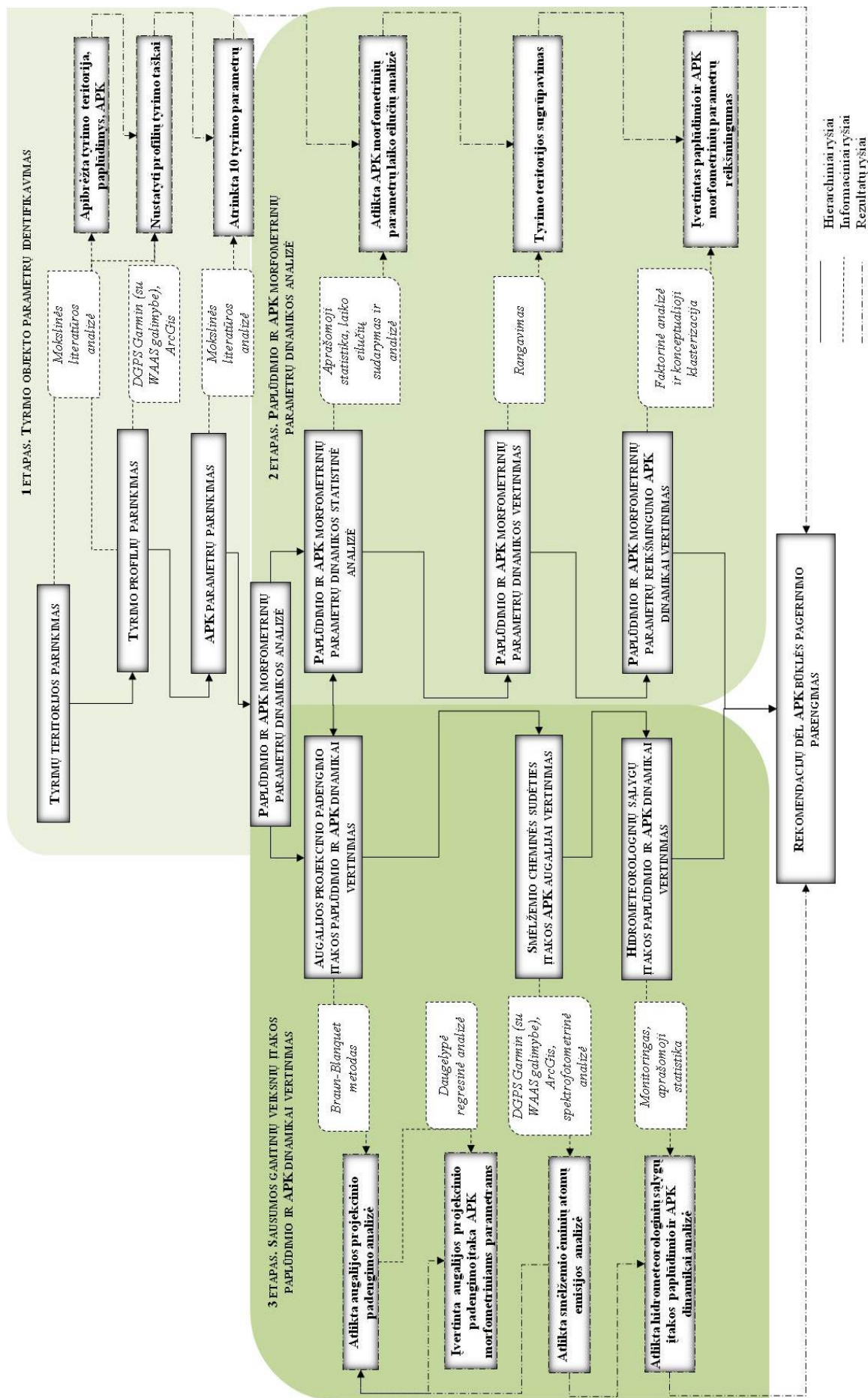
$$H(C_k) = -\log V(C_k) \quad (2),$$

$$V(C_k) = \frac{1}{N_k^2} \sum_{i=1}^{N_k} \sum_{j=1}^{N_k} G(x_i - x_j, 2\sigma^2 I)$$

kur  $N_k$  – objektų skaičius klasteryje  $C_k$ . Taigi

pereinant visus klasterio  $C_k$  objektus galima apskaičiuoti entropiją klasterio viduje. Šis būdas remiasi Gauso funkcijos skaičiavimu. Šiuo atveju dydžio  $\sigma$  parinkimui nėra formalių taisyklių. Vienas iš būdų –  $\sigma$  parinkti savo nuožiūra. Lyginant klasterizacijos algoritmo rezultatus, kai sistemingai keičiama  $\sigma$  reikšmė, siūloma naudoti intervalą  $0.06 \leq \sigma \leq 0.12$ . Esant tokiam pasirinkimui Renyi klasterizacijos algoritmas padaro mažiausią klaidų skaičių.

Konceptualiosios klasterizacijos metodas taikomas klasterių sudarymui ir taisyklių generavimui naudojamas kranto morfometrinių parametrų matavimų duomenis sukaupus kompiuterinėje duomenų bazėje, naudojant MATLAB 7 programinės įrangos paketą.



1 pav. Paplūdimio ir jo apsauginio kopagūbrio dinamikos vertinimo modelis

Analizės metu sudaromi atskiri duomenų failai skirtingoms teritorijoms, išskiriami atskiri krantonaudos ruožai: intensyvaus (pajūrio ruožas esantis rekreacinės gyvenvietės teritorijoje) ir ekstensyvaus (saugomos teritorijos ir kranto ruožai esantys tarp rekreacinių gyvenviečių) naudojimo rekreacinės zonos (Baziukaitė ir kt. 2007).

Apibendrintam kompleksiniam paplūdimio ir jo apsauginio kopagūbrio morfometrinių parametru įvertinimui ir teritorijų grupavimui pagal kitimo intensyvumą ir tendencijas, apskaičiuojami tiriamų elementų kiekybiniai pokyčiai įvedant dinamikos vertinimo sudedamųjų dalių įverčius. Vertinant paplūdimio ir APK dinamiką pagal metodikos reikalavimus, kiekvienų metų teritorijoje analizuotam paplūdimio ir APK profiliui:

- nesiekiančiam daugiamečio analizuojamos teritorijos morfometrinių parametru vidurkio, įvertinimo metu įrašomas neigiamas įvertis (-1);
- lygiems vidutiniams dydžiams, suteikiama neutralus įvertis (0);
- lenkiančių vidutinius dydžius, suteikiama teigiamas įvertis (+1).

Susumavus atskirų teritorijų paplūdimio ir APK profilių morfometrinių parametru dinamikos įverčius toliau atliekamas teritorijų grupavimas pagal dinamikos intensyvumą ir kitimo tendencijas. Kadangi maksimalus galimas suminis įvertis yra (+10), o minimalus – (-10), todėl analizuojamos teritorijos profilyje:

paplūdimys ir APK, kurio vidutinė metinė morfometrinių parametru dinamikos įvertinimo reikšmė lygi arba didesnė nei (+5) balai, laikomi intensyviai teigiamai kintančiais;

paplūdimys ir APK, kurio vidutinė metinė morfometrinių parametru dinamikos įvertinimo reikšmė yra mažesnė nei (+5) balai ir didesnė nei (+3) balai, laikomi teigiamai kintančiais;

paplūdimys ir APK, kurio vidutinė metinė morfometrinių parametru dinamikos įvertinimo reikšmė yra lygi arba mažesnė nei (+3) ir nemažesnė nei (-3) balai, laikomi mažai kintančiais;

paplūdimys ir APK, kurio vidutinė metinė morfometrinių parametru dinamikos įvertinimo reikšmė yra mažesnė nei (-3) balai ir didesnė (-5) nei laikomi neigiamai kintančiais;

paplūdimys ir APK, kurio vidutinė metinė morfometrinių parametru dinamikos įvertinimo reikšmė nedidesnė nei (-5) balai, laikomi intensyviai neigiamai kintančiais.

### Sausumos gamtinių veiksnių įtakos paplūdimio ir APK dinamikai vertinimas

Sausumos gamtinių veiksnių įtakos paplūdimio ir APK dinamikai vertinimas apima:

**1 lentelė.** Sausumos gamtinių veiksnių įtaka Baltijos jūros paplūdimio ir jo apsauginio kopagūbrio dinamikai

Tyrimų teritorija	Paplūdimio ir APK kitimo tendencijos	Indikatorius (priežastinis ryšys)	Siūlomos priemonės
Lietuvos-Latvijos sienos	Neigiamai kintantys	augalijos mažėjimas; paplūdimio pločio mažėjimas;	žabų klojimas, žabtvočių pynimas,

1. Smėlžemio cheminės sudėties tyrimą. Smėlžemio tyrimai atliekami šiltuoju sezono metu, taikant „voko“ principą t.y., kai vienas kompleksinis mėginys susideda iš 5 pavienių mėginių, vienas mėginys nuo kito imtas 6 m atstumu. Smėlžemio mėginiai išdžiovinti ir paruošiami analizei, po to atliekamas smėlžemio elementų atomų emisijos spektrofotometrines (AES) analizės tyrimas.

2. Meteorologinių sąlygų įtakos tyrimą. Meteorologinių sąlygų analizei tiriami šie duomenys: mėnesio kritulių suma (mm); vidutinė temperatūra (°C); maksimalus vėjo greitis ir jo kryptis (m/s); vidutinis vėjo greitis (m/s); vėjo krypčių pasikartojamumas (%). Suskaičiavus meteorologinių sąlygų daugiamečių tyrimų aritmetinius vidurkius, aprašomos minimalios ir maksimalios duomenų reikšmės rodo meteorologinių sąlygų poveikį paplūdimio ir jo apsauginio kopagūbrio dinamikai.

3. Augalijos tyrimą. Augalijos tyrimai APK profiliuose vykdyti pažymėtuose kvadratuose, kurių dydis 10 x 10 m. Toks tyrimų laukelio plotas rekomenduojamas todėl, kad pajūrio smėlynų augalų bendrijos yra išsidėsčiusios mozaikiškai ir užima nedidelį plotą. Visuose profiliuose augalijos tyrimai daryti skersai APK reljefo elementų trijuose taškuose: vakariniame šlaite, viršūnėje ir rytiniame šlaite. Ši metodika apima šių augalijos sklaidos charakteristikų įvertinimą:

- projekcinis padengimas (%): vizualiai nustatoma kokią paviršiaus dalį dengia žoliniai augalai ir atskirai samanų;
- erdvinė struktūra (vertikali): išskiriami ryškesni fitocenozių komponentų vegetatyvinės masės ar generatyvinių organų susitelkimo sluoksniai (lygmenys), nustatytas šių sluoksnių aukštis nuo žemės paviršiaus ir juos sudarančios rūšys.

4. Paplūdimio ir jo apsauginio kopagūbrio morfometrinių parametru ir augalijos sąveikos analizę. Atlikus paplūdimio ir apsauginio paplūdimio kopagūbrio morfometrinių parametru ir augalijos projekcinio padengimo parametru duomenų aprobaciją koreliacijos ir daugialypės regresijos analizės metodais, gauti rezultatai rodo APK augalijos projekcinio padengimo įtaką paplūdimio ir apsauginio paplūdimio kopagūbrio elementų dinamikai.

Toliau straipsnyje pateikiami atliktų tyrimų rezultatai pagal parengtą paplūdimio ir APK dinamikos vertinimo metodiką ir rekomendacijos.

### Tyrimo rezultatai ir rekomendacijos

Pristatyta metodika pritaikyta praktikoje analizuojant Baltijos jūros paplūdimio ir jo apsauginio kopagūbrio dinamiką. Analizė ir rekomendacijos problematiškiausių paplūdimio ir APK ruožų situacijos stabilizavimui koncentruotai pateiktos 1 lentelėje.

<b>Tyrimų teritorija</b>	<b>Paplūdimio ir APK kitimo tendencijos</b>	<b>Indikatorius (priežastinis ryšys)</b>	<b>Siūlomoms priemonėms</b>
Būtingės gyvenvietė		APK vakarinio šlaito ilgio mažėjimas ir nuolydžio didėjimas;	APK elementų apsodinimas psamofitinių augalų* sodinukais
Šventosios rekreacinė zona	Mažai kintantys	augalijos mažėjimas;	atnaujinti ir sutvarkyti hidrotechninius įrenginius (Šventosios uosto molus), įrengti medinius takus žabų klojimas, žabtvtorių pynimas, APK elementų apsodinimas psamofitinių augalų* sodinukais
Ošupio-Palangos zona	Neigiamai kintantys	augalijos mažėjimas; paplūdimio pločio mažėjimas; APK vakarinio šlaito ilgio mažėjimas ir nuolydžio didėjimas;	žabų klojimas, žabtvtorių pynimas, APK elementų apsodinimas psamofitinių augalų* sodinukais
Palangos rekreacinė zona	Neigiamai kintantys	augalijos mažėjimas; paplūdimio pločio mažėjimas; APK vakarinio šlaito ilgio mažėjimas ir nuolydžio didėjimas; Hidrotechninių įrenginių poveikis; Rekreacinės veiklos poveikis;	nevystyti aktyvių pramogų paplūdimyje įrengti daugiau medinių takų, medinių atokvėpio aikštelių su suoliukais, šiukšliadėžėm ir informaciniais stendais, žabų klojimas, žabtvtorių pynimas, APK elementų apsodinimas psamofitinių augalų* sodinukais
Pajūrio regioninio parko teritorija	Neigiamai kintantys	augalijos mažėjimas; paplūdimio pločio mažėjimas; APK vakarinio šlaito ilgio mažėjimas ir nuolydžio didėjimas;	žabų klojimas, žabtvtorių pynimas, APK elementų apsodinimas psamofitinių augalų* sodinukais
Klaipėdos rekreacinė zona	Mažai kintantys	augalijos mažėjimas; paplūdimio pločio mažėjimas; APK vakarinio šlaito ilgio mažėjimas ir nuolydžio didėjimas; hidrotechninių įrenginių poveikis;	įrengti daugiau medinių takų, medinių atokvėpio aikštelių su suoliukais, šiukšliadėžėm ir informaciniais stendais, žabų klojimas, žabtvtorių pynimas, APK elementų apsodinimas psamofitinių augalų* sodinukais
Kopgalio rekreacinė zona	Mažai kintantys	augalijos mažėjimas; paplūdimio pločio mažėjimas;	įrengti daugiau medinių takų, žabų klojimas, žabtvtorių pynimas,
Smiltynės I ir II rekreacinė zona	Mažai kintantys	augalijos mažėjimas; paplūdimio pločio mažėjimas;	žabų klojimas, žabtvtorių pynimas, APK elementų apsodinimas psamofitinių augalų* sodinukais
Pajūrio ruožas tarp Smiltynės ir Juodkrantės gyvenvietės	Mažai kintantys	augalijos mažėjimas; paplūdimio pločio mažėjimas;	APK elementų apsodinimas psamofitinių augalų* sodinukais
Juodkrantės gyvenvietės zona	Mažai kintantys	augalijos mažėjimas; paplūdimio pločio mažėjimas; paplūdimio smėlio granuliuotinė sudėtis;	žabtvtorių pynimas, APK elementų apsodinimas psamofitinių augalų* sodinukais
Pajūrio ruožas tarp Juodkrantės ir Pervalkos gyvenviečių	Mažai kintantys	augalijos mažėjimas; paplūdimio pločio mažėjimas; APK vakarinio šlaito ilgio mažėjimas ir nuolydžio didėjimas;	žabų klojimas, žabtvtorių pynimas,
Pervalkos gyvenvietės zona	Mažai kintantys	augalijos mažėjimas; paplūdimio pločio mažėjimas; APK vakarinio šlaito ilgio mažėjimas ir nuolydžio didėjimas;	žabtvtorių pynimas, APK elementų apsodinimas psamofitinių augalų* sodinukais
Pajūrio ruožas tarp Pervalkos ir Preilos gyvenviečių	Mažai kintantys	augalijos mažėjimas; paplūdimio pločio mažėjimas; APK vakarinio šlaito ilgio mažėjimas ir nuolydžio didėjimas;	žabų klojimas, žabtvtorių pynimas,



Tyrimų teritorija	Paplūdimio ir APK kitimo tendencijos	Indikatorius (priežastinis ryšys)	Siūlomos priemonės
Preilos gyvenvietės zona	Mažai kintantys	augalijos mažėjimas; paplūdimio pločio mažėjimas; APK vakarinio šlaito ilgio mažėjimas ir nuolydžio didėjimas;	žabtvočių pynimas, APK elementų apsodinimas psamofitinių augalų* sodinukais
Pajūrio ruožas tarp Preilos ir Nidos gyvenviečių	Mažai kintantys	augalijos mažėjimas; paplūdimio pločio mažėjimas; APK vakarinio šlaito ilgio mažėjimas ir nuolydžio didėjimas;	žabų klojimas, APK elementų apsodinimas psamofitinių augalų* sodinukais
Nidos gyvenvietės zona	Mažai kintantys	augalijos mažėjimas; paplūdimio pločio mažėjimas; APK vakarinio šlaito ilgio mažėjimas ir nuolydžio didėjimas;	žabtvočių pynimas, APK elementų apsodinimas psamofitinių augalų* sodinukais

\* psamofitiniai augalai – pajūrinės smiltlendrės (*Ammophila arenaria* (L.) Link) ir smiltyninės rugiaveidės (*Leymus arenarius* (L.) Hochst.)

## Išvados

Lietuvos Baltijos pajūrio smėlėtoms pakrantėms vis dažniau kyla grėsmė būti sunaikintoms nepalankių meteorologinių sąlygų (pasikartojančių štormų, vėjų ir audrų), neigiamas tendencijas sustiprina menkas APK, o ypač vakarinio šlaito, augalijos projekcinis padengimas, kurį sąlygoja nemaistingi smėlžemiai, bei nepakankamai kontroliuojama rekreacinė veikla ir hidrotechninių įrenginių trūkumas.

Parengta paplūdimio ir jo apsauginio kopagūbrio dinamikos vertinimo metodika apjungia Baltijos jūros paplūdimio ir APK morfologijos procesų dinamikos tyrimų ir sausumos gamtinių veiksnių įtakos vertinimo metodus bei leidžia išsamiau prognozuoti ir vertinti paplūdimio ir APK dinamiką, metodikos taikymas prisideda sprendžiant įvairias krantotvarkos problemas.

Įvertinus apsauginio paplūdimio kopagūbrio tyrimo rezultatus, išanalizavus gamtinių veiksnių tarpusavio ryšį su APK dinamika straipsnyje pateikiami siūlymai paplūdimio ir apsauginio paplūdimio kopagūbrio būklės stabilizavimui. Rekomendacijose numatytų priemonių poveikis gali būti vertinamas tik po kelerių metų, investavus į gamtinių ir antropogeninių veiksnių stabilizavimą, tačiau tai turi būti atliekama periodiškai, vykdant paplūdimio ir APK monitoringą. Esamos situacijos analizė leis laiku įgyvendinti konkrečiai teritorijai reikalingas kraštotvarkos priemones.

## Literatūra

- Andersen U.V. (1994). *Plant immigration, succession, and landscape ecology in man-made and natural coastal areas in Denmark*. Ph.D. – thesis, Royal Veterinary and Agricultural University, Botanical Section. 103.
- Baziukaitė D., Ramašauskas O., Narščius A., Golouchova J. (2007). Konceptualiosios klasterizacijos ir PEST analizės taikymas tyrimui apie Lietuvos gyventojų naudojimąsi viešojo administravimo institucijų teikiamomis elektroninėmis paslaugomis, *Lietuvos pajūrio aplinkos tyrimai, planavimas ir tvarkymas*. 26 – 33.
- Čekanavičius V. (2002). Murauskas G. *Statistika ir jos taikymai* 1-2. Vilnius.
- Janssen M.P. (1995). Coastal management: Restoration of natural processes in foredunes. In.: *Direction in European coastal management*. Cardigan. 195 – 198.

- Jarmalavičius D., Žilinskas G. (2001). Ekstremalių audrų sukeltos nuoplovos priklausomybė nuo kranto morfologinių rodiklių. *Geografijos metraštis* 34(1).
- Nordberg L. (1995). Coastal Conservation in Selected European States. *Direction in European Coastal Management*. 47-50.
- Piotrowska (1997). Piotrowska H., *Przyroda slowieskiego parku narodowego*. Poznan-Gdansk.
- Randall R., Doody J. P. (1995). Habitat inventories and the European habitats directive: the example of Shingle Beaches. *Direction in European coastal management*. 19-36.
- Zawadzka E. (1999). Analysis of deposits in the Dziwnow spit coastal zone in aspect of artificial nourishment. In.: *Connecting science and management in the coastal zone*. Miedzyzdroje, Poland. 124 – 139.
- Žilinskas G. (1997). Baltijos jūros Lietuvos kranto ilgis bei jo nustatymo problemos. *Geografijos metraštis*, 30, Vilnius. 63-70.
- Žilinskas G., Jarmalavičius D., Kulvičienė G. (2000). Uragano „Anatolijus“ padariniai Lietuvos jūriniame krante. *Geografijos metraštis*, 33.

## THE PECULIARITY OF THE USAGE OF THE EVALUATION METHODOLOGY OF SEASHORE MORPHOLOGY, SEA SAND AND VEGETATION AND THE DYNAMICS OF THE BEACH AND PROTECTIVE COASTAL DUNE INTERACTION

### Summary

Coastal dunes serve as coastal protection for the land behind the dunes and are important elements combining protection against storm and hurricane surges and overflows at the same time prohibiting the loss of the beach sand inland offering immense recreational value. Coastal dunes are important element of the sea-shore ecosystem that is fragile and needs protection.

Coastal dunes, fronted by a wide beach are more stable than dunes on a narrow beach. Coastal dunes erosion is extremely harmful to ecology of marine states. The waves raised by strong storms and hurricanes destroyed the dunes and sand were washed off the sea. Maritime states allot big amount of money for the protection of their coastal dunes. The coastal dunes have been exploited according to the recommendations of scientists. Attempts have been made to sustain classical form and optimal projection cover with plants. Knowledge of deflation in the coastal zone is a necessary prerequisite for planning the best use of natural, industrial and cultural recourses of the coastal and

for the conservation of natural landscapes. The flora of coastal dunes has an effect on the microclimate and soil. Coastal dunes were ruined to be able to expand tourism and recreation and natural dune vegetation was often trampled and destroyed by the presence of visitors.

The intensive development of the marine industry of the Lithuanian the changes of the configuration of the coastal line and destroys the existing balance in the sea-shore as well. During the previous decade on the Lithuanian sea-shore has suffered one hurricane and two strong storms. The projection cover of grass plants have vanished. The purpose of this paper is to assess the significance of coastal dunes against hurricanes, storms and prevailing winds some rise overflow and sand blowing. Suggest new methods of strengthen of the coastal dunes.

During each expedition were determined the width of the three relief elements: the western (sea ward) slope, the dune top and the eastern (lee ward) slope. The investigations were performed in the stable location by using the double meter of land surveyors. The inclination angle in degrees of the two

relief elements – western and eastern slope was performed by using the protector. The width of the western slope was measured from the foot of the western slope till western ridge. The width of the dune top was measured from western ridge till eastern ridge. The width of the eastern slope was measured from the eastern ridges till the foot of the eastern slope. The projection cover of plants and abundance of individuals in the population of the main species was performed in the record plots of a circular form diameter of 4 meters. The followings parameters of the coastal dune were determined:

- The width of the western slope in meters;
- The inclination angle of the western slope in degrees;
- The width of the coastal dune top in meters;
- The width of eastern slope in meters;
- The inclination angle of the eastern slope in degrees;
- The plants cover composition and dislocation.

KEYWORDS: coastal dune, beach, morph dynamics parameters, evaluation.

---

**Ramunė Olšauskaitė Urbonienė**, doktorantė, Vakarų Lietuvos verslo kolegijos Rekreacijos ir turizmo katedros vedėja, Klaipėdos universiteto lektorė. Mokslinių tyrimų kryptis: biomedicinos mokslai, ekologija ir aplinkotyra. Mokslinės publikacijos: penkios – Lietuvos mokslo tarybos patvirtinto sąrašo tarptautinėse duomenų bazėse referuojamuose leidiniuose, septynios – kituose recenzuojamuose mokslo leidiniuose. Adresas H. Manto 84, Klaipėda. Telefonas (8 46) 39 88 35. El. paštas ramuneou@yahoo.com

**Akvilė Kilijonienė**, mokslų daktarė, Klaipėdos universiteto lektorė. Mokslinių tyrimų kryptis ekonomika. Mokslinės publikacijos: viena publikacija paskelbta Mokslinės informacijos instituto (ISI) pagrindinio sąrašo leidinyje, šešios – Lietuvos mokslo tarybos patvirtinto sąrašo tarptautinėse duomenų bazėse referuojamuose leidiniuose, keturios – kituose recenzuojamuose mokslo leidiniuose. Adresas H. Manto 84, Klaipėda. Telefonas (8 46) 39 88 30. El. paštas akvile.kilijoniene@gmail.com.

## Reikalavimai autoriams, norintiems publikuoti savo straipsnius

Mokslinio žurnalo „Vadyba“ steigėjas yra Vakarų Lietuvos verslo kolegija. Nuo 2002 m. leidžiamame žurnale spausdinami vadybos (03S), ekonomikos (04S) ir informacinių technologijų (06H, 09P, 02T, 04T, 07T) 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 autoritetinių vardų ir dalykų įrašus. Ar pagrindinis žodis yra įtrauktas į šį sąrašą, galima patikrinti bibliotekos elektroninėje svetainėje adresu: <[http://aleph.library.lt/F/UYSMKM4NY8C9H33SP6PV8F2585NQU59CEEBJVCYCA3HUQNCR5-31681?func=find-b-0&local\\_base=LBT10](http://aleph.library.lt/F/UYSMKM4NY8C9H33SP6PV8F2585NQU59CEEBJVCYCA3HUQNCR5-31681?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. **Literatūros sąrašas**. *Nenumeruojamas*. Straipsnio tekste šaltiniai cituojami skliausteliuose nurodant autorių pavardes ir metus, Pvz. (Cooper 1994), (Cleland J.; Kaufmann, G. 1998). Jeigu interneto šaltinis neturi autoriaus, nuoroda dedama tik pačiame tekste lenktiniuose skliaustuose. Raidės „p“ ir „pp“ prie puslapių nerašomos. Apiforminimo pavyzdžiai:

### Knygos

Valackienė, A. (2005). *Krizių valdymas ir sprendimų priėmimas*. Technologija, Kaunas.

Berger, P. L., Luckmann, Th. (1999). *Socialinis tikrovės konstravimas*. Pradai, Vilnius.

### Straipsniai žurnale

Boyle, T. (2003). Design principles for authoring dynamic, reusable learning objects. *Australian Journal of Educational Technology*, 19(1), 46–58.

### Straipsniai knygoje

Curthoys, A. (1997), History and identity, in W. Hudson and G. Balton (eds), *Creating Australia: Changing Australian history*, 25- 84. Allenn and Unwin, Australia.

### Dokumentas iš interneto

Wiley, D. A. (2003). Learning objects: difficulties and opportunities. [Žiūrėta kovo 18 d., 2009], <[http://opencontent.org/docs/lo\\_do.pdf](http://opencontent.org/docs/lo_do.pdf)>.

### Statistinės informacijos bei interneto šaltiniai

Lietuvos emigracijos statistika. (2009). Statistikos departamentas prie LR Vyriausybės. [Žiūrėta vasario 16 d., 2009], <<http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=6819&PHPESSID=5b1f3c1064f99d8baf757cde1e135bc0>>.

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 cm ir dešinėje – 2 cm.
- Straipsnio tekstas: mažosiomis raidėmis lygiuojamas pagal abu kraštus, dydis – 10 pt, šriftas – Times New Roman, pirma pastraipos 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.

Klaipėdos universiteto leidykla

**Vadyba 2009'2(14).** Mokslo tiriamieji darbai

Klaipėda, 2009

---

SL 1335. 2009 10 23. Apimtis 26,5 sąl. sp. l. Tiražas 90 egz.  
Klaipėdos universiteto leidykla, Herkaus Manto g. 84, LT-92294 Klaipėda  
Tel. 8-46 39 88 91, el. paštas: leidykla@ku.lt  
Dauginta Klaipėdos universiteto leidykloje, H. Manto 84, 92294 Klaipėda