

ISSN 1648-7974

LIETUVOS VERSLO KOLEGIJA
LITHUANIA BUSINESS UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



VADYBA

2014 Nr. 1 (24)

Journal of Management



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

Issue: Volume 24/Number 1/2014

Frequency: Semianual

Languages of articles: Lithuanian, English, Russian

Office of publication: Klaipeda University Press

Herkaus Manto 84

LT-922294, Klaipėda

Lithuania

Editorial Office: Assoc. prof. Jurgita Martinkienė

Scientific Research Department

Public Institution Lithuania Business University of Applied Sciences

Turgaus st. 21, LT-91429

Klaipeda, Lithuania

Phone +370 46 311 099

Fax +370 46 314 320

E-mail: jurgita.martinkiene@ltvk.lt

Journal of Management Homepage: <https://www.ltvk.lt/VADYBA>

The journal is reviewed in:

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

Central and Eastern European online Library (CEEOL) database

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

EBSCO Publishing, Inc. Business Source Complete database

<http://www.epnet.com>

Every paper is revised by two reviewers.

Leidinio pavadinimas: **Vadyba** (ISSN: 1648-7974)
Leidimas: Volume 24/ Number 1/2014
Periodiškumas: Leidžiamas dukart per metus
Straipsnių kalba: Lietuvių, Anglų, Rusų
Leidėjo adresas: Klaipėdos universiteto leidykla
Herkaus Manto g. 84
LT-922294, Klaipėda

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

Telefonas +370 46 311 311099
Faksas +370 46 314 320
Elektroninis paštas: jurgita.martinkiene@ltvk.lt

Žurnalo internetinio puslapio adresas: <https://www.ltvk.lt/VADYBA>

Žurnalas referuojamas:
Index Copernicus (IC) duomenų bazėje <http://www.indexcopernicus.com>
Central and Eastern European online Library (CEEOL) duomenų bazėje
<http://www.ceeol.com/>
EBSCO Publishing, Inc. Business Source Complete duomenų bazėse
<http://www.epnet.com>

Kiekvienas straipsnis yra peržiūrimas dviejų recenzentų.

Editor in Chief

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

Vice-editors

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

Assoc. prof. Genovaite Avižoniene, Klaipeda University (Lithuania)

Editorial board

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

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

Prof. Gideon Falk, Purdue University Calumet (USA)

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

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

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

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

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

Assoc. prof. Liutauras Kraniauskas, Klaipeda University (Lithuania)

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

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

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

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

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

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

List of reviewers

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

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

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

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

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

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

Assoc. prof. Liutauras Kraniauskas, Klaipeda University (Lithuania)

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

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

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

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



Turiny / Contents

VADYBA

Aurelija Burinskienė	11
Aglomeracijos ir dispersijos jėgų įtaka tarptautinės prekybos rinkų pasiskirstymui	
Margarita Išoraitė	19
Pakuotės įtaka vartotojų apsisprendimui pirkti	
Kęstutis Peleckis	27
Konfliktai ir jų prevencija tarpkultūrinėje verslo derybų komunikacijoje: informacijos mainai ir lūkesčių valdymas	
Kęstutis Peleckis, Valentina Peleckienė, Kęstutis Peleckis	37
Retorinis argumentavimas ir įtikinimas verslo derybose	
Kristina Koebe, Stasys Paulauskas, Aleksandras Paulauskas	47
Sustainable development of business and culture partnership	
Jurgita Martinkienė	51
Vadybinių kompetencijų tipologijų erdvė	
Saulius Lileikis	63
Jūrinės savivokos mentalinio valdymo mokslinė problematika	
Wilk-Jakubowski Grzegorz	71
Logistic management in crisis situations	

EKONOMIKA

Angelė Lileikienė, Aušra Kovalčik	77
Komerinių bankų veiklos riziką ribojančių normatyvų vykdymo analizė (AB Šiaulių banko pavyzdžiu)	
Angelė Lileikienė, Aušra Kovalčik	93
Komerinių bankų koncentracija	
Diana Cibulskienė, Martynas Brazauskas	97
Plačios diversifikacijos investavimo strategijos testavimas	
Deimena Kiyak, Laura Paulionienė	105
Lietuvos kredito unijų veiklos ir makroekonominių rodiklių tarpusavio priklausomybės tyrimas	
Lina Novickytė, Alina Pavlik	113
Agreguoto indekso taikymas finansų sistemos stabilumui vertinti (Lietuvos pavyzdžiu)	

Vaclovas Lakis, Diana Linčauskienė	121
Pelno mokesčio vengimo tendencijos ir mastai	
Valentinas Navickas, Aida Navikaitė	129
Customer satisfaction factors: methodological aspects	
TECHNOLOGIJOS	
Sergėjus Ivanikovas, Eugenijus Valavičius	135
Studentų, absolventų ir darbdavių požiūrio į informatikos krypties studijų programas analizė	

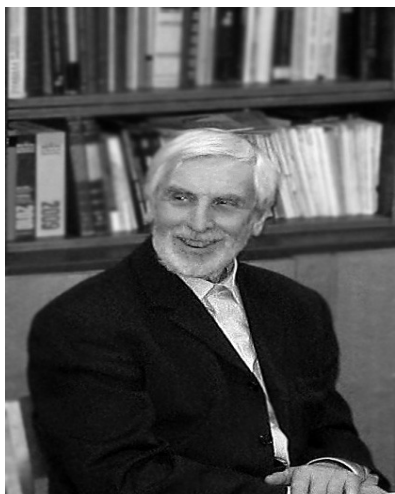
Editorial

„Journal of Management“ is periodically published applied sciences journal by Lithuania Business University of Applied Sciences. It is being published since 2002 and already has solid experience. During this period there was a change in journals form, structure and content. Journal has been positively evaluated by foreign scientists, as number of them publishing is constantly increasing. There is a possibility to submit articles in Lithuanian, English and Russian languages. Now 24th number of the journal is being released to readers. Only thoroughly selected articles by editorial board are being published. Authors of these articles represent various Lithuanian and foreign countries science, education and business institutions, such as Vilnius University, Vilnius Gediminas Technical University, Kaunas University of Technologies, Klaipeda University, Šiauliai University, Lithuania Business University of Applied Sciences, Lithuanian University of Education and other institutions. The journal provides opportunity for academics and professionals to interact and communicate in international forum. Applied research journal “Journal of Management” Editorial Board goal is to achieve that published articles will analytically describe foreign countries economical, business and technological environment. These criteria will be evaluated while selecting articles. So, we expect that when readers get familiar with published articles, they will be able to find new and thoughtful material.

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

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

In Memoriam



Eidamas 77-uosius metus mirė Lietuvai daug nusipelnęs mokslininkas, profesorius, habilituotas technologijos mokslų daktaras, Klaipėdos universiteto Elektrotechnikos, Informatikos ir Informatikos inžinerijų katedrų profesorius, Lietuvos mokslininkų sąjungos Klaipėdos padalinio „Kopa“ pirmininkas, Lietuvos verslo kolegijos Informatikos katedros profesorius, ilgametis Mokslo taikomųjų tyrimų žurnalo „Vadyba“ vyr. Redaktorius Antanas Andrius Bielskis. Profesorius Antanas Andrius Bielskis buvo vienas iš aktyviausių žurnalo „Vadyba“ iniciatorių, siekiantis, kad žurnalas atitiktų mokslinių tyrimų žurnalo statusą ir būtų populiarus mokslininkų tarpe. Kaip žurnalo vyr. redaktorius profesorius A. Bielskis buvo pakankamai reiklus straipsnių autoriams, nes pats profesorius buvo daugelio mokslinių monografijų ir tarptautinių mokslinių publikacijų autorius. Nuo 2006 m. su kolegomis iš viso parengė 24 mokslinius darbus ir virš 250 mokslo straipsnių, kurie buvo publikuoti ne tik Lietuvoje, bet ir užsienyje...

Mokslo taikomųjų tyrimų žurnalo „Vadyba“ redkolegija, skaitytojai, kolegos profesorių Antaną Andrių Bielskį prisimins kaip šviesią asmenybę ir aktyvų mokslininką.



AGLOMERACIJOS IR DISPERSIJOS JĖGŲ ĮTAKA TARPTAUTINĖS PREKYBOS RINKŲ PASISKIRSTYmui

Aurelija Burinskienė

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

Anotacija

Tarptautinės prekybos apimtys pasaulyje sparčiai auga. XX a. 9-ojo dešimtmčio metu tarptautinės prekybos apimtys sudarė apie 26 procentus bendrojo vidaus produkto (BVP), o pastaruoju metu – daugiau kaip 55 procentus BVP. Tarptautinė prekyba ir ekonominės veiklos išsivystymas – dažnos ekonominių tyrimų temos. Itin svarbus Nobelio premijos laureto P. Krugman indėlis, kuris tiesiogiai paveikė tarptautinės prekybos srities tyrimus, tačiau prireikė daugiau kaip dešimt metų, kad aglomeracijai (ekonominės veiklos koncentracijai) skirti klausimai būtų nagrinėjami geografinės srities tyrimuose. Vieni autoriai polinkio į aglomeraciją aiškinimui pasitelkė tarptautinės prekybos sąnaudų ir produkcijos sąsajas tarp įmonių. Kiti autoriai įrodinėjo vidaus rinkos efekto, kaip ir aglomeracijos, tarptautinės prekybos sąnaudų ir didėjančios masto grąžos sąryšį. Treti tyrė didėjančių pajamų ir transportavimo išlaidų suderinamumo poveikį aglomeracijai. Tačiau ne visos įžvalgos buvo pagrįstos modeliais, leidžiančiais analizuoti bendrąją pusiausvyrą, paaiškinant įmonių regione išsidėstymą.

Straipsnyje analizuojami su aglomeracija susiję klausimai trimis skirtingais aspektais. Pirmia, analizuojami pramonės šakos gyvavimo ciklo etapai aglomeracijos jėgos poveikio kontekste. Antra, pristatomi modeliai, naudoti analizuojant aglomeracijos jėgos įtaką. Literatūroje pateikiami modeliai, straipsnyje grupuojami į penkias pagrindines grupes: modeliai, kuriuose vertinamas asortimento dydis; rinkos dydis; atstumai iki koncentracijos vietų (pagrindinių rinkų); pramonės šakos pakilimai ir nuosmukiai; kiti veiksniai (kintamieji). P. Krugman naujosios ekonominės geografijos (NEG) modeliuose įvardinama, kad aglomeracijos jėgos skatina įmonių produktyvumą, gaunamos grąžos didėjimą. Kiti ekonomistai teigia, kad rezultatai taip pat priklauso nuo laikotarpio, o ypač nuo pramonės šakos gyvavimo ciklo etapo. Todėl jie naudoja evoliucinius modelius, į kuriuos įtraukia pramonės šakos gyvavimo ciklo etapo dedamąją, siekdami paaiškinti aglomeraciją. Trečia, straipsnio pabaigoje suformuluoti pasiūlymai, orientuoti tarptautinės prekybos rinkų konkurencingumą, pateikiamos išvados.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: tarptautinė prekyba, įmonė, pramonė, regionas, rinka.

Įvadas

Globalizacijos sąlygomis tarptautinės prekybos rinkoms atsiveria iš esmės naujos galimybės. Įmonių tarptautinės prekybos apimtys priklauso nuo bendro pasaulinės prekybos lygio (Polak 2003) ir nuo tokių specifinių faktorių, kaip šalies turimų gamtinių išteklių gausa, vidaus rinkos dydis ir kt. (The World Bank, 2009).

Tarptautinėje prekyboje dalyvaujantys subjektai patiria įvairaus pobūdžio, įskaitant transportavimo, finansines ir laiko, sąnaudas, susijusias su sutarties vykdymu, prekių ir paslaugų platinimu (didmenine ir mažmenine prekyba), komunikavimu ir kt. Anderson ir Wincoop (2004) nustatė, kad įvairios tarptautinės prekybos sąnaudos, iš esmės, yra didelės ir vidutiniškai sudaro 170% visų gamybos sąnaudų. Šis rodiklis labai skiriasi tarp įvairių produktų ir šalių, kuriose jie yra platinami.

Straipsnyje tarptautinė prekyba suvokiama, kaip importo ir eksporto veikla, kurios rezultatai matuojami verte prekių, pateiktų kitų šalių asmenims, ir verte prekių, gautų iš užsienio vidaus teritorijos asmenų.

Lietuvoje tarptautinė prekyba dažniausiai yra nagrinėjama, kaip eksporto ir importo veikla. Tarp autorių eksporto ir importo raidą nagrinėja Rakauskienė (2006); eksporto, importo reguliavimo priemonės analizuoja Bernatonytė (2009); tarptautinės prekybos prekinę sandarą, pagrindinius Lietuvos eksporto partnerius tiria Ginevičius ir kiti (2005); Lietuvos eksporto struktūrą ir dinamiką nagrinėja Purlys (2006); eksporto apimtys

pokyčius aiškina Jakutis ir kiti (2005). Akcentuojama, kad, taikant tarptautinės prekybos skatinimo arba ribojimo priemones, reguliuojamas šalies gamybos mastas ir vartojimo mastas. Pabrėžiama tarptautinės prekybos nauda: teigiamas poveikis ekonomikos augimui (Tvaronavičienė et al. 2006). Lietuvoje tarptautinės prekybos rinkų pasiskirstymas nagrinėjamas retai.

Apibendrinant galima pastebėti, kad tarptautinės prekybos teritorinį rinkų pasiskirstymą būtina nagrinėti kaip labai sudėtingą pažinimo objektą.

Atlikta ekonominės literatūros analizė (peržiūrėtos knygos, išleistos žinomų pasaulio leidyklų tokių, kaip Oxford University Press, Cambridge University Press, Harvard University Press, Springer, M. E. Sharpe, Routledge ir kt.) parodė, kad autoriai, išleidę knygas tarptautinės prekybos tema, aglomeracijos klausimams skiria daugiau dėmesio nei dispersijos klausimams. Bendrai, autoriai įvardina poreikį nagrinėti ekonominės geografijos klausimus ir skiria jiems dvigubai daugiau dėmesio. Tačiau mokslininkai susiduria su didžiuliu iššūkiu bandant susieti geografinę pusiausvyrą su konkurencine. Tai parodo svarbą tyrimo, skirto ekonominės veiklos, siejamos su tarptautine prekyba, aglomeracijai.

Tyrimo tikslas – atlikus ekonominės veiklos koncentracijos tema paskelbtų mokslo darbų sisteminę analizę, pateikti tarptautinės prekybos apimčių skatinimui skirtus pasiūlymus. Tyrimas vykdomas remiantis žiniomis, sukauptomis mokslinėje literatūroje. Sisteminės analizės pasirinkimą lėmė tarptautinės prekybos, kaip

sudėtingo pažinimo objekto, specifika. Straipsnyje sisteminė analizė, kaip visuma tyrimo metodų ir priemonių, yra taikoma siekiant parengti tarptautinės prekybos apimčių skatinimui skirtus sprendinius.

Tyrimo metu taikomi sisteminės analizės metodai, apibendrinimas, konkretizavimas, palyginimas.

Straipsnyje mokslo darbų sisteminė analizė vykdoma, pradžioje, gilinant į pramonės šakos gyvavimo ciklo etapus ir išvengiant aglomeracijos jėgos poveikį. Po to, peržiūrint modelius, kurie naudojami analizuojant aglomeracijos jėgos įtaką. Trečia, teikiant pasiūlymus, orientuotus į tarptautinės prekybos apimties didinimo skatinimą.

Aglomeracija ir dispersija

Tarptautinės prekybos geografijos teorija nagrinėja aglomeracijos ir dispersijos jėgas. Aglomeracijos jėga skatina ekonominės veiklos koncentraciją, o dispersijos jėga – atvirkščiai, mažina ekonominės veiklos koncentraciją. Todėl teritorinis rinkų pasiskirstymas (geografinėje ar virtualioje erdvėje) konkrečiu metu priklauso nuo koncentracijos (aglomeracijos) ir anti-koncentracijos (dispersijos) jėgų balanso.

Aglomeracijos jėga didina ekonominės veiklos koncentraciją tam tikrose tarptautinės prekybos rinkose, ko pasekoje didėja tokių regionų patrauklumas. Tokiuose regionuose prekių ir paslaugų rinkos yra didesnės, darbo jėgos efektyvumo rodikliai aukštesni, geresni verslo ryšiai, susisiekimai su tiekėjais. Tai reiškia, kad artėjant prie ekonominio centro, didėja konkurencija, skatinanti prekių, kvalifikuotos ir besispecializuojančios darbo jėgos įvairovę.

Atsižvelgdamos į tokias tendencijas ir siekdamos sumažinti transportavimo išlaidas, įmonės savo buveinės vietą stengiasi perkelti kuo arčiau didelių rinkų ekonominio centro. Tačiau tai gali reikšti didesnį atstumą su žaliavų tiekėjais, o didesnės žaliavų transportavimo išlaidos mažina tokių paskatų patrauklumą.

Taigi, atsirandanti dispersijos jėga mažina ekonominės veiklos koncentraciją. Dispersijos jėga veikia priešingai aglomeracijos jėgai ir lemia mažiau išvystytą regionų patrauklumą. Pavyzdžiui, atsižvelgdami į žemės kainą, įmonės ir darbuotojai, kai yra tokia galimybė, renkasi mažiau išvystytus ar užstatytus regionus. Kita vertus, siekdamos apsisaugoti nuo konkurencijos, įmonės gali nuspręsti orientuotis į geografines rinkas, nutolusias nuo konkurentų arba kuriose konkurentų yra mažiau.

Autoriai, studijavę ekonominės veiklos koncentraciją Kinijoje ir Prancūzijoje, padarė išvadą, kad tarptautinių įmonių buveinės vietos pasirinkimą lemia ir geografinės, ir ekonominės rinkos charakteristikos (Head ir Ries 1996; Crozet et al. 2004). Tarptautinės įmonės domina ar šalis yra gerai apsirūpinusi gamtiniais ištekliais, ar turi tiesioginę prieigą prie jūros uostų ir kitos charakteristikos. Ekonominės veiklos koncentracija išlieka stabili, jeigu tam tikri geografiniai privalumai yra, tačiau koncentracija gali atsirasti ir naujose vietose, kuriose tokių geografinių privalumų anksčiau nebuvo.

Kai yra didelė masto ekonomija gamybos įmonės linkę įsikurti netoli didelių rinkų, siekdamos išnaudoti masto ekonomijos privalumus. Be to, šalia pagrindinių

pramonės įmonių kuriasi ir jas aptarnaujančios kompanijos. Tokia tendencija rodo, kad prekyba tampa labiau koncentruota (dėl aglomeracijos jėgos poveikio), t.y. didėja skirtumai tarp šalių. Kitu atveju, didėjant eksportuojamų produktų įvairovei ir gamybos veiksmų mobilumui, gamyba ilgainiui pasiskirsto tarp šalių ir tokia tendencija rodo, kad prekyba tampa labiau liberalizuota (dėl dispersijos jėgos poveikio).

Dispersijos jėgos poveikis yra plačiai nagrinėjamas nuo Adam Smith ir David Ricardo laikų. Aglomeracijos jėga, priešingai, yra tirama nuo 1990 metų, tačiau vis daugiau autorių ja domisi pastaraisiais metais. Dėl to, straipsnyje toliau ypatingas dėmesys ir yra teikiamas aglomeracijos jėgai.

Aglomeracijos jėgos įtaka

Aglomeracijos jėgos įtaka pasireiškia, kai ekonominės veiklos koncentracija sukuria jėgą, kuri skatina tolimesnę koncentraciją. Geografinės rinkos mastai miestų atžvilgiu yra žymiai didesni, todėl straipsnyje nagrinėjamos tik aglomeracijos jėgos, kurios pasireiškia geografinės rinkos mastu. Išskiriamos dvi svarbiausios aglomeracijos jėgos, pasireiškiančios geografinės rinkos mastu, tai:

- paklausa pagrįsta aglomeracijos jėga,
- kaštais pagrįsta aglomeracijos jėga.

Paklausa pagrįstos aglomeracijos jėgos dydis priklauso nuo rinkos dydžio. Įmonės nori turėti gerą prieigą prie didelės rinkos, taip pat jos nori vykdyti veiklą didelėje rinkoje. Buveinės vieta pasirenkama taip, kad būtų geras didelės rinkos pasiekiamumas. Jeigu įmonė nusprendžia perkelti buveinės vietą arčiau ekonominės koncentracijos centro, tai tokio perkėlimo pasekoje, didelė rinka tampa dar didesne, o maža rinka – dar mažesne. Tai leidžia sukurti dar daugiau darbo vietų didelėje rinkoje, kas skatina darbuotojus persikelti iš mažesnės rinkos į didesnę. Todėl didelės rinkos turi tendenciją augti, kadangi darbuotojai uždirbtus pinigus linkę išleisti ten, kur dirba.

Tai galėtų tęstis tol, kol mažoje rinkoje neliktų įmonių ir darbo vietų. Tačiau yra ir kaštais pagrįsta aglomeracijos jėga. Ši aglomeracijos jėga yra panaši į prieš tai nagrinėtą, bet yra pagrįsta kaštais. Tokiu atveju įmonės renkasi buveinei tokią rinką, kuri yra patrauklesnė dėl žemesnių kaštų.

Iš esmės, kalbant apie gamybos vietą, reikėtų paminėti du pagrindinius veiksnius, į kuriuos būtina atsižvelgti, tai – išteklių sąnaudos ir aglomeracijos nauda. Taigi, gamybos vieta gali būti nustatoma išnagrinėjus gamybos ir transportavimo galimybių teikiamus pranašumus. Tarptautinės įmonės elgsena siejama su poreikiu pasiekti masto ekonomiją, leidžiančią sumažinti su tarptautinių krovinių gabenimu susijusias ir kitas sąnaudas.

Nagrinėjant tarptautinių įmonių veiklos vietas pasirinkimo motyvus, paaiškėjo, kad ekonominės charakteristikos (rinkos pasiekiamumas, santykinis pranašumas kituose regionuose veikiančių įmonių atžvilgiu ir kt.) vaidina svarbų, bet ne svarbiausią vaidmenį.

Aglomeracijos jėgos reikšmė tarptautinės įmonės motininei įmonei ir dukterinėms įmonėms yra skirtinga. Pagrindinės įmonės buveinės vieta gali būti nulemta istorinių ir politinių motyvų. Buveinės vieta gali būti

perkeliami iš vienos rinkos į kitą, atsižvelgiant į rinkos patrauklumą, pasikeitusį veiklos reglamentavimą ir kitas priežastis.

Taip pat krovinių gabenimo ir komunikacijos sanaudų pasikeitimai, skatina tarptautines įmones koreguoti savo buveinės vietos pasirinkimo elgseną. Ellison ir Glaeser (1997) pristato tradicinį požiūrį, kai įmonės įsikuria viena arti kitos, nes artumo dėka mažėja krovinių transportavimo išlaidos. Tačiau nagrinėjant tarptautinių įmonių elgseną, reikėtų atsižvelgti ir į atstumo iki konkurentų veiksmus bei aplinkinių įmonių industrializacijos lygį. Mariotti et al. (2010) atlikto tyrimą, skirtą išsiaiškinti veiksmus, lemiančius tarptautinių įmonių elgseną. Autoriai rėmėsi identišku įmonių prielaida (nors įmonės gali labai skirtis savo dydžiu (Cabral ir Mata 2003), produktyvumo lygiu ir elgsena prekyboje (Bernard et al. 2003; Helpman et al. 2004)) ir įvardino, kad tarptautinių įmonių filialai prižiūri motininį įmonių produktus vietinėse rinkose. Jie steigiami tose šalyse, kuriose vietinės įmonės aktyviai taiko naujoves.

Rytų Azijoje nuo 1990 m. daug tarptautinių įmonių įsteigė savo gamybos padalinius. Daug automobilių ir elektronikos pramonės įmonių gamybos procesus perkėlė į skirtingas šalis, pritaikė juos prie kiekvienoje šalyje vyraujančių prekybos sąlygų. Šis reiškinys, nors ir vadinamas fragmentacija, tačiau taip pat gali būti vertinamas aglomeracijos jėgos poveikio kontekste. Šie pasikeitimai turėjo didelę įtaką sanaudoms, susijusioms su tarptautinių krovinių gabenimu (t.y. transportavimo ir komunikavimo išlaidoms).

Vietos pasirinkimas yra apribotas, jeigu įmonėms trūksta reikiamos kokybės paslaugų (Dunning 1989). Pavyzdžiui, esant aukštomis komunikavimo sanaudoms, tikėtina, bus suvaržytos importo – eksporto operacijos. Kita vertus, tarptautinių įmonių sprendimui pasirenkant buveinės vietą įtakos taip pat gali turėti ir kultūrinė, institucinė aplinka bei jos pažinimas (Lu 2002).

Baldwin ir Okubo (2006) tyrimų rezultatai atskleidė, kad didžiausiu produktyvumu pasižyminčios įmonės koncentruojasi regionų ekonominiuose branduoliuose, o mažiausio produktyvumo įmonės – periferijoje. Autoriai teigia, kad įmonės, kurios veikia didesnėse geografinėse rinkose dažniausiai turi aukštesnį produktyvumo lygį nei jų pramonės šakos vidurkis. Šiuos klausimus nagrinėja branduolio – periferijos modelis. Minėtas modelis remiasi trim ramsčiais (Baldwin et al. 2003):

- rinkos pasiekiamumo efektu, kuomet didelės įmonės kuria gamybos padalinius didelėje rinkoje ir eksportuoja į mažą rinką,
- darbo jėgos mobilumu. Žemi pragyvenimo kaštai įtakoja buveinės vietos pasirinkimą,
- rinkos išstumimo efektu, kuris atspindi faktą, kad įmonė buveinės vietai renkasi periferiją, t.y. šalį, kurioje ji turi santykinai mažai konkurentų.

Apibendrinant galima įvardinti šiuos pagrindinius įmonių vietos pasirinkimui įtaką darančius veiksmus:

- kvalifikuotos ir besispecializuojančios darbo jėgos įvairovė,
- tinkamos kokybės paslaugų pasiekiamumas,
- rinkos dėl žemesnių kaštų patrauklumas,
- kiti geografiniai privalumai.

Šių veiksnių visuma turėtų būti patrauklesnė įmonėms, siekiančioms kaštų ekonomijos. Įmonė, esanti toje pačioje pramonės šakoje, gali būti trauka kitoms įmonėms steigtis toje pačioje rinkoje, kurioje tam yra palankios sąlygos. Antra, atsiradus šalia panašioms įmonėms, gali pradėti veikti dispersijos jėga.

Pramonės šakos raidos etapai aglomeracijos jėgos poveikio kontekste

Klasikinis klausimas, kurį kelia autoriai – kokią poveikį geografinė aglomeracija turi įmonių veiklos rezultatams. Atsakant į klausimą, pateikiamas paaiškinimas, kuris grindžiamas pramonės šakos cikliškumui nagrinėti skirtoje literatūroje padarytomis išvadomis. Joje minimi tokie besiformuojančios pramonės šakos raidos etapai: naujų produktų atsiradimas, gamybos išplėtimas, stabilizavimasis (stagnacija) ir gamybos apimčių mažėjimas. Dėl to, pamainomis atsiranda radikalių inovacijų diegimas, pavienių inovacijų įsisavinimas, labai maža inovacijų sklaida.

Naujos pramonės šakos gyvavimo laikotarpiu paprastai yra svarbios radikalių naujovės, t.y. naujų produktų atsiradimas. Ankstyvoje stadijoje yra dideli technologiniai trūkščiai. Todėl inovacijų sėkmė yra didelė tik atsiradus technologinėms galimybėms. Be to, gamybos procese stokojama žinių, nes jas reikia sukaupti. Neišnaudotos naujovių kūrimo galimybės traukia aukštos pelno maržos siekiančius rinkos dalyvius. Dėl paprastai nedidelės gamybos apimtys, jaunos bendrovės daugiausia konkuruoja siūlydamos geresnės kokybės naujus produktus (Henning 2006).

Jaunos pramonės šakos įmonės taip pat nėra pajėgios daryti spaudimą paslaugų teikėjams. Ir tik laikui bėgant regione pramonės šakos įmonės gali pasiekti brandą konstatuoja Grabher (1993).

Lūžis įvyksta, kai operacijos tampa labiau standartizuotos, o tai atveria galimybes įmonėms įgyvendinti darbo jėgos pasidalijimą, pasiekti masto ekonomiją. Įmonės gamina daugiau panašių produktų, todėl šiame etape vis dažniau konkuruojama kainomis. Tam tikrą laikotarpį produkcijos gamybos apimtys staigiai auga. Gamybos proceso sudedamosios dalys tampa vis labiau suderintos viena su kita; šiame etape inovacijos yra daugiau pavienio pobūdžio. Dėmesys įmonėse gali būti atkreiptas į procesų naujoves, didesnio produktyvumo klausimus. Apskritai, naujovių reikia labai specializuotų, įskaitant ir pramonės šakai būdingas specifines žinias, įgūdžius ir techniką. Atsižvelgiant į šiuos pokyčius ir išplėstą gamybos mastą, atsiranda konkurentai, kurie trukdo patekti į užsienio rinkas. Minėtos kliūtys didėja arba mažėja priklausomai nuo įmonių gaminančių panašias prekes skaičiaus (Gort ir Klepper 1982).

Kitame etape, pramonės šaka pasiekia savo brandą. Įmonės paprastai susiduria su stipria kainų konkurencija. Sumažėja pelno marža bei technologinės galimybės (Gort ir Klepper 1982). Šiam etapui būdingas labai maža inovacijų sklaida. Be to, radikalių naujovės nėra naudojamos šiame etape dėl didelių įmonės ankstesniuose etapuose patirtų investicijų į technologijas bei pramonės šakai būdingų specifinių žinių. Pramonės šaka patiria nuosmukį, gaminant tą patį kiekį produkcijos, naudojama

mažiau darbuotojų, mažinamos kitos gamybos išlaidos, stengiamasi pasitelkti pigesnę darbo jėgą.

Praktikoje, pramonės šaka galėtų atsinaujinti įsidiegusi radikalias inovacijas, atveriančias naujas technologines galimybes gaminti naujus produktus, taip mažinant patekimo į rinką kliūtis. Tokiu atveju susiformuotų atskira pramonės šaka, naudojanti naujas technologijas.

Pagrindinis mokslininkų uždavinys yra rasti tinkamą būdą, kaip nustatyti konkretų pramonės gyvavimo ciklo etapą konkrečiu laiko momentu. Gort ir Klepper (1982) išryškina esminius skirtumus tarp ankstyvosios ir nuosmukio stadijų. Pavyzdžiui, investicijos į technologijas, kurias brangu pakeisti, yra būdingos tik pirmiems etapams. Dėl minėtų priežasčių, literatūroje teigiama, kad senos gamyklos paprastai naudoja senesnes technologijas nei naujos. Jei pramonės šaka yra stipraus technologinio atsinaujinimo etape – tai laikoma, kad ji yra atsinaujinusi – nauja. Be to, jei senesnių įrengimų yra naudojama mažiau, nei naujų, tai gamykla turi didesnę rinkos dalį.

Tuo tarpu įmonės, kurios ir toliau yra priklausomos nuo vietos kvalifikuotos darbo jėgos, naudojasi pasenusiomis technologijomis, patiria didesnes darbo sąnaudas (Slatkin 1987; Frenken ir Boschma 2007; Boschma ir Wenting 2007; Maskell ir Malmberg 2007). Taip pat įmonės, kurios remiasi vietinių žinių sklaida, atitolsta nuo naujausių žinių, sukurtų kitur (Ridley 2004; Martin ir Sunley 2006).

Be to, įmonių, palaikančių ryšius su vietiniais tiekėjais ir priklausančių nekonkurencingų vietinių tiekėjų tiekimo grandinei, kurioje tiekiami pasenę, žemos kokybės, aukštą kainą turintys produktai, veiklos rezultatai laikui bėgant prastėja (Erlich ir Raven 1964; Norton ir Rees 1979; Grabher 1993).

Tai yra, įmonėms reikia prisitaikyti: ieškoti naujų tiekėjų, technologijų, produktų, padedančių pagerinti ekonominės veiklos rezultatus (Blair ir Gereffi 2001; Henderson et al. 2001; Johansson ir Quigley 2004). Dar autoriai mano, kad (Ciccone ir Cingano 2003; Fingleton 2003; Moretti 2004; Combes et al. 2008) verslo kultūra irgi gali taip pat lemti geresnius įmonių ekonominius rezultatus.

Taigi, kalbėdami apie aglomeracijos poveikį pramonei bei nagrinėdami pramonės įmonių vietos pasirinkimo klausimus, autoriai teigia, kad tai pačiai tiekimo grandinei priklausančios dalyviai buveinės vietą linkę pasirinkti toje pačioje valstybėje.

Be to, grynoji nauda pasiekta ekonominės veiklos koncentracijos vietose turi skirtingą poveikį pramonės šakos įmonėms: teigiamą poveikį turi įmonėms, priklausančioms subrendusioms ir bebręstančioms pramonės šakoms; neigiamą – įmonėms, dažniausiai priklausančioms jaunoms pramonės šakoms.

Pramonės šakos gyvavimo ciklo etapo dedamąją ekonomistai naudoja siekdami paaiškinti aglomeraciją naudodami evoliucinius modelius. Dažniausiai šią dedamąją jie įtraukia į minėtus modelius.

Modeliai, naudotini paaiškinti aglomeracijos jėgos įtaką

Prieš daugiau nei 100 metų, A. Maršalas (1890) išsakė idėją, kad dėl aglomeracijos glaudus įmonių

geografinis artumas gali turėti esminį neigiamą poveikį įmonių veiklos plėtrai. A. Maršalas (1890) taip pat teigė, kad glaudus įmonių geografinis artumas galėtų lemti didesnę grąžą dėl sekančių priežasčių: kvalifikuotos darbo jėgos įvairovės, vietos tiekėjų sąsajų ir žinių (angl. know-how) perdavimo tarp geografiškai artimų įmonių. Šiek tiek paradoksalu, bet po 100 metų ekonomistai mato teigiamą aglomeracijos jėgos įtaką. Teigia, kad aglomeracijos jėgai veikiant pasiekiami geresni rezultatai, pavyzdžiui, didėjanti grąža. Tai rodo P. Krugmano (1991) naujosios ekonominės geografijos (NEG) modeliai. Vienas svarbiausių NEG indėlių yra erdvinės koncentracijos stiprinimas (Fujita et al. 1999).

Pastaruoju metu vis labiau stengiamasi paaiškinti aglomeracijos įtaką naudojant evoliucinius modelius, teorijas, koncepcijas ir metodikas (Boschma ir Frenken 2006; Boschma ir Martin 2007; Frenken ir Boschma 2007; Frenken 2007). Be to, vis daugiau ekonomistų teigia, kad įmonių pelnas dėl aglomeracijos jėgos generuojamas didesnis ar mažesnis priklausomai nuo laikotarpio, o ypač pramonės raidos gyvavimo ciklo (Boschma ir Lambooy 1999; Maskell ir Malmberg 2007; Essletzbichler ir Rigby 2007). Be to, vis daugiau ekonomistų pradėjo įtraukti pramonės raidos gyvavimo ciklo dedamąją į savo ekonominius modelius (Brezis ir Krugman 1997; Duranton ir Puga 2001).

Literatūroje įvardintus modelius, galima sugrupuoti į penkias pagrindines grupes. Tai modeliai, į kuriuos įtraukti kintamieji tokie, kaip:

- asortimento dydis;
- rinkos dydis;
- atstumai iki koncentracijos vietų (pagrindinių rinkų);
- pramonės šakos gyvavimo ciklo etapo dedamoji (aptarta ankstesniame skyriuje). Ekonomistai naudoja evoliucinius modelius, į kuriuos įtraukia pramonės šakos gyvavimo ciklo etapo dedamąją, siekdami paaiškinti aglomeraciją. Jie teigia, kad rezultatai taip pat priklauso nuo laikotarpio, o ypač nuo pramonės šakos gyvavimo ciklo etapo.
- kiti veiksniai (kintamieji).

Fischer ir Harrington (1996) pasiūlė modelį, kuriame įvardino, kad įmonės, pasižyminčios didesne produktų įvairove, turi didesnę polinkį koncentracijai regione. Pagrindinė pasiūlyto modelio prielaida – kad visų įmonių nauda iš aglomeracijos bus vienoda, o didesnis produktų asortimentas nebūtinai prisideda prie minėtos naudos padidinimo. Iš tiesų, daug autorių (Shaked ir Sutton 1982; Gabszewicz ir Thisse 1986; Fujita 1988; Tirole 1988) pabrėžia asortimento įvairovę. Pirmą, autoriai teigia, kad mažas substitutų skaičius įmonės turimam asortimente nebūtinai stiprina aglomeracijos jėgos pasireiškimą. Antra, įmonės turi taikyti mažesnius antkainius prekėms, siekdamas jas parduoti rinkose, kuriose konkuruoja daug įmonių (Baldwin et al. 2003). Įmonės gali sėkmingai diferencijuoti savo produktus bei siūlomas paslaugas, siekiant sumažinti neigiamą poveikį konkurencijai rinkoje. Veikiamos aglomeracijos jėgos, tam tikros pramonės šakos įmonės gali specializuotis arba diferencijuoti savo produktus, kad įgyti konkurencinį pranašumą. Tokia diferenciacija gali būti įmanoma, nes įmonės ir toliau gali gauti naudos, dalijantis

infrastruktūra, keičiantis informacija ar kvalifikuota darbo jėga. Kaimyninių bendrovių išlikimas gali būti naudingas įmonėms, kai tokie kaimynai taiko papildomas priemones paklausai padidinti.

Remiantis Ottaviano-Tabuchi-Thisse ir Brander-Krugman modeliais, didesnėje šalyje yra daugiau įmonių ir kiekviena jų gamina didesnį prekių kiekį nei įmonės, esančios mažesnėje šalyje, nes didesnėje šalyje yra didesnis gamybos toje šalyje gyvenantiems vartotojams mastas. Todėl vidaus rinkos dydis lemia didesnę ekonominės veiklos koncentraciją.

Nagrinėjant pagrindinių rinkų pasiekiamumą, reikėtų paminėti, kad pirmieji tyrimai buvo skirti daugiausia atstumo atstumo iki koncentracijos vietų (pagrindinių rinkų) nustatymui. Vėlesnės autorių studijos buvo skirtos ne tik geografinio atstumo nustatymui, bet ir sandorio tarp įmonių kaštų įvertinimui. Fujita ir Thisse (2002) teigia, kad atstumas iki regiono branduolio yra vertinamas tik tuo atveju, jei verslo įmonių transporto sąnaudos neviršija numatomos kritinės ribos.

Per pastaruosius dešimtmečius, vis labiau pabrėžiama įmonių, vykdančių tarptautinę prekybą, patiriamų transportavimo ir kitų sąnaudų reikšmė (Brulhart et al. 2009). Sąnaudos, siejamos su tarptautine prekyba, atitinkamai yra skirstomos į: sąnaudas, susijusias su geografiniu atstumu (transportavimo kaštus) ir sąnaudas, susijusias su kultūriniais skirtumais (kaštai, kylantys dėl kultūrinio atotrūkio).

Kalbėdami apie įmonių transportavimo sąnaudas, autoriai laikosi nuomonės, kad jos gali būti sumažintos (bent iš dalies) valstybių investicijų dėka (pavyzdžiui, nutiesiant geležinkelius, tunelius ar tiltus). Kita vertus, valstybių investicijų dėka (kuomet kaimyninės šalys susitaria dėl bendrų investicijų) gali būti sukurtas ir tarptautinis oro uostas, jei tai akivaizdžiai nereikalauja per didelių investicijų vienos šalies atžvilgiu. Priešingai yra su sąnaudomis kultūriniam atotrūkiui sumažinti. Dažnai kultūriniai atstumai įmonių yra sunkiau įveikiami. Taip pat nemažai tyrimų patvirtina, kad kultūriniai atstumai slopina informacijos srautus ir ryšius tarp asmenų ir įmonių iš didelių kultūrinius skirtumus turinčių šalių. Kultūriniais skirtumams įvardinti gali būti pasirinkti įvairūs kintamieji, tačiau manoma, kad bene svarbiausi yra kalbos, religijos, skonių skirtumai. Kalbant apie vietą ir specifinį skonį, nustatyta, kad su konkrečia vieta siejamas skonis lemia stiprų dispersijos jėgos poveikį.

Nagrinėjant prekybos srautus Kinijos įmonių ir Taivano, Singapūro, Japonijos ir Pietų Korėjos įmonių, nustatyta, kad teigiamą įtaką prekybos srautams turėjo šalių atvirumas tarptautinei prekybai, o neigiamą įtaką – kultūrinis atstumas.

Johanson ir Wiedersheim-Paul (1975) nurodė, kad tarp įvairių kliūčių, su kuriomis įmonės gali susidurti, siekdamas patekti į užsienio rinką, yra pavyzdžiui, ir "psichologiniai skirtumai" (tokie, kaip biurokratinės ir teisėkūros procedūros, tarifinės, netarifinės ir administracinės kliūtys). Upsalos universiteto internacionalizacijos modelis rodo, kad įmonės, esančios arčiausiai tokios šalies, yra linkusios pasirinkti jos įmones prekybos partnerėmis, neatsižvelgiant į prekybos kliūtis, jeigu vidaus paklausa toje rinkoje yra didelė.

Kalbant apie kitus veiksnius, reikia paminėti įmonių specializacijos lygį ir vertikalius ryšius tarp jų. Vertikalūs ryšiai tarp įmonių susiformuoja, kai viena įmonė gamina tarpinius produktus ir tiekia juos kitai įmonei, gaminančiai vartojimo prekes. Autoriai nuo 1980 metų teikia vis didesnį dėmesį vertikaliems ryšiams, susiformavusiems tarp Europoje veikiančių įmonių. Tokie ryšiai nagrinėjami ir Venables (1996) modelyje. Venables modelyje nagrinėjama ir įmonių elgsena, kuri yra orientuota į vertikalią specializaciją. Antra, jame nagrinėjami veiksniai lemia vertikalų ryšių stiprumą. Teigiama, kad didesnė vartojimo prekių sektoriaus rinka reiškia didesnę atitinkamų tarpinių produktų rinką. Venable vertikalų ryšių modelis remiasi dviem ramsčiais (Baldwin et al. 2003):

- kainos efektu, kuris pasireiškia tada, kai yra daug tarpinių produktų įmonių ir jos gamina panašias prekes. Tuo atveju, kai konkurencija lemia tokių prekių kainų mažėjimą, atitinkamai sumažėja pirkimo kainos vartojimo prekes perkančio sektoriaus įmonėms;
- rinkos efektu, kuris pasireiškia, kai vienos įmonės buveinės vieta yra didesnėje rinkoje, o kitos – mažesnėje. Tokiu atveju siekiant sumažinti prekybos kaštus, mažesnėje rinkoje esančios įmonės keliai į didesnę rinką, dėl ko didesnėje rinkoje susikaupia daugiau kapitalo.

1966 m. vykdančių tyrimus, atsižvelgta į platesnį spektrą tarptautinę prekybos geografinę lemiančių veiksnių. Tarp jų, vienas reikšmingiausių yra Linneman (1966) tyrimas. Šio tyrimo metu įtakingais veiksniais laikytas: gyventojų skaičius, geografinis atstumas ir prekybos režimas. Linneman (1966) ekonometrinės analizės metu nustatė, jog didelę reikšmę turi įmonių importo ir eksporto apimtys. Vėliau, daugiau mokslininkų išplėtė įvardintų Linneman (1966) reikšmingų veiksnių ratą, įtraukdami kitus veiksnius, svarbius įmonėms, tokius, kaip pavyzdžiui, rinkos atvirumas prekybai ir specialių sąlygų, susijusių su kultūra, religija ir kalba, įvertinimas.

Tarp kintamųjų taip pat minimas ir toks pakankamai svarbus veiksnys – prekybos srautai tarp buvusios kolonijos ir ją užėmusios šalies įmonių. Nors buvusios kolonijinės šalys igija politinę nepriklausomybę, komercinė prekybą vykdančių įmonių tarpusavio priklausomybė išlieka itin stipri. Komercinių ir kultūrinių ryšių patvarumas tokiais atvejais įmonėms yra svarbesnis už geografinį atstumą.

Europos Sąjungoje ir Lietuvoje įgyvendinama politika, skirta skatinti tarptautinės prekybos rinkų konkurencingumą

Verslo įmonių koncentracijos skirtumai daro įtaką ilgalaikiam tarptautinės prekybos augimui. Vadinasi, gali būti ženklūs tarptautinės prekybos augimo tempų skirtumai tarp šalių regione. Pavyzdžiui, vidutiniai metiniai tarptautinės prekybos augimo tempai nuo 1990 iki 2007 m. Europos Sąjungoje buvo 4 %, o Šveicarijoje – 7 %.

Šiuolaikinės technologinės pažangos sąlygomis, ekonominės veiklos koncentraciją skirtingose rinkose galima būtų paskatinti, taikant sekančias priemones:

- Autoriai Braunerhjelm ir Thulin (2005) teigia, kad ekonominė ir fiskalinė politika įtakoja įmonių buveinės vietos pasirinkimo rezultatus. Fiskalinė politika, pasižyminti dideliais mokesčiais, turi neigiamą poveikį įmonės vietos pasirinkimui. Tuo tarpu išlaidos švietimui, kaip nustatyta autorių, gali stipriai padidinti buveinės steigimo šalyje tikimybę. Net vietos atvirumas prekybai turi teigiamą poveikį, kuris juntamas beveik visose, išskyrus labiausiai nutolusiose, rinkose. Be to, įrodyta, kad tarptautinių įmonių vietos pasirinkimą stipriai įtakoja rinkos dydis ir kapitalo gausa joje.
- Kalbėdami apie transporto investicijas, autoriai Gradham et al. (2009) teigia, kad transporto investicijos, skirtos pramonės arba vietovės infrastruktūrai pagerinti, gali padidinti ekonominės veiklos koncentraciją regione, nes tokių investicijų dėka padidėja rinkos pasiekiamumas. Kita vertus, siekiant pagerinti tarptautinės prekybos sąlygas įmonėms, būtinas kaimyninių šalių politikos koordinavimas šiuo aspektu tarantis dėl bendrų investicijų.
- Autoriai Giovannetti et al. (2003), nagrinėję naujų ryšių technologijų poveikį ekonominės veiklos koncentracijai teritorijoje, nustatė, kad naujosios ryšių technologijos, gali padidinti arba sumažinti aglomeraciją – tai priklauso nuo konkretaus sektoriaus, pavyzdžiui, skaitmeninių prekių prekyboje naujos technologijos mažina prekių gabenimo išlaidas beveik iki nulio; tokių technologijų dėka padidėja rinkos pasiekiamumas

Išvados

Per pastaruosius dešimtmečius, tarptautinės prekybos teorijoje vis labiau pabrėžiama sąnaudų svarba – ji įvardinama kaip svarbus veiksnys prekybos srautams. Kita vertus, išsiplėtė sąnaudų, kurios gali turėti įtakos prekybos srautams, įvairovė. Tarptautinėje prekyboje dalyvaujančių įmonių išlaidos skiriasi dėl produktų įvairovės ir skirtimų šalyse, kuriose tos įmonės yra įsteigtos. Todėl siekdamas sumažinti transportavimo kaštus, įmonės buveinės veitą perkelia į didesnę rinką.

Literatūroje yra pristatomi įvairūs modeliai, naudojami paaiškinti aglomeracijos jėgos įtaką. Pastaruoju metu vis labiau stengiamasi paaiškinti aglomeracijos įtaką naudojant evoliucinius modelius, teorijas, koncepcijas ir metodikas. Siekdami pagrįsti aglomeracijos jėgos įtaką, ekonomistai į ekonominius modelius pradėjo įtraukti ir pramonės raidos gyvavimo ciklo dedamąją. Jie atskleidė, kad, jeigu geografinė rinka yra siejamas su įmonių, kurios išgyvena pramonės gyvavimo ciklo pabaigą, vieta, tai dėl aglomeracijos, tikėtina bus ir blogesni šių įmonių veiklos rezultatai.

Literatūros analizė parodė, kad didžiausiu produktyvumu pasižyminčios įmonės koncentruojasi regionų ekonominiuose branduoliuose (didelėse geografinėse rinkose), o mažiausio produktyvumo įmonės – periferijoje (mažose geografinėse rinkose). Todėl

ir tai gali paskatinti ekonominės veiklos koncentraciją.

- Kalbėdami apie aglomeracijos poveikį pramonei bei nagrinėdami pramonės įmonių vietos pasirinkimo klausimus, autoriai Smith ir Florida (1994) remdamiesi naujosios ekonominės geografijos (NEG) modeliu (pabrėžiančiu sąveiką tarp transporto išlaidų ir masto ekonomijos), teigia, kad tai pačiai tiekimo grandinei priklausantys dalyviai buveinės vietą linkę pasirinkti toje pačioje valstybėje. Minėti autoriai atkreipia dėmesį į tai, kad 200 Japonijos automobilių detalių tiekėjų 1980-aisiais įsteigė gamyklas Jungtinėse Valstijose šalia Japonijos automobilių surinkimo gamyklų buvimo vietų. Šie tyrimo rezultatai yra statistiškai reikšmingi ir parodo, kad šalys narės turėtų sutarti dėl bendros politikos, kuri būtų nukreipta į skirtingos ekonominės veiklos koncentracijos įvairiuose Europos Sąjungos regionuose didinimą.
- Autoriai Baldwin ir Krugman (2000) teigia, kad iš esmės, periferijoje esančios šalys narės galėtų įmonėms pasiūlyti mažus mokesčius, bet kadangi įmonių buvimas regiono ekonominiame branduolyje teikia papildomų privalumų, net ir nuliniai mokesčių tarifai periferijoje gali neturėti įtakos įmonių buveinės vietos pasirinkimui.

Reaguojant į naujus iššūkius, reikalinga adekvati ir nuosekliai įgyvendinama Lietuvos ir kitų Europos Sąjungos valstybių politika, kuriai yra keliamas uždavinys – skatinti tarptautinės prekybos rinkų konkurencingumą, taip sudarant sąlygas tarptautinei prekybai ir sėkmingai ūkio plėtrai.

įmonės, kurios veikia didesnėse geografinėse rinkose, dažniausiai turi aukštesnį produktyvumo lygį nei yra jų pramonės šakos vidurkis.

Be to, galima paminėti, kad grynoji nauda pasiekta ekonominės veiklos koncentracijos vietose turi skirtingą poveikį tarptautinių įmonių motininėms įmonėms ir dukterinėms įmonėms bei pramonės šakos įmonėms: teigiamą poveikį turi įmonėms, priklausančioms subrendusioms ir bebręstančioms pramonės šakoms; neigiamą – įmonėms, dažniausiai priklausančioms jaunoms pramonės šakoms.

Regiono mastu ekonominės veiklos koncentracija išlieka stabili, jeigu yra tam tikri geografiniai privalumai (pavyzdžiui, geografinė rinka gerai apsirūpinusi gamtiniais ištekliais, ar turi tiesioginę prieigą prie jūros uostų), tačiau koncentracija gali atsirasti ir naujose vietose, kuriose tokių geografinių privalumų anksčiau nebuvo.

Todėl Lietuvoje ekonominės veiklos koncentraciją galima būtų padidinti gerinant teritorijos pasiekumą: investuojant į transporto infrastruktūrą, toliau diegiant naujausias ryšių technologijas, taikant kitas priemones, skatinančias, kad tai pačiai tiekimo grandinei priklausantys dalyviai įmonės steigėtų šalia gamintojų, buveinės vietą pasirinkusių Lietuvoje.

Literatūra

- Anderson, J. E. and Wincoop, E.V. (2004). Trade costs. *Journal of Economic Literature*, 42, 691–751.
- Baldwin, R. E. and Okubo, T. (2006) Heterogeneous firms, agglomeration, and economic geography. *Journal of Economic Geography*, 6, 323–346.
- Baldwin, R. R., Forslid, P., Martin, G.I.P., Ottaviano, G. and Robert-Nicoud, F. (2003). Economic geography and public policy. New Jersey: Princeton University Press.
- Baldwin, R.E. and Krugman, P. (2000). Agglomeration, integration and tax harmonization. Discussion paper series Nr. 2630. London: Centre for Economic Policy Research.
- Bernard, A., Jensen, B. and Schott, P. (2003). Falling trade costs, heterogeneous firms and industry dynamics. CEPR Discussion Papers. UK: Centre for Economic Performance.
- Bernatonytė, D. (2009). Intra-industry trade and export specialization: Lithuanian case [Vidaus pramonės prekybos ir eksporto specializacija: Lietuvos atvejis]. *Economics & Management*, 14, 668–675 (Angliškai).
- Blair, J. and Gereffi, G. (2001). Local clusters in global chains: the causes and consequences of export dynamism in Torreon's blue jeans industry. *World Development*, 29, 1885–1903.
- Boschma, R. and Frenken, K. (2009). Some notes on institutions in evolutionary economic geography. *Economic Geography*, 85, 151–158.
- Boschma, R. and Martin, R. (2007). Constructing an evolutionary economic geography. *Journal of Economic Geography*, 7, 537–548.
- Boschma, R.A. and Wenting, R. (2007). The spatial evolution of the British automobile industry: does location matter? *Industrial and Corporate Change*, 16, 213–238.
- Boschma, R.A. and Lambooy, J.G. (1999). Evolutionary economics and economic geography. *Journal of Evolutionary Economics*, 9, 411–429.
- Braunerhjelm, P. and Thulin, P. (2005). The trade-off between agglomeration forces and relative costs: EU versus the “world”: evidence from firm-level location data 1974–1998. Sweden: Centre of Excellence for Science and Innovation Studies.
- Brezis, E.S. and Krugman, P.R. (1997). Technology and the life cycle of cities. *Journal of Economic Growth*, 2, 369–383 p.
- Brulhart, M. and Sbergami, F. (2009). Agglomeration and growth: Cross-country evidence. *Journal of Urban Economics*, 65, 48–63.
- Cabral, L.M.B. and Mata, J. (2003). On the evolution of the firm size distribution: facts and theory. *American Economic Review*, 93, 1075–1090.
- Ciccone, A. and Cinga, F. (2003). Skills and clusters. Broucker J., Dohse D., Soltwedel R. (ed.). *Innovation Clusters and Interregional Competition*. Berlin: Springer.
- Combes, T., Magnac, T. and Robin, J.M. (2004). The dynamics of local employment in France. *Journal of Urban Economics*, 56, 217–243.
- Crozet, M., Mayer, T. and Mucchielli, J.L. (2004). How do firms agglomerate? A study of FDI in France. *Regional Science and Urban Economics*, 34, 27–54.
- Duranton, G. and Puga, D. (2001). Nursery cities: urban diversity, process innovation, and the life cycle of products. *American Economic Review*, 91, 1454–1477.
- Essletzbichler, J. and Rigby, D.L. (2007). Exploring evolutionary economic geographies. *Journal of Economic Geography*, 7, 549–571.
- Fischer, J. and Harrington, J. (1996). Product variety and firm agglomeration. *Journal of Economics*, 27, 281–309.
- Frenken K. Applied evolutionary economics and economic geography. Cheltenham: Edward Elgar, 2007.
- Frenken, K. and Boschma, R.A. (2007). A theoretical framework for evolutionary economic geography: industrial dynamics and urban growth as a branching process. *Journal of Economic Geography*, 7, 635–649.
- Fujita, M. and Thisse, J.F. (2002). *Economics of agglomeration: cities, industrial location and regional growth*. Cambridge University press, Cambridge.
- Fujita, M., Krugman, P. and Venables, A. (1999). *The spatial economy: cities, regions and international trade*. MIT Press, Cambridge.
- Fujita, M. A monopolistic competition model of spatial agglomeration: differentiated product approach. *Regional Science and Urban Economics*, 18, 1988, 87–124.
- Gabszewicz, J. and Thisse, J. (1986). On the nature of competition with differentiated products. *Economic Journal*, 96, 160–172.
- Ginevičius, R., Rakauskienė, O.G., Patalavičius, R., Tvaronavičienė, M., Kalašinskaitė, K. ir Lisauskaitė, V. (2005). *Eksporto ir investicijų plėtra Lietuvoje*. Technika, Vilnius.
- Giovannetti, E., Neuhoof, K. and Spagnolo, G. (2003). *Agglomeration in the Internet: does space still matter? The MIX-IXP Case*. British Economic and Social Research, London.
- Gort, M. and Klepper, S. (1982). Time paths in the diffusion of product innovations. *The Economic Journal*, 92, 630–653.
- Grabher G. (1993). The weakness of strong ties: the lock-in of regional development in the Ruhr area. In Grabher, G. (ed.). *The Embedded Firm*, 54–72. Routledge, New York.
- Gradham, D.J., Gibbons, S. and Martin, R. (2009). *Transport investment and the distance decay of agglomeration benefits*. Centre for economic performance, London.
- Head, K.C. and Ries, J.C. (1996). Inter-city competition for foreign investment: static and dynamic effects of China's incentive areas. *Journal of Urban Economics*, 40, 38–60.
- Henderson, J.V., Shalizi, Z. and Venables, A.J. (2001). Geography and development. *Journal of Economic Geography*, 1, 81–105.
- Helpman, E., Melitz, M. and Yeaple, S. (2004). Export versus FDI with heterogeneous firms. *American Economic Review*, 94, 300–316.
- Henning, S.M. (2006). *Industrial transformation in Sweden 1978–2002. Suggestions for an evolutionary approach to regional economic change*. Lund University, Lund.
- Jakutis, A., Petraškevičius, V., Stepanovas, A., Šečkutė, L. ir Žaicev, S. (2005). *Ekonomikos teorija*. Smaltija, Kaunas.
- Johanson, J. and Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm - Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12, 305–322.
- Johansson, B. and Quigley, J.M. (2004). Agglomeration and networks in spatial economies. *Papers in Regional Science*, 83, 165–176.
- Krugman, P. (1991). The role of geography in development. *International Regional Science Review*, 22, 142–161.
- Linneman, H. (1966). *An economic study of international trade flows*. North-Holland, Amsterdam.
- Lu, J.W. (2002). Intra- and inter-organizational imitative behavior: institutional influences on Japanese firms' entry mode choice. *Journal of International Business Studies*, 33, 19–37.
- Mariotti, S., Piscitello, L. and Elia, S. (2010). Spatial agglomeration of multinational enterprises: the role of information externalities and knowledge spillovers. *Journal of Economic Geography*, 10, 519–538.
- Purlys, Č.M. (2006). Porter modelio taikymo galimybių, rengiant Lietuvos prekių ir paslaugų eksporto rėmimo ir plėtros strategiją, tyrimas. *Verslas, vadyba ir studijos '2005 konferencijos medžiaga*, 43–53. Technika, Vilnius.
- Rakauskienė, O.G. (2006). *Valstybės ekonominė politika*. Mykolo Romerio universiteto leidybos centras, Vilnius.

- Ridley, M. (2004). *Evolution*. Blackwell Publishing, Oxford.
- Martin, R. and Sunley, T. (2006). Path dependence and regional economic evolution. *Journal of Economic Geography*, 6, 395–437.
- Maskell, T. and Malmberg, A. (2007). Myopia, knowledge development and cluster evolution. *Journal of Economic Geography*, 7, 603–618.
- Norton, R.D. and Rees, J. (1979). The product cycle and the spatial decentralization of American manufacturing. *Regional Studies*, 13, 141–151.
- Shaked, A. and Sutton, J. (1982). Relaxing price competition through product differentiation. *Review of Economic Studies*, 49, 3–13.
- Slatkin, M. (1987). Flow and the geographic structure of natural populations. *Science*, 236, 787–792.
- Smith, D., Florida, D. (1994). Agglomeration and industry location: An econometric analysis of Japanese-affiliated manufacturing establishments in automotive-related industries. *Journal of Urban Economics*, 36, 23–41.
- Tirole, J. (1988). *The theory of industrial organization*. MIT Press, Cambridge.
- World Bank (2009). *World development report 2009: reshaping economic geography*. The World Bank, Washington.
- researches stands for the tendency to agglomeration interpretation through international trade and input-output linkages between firms. Another direction turns to the effect of the internal market, as an agglomeration, international trade costs, and increasing returns to scale relationship analyzes. Third direction focuses on the compatibility of rising income and transportation costs and its effect to economic activity concentration. However, not all insights were based on models that allow to analyze the overall balance between explaining the placement of companies in the region. Crucial is Nobel laureate P. Krugman's contribution, which directly affected the international trade and geography field studies.
- The aim of the study – after the systematic analyze of scientific works dedicated to economic activity concentration topic to provide proposals, which focuses on international trade volume development. The survey is conducted on the basis of the knowledge accumulated in the scientific literature (the research is literature-driven). Systemic analysis methods, generalisation, concretizing, and comparison are used in the study. The systematic analyse is used in the paper seeking to research international trade as the complex object and to develop solutions used for the promotion of international trade volumes.

THE INFLUENCE OF AGGLOMERATION AND DISPERSION FORCES FOR THE DISTRIBUTION OF INTERNATIONAL TRADE MARKETS

S u m m a r y

Among Lithuanian authors, international trade is researched as import and export activity mainly. Export and import is researched by Rakauskienė (2006); export and import regulatory measures are examined by Bernatonytė (2009); the commercial architecture of international trade, the main Lithuania export partners are analysed by Ginevičius and others (2005); Lithuanian exports structure and dynamics is presented by Purlys (2006); and the changes of export volumes are investigated by Jakutis and others (2005). However, the attention to economic activity concentration (agglomeration) is not very among Lithuanian researchers. On the other hand, the authors in world's scientific literature investigate the topic from different directions.

International trade and the placement of economic activity are common topics in economic researches. One direction of

In this paper agglomeration issues are analyzed in three different ways. First, the analysis of the industry life cycle stages in the content of the agglomeration effects is delivered. Second, in the article models, used for the analysis of agglomeration force, are presented. According references in literature models are grouped into five main categories: models dedicated for assortment diversity, market size, distance to the concentration regions ('major markets'); industry ups and downs, and other factors (variables). According P. Krugman New Economic Geography (NEG) models present that companies achieve better results, increase return of investments due to agglomeration force. Other economists argue that the results have to be linked with the time line, especially with industry life cycle and its stages. Such authors use evolutionary models, which include industrial development life-cycle component seeking to explain agglomeration. Third, the paper concludes with suggestions promoting the increase of international trade volume.

KEYWORDS: international trade, enterprise, industry, region, market.

Aurelija Burinskienė – mokslinis laipsnis: Socialinių mokslų daktaras. Darbovietė ir pareigos: Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Tarptautinės ekonomikos ir vadybos katedra, docentė. Adresas: Sauletekio al. 11, LT-10223 Vilnius; telefonas ir elektroninis paštas: +370 686 03890, aurelija.burinskiene@vgtu.lt, aurelija.burinskiene@gmail.com. Autoriaus mokslinių tyrimų kryptis: inovacijos, tarptautinė prekyba. Šia tematika yra publikuota 33 mokslinių publikacijų: du straipsniai – žurnaluose, referuojamuose ISI duomenų bazėje; dešimt straipsnių Ebsco, Login, Gesis, Inspec duomenų bazėse cituojamuose žurnaluose; penki – recenzuojamuose leidiniuose; du – tarptautinių konferencijų medžiagoje, referuojamose ISI duomenų bazėje; penkios publikacijos – tai skyriai vadovėliuose, kurių vienas referuojamas tarptautinėje SpringerLink duomenų bazėje; penkios publikacijos – tarptautinių konferencijų medžiagoje; keturios – respublikinių konferencijų medžiagoje. Autorė dalyvavo moksliniuose Europos Sąjungos TEMPUS programos (FP7), ECOMMIS, Unite ir COST-TERRA projektuose, mokslinėje stažuotėje Briuselyje ir dėstymo vizituose Aukštutinės Austrijos taikomųjų mokslų bei Rytų Paryžiaus universitetuose.



PAKUOTĖS ĮTAKA VARTOTOJŲ APSISPRENDIMUI PIRKTI

Margarita Išoraitė
Vilniaus kolegija

Anotacija

Straipsnyje analizuojama pakuotės sąvokos teoriniai aspektai, pakuotės elementų klasifikavimas, pakuotės funkcijos, atlikta respondentų nuomonės apie pakuotės įtakos vartotojų apsisprendimui pirkti duomenų analizė. Analizuojant pakuotės apibrėžimus, sutinkama įvairių nuomonių, bet visi autoriai yra linkę pakuotės apibrėžimus aiškinti, išskiriant pagrindines pakuotės funkcijas (produkto apsaugos, laikymo, transportavimo), kurių svarbiausioji – komunikacijos grandies tarp pirkėjo ir pardavėjo – funkcija, padedanti lengviau identifikuoti prekės ženklą bei perduodanti gamintojo siunčiamą marketingo žinutę; be to, dažnai pakuotė aiškinama, remiantis jos elementais – t.y., vizualiniais (perteikiančiais informaciją, paveikiančią vartotojų emocijas) bei informaciniais (turinčiais įtakos vartotojų pažintinės orientacijos kūrimui).

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: pakuotė, prekė, vartotojas, prekinis ženklas

Įvadas

Pakuotė šiame šimtmetyje įgauna vis didesnę vaidmenį. Pakuotė yra vienas iš prekės elementų.

Iš priemonių, didinančių prekės konkurencingumą. Pakuotė šiais laikais atlieka ir reklamos vaidmenį. Ryškių spalvų pakuotė parduotuvėje geriau pastebima pirkėjų. Pakuotei skiriamas ypatingas dėmesys kaip vienai iš marketingo komunikacinių priemonių. Kasdieninio vartojimo prekių rinkoje prekės pasirinkimą lemia pakuotė. Apie pakuotės įtaką vartotojų apsisprendimui pirkti nėra labai daug mokslinės literatūros darbų.

Straipsnio tikslas – vertinti pakuotės įtaką vartotojų apsisprendimui pirkti. Tikslui pasiekti keliami sekantys uždaviniai: įvertinti pakuotės sąvokos teorinius aspektus, išanalizuoti pakuotės elementus bei funkcijas, įvertinti respondentų nuomonę apie Magijos varškės sūrelio pakuotės įtaką vartotojo apsisprendimui pirkti.

Tyrimo objektas – pakuotės įtaka

Tyrimo metodai – mokslinės literatūros analizė, anketinės apklausos metodas, analizės metodas.

Pakuotės svarba didėja, nes konkurencija rinkoje taip pat didėja, nes į rinką pristatoma vis daugiau prekių. Pakuotė yra viena.

1. Pakuotės sąvokos teoriniai aspektai

Mokslininkai pateikia skirtingus pakuotės apibrėžimus. Tyrimai parodė, kad kadieninio naudojimo prekių rinkoje vartotojų prekės pasirinkimui svarbią įtaką vaidina pakuotė. Vieniems pakuotė yra veiksmingas rinkodaros veiksnys, kuris padeda sukurti santykius su vartotoju per jos turėjimą ir naudojimą. Pakuotės inovatyvumas, dizainas ir vertė yra naudojama siekiant reklamuoti produktą, atskirti produktus nuo konkurentų, perduoti prekės ženklo vertybes bei orientuotis į tikslines vartotojų grupes. Kitiems pakuotė yra rėmimo komplekto dalis.

Pakuotės sąvokos apibrėžimai pateikiami 1 lentelėje.

1 lentelė. Pakuotės sąvokos analizė

Autorius	Sąvoka
Direktyva 94/62/EB	Pakuotė – tai iš bet kokios rūšies medžiagų padaryti gaminiai, skirti prekėms, pradedant žaliavomis ir baigiant perdirbtomis produktais, izoliuoti, apsaugoti, tvarkyti, pristatyti ir pateikti iš gamintojo naudotojui ar vartotojui. Tais pačiais tikslais naudojami „negrąžintini“ daiktai taip pat vadinami pakuote. Pagal 94/62/EB direktyvą pakuotė yra: a) prekinė ar pirminė; b) grupinė ar antrinė; c) transporto ar tretinė.
LR pakuočių ir pakuočių atliekų tvarkymo įstatymas (2001)	Pakuotė – gaminy, pagamintas iš bet kokių medžiagų ir skirtas gaminiams pakuoti, apsaugoti, tvarkyti, gabenti ir pateikti vartotojams ar gaminių naudotojams: 1) gaminy nėra pakuotė, jei jis yra neatskiriama kito gaminio dalis, yra skirtas tam gaminiui laikyti bei apsaugoti visą jo gyvavimo laikotarpį ir visos jo dalys naudojamos, vartojamos bei pašalinamos kartu (pavyzdžiui, ne pakuotė – kompaktinių diskų, vaizdo kasečių dėklai, vazonai,

		kuriuose augalas auga visą savo gyvavimą, įrankių dėžės, arbatos maišeliai, sūrius dengiantis vaško sluoksnis, dešrų apvalkalai; pakuotė – dėžutė saldiniams); 2) gaminys yra pakuotė, skirtas užpildyti pardavimo vietoje, taip pat vienkartiniai gaminiai, kurie parduodant užpildomi ir (ar) skirti užpildyti pardavimo vietoje, jei jie atlieka pakuotės funkciją (pavyzdžiui, pakuotė – maišeliai, skirti prekėms nešti, vienkartiniai puodeliai ir lėkštės, maistui vynioti skirta plėvelė, maišeliai sumuštiniams, aliuminio folija; ne pakuotė – maišiklis, vienkartiniai stalo įrankiai); 3) pakuotę sudarantys pakuotės komponentai ir pagalbiniai elementai yra pakuotės dalys. Pagalbiniai elementai, tiesiogiai pritvirtinti prie gaminio bei atliekantys pakuotės funkciją, yra pakuotė, išskyrus atvejus, kai jie yra gaminio sudėtinė dalis ir visos dalys yra skirtos kartu naudoti bei pašalinti (pavyzdžiui, pakuotė – etiketės, pritvirtintos prie gaminio; pakuotės dalys – blakstienų tušo šepetėlis, lipnios etiketės, priklijuotos prie gaminio, sąsagėlės, plastikiniai dėklai, ploviklių pakuotės dangtelyje esantis dozatorius).
LST 14182:2006	EN	Pakuotė reiškia iš bet kurios rūšies medžiagų padarytus gaminius, skirtus prekėms, pradedant žaliavoms ir baigiant perdirbtais produktais, fasuoti, apsaugoti, tvarkyti, pristatyti ir pateikti iš gamintojo naudotojui ar vartotojui. Tiems patiems tikslams naudojami negražintini daiktai taip pat turi būti laikomi pakuotėmis.
Deliya, (2012)	Parmar	Pakuotė – tai išorinis prekės elementas, atliekantis produkto laikymo funkciją.
Schewe (2005)		Pakuotė - elementas, apimantis pakuotės dizaino bei įpakavimo funkcijas.
Kotler, Armstrong, Saunders, Wong (2003)		Pakuotė - tai kieto arba minkšto gaminio apvalkalo kūrimo ir gamybos procesas.

Šaltinis: sudaryta autorės

Pakuočių medžiagos gali būti popierius, stiklas, metalo pakuotės, plastikas, kombinuotos pakuotės medžiagos.

Kaip teigia Danys, Lebedys (2004) popierius – tai vienas dirbtinių pakavimo medžiagų. Kaip pakavimo priemonė vartojamas kartonas ir gofrokartonas. Susintetinus polietileną ir jį pritaikius dengti popieriui, perspektyvu naudoti laminuotą popierių pakuoti skystiems ir kitiems produktams.



1 pav. Popierinės pakuotės pavyzdys

Stiklas turi nemažai savybių, kurių kitose pakavimo medžiagose yra nedaug arba jų nėra. Tai visiškasis inertiškumas daugeliui produktų ir praktiškai visiems maisto produktams, nelaidumas dujoms, kvapams, skaidrumas ir kitos. Tačiau du pagrindiniai stiklo trūkumai – didelis svoris ir trapumas – riboja jo panaudojimą (Danys, Lebedys (2004)).



2 pav. Stiklo pakuotės pavyzdys

Metalų pakuotės pramonėje naudojamos konservams, prezervams pakuoti ir išsaugoti gėrimų, ypač

nealkoholinių ir silpnųjų alkoholinių, pramonėje. Be to, aliuminis naudojamas užtvartiniam sluoksniui sudaryti folijos pavidalu ir sudarant šį sluoksnį vakuminio garavimo būdu (Danys, Lebedys (2004)).



3 pav. Metalų pakuotės pavyzdys

Plastikai – naujausių medžiagų, naudojamų pakuoti grupė. Kaip žaliava plastikų gamyboje daugiausia naudojama nafta ir gamtinės dujos (Danys, Lebedys (2004)).



4 pav. Plastinės pakuotės pavyzdys

Kombinuotos pakavimo medžiagos – kombinuojant įvairias medžiagas galima sukurti pakuotes, kurios gerai apsaugotų produktą, tačiau pačios būtų lengvesnės, nes joms būtų naudojama mažiau medžiagų, negu pakuotėms iš vienaalytės medžiagos (Danys, Lebedys (2004)).

Kaip teigia Stankevičienė, Rugytė, Adomkienė, Stankevičius, Stanevičius, Žilinskaitė (2010) maisto produktų ženklinimo reikalavimuose nurodoma, jog ženklinant maisto gaminį turi būti ši pagrindinė

informacija: produkto pavadinimas, sudedamųjų dalių sąrašas, kiekis, tinkamumo vartoti terminas, gamintojas arba vartotojas.

Pakuotės elementų klasifikavimas

Silayoi, Speece (2004), Rettie, Brewer (2000), Butkevičienė, Stravinskienė, Rutelionė (2008) pakuotę skirsto į dvi elementų kategorijas – t.y., vizualinius elementus (grafika, spalva, forma ir dydis) bei informacinius elementus (pateikiamą informaciją ir pakuotės technologiją). Pasak šių autorių, vizualiniai elementai yra susiję su efektyviu vartotojų sprendimo pirkti priėmimo procesu, o informaciniai elementai yra susiję su produkto pažinimu (Silayoi, P.; Speece, M., 2004).

Vizualiniai pakuotės elementai

Vizualinius pakuotės elementus sudaro pakuotės grafika, spalva, vizualinių elementų išdėstymas, pakuotės dydis ir forma. Vizualinius elementus galima išskirti į dvi dalis: formos ir struktūros dizaino bei išorės grafinio dizaino (spalva, apipavidalinimas bei dekoravimas) elementus.

Pakuotės grafika. Pakuotės grafika apima pakuotės maketą, spalvų kombinacijas, topografiją ir produkto fotografiją – viską, kas susiję su produkto įvaizdžiu. Šiuolaikinis žmogus dėl laiko stokos ir greito gyvenimo tempo produktus renkasi spontaniškai. Pakuotė, kuri patraukia vartotojo dėmesį pirkimo metu, padeda jiems greitai priimti sprendimą pirkti produktą (Silayoi, P.; Speece, M., 2004).

Pakuotės spalva. Marketingo specialistai pakuotės spalvą vertina kaip ginklą, padedantį patraukti vartotojo dėmesį ir paskatinti pirkimo procesą (Omar, M.W.; Murad, M.H., 2011). Spalva turi įtakos žmonių elgsenai: kai kuriuos spalvos verčia mus jaustis laimingais, kai kurios – liūdnais. Vartotojų nuomonė apie tam tikras spalvas yra susijusi su prekės kokybės ypatybėmis (skonis, kvapas, pasitenkinimas). Kai kuriais atvejais, neutrali pakuotės spalva padeda vartotojams pamatyti produkto spalvą bei patį produktą (Deliya, M.; Parmar, B.J., 2012).

Vartotojai pakuotės spalvas sieja su tam tikromis asociacijomis, kurių pagalba jie išskiria produktų spalvų preferencijas skirtingų prekių kategorijoms. Spalva kaip pakuotės užuomina gali būti siejama su tam tikromis asociacijomis tam tikram prekių ženklui. Reikia pabrėžti, kad skirtingų kultūrų žmonės skirtingoms spalvoms sieja skirtingas asociacijas, paremtas jų kultūros asociacijomis. Todėl siekiant produktą platinti tarptautinėje rinkoje, svarbu išanalizuoti, kokias asociacijas tai spalvai kelia skirtingų kultūrų žmonės (Madden, J.T., et al., 2000).

Pakuotės dydis ir forma. Pakuotės forma, dydis ir ilgis taip pat turi įtakos vartotojo pakuotės vertinimui ir sprendimo pirkti prekę priėmimui. Vartotojai remiasi šiais dalykais, siekiant įvertinti pakuotės kiekį. Dažniausiai yra manoma, kad ilgesnės pakuotės talpina didesnę kiekį produkto, todėl tokios pakuotės yra perkamos dažniau. Tačiau tokia dezinformacija apie pakuotės dydį, suvartojus produktą, todėl vartotojai turi

pervertinti savo talpos vertinimus, jei tokie talpos neatitikimai yra dideli (Silayoi, P.; Speece, M., 2004).

Nustatyta, kad jei pirkimo metu yra sunku įvertinti produkto kokybę, tuomet pakuotės dydis tampa vienu iš svarbiausių elementų, lemiančių prekės pirkimą: vartotojai tokiu atveju dažniausiai renka didesnes pakuotes, siekdami sutaupyti (Silayoi, P.; Speece, M., 2004).

Pakuotės dizainas. Pakuotės dizainas yra suvokiamas kaip komunikacijos priemonė vartotojui. Jame užfiksuota informacija apie produkto savybes rašytine forma, be to, šis pakuotės elementas sukuria prekės ženklo „asmenybės“ įspūdį. Be to, nustatyta, kad pakuotės dizainas turi įtakos vartotojų nuomonės apie produktą formavimui, padeda nustatyti laukiamą produkto kokybę pirkimo metu ir apsprendžia ketinimą pirkti pasirinktą produktą (Arnold, C.G., 2004).

Informaciniai pakuotės elementai

Rašytinė produkto informacija ant pakuotės padeda vartotojams kruopščiau atlikti sprendimo pirkti priėmimo procesą, nes perskaitę visą pateikiamą informaciją, jie gali labiau įsigilinti į analizuojamo produkto savybes. Reikia pabrėžti, kad pakuotės informaciniai elementai turi įtakos perkant produktus ne spontaniškai, apsvarstant visas alternatyvas, todėl yra ypač svarbu informaciją, pateikiamą produkto pakuotėje, išdėstyti kuo aiškiau ir suprantamiau vartotojui, kad šis galėtų priimti tinkamiausią sprendimą.

Produkto informacija pakuotėje. Dauguma vartotojų mano, kad yra labai svarbu įvertinti informaciją pakuotėje, siekiant nustatyti produkto kokybę ir vertę. Rašytinė informacija produkto pakuotėje gali pagelbėti vartotojams, kurie kruopščiau vertina visas pasirinkimo alternatyvas. Vartotojai gali keisti savo sprendimą pirkti produktą, remdamiesi informacija, pateikta pakuotėje. Daugumoje savitarnos skyrių vartotojams yra suteikiama galimybė atidžiai perskaityti informaciją, pateikiamą prekių pakuotėse, ir priimti tinkamą prekės pasirinkimą (Deliya, M.; Parmar, B.J., 2012). Pakuotėje esanti informacija gali sukelti painiavos, renkantis prekę, jei joje parašyta per daug informacijos arba informacija pateikiama neaiškiai. Gamintojai dažnai informaciją pakuotėje pateikia mažu šriftu, sudėtingu rašymo stiliumi, todėl vartotojams dažnai sunku tokią tekstą perskaityti ir jį suprasti (Mitchell, V.W., Papavassiliou, V., 2000).

Pasak Mitchell, Papavassiliou (2000), vienintelis būdas sumažinti pateikiamos informacijos painiavą vartotojui yra susiaurinti pasirinkimo alternatyvas. Apribojus pasirinkimo alternatyvas bei vertinamus elementus, galime sumažinti galimybę, kad vartotojai liks nepatenkinti dėl per didelio pasirinkimo ir informacijos kiekio (Mitchell, V.W., Papavassiliou, V., 2000).

Pakuotės prekinis ženklas. Tai vienas iš pakuotės informacinių elementų, vertinamas kaip labai svarbi pakuotės dalis. Tai grafinis ženklas, padedantis identifikuoti vieno gamintojo produktus nuo kito. Prekinis ženklas, pateikiamas produkto pakuotėje, yra svarbus marketingo komplekso sudėtinis elementas, padedantis įgyvendinti reklamavimosi tikslus, pabrėžti prekės ženklo identitetą, išskirti gamintojo vardo žinomumą (Deliya, M.; Parmar, B.J., 2012). Be to, reikia

paminėti, kad stipraus prekinio ženklo dėka produktui yra suteikiama pridėtinė vertė, už kurią vartotojas sutinka sumokėti ir didesnę kainą. Vadinas, gamintojas turi atsižvelgti į šį elementą, siekdamas ne tik pagerinti savo įvaizdį, bet ir padidinti pardavimus, o tuo pačiu ir gaunamą pelną (Jasevičiūtė, G., 2011).

Pakuotės funkcijos

Pakuotės funkcijos gali būti dvi (Prendergast ir Pitt (1996):

1. Komunikacinė. Komunikacijos atveju pakuotė yra būdas perduoti tam tikrą žinutę apie prekės elementus pirkėjui prekybos vietoje.

2. Logistinė. Pakuotė turi atlikti apsauginę produkto talpinimo, gabenimo ir sandėliavimo funkciją.

Pakuotė kuria svarbu vaidmenį prekės ženklo suvokime. Young (2008), Silayoi ir Speece (2004) plačiau apibūdina pakuotės funkcijas:

1. Pakuotė turi diferenciacijos funkciją. Apispirkimo procese ji turi išsiskirti iš kitų prekės ženklų. Geresni prekės pastebimumas padeda prekei patekti tarp prekės pasirinkimo alternatyvų.

2. Pakuotė turi sudaryti sąlygas patogiam produkto naudojimui, laikymui ir pakuotės utilizavimui. Pakuotė turi pagerinti prekės funkcionalumą ir pasitenkinimą prekės vartojimo procese.

3. Kurti prekės ženklo žinomumą ir suvokimą. Vizualinis vartotojo atvaizdas leidžia vartotojui daryti prielaidas apie produkto skonį, kokybę.

4. Pakuotė padeda sukurti bendrą vartotojo suvokimą apie prekę ir jo vertę.

5. Pakuotė gali identifikuoti prekės ženklą. Išskirtinė prekės pakuotė leidžia pirkėjui atpažinti prekės ženklą.

Chaneta (2010) išskiria dvi pakuotės funkcijas: apsaugos ir rėmimo funkcijas. Prie pakuotei priskiriamų funkcijų gali būti priskiriamos funkcijos, susijusios su pakuotės laikymu, sandėliavimu ir transportavimu. Taigi pakuotė atlieka daug funkcijų, kurios tarpusavyje yra susijusios. Pakuotė yra viena iš marketingo komunikavimo priemonių. Pakuotės atliekama apsaugos funkcija priklauso nuo pačios prekės. Prekės bėgant laikui praranda tam tikrą savo kiekio dalį; t.y. pakuotės taip pat padeda išvengti smulkaus prekių grobstymo. Kadangi dauguma prekių pasiekia vartotojus neiškart po pagaminimo, o jos yra sandėliuojamos ir transportuojamos, tai jas veikia įvairūs išoriniai veiksniai. Dėl šių veiksnių, gali pasireikšti prekės kokybės bloginančios savybės. Todėl pakuotės turi prekę apsaugoti nuo sužalojimų. Tačiau tai yra praktiškai neįmanoma, o taip pat brangu panaikinti žalingų veiksnių įtaką prekėms. Dažniausiai yra numatoma tam tikra neigiamų veiksnių neutralizavimo riba. Tam, kad prekės pakuotė atliktų savo apsaugos funkciją reikia atsižvelgti į daugybę sąlygų. Svarbiausios iš jų yra prekių vartojimo, transportavimo ir sandėliavimo sąlygos. Kita pakuotės funkcija yra rėmimas. Paprastai ant pakuotės yra nurodomos svarbiausios prekių identifikavimo priemonės: prekės pavadinimas, prekės ženklas, sudėtis ir kita svarbi informacija. Šiomis priemonėmis perduodamair pateikiama informacija, nusakoma prekės paskirtis, kiekis, sudėtis ir pan. Taip pat svarbus prekių identifikavimo elementas yra brūkšninis

kodas, kuriuo ženklinama vis daugiau prekių. Juo prekė tiksliai gali identifikuoti ne pats prekės pirkėjas, bet skeneriai. Daugelis įmonių stengiasi išskirti savo prekes iš konkurentų prekių tai pasiekti padeda prekės pakuotės dizainas, spalva, forma.

Respondentų nuomonės apie pakuotės įtakos vartotojų apsisprendimui pirkti duomenų analizė

Tyrimas buvo atliktas rugsėjo mėnesį. Tyrimo tikslas – ištirti Magijos varškės sūrelio pakuotės įtaką vartotojų apsisprendimui pirkti. Apklausoje dalyvavo 132 respondentai. Apklausoje dalyvavo 81.3 proc. moterų ir 18.7 proc. vyrų. 84.4 proc. respondentų buvo 18 – 25 m. amžiaus, 3.1 proc. – 25-30 m. ir 30-40 m. bei virš 50 m. amžiaus, 6.2 proc. respondentų buvo 40-50 m. amžiaus. Kaip matyti respondentų didžiąją daugumą sudaro gamėtinai jauni žmonės. 87 proc. respondentų buvo nevedę/netekėjusios, 9.4 proc. vedę/ištekėjusios ir kita sudarė 3.1 proc. 62.5 proc. respondentų turėjo aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, 12.5 proc. – aukštąjį universitetinį išsilavinimą ir 25 proc. vidurinį išsilavinimą. Tyrimo rezultatai parodė, kad respondentai pakankamai išsilavinę žmonės. 65.6 proc. respondentų pajamos iki 500 Lt, 18.8 proc. 501-1500 Lt, 9.4 proc. – 1501 – 2500 LT ir 6.2 proc. – virš 2500 Lt. .

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, ar per pastaruosius tris mėnesius respondentai yra pirkę varškės sūrelių. 81.3 proc. respondentų teigė, kad jie yra pirkę ir 18.7 proc. respondentų išsakė savo nuomonę, kad nėra pirkę varškės sūrelių. Tyrimo rezultatai rodo, kad per pastaruosius tris mėnesius respondentai yra pirkę varškės sūrelių.

Tikslu išsiaiškinti „Kaip dažnai perkate varškės sūrelius?“ buvo užduotas klausimas. 6.2 proc. respondentų pasakė, kad kasdien, 9.4 proc. – 4-6 kartus per savaitę, 25 proc. – kartą per savaitę, 18.8 proc. – 2-3 kartus per mėnesį, 21.9 proc. – kartą per mėnesį, 6.2 proc. – rečiau nei 1 kartą per mėnesį. Tyrimo rezultatai parodė, kad daugiausia respondentų perka sūrelius kartą per savaitę.

56.2 proc. respondentų perka sau asmeniškai, 25 proc. – šeimos nariams, 3.1 proc. – bendradarbiams. Tyrimas parodė, kad daugiausia respondentai perka sau.

Respondentų buvo prašoma įvertinti varškės sūrelį pakuotės elementų svarbą. Tyrimo rezultatai parodė, kad labiausiai respondentai vertina pakuotės dydį (25.9 proc.), prrekės ženklą (22.2 proc.), informaciją apie produkto sudėtį (48.1 proc.), informacijos kiekį pakuotėje (37 proc.). Mažą įtaką respondentams daro pakuotės forma (40.7 proc.), pakuotės spalva (25.9 proc.), medžiaga (37 proc.), pakuotės grafika (33.3 proc.).

Respondentų buvo paprašyta įvertinti varškės sūrelio pakuotės spalvo asociacijas. Tyrimo rezultatai parodė, kad respondentų nuomone labiausiai balta spalva asocijuojasi su natūralumu (46.2 proc.), juoda spalva asocijuojasi su prabanga (38.5), raudona su išskirtinumu (28 proc.), geltona su gaivumu (25.9 proc.), žalia su natūralumu (30.8 proc.) ir šviežumu (30.8 proc.), mėlyna su kokybiškumu (34.6 proc.) ruda su pigumu (48.1 proc.) ir violetinė su išskirtinumu.

Respondentai tyrimo metu vertino Magijos varškės sūrelio pakuotę. Labiausiai respondentai vertino, kad šios pakuotės forma yra patraukli pirkti (25.9 proc.), ši pakuotė yra pastebima produktų lentynoje (18.5 proc.) bei

ši pakuotė atrodo stilingai (18.5 proc.). Visiškai nesutinka net 48.1 proc. respondentų su teiginiu, kad ši pakuotė man sukelia jausmus.

2 lentelė. Varškės sūrelių pakuotės elementų svarba

	5	4	3	2	1
Pakuotės dizainas	3.7%	18.5%	37.0%	22.2%	18.5%
Pakuotės dydis	25.9%	22.2%	29.6%	22.2%	0.0%
Pakuotės spalva	7.4%	18.5%	25.9%	22.2%	25.9%
Pakuotės forma	3.7%	14.8%	22.2%	18.5%	40.7%
Medžiaga	11.1%	3.7%	37.0%	11.1%	37.0%
Pakuotės grafika	3.7%	22.2%	11.1%	29.6%	33.3%
Produkto ženklas	22.2%	25.9%	18.5%	22.2%	11.1%
Informacijos kiekis pakuotėje	37.0%	18.5%	3.7%	29.6%	11.1%
Informacija apie produkto sudėtį	48.1%	11.1%	18.5%	11.1%	11.1%
Gamintojas	33.3%	29.6%	18.5%	0.0%	18.5%

Šaltinis: sudaryta autorės

3 lentelė. Varškės sūrelio pakuotės spalvos asociacijų vertinimas

	Balta	Juoda	Raudona	Geltona	Žalia	Mėlyna	Ruda	Violetinė
Natūralumas	46.2%	0.0%	3.8%	3.8%	30.8%	15.4%	0.0%	0.0%
Šviežumas	30.8%	3.8%	7.7%	11.5%	30.8%	15.4%	0.0%	0.0%
Gaivumas	14.8%	7.4%	0.0%	25.9%	22.2%	22.2%	3.7%	3.7%
Švara	74.1%	0.0%	0.0%	0.0%	3.7%	14.8%	3.7%	3.7%
Kokybiškumas	11.5%	7.7%	15.4%	0.0%	15.4%	34.6%	3.8%	11.5%
Pigumas	14.8%	3.7%	3.7%	18.5%	3.7%	0.0%	48.1%	7.4%
Informatyvumas	11.5%	23.1%	19.2%	3.8%	15.4%	19.2%	0.0%	7.7%
Inovatyvumas	15.4%	11.5%	26.9%	7.7%	11.5%	11.5%	0.0%	15.4%
Prabanga	0.0%	38.5%	19.2%	11.5%	7.7%	7.7%	0.0%	15.4%
Išskirtinumas	0.0%	8.0%	28.0%	8.0%	8.0%	4.0%	4.0%	40.0%

Šaltinis: sudaryta autorės

4 lentelė. Magijos varškės sūrelių pakuotės vertinimas

	1	2	3	4	5
Šios pakuotės spalva yra patraukianti akį	11.1%	7.4%	29.6%	37.0%	14.8%
Šios pakuotės spalva yra primityvi	22.2%	29.6%	37.0%	3.7%	7.4%
Šios pakuotės dizainas neišsiskiriantis	18.5%	11.1%	51.9%	7.4%	11.1%
Ši pakuotė yra pastebima produktų lentynoje	3.7%	7.4%	33.3%	37.0%	18.5%
Ši pakuotė atrodo stilingai	14.8%	7.4%	29.6%	29.6%	18.5%
Ši pakuotė sukelia norą pirkti produktą	18.5%	11.1%	25.9%	29.6%	14.8%
Šios pakuotės išvaizda yra žaisminga	14.8%	7.4%	44.4%	18.5%	14.8%
Šios pakuotės išvaizda sukelia apetitą	14.8%	37.0%	22.2%	14.8%	11.1%
Šios pakuotės forma yra patraukli pirkti	14.8%	7.4%	25.9%	25.9%	25.9%
Ši pakuotė sukelia man jausmus	48.1%	22.2%	18.5%	7.4%	3.7%

Šaltinis: sudaryta autorės

Respondentų buvo prašoma įsivaizduoti, kad jie perka Magijos varškės sūrelius ir kokias asociacijas tai iššaukia. Visiškai sutinka su tuo, kad ši pakuotė produktui sukuria pridėtinę vertę 26.9 proc. respondentų, 23.1 proc. respondentų teigia, kad šios pakuotės užrašai yra ryškūs,

19.1 proc. respondentų teigia, kad ši pakuotė sukelia man įspūdį jutimine prasme (matymas, skonis, jutimas, klausa). Visiškai nesutinka su nuomone, kad ši pakuotė sukelia įspūdį vizualine prasme net 30.8 proc. respondentų.

5 lentelė. Vartotojų nuomonės vertinimas perkant Magijos varškės sūrelius

Ši pakuotė sukelia man įspūdį vizualine prasme	30.8%	15.4%	30.8%	11.5%	11.5%
Ši pakuotė sukelia man įspūdį jutimine prasme (matymas, skonis, jutimas, klausa)	11.5%	30.8%	30.8%	7.7%	19.2%
Šios pakuotės užrašai yra ryškūs	7.7%	11.5%	38.5%	19.2%	23.1%
Šios pakuotės užrašai yra informatyvūs	7.7%	23.1%	38.5%	19.2%	11.5%
Šioje pakuotėje pateikiama informacija yra pakankama vartotojui	7.7%	15.4%	38.5%	23.1%	15.4%
Šioje pakuotėje pateikiama informacija yra aiški	8.0%	20.0%	36.0%	20.0%	16.0%
Ši pakuotė perteikia gamintojo siunčiamą marketingo žinutę	3.8%	34.6%	26.9%	26.9%	7.7%
Ši pakuotė produktui sukuria pridėtinę vertę	3.8%	23.1%	34.6%	11.5%	26.9%
Pakuotėje pateikiami svarbiausi informaciniai teiginiai apie produktą	0.0%	23.1%	38.5%	26.9%	11.5%

Šaltinis: sudaryta autorės

Respondentų buvo prašoma įvertinti Magijos varškės sūrelių pakuotę pagal atskiras pakuotės funkcijas. Visiškai sutinka su teiginiais, jog ši pakuotė yra lengvai atidaroma (32 proc.), šios pakuotės forma yra patogi

laikyti rankose (36 proc.), aš ateityje norėčiau pirkti prekę, įpakuotą tokioje pakuotėje (20 proc.) ir aš siūlyčiau draugams pirkti prekę, įpakuotą tokioje pakuotėje (20 proc.).

6 lentelė. Magijos varškės sūrelių pakuotės vertinimas

	1	2	3	4	5
Ši pakuotė padeda ilgiau išlaikyti produktą šviežią	4.2%	25.0%	45.8%	12.5%	12.5%
Ši pakuotė pateisino mano lūkesčius apie produktą	16.0%	16.0%	44.0%	8.0%	16.0%
Aš ateityje norėčiau pirkti prekę, įpakuotą tokioje pakuotėje	8.0%	16.0%	44.0%	12.0%	20.0%
Aš siūlyčiau draugams pirkti prekę, įpakuotą tokioje pakuotėje	24.0%	8.0%	40.0%	8.0%	20.0%
Norėčiau, kad visos varškės sūrelių pakuotės būtų tokios kaip ši	20.0%	36.0%	24.0%	8.0%	12.0%
Šios pakuotės forma yra patogi laikyti rankose	0.0%	8.0%	40.0%	16.0%	36.0%
Ši pakuotė yra lengvai atidaroma	0.0%	8.0%	28.0%	32.0%	32.0%
Šią pakuotę yra patogus neštis	0.0%	16.0%	28.0%	32.0%	24.0%

Šaltinis: sudaryta autorės

Respondentai vertino teiginius apie Magijos varškės sūrelių pakuotes. Visiškai sutinka su teiginiais didelis skaičius respondentų, kad pakuotė yra varškės sūrelių produkto elementas, pakuotė padidina varškės sūrelių kainą, dažnai pasitaiko, kad varškės sūrelių pakuotė

neatitinka tokio prekės tūrio, kurio tikėjausi, pirkdamas didelę prekės pakuotę, didesnę varškės sūrelių pakuotę renkuosi tik dėl to, kad pirkdama (-s) didesnę kiekį, aš sutaukau.

7 lentelė. Teiginių apie Magijos varškės sūrelių pakuotes vertinimas

	1	2	3	4	5
Pakuotė yra varškės sūrelių produkto elementas	11.5%	15.4%	15.4%	19.2%	38.5%
Pakuotė padidina varškės sūrelių kainą	3.8%	3.8%	19.2%	30.8%	42.3%
Gera įpakuotas produktas lemia aukštą varškės sūrelių kokybę	19.2%	15.4%	19.2%	15.4%	30.8%
Varškės sūrelių pakuotė turi įtakos mano sprendimui pirkti varškės sūrelius	19.2%	19.2%	26.9%	11.5%	23.1%
Nereprezentatyvi varškės sūrelių pakuotė man suformuoja blogą nuomonę apie pačio produkto skonį	15.4%	19.2%	38.5%	11.5%	15.4%
Panašaus varškės sūrelių dizaino pakuotės klaidina vartotoją	15.4%	19.2%	26.9%	11.5%	26.9%
Didesnę varškės sūrelių pakuotę renkuosi tik dėl to, kad pirkdama (-s) didesnę	19.2%	11.5%	7.7%	23.1%	38.5%

kiekį, aš sutaupau					
Jei skubu, tuomet mano akį patraukia didesnės varškės sūrelių pakuotės, nes jos yra labiau pastebimos	30.8%	11.5%	7.7%	26.9%	23.1%
Dažnai pasitaiko, kad varškės sūrelių pakuotė neatitinka tokio prekės tūrio, kurio tikėjau, pirkdamas didelę prekės pakuotę	7.7%	3.8%	38.5%	3.8%	46.2%
Priimdamas sprendimą pirkti varškės sūrelius, visada remiuosi informacija, pateikta produkto pakuotėje	19.2%	26.9%	11.5%	23.1%	19.2%
Kai kurių varškės sūrelių pakuotėse nėra pateikiama tiksli informacija apie produkto sudėtį – dėl šios priežasties tokio produkto aš ir neperku	8.0%	16.0%	24.0%	24.0%	28.0%
Pakuotė padeda išskirti vieno gamintojo varškės sūrelius iš kitų	0.0%	3.8%	23.1%	30.8%	42.3%

Išvados

Mokslinėje literatūroje pateikiama keletas sprendimo pirkti priėmimo proceso etapų klasifikacijų: vienu autorių nuomone, šį procesą sudaro penki etapai (problemos suvokimas, informacijos paieška, alternatyvų vertinimas, sprendimas pirkti, reakcija po pirkimo), kiti autoriai detalizuoja šį procesą, papildomai išskirdami du etapus – t.y., vartojimą bei atmetimą; dar vieni autoriai šį procesą supaprastina, išskirdami prieš pirkimą, pirkimą ir po pirkimą.

Analizuojant pakuotės apibrėžimus, sutinkama įvairių nuomonių, bet visi autoriai yra linkę pakuotės apibrėžimus aiškinti, išskiriant pagrindines pakuotės funkcijas (produkto apsaugos, laikymo, transportavimo), kurių svarbiausioji – komunikacijos grandies tarp pirkėjo ir pardavėjo – funkcija, padedanti lengviau identifikuoti prekės ženklą bei perduodanti gamintojo siunčiamą marketingo žinutę; be to, dažnai pakuotė aiškinama, remiantis jos elementais – t.y., vizualiniais (perteikiančiais informaciją, paveikiančią vartotojų emocijas) bei informaciniais (turinčiais įtakos vartotojų pažintinės orientacijos kūrimui).

Vertinant pakuotės elementų svarbą ir įtaką sprendimo pirkti priėmimo procese, nustatyta, kad pakuotės informaciniai elementai turi įtakos prieš ir po pirkiminiuose etapuose, o vizualiniai – pirkimo metu; o pagal pirkimo būdą vizualiniai tampa esminiais vertinimo rodikliais impulsyvaus pirkimo metu, o informaciniai – racionalaus. Moterys atidžiau nei vyrai, priimdamos sprendimą pirkti produktą, vertina pakuotės elementus; pastebėta, kad žemesnės pajamas gaunantys vartotojai linkę vertinti informaciją, pateikiamą produktų pakuotėje, o aukštesnės pajamas gaunantys asmenys, rinkdamiesi prekę, daugiausiai skiria jos pakuotės vizualiniams elementams.

Tyrime dalyvavę respondentai teigė labiausiai vertinantys pakuotės informacinius elementus, padedančius suvokti prekės kokybę, be to, jie prieina nuomonės, kad vizualiniai pakuotės elementai tampa svarbūs tada, kai norima sukurti teigiamą pirmąjį įspūdį apie produktą. Nustatyta, kad respondentai, nepriklausomai nuo jų demografinių savybių, yra linkę ryškioms (žalia, mėlyna, raudona) spalvoms.

Pasiūlymai, kaip pagerinti Magijos varškės sūrelių pakuotės vizualinius elementus: pakuotės spalvą parinkti kuo sodresnę bei ryškesnę, pritaikant skirtingas pakuotės spalvas skirtingų šalių ir tautybių vartotojams pagal jiems sukeliamas varškės sūrelių spalvų asociacijas, atkreipti didesnę dėmesį į grafikos ir dizaino elementų kokybę.

Magijos varškės sūrelių pakuotės informacinių elementų gerinimo pasiūlymai: stiprinti prekės ženklo žinomumą bei atpažįstamumą, peržvelgti prekės ženklo dizainą, taip pat, įvertinti optimalų pateikiamos informacijos kiekį bei jos pateikimo būdą.

Literatūra

- Bukevičienė, V., Stravinskienė, J., Rūteliūnė, A. (2008). Impact of Consumer Package Communication on Consumer Decision Making Process. *Economics of Engineering Decisions*, No 1 (56).
- Chaneta, I. (2010). Marketing: Packing and Branding. *Journal of Comprehensive Research*.
- Danys, J., Lebedys A. (2004). Maisto produktų pakuočių plėtros tendencijos Europoje. *Maisto chemija ir technologija*, T.38, Nr.1, p.15-26.
- Deliya, Mitul M., Parma, Bhavesh J. (2012). Role of Packaging on Consumer Buying Behavior. *Global Journal of Management and Business Research*, Volume Issue 10 Version 1.0 June.
- Jasevičiūtė, G. (2011). *Produkto pakuotės svarba marketingo sprendimuose*. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas.
- Young, S. (2008). New and improved indeed: documenting the business value of packing innovation. *Quirk's Marketing Research Review*, Vol. 22, No.1.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- LR pakuočių ir pakuočių atliekų tvarkymo įstatymas. *Žin.* 2001, NR. 85-2968
- LST EN 14182:2006. Pakuotės. Terminija. Pagrindiniai terminai ir apibrėžtys.
- Madden, J.T., Hewett, K., Roth, M.S. (2000). Managing images in different cultures: across-national study of colour meaning and preferences. *Journal of International Marketing*, Vol. 8 No. 4, p. 90-107
- Mitchell, V.W. and Papavassiliou, V. (1999). Marketing causes and implications of consumer confusion. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 8 No. 4, 1999, p. 319-39.
- Omar, M.W.; Murad, M.H. (2011). The power of color on packaging. *Humanities, Science and Engineering (CHUSER)*, IEEE Colloquium on.
- Prendergast P.G., Pitt L. (1996). Packing, marketing, logistics and environment: are there trade offs? *International Journal of Psychical distribution & Logistics Management*. Vol.26, No 6/
- Rettie, R., Brewer, C. (2000). The verbal and visual components of package design. *Journal of Product Brand Management*, 9 (1), p. 56-70.
- Schewe, Ch. D. (2005). *Marketing: Principles and Strategies*. NY: Random House, 673 p.
- Silayoi, P., Speece, M. (2004) Packaging and purchase decisions: An exploratory study on the impact of

- involvement level and time pressure. *British Food Journal*, 106 (8), p. 607-628;
- Stankevičienė, M., Rugytė, K., Adomkienė, R., Stankevičius, H., Stanevičius, Z., Žilinskaitė, M. (2010). Vartotojų nuomonės tyrimas apie informacijos maisto produktų etiketėje pateikimą ir maisto produktų saugą. Maisto chemija ir technologija, T.44, Nr.1, p. 69-76.
- VŠĮ subalansuotos pramonės plėtros centras. (2013). Galimybių studija, analizuojanti esamą situaciją Lietuvoje, kitų valstybių narių patirtį, vertinant rinkai teikiamų pakuočių atitiktį 1994 m. gruodžio 20 d. Europos Parlamento ir Tarybos direktyvoje 94/62/EB dėl pakuočių ir pakuočių atliekų numatytiems reikalavimams, galimybes tokią praktiką pritaikyti Lietuvoje. Galutinė ataskaita.

PACKAGE IMPACT ON CONSUMER'S PURCHASING DECISION

Summary

This paper analyzes the theoretical aspects of the packaging concepts, packaging elements classification, packaging functions performed respondents' opinions about the packaging influence consumers' decision to buy the data analysis. Analyzing the package definitions, accepting different opinions, but all the authors are inclined to interpret the definition of packaging, highlighting the main functions of packaging (product protection, storage and

transportation) with the most important - the communication link between the buyer and the seller, a function that helps to easily identify the brand and communicating the manufacturer outgoing marketing message, and often pack interpreted according to its elements - that is, visual (that reflect the information which affects consumers' emotions) and informational (affecting consumers' cognitive development orientation).

Keywords: packaging, good, packing element, brand.

Margarita Išoraitė, socialinių mokslų daktarė (03S), Vilniaus kolegija, docentė. Mokslinių tyrimų kryptis – marketingas, strateginis marketingas. Mokslinės publikacijos: M.Išoraitė, D.Rasčius. Prekės ženklo vaidmens tyrimas. Vadyba. Klaipėda, Vakarų Lietuvos verslo kolegija, 2012, Nr. 1(20), p.63-70, ISSN 1648-7974, M.Išoraitė. Integruotų marketingo komunikacijų pramogų arenose tyrimas. Vadyba. Klaipėda, Vakarų Lietuvos verslo kolegija, 2012, Nr. 2(21), p.33-41, ISSN 1648-7974, M.Išoraitė. Pardavimų skatinimų tyrimas prekybos centruose. Business systems and economics. Vilnius, MRU, 2013, 3(1), p.119-133, M.Išoraitė. Reklamos poveikio tyrimas kolegijų atveju. Socialinių mokslų studijos. Vilnius Mykolo Romerio universitetas, 2013, Nr.5(1), p.165-176, ISSN 1392 6195. Adresas: Vilnius, Didlaukio g.49, Elektroninis paštas: misoraite@gmail.com.



KONFLIKTAI IR JŲ PREVENCIJA TARPKULTŪRINĖJE VERSLO DERYBŲ KOMUNIKACIJOJE: INFORMACIJOS MAINAI IR LŪKESČIŲ VALDYMAS

Kęstutis Peleckis

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

Anotacija

Analizuojant mokslinę literatūrą apie konfliktus ir jų valdymą, ryškėja, kad per pastaruosius du tris dešimtmečius yra judama į tarpdisciplininį konfliktų supratimą ir valdymą. Konfliktus nagrinėja ir savaip apibrėžia vadybos, psichologijos, politikos, teisės, ekonomikos ir kiti mokslai. Konfliktų sprendimas yra ir verslo derybų sudedamoji dalis – derėjimosi procese yra sprendžiami įvairūs derybų šalių nesuderinamumai, nesutarimai. Konfliktų sprendimo būdai ir galimybės priklauso nuo šalies kultūros. Prieš derantis su kitų šalių atstovais reikia žinoti kokie konfliktų valdymo stiliai vyrauja atitinkamose šalyse ir kaip galima prie to priderinti savo elgesį. Nemažai modernių verslo derybų vyksta tarptautiniu mastu, todėl yra galimybė derybose naudoti kitos kultūros tarpininką, individą, turintį tokią pačią kultūrinę patirtį kaip ir verslo partneriai. Ruošiantis deryboms su kita šalimi reikėtų atsižvelgti į verslo santykių charakteristikas ir ypatumus vyraujančius toje šalyje. Šiame darbe apžvelgtas konfliktų procesas derybose ir jų prevencija sąveikaujant skirtingoms kultūroms. Taip pat darbe nagrinėjama informacijos mainų ir lūkesčių valdymo įtaka konfliktų prevencijai derybose. Siekdami valdyti kitos derybų pusės lūkesčius turėtume derybų pasiruošimo fazėje išsiaiškinti partnerio vertybes, nuostatas, įsitikinimus, požiūrius, o derėjimosi procese vykstant informacijos mainams reikėtų taip valdyti informaciją, atsižvelgiant į kitos derybų pusės vertybes ir derybų kontekstą, kad suformuotume sau naudingus kitos derybų pusės lūkesčius, kurie padėtų išvengti tolimesnių konfliktų derybų proceso metu. PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: verslo derybos, konfliktai, konfliktų prevencija, informacijos mainai, lūkesčių valdymas, tarpkultūrinė komunikacija.

Įvadas

Didesnio ar mažesnio masto konfliktai yra verslo derybų sudedamoji dalis – derybose yra sprendžiami įvairūs derybų šalių nesuderinamumai, neatitikimai. Konfliktų sprendimo būdai gali būti įvairūs priklausomai nuo šalies kultūros. Derantis su kitų šalių atstovais reikia pažinti kokie konfliktų valdymo stiliai vyrauja kitoje šalyje ir kaip galima prie to priderinti savo elgesį. Tai gali lemti šalies kultūros normos bei organizacinę kultūrą. Ruošiantis deryboms su kita šalimi reikėtų atsižvelgti į santykių charakteristikas vyraujančias toje šalyje. Šiame darbe apžvelgiamas konfliktų procesas verslo derybose ir jų prevencija sąveikaujant skirtingų kultūrų derybininkams ar derybų komandoms. Taip pat nagrinėjama informacijos mainų ir lūkesčių valdymo įtaka konfliktų prevencijai verslo derybose.

Problema - mokslinėje literatūroje nėra pakankamai išanalizuota informacijos mainų ir lūkesčių valdymo įtaka tarpkultūrinių verslo derybų konfliktų prevencijai.

Tyrimo objektas – konfliktų prevencija tarpkultūrinėse verslo derybose.

Darbo tikslas – atlikti tarpkultūrinių verslo derybų konfliktų lyginamąją pasaulinės mokslinės literatūros analizę.

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

Konfliktai ir jų valdymas verslo derybose

Pastarųjų dešimtmečių mokslinės literatūros apie konfliktus ir jų valdymą analizė rodo, kad konfliktų valdymo problematika juda nuo atskirų socialinių mokslų

iki tarpdisciplininio požiūrio į konfliktų valdymą ir prevenciją (Lee 2012). Konfliktus nagrinėja ir savaip apibrėžia vadybos, psichologijos, politikos, teisės, ekonomikos ir kiti mokslai. Konfliktas gali reikšti procesą arba būseną (Račelytė 2009). Nuo šalių suvokimo gali priklausyti ar konfliktas egzistuoja ar apskritai jo nėra. Daugumoje konfliktų apibrėžimų yra įvardijamos opozicijos, trūkumo bei blokavimo koncepcijos ir daroma prielaida, jog yra dvi ar daugiau šalių, kurių interesai ir tikslai atrodo nesuderinami. Konfliktai gali skatinti kūrybingumą ir stiprinti socialinius ryšius (Chambers ir De Dreu 2014), tačiau dažniau sukuria neigiamas besiderančių pusių emocijas - pyktį, pagiežą, stiprina priešišumą ir sudaro pagrindinius barjerus konstruktyvioms deryboms.

Konfliktą galima apibūdinti kaip kitos pusės svarbių tikslų, poreikių ar interesų blokavimą (Vecchi, 2005). Prenzel ir Vanclay (2014) teigia, kad konfliktas yra situacija, kurioje nepriklausomi žmonės atskleidžia savo skirtumus siekdami tenkinti savo individualius poreikius ir interesus. Konfliktuojančios pusės patiria priklausomybę viena nuo kitos siekdamos savo tikslų. Konfliktai gali teikti ir naudos: skatinti kūrybingus sprendimus, pokyčius. Konfliktų sprendimas skatina socialinę sąveiką ir stiprina socialinius santykius, kalbant apie ilgalaikę perspektyvą. Saviraiškos laisvė gali būti susijusi su potencialiu konfliktu, nes nuomonė apie kažką gali skirtis nuo kitų nuomonių. Prenzel ir Vanclay (2014) teigia, kad pagrindinė konflikto koncepcija remiasi destrukcija, kuri gali būti socialiniuose santykiuose perteikiant neigiamas emocijas.

Yra eilė požiūrių, kurie yra pritaikyti strateginiams konfliktams spręsti ir jie visi turi lošimų teorijos

pagrindus (Hui ir Bao 2013): konfliktų teorija, grafų teorija, veiksmų teorija, meta-lošimų teorija. Autoriai Tekleab ir Quigley (2014) rašo, kad konfliktai yra multidimensiniai savo prigimtimi, realybėje konfliktuose vyrauja pagal daugelį kriterijų vertintinos problemos, įtraukiančios sprendimų priėmėjus (Hui ir Bao 2013). Žaidimų teorija atskleidžia kaip žmonės elgiasi konfliktinėse situacijose (Hui ir Bao 2013). Asmens atsakas į konfliktą gali būti konstruktyvus arba destruktivus (Vecchi, 2005). Autoriai Zuleta ir kt. (2013) analizuoja, kodėl vieni konfliktai pasiekia paliaubas arba randa derybinius sprendimus, o kituose konfliktuose dalyviai pasitraukia iš derybų. Kai kurie autoriai Yin ir kt. (2008) nagrinėja lošimų teoriją taikymą konfliktų sprendimams rasti. Barough ir kt. (2012) taip pat analizavo ir modeliavo problemas pasitaikančias statybos valdyje naudojant lošimų teorijos požiūrį.

Konfliktinės situacijos sukelia įvairių iššūkių derybų dalyviams, tarp jų paminėtini tokie: aukštos rizikos tarpasmeniniai konfliktai, komunikacijos netikslumai ir kt. (Wilken *et al.* 2013). Tekleab ir Quigley (2014) tyrimas parodė, kad grupės santykiuose atsirandantys atskirų komandos narių nepatogumai veda link nepasitenkinimo komanda ir sukelia jiems norą palikti komandą. Pastarieji autoriai susitelkė ties derybų komandos vidiniuose santykiuose kylančiais konfliktais. Komandoje esantys konfliktai veikia kitus individus, ypač jų elgesį, o tai turi įtakos komandos veiklos efektyvumui. Smith ir kt. (2014) pastebi, kad jei konflikto dalyviai derybose numano, jog konfliktas gali vesti link didelių nuostolių, tai tada reikėtų skatinti didesnę bendradarbiavimą. Hossain (2012) pabrėžia, kad konfliktai gali kilti ir dėl laiko trūkumo, artėjant prie vienos derybų pusės galutinių terminų. Tuomet kyla įtampa dėl potencialaus vėlavimo ir galimų nuostolių.

Jain ir Solomon (2000) analizuoja konfliktus ir jų sprendimą elektroninės komunikacijos sistemoje. R. Kampf (2014) kompiuterinių programų pagalba modeliavo Izraelio ir Palestinos konfliktus. R. Kampf (2014) tyrimas parodė, kad grupių derybos dažniau išvengdavo konfliktų nei pavienių asmenų derybos. Jis nustatė, kad grupės dažniau naudoja politines priemones nei individai. Individai labiau rizikavo nei derybų grupė. Nustatyta (Ribbink ir Grimm 2014), kad derybų dalyvių vertybių skirtumai konfliktuose veikia bendradarbiavimo laipsnį tarp dalyvių, o tai gali gale sumažina abiejų derybų pusių pelnus. Tai sukuria galimybes oportunistiniam elgesiui, kai vienas dalyvis gali naudotis neapibrėžtumais siekdamas nuslėpti ar manipuliuoti situacija dėl didesnės savo naudos. Cote ir kiti (2013) nustatė, kad derybininkai yra linkę bendradarbiauti, kai kita pusė rodo pyktį. Jų tyrimas teigia, kad pykčio rodymas gali būti gera priemonė bendradarbiavimui skatinti. Pastarieji autoriai nustatė, kad dirbtinis pyktis skiriasi nuo tikro. Tikras, realiai išgyvenamas pyktis gali skatinti kitą derybų pusę suteikti daugiau nuolaidų, o netikras – tik parodytas, pademonstruotas pyktis - sukelia papildomus pageidavimus iš kitos derybų pusės.

Imai ir Gelfand (2010) pastebi, kad tarpkultūrinėse derybose derybų dalyviai pasiekia mažiau pelningus sandorius nei derėdamiesi su savo kultūros atstovais. Tai atsitinka dėl tarpkultūrinių nepatogumų, kuriuos sukelia psichologiniai ir elgsenos iššūkiai esant tarpkultūriniam

kontekstui. Nemažai modernių verslo derybų vyksta tarptautiniu mastu, todėl yra tikslinga derybose naudoti kitos kultūros tarpininką, individą, kuris turi tokią pačią kultūrinę patirtį kaip ir potencialūs verslo partneriai. Kai kurie mokslininkai (Wilken *et al.* 2013) nagrinėjo tarpininko įtaką derybų procesui ir ekonominiams rezultatams. Autoriai eksperimento metu nagrinėjo vokiečių ir prancūzų derybas. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad bendradarbiavimo strategijų naudojimas priklauso nuo tarpininko polinkio į kolektyvinius sprendimus. Taip pat tyrimas parodė, kad tarpininko dalyvavimas tarpkultūrinėse derybose pagerina ekonominius rezultatus. Tai reiškia, kad tarpkultūrinio tarpininko panaudojimo nauda priklauso nuo jo kultūrinės patirties ir derybų komandos tikslų. Tarpininko naudojimas sprendžiant konfliktus derybose yra naudingas, nes derybininkai be jo pagalbos turi ribotas žinias ir patirtį. Tai apriboja pasitikėjimo ir teigiamos atmosferos kūrimą derybų metu (Wilken *et al.* 2013).

Konfliktas gali būti apibūdinamas kaip procesas, kuris prasideda tada, kai vienas dalyvis suvokia, jog yra neigiamai paveiktas kitos derybų pusės arba sužino apie galimus neigiamus rezultatus, kurie jam rūpi (Freeman *et al.* 2002; Thomas 1992). Konfliktai gali būti valdomi, panaudojant eilę strategijų ir elgesio stilių (Baxter 1985; Alajoutsijarvi *et al.* 2000). Konflikto valdymo stiliai gali būti apibūdinti kaip visuma galimų poelgių tarp dviejų taškų: užsispyrimo ir bendradarbiavimo (Blake ir Mouton 1964; Rahim 1992; Thomas 1992). Konkuravimo stilius (labai aukštas užsispyrimo lygis) apima ir galių naudojimą. Bendradarbiavimo stilius atspindi siekimą iš dalies, nuolaidų sąskaita, patenkinti kitos derybų šalies norus savo sąskaita (Freeman *et al.* 2002). Konflikto eskalavimo laipsnis apsprendžia atitinkamo stiliaus pasirinkimą. Tai apima ir normatyvinius aspektus, kuomet yra įvertinama kitos derybų pusės problema ir galimas jos sprendimas. Konflikto valdymo stiliaus parinkimas yra pirminis dalykas, o pagrindinė orientacija ir elgsenos dispozicija, vedanti į konfliktą, yra antrinis dalykas (Freeman *et al.*, 2002). Tai yra susiję su situacijos kontekstu ir laiko reikšme verslo santykiuose. Tai nulemia kultūra nacionaliniu ir subnacionaliniu lygiais, ypač daugiakultūrinėje visuomenėje (Freeman *et al.* 2002).

Konflikto procesas reikalauja suprasti specifines situacijas, reglamentuojančias santykius, taip pat konflikto pobūdį kultūriniame kontekste bei nacionalines normas, kurios veikia atitinkamoje kultūroje (Freeman *et al.* 2002). Teigiama, kad bendras kultūros normų supratimas remiasi elgsena ir konflikto proceso rezultato supratimu (Freeman *et al.* 2002).

Spręsti konfliktus tarp tos pačios šalies atstovų jau yra pakankamai sudėtinga, o spręsti derybinius konfliktus su kitos kultūros atstovais, tai jau yra iššūkis, kadangi čia veikia atstumo, kalbos, kultūros, konteksto ir kt. barjerai. Todėl yra būtina suprasti kitos kultūros emocijų raiškos skirtumus, kad būtų galima efektyviau spręsti galimus derybų konfliktus tarpkultūriniame kontekste.

Informacijos mainai konfliktų prevencijos sistemoje

Informacija yra viena iš pagrindinių derybų galios sudedamųjų dalių – kuo daugiau informacijos apie kitą derybų pusę turime, tuo geriau galime suprasti jos lūkesčius ir taip užtikrinti konfliktų prevenciją. Informacija yra būtina rengiant būsimų derybų strategiją: nustatant esamą derybų kontekstą, kitos pusės tikslus, derybų istoriją, lūkesčius ir kt. Siekdamas abipusiai naudingo sandorio, abi derybų pusės turėtų siekti kuo sklandesnių informacijos mainų. Aišku, tai gali priklausyti ir nuo derybų pusės siekių – ar ji nori ilgalaikio ar trumpalaikio bendradarbiavimo. Tai gali nulemti ir informacijos mainų sklandumą. Siekiant ilgalaikio bendradarbiavimo derybų pusės turėtų būti atviresnės ir labiau bendradarbiaujančios, nes bet koks informacijos iškreipimas, blefavimas, manipuliavimas gali sužlugdyti būsimus sandorius. Toliau apžvelgsime mokslinę literatūrą, kuri nagrinėja informacijos mainus, derybų efektyvumą ir veiksmingumą bei derybų šalių pasitenkinimą derybose.

Dėl išaugusio poreikio didinti ribotus išteklius organizacijoms yra svarbu derybose pasirodyti efektyviai ir veiksmingai (Schwarz *et al.* 2010). Nepaisant to, kad derybose svarbu ir efektyvumas ir veiksmingumas, yra konstatuojama, kad iki šiol derybos tiek mokslinėje literatūroje tiek praktikoje buvo analizuojamos tik per efektyvumo prizmę (Clopton 1984; Churchill *et al.* 1985; Oliver *et al.* 1994; Sharland 2001; Smith, Barclay 1993). Iki šiol derybų veiksmingumas mokslininkus ir praktikus domino mažiau (Schwarz *et al.* 2010). Tai gali būti dėl informacijos mainų akcentavimo derybose (Weitz 1981; Alexander *et al.* 1991; Thompson, Hastie 1990; Thompson 1991; Neal, Northcraft 1991). Dėl to atsirandantis neapibrėžtumas sandorių sudarymo procese (dėl nesuderintos informacijos tarp pirkėjų ir pardavėjų) gali būti minimizuojamas gerinant besiderančiųjų pasiūlytą informacijos mainus ir tobulinant sprendimų priėmimo kokybę (Stigler 1961; Dawes, Lee 1997; Knobloch, Solomon 2002). Pastangos derėjimosi metu nuolat ieškoti ir teikti informaciją neigiamai veikia derybų proceso veiksmingumą (Schwarz *et al.* 2010). Schwarz *et al.* (2010) atliko derybų modeliavimą, kurio rezultatai parodė, kad grupės prieš derybas turėjusios daugiau informacijos pasiekė efektyvesnius ir veiksmingesnius rezultatus, taip pat ir didesnę pasitenkinimą derybomis. Analizė parodė, kad atviri informacijos mainai turi būti siekiamybė ilgai trunkančiose derybose (Schwarz *et al.* 2010).

Derybų procesas turi būti suprantamas kaip socialinės sąveikos procesas (Lewicki, Litterer 1985), kuriame abipusis neapibrėžtumas yra mažinamas keičiantis informacija (Knobloch, Solomon 2002). Tyrimų rezultatai rodo, kad informacijos asimetrijos sumažinimas gali paskatinti labiau integruotus susitarimus. Tai priklauso nuo derybų šalių siekių ir pageidavimų (ekonominų ir neekonominų) (Schwarz *et al.* 2010). Nustatyta, kad integratyvių rezultatų pasiekimas galimas tada, kai visos derybų pusės turi aukštus neekonominius siekius (Schwarz *et al.* 2010). Jeigu derybose pirkėjas ir pardavėjas turi neekonominų siekių ir nori plėtoti ilgalaikius santykius ateityje (charakterizuojant,

apibūdinant juos pasitikėjimu) turi būti užtikrinamas atviras informacijos srautas (Koeszegi 2004). Atviras informacijos srautas gali būti nepageidaujamas tuo atveju, kai vienas iš derybų dalyvių turi stiprius ekonominius siekius. Tai yra dėl to, kad dalyviai gali naudoti informacijos asimetriją siekdami maksimizuoti savo derybinius rezultatus. Atviras informacijos srautas yra priklausomas nuo situacijos, kurioje vyksta derybos (Murnighan *et al.* 1999).

Kalbant apie derybų veiksmingumą, Schwarz *et al.* (2010) tyrimų rezultatai negalėjo patvirtinti ryšio tarp sumažintos informacijos asimetrijos ir derybų veiksmingumo. Rezultatai rodo, kad abiejuose pogrupiuose (vienas pogrupis su sumažinta informacijos asimetrija, o kitas su pilna informacijos asimetrija) neturi reikšmingos įtakos derybų trukmei (Schwarz *et al.* 2010). Reikia pastebėti, kad Schwarz *et al.* (2010) derybos buvo vykdomos eksperimentiškai ir derybos buvo paprastesnės nei praktikoje. Taigi, informacijos asimetrijos mažinimas gali veikti derybų uždavinių sudėtingumą ir derybų situacijos veiksmingumą (Hakansson, Wootz 1975).

Schwarz *et al.* (2010) tyrimai patvirtino Voeth *et al.* (2006) tyrimų rezultatus, kuriais buvo fiksuotas ryšys tarp verslo derybų efektyvumo ir veiksmingumo bei derybininko pasitenkinimo. Rezultatai parodė, kad pasitenkinimas yra priklausomas nuo derybininko siekių, pageidavimų ir informacijos asimetrijos situacijos. Kai viena derybų pusė yra ekonomiškai orientuota, individualus rezultatas turi didesnę įtaką pasitenkinimui derybomis nei pasiektas integratyvus rezultatas (Schwarz *et al.* 2010). Šis atvejis yra charakterizuojamas informacijos asimetrija, kuomet derybininkas neatskleidžia savo tikrųjų pageidavimų ir siekių. Integratyvus rezultatas turi stiprią įtaką pasitenkinimui derybomis, jei derybų šalys remiasi neekonominiais siekiais, o informacijos asimetrija yra sumažinta. Tyrimų rezultatai parodė, kad derybose yra svarbu gauti kiek įmanoma daugiau informacijos (Brodth, 1994, p. 173). Informacija apie oponento tikslus ir pageidavimus turi labai didelės svarbos (Thompson 2008). Atsižvelgiant į prognozuojamus informacijos mainus yra kuriama derybų strategija (Cross 1969). Reikia pastebėti, kad informacijos gavimas ir dalinimasis ja yra susiję su išlaidomis.

Pirkėjo-pardavėjo santykiai pramonėje dažnai yra ilgalaikiai. Nepaisant ekonominių veiksmų, neekonominiai veiksniai čia yra lemiami (Herbst ir Voeth 2008). Lošimų teorija kaip instrumentas yra tinkama ekonominių derybų rezultatų siekimui, bet netinka neekonominų tikslų atveju (Thompson 1990).

Teigiama, kad derybininkai yra motyvuojami savo pačių interesais ir jų susidomėjimu kita puse. Siekiant abi derybų puses tenkinančio susitarimo būtina bendradarbiauti (Thompson 2008). Jei pirkėjas ir pardavėjas konfliktuoja atsižvelgdami į savo tikslus derybose, tada galima pasiekti susitarimą, kuris būtų optimalus abiem pusėms (Raiffa 1982). Derybos tarp pirkėjo ir pardavėjo su stipriais neekonominiais veiksniais yra efektyvios, jei individualių pageidavimų išpildymas yra maksimizuojamas atsižvelgiant į oponento pageidavimus. Jei neekonominiai lūkesčiai yra vertinami kaip mažiau svarbūs, tai efektyvios derybos yra apibūdinamos kaip vienos derybų pusės pageidavimų,

siekių išpildymas, neatsižvelgiant į oponento pageidavimus (Schwarz *et al.* 2010). Taip yra dėl to, kad derybos šiuo atveju turi informacijos asimetriją: pirkėjas ir pardavėjas nežino apie vienas kito pageidavimus. Tai sukelia galimus neapibrėžtumus (Thompson 1995). Siekiant sumažinti situacijos neapibrėžtumą ir padidinti abipusį pasitenkinimą derybinio susitarimo informacijos mainų suaktyvinimas turi didelės reikšmės (Putnam, Roloff 1992). Atsižvelgiant į tai, matome, kad informacijos mainai tarp derybų šalių yra pagrindinis derybų efektyvumo veiksnys (Schwarz *et al.* 2010). Schoop *et al.* (2008) nustatė, kad bendravimo, komunikavimo sąveika yra pagrindinis veiksnys, darantis įtaką derybų veiklai. Šiame kontekste, derybų veikla yra apibūdinama efektyvumo ir veiksmingumo kiekybiniu įvertinimu (Neely *et al.* 1995).

Dėl vis didėjančios konkurencijos pardavėjai ir pirkėjai yra priversti siekti sklandžių tarpusavio derybų (Schwarz *et al.* 2010). Šiame kontekste derybų efektyvumas yra apibūdinamas kaip tikslų siekimo ir pageidavimų įgyvendinimo indikatorius (Butler 1999; Purdy *et al.* 2000; Drucker 1974). Derybinis susitarimas turėtų padidinti visų derybų šalių naudą. Besiderančių šalių pageidavimai priklauso nuo derybinės situacijos ir tarpusavio santykių. Derybų veiksmingumas gali būti suprantamas ir kaip santykis tarp informacijos mainų pastangų ir derybų rezultatų (Drucker 1974; Schwarz *et al.*). Veiksmingos derybos reikalauja ekonominių sąnaudų informacijos gavimui ir perdavimui (Schwarz *et al.* 2010). Tam reikėtų atlikti išlaidų naudos analizę - išlaidos reikalingos informacijos mainams yra palyginamos su tokios informacijos gavimo nauda (Schwarz *et al.* 2010; Stigler 1961).

Atlikta mokslinės literatūros analizė rodo, kad pastarajame dešimtmetyje mokslininkai įnešė reikšmingą indėlį į mokslą (Schwarz *et al.* 2010; Thompson 2008; Sharland 2001; Purdy *et al.* 2000; Herbst, Voeth 2008), nagrinėdami informacijos mainus ir jų įtaką deryboms bei derybinių konfliktų prevencijai. Tačiau šiuose tyrimuose yra pasigendama sisteminio sklandžių derybų elementų tyrimo. Iki šiol buvo tiriami tik atskiri arba keli elementai (pvz.: informacijos mainai ir pasitenkinimas, derybų efektyvumas ir pasitenkinimas, informacijos neapibrėžtumas, informacijos mainai ir ilgalaikis bendradarbiavimas). Nors tai atlikti nėra paprasta, tačiau tikras derybas kita derybų pusė vertina ne pagal kelis elementus, o pagal jų visumą. Reikėtų remtis H.Mintzbergo patarimu neatlikinėti eksperimentų tiriant atskirus elementus, o tirti tikrus gyvenime vykstančius procesus – realias derybas, jų komunikaciją, nes tik taip išvengtume klaidų dėl eksperimentų patikimumo. Tolimesniame skyriuje analizuosime lūkesčių valdymą ir jo įtaką deryboms ir konfliktų prevencijai.

Lūkesčių valdymas konfliktų prevencijos sistemoje

Su lūkesčiais susiduriame formuodami būsimą derybų komandą, parinkdami pavienių derybininkų vaidmenis komandoje, ruošdamiesi būsimoms deryboms su kita derybų puse, derėdamiesi ar nagrinėdami visų derybų šalių pasitenkinimą pasiektu rezultatu. Derybose kitos derybų pusės lūkesčių supratimas gali turėti įtakos derybų

baigčiai, tolimesniam bendradarbiavimui ar galimiems derybiniams konfliktams. Siekdami efektyviai valdyti derybų lūkesčius, turėtume pasiruošimo deryboms fazėje išsiaiškinti oponento vertybes ir nuostatas, o derėjimosi procese, vykstant informacijos mainams, reikėtų pateikti informaciją, įvertinant kitos pusės vertybes, nuostatas ir derybų kontekstą, kad suformuotume sau naudingus kitos derybų pusės lūkesčius, kurie padėtų išvengti tolimesnių konfliktų derybų proceso metu.

Norint išgyventi nesusipratimų sudėtingame konkurencijos pasaulyje lūkesčių valdymas yra esminis faktorius (Mittilä ir Järvelin 2001). Verslo procesų dalyviai santykius versle pastoviai vertina pagal esamas situacijas. Siekiant sudaryti sandorį su nauju partneriu vertinimo kriterijai gali skirtis nuo jau esamų santykių kriterijų (Mittilä ir Järvelin 2001). Palyginimo standartai turi esminį vaidmenį esamos padėties vertinime, kuris atspindi lūkesčius ir suvokiamą efektyvumą. Dažnai ateities santykių vertinimas ateina iš praeities patirties. Santykių valdymas gali būti siejamas su esamų santykių situacijomis, esamais poreikiais ir kitos pusės pageidavimais. Verslo santykiai yra linkę būti ilgalaikiais savo prigimtimi, todėl santykių valdymas turėtų būti susikoncentruotas į santykių ateitį (Mittilä ir Järvelin 2001). Lūkesčių valdymas yra vienas iš būdų valdyti ateities verslo santykius. Verslo dalyviams, kuriems yra svarbu išgyventi didelės konkurencijos sąlygomis, lūkesčių valdymas yra esminis dalykas. Tam reikalinga parengti strategijas ir taktikas lūkesčių valdymui verslo aplinkoje (Mittilä ir Järvelin 2001).

Alderson ir Martin (1965) rašo, kad lūkesčiai kyla iš vertybių ir informacijos (Mittilä ir Järvelin 2001). Šiandien vertybės ir informacija yra mokslinių tyrimų akiratyje. Verslas ateitį vertina šiandien ir turi atitinkamus lūkesčius ateičiai. Pasak Ojasalo (1999) lūkesčių prigimtis gali būti aiški, neaiški, neapibrėžta, realistiška ar nerealistiška. Klientai turintys aiškius lūkesčius turi aiškų, sąmoningą vaizdą to, ko jie trokšta iš tolimesnio bendradarbiavimo su partneriais. Klientai neturintys aiškių lūkesčių, aktyviai negalvoja apie visus bendradarbiavimo ateityje aspektus (Mittilä ir Järvelin 2001). Klientai su aiškiais lūkesčiais žino kada jų lūkesčiai gali būti patenkinti, o kada ne (Mittilä ir Järvelin 2001). Neaiškūs lūkesčiai atsiskleidžia tik tada, kai jie nebūna patenkinti. Neapibrėžtų lūkesčių atveju, klientai tikisi kažko, bet nėra tikri, kad tas kažkas yra. Jei tokie kliento lūkesčiai nėra patenkunami, jis yra nepatenkintas, bet nežino kas yra blogai. Realistiški lūkesčiai mažina nerealius lūkesčius (Ojasalo 1999; Mittilä ir Järvelin 2001).

Lūkesčiai yra varomoji jėga versle (Mittilä ir Järvelin 2001). Skirtingi suinteresuoti subjektai turi skirtingus aiškius ar neaiškius lūkesčius siejamus su organizacijomis. Suinteresuoti asmenys dažnai yra linkę siekti didelės grąžos iš savo investicijų, darbuotojai - ilgalaikio darbo galimybių ir geresnės algos, klientai ieško aukštos kokybės produktų už konkurencingą kainą (kartais ieško mažos kainos), problemos sprendimo ir kt. Visuomenė turi lūkesčius dėl įmonės, kuri yra rinkoje (Mittilä ir Järvelin 2001). Siekdama išgyventi įmonė turi nusistatyti, prioritetizuoti ir valdyti skirtingus lūkesčius. Lūkesčiai gali būti oficialūs ar neoficialūs. Oficialūs lūkesčiai yra pagrįsti tikslais ir strategijomis, kurie yra

aiškiai ar neaiškiai išreikšti pačios įmonės. Neoficialūs lūkesčiai yra susiję su vertintojo individualiais norais ar net troškimais (Järvelin 2001).

Lūkesčiai visada koncentruojasi į du skirtingus aspektus: turinį ir lygį. Lūkesčių turinys gali būti susijęs su techniniais, ekonominiais ar socialiniais aspektais gamintojo ir kliento santykiuose. Šie aspektai gali būti susiję su esamomis santykių operacijomis, ar gali būti sutelkti į galimą jų ateitį (Holmlund 1997; Järvelin 2001; Mittilä ir Järvelin 2001). Neoficialios ir oficialios prigimties santykiai ir jų turinys gali būti naudojami atskleidžiant lūkesčių šaltinius (Mittilä ir Järvelin 2001). Lūkesčiai iš dalies yra susiję su oficialiais šaltiniais, tokiais kaip techniniai, ekonominiai, socialiniai ir politiniai aspektai, kurie yra apspręsti santykių ir jų konteksto. Dalinai jie kyla ir iš asmeninių, neoficialių vertintojo lūkesčių. Lūkesčių šaltiniai gali vaidinti kritinį vaidmenį lūkesčių valdyme, nes pokyčiai lūkesčiuose gali kilti iš pokyčių lūkesčių šaltiniuose (Mittilä ir Järvelin 2001). Lūkesčiai yra susiję su techniniais aspektais: jie gali kisti dėl kokybės standartų modifikacijų ar siūlomų naujų verslo modelių internete. Lūkesčiai yra susiję su ekonominiais aspektais: jie gali kisti dėl bendrųjų ekonominių svyravimų. Lūkesčiai, kurie yra susiję su politiniais aspektais, gali kisti, pavyzdžiui, dėl naujų įstatymų, dėl pramonės susijungimų ar įsigijimų ir kt. Lūkesčiai, kurie yra susiję su socialiniais aspektais, gali kisti dėl organizacinių pokyčių partnerių įmonėse. Lūkesčiai, susiję su socialiniais aspektais, yra susiję ir su organizacijų kultūromis, santykiais, kuriuose dalyviai turi skirtingas organizacines kultūras (Mittilä 2000; Järvelin 2001; Mittilä ir Järvelin 2001).

Norint būti sėkmingais reikia turėti tokį bendradarbiavimo modelį, kurį vertina klientai (Mittilä ir Järvelin 2001). Klientai gali būti nepasirengę ilgalaikiams santykiams, jei jie manys, kad tai yra pavojinga jų verslui. Įmonės dėl nerealių lūkesčių gali nukreipti savo išteklius netinkama kryptimi. Klientai taip pat gali sutelkti skirtingą dėmesį į ekonominius, techninius ir socialinius sąveikos aspektus. Įmonės, neturinčios infomacinės bazės apie klientus, negali valdyti santykių lūkesčių (Mittilä ir Järvelin 2001). Žinios apie klientą yra naudingos tiriant jo suvokimą, analizuojant dialogą su klientu. Šie tyrimai suteikia informaciją apie kliento pageidavimus, ketinimus ir pasitenkinimą - jie suteikia įmonėms platų vaizdą (Mittilä ir Järvelin 2001). Procesinė informacija yra geriausiai įgyjama per įmonės darbuotojų suvokimą ir jų bendravimą su klientais. Šnipinėjimas nėra priimtinas, bet yra efektyvus būdas gaunant vertingą ir subtilią informaciją. Įmonės, norėdamos sėkmingai valdyti savo lūkesčius, turi sekti net mažiausius klientų požiūrių ir veiklos pokyčius bei gebėti skleisti, panaudoti šią informaciją savo įmonėje (Mittilä ir Järvelin 2001).

Lūkesčių valdymas verslo derybose reikalauja suprasti ir įvertinti derybų kontekstą. Vykstant tarptautinėms deryboms, tai padaryti nėra paprasta dėl kalbos, atstumo, kultūros barjerų ir kitų dalykų. Dėl to gali kilti konfliktai derybose. Nagrinėdami oponento lūkesčius, turime nustatyti lūkesčių šaltinius, kurie veikia kitos derybų pusės sprendimus ir sandorio suvokimą bei potencialių konfliktų kilimo galimybes. Todėl dažnai organizacijos turi klientų informacijos duomenų bazes,

kuriose yra fiksuojama jų veiklos istoriją. Tokios duomenų bazės gali sumažinti pasiruošimo laiką deryboms bei, pasikeitus derybų komandai, išlaikyti dalį informacijos. Valdant lūkesčius svarbus yra ir bendravimo modelis - tai, kaip kita derybų pusė yra linkusi komunikuoti, keistis informacija. Tai gali priklausyti ir nuo kitos derybų pusės šalies kultūros, organizacinės kultūros bei derybų patirties.

Tarpkultūrinės komunikacijos ypatumų įvertinimas konfliktų prevencijoje

Derybose įvairių nesusikalbėjimų, nesusipratimų ar konfliktų gali įvykti ir tarp tos pačios kultūros derybų šalių, o kalbant apie skirtingų kultūrų atstovų derybas reikia identifikuoti galimus pagrindinius derybų šalių nesuderinamumo elementus. Tarptautinėje verslo komunikacijoje gali vykti skirtingų kultūrų simbolių klaidingas supratimas. Kadangi derybų procesas be komunikacijos yra negalimas, todėl kultūrų poveikio analizė tarptautinėms verslo deryboms yra labai reikšminga.

Kultūra yra svarbus kintamasis, darantis įtaką tarptautinių derybų eigai ir rezultatyvumui. Vertybės ir normos, kurios įeina į kultūrą, gali stipriau ar silpniau paveikti derybas (Christopher *et al.* 2005). Kai kurie autoriai (Liu *et al.* 2012) teigia, kad kultūra, atskaitingumas ir narystė grupėje gali nulemti ne tik požiūrį į santykius derybose ir po jų (derybų normas), bet taip pat gali įtakoti ir derybų rezultatus. Pavyzdžiui gali būti skirtingas nulinės sumos derybų suvokimas ir bendros naudos supratimas. Kultūra, atskaitomybė ir priklausymas atitinkamai grupei gali paveikti derybų procesą ir galimus rezultatus, o požiūris, orientuotas į santykių tęstinumą gali tarpininkauti tarp kultūros, atskaitomybės, ir grupės derybų rezultatų (Liu *et al.* 2012). Tarpkultūrinės derybos yra kompleksinis sąveikos procesas tarp dviejų ar daugiau įmonių, organizacijų ar jų junginių, kurių kilmės šalys aprėpia įvairių tautų atstovus ir apibrėžia jų tarpusavio priklausomybę (Rao ir Schmidt 1998). Šie autoriai pastebi, jog derybininkų taktikas veikia keli svarbūs veiksniai: derybininkų pasitikėjimas, alternatyvų turėjimas, konfliktų fonas, turimas laikas, socialinė darna, etika, etiketas, politinė priklausomybė ir kultūrinis atstumas. Luo ir Shenkarb (2002) rašo, kad nacionalinės derybų grupės išreiškia derybinį elgesį ir stilius, nulemtus geografijos, istorijos, religijos ir politikos formų.

Derybų partnerių konfliktai dažnai kyla dėl skirtumų įvairių dalykų suvokime, preferencijose, elgsenos stiliuose ir tiksluose. Sandoriui žlugti yra pavojus dėl kiekvienos šalies oportunistinio elgesio ir privačių iniciatyvų (Buckley ir Casson 1988). Kultūriniai skirtumai, teisinis pliuralizmas, piniginiai veiksniai, ideologinė įvairovė ir didesnis neapibrėžtumas atskiria tarptautines verslo derybas nuo vienos kultūros derybų (Luo ir Shenkarb 2002). Kultūra ir lūkesčiai tarp kultūrų veikia visus verslo sandorius. Kultūra yra faktorius, apimantis ir verslo etiką (Pitta *et al.* 1999). Pažymima (Pitta *et al.* 1999), kad verslo kultūra yra pagrįsta laiko patikrintomis ir tradicinėmis praktikomis, susiklosčiusia verslo praktika ir mastymo būdais per ilgą periodą, kuris truko šimtus ar net tūkstančius metų, per kuriuos ir

susiformavo verslo kultūra atitinkamoje šalyje. H.Christopher, P. Maria ir R. Syed (2005) rašo, kad kultūros vertybės sukuria derybų normų skirtumus, todėl naudinga surasti ir suprasti ryšį tarp kitos šalies kultūros ir derybų strategijų. Derybininko elgesys priklauso nuo kitos derybų pusės elgesio, nuo derybininko gebėjimo jį pažinti, suprasti, bei tą elgesį įvertinti. Todėl jei bent viename iš šios grandinės elementų įvyktų klaida, galima laukti nesėkmės ar nesusipratimo.

Tarptautinių derybų praktika įgalina identifikuoti ir apibūdinti kilančius konfliktus ir ginčus, jų struktūrą. Tarptautinės derybos tampa vis labiau universalesnės (Kremenjuk 1988) nei bet kada anksčiau, sugebančiomis integruoti ir formalias, ir neformalias konfliktų sprendimų procedūras. Šiuolaikinių derybų dalyviai tampa vis labiau suinteresuoti ne tik savo egoistiniais interesais, bet ir siekia patenkinti savo partnerių interesus (Kremenjuk 1988). Brett (Brett 2001) kultūros poveikį deryboms schematiškai atvaizduoja taip: derybininkų kultūra veikia interesus ir prioritetus, kurie daro įtaką integruoto susitarimo potencialui, o šis daro įtaką susitarimo tipui. Taip pat derybininkų kultūra veikia derybų strategijas, bei sąveikos modelį, kuris, galų gale turi įtakos susitarimo tipo pasirinkimui. Kai kuriose kultūrose derėjimasis yra priimtinas ir net reikalaujamas. Kitose kultūrose derėjimasis gali būti laikomas nemandagiu ar net įžeidžiančiu (Larson ir Seyman 2010; Khalil 2011).

Analizuojant skirtingų šalių kultūrų nesuderinamumus, galima naudotis Hofstedės kultūrų dimensijų analize. Tai gali būti labai naudinga modeliuojant tarptautinių verslo derybų procesus. Derantis tarptautiniu lygmeniu yra svarbu rinkti ir sisteminti informaciją ne tik apie kitą derybų pusę, bet ir apie derybų kontekstą. Tai gali būti kitų subjektų, darančių įtaką, poveikis, teisiniai pokyčiai, politiniai procesai ir daug kt. svarbių konkrečiai derybų situacijai veiksnių.

Tarpkultūrinė komunikacija yra neatsiejama nuo tokių veiksnių kaip derybų aplinka, kultūra, ideologija, biurokratija, teisė, stabilumas ir kt. Šie visi veiksniai daro įtaką derybų procesui. Todėl kuriant derybų strategijas yra būtina atsižvelgti į esminį poveikį darančius veiksniai. Tarptautinių derybų komunikacijos atmosfera rezultato požiūriu gali būti: teigiama, neutrali ir neigiama. Pirmuoju atveju derybininkai rodo solidarumą, įvertina vienas kito statusą, vienas kitam padeda, derybose vyrauja neįtempta teigiama socialinė-emocinė atmosfera, kada yra tarpusavyje pajuokaujama, rodomas pasitenkinimas. Antruoju atveju socialiniai-emociniai veiksniai mažiau veikia, derybų šalys keičiasi nuomonėmis, atlieka analizę ir keičiasi analizės rezultatais, skaičiavimais, perteikia arba klausia apie tarpusavio norus, jausmus, keičiasi patarimais, nukreipia/prašo nukreipti tinkama linkme, suteikia veiksmų autonomiją. Trečiuoju atveju vyrauja įtempta neigiama socialinė-emocinė atmosfera, derybų šalys gali rodyti nepasitenkinimą, pasyvų nesutikimą, elgtis tik formaliai, derybose jaučiasi įtampa, rodomas priešiškas, žeminamas statusas, pikta ginamasi arba įrodinėjama. Viena iš svarbiausių tarptautinių derybų dalių yra gebėjimas perprasti derybų struktūrą ir kurti pasitikėjimu pagrįstą atmosferą. Tai galima pasiekti, išsiaiškinus dalyvių statusus, juos pripažįstant, rodant

solidarumą su kita derybų puse bei padedant vieni kitiems.

Komunikavimo efektyvumo užtikrinimui derybų šalys dažnai reikalauja pakartotinio informacijos patvirtinimo, derybų krypties dalinio pakeitimo ar naujos informacijos suteikimo. Tarptautinių verslo derybų komunikacijoje egzistuoja ir situacijos vertinimo problema, kai derybininkams reikalinga kitos derybų pusės nuomonė, skaičiavimai, analizės, norų ir jausmų perteikimas, kad galėtų tinkamai įvertinti esamą situaciją. Norint sėkmingai derybininkams kontroliuoti procesą, jie turėtų sugebėti teisingai nukreipti kitą derybų šalį, teikti patarimus ir suteikti veiksmų autonomiškumą. Kiekviena pusė tikisi priimti rezultatyvius sprendimus, o tam yra reikalinga įžvelgti ar kita derybų pusė rodo sutikimą, supratimą, ar kitaip pritaria oponento pozicijai. Tarptautinėse verslo derybose gali vyrauti įtampa tarp derybų pusių, kuri gali būti neutralizuojama ar mažinama, rodant pasitenkinimą, pajuokaujant, siūlant įvairią pagalbą ir kt.

Tarpkultūrinėse verslo derybose didžiausia problema yra kalba – čia labai svarbi komunikacija, kultūrinių, etinių, emocinių ir kitų skirtumų supratimas ir įvertinimas (Suvanto 2000). Nesusipratimai komunikuojant gali paveikti verslo santykių tikslus, o sėkmingos derybos remiasi ne tik atitinkamo verslo pažinimu, bet ir kultūriniais bei ekonominiais kitos derybų šalies pagrindais (Suvanto 2000). S.Suvanto pastebi, kad abi pusės gali suprasti verslo terminus ir koncepcijas bei sandorio tikslą, bet kai kurie žodžiai, ar net neverbalinė komunikacija gali sukelti nesusipratimus tarp šalių, kurie gali paveikti derybų rezultatą (Suvanto 2000). Vertinant atskirų veiksnių poveikį, atsižvelgiama į konkretų atvejį ir derybininko sprendimų pagrįstumą, taigi, ir pačių derybininkų suvokimą. Pavyzdžiui, derybų atmosferos sąvoka gali reikšti skirtingus dalykus skirtingiems žmonėms ir gali būti priklausoma nuo pačios derybų aplinkos (Dee 2011). Verslas apima derybas ir derėjimąsi (Pitta *et al.* 1999). Skirtingos kultūros turi skirtingus mąstymo modelius ir kelius kaip reikia spręsti problemas. Kiekviena kultūra formuoja pagrindą etiškam elgesiui ir nustato tai, kas yra etiška ir kas yra laikoma neetiška. Specialiojoje literatūroje yra rašoma, kad derybų strategijos ir taktikos yra veiksmai ir komunikacija tarp derybų šalių, įtakojantys derybų rezultatus. Jei derybų strategija yra nukreipta pasiekti ilgalaikius tikslus ir paremta abiems pusėms priimtinomis vertybėmis, tuomet ir derybų procese naudojamos taktikos turi būti etiškos ir moralios. Sėkmingos tarptautinės derybos reikalauja atitinkamo tarpkultūrinio supratimo, kad būtų galima sėkmingai komunikuoti, suprasti kitos derybų pusės kultūrinius ir etinius požiūrius ir poreikius. Derybų dalyviai turėtų atsakingai pasiruošti deryboms, t. y. išsamiai pažinti kitą derybų pusę, nustatyti ar derybininkai bus stipriai konkuruojantys ar linkę bendradarbiauti (Suvanto 2000). Lincke (2003) siūlo nagrinėti derybininko kalbą, ją suprantant kaip derybininko psichologijos santrauką. Autorius parodo, kad derybininko psichologija veikia kalbėjimą, kuris atspindi derybininko elgesį.

Van Aswegen (1983) nustatė kultūrinius faktorius, kurie veikia tarpkultūrinę komunikaciją ir komunikaciją derybose. Šie faktoriai yra: suvokimas, filosofija,

vertybės, tikėjimas, požiūris (stereotipai, prietariai ir etnocentrizmas), rolės, laiko faktorius, kalba, neverbalinė komunikacija. Derybų procese, informacija yra labai vertinama ir bendravimo stilius vaidina labai svarbų vaidmenį tarpkultūriniame bendravime (Christopher *et al.* 2005). Derybininkui komunikuojant nuotoliniu būdu su potencialiais klientais yra svarbi nuotolinio komunikavimo technika. Pirminio nuotolinio komunikavimo tikslas yra suorganizuoti susitikimą, kurio metu derybininkas turėtų daugiau derybinių galių nei tai būtų įmanoma nuotoliniu būdu.

Neverbalinė komunikacija gali puikiai iliustruoti komunikacijos metu perduodamų reikšmių skirtumus tarp skirtingų kultūrų. Tarpkultūrinės derybas veikia derybininko galia, statusas, nelygybė, taip pat veikia derybininkų požiūriai, turintys įtakos suvokimui, elgesiui ir komunikacijai. Pasitikėjimas tarp besiderančių šalių irgi gali būti tarpkultūrinė problema, priklausomai nuo to, kokių kultūrų žmonės derasi. Simboliai yra tik viena komunikacijos pusių ir ji turi tiesioginę įtaką pranešimo (žinutės) turiniui, kurį derybininkas perduoda komunikuodamas ir kita pusė jį priima. Teigiamas derybų rezultatas priklauso nuo žinutės turinio ir reikšmės bendrumo. Ženklių ir simbolių reikšmė gali būti nustatoma tik komunikuojant. Tarpkultūrinė komunikacija tiesiogiai veikia derybas. Pačios derybos yra neįmanomos be komunikacijos. Egzistuojant tarpkultūriniams skirtumams tarp kultūrų dimensijų derybose gali atsirasti neišvengiamų nesuderinamumų: simbolių supratimo skirtumai, kalbos barjeras, kitokie elgesio modeliai, gestai ir kt. Dėl akivaizdžių ekonomiško priežasčių derybose dažnai yra bendraujama nuotoliniu interaktyviu būdu. Egzistuoja įvairių techninių priemonių nuotolinėse derybose: el. paštas, telefonas, laiškai, video konferencijos, pokalbių lentos, trumposios žinutės, derėjimosi terpės internete ir kt. Pasitelkiant tarptautinėje derybų komunikacijoje video konferencijas galima išnaudoti daugiau derybinių galių, nei pvz. telefonu, el. paštu, trumposiomis žinutėmis ar kt. Šios visos techninės priemonės tarpusavyje skiriasi atsakymo greičiu. Kai kada geriau yra bendrauti el. paštu nei telefonu, taip turint daugiau laiko parengti atsakymą ar pasiūlymą. Video konferencijos metu sprendimai gali būti priimami operatyviau. Todėl video konferencijose yra sudėtingiau yra naudoti įvairias derybų paramos sistemas.

Iš apžvelgtos mokslinės literatūros matome, kad tarpkultūrinė komunikacija verslo derybose susiduria su naujais iššūkiais vykstant greitiems komunikacijos priemonių pokyčiams, vykstant globalizacijos pokyčiams, keičiantis skirtingų kultūrų vertybėms. Šių aspektų įvertinimas yra svarbus tarpkultūrinių verslo derybų konfliktų prevencijai. Tai gali padėti pasiekti sklandesnę skirtingų dalyvių sąveiką ir užtikrinti geresnius verslo derybų rezultatus.

Išvados

1. Atlikta mokslinės literatūros analizė parodė, kad pastarajame dešimtmetyje mokslininkai įnešė reikšmingą indėlį į mokslą, nagrinėdami informacijos mainus ir jų įtaką deryboms bei derybinių konfliktų prevencijai. Tačiau šiuose tyrimuose yra pasigendama sisteminio

sklandžių derybų elementų tyrimo. Iki šiol buvo tiriami tik atskiri arba keli elementai (pavyzdžiui, informacijos mainai ir pasitenkinimas, derybų efektyvumas ir pasitenkinimas, informacijos neapibrėžtumas, informacijos mainai ir ilgalaikis bendradarbiavimas). Nors nėra paprasta atlikti sisteminį tyrimą, tačiau būtina atsižvelgti į tai, kad tikras derybas visos derybų pusės vertina ne pagal kelis elementus, o pagal jų visumą. Reikėtų remtis H.Mintzbergo rekomendacija neatlikinėti eksperimentų tiriant tik atskirus elementus, o tirti tikrus gyvenime vykstančius procesus – realias derybas, jų komunikaciją, nes tik taip išvengtume klaidų dėl eksperimentų patikimumo.

2. Lūkesčių valdyme yra svarbu įvertinti derybų kontekstą. Vykstant tarptautinėms verslo deryboms, tai padaryti nėra paprasta, dėl kalbos, atstumo, kultūros barjerų. Nagrinėjant partnerio lūkesčius turime nustatyti lūkesčių šaltinius, kurie veikia kitos derybų pusės sprendimus ir sandorio suvokimą. Todėl dažnai organizacijos turi klientų informacijos duomenų bazes, kuriose yra fiksuojama jų veiklos istorija. Tokios duombazės gali sumažinti pasiruošimo laiką deryboms bei pasikeitus derybų komandai išsaugoti dalį informacijos. Valdant lūkesčius svarbus yra ir bendravimo modelis, fiksuojantis kaip kita derybų pusė yra linkusi komunikuoti, keistis informaciją. Tai gali priklausyti ir nuo kitos derybų pusės šalies kultūros, organizacinės kultūros bei jos derybinės patirties. Tolimesniuose tyrimuose reikėtų detaliau ištirti lūkesčių valdymo procesą derėjimosi metu.

3. Skirtingų šalių kultūrų nesuderinamumų analizei tikslinga naudotis G. Hofstedės kultūrų dimensijų vertinimu. Tai gali būti labai naudinga modeliuojant tarptautinių verslo derybų procesus. Derantis tarptautiniu lygmeniu yra svarbu rinkti ir sisteminti informaciją ne tik apie kitą derybų pusę, bet ir apie derybų kontekstą. Tai gali būti kitų subjektų, darančių įtaką, poveikio įvertinimas, teisiniai pokyčiai, politiniai procesai ir daug kitų svarbių konkrečiai derybų situacijai veiksnių. Tarpkultūrinė komunikacija yra neatsiejama nuo tokių veiksnių kaip derybų aplinka, kultūra, ideologija, biurokratija, teisė, stabilumas ir kt. Visi šie veiksniai daro įtaką derybų procesui. Todėl kuriant verslo derybų strategijas ir numatant galimų konfliktų prevenciją yra būtina atsižvelgti į esminį poveikį deryboms darančius veiksniai.

Literatūra

- Alajoutsijärvi, K., Möller, K., Tähtinen, J. (2000). Beautiful exit: how to leave your business partner. *European Journal of Marketing*, 34 (11/12), 1270-1289.
- Alderson, W., Martin, M.W. (1965). Toward a Formal Theory of Transactions and Transvections. *Journal of Marketing Research*, Vol. II (May), pp.117-127.
- Alexander, J., Schul, P., Babakus, E. (1991). Analyzing interpersonal communications in industrial marketing negotiations, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 19 (2), 129-139.
- Amanuel, G., Tekleab, N., Quigley, R. (2014). Team deep-level diversity, relationship conflict, and team members' affective reactions: A cross-level investigation, *Journal of Business Research*, Volume 67, Issue 3, March 2014, Pages 394-402, ISSN 0148-2963, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.12.022>.

- Barough, A. S., Shoubi, M. V. Skardi, M. J. E. (2012). Application of Game Theory Approach in Solving the Construction Project Conflicts, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 58, 12 October 2012, Pages 1586-1593, ISSN 1877-0428, <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1145>.
- Baxter, L. A. (1985). Accomplishing relationship disengagement. in Duck, S. And Perlman, D. (Eds), *Understanding Personal Relationships*. An Interdisciplinary Approach, Sage, London, 243-65.
- Bharat, A. J., Solomon J. S. (2000). The effect of task complexity and conflict handling styles on computer-supported negotiations, *Information & Management*, Volume 37, Issue 4, June 2000, Pages 161-168, ISSN 0378-7206, [http://dx.doi.org/10.1016/S0378-7206\(99\)00049-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0378-7206(99)00049-X).
- Blake, R. and Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, Gulf.
- Brett, J. M. (2001). *Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions across Cultural Boundaries*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Brodt, S. E. (1994). Inside Information and Negotiator Decision Behavior, in: *Organizational Behavior and Human Processes*, Vol. 58 (2), 172-202.
- Buckley, P., Casson, M. (1988). The theory of cooperation in international business. In: Contractor, F.J., Lorange, P. (Eds.), *Cooperative Strategies in International Business*. Lexington Books, Toronto, pp. 31-34.
- Butler, J.K. (1999). Trust Expectations, Information Sharing, Climate of Trust, and Negotiation Effectiveness and Efficiency, in: *Group Organization Management*. Vol. 24, 217-238.
- Chambers, J. R., De Dreu, C. K. W. (2014). Egocentrism drives misunderstanding in conflict and negotiation, *Journal of Experimental Social Psychology*, Volume 51, March 2014, Pages 15-26, ISSN 0022-1031, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jesp.2013.11.001>.
- Christopher, H., Maria, P., Syed, R. (2005). *Cross-Cultural Communication and Negotiation*. MANA. 20 p.
- Churchill, G.A., Ford, N.M., Hartley, S.W., Walker, O.C. (1985). The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis. In: *Journal of Marketing Research*, Vol. 22 (2), 103-118.
- Clopton, S.W. (1984). Seller and Buying Firm Factors Affecting Industrial Buyers' Negotiation Behavior and Outcomes, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 21 (1), 39-53.
- Côté S., Hideg I., van Kleef, G. A. (2013). The consequences of faking anger in negotiations, *Journal of Experimental Social Psychology*, Volume 49, Issue 3, May 2013, Pages 453-463, ISSN 0022-1031, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jesp.2012.12.015>.
- Cross, J.G. (1969). *The Economics of Bargaining*. New York, London.
- Dawes, P.L., Lee, D.Y. (1997). Communication Intensity in Large-Scale Organizational High Technology Purchasing Decisions, in: *Journal of Business To Business Marketing*, Vol. 3 (3), 3-38.
- Dee, M. (2011). *Evaluating European Union leadership in multilateral negotiations: A framework for analysis*. European Union Studies Association (EUSA) Biennial Conference. University of Glasgow.
- Drucker, P.F. 1974, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, New York.
- Eddie, C.M. Hui, H. B. (2013). The logic behind conflicts in land acquisitions in contemporary China: *A framework based upon game theory*, *Land Use Policy*, Volume 30, Issue 1, January 2013, Pages 373-380, ISSN 0264-8377, <http://dx.doi.org/10.1016/j.landusepol.2012.04.001>.
- Freeman, S., Vaaland, T., Browne, E. (2002). National culture and its influence on dissolution communication strategies in Western versus Asian business relationships, *Culture and Collaboration in Distribution Networks*, The Inaugural Meeting of the IMP Group in Asia, Curtin University, Perth, Western Australia, 11-13 December, 2002, CD, pp. 1-21.
- Gregory, M., Vecchi, V. B., Van Hasselt, S. J. R. (2005). Crisis (hostage) negotiation: current strategies and issues in high-risk conflict resolution, *Aggression and Violent Behavior*, Volume 10, Issue 5, July-August 2005, Pages 533-551, ISSN 1359-1789, <http://dx.doi.org/10.1016/j.avb.2004.10.001>.
- Hakansson, H., Wootz, B. (1975). Risk Reduction and the Industrial Purchaser, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 9 (1), 35-51.
- Herbst, U., Voeth, M. (2008). *Analysis of economic and non-economic negotiation preferences*, in: *Proceedings of the IMP Group Conference 2008*, Uppsala, Sweden, September 2008.
- Holmlund M. (1997). *Perceived Quality in Business Relationships*. Doctoral Dissertation. Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration, No. 66, Helsinki.
- Hossain S. M. M. (2012). Selecting Negotiation Strategies for Meeting Scheduling Using a Model Based Approach, *Procedia Computer Science*, Volume 10, 2012, Pages 1217-1220, ISSN 1877-0509, <http://dx.doi.org/10.1016/j.procs.2012.06.177>.
- Imai, L., Gelfand, M. J. (2010). The culturally intelligent negotiator: The impact of cultural intelligence (CQ) on negotiation sequences and outcomes, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Volume 112, Issue 2, July 2010, Pages 83-98, ISSN 0749-5978, <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.02.001>.
- Järvelin, A. M. (2001). *Evaluation of Relationship Quality in Business Relationships*. Doctoral Dissertation. Acta Universitatis Tamperensis 794, Tampere and Acta Electronica Universitatis Tamperensis 84, <http://acta.uta.fi>.
- Kampf, R. (2014). Are two better than one? Playing singly, playing in dyads in a computerized simulation of the Israeli-Palestinian conflict, *Computers in Human Behavior*, Volume 32, March 2014, Pages 9-14, ISSN 0747-5632, <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2013.11.005>.
- Knobloch, L.K., Solomon, D.H. (2002). Information Seeking Beyond Initial Interaction. Negotiating Relational Uncertainty Within Close Relationships, in: *Human Communication Research*, Vol. 28 (2), 243-257.
- Koeszegi, S.T. (2004). Trust-building strategies in inter-organizational negotiations, in *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19 (6), 640-660.
- Kremenyuk, V. A. (1988). *Formirovanie systemy mezhdunarodnogo obshcheniya*. Diplomaticeskij vestnik. In: Peresypkin, O.G. (Ed.), *Mezhdunarodnye otnosheniya*, Moskva.
- Larson, D. A., Seyman, V. (2010). *Teaching Negotiation to a Globally Diverse Audience: Ethics, Morality, and Cultural Differences*. Selected Works. 16 p.
- Lee, Chih-Sheng. (2012). Multi-objective game-theory models for conflict analysis in reservoir watershed management, *Chemosphere*, Volume 87, Issue 6, May 2012, Pages 608-613, ISSN 0045-6535, <http://dx.doi.org/10.1016/j.chemosphere.2012.01.014>.
- Lewicki, R.J., Litterer, J.A. (1985). *Negotiation*. Homewood.
- Lincke, A. M. T. (2003). *Electronic Business Negotiation: Some experimental studies on the interaction between medium, innovation context and culture*. Universiteit van Tilburg (UvT). Dissertations thesis. 275 p.
- Liu, W., Friedman, R., Hong, Y. Y. (2012). Culture and accountability in negotiation: Recognizing the importance of in-group relations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 117: 221-234.

- Luo, Y., Shenkarb, O. (2002). An empirical inquiry of negotiation effects in cross-cultural joint ventures. *Journal of International Management* 8 (2002) 141–162
- Mittilä, T. (2000). *Relations Trine. An Analysis of Industrial Business Relations*. Doctoral Dissertation. Acta Universitatis Tamperensis 768, Tampere and Acta Electronica Universitatis Tamperensis 60, <http://acta.uta.fi>.
- Mittilä, T., Järvelin, A. M. (2001). *Expectation management in business relations: strategies and tactics*. 17th IMP-conference, Oslo, Norway. 15 p.
- Murnighan, J.K., Babcock, L., Thomson, L.L., Pillutla, M. (1999). The Information Dilemma in Negotiations: Effects of Experience, Incentives and Integrative Potential, in *International Journal of Conflict Management*, 10 (4) , 313-339.
- Neal, M.A., Northcraft, G.B. (1991). *Behavioral negotiation theory: a framework for conceptualizing dyadic bargaining*, in: Cummings, L.L./ Staw, B.M. (Eds.).
- Neely, A., Gregory, M., Platts, K. (1995). Performance Measurement System Design, in: *International Journal of Operation & Production Management*. Vol. 15, 80-116.
- Ojasalo, J. (1999). Quality Dynamics in Professional Services. Doctoral Dissertation. *Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration*, No 76, Helsinki.
- Oliver, R.L., Balakrishnan, P.V., Barry, B. (1994). Outcome Satisfaction in Negotiation: A Test of Expectancy Disconfirmation, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 60 (2), 252-275.
- Paula, V., Vanclay, P. F. (2014). How social impact assessment can contribute to conflict management, *Environmental Impact Assessment Review*, Volume 45, February 2014, p. 30-37, ISSN 0195-9255, <http://dx.doi.org/10.1016/j.eiar.2013.11.003>.
- Pitta, A. D., Fung, H. G., Isberg, S. (1999). Ethical issues across cultures: managing the differing perspectives of China and the USA. *Journal of consumer marketing*, Vol. 16 NO. 3, pp. 240-256
- Purdy, J.M., Nye, P., Balakrishnan, P.V. (2000). The Impact of Communication Media on Negotiation Outcomes, in: *The International Journal of Conflict Management*. Vol. 11 (2), 162-187.
- Putnam, L.L. Roloff, M.E. (1992). *Communication and Negotiation*, Newbury Park.
- Račelytė, D. (2009). *Konfliktų studijų pagrindai: vadovėlis*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras. 308 p. ISBN 978-9955-19-140-7
- Rahim, M.A. (1992). *Managing conflict in organizations* (2nd ed.), New York, Praeger.
- Raiffa, H. (1982). *The Art and Science of Negotiation*, Cambridge.
- Ribbink, D., Grimm, C. M. (2014). The impact of cultural differences on buyer-supplier negotiations: An experimental study, *Journal of Operations Management*, Available online 31 January 2014, ISSN 0272-6963, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2014.01.004>.
- Robbins, S. P. (2003). *Essentials of Organizational Behavior*, Prentice Hall, 2003, ISBN 0-13-035309-4
- Schoop, M., Köhne, F., Ostertag, K. (2008). *Communication Quality in Business Negotiations*, in: Group Decision and Negotiation, DOI 10.1007/s10726-008-9128-8 (Published online: 12 August 2008)
- Schwarz, S., Voeth, M., Herbst, U. (2010). *Information asymmetry in buyer-seller negotiations and its impact on effectiveness, efficiency and satisfaction*. 26th IMP-conference, Budapest, Hungary.
- Sharland, A. (2001). The Negotiation Process as a Predictor of Relationship Outcomes, in International Buyer-Supplier Arrangements. In: *Industrial Marketing Management*, 30 (7), 551-559.
- Sharland, A. (2001). The Negotiation Process as a Predictor of Relationship Outcomes, in International Buyer-Supplier Arrangements. In: *Industrial Marketing Management*, 30 (7), 551-559.
- Smith, A. C., Houser, D., Leeson, P. T., Ostad, R. (2014). The costs of conflict, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Volume 97, January 2014, Pages 61-71, ISSN 0167-2681, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jebo.2013.10.005>.
- Smith, J.B., Barclay, D.W. (1993). Team Selling Effectiveness, in: *Journal of Business To Business Marketing*, Vol. 1 (2), 3-32.
- Stigler, G. (1961). The Economics of Information, in: *Journal of Political Economy*, Vol. 69, 213-225.
- Stigler, G. (1961), The Economics of Information, in: *Journal of Political Economy*, Vol. 69, 213-225.
- Suvanto, S. (2000). *Negotiating International Business Transactions – A Scandinavian Approach*. 9 p.
- Thomas, K.W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations in Dunette, M. (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 2nd Ed., Vol.3., Palo Alto, Consulting Psychologists Press. 651-717
- Thompson, L.L. (1990). The influence of experience on negotiation performance, in: *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 26, 528-544.
- Thompson, L.L. (1991). Information Exchange in Negotiation, in: *Journal of Social Psychology*, Vol. 27 (2), 161-179.
- Thompson, L.L. (1995). The Impact of Minimum Goals and Aspirations on Judgments of Success in Negotiations, in: *Group Decision and Negotiation*, 4 (6), 513-524.
- Thompson, L.L. (2008). *The truth about Negotiations*. Edinburgh Gate
- Thompson, L.L., Hastie, R. (1990). Social Perception in Negotiation, in *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, Vol. 47 (1), 98-123.
- Van Aswegen, A. H. (1983). *Interkulturele kommunikasie: 'n literatuuroorsig*. Pretoria: RGN: Kantoorsverslag.
- Voeth, M., Gawantka, A., Herbst, U. (2006). The Analysis of Negotiation Satisfaction, in: *Proceedings of the European Marketing Academy Conference (EMAC 2006)*, Athens, Greece, May 2006.
- Weitz, B.A. (1981). Effectiveness in Sales Interactions: A Contingency Framework, in: *Journal of Marketing*, Vol. 15 (November), 501-516.
- Wilken, R., Jacob, F., Prime, N. (2013). The ambiguous role of cultural moderators in intercultural business negotiations, *International Business Review*, Volume 22, Issue 4, August 2013, Pages 736-753, ISSN 0969-5931, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2012.12.001>.
- Williams, G.R. (1993). Style and Effectiveness in Negotiation, in: Hall, L. (Ed.): *Negotiation. Strategies for Mutual Gain*. Newbury Park, p. 151-173.
- Yan-chao, Yin, Lin-fu, Sun, Cheng, Guo. (2008). A policy of conflict negotiation based on fuzzy matter element particle swarm optimization in distributed collaborative creative design, *Computer-Aided Design*, Volume 40, Issues 10–11, October–November 2008, Pages 1009-1014, ISSN 0010-4485, <http://dx.doi.org/10.1016/j.cad.2008.08.003>.
- Zuleta, H., Villaveces, M. J., Andonova, V. (2013). Conflict and negotiation in Colombia: Are pre-donations useful?, *The Journal of Socio-Economics*, Volume 47, December 2013, Pages 105-117, ISSN 1053-5357, <http://dx.doi.org/10.1016/j.socec.2013.09.003>.

CONFLICTS AND THEIR PREVENTION IN INTERCULTURAL COMMUNICATION OF BUSINESS NEGOTIATIONS: THE EXCHANGE OF INFORMATION AND MANAGEMENT OF EXPECTATIONS

S u m m a r y

Conflict analysis and their management showed that during the past decades its scientific understanding changed from the social sciences to interdisciplinary management fields. Conflicts are examined and defined in their own way by management, psychology, politics, law, economics and other sciences. Solutions of conflicts are an integral part of business negotiations – in negotiations are solved various inconsistencies, conflicts of both negotiating parties. Conflict resolution techniques can change in dependence on the culture of the country. In negotiations with the representatives of other countries is necessary to know the dominating conflict management styles in the relevant country and how it is possible

to adjust own behavior. A significant number of modern business negotiations are international, so it is proposal to use mediator in negotiations of another culture who is an individual having the same cultural experience as business partners. In process of preparation for negotiations with other country is necessary to take into account the characteristics of relationships prevailing in that country. This paper reviews the process of conflicts in negotiations and their prevention in the interaction of different cultures. Also this paper analyzes the impact of exchange of information and management of expectations for the prevention of conflicts in the negotiations. In order to manage the expectations of the other side of the negotiations is necessary to find out in the preparation phase the values of partner, and try to manage information in negotiations, understanding the values and the context of the other side of negotiations, in order to form useful for us expectations from the other side, which would help to avoid further conflicts in the negotiating process.

KEYWORDS: business negotiations, conflict, conflict prevention, information exchange, management of expectations, cross-cultural communication.

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



RETORINIS ARGUMENTAVIMAS IR ĮTIKINIMAS VERSLO DERYBOSE

Kęstutis Peleckis, Valentina Peleckienė, Kęstutis Peleckis

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

Anotacija

Straipsnyje nagrinėjamas retorinio poveikio kitai derybų pusei problemos. Teigiama, jog įtikinamas kalbėjimas yra labai svarbi derybininko kompetencija, nes jokios priemonės negali pakeisti derybininko gyvo žodžio įtaigumo. Tik tiesiogiai besiderėdami, pateikdami įrodymus, argumentus, kontrargumentus, polemizuodami derybininkai gali operatyviai judėti į bendrą tikslą, susitarimą. Net ir esant išvystytoms šiuolaikinėms komunikacijos priemonėms, internetui, elektroninių derybų paramos sistemoms, derybininkai vyksta į kitą pasaulio kraštą gyvų tiesioginių derybų. Derybininkas gyvo derėjimosi procese demonstruoja save, savo išvaizdą, protą, savo manieras, emocijas, patosą, etiką, etiketo išmanymą, savo balso ypatybes, gestus, judesius, mimikas, reakcijas ir kitas savo komunikacines galimybes. Retorinių priemonių naudojimas derėjimosi procese, sėkmingo kontakto palaikymas su kita derybų puse yra svarbus efektyvių derybų veiksnys. Jei klasikinė retorika pagrindinį dėmesį skyrė tam, kaip įtikinti kitą, tai šiuolaikinėje retorikoje labiau susitelkiama į dialogą, į tarpusavio sąveiką, kalbančiųjų santykių harmonizavimą. **PAGRINDINIAI ŽODŽIAI:** retorinis argumentavimas, verslo derybos, oponento įtikinimas, loginis argumentavimas, derybininko patosas, argumentavimo etika.

Įvadas

Verslo derybose besiderančios pusės stengiasi viena kitą įtikinti savo nuomonės, pozicijos teisingumu. Šiuo tikslu naudojamos įvairios priemonės, pradedant loginėmis schemomis ir baigiant įvairiomis apeliacijomis, spekuliacijomis, sofizmais. Retorika, einanti nuo Aristotelio, yra “ne tik kaip žodžio menas įtikinti, bet ir kaip susistemintas įtikinamo kalbėjimo mokslas, turintis savo struktūrą, apibrėžimą, terminiją, kategorijas, taisykles” (Koženiauskienė 2009, p.11). Įtikinamas kalbėjimas yra labai svarbi derybininko kompetencija. Niekas negali pakeisti derybininko gyvo žodžio įtaigumo. Tik tiesiogiai besiderėdami, pateikdami įrodymus, argumentus, kontrargumentus, polemizuodami derybininkai gali operatyviai judėti į bendrą tikslą, susitarimą. Jeigu Aristotelio laikų retorikoje komunikacijos aktas yra vienos krypties, tai šiuolaikinė retorika teigia, kad komunikacijos akte nėra pasyvių pusių – ir kalbėtojas ir klausytojas vaidina aktyvų vaidmenį. Net ir esant išvystytoms šiuolaikinėms komunikacijos priemonėms, internetui, elektroninių derybų paramos sistemoms, derybininkai vyksta į kitą pasaulio kraštą gyvų tiesioginių derybų. Derybininkas gyvo derėjimosi procese demonstruoja save, savo išvaizdą, protą, savo manieras, emocijas, etiką, etiketo išmanymą, savo balso ypatybes, gestus, judesius, mimikas, reakcijas ir kitas savo komunikacines galimybes. Kaip pažymi R.Koženiauskienė, “retorikos teorijoje retorinių priemonių priskaičiuojama keli šimtai, jų žinoma gana įvairių, kiekviena turi savo paskirtį, atlieka tam tikras funkcijas, padeda paveikti adresatą. Teoriniu požiūriu visos retorinės priemonės yra neutralios, jų pozityvų ar negatyvų poveikį lemia kalbėtojo tikslas ir aplinkybės, kuriomis ta priemonė vartojama. ... Retorinės priemonės pirmiausia turi įkūnyti ir padėti išaiškinti turinį, perteikti ir patikslinti tam tikrą

informaciją, sutvirtinti argumentus, vesti išmintingu tiesos ir įrodymų, o ne gražbylostės keliu. Retorinių priemonių išmanymas padeda atskleisti loginio mąstymo tvarką, teikiamos informacijos nuoseklumą, sakinių priežastingumo sąsajas. Kita svarbi retorinių priemonių funkcija – palaikyti sėkmingą kontaktą su klausytojais” (Koženiauskienė 2009, p.12-13). Retorinių priemonių naudojimas derėjimosi procese, sėkmingo kontakto palaikymas su kita derybų puse yra svarbus efektyvių derybų veiksnys. Jei klasikinė retorika pagrindinį dėmesį skyrė tam, kaip įtikinti kitą, tai šiuolaikinėje retorikoje labiau susitelkiama į dialogą, į tarpusavio sąveiką, kalbančiųjų santykių harmonizavimą (žr.: Koženiauskienė 2009, p.24). Retorikai derybose labai tinkamas S.Palazzi pasakymas, kad “retorika – tai pasakyti tinkamus dalykus tinkamu laiku, tinkamoje vietoje, tinkamu būdu, kad būtų pasiektas užsibrėžtas tikslas” (žr.: Koženiauskienė 2009, p. 24). Taigi, derybininko retorinė kompetencija gali būti apibūdinta sugebėjimu gerai kalbėti, įrodyti, argumentuoti, tinkamai, deramai vartoti reikalingas retorines priemones, įvertinti derybinę situaciją, derybų kontekstą, komunikacinės (retorinės) situacijos ypatumus, mokėti analizuoti ir kritiškai vertinti kitų derybininkų ir savo diskursus, atskleisti veiksmingo ir neveiksmingo kalbėjimo priežastis, atpažinti manipuliavimą ir blefavimą, mokėti įtikinti kitą derybų puse.

Problema. Retorinio argumentavimo teorinių žinių ir praktinių gebėjimų stoka gali tapti derybininkui esmine kliūtimi efektyviems derybų rezultatams pasiekti.

Tyrimo objektas – derybininko įtikinamojo poveikio oponentui šaltiniai ir priemonės.

Darbo tikslas – atskleisti svarbiausius derybininko įtikinamojo poveikio oponentui šaltinius bei priemones ir apibūdinti jų raišką.

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

Įtikinamojo poveikio oponentui šaltiniai verslo derybose

Svarbiausia retorikos funkcija yra persvazija, apimanti labai plačią poveikio kitam asmeniui (ar asmenų grupei) skalę – nuo įtikinimo, įtaigos, įkalbėjimo, įkvėpimo, tikėjimo sustiprinimo, paskatinimo iki sužavėjimo (žr.: Koženiauskienė 2013, p.10-11). Kokius šaltinius galime tam panaudoti?

Aristotelis savo “Retorikoje” didelį dėmesį įtikinime skiria racionaliems argumentams, apeliuojant į *logos*, t.y. į protą, mąstymą, samprotavimą ir svarstymą, tačiau svarbų vaidmenį teikia ir kitiems įtikinimo veiksniams – etosui (*ethos*) ir patosui (*pathos*) (Koženiauskienė, 2009, p.11-12). R.Koženiauskienė (2009, p.431-435) ir Z. Nauckūnaitė (2007, p.95) pateikia svarbiausias *logos*, *ethos* ir *pathos* charakteristikas (1 lentelė).

1 lentelė. Įtikinamojo poveikio oponentui šaltiniai ir jų raiškos apibūdinimas

Įtikinamojo poveikio oponentui šaltinis	Įtikinamojo poveikio šaltinio raiškos turinio apibūdinimas
1. <i>Logos</i>	Logos skirtas tam, kad oratorius tiksliai ir aiškiai žodžiu įtikintų klausytojus, paveiktų juos profesionalumu, minties ir kalbos logika, išmintingu ir teisingu žodžiu siektų savo tikslų. <i>Logos</i> – tai apeliacija į protą, arba <i>teisingumo kriterijaus</i> sinonimas, tai ištikimybė tiesai. <i>Logos</i> – tai faktų, įvykių, veiksmų, akivaizdžių įrodymų, paremtų liudytojų parodymais, dokumentais, ekspertų išvadomis, kalba (žr.: Koženiauskienė 2009, p.431-432). Logos principas skelbia, kad norėdamas auditoriją įtikinti, adresantas turi nuosekliai pateikti įrodymus ir laikytis logikos – taisyklingo samprotavimo eigos – taisyklių. Atrodo, kad logika ir racionalumas turėtų būti vertinami kur kas labiau nei adresanto įvaizdis ar apeliavimas į adresato emocijas, tačiau formalus samprotavimas adresatui dažniausiai yra nepriimtinas (sunkus ir nuobodus), todėl tenka pasikliauti retoriniais samprotavimo tipais. Dėl šios priežasties apie įrodymo ir įtikinimo kategorijų santykį diskutuojama iki šiol (žr.: Nauckūnaitė, 2007a, p.95).
2. <i>Ethos</i>	Ethos – tai ištikimybė sau, tai, kas susiję su etika ir etiketu – bendrosiomis kalbėtojo vertybėmis, gebėjimu įsiklausyti ir suprasti kitą žmogų, pritaikyti žodžius temai, klausytojams, aplinkybėms, su pagarba įstatymui, taip pat eiliniams piliečiams, klausytojui, oponentui. Turima galvoje pagarba, rodoma elgesiu ir išreiškiama deramu žodžiu. <i>Ethos</i> argumentai apeliuoja į kalbėtojo ir klausytojo moralinių normų (teisingumo, sąžiningumo, atsakomybės jausmo) bendrumą. Paprastai tai būna dviejų rūšių psichologiniai argumentai: 1) bendražmogiško supratimo ir pritarimo argumentai, skirti <i>apibūdinti asmeniui</i>, ir 2) bendro pasmerkimo argumentai, skirti <i>apibūdinti elgesiui</i>. ... Iš tiesų <i>ethos</i> – tai apeliacija į žmogaus elgesį (taiga ir į kalbinį elgesį), arba <i>nuoširdumo kriterijaus</i> sinonimas. Kiekvienam kalbėtojui leidžiama tvirtinti tik tai, kuo jis pats tiki. ... Aristotelis sako, kad mes klausomės ne kalbos, o žmogaus, kuris kalba, ir laikėsi nuomonės, kad iš visų trijų kategorijų <i>ethos</i> įtikina labiausiai. ... Vertybės ir įsitikinimai, arba asmenybės moralinis autoritetingumas, tampa retorinio apeliavimo pagrindu (žr.: Koženiauskienė 2009, p.432-433). Ethos reiškia dorovines kalbėtojo savybes. Iš graikų k. <i>ethos</i> kilo <i>etika</i>, <i>etiškas</i>, o šiuolaikinis komunikacijos mokslas <i>ethos</i> linkęs versti žodžiu <i>įvaizdis</i>, nes Aristotelis <i>ethos</i> vartojo tiems kalbėtojo charakterio bruožams apibūdinti, kuriuos šis atskleidžias auditorijai. Aristotelis teigė, kad mes linkę labiau pasitikėti tuo kalbėtoju, kuris „išmintingas, doras ir geranoriškas“. Šiandien prie <i>sveiko proto</i>, <i>aukštos moralės</i> ir <i>geros valios</i> bruožių dar pridėjama <i>kompetencija</i>, – adresantas turi būti ne tik puikus žmogus, bet ir gerai išmanantis dalyką, apie kurį kalba ar rašo. Todėl rašant argumentacinį tekstą, <i>ethos</i>, kaip autoriaus įvaizdis, kuriamas: 1) pasirenkant toną ir stilių, t. y. tam tikrą diskursyvią manierą, tinkamą mūsų visuomenės <i>vir bonus</i>; 2) rodant puikų išmanymą kalbamui klausimu (žr.: Nauckūnaitė 2007a, p.95).
3. <i>Pathos</i>	Pathos, šiandieniniu supratimu, būtų kalbėtojo emocijos – visa tai, kas rodo oratoriaus pozicijos tvirtumą, jo nuosirdų pasiryžimą apginti teisingumą, išaiškinti ir pasiekti tiesą sujudinus klausytojų jausmus. ... Aristotelio <i>pathos</i> – tai apeliacija į jausmus, svarbiausia – gebėjimas įsijausti į kito asmens emocinę būseną, mūsų laikais dažniausiai vadinamas empatija, kuri yra <i>relevantiškumo kriterijaus</i> (<i>relevantiškumas</i> suprantamas kaip abipusis jausmų atitikimas, pusiausvyra tarp paties kalbėtojo ir klausytojo emocijų) sinonimas. ... Relevantiškumo kriterijus reikalauja, kad oratorius pažintų klausytojų emocijas, jaustų tą patį, kokių jausmų laukia iš klausytojų, kad jis nenukryptų nuo temos, nemeluotų, nevaidintų, kad būtų nuosirdus (žr.: Koženiauskienė 2009, p.434-435). Pathos reiškia kalbėtojo gebėjimą susitapatinti su auditorijos jausmais, troškimais, norais, baimėmis ir aistromis. Vertinant adresanto požiūrį, tai <i>būtina</i>, norint, kad adresatas tave išgirstų ir suprastų (jei nesugebi susitapatinti su auditorija, neverta nei kalbėti, nei rašyti). Vertinant adresato požiūrį, tai <i>pavojinga</i>, nes galima lengvai tapti manipuliacijų auka: juk sprendimai dažnai būna pagrįsti ne racionalių samprotavimų – stipriausią įtaką žmogaus sprendimams, pasak Aristotelio, turi <i>pyktis</i>, <i>gailestis</i>, <i>baimė</i> ir priešinigi jiems jausmai (žr.: Nauckūnaitė 2007a, p.95).

Loginis įrodymas ir argumentavimas verslo derybose

Turėdami galvoje oponento įtikinimą loginiais įrodymais ir argumentais, galime teigti, kad derėjimasis verslo derybose turi būti tikslus, apibrėžtas, konkretus, logiškas. Bet kokios derybininkų loginės klaidos yra vieno ar kito logikos dėsnio reikalavimų pažeidimai, tai: *tapatybės* (lot. *Identitas*, angl. *Law of Identity*) dėsnio, *prieštaravimo* (lot. *Contradictionis*, angl. *Law of contradiction*) dėsnio, *negalimo trečiojo* (lot. *Tertium non datur*, angl. *Third is not given*) dėsnio, *pakankamo pagrindo* (lot. *Rationis sufficientis*, angl. *Law of Sufficient Ground*) dėsnio ar kt.

Tapatybės dėsnis reikalauja, kad dalykiniame pokalbyje, derybose pašnekovo, oponento išsakytą tezę, mintis, teiginys visą pokalbio ar derėjimosi laiką reikštų tą patį. Formaliai šis dėsnis gali būti išreikštas formule: $A = A$. *Jeigu derybose pasakėtė, kad parduodate paslaugų komplektą ($a + b + c$) kaip vienetą ir kitų variantų būti negali, tai bet kokios jūsų manipuliacijos paslaugų kombinacijomis ($a + b$, $a + c$, $b + c$) – jau prieštarauja tapatybės dėsniui.*

Laikantis tapatybės dėsnio svarbu, kad abi dalykinio pokalbio ar derybų pusės vienodai suprastų tezę. Taip pat pateiktas teiginys turi būti vienareikšmiškas, nebūti dviprasmybės ar neapibrėžtumo. Atrodo, kad tai labai paprasti reikalavimai, tačiau ne

visada pavyksta mintį išreikšti adekvačia kalbos konstrukcija.

Dalykiniuose pokalbiuose, derybose dažnai pasitaiko klaidų, kurios kyla dėl žodžių ir žodžių junginių daugiareikšmiškumo. Šios klaidos skirstomos į 3 grupes:

– **Ekvivokacijos** (lot. *aequivocus*) klaidos (dėl žodžių daugiareikšmiškumo); Jų pasitaiko tada, kai dalykiniame pokalbyje ar derybose daugiareikšmis žodis vartojamas tai viena, tai kita reikšme, manant, kad jis pateikiamas vienareikšmiškai;

– **Logomachijos** (logo + gr. *machia* – kova) klaidos (dėl pokalbio temos bendrumo stokos, šokinėjimo nuo temos prie temos);

– **Amfibolijos** (gr. *amphibolia* – dvilypumas, dviprasmiškumas) klaidos (dviprasmybės susidaranti dėl intonacijos, sakinio struktūros, skyrybos klaidų;

Pavyzdys: „Pakarti negalima pasigailėti“ – pakarti negalima, pasigailėti ar pakarti, negalima pasigailėti; Pavyzdys: „Palauk septynias dešimt minučių“ ir „Palauk septyniasdešimt minučių“; Pavyzdys: „Vyresnysis brolis – mano mokytojas“ ir „Vyresnysis brolis mano – mokytojas.“

Prieštaravimo dėsnis (suformuotas Aristotelio) teigia, kad du vienas kitam prieštaraujantys teiginiai – teiginys ir jo neigimas – negali būti vienu metu teisingi (netiesa, kad A ir ne A tuo pačiu metu yra teisingi). Jeigu **tezė** laikytina **tiesa**, tada **antitezė** įgyja reikšmę **melas**. Pavyzdys. Jeigu **tezė** yra: „Šis verslininkas yra sąžiningas“, tai **antitezė** – „Šis verslininkas yra nesąžiningas“ – melas.

Prieštaravimo dėsnis turi labai svarbią reikšmę dalykiniuose pokalbiuose, derybose. Sąmoningai jį taikant galima atskleisti ir pašalinti teiginių prieštaravimus, kritiškai vertinti teiginių ir poelgių netikslumą ir nenuoseklumą. **Prieštaravimo** dėsnis dažniausiai taikomas, kai reikia ką nors įrodyti: jeigu nustatyta, kad vienas iš prieštarų teiginių yra teisingas, tai kitas teiginys yra neteisingas. Pašnekovo, oponento teiginių prieštaravimo nustatymas yra vienas iš stipriausių argumentų ginant savo poziciją. Jeigu dalykiniame pokalbyje, derybose nėra prieštaravimo dėsnio pažeidimų – tai reiškia, kad pašnekovų, derybininkų dėstomi teiginiai, mintys yra nuoseklios, vienaip ar kitaip užtikrinamas loginis teiginių ryšys.

Negalimo trečiojo dėsnis teigia, kad iš dviejų prieštarų teiginių vienas būtinai turi būti teisingas. Jo esmė tokia: yra arba taip, kaip teigiama, arba taip, kaip nusako jo neigimas – trečios galimybės nėra. Formaliai tai išreiškiama formule: teisinga A arba ne A. Jeigu teiginys: „Mūsų įmonė yra konkurencinga Lietuvoje“ yra teisingas, tai teiginys: „Mūsų įmonė nėra konkurencinga Lietuvoje“ yra klaidingas.

Negalimo trečiojo dėsnis yra svarbus dalykiniuose pokalbiuose, derybose, nes jis reikalauja tam tikro nuoseklumo dėstant faktus ir reikalauja vengti teiginiuose prieštaravimų.

Iš šio dėsnio kyla toks reikalavimas dalykiniam pokalbiui, deryboms: negalima bandyti nepripažinti vieno iš tarpusavyje prieštaraujančių teiginių ir tarp jų ieškoti trečiojo. Jeigu vienas iš teiginių yra pripažįstamas teisingu, tai jam prieštaraujantį teiginį reikia pripažinti neteisingu ir nebandyti ieškoti trečiojo neegzistuojančio varianto, kadangi jo būti negali.

Pakankamo pagrindo dėsnis byloja: „Teiginys yra teisingas, jeigu jis pakankamai pagrįstas.“ Pakankamu pagrindu teiginio teisingumui įrodyti gali būti kita mintis, kitas teiginys.

Kodėl sakoma „pakankamo pagrindo“, o ne „pagrindo“? Dėl to, kad teiginiui pagrįsti galima rasti be galo daug pagrindų. Tačiau tik kai kurie iš jų gali būti laikomi pakankamais, aišku, jeigu pats teiginys yra teisingas. Nė vienas pagrindas nebus pakankamas, jeigu pats teiginys melagingas.

Imkime, kad ir sofistų, kurie bando įrodyti akivaizdžiai melagingus teiginius. Savo teiginiui pagrįsti jie pateikia pagrindą, kuris nėra pakankamas. Pagrindas yra pakankamas tada, kai jis įrodo teiginio teisingumą. Pavyzdžiui, garsusis sofizmas „Ragai“: „Tu turi tai, ko nesi pametęs. Tu nepametėi ragų. Vadinasi, tu juos turi.“

Pakankamo pagrindo dėsnio realizavimas dalykiniame pokalbyje, derybose reikalauja, kad kiekvienas išsakytas požiūris, teiginys turi būti pakankamai pagrįstas. Atkreipdami reikiamą dėmesį į nuomonės pagrįstumą, galime atskirti teisingą teiginį nuo neteisingo, melagingo.

Argumentavimo procese loginiams ryšiams nusakyti ir atskleisti labai svarbią reikšmę turi **indukcija** ir **dedukcija**. **Indukcija** – tai toks samprotavimo metodas, kai apibendrinami atskiri daliniai teiginiai ir padaroma tam tikra išvada. **Dedukcija** – priešingai, nei indukcija – tai samprotavimo metodas, kai iš bendrų teiginių daromos siauresnės išvados, tinkančios daliniams, konkretiems atvejams. Taigi, **indukcijoje** išvados gaunamos einant nuo dalinio prie bendro, o **dedukcijoje**, – priešingai.

Indukcija – gali būti **pilnutinė** ir **nepilnutinė**. **Pilnutinė indukcija** numatoma, kad išvada daroma ištyrus visus galimus atskirus atvejus. Tačiau to padaryti dažniausiai neįmanoma. Todėl naudojamosi **nepilnutine indukcija**. Pavyzdžiui, visuomenės nuomonių tyrimai – apklausiami tik tam tikra visuomenės dalis, o išvada daroma apie visą visuomenę.

Nepilnutinė indukcija yra 3 rūšių:

- Paprasto stebėjimo (jeigu visi stebimi faktai patvirtina išvadą – apibendrinama, kad tai būdinga visiems tos rūšies faktams);
- Faktų atrankos (kai atmetami atsitiktiniai faktai, kurių negalima priskirti prie išvados);
- Mokslinė indukcija (nebus liečiama, nes tai nėra šio darbo objektas).

Derybose, dalykiniuose pokalbiuose visada taikomi paprasto stebėjimo ir faktų atrankos indukcijos metodai. Tačiau taikant faktų atrankos metodą, dažnai atliekamos tam tikros manipuliacijos – nenaudingi faktai, skaičiai, duomenys nutylimi. Kai kada dalykiniame pokalbyje, derybose gali būti pateikiami ir apibendrinami faktai, nesusiję su susitarimo tikslu. Todėl pateikiamus faktus, teiginius būtina patikrinti vienu iš 5 būdų:

1. Nustatyti, ar teisingas faktas, teiginys sudaro apibendrinimo, išvados pagrindą. Kartais netikslūs faktai, skaičiai, teiginiai gali priversti stipriai suabejoti ir apibendrinimu, ir pačiu pašnekovu, oponentu.
2. Išnagrinėti, ar pateiktas teiginys turi ryšį su daroma išvada. Sakylim, kad A markės medienos lakas yra pigesnis, negu lakai B, C, D. Atrodo, kad galima daryti išvadą, jog

naudingiausia pirkti A markės laką. Tačiau tokia išvada būtų neteisinga, nes neapibūdintas lakų B, C, D naudingumo santykis. Lakas A apibūdintas tik kainos atžvilgiu. Geresnė lakų B, C, D kokybė daro juos naudingesnius už laką A. Tai tipinė indukcinių samprotavimų klaida.

3. *Nustatyti, ar pakankamai pateikta informacijos, pavyzdžių, faktų.* Norint išspręsti šią problemą, reikia atsižvelgti ne tik į faktų skaičių, bet ir į imtį, kad būtų užtikrintas reprezentatyvumas. Pavyzdžiui, jeigu ištirsime tik 2 verslininkų nekompetentingumo atvejus, tai išvada, kad visi Lietuvos verslininkai nekompetentingi, bus neteisinga. Lietuvoje yra šimtai tūkstančių verslininkų. Todėl keli nekompetencijos atvejai negali suteikti pagrindo tokiai išvadai.
4. *Nustatyti, ar parinkti pavyzdžiai, atvejai, faktai yra tipiniai.* Šis būdas glaudžiai susijęs su ankstesniu būdu, nes pateiktų pavyzdžių skaičius priklauso nuo to, kiek jie yra tipiniai.
5. *Nustatyti, ar yra neigiamų pavyzdžių, į kuriuos reikėtų atkreipti dėmesį.* Neigiamas pavyzdys – toks pavyzdys, kuris neatitinka daromos išvados. Tai – išimtis iš taisyklės.

Jeigu kalbančiojo oponentas žino tokių neigiamų pavyzdžių, tai jis vien tuo gali paneigti pateiktus argumentus.

Dalykiniame pokalbyje, derybose yra svarbus toks indukcijos variantas kaip samprotavimas apie **priežastinį ryšį**. **Priežastinis ryšys** – tai dviejų ar kelių reiškinių tarpusavio priklausomybė, kai vienas reiškinys (priežastis) yra pagrindas atsirasti kitam (pasekmė). Pavyzdys. Pabrango nafta – vadinasi, brangs benzinas, dyzelinas.

Kiekvienu ginčytinu atveju priežastinį loginį ryšį reikėtų patikrinti pagal tokias taisykles:

1. *Ar atsiranda numanomas reiškinys, kai nėra numanomos priežasties?* Jeigu atsakymas – taip, tai negalime teigti, kad prieš pasekmę einantis reiškinys yra vienintelė pasekmės priežastis. Tokiu atveju galima teigti, kad arba nėra jokio ryšio tarp dviejų reiškinių, arba yra kita galima priežastis.
2. *Ar būna, kad nėra pasekmės, kai priežastis yra akivaizdi?* Jeigu atsakymas – taip, tai negalime teigti, kad šis reiškinys turi vienintelę galimą priežastį. Arba nėra jokio ryšio tarp šių reiškinių, arba yra kita galima pasekmė.
3. *Ar ryšys tarp numanomo reiškinio ir numanomos priežasties nėra atsitiktinis, tik įsivaizduojamas kaip priežastinis dėl to, kad reiškiniai eina vienas po kito laike ir erdvėje.* Pavyzdys. Teigiama, kad apribojus alkoholinių gėrimų ir alaus reklamą žiniasklaidoje, gerokai sumažėjo alkoholio vartojimas. Tačiau juk tuo pačiu metu buvo padidintas akcizas alkoholiniams gėrimams. Dėl to išaugo jų kaina. Taigi, alkoholio pirkimo parduotuvėse mažėjimui įtakos gali turėti nelegalios naminės degtinės gamybos mastų augimas, suvartojamų kontrabandinio spirito, surogatų kiekio didėjimas.

4. *Ar nėra kitų galimų priežasčių?* Kartais mus dominanti priežastis gali atrodyti svarbesnė, negu tikroji pagrindinė priežastis.
5. *Ar nėra kitų galimų pasekmių?* Samprotavimai priežastis-pasekmė yra orientuoti į ateitį, dėl priežasčių kitimo daromos išvados apie galimas pasekmes ateityje. Tačiau dažniausiai niekas nesiima tikrinti tokių prognozių pagrįstumo ir kitų sukeltų pasekmių įvertinimo.

Argumentai bus logiški ir sudarys pagrindą pozicijai logiškai įrodyti ir pagrįsti, jeigu jie atitiks tokius reikalavimus:

- Argumentais gali būti laikomi tik tokie teiginiai, kurių teisingumas įrodytas arba jie niekam nekelia abejonų;
- Argumentai turi būti įrodyti savarankiškai, nepriklausomai nuo tezės (jie turi turėti autonominį pagrindumą);
- Argumentai turi būti neprieštaringi;
- Argumentai turi būti pakankami.

Derybininko retorikos strateginės orientacijos

Derybininko kalbos retorika – tai visuma įtikinimo metodų ir būdų, kuriais kalbėtojas stengiasi paveikti kitą derybų pusę per savo kalbos turinį ir formą, įvertindamas klausančiųjų ypatumus, kad pasiektų išsikeltus tikslus. Derybininko kalbos retorinė orientacija numato tikslingą poveikį kitai derybų pusei per kalbos turinį (įrodymai, argumentai), per pasisakymo kompoziciją, jo struktūrą, kalbėjimo stilių ir per paraverbalinius kalbėjimo elementus (balso naudojimo ypatybės - intonaciją, artikuliaciją, pauzes, kirčius, tembrą, toną, kalbėjimo greitį, kalbėjimo garsumą, melodingumą ir kt.).

Derybinės situacijos ir kitos derybų pusės ypatumų (vertybės, požiūriai, įsitikinimai, poreikiai, interesai ir kt.) adekvatus įvertinimas įgalina parinkti ir strategiškai sukomponuoti tinkamiausius įrodymus ir argumentus, suplanuoti jų pateikimo formą ir tvarką, vedančius į galutinį derybų tikslą.

Derybinės kalbos strategija apima visumą veiksmų ir priemonių, kurios bus panaudotos išsikeltam tikslui pasiekti, orientuojantis į palankų derybinės situacijos sprendimą. Strategiškai planuojant derybinę kalbą norima išvengti atsitiktinumų ir pasirinkti tinkamiausias priemones užsibrėžtam tikslui pasiekti.

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

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

- naujos informacijos ar nuomonės pateikimas;
- įtraukimas į mintis;
- teigiamo ar neigiamo įspūdžio sudarymas;
- įsitikinimų stiprinimas;

- įsitikinimų silpninimas;
- įsitikinimų pakeitimas;
- skatinimas konkrečiai veikti.

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

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

Derybininko pasirinkta kalbėjimo strategija turi tiesioginį akivaizdų ryšį su jo poreikiais, norais, interesais ir paslėptą giluminį ryšį su jo motyvais, valdančiais jo elgseną derėjimosi metu. P. Braun ir S. Levinson (Braun, Levinson 1987) tarpasmeniniame bendravime išskyrė 2 svarbiausius individo motyvus (nepriklausomai nuo kultūros):

1) siekį „išsaugoti savo veidą“, susikurti teigiamą savo įvaizdį;

2) siekį „apsaugoti savo teritoriją“ – atsispirti reikalavimams, prašymams, pasikėsinimams, susijusiems su jo interesų apribojimu.

Kalbėjimo strategijos formavimo mechanizmas numato: motyvo tapimą motyvu-tikslu, tikslo pasirinkimą iš kelių tikslų, tarpinių tikslų susiformavimą ir jų įgyvendinimo būdų ir priemonių numatymą. Esminius derybininko elgsenos motyvus nulemia dviejų tipų tikslai (Cody et al. 2009, 1986; Dillard 1993; Dillard et al. 1989):

- 1) noras būti efektyviu;
- 2) būtinumas prisitaikyti prie situacijos.

Tuo pagrindu yra išskiriami pirminiai ir antriniai tikslai. Pirminiai tikslai – tai tikslai, susiję su poveikiu, dėl kurių ir vyksta komunikacija. Pirminiai tikslai įgalina segmentuoti bendravimą, komunikavimo procesą, išsiryškinti strategiškai svarbius dalykus. Pirminių tikslų suvokimas ir susiformavimas įgalina pereiti prie

antrinių tikslų. Antrinių veiklos tikslų tipologija apima šiuos tikslus (Dillard et al. 1989):

1) Tikslai, susiję su kalbėtojo moralinėmis normomis, jo saviraiška (angl. *identity goals*);

2) Tikslai, susiję su komunikuojančių asmenų efektyvia sąveika (angl. *interaction goals*). Šios sąveikos efektyvumui yra svarbu: aktualumas, priimtinumas, sąryšiai tarp pranešimų, žinučių, klausančiojo palaikymas, pritartimas kalbėtojui, oponento „veido išsaugojimas“.

3) Tikslai, susiję su kalbančiojo siekiu išsaugoti ir padauginti jam svarbias vertybes (angl. *resource goals*): tiek fizines (sveikatą), tiek materialines. Šie tikslai siejami su motyvu: „Ko aš galiu netekti?“.

4) Tikslai, susiję su kalbančiojo noru valdyti situaciją, išvengti neigiamų emocijų (angl. *arrosal management goals*). Bet kuris bendravimas, komunikavimas gali būti malonus arba nemalonus. Todėl kalbantysis kelia sau tikslą ir deda pastangas, kad išvengti nemalonių dalykų, kurie gali neigiamai atsilipti jo savigautai.

J. Dillard su tyrimo bendraautoriais (Dillard et al. 1989) nustatė, kad veiklos efektyvumas yra svarbiausias kriterijus pasirenkant strategijas ir taktikas. Pirminių ir antrinių tikslų išskyrimas įgalina aprašyti komunikavimo procesą:

1) pirminiai tikslai inicijuoja komunikavimą ir apsprendžia kalbėjimo būdą, veiksmų ir priemonių panaudojimą;

2) antriniai tikslai nustato ribas, kuriose naudojami kalbėjimo būdai, veiksmai ir priemonės.

Strateginių orientacijų įgyvendinimas susijęs su kiekvienu kalbos aspektu (Zarefsky, 2011, p.159):

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

Rengiant visapusiškai pagrįstą derybinės kalbos strategiją, reikalinga įvertinti ne tik kalbančiojo, bet ir klausančiojo-opponento tikslus, nuostatas, vertybes, įsitikinimus, požiūrius (Dillard 1993), nes kiekvienas girdi tai, ką nori išgirsti (Berkli-Alen 1997).

Derybinės kalbos strategija remiasi tikslingumu ir prognozuojamumu. Ji neįmanoma, neįvertinant to, kas svarbu kitai derybų pusei ir kokios turi būti sąlygos efektyviai komunikacijai. Pvz., ar verta ruoštis įkalbinėjimo taktikai, jeigu žinome, kad kita derybų pusė nenusileis? Ar verta naudoti komplimentų taktiką, jeigu žinome, kad oponento ji neveikia?

Situaciniai veiksniai derybininko retorikoje

Derybininko kalbai labai svarbūs situaciniai veiksniai. Kaip pažymi D.Zarefsky, „kalba yra gera ne dėl to, kad ji sukurta pagal kokią nors formulę, o dėl to, kad veiksmingai tinka konkrečiai situacijai. Kalba, tinkama vienai situacijai, gali būti nieko verta kitąkart“ (Zarefsky, 2011, p.25-26). Kaip nurodo D. Zarefsky, „kiekvieną kartą rengdamiesi viešai kalbai turėsite individualiai apsispręsti dėl savo tikslų ir tinkamiausių

būdų jiems pasiekti” (Zarefsky, 2011, p.25). O tie būdai ir veiksmai siejasi su strategija – “ir kaip tik tada kai renkatės reaguodami į situaciją, jūsų pasirinkimo modelis iš tikrųjų padeda ją nustatyti. Situacija daro įtaką jums, bet ir jūs ją veikiate” (Zarefsky, 2011, p.24). Derėjimasis, arba kitaip sakant viešas kalbėjimas derybose, yra **strateginis procesas**, kuris “apima aplinkybių, kai sakoma kalba, supratimą, apgalvotą elgesį tuo metu ir rengiamą planą, kaip pasiekti savo tikslus” (Zarefsky, 2011, p.15). Derėjimosi metu derybininkai kartu kuria bendrai reikšmingą dalyką, jų mintys, nuomonės, nuostatos ir vertybės yra tikrinamos, derinamos, tobulinamos per tarpusavio sąveiką.

Moksliniais tyrimais (Miller *et al.* 1977; Levine, Wheelers 1997) buvo nustatyta, kad situacinis veiksnys „santykių tipas – artimi/oficialūs santykiai“ elgsenos strategijos pasirinkimui turėjo svarbesnę reikšmę nei „pasekmių“ veiksnys. Tyrimo rezultatai teigia, kad pasirenkant strateginę elgseną situacijose, kuomet komunikuojantys asmenys yra oficialiuose, formaliuose santykiuose, dominuoja tokie veiksniai, kai „ekspertizė“ (loginė argumentacija), „skatinimas“, „socialinių įsipareigojimų aktyvinimas“. Taip pat konstatuojama, kad, esant oficialiems santykiams pasirenkamų kalbėjimo strategijų spektras yra platesnis. Taip pat tyrimas parodė, kad labiausiai nepriklausanti nuo situacijos strategija, yra strategija paremta simpatijos reiškimu (angl. *liking*). Tyrimų rezultatai davė tokį ryšį: kuo artimesni komunikuojančių asmenų santykiai, tuo didesnė tikimybė, kad bus pasirinktos pozityvios taktikos, pozityvios krypties veiksmai. Esant artimesniems santykiams, yra efektyvu reikšti simpatiją, pripažinimą, pagyrimus, tačiau yra netinkama grasinti, siūlyti sankcijas. Tačiau gavęs neigiamą atsakymą į savo pasiūlymą, derybininkas gali keisti taktiką ir panaudoti ne tik draugišką įtikinimą, bet ir negatyvios krypties veiksmus (žr.: Roloff *et al.* 1988).

Kultūriškai skirtingų derybininkų požiūriai gali gerokai skirtis. Konkrečiam derybininkui vieni dalykai, faktai gali būti svarbesni ar reikšmingesni už kitus, jo nusistatymą jų atžvilgiu lems tai, kaip jis pats interpretuos ir supras išgirstus teiginius.

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

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

Derėjimosi objekto, oponento ir jo atstovaujamos organizacijos pažinimas ir pasirengimas šiose srityse reikalingas tam, kad derybininko kalba daugiau ar mažiau atitiktų kitos derybų pusės lūkesčius, nes derybų tikslų pasiekimo sėkmė priklauso nuo oponento reakcijų. Taigi, oponentas įtakoja tiek derybinę tiek retorinę situacijas, versdamas kalbėtoją rinktis, kokias mintis išryškinti, pabrėžti, kokią informaciją ir kaip pateikti, kaip parengti kalbą, įrodymus, argumentus, kokią konkretų tikslą pasirinkti. Savo ruožtu, gerai parengta kalba gali pakoreguoti oponento-derybininko derybinės situacijos supratimą, kai pateikiami reikšmingi įrodymai, argumentai, kai kalba pasakoma entuziastingai. Kitos derybų pusės įsitikinimai, požiūriai, nuostatos, vertybės yra pradinis derybininko kalbos strategijos kūrimo taškas.

Aišku, kiekvienam derybininkui, kaip ir kiekvienam žmogui, norisi patvirtinti savo pozicijas, tačiau tą padaryti galima ir pabrėžiant savo ir kitos derybų pusės įsitikinimų, požiūrių, nuostatų ir vertybių sąryšius.

Kitos derybų pusės interesų, poreikių, vertybių, įsitikinimų pažinimas įgalina susidaryti oponento elgesio modelį ir prognozuoti atitinkamus jo atsakus. Retorinės situacijos prognozavimas apima atitinkamų kalbos veiksmų parinkimą panaudojimą ir galimų oponentų reakcijų į tuos veiksmus numatymą. Prognozuojamų oponento reakcijų įsivaizdavimas yra būtina sąlyga derybinei kalbai kurti. Realus oponento ir hipotetinio oponento atsakų neatitikimas parodo prognozės kokybę. Tačiau derėjimosi proceso metu oponento elgsenos modelis gali būti tikslinamas ir atitinkamai parenkamos labiau tinkamos derybų taktikos.

Informacijos turėjimas apie derybinę situaciją, apie kitą derybų pusę palengvina verslo derybų strategijų ir taktikų rengimą, nes reikia nagrinėti mažiau galimų alternatyvių strategijų ir taktikų variantų skaičių. Ir atvirkščiai, informacijos neturėjimas apie kitos derybų pusės vertybes, nuostatas, poreikius, motyvus, tikslus reikalauja būti pasiruošus panaudoti žymiai platesnį derybinių veiksmų ir planuojamų poveikio priemonių diapazoną – nuo tinkamų bendradarbiavimo derybų tipui iki taktikų konfrontacijos, potencialių konfliktų atvejams. Šis diapazonas aprėpia daugybę variacijų – viena iš jų BATNA (Best Alternative To Negotiated Agreement – *geriausia alternatyva esamoms deryboms*).

Derybininko interesas yra viena iš svarbiausiųjų jo derybinės veiklos varančiųjų jėgų. Derybininko interesas apsprendžia tam tikrą oponento pateiktos informacijos analizės kryptį ir nukreipia dėmesį į tam tikrus gautos informacijos aspektus. Derybininko interesas ir tikslas yra skirtingi dalykai. Derybininko suinteresuotumas tam tikrais dalykais gali jį nukreipti išsikelti tam tikrus tikslus. Tačiau vien tik įvertinti ir suprasti kitos derybų pusės interesus nepakanka. Realiam derėjimosi procesui įtakos turi derybininkų asmenybės, jų psichologinės savybės, derybininkų tarpusavio santykiai, jų požiūriai vienas į kitą, derybinė situacija, retorinė situacija ir kiti veiksniai.

Derybininko kalbos strategija remiasi žodinio poveikio kitai derybų pusei prognoze, įsivaizduojant kaip pateikta informacija ir jos pateikimo būdas bus interpretuojami. Interpretacija siejasi su oponento žiniomis, vertybėmis, nuomonėmis, požiūriais, įsitikinimais. Savo esmė kalbos strategija didele dalimi yra orientuojama į tipinius žmogaus elgesio motyvus: išvengti blogų dalykų, išsaugoti gerus dalykus, pasiekti geresnius rezultatus ir panašiai. Poveikį derėjimosi procese gali nulemti šie veiksniai:

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

Argumentavimo ir įtikinimo etiškumas verslo derybose

Kalbant apie argumentavimo etiškumą reikia pastebėti, kad derėjimasis reikalauja bendradarbiavimo. O

tai įmanoma tik tarpusavio pasitikėjimo ir atsakomybės dalinimosi sąlygomis. Todėl retorinis etosas pasireiškia dviem aspektais:

1) derybininko kalbos kokybė, kuri suteikia kitai derybų pusei pagrindą pasitikėti kalbančiuoju;

2) kitos derybų pusės savybės, skatinančios kalbėtoją būti etišku. Argumentavimo etika derybose susijusi su normomis, kurios vienodai pripažįstamos tiek kalbančiojo, tiek ir klausančiųjų. Retorinė etika susijusi su moralės, etikos, etiketo, teisės, o taip pat ir techninių kalbos normų laikymusi. Nepaisant normų svarbos, derybų etika, įskaitant ir derybinių kalbų etiką, neapsiriboja vien jomis. Retorinė derybų etika apima ir bendraujančių pusių bendradarbiavimo sąlygas.

Derantis, aptariant, įvertinant faktus, ruošiant ir priimant bendrus sprendimus, atsiranda nauja derybinė patirtis, kuri apibendrinama ir sukuriami nauja realybė, kuri nulemia tolimesnius besiderančiųjų veiksmus ir sąlygas, kuriose derėjimasis vyks ateityje. Šiame procese neišvengiamai daugiau ar mažiau gali būti pažeidžiamos tam tikros normos ir taisyklės. Atsižvelgiant į šių pažeidimų pasekmes, normos ir taisyklės gali būti išplečiamos ir papildomos arba susiaurinamos - jeigu derybininko kalba, jo pateikiami įrodymai, argumentai yra etiškai nepriimtini. Derybinę kalbą reglamentuojančios normos susiję su kalbų vartojimu derybose, žodžio laisve (ir piktnaudžiavimu ja), sąžinės laisve, autorių teisėmis ir intelektine nuosavybe, privatumu, konfidencialumu, prekių ir paslaugų reklamavimu ir kitais dalykais.

Etinių normų laikymasis yra susijęs su derybinės kalbos tinkamumu, pasisakymų tvarka ir nuoseklumu, teise į atitinkamą kalbą. Čia svarbi kalbos stilistika, užtikrinanti jos teisingumą, tikslumą ir aiškumą. Turi būti nepamiršta atsakomybė už klaidinimą, blefavimą, manipuliavimą, psichologinį, emocinį kitos derybų pusės spaudimą, etiketo ir mandagumo taisyklių laikymąsi.

Derėjimosi etiškumui užtikrinti yra svarbios tokios sąlygos:

- Reikalingas sistemingas dėmesys kitos derybų pusės išsakomoms mintims, replikoms, pasisakymams, pareiškimams. Retorika derybose prasideda nuo noro ir gebėjimo suvokti oponentą, nes tas, kuris klausia, supranta ir įsimena tai, kas pasakyta, yra palankesnėje padėtyje. Etiškas derybininkas siekia, kad jo oponentas galėtų kuo išsamiau pasisakyti. Išsamesnės informacijos turėjimas įgalina pasirinkti tinkamas argumentavimo taktikas ir produktyviau dalyvauti derėjimosi procese;
- Reikalinga nuolatinė informacijos analizė. Derybininkas stengiasi atskirti oponento kalbos turinį nuo jo asmenybės; išanalizuoti oponento pasisakymų turinį per jo tikslų ir interesų prizmę; išanalizuoti oponento pasisakymų turinį ir palyginti tai su savo tikslais ir interesais; oponento pasisakymuose atskirti priimtina dalį nuo nepriimtinos;
- Pozityvios informacijos naudojimas. Bendravimo plėtra yra grindžiama idėjomis ir faktais, kurie abiem pusėms priimtini. Norint veiksmingai plėtoti derybinį dialogą, reikia neeskaluoti skirtumų, o sutelkti dėmesį į interesų bendrumą. Taigi, teigiamų, į interesų bendrumą vedančių, oponento pasisakymų

aspektų įvertinimas yra labai svarbus derėjimosi efektyvumui;

- Etiškas derybininkas pateikia tokius teiginius, kurie yra aktualūs oponentui, įvertina oponento pasisakymų turinį ir jį atsižvelgia;
- Derybininkas siekia savo tikslų ir interesų, tačiau pripažįsta oponento teisę turėti savus tikslus ir interesus, toleruoja jo poziciją.

Derybininko kalbos patosas argumentavimo ir įrodymo sistemoje

Derybininko kalbos patosas ne visada yra jo emocinės būklės išraiška - jis tiesiog naudoja tokią kalbos techniką, kuri sukuria atitinkamą emocinį įvaizdį. Argumentavime patosas yra labai svarbus, nes derybininko kalbos individualumas pasireiškia būtent per kalbančiojo patosą, kuris skatina klausantįjį įsijausti į kalbos turinį ir pateikiamus pasiūlymus. Be to retorinis argumentavimas derybose visada turi reikalą su dalykais, dėl kurių nėra vieningos nuomonės. Derybose niekas neapartinėja pasiūlymų ir problemų, kuriomis nesuinteresuota nė nei viena derybų pusė. Kitos derybų pusės suaktyvinimas valingai veikia, nukreiptai į konkrečius tikslus, gali būti pažadintas emociniu poveikiu. Retorinis derybininko patosas nusako kalbėtojo poziciją aptariamo dalyko ir jo siūlomų sprendimų atžvilgiu. Retorikos teorijoje yra išskiriami trys pagrindiniai retorinio patoso tipai: sentimentalusis, romantiškasis ir realistinis. Kiekvienas iš šių retorinio patoso tipų perteikia atitinkamas emocijas. Sentimentalusis patosas derėjimosi procese gali atsirasti supriešinant derybinę situaciją, pristatant ją kaip nulemtą prievartinės išorinės realybės galios, su idealiu derybininko, pergyvenančio dėl to dvasinį konfliktą, įvaizdžiu.

Romantiškojo patoso atveju derybinė situacija yra pristatoma kaip pakeičiama abiejų derybų pusių jėgomis. Romantiškasis patosas derybose yra labiausiai paplitęs, nes jis yra susijęs su argumentavimo stiprinimu, su kitos derybų pusės vedimu link bendrų tikslų, siūlant naujas idėjas. Be to romantiškojo patoso naudojimas įgalina demonstruoti stiprias ir konstruktyvias retorines emocijas. Realistinis patosas remiasi realių aplinkybių įvertinimu ir būtinumu pakeisti besiderančių pusių pozicijas sutinkamai su realiais derybinės situacijos reikalavimais.

Išvados

1. Būtinumą naudoti tik pagrįstus, teisingus argumentus lemia tai, kad, taikant bent vieną nepagrįstą, neįtikinamą argumentą, kyla grėsmė, kad pašnekovas, oponentas apskritai suabejos argumentavimo teisingumu. Jeigu oponentas, pašnekovas klausia „Kuo dar jūs galite tai įrodyti?“ – tai reiškia, kad pateikti argumentai ir jų pateikimo forma nėra pakankami įtikinti oponentą. Tačiau ne visada galima ir priešingai elgtis: kuo daugiau argumentų, tuo geriau. Be galo didinant argumentų skaičių, pradedama pateikti mažareikšmius argumentus, o gal net prieštaraujančius vienas kitam. Taigi, argumentų pakankamumas turi būti suprantamas ne kiekybiškai, o jų reikšmės ir įtikinimo prasme.

2. Retorinis argumentavimas verslo derybose – tai bandymas tam tikrais teiginiais, įrodymais įtikinti

pašnekovą ar oponentą pakeisti savo poziciją ar įsitikinimus ir priimti kitos derybų pusės poziciją. Tai atitinkama forma pateikti teiginiai, nukreipti į pašnekovo protą ir emocijas, kad šis juos įvertintų, priimtų ar atmestų. To siekiama be prievartos – tik įtikinimu. Retoriniam argumentavimui yra būdingi šie aspektai:

- nagrinėjami ryšiai tarp tezės ir jos teisingumą grindžiančių teiginių, o ne motyvai, kuriais remiantis tezė formuluojama ir pateikiama;
- tai kryptinga veikla: stengiamasi loginiais, etoso ir patoso veiksniais sustiprinti ar susilpninti pašnekovo, oponento įsitikinimus;
- ji yra socialinė veikla, kadangi nukreipta į kitą žmogų (ar kitus žmones);
- ji orientuota į dialogą ir aktyvina kitos derybų pusės reakciją į pateiktus teiginius;
- laikoma, kad kita derybų pusė yra racionali, sugebanti protingai įvertinti argumentus, juos priimti arba paneigti ir atmesti.

3. Argumentavimo ir įtikinimo etika derybose susijusi su normomis, kurios vienodai pripažįstamos tiek kalbančiojo, tiek ir klausančiųjų. Retorinė etika susijusi su moralės, etikos, etiketo, teisės, o taip pat ir techninių kalbos normų laikymusi. Derėjimosi procese neišvengiamai daugiau ar mažiau gali būti pažeidžiamos tam tikros normos ir taisyklės. Atsižvelgiant į šių pažeidimų pasekmes, normos ir taisyklės gali būti išplečiamos ir papildomos arba susiaurinamos - jeigu derybininko kalba, jo pateikiami įrodymai, argumentai yra etiškai nepriimtini.

Literatūra

- Andersen, P. H. (2001). Relationship development and marketing communication: an integrative model, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(3): 167-182.
- Arvanitis, A.; Karampatzos, A. (2011). Negotiation and Aristotle's Rhetoric: Truth over interests, *Philosophical Psychology*, 24: 845-860.
- Bielinienė, J. (2000). *Iškalbos menas*. Vilnius: Dailės Akademijos leidykla.
- Brown, P.; Levinson, S. 1987. Politeness: Some Universals in Language Usage. Cambridge: University Press.
- Bubelis, R., Jakimenko, V. (2004). *Logika I. Dvireikšmė teiginių logika, argumentacijos teorija*. Vilnius: LTU leidykla.
- Cody, M.J.; Canary, D.J.; Smith, S.W. 2009. Compliance-Gaining Goals: An Inductive Analysis of Actors' Goal Types, Strategies, and Successes / In Daly, J.A.; Wiemamm, J.M. Strategic Interpersonal Communication. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, p.33-90.
- Cody, M.J.; McLaughlin, M.L. 1986. Perception of Compliance-Gaining situation: A dimensional analysis / *Communication Monographs*, 47: 132-148.
- Dillard, J.P. 1993. Persuasion past and present: attitudes aren't what they used to be / *Communication Monographs*, 60: 90-97.
- Dillard, J.P.; Segrin, Ch.; Harden, J.M. 1989. Primary and secondary goals in the production of interpersonal influence messages / *Communication Monographs*, 56: 19-38.
- Eckhouse, B. (1999). *Competitive Communication: A Rhetoric for Modern Business*. – New York: Oxford University Press.
- Estrada, F. (2010). Uses of the argumentation in the negotiation, MPRA Paper 22761, University Library of Munich, Germany. - Online at <http://mpa.ub.uni-muenchen.de/22761>
- Koženiauskienė, R. (2009). *Juridinės retorikos pagrindai*. Monografija. - Vilnius: Registrų centras.
- Koženiauskienė, R. (2013). *Retorinė ir stilistinė publicistinių tekstų analizė*. Monografija. – Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
- Levine, T.R.; and Wheelless, L.R. 1997. Situational intimacy as a predictor of compliance-gaining tactic selection / *Communication Research Reports*, 1: 132-144.
- Maaravi, Y.; Ganzach, Y.; Pazy, A. (2011). Negotiation as a Form of Persuasion: Arguments in first Offers, *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(2): 245-255.
- Miller, G.R.; Boster, F.; Roloff, J.; and Seibold, D. 1977. Compliance-gaining message strategies: A topology and some findings concerning effects of situational differences / *Communication Monographs*, 44: 37-51.
- Nauckūnaitė, Z. (1998). *Iškalbos mokymas*. Kaunas: Šviesa.
- Nauckūnaitė, Z. (2002). Klasikinė retorika kaip komunikacinės kompetencijos ugdymo paradigma, *Žmogus ir žodis* 1(4): 59-65.
- Nauckūnaitė, Z. (2007). Argumentacija: įrodymo ir įtikinimo santykis, *Žmogus ir žodis* 9(1): 94-100.
- Nauckūnaitė, Z. (2007). Argumentavimas: samprata ir didaktinės perspektyvos (1). *Pedagogika: mokslo darbai*. – Vilnius: VPU leidykla, 86: 135-141.
- Roloff, M.E.; Janiszewski, C.A. McGrath, M.A.; Burns, C.S.; and Manrai, L.A. 1988. Acquiring resources from intimates: When obligation substitutes for persuasion / *Human Communication Research*, 14: 364-396.
- Tindale, Ch. W. (2004). *Rhetorical argumentation: principles of theory and practice*. Thousand Oaks: Sage.
- Wetlauffer, B. B. (2005). The Rhetorics of Negotiations (July 23, 2005). Available at SSRN: <http://ssrn.com>
- Zarefsky, D. (2011). *Oratorystės menas. Sėkmės strategijos*. Vilnius: Alma littera.
- Беркли-Ален, М. 1997. Забытое искусство слушать. – СПб.: Питер Пресс.

RHETORICAL ARGUMENTATION AND PERSUASION IN BUSINESS NEGOTIATIONS

Summary

The paper deals with the problems of rhetorical effect to other side of the negotiations. It is argued that a persuasive speech is very important competence of negotiator, as nothing can change negotiator's alive speech. Only directly negotiating, giving evidence, arguments, counter-arguments, controversy negotiators can move quickly to the overall objective of the agreement. Even with a well-developed modern means of communication, the Internet, electronic negotiation support systems, negotiators are moving to another part of the world for direct negotiations. Negotiator in alive bargaining process demonstrates himself, his appearance, mind, manners, emotions, ethics, etiquette knowledge, characteristics of voice, gestures, movements, facial expressions, reactions and their other communication options. The use of rhetorical tools in bargaining process, the success of staying in contact with the other half of the negotiations is an important factor for effective negotiations. If classical rhetoric focused attention on how to convince the other part, in modern rhetoric, focus is focused more to dialogue, to interaction between speakers, and harmonization of relations.

KEYWORDS: rhetorical argumentation, business negotiations, persuading the opponent, logical argumentation, ethics of argumentation.

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

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

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



SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF BUSINESS AND CULTURE PARTNERSHIP

Kristina Koebe¹, Stasys Paulauskas², Aleksandras Paulauskas³

¹Rotorwerk Project Services, ^{2,3}Strategic Self-Management Institute

Annotation

In the article is analysing the problem of equal opportunities in Business and culture partnership and methodology of sustainable development of this natural qualitative process. Using methodology of Virtualics the qualitative transition process of Business and culture interaction is modelling as qualitative trichotomy, which consists of A(t) thesis – financial inequality, B(t) antithesis – patronage and C(t) synthesis – partnership. Sense of sustainable development is interpreting there as impact into harmonising process by use different impact strategies: a) status quo – nothing to do, b) freezing of thesis – suspension and c) harmonisation. Harmonisation of natural flow of the process is focusing to: a) innovation of synthetic quality, b) strengthening of antithesis and c) suppression of thesis. Main means of process harmonisation are: legislation, organisation, finance, knowledge, role modelling, etc.

During implementation of South Baltic cross-border co-operation programme project “BCP-Business Culture Partnership” was identified the state of BCP in four regions: Rostock region, Germany; Greifswald region, Germany; Szczecin region, Poland; Rietavas region, Lithuania. Was defined, that in beginning of project implementation before 2012 year BCP was in the state of the thesis A(t). Was formed target to create system, which enables to improve equal opportunities in BCP. Were worked out and implemented specific forms of antithesis B(t) patronage, starting by informational means and finishing by stimulating valued orientation through award of the most contributed businessmen. Synthetic quality of BCP further will be strengthening by implementation crowd-funding web platform and exchanging of gifts in highest level events.

KEYWORDS: business, culture, equal opportunities, patronage, partnership, sustainable development, virtualics.

Introduction

The problem of equal opportunities and sustainable development in business and culture players' relationship in Europe was recognised during initiation and implementation of South Baltic programme project “BCP - Business Culture partnership”¹ in 2012-2014 years by Dr. Kristina Koebe together with project's partners. There still enough fixed positions of cultural workers – artists, scientists, educators, etc., mostly as receivers of support from business persons, enterprises, governmental and other public institutions as associations, clusters, chambers of comers, EU funds, etc.

European integration requires assuring of equal opportunities for all social groups, including culture and business. So, there we have a task, how to achieve equal feasibilities for both business and culture actors in the most sustainable way.

The problem of BCP sustainable development isn't enough investigated, especially on approach of equal opportunities. BCP is reviewing mostly as cultural phenomenon from point of view of public administration approach (Pauliukeviciute A., 2010). Formalised cultural transition and sustaining of this process is modelling in this paper firstly.

The advanced methodology of Virtualics (Paulauskas S., 1999) gives us possibility to model

overall process of business and culture interaction transformation as transitions process and to sustain its flow using high human principles.

Sustainable development of business and culture interaction was arranged in 4 regions of South Baltic area:

Rostock region, Germany,
Greifswald region, Germany,
Szczecin region, Poland,
Rietavas region, Lithuania.

The project is part-financed by South Baltic Programme and the European Union. It is implementing by 7 partners from Germany, Poland and Lithuania.

Virtual model of business and culture interaction

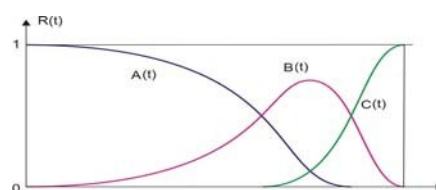


Fig. 1. Trichotomic model of business and culture interaction (Paulauskas S.)

$$R(t) = A(t) + B(t) + C(t) \quad (1)$$

¹ <http://www.business-culture-partnership.eu/>

Virtual trichotomic model of business and culture interaction R(t) consist of three qualitative leaps:

- A(t) – financial inequality (thesis),
- B(t) – patronage (antithesis),
- C(t) – partnership (synthesis).

We are expecting extremely not equal financial opportunities of cultural actors and businessmen at first leap A(t). Culture is negating business and acts as highly specialised creative activity, having no abilities and wishes to marketing operations. Sometimes culture actors gives to understand, that they aren't able to gain money from own cultural activity. Businessmen acts out of cultural fields.

At negation stage B(t) is occurring antithesis, that society and business as holders of finances must support culture. There we have a patronage phenomenon. Businessmen and enterprises become sponsors, patrons and supporters of cultural events and works.

Partnership C(t) of business and culture players occurs as synthesis of its interaction in higher quality of equal opportunities. Culture's activities become equal and valued at same level as business services in a society.

Logics of sustainable development

There could be different strategic approaches how to deal with development of qualitative processes:

- a) status quo – nothing to do,
- b) stopping – to stop transition by keeping or increasing thesis A(t),
- c) sustain – to harmonise process according to criterions of sustainable development.

First approach means that is better to do nothing and let the process to go naturally without purposive impact. Stopping of natural process isn't safe for society, because contradictions will self-accumulate and will breakdown an obstacle with possible negative impact into human's life. This is similar to try to dam a river. It's necessary to know, that the life is permanent development. Stopping of natural development is reduction opportunities of a community.

Harmonisation of natural flow consists of some parallel actions:

- a) introduction of new quality C(t),
- b) rising of antithesis B(t),
- c) lowering of thesis A(t).

Main means for sustaining of a harmonising process are: legislation, organisation, finances, knowledge, role modelling, etc. Quickness and force of regulative impact should be chosen taking into account reaction of impacted social groups. Changes shouldn't lead to social conflicts and human loses.

Starting BCP qualities in participating regions

Entrepreneurs' everyday business activities are concentrated at biogenic level of human demands (A.Maslow) and related mostly to gain a profit. When artists' motivation at highest - fifth level of the

demand growth pyramid are mostly connected to self-realisation.

Unequal opportunities in BCP occur in relation to different marketing abilities of businessmen and culture players. Marketing is obligatory skill for entrepreneur. However culture players frequently are far from these skills. Cultural players lack good quality authentic local and regional products and services, which would add value to their projects and events. They lack cohesion, communication and representation skills. Artists, craftsmen, representatives of recreation business, creators demonstrate new initiatives, ideas, undertakings, but often remain invisible or are noticed only in a small network. Cultural and social initiatives often become fragmental, do not reflect common demands of the locality and are not publicised. Cultural players find it difficult to get financing and business companies do not see straight benefits for their business and or development of the area from such funding.

This forms traditional vision that richer should support less rich. However, small producers and craftsmen are weak players in social and cultural life. Entrepreneurs support single cultural initiatives, though such support does not contribute effectively to general cultural development of the area. Too little attention is paid to entrepreneurs who support events and cooperate with cultural players.

Analysis of status quo showed that BCP was the same for all places: only few and occasional related cooperation so far. Businessmen and culture players are acting frequently in different activity fields and human demand levels. Business is close to economic activities with higher profit related to production and services. Culture actors' product is cultural value, which is not necessary for business at first approach, but could be useful in further development stage. It becomes a mean which change approach and traditional action mode by spreading opportunities and leading to qualitative changes.

Overall scope of BCP interaction requires sustaining of this natural process development. Unequal opportunities in relations between entrepreneurs and cultural players is negating by patronage cultural phenomenon as antithesis. Patronage means care and support of cultural players by entrepreneurs. Rather this is one direction financial support. Lack of support from business to culture destines degradation of culture and culture players.

Patronage support forms and actions

Systemic approach to BCP gave possibility to work out overall scope of enlarge patronage forms in project regions.

Information brochure. The flyer functions as a material of presentation and information about the BCP idea. It is one material to disseminate the project and to win partners – especially from the business field. It refers to the main questions: What are BCP's? Which benefits my enterprise can expect by joining in? What can BCP project coordination and the project's network fulfil?

Guide to the culture. Content of the Guide to Culture will be a presentation of cultural formats (such as, for instance, improvisation theatre, puppet show, art boxes, creative office design), i.e. as many offers / formats which are new to the entrepreneurs, companies and staff as possible.

BCP workshops. Cultural players and small producers participate in workshops and develop together a brand name, reflecting regional identity. The brand name is used by local producers, marking their products and services and at the same time representing and promoting area. During workshops cultural players and small entrepreneurs work together and this impact on development of their network and partnership.

Idea contest BCP. Support companies with arranging company events where they often lack the time and sometimes even good ideas to do this on their own.

BCP events Integration of initiatives and efforts while organising common events. New initiatives, projects, events will get broader publicity and become more known, thus creating added value for developing regional identity.

BCP sections in newspapers and websites In order to reach as many potential users of the service as possible the service will be a subpage of the main portal of the chamber. The content is based on the current needs of the target groups.

Image campaign Collection and presentation of faces engaged 'heads' of culture-friendly business players who already support cultural environment.

Exchange format "speed-dating culture". The questions and needs of culture actors must be matched with the experts and resources from the economic field.

Business format art. Business formats art as an initiative involves a preparation and organization of the surrounding for the idea implementation,

Conclusions

Made scientific research and practical implementation of project's tasks gave opportunities to state:

Business and culture partnership is cultural problem, which resolution requires innovative approach and special methodology of sustainable development. Virtualics enables to model BCP as qualitative transition process from financial inequality (thesis) A(t) through patronage (antithesis) B(t) till partnership (synthesis) C(t).

There could be different strategic approaches how to deal with development of qualitative processes: a) status quo – nothing to do; b) stopping – to stop transition by keeping or increasing thesis A(t); c) sustain – to harmonise process according to criterions of sustainable development. Harmonisation of natural flow consists of some parallel actions: a) introduction of new quality C(t); b) rising of antithesis B(t); c) lowering of thesis A(t). Main means for sustaining

exhibitions of artists oeuvres for example in enterprise, Chambers of commerce, etc.

Award of supporters Organisation of BCP event and awarding entrepreneurs who support cultural and social initiatives will motivate them to get more actively involved into business and culture cooperation projects, encourage new initiatives and more active support, patronage.

Towards business and culture partnership

Patronage itself negates inequality in BCP. However it doesn't create of new higher culture of this interaction. Transition from unequal opportunities in BCP leads to truly partnership through synthesis of best features of both financial inequality and patronage forms. The future and highest stage of BCP belongs to truly equality of businessmen and cultural actors. This quality should avoid any patronage and financial support. There should be realised structures, which let's assure partnership of business and culture on comprehended basis of both side usefulness.

Such structures should work at permanent manner and should act as associations, networks, clusters, etc. BCP networks were created in all four project regions with more than 50 contributors from both sides: Rostock region, Germany; Greifswald region, Germany; Szczecin region, Poland; Rietavas region, Lithuania.

Introduction of synthetic BCP culture was enforced by two new activity forms: culture crowd-funding platform and Julklapp initiative as project extension. Additionally Klaipeda town, Lithuania, and once more institution from Szczecin were added to the project. Internet websites with crowd-funding software will be prepared and introduced for permanent action during next five years in partner regions and towns.

of a harmonising process are: legislation, organisation, finances, knowledge, role modelling, etc.

During project implementation was stated that in period before 2012 there was dominated financial inequality in Business and culture partnership in all project regions. In this connection was set target of the project to create sustainable development system with purpose to harmonise achieving equal opportunities in business and culture development in project regions. Specific patronage forms were initiated and implemented: Information brochure, guide to the culture, BCP workshops, idea contest BCP, BCP events, BCP sections in newspapers and websites, image campaign, exchange format "speed-dating culture", business format art and award of supporters.

The most important is assure positive formation of truly equal business and culture partnership through creation and implementation of permanent structures as associations, networks, clusters, etc. Crowd-funding platform and Julklapp events are provided for implementation in partner regions and two new – Klaipeda city, Lithuania and Szczecin, Poland.

Literature

- Bruhn, Manfred (2010): Sponsoring. systematische Planung und integrativer Einsatz. 5., vollst. überarb. und erw. Auflage. Gabler, Wiesbaden 2010, ISBN 978-3-8349-1111-7, S. 1.
- Paulauskas S., Paulauskas A. (2008) The virtualics and strategic self-management as tools for sustainable development./ Technological and economic development of economy, Baltic Journal on Sustainability. 2008. 14(1): 76–88.
- Makštutis A., Paulauskas S., Smaliukienė R., (2007) Harmonious development of the State and Society, *Achieving competitive advantage through managing global resources. Ninth international conference*, Taipei, Taiwan, July 3 – 7, 487-491, 2007.
- Paulauskas A., Paulauskas S. (2006) Problems and decisions of sustainability culture innovations in Lithuania./ *Selected papers of International scientific conference "Citizen and governance for sustainable development"*. Vilnius. 28-30 September, 2006. – P.101-106.
- Paulauskas S. (1999) The Dialectics of Self-Management. *Theory, methodology, models*. The monograph. Klaipėda: Klaipėda university press. Klaipėda. 1999.
- Paulauskas S. (2000) Democratic Self-government. *How to improve the government of the State of Lithuania*. JSC „Eksponente“. Klaipėda. 2000.
- Pauliukevičiūtė A. (2010) Public-private partnership in the context of cultural governance. *Viešoji politika ir administravimas*. 2010, Nr. 32, p. 61–73
- Weinhold, Kathrein (2005): Selbstmanagement im Kunstbetrieb. transcript Verlag, Bielefeld 2005, ISBN 3-89942-144-2.
- Wulfen, Thomas (Hg.) (1994): Kunstforum International, Band 125, Januar-Februar 1994: Betriebssystem Kunst - Eine Retrospektive.
- Zembylas, Tasos (2004): Kulturbetriebslehre. Grundlagen eine Inter-Disziplin. Wiesbaden: VS-Verlag, 2004.
- Zembylas, Tasos; Tschmuck, P. (Hg.) (2006): Kulturbetriebsforschung. Ansätze und Perspektiven, Wiesbaden: VS-Verlag, 2006.

VERSLO IR KULTŪROS BENDRADARBIAVIMO DARNUS VYSTYMAS

S a n t r a u k a

Straipsnyje iš darnaus vystymosi pozicijų nagrinėjama lygių galimybių problema verslo ir kultūros bendradarbiavime. Panaudojus Virtualikos metodologiją verslo ir kultūros sąveikos pereinamasis kokybinis procesas modeliuojamas kaip kokybinė trichotomija, susidedanti iš A(t) tezės – finansinė nelygybė, B(t) antitezės – patronažo ir C(t) sintezės – partnerystės. Darniojo vystymosi esmė čia interpretuojama kaip poveikis į harmonizuojamą procesą panaudojus skirtingas poveikio strategijas: a)status quo – nieko nekeisti, b)tezės išdildymo - sulaikymo ir c)harmonizavimo. Natūralios proceso tėkmės harmonizavimas susiveda į: a)sintetinės kokybės naujadarą, b)antitezės stiprinimą ir c)tezės slopinimą. Pagrindinės proceso harmonizavimo priemonės yra: teisė, organizacija, finansai, žinios ir sektini pavyzdžiai.

Pietų Baltijos bendradarbiavimo per sieną projekto „BCP – verslo ir kultūros bendradarbiavimas“ eigoje buvo identifikuota verslo ir kultūros bendradarbiavimo kokybinė būklė keturiuose regionuose: Rostokas, Vokietija; Greifswaldas, Vokietija; Ščecinas, Lenkija ir Rietavas, Lietuva. Nustatyta, kad projekto įgyvendinimo pradžioje – prieš 2012 metus verslo ir kultūros bendradarbiavimas visuose nagrinėjamuose regionuose atitiko tezės A(t) būseną. Projekto eigoje buvo iškeltas tikslas sukurti sistemą, kuri įgalintų nuosekliai įgyvendinti lygias galimybes verslo ir kultūros partnerystėje. Buvo parengtos ir įgyvendintos antitezės B(t) patronažo formos, pradedant informacijos priemonėmis ir baigiant vertybinių orientacijų skatinimu apdovanojant labiausiai prisidėjusius prie verslo ir kultūros partnerystės stiprinimo verslininkus. Sintetinė verslo ir kultūros partnerystės kokybė toliau bus tvirtinama įgyvendinant nuolat veikiančią kolektyvinio kultūros finansavimo interneto platformą ir pasikeitimu dovanomis aukščiausio regionų lygio renginiuose. RAKTAŽODŽIAI: verslas, kultūra, lygios galimybės, patronažas, partnerystė, darnus vystymasis, virtualika.

Koebe, Magistra and Doctorate degree in German and English language and literature, developer and coordinator of cultural, business and cross-sectorial projects since 2002, with focus on new approaches, business development, joint cultural strategies and innovative formats. She was involved into the development and practical implementation of more than 20 innovative BCP projects, about 30 scientific and journal publication on social and cultural topics. Work with the EU programs Interreg, Erasmus, Leonardo da Vinci, IEE, Horizon 2020, FRP6 and 7 and several national programs and funding foundations. E-mail: k.koebe@rotorwerk-project.de

Prof. Stasys Paulauskas, doctor of philosophy (applied sociology), director of Strategic Self-Management Institute. Fields of scientific researches: Sustainable development, Virtual modelling of development process, Strategic Self-management innovations. Author of monographs: Self-Management dialectics (1999), Democratic Self-Management (2000). He implemented more as 200 scientific and innovations projects, more as 150 publications. Participated in EU programmes Leonardo da Vinci, INTERREG IIIa, South Baltic cross border co-operation programme projects. E-mail: info@eksponente.lt

Mgr. Aleksandras Paulauskas, Master at management and international maritime law, project manager at Strategic Self-Management Institute. Fields of scientific researches: sustainable energy, onshore and offshore wind energy development. He participated in implementation of more as 100 scientific and innovations projects, more as 40 publications. He is Director of Lithuanian Wind Energy Association. Participated in EU programmes Leonardo da Vinci, INTERREG IIIa, South Baltic cross border co-operation programme projects. E-mail: vejas@eksponente.lt



VADYBINIŲ KOMPETENCIJŲ TIPOLOGIJŲ ERDVĖ

Jurgita Martinkienė

Lietuvos verslo kolegija

Anotacija

Straipsnyje siekiama išanalizuoti vadybinės kompetencijos kilmę, atlikta vadybinės kompetencijos sampratos genezė, atpažinta vadybinės kompetencijos samprata ir tipologijos, atlikta užsienio ir šalies mokslininkų darbų teorinė analizė, kurios pagrindu sudarytas vadybinių kompetencijų sąrašas.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: Vadybinės kompetencijos, tipologija, ugdymas.

Išvadas

Mokslinės literatūros analizė rodo, kad didesnis dėmesys skiriamas *kompetencijos* sąvokai, ją nagrinėjant edukologiniu ir vadybiniu požiūriais. Lietuvos mokslinėje edukologijos srities literatūroje analizuojami metodologiniai kompetencijų konceptai, jų tipologijos ir tokie kompetencijos komponentai kaip žinios, įgūdžiai, mokėjimai, asmens savybės (Jovaiša, 1993; Vaitkevičiūtė, 1999; Laužackas, Pukelis, 2000; Lepaitė, 2000; Žydžiūnaitė, 2006; Bagdonienė, Hopenienė, 2004; Martinkus, Sakalas, Neverauskas, 2003; Adamonienė, Daukilas, Krikščiūnas ir kt., 2001).

Galima pažymėti, kad vadybinė kompetencija tampa mokslininkų diskusijų objektu. Didžiausią indėlį, nagrinėjant vadybinės kompetencijos sampratą, įnešė užsienio autoriai: R. E. Boyatzis (1982, 2002), L. M. Spencer, S. M. Spencer (1993), L. A. Collins (1997), J. Sokol (2001), H. Minzberg (2004), U. Rajadhaksha (2005), Le Deist ir Winterton (2005). Lietuvos mokslinėje vadybos srities literatūroje vadybinės kompetencijos samprata kol kas tik pradėta nagrinėti. Mokslininkai I. Bakanauskienė, E. Bartnikaitė (2009), R. Čiutienė, I. Šarkiūnaitė (2004), N. Petkevičiūtė, E. Kaminskytė (2003), V. Darškvienė, D. Kaulpelytė, N. Petkevičiūtė (2008), J. Pacevičius, J. Kekytė (2008) vadybines kompetencijas analizavo verslo įmonių personalo formavimo politikos ir ugdymo kontekste. S. Neifachas (2006) vadybinę kompetenciją tapatina su vadovavimo kompetencija; R. Čiegis ir kt. (2005), S. Skunčikienė ir kt. (2007) analizavo kompetencijų įgijimo ir tobulinimo galimybes, taikant imitacinį verslo žaidimą „Ecosys“. R. Balvočiūtė (2005) tyrė imitacinės verslo įmonės modelio taikymo galimybes, formuojant studentų praktinius įgūdžius. G. Strazdienė (2009) atliko kolegijų studentų verslumo ugdymo, taikant imitacinės verslo įmonės modelį, tyrimą. Minėtų autorių darbuose yra formuluojamos *vadybinės kompetencijos* apibrėžtys, bet pasigendama išsamesnių studijų apie vadybinių kompetencijų, t. y. tokių, kurios atitinka darbo rinkos poreikius, išvardijimą ir apibūdinimą Užsienio ir Lietuvos mokslinėje literatūroje.

Tyrimo objektas – vadybinių kompetencijų tipologijos.

Darbo tikslas – Atpažinti vadybinių kompetencijų tipologijų erdvę.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti vadybinių kompetencijų tipologijas;
2. Sudaryti teorinį vadybinių kompetencijų sąrašą.

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

Vadybinės kompetencijos samprata

Mokslinės literatūros analizė leidžia pastebėti, kad *vadybinė* kompetencija vis dažniau tampa tyrimo objektu, fiksuojant jos naujumą. Vadybinę kompetenciją ir jos sampratą analizavo daugelis įvairių šalių mokslininkų, vykstančiose diskusijose dar nėra bendro susitarimo, ką ši samprata reiškia ir kokie elementai ją sudaro. Šios diskusijos vyrauja dėl to, kad atsiranda daug autorių, kurie bando nustatyti terminą įvairiais požiūriais. Be to, tarpkultūrinės dimensijos požiūriu, būtina suprasti, kad įvairiomis kalbomis terminas *vadybinė kompetencija* turi įvairias reikšmes. Anglų kalboje vadybinė kompetencija yra *managerial competence* – valdymo kompetencija, prancūzų kalboje – *compétences managériales* – vadybos įgūdis, vokiškai – *management-kompetenz* – valdymo kompetencija, rusų kalboje – *управленческая компетенция* – valdymo kompetencija.

Vienas iš pirmųjų tyrėjų D. McClelland dar 1973 metais *kompetencijos* sąvoką susiejo su personalo valdymu, grįžtu geru savo darbo ir pareigų išmanymu, žiniomis, įgūdžiais ir t. t. (McClelland, 1973). Bet reikšmingiausius kompetencijos tyrimų pamatus padeda JAV mokslininkas R. E. Boyatzis (1982), kurio teigimu, kompetencija – tai individo savybės, kurios priežastiniais ryšiais susijusios su efektyviu arba geresniu darbo atlikimu. Tai apibrėžiama įvairiais terminais: charakteristikomis, bruožais, savybėmis, žiniomis, įgūdžiais ir motyvais, kurie priežastiniais ryšiais yra susiję su pranašesniu vadybinio darbo atlikimu.

Vadybinės kompetencijos sampratą moksliniuose darbuose nagrinėja autoriai T. Collin, 1997 (cit. iš Žydžiūnaitė, 2007), R. Khomeiran ir kt. (2006), B. Kar-

lof, F. Lovingsson (2006), J. Winterton (2009), V. Wickramasinghe, N. Zoyza (2009), I. L. Potgieter, M. Coetzee, (2010), M. Cambal, D. Caganova, J. Sujanova (2012). Mokslinės literatūros analizės pagrindu pateikiama vadybinės sampratos apibrėžtys, parodytos 1 lentelėje.

1 lentelė. Vadybinės kompetencijos sampratos apibrėžtys

Eil. Nr.	Autorius	Vadybinės kompetencijos samprata
1.	A. Ivanovic, P. Collin (1997)	<i>Vadybinė kompetencija</i> – sugebėjimas atlikti darbe reikalingas užduotis.
2.	M.Grzedza (2001)	<i>Vadybinė kompetencija</i> – sugebėjimas praktinėse situacijose taikyti profesines žinias, įgūdžius.
3.	J. Sokol (2001)	<i>Vadybinė kompetencija</i> – būtinų darbo uždaviniui ar vaidmeniui atlikti mokėjimo įgūdžių, žinių ir gebėjimų derinys.
4.	N. Petkevičiūtė, ir kt. (2003)	<i>Vadybinė kompetencija</i> – gebėjimas leidžiantis konkrečioje organizacijoje adekvačiais būdais pasiekti efektyvumo, siekiant strateginių organizacijos tikslų.
5.	A. Petasis (2003)	<i>Vadybinė kompetencija</i> – gebėjimas atlikti specifinius darbus taikant žinių, mokėjimų, įgūdžių ir asmeninių savybių visumą.
6.	B. Karlof ir kt. (2006)	<i>Vadybinė kompetencija</i> - sugebėjimas panaudoti žinias, įgūdžius, ir patirtį, sprendžiant problemas, siekiant organizacijos tikslų.
7.	J. Pacevičius, J. Kekytė, (2008)	<i>Vadybinė kompetencija</i> – profesinių žinių, gebėjimų ir įgūdžių derinys bei gebėjimas juos pritaikyti, atsižvelgiant į darbo aplinkos reikalavimus.
8.	A. Mažonienė, L. Rupšienė, (2011)	<i>Vadybinė kompetencija</i> – žinių ir įgūdžių derinys, gebėjimas juos taikyti konkrečiomis aplinkybėmis, atsižvelgiant į aplinkos bei situacijos apribojimus, užtikrinant organizacijos rezultatus.
9.	X. Mamaqi ir kt., (2011)	<i>Vadybinė kompetencija</i> – žinojimas, įgūdžiai ir sugebėjimai, kurie gali būti naudojami atliekant darbą.
10.	I. Matonytė ir kt. (2011)	<i>Vadybinė kompetencija</i> – gebėjimas, remiantis profesinėmis žiniomis, įgūdžiais ir gebėjimais siekti išsikeltų įmonės tikslų.
11.	M. Cambal ir kt. (2012)	<i>Vadybinė kompetencija</i> – vadybininko gebėjimas pritaikyti profesines žinias, įgūdžius, asmenines savybes praktinėje veikloje ir pasiekti pageidaujamų įmonės rezultatų.

Iš O. Nordhaug (1998), G. Salaman ir kt. (2005), apibrėžimų susidaro įspūdis, kad VK yra labiausiai susijusi su darbuotojo elgsena konkrečioje darbo situacijoje. F. Le Deist ir J. Winterton (2005) pateikia supratimą, kaip individai kontaktuoja su juos supančia aplinka besitęsiančiame kompetencijos formavimosi procese. Vadybinių kompetencijų sampratoje, kuri paremta teorinių žinių įgijimu, pažinimu, vis dėlto akcentuojama, kad vienas iš pagrindinių kompetencijos požymių yra visuma gebėjimų atlikti specifinius darbus, t. y. praktinės žinios (Aušra, 2004). A. Petasis (2003) praplečia vadybinių kompetencijų ribas ir įvardija vadybinės kompetencijos sudedamąsias struktūrines dalis: žinios, mokėjimai, įgūdžiai, gebėjimai ir asmeninės savybės. Autorius pabrėžia, kad žinios yra vadybinės kompetencijos dalis, bet turėti tam tikrų žinių dar nereikia sugebėti jas įgyvendinti. Asmeninės savybės ir sugebėjimai taip pat daro ženklų įtaką darbo atlikimo kokybei ir rezultatams. Kai kurioms užduotims atlikti asmeninės savybės yra ypač svarbios, tarkime, klientų aptarnavimui, reklamai, darbo grupių valdymui ir t. t. Todėl vadybos literatūroje (Horton, Hondeghe, Farham, 2002) galima išskirti šiuos vadybinę kompetenciją nusakančius gebėjimus: lyderiauti, dirbti komandoje, vesti derybas, gebėti spręsti konfliktines situacijas, vesti susirinkimus, koordinuoti organizacijos veiklą, strategiškai mąstyti, planuoti, deleguoti atsakomybę, priimti sprendimus, efektyviai komunikuoti.

Taigi aukščiau remiantis pateikta mokslinės literatūros analize, galima teigti, kad vadybinę kompetenciją ir jos sampratą analizavo daugelis įvairių šalių mokslininkų, tačiau mokslinėje vadybos literatūroje dar pasigendama aiškos vadybinės kompetencijos termino apibrėžties. Apibendrinant vadybinės

kompetencijos (toliau-VK) sampratos pradininkų tyrimus ir išanalizavus vadybinės kompetencijos sampratos kilmę, atsižvelgiant į suformuluotą kompetencijos apibrėžtį, atlikus reikalingą VK sampratą atspindinčių elementų atranką, paliekant pagrindines kompetencijos sudedamąsias dalis, galima teigti, kad: *Vadybinė kompetencija yra daugiadimensinis asmens gebėjimas kvalifikuotai atlikti vadybinę operaciją ar užduotį realioje ar imituojamoje veikloje, kurią lemia asmens įgytos profesinės žinios, įgūdžiai, asmeninės savybės, patirtis vadybos srityje.*

Vadybinių kompetencijų tipologijų erdvė

Apibrėžus vadybinės kompetencijos sampratą, galima išskirti mokslinėse diskusijose mokslininkų pristatomas vadybinių kompetencijų tipologijas. VK tipologijos plačiai taikomos Vakarų organizacijose planuojant pokyčius, samdant ir mokant personalą. Klčiausiai žiniamame R. E. Boyatzis (1982) darbe, kuriame jis nagrinėja vadybinę kompetenciją, keliama reikalavimai darbuotojams ir individualioms jų savybėms, neatsižvelgiant į darbo vietos ypatybes. Jo požiūrio centre – pats žmogus. Nes R. E. Boyatzis (1982) kompetencijos tipologija (JAV) labiau orientuota į darbuotoją ir jo indėlį, o Jungtinės Karalystės modelis (MCI) – į darbdavių sektorių, profesiją, darbo atlikimo reikalavimus tam tikroms darbo vietoms. Jungtinės Karalystės tyrinėtojų požiūriu, kompetencija yra išreikšta darbo paskirties tikslo terminais ir darbo atlikimo standartais, kuriuos norima pasiekti. Tai matyti iš MCI vadybinės kompetencijos standartų, kuriuose atskleista, ką sugebama atlikti darbo vietoje, ir VK yra kaip kvalifikacijos (akreditacijos), kuri patvirtinama darbo rezultatais, ekvivalentas. Be to, Jungtinėje Karalystėje

kompetencijos standartai yra institucionalizuoti vyriausybės. Vyriausybės intervencija, įvairių agentūrų, atsakingų už vyriausybės politikos įgyvendinimą, vaidmuo ir parama iš švietimo sektoriaus iliustruoja, kaip viešasis administravimas prisideda įgyvendinant VK struktūrą. Pažymėtina, kad R. E. Boyatzis (2001) VK tipologija orientuota į indėlį ir sutelkta į individualias vadovo charakteristikas bei siejama su darbo atlikimu, o Jungtinės Karalystės tyrinėtojų tipologija labiau orientuota į rezultatą (kur tariama, kad pagrindiniai darbuotojo bruožai (savybės) egzistuoja, jei rezultatai atitinka standartus), akcentuojami darbo atlikimo reikalavimai ir tai siejama su darbo vaidmeniu (funkcija). Taip pat R. E. Boyatzis ir D. Goleman (2007) pateikia ESCI-U kompetencijų matavimo instrumentą, kurį nuo 1999 m. vystė Boyatzis (Boyatzis, Burckle, 1999; Boyatzis, Cowen, Kolb, 1995; Boyatzis, Sala, 1999,

2004; Boyatzis, 2007). ESCI-U kompetencijų modelis sudarytas iš 19 kompetencijų, kurios pateiktos 2 lentelėje.

R. E. Boyatzis tipologija atrodo patraukli dėl paprastumo, tačiau ji neapima veiksmų, kurie yra lemiami suprantant kompetencijos problemas ir suvokiamą rezultatyvumą. Tai ir yra esminiai skirtumai tarp JAV ir Jungtinės Karalystės vadybinės kompetencijos tipologijų. Kadangi yra nemažai požiūrių į vadybinę kompetenciją, nemažai tyrinėtojų (Lindsay, Stuart, 1997; McCredie, Shackleton, 2000; Tett ir kt., 2000), ieškodami optimalios tipologijos, siekia apibendrinti anksčiau sukurtas tipologijas, analizuodami pirmtakų darbus ir taikydami savas metodikas. Sumaištis, kylanti dėl VK laikymo kintamuoju, kuris arba nustato vadybinį elgesį, arba yra tarsi jo rezultatas, neatrodo, kad gali būti išnarpliota, ir tai net gali būti nepasiekama (Grzeda, 2001).

2 lentelė. R. E. Boyatzis vadybinės kompetencijos pagal ESCI-U

Eil. Nr.	Vadybinės kompetencijos
1.	Pasiekimai
2.	Planavimas
3.	Iniciatyva
4.	Sąžiningumas
5.	Savikontrolė
6.	Pasitikėjimas savimi
7.	Empatija
8.	Kultūrinis sąmoningumas
9.	Įtaka
10.	Pasitikėjimas
11.	Derybos
12.	Komandinis darbas
13.	Konfliktų valdymas
14.	Lankstumas
15.	Komunikavimas
16.	Pripažinimas
17.	Organizacinis sąmoningumas
18.	Sisteminė logika
19.	Rašytinė komunikacija

Pastaba: sudaryta autorės (remiantis Boyatzis, 2007).

R. Jucevičius, J. Ilonienė (2009), Verslo strategijos institute parengė vadybinių kompetencijų tipologiją, apimančią septynias kompetencijas, išsiskojančias į gebėjimus, supratimą ir žinojimą:

- *Tobulėjimo ir tobulinimo* kompetencija gali būti dviejų lygmenų: individo lygmens ir organizacijos lygmens. Organizacijos lygmuo turi pasižymėti: mentoriaus, mokymosi konsultanto gebėjimais; motyvacija ir gebėjimu skatinti organizaciją tapti besimokančia organizacija; gebėjimu formuoti ir vystyti besimokančią organizaciją; gebėjimu kurti, vystyti ir palaikyti mokymosi partnerystėje tinklus, naudojant šiuolaikines technologijas; organizacijos vystymo gebėjimais.

- *Lyderystės* kompetencija reikalauja tokių gebėjimų: gebėjimas motyvuoti ir „uždegti“ žmones; komandinio darbo gebėjimai; gebėjimas kurti ir vystyti komandas.

- *Multikultūriškumo ir multinacionalumo* kompetenciją sudaro: tarptautinės veiklos patirtis; globalinis mąstymas; kultūrinės įvairovės tolerancija; geografinio mobilumo nuostata; gebėjimas pasiekti kultūrinę sinergiją; mokėjimas veikti multikultūrinėse ir multinacionalinėse komandose; gebėjimas valdyti įvairovę; gebėjimas vystyti multikultūrinę ir multinacionalinę organizaciją; gebėjimas keistis kultūros prasme ir keisti organizacijos kultūrą; multinacionalinės organizacijos įvaizdžio kūrimo nacionalinėje terpėje gebėjimai.

- *Inteligentiškumo* kompetenciją sudaro: nuostata naujai informacijai; gebėjimas informacijoje pamatyti kontekstą; gebėjimas pasirinkti esminę informaciją ir ją naudoti priimant sprendimus; gebėjimas integruoti įvairių sričių šaltinių informaciją ir žinias; gebėjimas pamatyti įvairias alternatyvas; išorinių ir vidinių informacijos šaltinių valdymo gebėjimas; gebėjimas integruoti naują informaciją su jau turimomis žiniomis pasiekiant naują žinojimo kokybę; veiklos vizijos platumas ir ribų suvokimas.

- *Veiklos efektyvumo* kompetencija apima dvi esmines dedamąsias kompetencijas ir daugelį gebėjimų bei žinių: problemų sprendimo kompetencija (gebėjimas analizuoti, prioretizuoti; gebėjimas konceptualizuoti, gebėjimas taikyti efektyvius sprendimo metodus) ir valdymo organizavimo kompetencija (vadybos funkcijų ir proceso supratimas; gebėjimas valdyti projektus; gebėjimas valdyti virtualias ir judrias sistemas; veiklos stebėsenos gebėjimai; veiklos standartų nustatymo gebėjimai; organizacijos projektavimo gebėjimai).

- *Komunikacinę kompetenciją* sudaro: nuostata būti patikimu partneriu; nuostata kooperuoti ir išsipareigoti; tinklinės komunikacijos gebėjimai.

T. Cockerill, J. Hunt (London Business School), H. Schroder (University of Florida) (2009) išskiria keturis efektyvius VK klasterius (Jucevičius, Ilonienė, 2009) (3 lentelė).

Nėra labai svarbu, kokią VK tipologiją organizacija siekia pritaikyti. Svarbu turėti galimybę pagal taikomą tipologiją gana objektyviai įvertinti vadybininkų darbą, nustatyti elgsenos spragas ir nusibrėžti asmeninio bei kolektyvinio ugdymo tikslus (Sokol, 2001). Įvardintos vadybinių kompetencijų tipologijos yra plačiai žinomos, tuo pačiu daugelio autorių yra kritikuojamos dėl statiškumo ir gebėjimo aprėpti tik pamatuojamus elgsenos ir vadybos praktikos aspektus, todėl visiškai netinka siekiant aprašyti tokius dalykus kaip nuomonė ar kūryba. Gerų vadybininkų veikloje apstu tokių elementų kaip humoras, įtaka, kūryba, vaizduotė, o jiems įvertinti priemonių nėra.

3 lentelė. T. Cockerill, J. Hunt, H. Schroder vadybinių kompetencijų tipologija (2009)

Kompetencijos	Komponentai	Apibūdinimas
<i>Mąstymo</i>	Informacijos ieškojimas	Surenka didelį kiekį įvairios informacijos ir panaudoja daugybę įvairiapusių šaltinių turtingai informacinei aplinkai sukurti ruošiantis priimti sprendimus organizacijoje.
	Koncepcijų formavimas	Sukuria sistemų ar modelių koncepcijas, hipotezes ar idėjas, remiantis informacijos baze; sužino būdus, tendencijas ir priežasties rezultato santykį susiedami, atrodo nesulyginamą informaciją.
	Konceptualus lankstumas	Identifikuoja galimas alternatyvas ar galimybes planuojant ir priimant sprendimus; tuo pat metu sutelkia dėmesį į skirtingas galimybes ir vertina jų teigiamas bei neigiamas puses.
<i>Vystymo</i>	Visuotinis ieškojimas	Naudoja atvirus ir tiriamuosius klausimus, apibendrinimus, parafrazes kitų idėjų, koncepcijoms ir jausmams suprasti; perpranta įvykius, problemas, rezultatus.
	Vadovų interakcija	Įtraukia kitus ir geba sukurti vieningas komandas, kurių nariai jaučiasi įvertinti bei atsakingi ir turi bendrus tikslus.
	Supažindinimas su vystimosi gairėmis	Sukuria teigiamą klimatą, kuriame atsiskleidžia personalo sąmoningumas, ryžtingumas bei ribotumai; moko personalą siekdami tobulinti vykdomą veiklą.
<i>Inspiracijos</i>	Įtaka	Taiko įvairiausių metodus (pateikia įtikinamus argumentus, modeliuoja elgesį, sugalvoja simbolius, formuoja aljansus ir apeliuoja į darbuotojo interesus) siekia idėjų.
	Pasitikėjimas	Išdėsto savo arba rezultatais pagrįstą poziciją; ryžtingai priima sprendimus, kai to reikia, ir atitinkamai įpareigoja save ir kitus.
	Supažindinimas	Lengvu ir įdomiu stiliumi aiškiai pristato idėjas, kad auditorija suprastų tai, ką norima pasakyti ir perteikti; naudoja technines, simbolines, neverbalines ir vizualines priemones efektyviam informacijos perdavimui pasiekti.
<i>Pasiekiamumo</i>	Iniciatyvus supažindinimas	Struktūrizuoja užduotis komandoms; įgyvendina planus ir idėjas; prisiima visą atsakomybę dėl būsimos situacijos.
	Pasiekimų sklaida	Nustato aukštus vidaus darbo standartus ir ambicingus, rizikingus, bet pasiekiamus tikslus; stengiasi atlikti darbus geriau, tobulėti, pasiekti didesnę efektyvumą ir našumą; progresą lygina su tikslu.

Todėl vadybinių kompetencijų tipologijų kūrimas organizacijoje apima tokius etapus: turimų darbuotojų kompetencijos įvertinimas; naujų darbuotojų, turinčių reikalingų kompetencijų, samdymas; darbuotojų, pasiekusių veiklos tikslus ir ugdančių kompetencijas, skatinimas; galimybių sudarymas mokytis ir ugdytis. Pagrindiniai metodologijos elementai, naudojami ir šiandieniniams kompetencijų modeliams kurti, tai: dėmesio sutelkimas į geriausius darbuotojus; elgsenos pavyzdžiu interviu naudojimas, interviu duomenų teminė analizė, rezultatų suskirstymas pagal kompetencijas, aprašomas elgsenos pavyzdžių terminais. D. Francis,

M. Woodcock (1982) pateikė VK ugdymo įvertinimo testą. Šio testo lietuvišką versiją pateikia A. Balažentis (Pacevičius, Kekytė, 2008). A. Balažentis (2006) teigia, kad *kompetencijos* sąvoka personalo tradicinio valdymo procese siejama su individo perspektyvomis, kompetencijos plėtojimas – su kvalifikacijos ir reikalavimų kitiems individams, bendradarbiams kėlimu. Vadybinės kompetencijos pagrindas yra *žinios, gebėjimai, įgūdžiai, savybės*, todėl pagal atitinkamus gebėjimus, kurie skirstomi į asmeninius, socialinius ir profesinius, skiriamos ir kompetencijos rūšys (4 lentelė).

4 lentelė. D. Francis, M. Woodcock vadybinių kompetencijų tipologija

Eil. Nr.	Kompetencijos	Elementai
1.	Asmeninė	A – gebėjimas valdyti save B – aiški asmeninių vertybių sistema C – aiškūs asmeniniai tikslai D – gebėjimas nuolat ugdyti savo asmenybę
2.	Socialinė	G – gebėjimas daryti įtaką aplinkiniams I – gebėjimas vadovauti J – gebėjimas mokyti ir lavinti (pavaldinius) K – gebėjimas formuoti ir tobulinti grupę (darbo)
3.	Profesinė	E – gebėjimas spręsti problemas F – kūrybiškumas ir gebėjimas diegti naujoves H – šiuolaikinės žinios (vadybos ir kt.)

Pastaba: sudaryta autorės (pagal Balažentis, 2006; Pacevičius, Kekytė, 2008).

I. Šarkūnaitė ir R. Čiutienė (2004) pateikia „Plum“ kompetencijų tipologiją ir išskiria šias kompetencijas:

- socialinės;
- vadybinės;
- savęs valdymo (asmeninės).

„Plum“ kompetencijų tipologiją sukūrė „Plum International“ – JAV konsultacinė kompanija, besispecializuojanti kurti kompetencijų tipologijas ir jas taikyti įmonių praktikoje (5 lentelė).

5 lentelė. „Plum“ vadybinių kompetencijų tipologija

Eil. Nr.	Kompetencijos	Kompetencijų elementai
1.	PK (profesinės kompetencijos)	Problemų sprendimas Analitinis mąstymas Informacijos rinkimas Mąstymas į priekį Abstraktus mąstymas Strateginis mąstymas Techninė patirtis Rezultatų siekimas Iniciatyva Verslo orientacija Naujovių skatinimas Orientacija į rezultatus Kruopštumas Ryžtingumas Globali perspektyva
2.	SK (socialinės kompetencijos)	Vadovavimas kitiems Tikslo nustatymas Komandinio darbo skatinimas Igaliojimų suteikimas Pokyčių valdymas Kitų ugdymas Veiklos valdymas Įvairovės skatinimas Bendravimas ir įtaka Dėmesys bendravimui Bendravimas žodžiu Bendravimas raštu Tarpusavio supratimas Įtaka kitiems Efektyvūs santykiai Orientacija į klientą Skatinanti parama Įtikinantis bendravimas
3.	AK (asmeninės kompetencijos)	Pasitikėjimas savimi Streso valdymas Asmeninis patikimumas Lakstumas

Pastaba: sudaryta autorės (pagal Šarkūnaitė, Čiutienė, 2004).

Įmonės sukurta kompetencijų tipologija laikoma universale, kadangi čia vadybinės kompetencijos skirstomos į tris dideles grupes: socialinė kompetencija (SK) apima kompetencijas, reikalingas dirbant su žmonėmis; profesinė kompetencija (PK), problemų sprendimo gebėjimai, nustato atitinkamas žinių ir

gebėjimų jomis pasinaudoti sritis; asmeninė kompetencija (AK) susijusi su savęs valdymo gebėjimais. Vadybinės kompetencijos jungiamos remiantis panašumo principu, grupuojant jas kaip apibūdinančias panašius gebėjimus. Kiekviena kompetencija aprašoma tokiu būdu, kad stebint darbuotojo elgseną galima būtų daryti išvadą apie šią kompetenciją. Šios tipologijos formavimo pranašumas yra tas, kad jį nesunkiai galima adaptuoti kitoms organizacijoms pagal organizacijos kultūroje, vizijoje, strategijose įvardytus poreikius. Taikant vadybines kompetencijas organizacijoje, būtina atsižvelgti į organizacijos dydį, veiklos sritį, egzistuojančią kultūrą ir supančią aplinką. Kadangi kompetencija nėra kintanti ir siejasi su specifiniu veiklos kontekstu, ji turi apimti tuos elementus, kurie reikalingi profesiniams ir darbiniais vaidmenims realizuoti, atitinka tos profesijos standartus, svarbius tam tikrai organizacijai ir konkrečiai darbo vietai.

Vadybinių kompetencijų paradigmą iš esmės lemia verslo vadybos koncepcijų raida (Čepienė, 2007). Verslo pasaulyje vadybos praktika pastarąjį šimtmetį kardinaliai

kito, – praėjusio amžiaus pradžioje Henri Fayol darbuose verslo vadyba apibūdinta kaip planavimo, koordinavimo, vadovavimo, organizavimo ir kontrolės funkcijų derinys, pastarųjų dešimtmečių darbuose ji vadinama kūrybišku, sutelkiančiu organizaciją ir jos energiją generuojančiu procesu. Šią vadybos koncepcijos kaitą lemia tokie veiksniai kaip tinklinių organizacijų formavimasis ir žinių ekonomikos plėtotė. A. Čepienės (2007) teigimu, panašiai vadybos kompetencijas klasifikuoja D. Elmuti (2004), pateikdamas penkių dimensijų vadybos kompetencijų tipologiją. Ši tipologija susideda iš asmeninės vadybos, tarpasmeninių santykių vadybos, organizacijos vadybos, konteksto vadybos, pokyčių vadybos kompetencijų. D. Elmuti (2004) tipologijoje išskirtinas asmeninės vadybos bruožas – savęs vertinimo, emocinio saugumo ir savikontrolės elementai, kurie sukuria stabilų pagrindą kitų kompetencijų plėtočiai. Vadybines kompetencijas H. Mintzberg (2004) išskirsto į keturias grupes: asmenines, tarpasmenines, informacines, veiksmų kompetencijas, kurios pateiktos 6 lentelėje:

6 lentelė. H. Mintzberg vadybinių kompetencijų tipologija

A. Asmeninės kompetencijos:	
1.	Vidinė asmeninė vadyba (refleksija, strateginis mąstymas ir t. t.);
2.	Išorinė asmeninė vadyba (laiko vadyba, streso valdymas, karjeros planavimas ir t. t.).
B. Tarpasmeninės kompetencijos:	
3.	Vadovavimas individams (atranka, mokymas, konsultavimas, motyvavimas ir t. t.);
4.	Vadovavimas grupei (komandos formavimas, konfliktų sprendimas, meditacija, susirinkimų vedimas);
5.	Vadovavimas organizacijai, padaliniui (organizavimas, jungimas, kultūros kūrimas, pokyčių vadyba);
6.	Ryšių tarp organizacijų padalinių kūrimas (ryšių užmezgimas ir palaikymas, reprezentavimas ir t. t.).
C. Informacinės kompetencijos:	
7.	Verbalinė komunikacija (klausymasis, interviu, pristatymas, apžvalga ir t. t.);
8.	Neverbalinė komunikacija (pastabumas, intuicija ir t. t.);
9.	Analizė (duomenų apdorojimas, modeliavimas, vertinimas ir t. t.).
D. Veiksmų kompetencijos:	
10.	Planavimas (prioritetų išdėliojimas, darbotvarkės sudarymas, laiko planavimas ir t. t.);
11.	Administravimas (išteklių planavimas, delegavimas, sisteminimas, tikslų nustatymas, veiklos vertinimas ir t. t.);
12.	Projektavimas (planavimas, kūrimas, vizijų numatymas ir t. t.);
13.	Mobilizavimas (projektų vadyba, „gaisro gesinimas“ ir t. t.).

T. Cockerill ir kt., 1995, cit. S. Abraham ir kt., (2001) pristato tipologiją, kurią sudaro vienuolika vadybinių kompetencijų, apimančių *aukšto efektyvumo vadybinę kompetenciją* (AEVK): informacijos paieška, sąvokos formavimas, konceptualus lankstumas, tarpasmeninė paieška, vadovaujanti sąveika, verslo orientacija, poveikis, pasitikėjimas savimi, prisistatymas, aktyvi orientacija ir pasiekimo orientacija. Be T. Cockerill požiūrio, S. Abraham ir kt. (2001) pristato tipologiją, kurią sudaro dešimt vadybinių kompetencijų iš savo tyrinėjimų, nors apskritai jie atranda daugiau kaip dvidešimt vadybinių kompetencijos tipų. Dešimtyje tipų yra: geri žodinės rašytinės komunikacijos įgūdžiai, problemų sprendimo sugebėjimai, orientacija į rezultatus, tarpasmeniniai įgūdžiai, lyderystės įgūdis, orientacija į

klientus, lankstumas galėjimas prisitaikyti, komandos darbuotojas, patikimas ir siekiantis kokybės. Pasak S. Abraham ir kt. (2001), dešimt vadybinių kompetencijų vadybininkai turi gerai įvaldyti kiekviename organizacijos valdymo lygmenyje.

Plati kompetencijų tipologijų analizė galima nagrinėjant kompetencijų žodynus, pvz., L. M. Spencer ir S. M. Spencer (1993), apibendrinę 285 kompetencijų tyrimus, atliktus per 20 metų 21 šalyje ir nustatę indikatorius bei tipinius elgesio pavyzdžius, suformulavo 286 kompetencijų modelius, tarp jų vadovo, verslininko, pardavimų vadybininko. A. Čepienė (2007), apžvelgusi į tris pastarąsias tipologijas, sudarė būdingiausių vadybinių kompetencijų sąrašą, kuris pateiktas 7 lentelėje.

7 lentelė. Vadybinių kompetencijų sąrašas (pagal Čepienę, 2007)

Eil. Nr.	Vadybinės kompetencijos	Apibūdinimas
1.	Poveikis ir įtaka	Asmeninė įtaka – asmens gebėjimas sudaryti kitiems patikimumo įvaizdį (įspūdį).
2.	Orientacija į tikslą	Asmens gebėjimas, kuris apima užduoties atlikimo įvertinimą.
3.	Komandinis darbas ir kooperacija	Gebėjimas įtraukti kitus asmenis atlikti užduotį, deleguoti atsakomybę, rodyti supratimą ir padaršinimą.
4.	Analitinis mąstymas	Metodiškas situacijos analizavimas nustatant priežasties ir pasekmės ryšį, galimų kliūčių nuspėjimas bei realistinis planų joms įveikti sudarymas.
5.	Iniciatyvumas	Gebėjimas apibrėžiamas kaip asmens veiklumas, neapibrėžtas formalių pareiginių instrukcijų, kai pasinaudojama atsiradusia galimybe.
6.	Darbuotojų formavimas / ugdymas	Kompetencija, ypač susijusi su komandiniu darbu, kurią sudaro gebėjimas suteikti konstruktyvų atgalinį ryšį.
7.	Pasitikėjimas savimi	Tai bendras pasitikėjimas savo gebėjimais ir sprendimais, iššūkių nebijojimas, atviras savo tiesioginio vadovo veiksmų kvestionavimas.
8.	Tarpasmenis supratingumas	Kitų žmonių požiūrių, poreikių supratimas, emocijų atpažinimas, tikslus neverbalinio elgesio interpretavimas, privalumų ir trūkumų įvertinimas.
9.	Direktyvumas ir asertyvumas	Aiškų ribų nubrėžimas ir gebėjimas pasakyti „ne“, kai to reikalauja situacija, standartų iškelimas ir reikalavimas juos atitikti, pateikiant tai aiškiai ir be užuolankų.
10.	Informacijos paieška	Kompetencija, kai asmuo geba metodiškai ieškoti informacijos, kurią turėdamas gali diagnozuoti ir spręsti problemas.
11.	Vadovavimas komandai (lyderystė)	Gebėjimas atstovauti savo grupei, iškelti aukštus grupės veiklos standartus.
12.	Abstraktus mąstymas (Sisteminis mąstymas)	Gebėjimas ieškoti ir rasti ryšius bei struktūras, kurios kitiems yra nematomos, pastebėti kitų neaptiktus neatitikimus ir prieštarus.

V. Wickramasinghe ir N. De Zoyza (2009) atliko mokslinės literatūros analizę ir susistemino 107 VK tipologijas, sudarė hipotetinį sėkmingiausių vadybinių kompetencijų sąrašą. Tam taikė penkių etapų metodą,

kuris leido išbraukti pasikartojančias kompetencijas, ir galutinį VK sąrašą tesudarė tik 30 kompetencijų, kurios įvardytos 8 lentelėje.

8 lentelė. V. Wickramasinghe ir N. De Zoyza hipotetinės vadybinės kompetencijos

Eil. Nr.	Vadybinės kompetencijos
1.	Žinios apie klientus
2.	Valdymo įgūdžiai
3.	Planavimas ir tvarkaraščių sudarymas
4.	Strateginiai gebėjimai
5.	Techinė kompetencija
6.	Technologijų valdymas
7.	Empatija
8.	Konfliktų valdymas
9.	Derybos
10.	Įgaliojimų suteikimas
11.	Holistinis požiūris
12.	Kūrybiškumas
13.	Koučingas (angl. <i>coaching</i>) – ugdantysis vadovavimas
14.	Laiko valdymas
15.	Mokymasis
16.	Klausymo įgūdžiai
17.	Žodinė komunikacija
18.	Rašytinė komunikacija
19.	Lankstumas
20.	Darbas komandoje
21.	Orientacija į klientą
22.	Etika versle
23.	Pasiekimai
24.	Rizikos įvertinimas ir prisiėmimas
25.	Siekis įgyvendinti numatytus tikslus
26.	Organizavimas
27.	Savo interesų sričių nusistatymas
28.	Idėjų generavimas
29.	Lojalumas
30.	Aiški asmeninė atsakomybė už priimtus sprendimus

Pastaba: sudaryta autorės (pagal Wickramasinghe, Zoyza, 2009).

Mokslinės literatūros teorinės analizės pagrindu išskiriamos šios vadybinės kompetencijos, t. y. *profesinės* (žinių ir mokėjimų raiška), *socialinės* (socialinio elgesio efektyvumas, gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių), *asmeninės* (savęs įvertinimo įgūdžių ir asmeninių savybių

derinys). Taigi *profesinė kompetencija* (PK) siejama su vadybininko gebėjimais, turimomis profesinėmis žiniomis, mokėjimais, įgūdžiais dirbti atitinkamą darbą. Keičiantis aplinkai, yra aišku, kad šią kompetenciją būtina nuolatos tobulinti, tai yra pagrindas plėtojant

mokymosi visą gyvenimą koncepciją (Savanevičienė, Stukaitė, Šilingienė, 2008; Winterston, 2009). Vadybininko *socialinės kompetencijos* (SK) raiška siejasi su aukšta bendravimo kultūra įstaigoje, artimiausioje aplinkoje. *Socialinės kompetencijos* sampratoje aktualūs tampa gebėjimai bendrauti ir bendradarbiauti su įvairaus lygio (mikro-, makro-, echo-, mezo-) socialinės aplinkos subjektais. Daugelis mokslininkų *socialinę kompetenciją* apibūdina kaip asmens gebėjimą užmegzti ir išlaikyti efektyvius tarpusavio santykius, efektyviausiu būdu siekti tikslų (Karlof, Lovingsson, 2006), sugebėjimą konstruktyviai veikti savo aplinkoje, efektyviai reaguoti į gyvenimo situacijas (Winterston, 2009). Kiti mokslininkai (Lekavičienė, 2001; Karlof, Lovingsson, 2006; Išdonaitė-Medžiūnienė, 2009) *socialinę kompetenciją* apibrėžia kaip asmens gebėjimą išspręsti kylančias problemas, susidoroti su visuomeninio gyvenimo reikalavimais, prisitaikyti prie kintančių sąlygų, kaip gebėjimą elgtis pagal elgesio normas ir paklusti taisyklėms. *Socialinę kompetenciją* sudaro socialinė savimonė, susidedanti iš empatijos, organizacinės savimonės bei paslaugos orientacijos, socialiniai gebėjimai, apimantys kitų ugdymą, lyderystę, įtakingumą, bendravimą, pokyčio skatintojo gebėjimus, konfliktų valdymą, ryšių kūrimą, komandinį darbą ir bendradarbiavimą (Kyburienė, Večkienė, Senikienė, 2007). *Asmeninę kompetenciją* (AK) (vok. *Selbstkompetenz*), suvokiamą kaip gebėjimą žinias apie save ir gebėjimus bei įgūdžius sieti su išorinėmis aplinkybėmis, kad būtų galima atsakingai veikti ir atskleisti naujas galimybes. *Asmeninė vadybininko kompetencija* siejama su asmens savęs pažinimo ir savęs pristatymo gebėjimais (Winterston, 2009). *Asmeninė kompetencija* apima gebėjimus, kurie nėra tiesiogiai

susiję su darbu, bet vis tiek naudingi darbuotojui (Karlof, Lovingsson, 2006). Vadybininkas, gebėdamas realiai įvertinti savo stipriąsias ir silpnąsias savybes, gali tapti brandžia, mokančia savo gebėjimus realizuoti asmenyje. Integracija į pasaulio bendriją reikalauja ne tik dalykinės bei profesinės, bet ir aukštesnio lygmens vadybinės kompetencijos (Kontautienė, 2007). Vadybininko darbui būtinos ir atitinkamos vadybinės kompetencijos priklauso, kioje sferoje jis dirba ir vadybinės kompetencijos siejamos su konkrečioje jų praktinėje veikloje atsirandančiomis profesinės veiklos funkcijų charakteristikomis. R. Laužackas (2005), K. Pukelis (2000) pažymi, kad profesinėje veikloje tiek funkcijos, tiek vadybinės kompetencijos nėra viena nuo kitos atskirtos, jos dubliuojasi. Autorių teigimu, veiklos funkcijos rodo, ką vadybininkas turėtų mokėti daryti, o kompetencijos liudija, kad vadybininkas yra pajėgus atlikti tą ar kitą profesinės veiklos funkciją.

Mokslinės literatūros analizė parodė, kad vis dar pasigendama bendro vadybinių kompetencijų sąrašo, nors jis jau keli dešimtmečiai yra tapęs tyrimo objektu daugelio užsienio ir lietuvių autorių (pvz., Boyatzis, 1982, 2008; Petasis, 2003; Wickramasinghe, Zoyza, 2009a, 2009b; Baležentis, 2006, 2008). Bendro teorinio VK pagrindimo trūkumas sudaro sąlygas diskusijai, ar įvairios vadovų ir vadybos specialistų rengimo programos suteikia verslo organizacijų poreikius atitinkančias vadybines kompetencijas. Prieš sudarant vadybinių kompetencijų sąrašą, pirmiausia sudaroma vadybinių kompetencijų, pasikartojančių įvairiose VK teorinėse tipologijose matrica (9 lentelė).

9 lentelė. Vadybinių kompetencijų, pasikartojančių įvairiose teorinėse tipologijose, vadybinių kompetencijų matrica

Kompetencijos	M. Woodcock, D. Francis (1982)	H. Mintzberg (2004)	PLUM VK tipologija	D. Goleman, R. E. Boyatzis (2007)	V. Wickramasinghe, N. De Zoyza (2009)
Planavimas		x		x	x
Problemų sprendimas	x		x		
Darbas su informacija		x	x		
Analitinis mąstymas		x	x		
Konceptualus mąstymas		x	x		
Strateginis mąstymas		x	x		
Mokymasis iš savo ir kitų patirties					x
Rezultatų siekimas			x		
Iniciatyva			x	x	
Intuicija		x			
Verslo orientacija			x		
Idėjų generavimas					x
Kruopštumas			x		
Ryžtingumas			x		
Vizionavimas		x	x		
Organizavimas		x			x
Komandinis darbas		x	x	x	x
Derybos				x	x
Vadovavimas	x	x	x		
Konfliktų valdymas		x		x	x
Komunikavimas				x	
Organizacinis sąmoningumas				x	
Sisteminė logika				x	

Rašytinė komunikacija				x	x
Kūrybiškumas ir gebėjimas diegti naujoves	x		x		x
Šiuolaikinės žinios (vadybos)	x				
Laiko valdymas		x			x
Rizikos įvertinimas					x
Rizikos prisiėmimas					x
Personalo atranka		x			
Savo interesų srities nusistatymas					x
Bendravimas ir įtaka aplinkiniams	x		x	x	
Bendravimas žodžiu			x		x
Įtikinantis bendravimas			x		
Efektyvūs santykiai			x		
Orientacija į klientą			x		x
Tikslo nustatymas		x	x		
Delegavimas		x	x		x
Pokyčių valdymas		x	x		
Veiklos valdymas		x	x		
Įvairovės vertinimas ir jos skatinimas			x		
Sąžiningumas				x	
Atsakingumas					x
Lankstumas			x	x	x
Empatija				x	x
Kultūrinis sąmoningumas		x		x	
Mokymasis mokytis	x	x			
Gebėjimas formuoti ir tobulinti grupę	x	x			
Pasitikėjimas savimi				x	
Streso valdymas		x	x		
Asmeninis patikimumas			x		
Lojalumas					x
Savikontrolė				x	
Pasitikėjimas savim (savitvarda)			x	x	
Pasiekimai				x	x
Savęs valdymas	x		x		
Klausymo įgūdžiai		x			x
Aiški asmeninių vertybių sistema	x				
Aiškūs asmeniniai tikslai	x				x
Nuolat ugdyti savo asmenybę	x				
Aiški asmeninė atsakomybė už priimtus sprendimus					x
Verslo etikos svarbos supratimas					x

Išanalizavus pateiktas vadybinių kompetencijų tipologijas: ESCI-U SAQ tipologiją (angl. *Emotional and Social Competency Inventory, Self Assessment Questionnaire*, Goleman, Boyatzis, 2007), PLUM vadybinių kompetencijų tipologiją, M. Woodcock ir D. Francis (1982), kuri Lietuvoje verslo įmonėse jau adaptavo A. Balažentis (2006), H. Mintzberg (2004), V. Wickramasinghe ir N. De Zoyza (2009), jų visuma apima 104 vadybines kompetencijas, įvardintas 9 lentelėje. Pasikartojančios kompetencijos išbraukiamos, likusios, pagal mokslinę literatūros analizę (Barkauskaitė, 2003; Shonk, 2001; Targamadžė, 2001; Barvydienė, Kasiulis,

2001; Martinkus, Neverauskas, Sakalas 2002; Laužackas, 2005;), sugraduotos ir priskirtos *profesinėms* (PK), (Barkauskaitė, 2003; Targamadžė, 2001; Laužackas, 2005; Karlof, Lovingsson, 2006; Winternon, 2009), *socialinėms* (SK), (Lekavičienė, 2001; Karlof, Lovingsson, 2006; Iždonaitė-Medžiūnienė, 2009; Winternon, 2009) ir *asmeninėms* (AK), (Karlof, Lovingsson, 2006; Kontautienė, 2007; Winternon, 2009) kompetencijoms, kurios ir sudaro suformuotą 48 vadybinių kompetencijų teorinę tipologiją, įvardytą 10 lentelėje.

10 lentelė. Vadybinių kompetencijų tipologija

E.Nr.	Kompetencijos	Elementai
1.	Profesinės	Planavimas, problemų sprendimas, darbas su informacija, konceptualus mąstymas, strateginis mąstymas, rezultatų siekimas, tikslo nustatymas, verslumas, delegavimas, pokyčių valdymas, organizavimas, derybos, vadovavimas, motyvavimas, vizionavimas, konfliktų valdymas, veiklos įvertinimas, organizacinis sąmoningumas, kūrybiškumas ir naujovių diegimas, orientavimasis į šiuolaikines žinias, rizikos valdymas, kokybės užtikrinimas, darbas su personalu.
2.	Socialinės	Komunikavimas žodžiu, įtikinantis bendravimas, klausymo įgūdžiai, efektyvūs santykiai, orientacija į klientą, empatija, kultūrinis sąmoningumas, mokymasis mokytis, komandos formavimas ir tobulinimas, rašytinė komunikacija, laiko valdymas.
3.	Asmeninės	Pasitikėjimas savimi, streso valdymas, iniciatyva, kruopštumas, ryžtingumas, sąžiningumas, atsakingumas, lankstumas, lojalumas, savikontrolė, pasiekimų įvertinimas, savęs valdymas, asmeninių tikslų siekimas, verslo etika.

Svarbu pažymėti, kad organizacijoje taikomos vadybinių kompetencijų tipologijos yra labai įvairios. Jos priklauso nuo šalies, jos nacionalinės ir verslo kultūros ypatybių, situacijos rinkoje, pačios organizacijos kultūros. Visgi atkreiptinas dėmesys į tai, kad asmeninių charakteristikų vadybinių kompetencijų tipologija jei ne dominuoja, tai turi didelę reikšmę šiandien formuojant vadybinių kompetencijų ugdymo praktiką (Čepienė, 2010). Todėl apibendrinant galima teigti, kad nėra labai svarbu, kokią vadybinės kompetencijos tipologiją pasirinktų ir taikytų organizacija, svarbu, kad taikoma tipologija leistų objektyviai vertinti vadybininkų darbą, nustatyti elgsenos trūkumus, numatant asmeninio bei kolektyvinio ugdymo tikslus. Konkurencingoje darbo rinkoje gali dirbti tik pakankamas vadybines kompetencijas ir aukštą kvalifikaciją turintys vadybos srities specialistai.

Išvados

Apibendrinant įvairias *kompetencijos* koncepcijas, įžvalgas, teorijas ir tipologijas, galima teigti, kad kol kas mokslinėje literatūroje pasigendama *vadybinės kompetencijos* termino aiškos apibrėžties. Straipsnyje suformuluota vadybinės kompetencijos samprata siejama su daugiadimensiu asmens gebėjimu kvalifikuotai atlikti vadybinę operaciją ar užduotį realioje ar imituojamoje veikloje, kurią lemia asmens įgytos profesinės žinios, įgūdžiai, asmeninės savybės, patirtis vadybos srityje.

Vadybinių kompetencijų tipologijų teorinė analizė parodė, kad nėra sudaryto visuotinai priimtino vadybinių kompetencijų sąrašo. Mokslinėse publikacijose vyrauja M. Woodcock ir D. Francis (1982), ESCI-U SAQ (Goleman, Boyatzis, 2007), PLUM (2004), H. Mitzberg (2007) ir V. Wickramasinghe, N. De Zoyza (2009) kompetencijų tipologijos ir jų jungimas į tris grupes: profesines, socialines ir asmenines kompetencijas.

Atlikus šių vadybinių kompetencijų tipologijų lyginamąją analizę, sudaryta pirminė 104 vadybinių kompetencijų matrica. Eliminavus joje pasikartojančias kompetencijas, tyrimo eigoje suformuota ir pateikta 48 vadybinių kompetencijų tipologija. Joje šios kompetencijos priskirtos *profesinių*: planavimas, problemų sprendimas, darbas su informacija, konceptualus mąstymas, strateginis mąstymas, rezultatų siekimas, tikslo nustatymas, verslumas, delegavimas, pokyčių valdymas, organizavimas, derybos, vadovavimas, motyvavimas, vizionavimas, konfliktų valdymas, veiklos įvertinimas, organizacinis sąmoningumas, kūrybiškumas ir naujovių diegimas,

orientavimasis į šiuolaikines žinias, rizikos valdymas, kokybės užtikrinimas, darbas su personalu; *socialinių*: komunikavimas žodžiu, įtikinantis bendravimas, klausymo įgūdžiai, efektyvūs santykiai, orientacija į klientą, empatija, kultūrinis sąmoningumas, mokymasis mokytis, komandos formavimas ir tobulinimas, rašytinė komunikacija, laiko valdymas; *asmeninių*: pasitikėjimas savimi, streso valdymas, iniciatyva, kruopštumas, ryžtingumas, sąžiningumas, atsakingumas, lankstumas, lojalumas, savikontrolė, pasiekimų įvertinimas, savęs valdymas, asmeninių tikslų siekimas, verslo etika, kompetencijų grupėms.

Literatūra

- Algirdas Aušra. (2004). Mokslinės elektroninės bibliotekos vaidmuo vystant profesines kompetencijas. Dėstytojų respublikinė mokslinė konferencija. Praktinis mokymas – specialisto parengimo garantas. p. 48-60. 09 (1). Prieiga prie interneto: http://www.ebiblioteka.lt/inf_res4.phtml?id=13167. Prisijungta: 2014-01-05.
- Bakanauskienė, I., Bartnikaitė, E. (2006). Managerial Competence: The Attitude of Lithuanian Managers. *Problems and Perspectives in Management*. Volume 4, Issue 2, 2006
- Baležentis, A. (2008). *Inovatyvių mokymo formų ir metodų taikymo galimybės žmogiškųjų išteklių vadyboje*. Viešojo politika ir administravimas. Nr. 26, p. 97-104.
- Balvočiūtė, R., Skunčikienė, S. (2007). Mokymo(-si) poreikių ir metodų tyrimas paslaugų sektoriaus įmonių pavyzdžiu. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*: 42, p. 23-37.
- Barkauskaitė, M., Vasiliauskas, R., Rimkevičienė, V. (2003). Nesėkmingo mokymosi mastai ir priežastys. Prieiga prie interneto: http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/NMMP_ataskaita.doc Prisijungta: 2014-04-27.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager*. New York, NY: Wiley.
- Boyatzis, R. E. (2001). Stimulating Self-Directed Learning through a Managerial Assessment and Development Course. *Competence in the Learning Society*. New York, p. 303-332.
- Boyatzis, R. E. (2008). A 20-year view of trying to develop emotional, social and cognitive intelligence competencies in graduate management education. *Journal of Management Development*. Vol. 27. No.1. p. 92-108.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*. Vol. 27, No. 1, p. 5-12.
- Boyatzis, R.E., Goleman, D. (2007). Emotional and Social Competency Inventory. Hay Group Transforming Learning.
- Cambal, M., Caganova, D., Sujanova, J. (2012). *The Industrial Enterprise Performance Increase through the Competency*

- Model Application*. Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital, p. 118-126.
- Čepienė, A. (2007). Verslo vadybos studentų bendrųjų kompetencijų ugdymo problematika: verslo ir aukštojo mokslo sankirta. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*. Nr. 13 p. 48.
- Čiegis, R., Skunčikienė, S., Rakickas, A. (2005). Verslo žaidimų samprata ir paskirtis žinių visuomenėje // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 35.
- Daršukvienė, V., Kaupelytė, D., Petkevičiūtė, N. (2008). Vadybinės kompetencijos nustatymo galimybės mokymo procese // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*: 2008.45, p. 17-28.
- Elliman, T., Eatock, J. (2004). Modelling knowledge worker behaviour in business process studies. *The Journal of Enterprise Information Management*. Vol. 18, No. 1, 2005, pp. 79-94.
- Francis, D., Woodcock, M. (1982). The new unblocked manager—a practical guide to self-development. Vildwood House, p. 300.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
- Grzeda, M. (2001). Managerial Competence: Considerations for Resolving Conceptual Ambiguity. *Academy of Management, Annual Meeting*.
- Horton, S., Hondeghem, A., Farham, D. (2002). Competency management in the public sector—European variations on a theme. IIAS-EGPA.
- Iždonaitė-Medžiūnienė, I. (2009). Turizmo vadybos studentų socialinės kompetencijos modeliavimo pagrindimas [daktaro disertacija]. Šiauliai.
- Jucevičius, R., Ilonienė, J. (2009). *Žinių organizacijos kompetencijos: valdymo modelių perspektyva*. *Ekonomika ir vadyba*: 2009. 14, p. 788-793.
- Karlof, B., Lovingsson, F. (2006). *Vadybos koncepcijos ir modeliai nuo A iki Z*. Vilnius: UAB „Verslo žinios“.
- Khomeiran, R. T., Yekta, Z. P., Kiger, A. M., & Ahmadi, F. (2006). Professional competence: Factors described by nurses as influencing their development. *International Nursing Review* 53, p. 66–72.
- Kyburienė, L., Večkienė, N., Senikeinė, Ž. (2007). *Būsimų pedagogų parengties ugdyti mokinių emocinę kompetenciją raiška*. Profesinio rengimo tyrimai. p. 46-58. Prieiga prie interneto: <http://www.minfolit.lt/arch/18501/18629.pdf> ž. Prisijungta: 2014-05-02.
- Kontautienė, R., Melnikova, Julija. *Bendrojo lavinimo mokyklų vadovų kompetencijos nuolatinės švietimo kaitos kontekste*. Mokytojų ugdymas. 2007. Nr. 9, 12—23.
- Laužackas, R. (2005). *Profesinio rengimo metodologija: monografija*. Kaunas: VDU leidykla.
- Lindsay, P., Stuart, R. (1997). *Reconstructing competence*. *Journal of European Industrial Training*, No. 21 (8–9), p. 326–334.
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), p. 1–14.
- McCredie, H., and Shackleton, V. (2000). *The Unit General Manager: A Competency Profile*. *Personnel Review*, 29, 1, 106–114.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers Not MBA's*. Prentice Hall, Financial Times, Pearson Education. New Yourk: John Wiley&Sons, Inc.
- Neifachas, S. (2006). *Pedagoginio vadovavimo kompetencija*. Vilnius: UAB Ciklonas, p. 128
- Nordhaug, O. (1998). *Competence Specificities in Organizations: A Classificatory Framework*. Journal article by; International Studies of Management & Organization, Vol. 28.
- Pacevičius, J., Keketė, J. (2008). *Vadovų vadybiniai gebėjimai: galimybių ir apribojimų analizė*. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 4 (13), p. 321-330.
- Petasis, A. (2003). *Management Dilemas*. Cyprus: Lefkosia the Philips college.
- Petkevičiūtė, N., Kaminskytė, E. (2003). Vadybinių kompetencija: teorija ir praktika. *Pinigų studijos*. p. 65-80.
- Potgieter, I. L., Coetzee, M. (2010). *Management Competencies In Higher Education: Perceived Job Importance In Relation To Level Of Training Required*. *South African Journal of Human Resource Management*, Mar, Vol. 8 Issue 1, p1-10.
- Pukelis, K. (2009). Ability, competency, learning/study outcome, qualification and competence: theoretical dimensijon. Gebėjimas, kompetencija, mokymosi/studijų rezultatas, kvalifikacija ir kompetentingumas: teorinė dimensija. *The Quality of Higher Education (Aukštojo mokslo kokybė)*, issue: 06 / p.12-35.
- Rajadhaksha, U. (2005). Managerial Competence: Do Technical Capabilities Matter? *The Journal for Decision Makers*, vol. 30, no. 2.
- Salaman, G., Storey, J., Billsberry, J. (2005). *Strategic Human resource Management: Theory and practice*.
- Savanevičienė, A., Stukaitė, D., Šilingienė, V. (2008). *Development of Strategic Individual Competences*. *Engineering Economics*. No 3 (58), p. 81-88.
- Spencer, L.M., Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*.
- Strazdienė, G. (2009). Kolegijų studentų verslumo ugdymas taikant imitacinės verslo įmonės modelį. Daktaro disertacijos santrauka. *Socialiniai mokslai, edukologija* (07 S).
- Šarkiūnaitė, I., Čiutienė, R. (2004). Darbuotojų kompetencija – organizacijos konkurencingumą lemiantys veiksnys. *Ekonomika*. Nr. 67(2), p. 18-25.
- Targamadžė, V. (2001). *Švietimo vadyba: efektyvumas, struktūra, valdymas, strategija, konfliktai*. Klaipėda: KU KKI.
- Winterton, J. (2009). *Competence across Europe: highest common factor or lowest common denominator?* *Journal of European Industrial Training*, Vol. 33 No. 8/9, p. 681-700.
- Žydzūnaitė V., Jonušaitė, S. (2007). Fenomenografija – kokybinės diagnostikos metodas: metodologinis pagrindimas. *Pedagogika*, p.85.
- Žydzūnaitė, V., Mitkienė, L., Mikulevičienė, A. (2007). *Vadybinės kompetencijos realizavimas slaugoje*. Mokslo studija.

SPACE OF MANAGERIAL COMPETENCES' TYPOLOGIES

S u m m a r y

Summarizing various concepts of competencies insights, theories and typologies, it can be said, that in the scientific literature is missing clear definition of managerial competence. This paper formulated the concept of managerial competence is associated with a person's ability to competently multi dimensional perform surgery or managerial task in a real or simulated activities that determines the acquired professional knowledge, skills, personal qualities, experience management.

Managerial skills typologies theoretical analysis showed, that there is no comprising a generally accepted list of managerial competencies. In scientific publications dominates M. Woodcock and D. Francis (1982), ESCI-U SAQ (Goleman, Boyatzis, 2007), PLUM (2004), H. Mintzberg (2007) and V. Wickramasinghe, N. De Zoyza (2009) competences typology and them consolidating into three groups: professional, social and personal competencies.

Following the managerial competence benchmarking typologies, it was made the initial 104 managerial competency matrix. In the course of research was eliminated repetitive competencies and formed the 48 managerial competencies typology. There these competences assigned to trade: planning,

problem solving, working with the information, conceptual thinking, strategic thinking, results achievement, goal setting, entrepreneurship, delegation, change management, organization, negotiation, leadership, motivation, conflict management, performance evaluation, organizational awareness, creativity and innovation, the orientation of modern knowledge, risk management, quality assurance, work with staff; social: orally communication, persuasive communication, listening skills, effective relationships, customer orientation, empathy, cultural

awareness, learning to learn, team building and development, writing communication, time management; personal: self-confidence, stress management, initiative, diligence, determination, honesty, responsibility, flexibility, loyalty, self-control, achievement assessment, self-management, personal objectives, business ethics, competency groups.

KEYWORDS: managerial competence, typologies, education.

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



JŪRINĖS SAVIVOKOS MENTALINIO VALDYMO MOKSLINĖ PROBLEMATIKA

Saulius Lileikis

Lietuvos aukštoji jūreivystės mokykla

Anotacija

Straipsnyje analizuojama asmenybės jūrinės savivokos mentalinio valdymo mokslinė problematika. Mokslinio ištirtumo tikslu pasirinkus teorinį deskriptyvinį tyrimo tipą, taikant mokslinės literatūros duomenų apie jūrinės savivokos ideologinį ir psichopedagoginį valdymą retrospektyvinės, komparatyvinės, meta-, ekstrapoliacinės ir euristinės analizės, sisteminimo metodus, analizuojamas ideologinio valdymo mokslinis spektras ir charakterizuojama psichopedagoginio valdymo mokslinė situacija. Mokslinis tyrimas metodologiškai grindžiamas Tarptautine jūrininkų rengimo, atestavimo ir budėjimo normų konvencija, visybiško ugdymo paradigma, idealizmu, humanizmu, egzistencializmu, egzistencine fenomenologija, neotomizmo filosofija. Į jūrinės savivokos mentalinio valdymo mokslinių tyrimų problematiką integruojant ideologinį ir psichopedagoginį lygmenį, santykių su jūra individualių būdų transcenduojant virš kasdienybės, atsižvelgiant į ideologinius bei psichologinius poveikius, orientuojantis į žmonijos dvasios raidos patirtį užkoduotą transcendentinio idealo vertybinį virsmą, išsiskleidusį klasikinėje Europos kultūroje, – dėsningai ryškėja asmenybės savo vertingumo pajautos skatinimo potencialas.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: asmenybė, jūrinė savivoka, mentalinis valdymas, ideologija, psichopedagogika.

Įvadas

Tyrimo problemos aktualumas ir naujumas. Jūrinę valstybę, greta pragmatinių ekonominio lygmens požymių, mentaliai charakterizuoja ideologiškai bei atitinkamomis psichologinėmis nuostatomis grįsta visuomenės jūrinė savivoka. Naujos krypties – hodegetinio pobūdžio – moksliniame tyrime jūrinė savivoka tikslingai laikoma savo asmenybės vertingumo suvokimu sąveikaujant su jūra. Hodegetika (gr. ὁδηγος / *hodegos* – vadovas) – auklėjamoji vadyba, auklėjimo teorija ir technologija (Bitinas, 2004). Darbe remiamasi savivokos kaip savęs, savo asmenybės, vertės suvokimo samprata (Dabartinės lietuvių kalbos žodynas, 2000). Tai aktualus jūrinės savivokos mentalinio valdymo tyrimų aspektas demokratinės jūrinės visuomenės profesinės ir reakreacinės saviraiškos bei saviraidos požiūriu.

Tačiau kokia yra asmenybės vertė ir koku kriterijumi nusakoma? Asmenybės vertė gali būti suvokiama kaip didelė ir kaip labai maža, bet ji metodologiniu požiūriu vis tiek yra – kaip prigimtinei duotybei užuomazgų lygyje. Tai esminis – ontologinis ir antropologinis – tyrimui pakankamas minimumas, nes jūrinės savivokos samprata atspindi hodegetikos aktualizuojamą žmogaus, skirtą gyventi pagal aukščiausias vertybes, asmenybės vertę bei darną, jo dvasinio subrendimo reikšmę (Aramavičiūtė, 2005; Tijūnėlienė, 2009). Kad šios darnos ir brandos būtų siekiama, reikalinga savo asmenybės vertingumo bent minimali pajauta, kurią natūraliai skatina ideologiniai ir psichologiniai poveikio mechanizmai, valdantys žmogaus sąmonę.

Aksiologiniu požiūriu jūrinės savivokos sampratos metodologinę kvintesenciją bei taikymo – operacionalizavimo – esmę sudaro jūros ir su ja sąveikaujančio žmogaus savo asmenybės vertingumo reiškinių fenomenologinis, subjektyvia patirtimi grįstas, laisvas, individualus suvokimas.

Mokslškai galima registruoti fizinį, iš dalies – psichinį žmogaus vystymąsi. Tačiau bandant įsiskverbti į asmenybės dvasinę plotmę, dėl jos specifikos ir sudėtingumo tenka labiau pasikliauti tikimu idealu ir fenomenologiniais tyrimais (Martišauskienė, 2004). Asmenybės jūrinės savivokos plėtros fenomenologinė analizė – mokslinių prielaidų lygyje – priartina prie neabsoliučios, tačiau mokslškai pagrįstos ir edukacinio poveikio praktikai reikšmingos tiesos.

Prie europietiškosios jūrinės kultūros tradicijos ideologinių – mentalinių klausimų ryškiausiai priartėta jūrų sociologijos (Paulauskas, 1999), jūrų geografijos (Žaromskis, 2001, 2008), jūreivystės profesinės veiklos (Astikas, 2012), hodegetikos ir psichosocialinės jūrinės edukacijos (Lileikis, 2011), etnologijos ir jūrų mitologijos (Beresnevičius, 2002) teoriniais bei empiriniais tyrimais.

Jūrinės savivokos mentalinio valdymo mokslinė problematika – daugiaplanė, apimanti labai daug veiksnių, sąlygų ir pozicijų. Tačiau hodegetiniu požiūriu jūrinės savivokos kognityviajai plėtrai pirmiausia reikalinga psichologiškai įtaigi ideologinė bazė. Europos kultūros tradicijoje jūrinės savivokos psichopedagoginis formavimas grindžiamas transcendentiniu idealu, lėmusiu asmenybės savo vertės bei orumo pajautą ir europinį identitetą (Guardini, 1994; Maceina, 2001; Marksches, 2006).

Svarbiausia asmenybės orumo bei vertingumo sąlyga – mąstymo laisvė atsiriboti nuo suabsoliutinto gamtos / prigimties determinanto. Santykio su jūra reikšmė šiam mentaliam atsiribojimui yra natūrali ir mokslškai pagrįsta (Tenzer, 2007).

Reikšmingiausius poveikio jūrinei savivokai *mentalinius instrumentus* sudaro valstybės jūrinė ideologija ir psichopedagogika, adekvačiai pritaikanti jūrinę ideologiją tikslinėms socialinėms grupėms. Jūrinės savivokos mentalinio valdymo ideologiniu ir

psichopedagoginiu lygmeniu fragmentiškus mokslinius duomenis tikslinga susisteminti.

Tyrimo objektas – jūrinės savivokos mentalinis valdymas.

Darbo tikslas – atskleisti jūrinės savivokos mentalinio valdymo ideologiniu ir psichopedagoginiu lygmeniu mokslinę problematiką.

Tyrimo uždaviniai:

– ištirti jūrinės savivokos ideologinio valdymo mokslinį spektrą;

– charakterizuoti psichopedagoginio jūrinės savivokos valdymo mokslinę situaciją.

Tyrimo metodologija. Jūrinės savivokos ir asmenybės vertingumo europinio identiteto perspektyvoje tyrimas grindžiamas epistemologinėmis nuostatomis, klasikinės ir šiuolaikinės filosofijos paradigmomis, orientuojantis į Europos kultūros tradicijos tvarumo ideologinius pamatus, atsižvelgiant į šiuolaikinę metodologinę prieigą postmodernizmo epochai reikšmingomis laisvos asmenybės individualizuotos, patyriminės saviugdodos sąlygomis.

Tarptautinė jūrininkų rengimo, atestavimo ir budėjimo normų konvencija (STCW Convention), greta kitų principų, reglamentuoja socialinę atsakomybę jūrų versle, žmoniškumą, pagarbą žmogaus orumui (International Convention (...), 2001; Personal Safety & Social Responsibility, 2001). Konvencijos vertybinė dvasia reikšminga valdant ir vertinant jūrininkų profesinę savivoką bei jūrinės savivokos internalizacijos būklę.

Visybiško ugdymo paradigma orientuoja ugdyti visas asmenybės galias visų – biologinių, psichologinių, dvasinių – poreikių, horizontaliuoju ir vertikaliuoju žmogaus būties lygmeniu, edukacinio tenkinimo kontekste (Šalkauskis, 1936; Jovaiša, 2001). Ontologiniu požiūriu ši paradigma universaliai grindžia viso žmogaus jūrinės savivokos plėtrą.

Idealizmas pabrėžia žmogaus dvasinio prado primatą, dvasinę jo prigimtį. Pagal pagrindinius idealistinės pedagogikos principus ugdymo pagrindu laikoma ugdytinio savirealizacija. Ugdytojo paskirtis – padėti atskleisti dvasines ugdytinio galias ir visokeriopai skatinti sąmoningą jų plėtotę (Bitinas, 2000). Aksiologiniu jūrinės savivokos lygmeniu asmenybės turinimas paremtas transcendentinės reikšmės idealu, teikiančiu galutinę žmogiškosios būties prasmę, kreipiančiu ugdytis laisvą asmenybę, padedančiu skatinti jos saviraišką.

Humanizmas akcentuoja dvasinį asmenybės pradą ir jį laiko įgimtu asmens dvasios kultūros ugdymosi pamatu. Humanistinė psichologija žmogų traktuoja kaip vientisą sąmoningumą, laisvę ir kūrybinėmis galiomis apdovanotą asmenybę, kuri plėtoja prigimtines savo galias, siekia laisvai jas realizuoti bei tobulėti vertybinių orientacijų pagrindu. Hodegetiniu jūrų ekologijos požiūriu nuo humanistinio antropocentrizmo kryptant pragmatinio biocentrizmo linkme kyla grėsmė ekologinę atsakomybę priskirti ne žmogui, o gamtos savireguliacijai. Jūrinės savivokos mentalinis valdymas ir internalizacija humanistiniu asmenybės laisvės požiūriu teikia galimybę geriau suvokti egzistencinį žmogaus vertingumą.

Egzistencializmas nurodo vienišo žmogaus, susidūrusio su nežinomybe ir jam priešišku pasauliu sausumoje ir jūroje, baimę. Egzistencinė psichologija iškelia vilties aspektą, paneigdamą prisirišimą prie gyvenimo

malonumų, skatindama asmenybės išsilaisvinimą, jos egzistencijos apvalymą (Bitinas, 2000). Platesnį fizinį bei intelektualinį akiratį skatinantis jūrinės savivokos mentalinis valdymas gali padėti žmogui įveikti būties tragizmą, gerinti emocinę būseną, rasti savitą paguodą, džiaugsmą, įgyti aukštesnę savivertę, fenomenologiškai įprasminti trapią savo būtį.

Egzistencinė fenomenologija gilų susirūpinimą dėl pasaulio paverčia rūpesčiu dėl asmens. Aktualizuojama suvokti ir įprasminti fenomenus, susijusius su individualios egzistencijos tapsmu, sklaida bei integracija (Bitinas, 2000). Vertybinių nuostatų mokomasi pasitelkiant egzistencinius potyrius, meninę kūrybą, vaizduotės lavinimą, įžvalgas, savo vertybių apmąstymą. Dėl metaforų vaizdinio talpumo ugdyje akcentuojama metaforiško mąstymo vertė (Denton, 1970; Levinas, 1995; Duoblienė, 2006). Visi šie patyriminės savivaldos akcentai labai reikšmingi santykių su jūros reiškiniais, formuojantis jūrinę savivoką, ieškant savo asmenybės vertingumo raiškos, kuriant autentišką santykį su savimi, gamta, socialine tikrove.

Neotomizmas pirmenybę teikia personalizmui, akcentuoja dvasinę žmogaus prigimtį bei paskirtį, iškelia žmogų virš kasdienybės ir teikia pagrindą, ugdantis jūrinę savivoką bei derinant antropo-, socio- ir teocentrinį idealą, puoselėti asmenybės tvarumo kultūrą. Jūrinės savivokos mentalinis valdymas Europos kultūros tradicijoje grindžiamas transcendentiniu idealu, lėmusiu asmenybės savo vertės bei orumo pajautą, mąstymo laisvę, atsiribojimą nuo suabsoliutinto gamtos determinanto. Neotomizmo skelbiami transcendentinės reikšmės idealai yra aktualūs Europos identiteto puoselėjimui ilgalaikeje perspektyvoje.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros apie jūrinės savivokos ideologinį ir psichopedagoginį valdymą retrospektyvinę, komparatyvinę, meta-, ekstrapoliacinę ir euristinę analizę, sisteminimas.

Tyrimo tipas – teorinis deskriptyvinis.

Jūrinės savivokos ideologinio valdymo mokslinė situacija

Ideologinio jūrinės savivokos valdymo mokslinė situacija analizuojama europietiškosios jūrinės kultūros tradicijos, aksiologijos, jūrinės savivokos mentalinės plėtros mokslinio spektro, lietuvių jūrinio mentaliteto, šiuolaikinės didaktinės kultūros, jūrinės savivokos formavimuisi aktualių egzogeninių veiksnių aspektais.

Europietiškoji jūrinės kultūros tradicija tiesiogiai siejasi su asmenybės dvasios akiračio – minties horizontų – plėtra, kurios ryškiausi faktoriai būtų šie: jūrų navigacijos ir astronomijos arabiškosios ištakos, jūrų simbolizmą iškylanti graikų mitologija ir filosofija, judeo-krikščioniškojo Europos mentaliteto paskatintos jūrų misijos, kurios reikšėsi naujais geo- ir etnografiniais atradimais, lemiamas šio mentaliteto vaidmuo Europoje formuojantis valstybėms, institucinei kultūrai, plėtojant raštingumą, iš vienuolynų bibliotekų kylant universitetams (X–XI a.) bei pirmosioms – portugaliskosioms – jūreivystės mokykloms XV a. (Encyclopedia Britannica, 1999; Gudavičius, 1999; Clouse, 2000; Schwanitz, 2001; Kullik, 2005).

Viduržemio jūros baseino civilizacijoje – judeo-krikščioniškojo kultūrinio šuolio kontekste – europiečio jūrinei savivokai reikalingas akiratis galėjo plėstis trimis strateginiais lygmenimis – jūrinio pobūdžio fiziniu, mokslo intelektualiniu, dvasinio pobūdžio transcendentiniu. Antropologiniu Europos kultūros raidos požiūriu žmogui gali ir turi atsiverti galimybė pripažinti save, pelnyti kitų pripažinimą ir laisvai spręsti transcendencijos akivaizdoje (Wagner, 2010). Šios ideologiniu požiūriu reikšmingos sąlygos žmogų įgalino kūrybiškai tenkinti pažintinius interesus, suvokti savo ir kito asmenybės vertę, egzistencinio laisvėjimo bei tobulėjimo galimybę.

Jūra yra vertybė savaime. Vertybė ne vien dėl ekonominių priežasčių (Landsbergis, 2008). Šis ontologinis požiūris dera su aprioriniu asmenybės vertingumu ir jo siekiu, ypač kai gyvybės kilmės bei likimo, egzistenciniai ir psichoanalitiniai valdymo ir ugdymo klausimai tiesiogiai yra susieti su vandenimis bei jų simbolika. Europos jūrų politikos ir ekologijos lygmeniu aktualizuojama integralios asmenybės bei kompleksinio vertybinio požiūrio reikšmė (Žvejyba ir akvakultūra Europoje, 2006).

Politiniais, edukaciniais kiekvienos su jūra susijusios veiklos praktikos sprendimams priimti reikia darnaus sutarimo. Brangindama save ir aplinką asmenybė gali kurti darnos kultūrą, mokslo taikomuoju lygmeniu suvokdama savo kultūrinį – giluminį – santykį su jūra ir jį sąmoningai ugdydamasi. Vis dėlto sudėtinga branginti save, nesant pakankamai darnios aplinkos, ir galbūt dar sudėtingiau branginti bei saugoti aplinką, neturėjus galimybių išsiugdyti adekvačios savivertės ar ją praradus.

Bet kuriuo atveju visada egzistuoja minėtas europinė jūrinė savivoka grįstas nekintantis, todėl psichologiškai paveikus idealas. Iš judaizmo kilusi krikščionybė kaip religija teologine prasme nėra ideologija. Tačiau jūrinės savivokos internalizacijos mechanizme, ypač kognityviajame lygmenyje, ji reiškiasi kaip oficiali neotomistinė filosofija ir šiuo požiūriu figūruoja kaip ideologija greta kitų ir kreipia idealų (galinčių įprasmiti žmogaus gyvenimą, asmenybės tapsmą, savivertės pajautos puoselėjimą) linkme.

Tačiau šio pobūdžio jūrinės savivokos plėtos idealo sampratą tikslinga moksliškai kiek revizuoti, tarytum iš naujo pažinti, žvelgiant į mentalinį virsmą jūrinėje Europos praeityje ir tuo prisidedant prie globalių mokslinių paieškų, bandant XXI amžiui deramai ideologiniais svertais suvokti dėsningą europiečio jūrinio identiteto raišką bei patikimą jo formavimosi perspektyvą. Bendrieji europiniai asmenybės jūrinio ugdymo principai pozityviosios sąveikos su jūra valdymo požiūriu atskleisti autoriaus monografijoje *Kultūrinės ir psichosocialinės jūrinės edukacijos metodologiniai metmenys* (2011). Vėlesni autoriaus tyrimai leido kelti specifiškesnius, būtent – asmenybės savo vertingumo pajautos, formuojantis europiečio jūrinei savivokai, mokslinius klausimus.

Lietuvoje jūrinės savivokos mentaliniam valdymui artimai problematikai labiau būdingi tautinio jūrinio mentaliteto kuriant valstybę pozicionavimo, jūrinės kultūros, pagarbos sau ir jūrai, filosofinės sąmonės, asmenybės savivaldos dialektikos, jūrų ekonomikos, jūrų sektoriaus verslų socialiai atsakingos aplinkos, profesinio

jūrininkų rengimo, jų orumo, dvasingumo, fizinės ir psichinės sveikatos, jūreivystės studentų karjeros planavimo, antro-, socio- ir teocentrinių jų saviugdų poreikių, jūrininkų psichologinio teroro, jūrinės studentų savivokos ugdymosi būklės momentų tyrimai (Prekybos laivyno steigimo reikalu, 1927, 1998; Paulauskas, 1999; Beresnevičius, 2002; Krikštopaitis, 2002; Gairės laivybos kompanijoms, 2004; Žukauskienė, Viršilas, 2005; Jūrininkų rengimas Lietuvoje, 2008; Landsbergis, 2008; Sąlyga, Malakauskienė, Jonutytė, 2008; Žaromskis, 2001, 2008, 2010; Lileikis, 2010, 2011; Safronovas, 2011; Šliogeris, 2011; Astikas, 2012; Kalvaitienė, 2010, 2012).

Greta populiariųjų, paprastai žiniasklaidos keliamų kai kurių jūrinės savivokos aspektų, neretai apsiribojančių jūriniais renginiais, Lietuvoje pradėta dažniau organizuoti mokslines konferencijas jūrinės kultūros, jūrinio paveldo bei identiteto, istorijos, geografijos, jūrų verslo ekologijos temomis, vienaip ar kitaip susijusiomis su jūrinės savivokos esmės ir plėtos galimybių paieškomis. Ryškėja tautinės savivertės jūros dvasia pajautos, pilietinio pasididžiavimo, sąveikaujant su jūra, fragmentų.

Kompleksiniu pasaulio civilizacijų raidos požiūriu lietuvių jūrinio mentaliteto – asmenybės vertingumo jūrinėje savivokoje lygmeniu – mokslinę problematiką labai korektiškai kėlė ir analizavo žymus lietuvių mentaliteto tyrėjas, Kultūros, filosofijos ir meno instituto mokslinis bendradarbis dr. Gintaras Beresnevičius (1961–2006). Šviesaus atminimo mokslininkas gebėjo derinti ontologijos, antropologijos, civilizacijų istorijos, ideologijų, religijotyros, etnologijos, folkloristikos, psichologinių nuostatų bei asmenybės vertingumo euristinių sąsajų duomenis, vertindamas lietuvių jūrinį mentalitetą globaliame kontekste ir drauge prisiliesdamas prie jūrinės savivokos problematikos (Beresnevičius, 2002).

Šiuolaikiniuose oficialiuose moksliniuose debatuose gal pernelyg apsiribojama lokalizuotu istoriniu požiūriu, būtent – tik į pajūrio gyventojų jūrinę savivoką, ignoruojant konstitucinį Lietuvos valstybės vientisumo principą ir kai kuriais pasisakymais *a priori* neleidžiant ne pajūrio gyventojams susivokti esant bendros jūrinės valstybės piliečiais, kai apskritai skaičiuojami vos keli pajūrio gyventojai autochtonai. Debatuose per mažai jaučiama laisvai jūros dvasiai būdingo kūrybiškumo, minties gilumo, pagarbos sau bei kitam principo raiškos. Apskritai asmenybės menkavertiškumo, baimių skatinamo įžulumo, puikybės, paniekos, aukos sindromo bei dorinės kultūros Rytų Europoje istorinės – sociopsichologinės tendencijos įžvalgiai atskleistos filosofo L. Donskio (2009) moksliniuose straipsniuose.

Pastebima pastanga Lietuvos kaip jūrinės valstybės (gal būtų tiksliau tautos) egzistavimą grįsti kuršių ar vadinamosios Mažosios Lietuvos (*Kleinitauen*) istorija, kai Lietuvos valstybė prieigą prie Baltijos jūros Klaipėdos krašte įgijo tik 1923 m. Poreikis įrodinėti sukuria prieštarinę situaciją, nes leidžia įžvelgti tam tikras tautinės ir pilietinės savivertės psichologines problemas, kurios vargiai būtų pastebimos tradicinėse Europos jūrinėse valstybėse, kur gyventojų atitinkamo lygio jūrinė savivoka yra labai natūrali ir savaime suprantama, net kai jie gyvena toli nuo jų valstybės krantus skalaujančios jūros. Tai patvirtina vienas kitas

lietuvių mokslinėse konferencijose pasisakantis Vakarų Europos mokslininkas.

Pačių konferencijų (pavyzdžiui, siekiant nustatyti, ar Lietuva yra jūrinė valstybė) epistemologinis pagrindimas kelia mokslinių abejonių: (ne)susitarus, kad jūrinė valstybė yra, galima užsitikrinti pasyvumu pasižyminčią tariamą psichologinę ramybę. Kadangi jūrinė savivoka – labai dinamiškas dalykas, būtų tikslingiau konferencijų pavadinimus formuluoti orientuojantis ne tiek į tai, ką jūrinio Lietuva dar turi ar privalo išlaikyti, kiek į tai, ką vertėtų kurti ir kas jau kuriama jūrinės savivokos politekonominės bei sociokultūrinės plėtos požiūriu esamomis gyvenimo sąlygomis. Bene teisingiausiai ir moksliniu požiūriu vertingai prie ieškomos tiesos artėjama V. Safronovo (2011) monografijoje, praeitį iškeliant kaip konflikto šaltinį ir savivokos valdymo lygmeniu analizuojant tapatybės ideologijų konkurenciją XX a. Klaipėdoje.

Hodegetiniu – didaktiniu lygmeniu tikslinė asmenybės jūrinės savivokos ideologinė plėtra grįsta pačios asmenybės kultūrinio tapatumo Europos civilizacijoje ištakų bei raidos ir visos valstybės (ne)jūrinės kultūros studijomis, kai psichologiškai stipresnes ar romantiškesnes aspiracijas nuvykti prie jūros ar tapti jūrininku gali jausti būtent toliau nuo jūros gyvenantis žmogus. Tai akivaizdu ir patvirtinta empiriškai. Jūrinio tautos mentaliteto, ypač asmenybės jūrinės savivokos, situaciją tikslinga vertinti platesniame hodegetikai reikšmingų ontologijos, kultūros antropologijos, aksiologijos, etnopsichologijos mokslų kontekste.

Ugdytis ar nesiuugdyti jūrinės savivokos, puoselėti sąveiką su jūra ar nepuoselėti, būti jūrininku ar nebūti, gerbti save ir aplinką ar negerbti, – žmogus renkasi pats. Šiuolaikinėje didaktinėje kultūroje, kuri grindžiama ugdymosi paradigma, sąveikaudamas su aplinka ir remdamasis savo unikalia patirtimi žmogus kuria individualų žinojimą, egzistencines, profesines prasmes (Targamadžė, 2010). Tai nėra kraštutinis pedocentrizmas. Individualizmas taikytinas skatinant sąmoningumą, asmeninę ugdytinio atsakomybę už savo gyvenimą, savo santykį su savimi, kitu, gamtine, sociokultūrine, technologine aplinka. Kolektyvinė bendrystė neapibrėžta, joje neprisiimama asmeninė atsakomybė.

Biheviorizmui artima žmogaus, kaip nuo aplinkos dirgiklių pilnai priklausomo gyvūno, samprata būdinga manipuliacinio verslo pasauliui. Tačiau kognityvuoju požiūriu žmogus nuo gyvūno mentaliai skiriasi gebėjimu atsiriboti nuo įkyrių socialinės aplinkos poveikių, psichologiškai persijungti (pavyzdžiui, ignoruojant psichologinį terorą), įsigilinti į save, pasvertai rinktis autentiško savo gyvenimo kryptis bei prasmes. Socialiniu minimalizmu grįsta jūrinė aplinka ypač reikšminga brandžios asmenybės jūrinės savivokos procesų valdomajai (savi)sklaidai.

Masiškumu pasižyminti ir nuo politekonominių valdžios sprendimų priklausanti tradicinė mokykla, nors ir siekdama kilnių švietimo idealų, neretai fiziškai negali ugdyti savarankiškos ir prosocialios asmenybės, prisiimdama veikiau tik latentinę – netiesiogiai išreikštą – vaikų, paauglių bei jaunuolių objektyvizuotą drausminimo (socialinės inžinerijos) misiją visuomenėje.

Ugdytinio asmenybės raiška, individualizuota jos plėtotė reikalauja ugdymo sąlygų, artimų subjektyvizmui, socialiniam minimalizmui – praktikumų darbui mikrogrupėse, individualiam konsultavimuisi, neslopina-
mam sąmonėjimui, mokymuisi mąstyti, originalumui, konstruktyviam savitumui, nevaržomai ir technologiškai neautomatizuotai kūrybos laisvei. Šios sąlygos būtent aptinkamos prie jūros individualios rekreacijos, saviugdos bei gamtos opozicijos miesto masiškumui prasme (Kaufmann, 2006). Aktualu taikyti kompleksinę požiūrį.

Kilni, bet labai sudėtinga misija – išlaikyti pusiausvyrą tarp norminės sistemos ir pedocentrizmo, kuris natūraliai skleidžiasi sąveikaujant su jūra laisvės dvasia. Asmenybės vertingumo suvokimo lygmeniu jūrinės savivokos formavimasis grįstas ne tiek objektyvizmo, kiek subjektyvistiniu – fenomenologiniu kriterijumi. Todėl jūros ir jūreivystės aukštojo mokslo studijos asmenybę gali praturtinti adekvačia, unikalia – vien jai būdinga – jūrine savivoka, iš dalies kompensuojant asmenybės objektyvistinę (norminę) mokyklinę raidą ir integruojant jaunuoliams būdingą idealistinę asmeninę atsakomybę grįstą saviraišką, teikiančią džiaugsmą sudėtingame gyvenime.

Nepaisant išlikimo instinktu pasižyminčios labiau žemyninės lietuvių etnokultūros istorinės tradicijos, neturint visuomenės jūrinio švietimo nuoseklios ilgalaikės globalios politinės strategijos, postmoderniai epochai būdingas individualizmas, pažymėtas laisva asmenybės raiška, apskritai netoleruoja vertybių primetimo. Realizuotis gali kiekvieno individualus požiūris į jūrą bei su jos samprata susijusią atitinkamą savo asmenybės vertę ilgalaikėje perspektyvoje.

Ontologiniu požiūriu Lietuva turi asmenybės jūrinės savivokos formavimuisi aktualius egzogeninius veiksnius. Valstybei priklauso 90,66 km Baltijos jūros pakrantės, jūrų laivų registre įregistruota 136 laivai. Veikia Karinės jūrų pajėgos, jūrine savivoka pasižymintys Lietuvos kariai atitinkamais lygmenimis dalyvauja ES antipiratinėse operacijose, NATO taikos misijose. Valstybėje funkcionuoja jūriniai verslai, organizuojami jūrinio pobūdžio renginiai, kuriamos jūrinę gyvenseną propaguojančios tradicijos keliant originalias idėjas ir atsižvelgiant į kitų jūrininkų šalių patirtį. LR jūrininkų registre registruota 18 tūkst. jūrininkų, kilusių iš įvairių Lietuvos regionų bei užsienio, aktyviai dirbančių – apie 8 tūkst. (Lietuvos saugios laivybos administracija, 2011). Vadovaujantis Europos aukštojo mokslo ir Tarptautinės jūrų organizacijos konvencijomis Lietuvos aukštojoje jūreivystės mokykloje (pavyzdinčiai Europos mastu) rengiami kvalifikuoti jūrininkai, dirbantys viso pasaulio jūrose bei vandenynuose. Tradiciškai jūrininkais tampa ne vien Klaipėdoje užaugę jaunuoliai.

Visuomenės jūrinės savivokos mentalinio valdymo galimybės ar skurdas nuo istorinių įrodymų (ideologinės memorializacijos) vargiai priklauso. Svarbu kas buvo praeityje, bet dar svarbiau – kaip yra nūdienoje. Dabartinė jūrinė veikla, jūriniai verslai, jūros bei jūreivystės studijos, laisvai kuriamos naujos jūrinės tradicijos, pagarba sau ir kitam atskleidžia galimybę konstruktyviai plėtoti asmeninį reikšmingą santykį su jūra profesiniu, edukaciniu, rekreaciniu lygmeniu, kurti save kaip vertingą asmenybę siekiamo europinio idealo, kaip

savo identiteto, perspektyvoje. Taigi valstybės jūriškumą tikslinga laikyti savaime suprantamu ir pozicionuoti idėją: ne Lietuva – jūrinė valstybė, tačiau tiesiog – jūrinė valstybė Lietuva. Tai teiktų impulsų globaliau mąstyti apie lietuvių jūrinės savivokos formavimosi galimybes nūdienoje.

Jūrinės savivokos psichopedagoginio valdymo mokslinis spektras

Psichopedagoginio jūrinės savivokos valdymo mokslinis spektras nagrinėjamas visybiško ugdymo paradigmos, elgesio savęs ir jūros atžvilgiu ugdymosi psichologinių sąlygų, psichopedagoginių mokslo duomenų, meno terapijos, bihevioristinės psichologijos, technokratinės diktatūros, demokratinio švietimo aspektais.

Hodegetikoje aktualizuojama kompleksinį požiūrį propaguojanti visybiško (šiuo atveju – jūrinio) ugdymo paradigma (Šalkauskis, 1936; Jovaiša, 2001). Todėl pripažįstant vertikaliąją – ideologinę – asmenybės būtis bei prigimties liniją, atsižvelgiama ir į horizontaliąją, t. y. edukaciškai reikšmingų psichologinių mechanizmų suvokimo reikšmę jūrinės savivokos mentalinei plėtrai. Asmenybės formavimasis grindžiamas viso žmogaus, visų jo galių plėtotės koncepcija, visybiškai atskleidžiančia tikslingumą sudaryti sąlygas žmogui integraliai tenkinti visus – fiziologinius, psichologinius, dvasinius – savo poreikius.

Klasikiniu požiūriu filosofija laikoma vedamuoju / valdomuoju edukologijos mokslu, psichologija – grindžiamuoju (Šalkauskis, 1991). Jūrinės savivokos bei asmenybės vertingumo jūrinio pobūdžio raiškos ir plėtos tyrimų psichopedagoginiu lygmeniu nėra labai daug, išskyrus jūrų verslo tikslinę komercinę rinkodarą, populiariai supažindinančią su fizinės ir psichinės sveikatos medicininio bei psichoterapinio puoselėjimo prie jūros ir jūros gėrybėmis nauda, kuri neretai būna moksliai pagrįsta (Maret, 2009; Hahn-Hübner, 2010; Schmid-Höhne, Bühr, 2011).

Jūrinės savivokos dėsniumams atskleisti psichopedagogika, tirianti ugdymo psichologiją, yra labai aktuali, nes orientuoja į atitinkamo elgesio savęs ir jūros atžvilgiu valdymo psichologines sąlygas: psichologinius savęs ir jūros pažinimo procesus; psichologinius, fiziologinius, biocheminius jūros suvokimo mechanizmus (Schmid-Höhne, 2006); psichikos lygmenų – sąmonės, savimonės, pasąmonės įtaką suvokiant bei mokantis suvokti jūrą ir save; psichologines nuostatas jūros ir savęs atžvilgiu; emocinius išgyvenimus sąveikoje su jūra ir savimi; reakcijas, dėmesį, domėjimąsi, aspiracijas; vidinius ir išorinius – gamtinės, socialinės, technologinės aplinkos poveikius; mokymosi branginti jūrą, gamtą, savo ir kito asmenybę motyvus bei jų kaitą; ugdytinio ir ugdytojo – kvalifikuoto specialisto ir pačios jūros kaip mokytojos, teikiančios ekologinę gamtos informacijos prasmę (Jovaiša, 2001), sąveiką.

Psichopedagoginiai tyrimai, susiję su aktualiais ideologiniais aspektais, aprėpia platų jūrinės savivokos interpretacijų įvairovės spektrą. Su jūrine savivoka paprastai siejami jūrinės savimonės, jūrinio sąmoningumo, jūrinio sąmonėjimo moksliniai klausimai.

Daugiausia psichopedagoginio pobūdžio mokslo duomenų apie jūrinę savivoką ir jai artimų fragmentų teikiama socialinio jūros įvaizdžio, asmeninio jūros vaizdinio formavimosi sąlygų, jūros traukos ir vengimo mentalinių motyvų, jūros simboliais pasižyminčios psichoanalizės, jūros suvokimo psichologinės analizės, virtualios erdvės poveikio, jūrinei savivokai reikšmingos epochų kaitos, doros europiečių jūrinės gyvensenos unifikavimo, protestantiškojo jūrų verslo ir laisvės pajautos, jūrininkų saviugdų poreikių, jų psichoprofilaktikos priemonių taikymo, jūrininkų streso valdymo kompetencijos, protinės jų organizmo būklės, jūrinio asmenybės ugdymo, buriuojant, kontekste (Hellpach, 1950; Corbin, 1994; Dubin, 1996; Paul, 1998; Pestana, 2001; Hugo, 2003; Žukauskienė, Viršilas, 2005; Schmid-Höhne, 2006; Stadler, 1988, 2007; Tenzer, 2007; Naujok, 2008; Rademacher, Zielke, 2009; Rapolienė, Sąlyga, 2012).

Dažnai jūrinė savivoka siejama su ugdymu vadovavimu (angl. *coaching*), kur jūra figūroja kaip gyvenimą įprasminanti kokybinė dimensija – jūros metaforos taikomos asmenybės savo vertės suvokimui, pedagoginė terapija siejama su asmenybės psichologine savivalda (Deters, 2008; Fritz, 2011).

Ugdymo, taikant meno terapiją, požiūriu gamtos vaizdas gali būti interpretuojamas kaip būtis esmę reiškianti metafora. Jungiantis žmogaus kolektyvinėje pasąmonėje glūdintiems žmonijos ankstesnės patirties vaizdiniais (archetipams) ir žmogaus santykiui su jūra, – mažėja psichoemocinė įtampa, asmenybė praturtinama. Pasąmonės archetipinius simbolius primenančio jūros gamtovaizdžio naudojimas asmeninės – egzistenciškai svarbios – patirties įsisąmoninimui leidžia žmogui savitai suvokti jo sąmonėje kylančias metaforas, atrasti praturtinantį archetipinių vaizdinių ir individualios patirties sąlytį (Jung, 1999; Sučylaitė, 2009). Santykis su jūra pažadina žmogaus pasąmonės galias ir padeda asmenybei geriau išgyventi savo vertę, individualiai susivokti gyvenime intuityviai jaučiamų žmonių artimų vertybių kontekste.

Jūrinės savivokos mentalinio valdymo psichopedagoginių sąlygų analizė hodegetiką praturtina, tačiau nėra pakankama. Asmenybės sąmoningumui plėtoti bei savivokai gerinti reikalingi moksliniai rezultatai, gauti atlikus psichopedagoginius diagnostinius pjūvius ir remiantis nekintančiais, patikimais transcendentinės reikšmės idealais, kurie, nepaisant eventualiai neigiamų fizinių sąlygų ar fiziologinių rodiklių, teikia galutinę žmogiškosios būtis prasmę, kreipia ugdytis laisvą asmenybę, padeda skatinti jos saviraišką, savarankišką mąstymą, egzistencinių klausimų kėlimą, įvairiapusi sąmoningą savo gyvenimo strategiją.

Demokratijos sąlygomis mokslo pasaulyje XX a. antroje pusėje žmogų dehumanizuojanti bihevioristinė psichologija švietimo sistemoje vertinta daug mažiau. Biheviorizmas (tyrimo objektu laikantis vien objektyviai registruojamas elgesio apraiškas, pripažįstantis biologinį ginklą) yra grįstas I. Pavlovo mediciniais eksperimentais su šunimis ir žmonėmis (vaikais), E. L. Thorndike, B. F. Skinner labai abejotinos etinės vertės darbais.

Futurologų projektuojami totalitarinio valdymo biheviorizmo dvasia scenarijai skelbia, kad globaliosios jėgos siekia (diskriminaciniu) kokybiniu požiūriu

perskirstyti žmoniją, kiekvienam individui (kvaziasmenybei) implantuoti distancinės kontrolės mikroschemas ir kt. Mokslininkai paskiro žmogaus gyvenimo, laisvės ir savimonės valdymo, asmenybės privatumo pažeidimo, manipuliacinius požymius fiksuoja ir gausiai skelbia Prancūzijoje, Vokietijoje, JAV, Rusijoje.

Technokratinės diktatūros, individų distancinio valdymo pradiniu etapu futurologai laiko valstybines visuotinio sekimo direktyvas; interneto socialinius tinklus, naudojamus politinei įtakai (Bauman, 2012); privačių virtualios komunikacijos duomenų kaupimą prisidengus saugumu, terorizmo prevencija ar kitu kilniu motyvu; nuolatinį viso Žemės paviršiaus palydovinių skenavimą; bankinių ar vadinamųjų nuolaidų kortelių populiarinimą, siekiant registruoti klientų duomenis, įpročius, juos (trans)formuoti, kurti atitinkamas produktų rinkas, bausti ar eliminuoti kitaip mąstančiuosius.

Tačiau demokratinėje švietimo politikoje prioritetas teikiamas nemanipuliacinei humanistinei – kognityviajai psichologijos kryptčiai. XX a. kilo tam tikra „antipsichopedagoginė“ švietimo politikos kampanija, nukreipta prieš manipuliacinę psichopedagogiką ir skatinanti sąmoningumą bei asmenybės sąmonėjimą (Braunmühl, 1990).

Apskritai žmogus save gali suvokti dvejopai – kaip tyrimo objektą ir kaip jokiame tyrimui neprieinamą laisvą egzistenciją, neobjektinę realybę, kurioje asmenybė išsiskiria autentiškai save suvokdama, pasinerdama į savo mąstymo ir veiklos ištakas (Jaspers, 1989).

Asmenybės laisvėjimo galimybės pagrindu tikslinga natūraliai sintezuoti ideologinį ir psichopedagoginį žmogaus jūrinės savivokos valdymo lygmenis, siekiant asmenybės vertingumo jūrinėje savivokoje tyrimams suteikti globalesnį – europinį – kontekstą, kuriam būdinga kilnus transcendentinės reikšmės vertybinis virsmas, skirtas branginti ir turtinti žmogaus asmenybę Europos identiteto puoselėjimo dvasia.

Tikėtina, kad į jūrinės savivokos mentalinio valdymo mokslinių tyrimų problematiką integruojant ideologinį ir psichopedagoginį lygmenį, santykyje su jūra individualiu būdu transcenduojant virš kasdienybės, atsižvelgiant į psichologinius poveikius, orientuojantis į žmonijos dvasios raidos patirtyje užkoduotą transcendentinio idealo vertybinį virsmą, išsiskleidusį klasikinėje Europos kultūroje, – dėsningai ryškėja asmenybės savo vertingumo pajautos skatinimo potencialas. Taikomuoju požiūriu išdėstyta mokslinė argumentacija galima metodologiškai grįsti atitinkamus jūrinės savivokos mentalinio valdymo empirinius tyrimus.

Išvados

Jūrinės savivokos ideologinio valdymo mokslinis spektras ištirtumo lygmeniu pasižymi Europos jūrinės kultūros tradicija, graikų, arabų, judeo-krikščioniškuoju tyrimų mentalitetu; aprioriniu asmenybės vertingumu, kai gyvybės kilmės ir likimo, egzistenciniai ir psichanalitiniai valdymo ir ugdymo klausimai susieti su vadinamomis, jų simbolika; lietuvių tautinio jūrinio mentaliteto kuriant valstybę pozicionavimu, jūrinių filosofinių sąmonių, asmens savivaldos dialektika, jūrų ekonomika, jūrų sektoriaus verslų socialiai atsakinga aplinka, profesinių jūrininkų rengimu, jų orumu, dvasingumu, fizine ir

psichine sveikata, jūrininkų psichologiniu teroru; pagarba multidisciplininiais jūrinės savivokos tyrimams, saviverte ir tolerancija.

Psichopedagoginio jūrinės savivokos valdymo mokslinę situaciją atskleidžia medicininio bei psichoterapinio sveikatos puoselėjimo prie jūros ir jūros gėrybėmis, socialinio jūros įvaizdžio, asmeninio jūros vaizdinio formavimosi sąlygų, jūros traukos ir vengimo mentalinių motyvų, jūros simboliais pasižyminties psichoanalizės, jūros suvokimo psichologinės analizės, virtualios jūros poveikio, jūrinei savivokai reikšmingos epochų kaitos, doros europiečių jūrinės gyvensenos unifikavimo, protestantiškojo jūrų verslo ir laisvės pajautos, jūrininkų saviugdų poreikių, jų psichoprofilaktikos priemonių taikymo, jūrininkų streso valdymo kompetencijos, protinės jų organizmo būklės, jūrinio asmenybės ugdymo buriuojant, jūrinės meno terapijos ir nepažeistinos asmens laisvės apskritai, tyrimai.

Atskleista jūrinės savivokos mentalinio valdymo mokslinė problematika gali būti taikoma metodologiškai grindžiant empirinius tyrimus, susijusius su jūrinių žmogaus būties dimensija.

Literatūra

- Aramavičiūtė, V. (2005). *Auklėjimas ir dvasinė asmenybės branda*. Vilnius: Gimtasis žodis.
- Astikas, E. (2012). *Mačiau žaliąjį spindulį. Jūrų kapitono užrašai*. Klaipėda: Lietuvos marinistikos žurnalistų klubas „Marinus“.
- Bauman, Z. (2012). Do Facebook and Twitter help spread Democracy and Human Rights? *Social Europe Journal*. [žiūrėta 2012-05-15]. Prieiga internetu: <http://www.social-europe.eu>
- Beresnevičius, G. (2002). *Ant laiko ašmenų*. Vilnius: Aidai.
- Bitinas, B. (2000). *Ugdymo filosofija*. Vilnius: Enciklopedija.
- Bitinas B. (2004). *Hodegetika. Auklėjimo teorija ir technologija*. Vilnius: Kronta.
- Braunmühl, E. (1990). *Zum Vernunft kommen. Eine „Antipsychopädagogik“*. Weinheim: Beltz Verlagsgruppe.
- Clouse, R. G. (2000). Suklestėjimas: Vakarų Bažnyčia. *Krikščionybės istorija*. Vilnius: Alma littera, p. 266–309.
- Corbin, A. (1994). *Meereslust. Das Abendland und die Entdeckung der Küste*. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch.
- Dabartinės lietuvių kalbos žodynas*. (2000). Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas.
- Denton, D. E. (1970). *The Language of Ordinary Experience: A Study in the Philosophy of Education*. New York: Philosophical Library.
- Deters, I. (2008). *Die Entwicklung der Moral – universell oder kulturspezifisch*. München: GRIN Verlag.
- Donskis, L. (2009). *Neapykantos formos: įaudrinta vaizduotė modernioje filosofijoje ir literatūroje*. Vilnius: Versus aureus.
- Dubin, G. (1996). *Unseren Ängsten auf der Spur. Vom Mittelalter zum Jahr 2000*. Köln: DuMont.
- Duoblienė, L. (2006). *Šiuolaikinė ugdymo filosofija: refleksijos ir dialogo link*. Vilnius: Tyto alba.
- Encyclopedia Britannica*. (1999). [žiūrėta 2011-05-13]. Prieiga internetu: <http://www.britannica.com>
- Fritz, S. (2011). *Meer-Wert durch psychologische Beratung*. [žiūrėta 2011-05-19]. Prieiga internetu: <http://www.meerwert.com>
- Gairės laivybos kompanijoms. Lygios galimybės ir įvairovė Europos laivybos bendrovėse. Priekabiavimo ir grasinimų*

- darbo vietoje panaikinimas. (2004). Briuselis: EBLSA Europos transporto darbuotojų federacija.
- Guardini, R. (1994). *Išganytojai: mitai, apreiškimas, politika*. Vilnius: Katalikų pasaulis.
- Gudavičius, E. (1999). *Lietuvos istorija*, 1. Vilnius: Lietuvos rašytojų sąjungos leidykla.
- Hahn-Hübner, M. (2010). *Thalasso-Therapie – die Kraft von Sand und Meer*. [žiūrėta 2011-05-15]. Prieiga internetu: <http://www.fid-gesundheitswissen.de>
- Hellpach, W. (1950). *Geopsyché. Die Menschenseele unter dem Einfluss von Wetter und Klima, Boden und Landschaft*. Stuttgart: Ferdinand Enke.
- Hugo, V. (2003). *Die Arbeiter des Meeres*. Hamburg: Achilla Presse.
- International Convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers, 1978, as amended in 1995 and 1997 (STCW Convention) and Seafarer's Training, Certification and Watchkeeping Code (STCW Code). (2001). London: International Maritime Organization.
- Jaspers, K. (1989). *Filosofijos įvadas*. Vilnius: Pradai.
- Jovaiša, L. (2001). *Ugdymo mokslas ir praktika*. Vilnius: Agora.
- Jung, C. G. (1999). *Psichoanalizė ir filosofija*. Vilnius: Pradai.
- Jūrininkų rengimas Lietuvoje jūreivystės istorijos retrospektyvoje. (2008). Klaipėda: Libra Memelensis.
- Kalvaitienė, G. (2010). Jūreivystės studentų profesinės karjeros savivaldos gebėjimų ugdymo prielaidos. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, 19, 60–71.
- Kalvaitienė, G. (2012). Jūreivystės studentų profesinės karjeros planavimo mokėjimų ugdymo modelis. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
- Kaufmann, J. C. (2006). *Frauenkörper – Männerblicke. Soziologie des Oben-ohne*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Krikštopaitis, J. A. (2002). Išižiebusi ir greit išblėsusi jūrinės valstybės idėja. *Mokslas ir gyvenimas*, 12. [žiūrėta 2007-07-04]. Prieiga internetu: <http://www.aisis.gf.vu.lt>
- Kullik, G. (2005). *Mythos Kap Bojador. Gil Eannes und Portugals Vorstoß nach Afrika*. Norderstedt: Books on Demand GmbH.
- Landsbergis, V. (2008). Europos tapatybės krizė moraliniu ir politiniu požiūriu. *Soter*, 25 (53), 145–156.
- Levinas, E. (1995). *Existence and Existents*. London: Kluwer Academic Publishers.
- Lietuvos saugios laivybos administracija. (2011). [žiūrėta 2011-05-14]. Prieiga internetu: <http://www.msa.lt>
- Lileikis, S. (2010). Jūreivystės studentų vertybinis santykis su jūra: fenomenologiniai kontūrai. *Acta paedagogica Vilnensia*, 24, 39–49.
- Lileikis, S. (2011). *Kultūrinės ir psichosocialinės jūrinės edukacijos metodologiniai metmenys*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
- Maceina, A. (2001). Religijos reikšmė kultūrai. *Soter*, 5 (33), 1 priedas, 7–79.
- Maret, K. (2009). *Dove Health Alliance*. [žiūrėta 2009-08-05]. Prieiga internetu: <http://www.heartmindcommunications.com>
- Markschies, Ch. (2006). *Das Christentum und Europa – Wurzel einer europäischen Identität*. [žiūrėta 2011-05-14]. Prieiga internetu: <http://www.schwarzkopf-stiftung.de>
- Martišauskienė, E. (2004). *Paauglių dvasingumas kaip pedagoginis reiškiny*. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.
- Naujok, M. (2008). *Sicher segeln ohne Stress*. Bielefeld: Delius Klasing.
- Paul, A. T. (1998). Überschreitung und Schwellenangst. Über die nautische Phantasie und die Küste. *Ästhetik & Kommunikation*, 102, 59–66.
- Paulauskas, S. (1999). *Savivaldos dialektika*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
- Personal Safety & Social Responsibility. A video training program based on S. T. C. W. requirements*. (2001). Seattle: John Sabella & Associates, INC.
- Pestana, C. G. (2001). The ideological Origins of the British Empire by David Armitage. *The William and Mary Quarterly*, 58 (2), 542–545.
- Prekybos laivyno steigimo reikalu, 1927. (1998). *Lietuvos mokslas. Mokslas Vakarų krašte*. Vilnius: Lietuvos mokslas, 479–501.
- Rademacher, T., Zielke, M. (2009). *Traumatischer Stress in der Handelsschiffahrt – Curriculum für nautisches Führungspersonal zur Krisenintervention nach Extrembelastungen*. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Rapolienė, L., Salyga, J. (2012). Psichoemocinis stresas jūrininko darbe ir jo mažinimo galimybės. *Sveikatos mokslai*, 22 (3), 83–87.
- Safronovas, V. (2011). *Praeitis kaip konflikto šaltinis. Tapatybės ideologijų konkurencija XX amžiaus Klaipėdoje*. Vilnius: Lietuvos istorijos instituto leidykla.
- Salyga, J., Malakauskienė, R., Jonutytė, I. (2008). Lietuvos jūrininkų patiriamo psichologinio teroro ir fizinės sveikatos ryšys. *Sveikatos mokslai*, 2 (56), 1613–1616.
- Schmid-Höhne, F. (2006). *Die Meere in uns. Eine psychologische Untersuchung über das Meer als Bedeutungsraum*. Herbolzheim: Centaurus Verlag.
- Schmid-Höhne, F., Bühr, F. (2011). *Ihre Veränderung beginnt am Meer*. [žiūrėta 2011-05-14]. Prieiga internetu: <http://www.swellness.de>
- Schwanitz, D. (2001). *Ką turi žinoti kiekvienas išsilavinęs žmogus*. Vilnius: Tyto alba.
- Stadler, M. A. (1988). *Persönlichkeitsentwicklung an Bord. Chancen pädagogisch-therapeutischen Jugendsegelns*. Lüneburg: Neubauer.
- Stadler, M. (2007). *Psychologie an Bord*. Bielefeld: Delius Klasing.
- Sučylaitė, J. (2009). Psichiškai neįgalių asmenų savivokos ugdymas, taikant poetikos terapiją. *Socialinis ugdymas*, 7 (18), 64–74.
- Šalkauskis, S. (1936). *Bendrieji pedagogikos pagrindai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
- Šalkauskis, S. (1991). *Pedagoginiai raštai*. Kaunas: Šviesa.
- Šliogeris, A. (2011). *Transcendencijos tyla*. Vilnius: Margi raštai.
- Targamadžė, V. (2010). Ugdymo ir ugdymosi paradigma bendrojo lavinimo mokykloje: realija ar vizija? *Acta paedagogica Vilnensia*, 24, 69–77.
- Tenzer, E. (2007). *Einfach schweben. Wie das Meer den Menschen glücklich macht*. Hamburg: Marebuchverlag.
- Tijūnėlienė, O. (2009). *Žmogaus pašaukimas – tapti žmogumi*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
- Wagner, H. (2010). Prasmės suradimas tarp neapibrėžtų modernaus gyvenimo modelių ir asmeninės savivertės siekio. *Acta paedagogica Vilnensia*, 24, 126–139.
- Žaromskis, R. (2001). Jūrinis mentalitetas kaip visuomenės geografinio ugdymo dalis. *Geografija Lietuvoje*. Vilnius: Geografijos institutas, 52–61.
- Žaromskis, R. (2008). *Baltijos jūros uostai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
- Žaromskis, R. (2010). *Lietuvos jūriniai interesai kaip jūrinės savimonės atspindys*. [žiūrėta 2011-05-14]. Prieiga internetu: <http://www.slideshare.net>
- Žukauskienė, L., Viršilas, V. (2005). Lietuvos jūrininkų saviugdų poreikiai XXI a. pradžioje: vertybinis aspektas. *Pedagogika*, 80, 57–62.
- Žvejyba ir akvakultūra Europoje. *Integruotos jūrinės politikos vizija Europoje*. (2006). Briuselis: Europos Komisija.

SCIENTIFIC PROBLEM OF MENTAL MANAGEMENT OF THE MARITIME SELF-CONCEPT

S u m m a r y

Scientific problem of mental management of the maritime self-concept is discussed in the article. The research type is theoretically descriptive. Methods of retrospective analysis and systemization of scientific data of the ideological and psycho-pedagogical management of the maritime self-concept are used in the research. The scientific spectrum of the ideological management and scientific situation of the psycho-pedagogical management are problematically analyzed. The scientific research is methodologically based on the STCW convention, paradigm of universal upbringing, idealism, humanism, existentialism, existential phenomenology and neotomism philosophy. Scientific data of mental management of the maritime self-concept shows an individual relationship with the sea, transcendence over everyday routine, consideration of ideological and psychological effects, valuable transformation of the transcendental ideal of the humanity spiritual development in the classic European culture, and the potential of feeling of the personal self-esteem at ideological and psycho-pedagogical levels.

The European maritime culture tradition and Greek, Arabic and Judeo-Christian mentality of researches, a priori personal value (when genesis and destiny of life, existential and

psychoanalytic questions of management and education relate to water and its symbolism), the Lithuanian national maritime mentality, development of a new state, maritime philosophic consciousness, personal self-management dialectics, maritime economics, socially responsible maritime business for the environment, professional training of seafarers, their dignity, spirituality, physical and psychical health and psychological terror, respect of multidisciplinary researches of the maritime self-concept, dignity, self-esteem and tolerance of the researchers characterize the scientific situation at the level of the explorative grade of ideological management of the maritime self-concept.

The scientific spectrum of psycho-pedagogical management of the maritime self-concept shows the researches of the maritime medicine and psychotherapy, social image of the sea, conditions of the personal education of the sea image, mental motives of attractiveness and avoidance of the sea, maritime symbols of the psychoanalysis, psychological analysis of the sea concept, effect of the virtual sea, transformation of epochs, unification of the European moral maritime lifestyle, protestant maritime business and freedom, needs of the seafarers' self-education, their psycho-prophylactics and stress management competence, the mental condition of the organism, sailor personality development, maritime art-therapy and invulnerable personal freedom in general.

KEY WORDS: personality, maritime self-concept, mental management, ideology, psycho-pedagogics.

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



LOGISTIC MANAGEMENT IN CRISIS SITUATIONS

Wilk-Jakubowski Grzegorz¹

¹ Faculty of Social Sciences in Kielce, Faculty of Economic Science in Tarnobrzeg,
Boleslaw Markowski Higher School of Commerce in Kielce

Annotation

The aim of this article is the analysis of logistics management in the crisis situations based on the case of the organisation of logistics security after Poland's biggest construction disaster that took place on 28th of January 2006 in Chorzów. The introduction defines key concepts, it indicates the aim of the publication and the research methods used. It also presents the state of research in the field of logistics management in crisis situations. The research methods such as a descriptive, legally-institutional and decision making one were used for the analysis of logistics management in crisis situations based on the example of the organisation of logistic security. Having analysed the volume of research within the field of logistics management it was concluded that the field literature does not include the practical aspect of the logistics management process i.e. the logistic security of the people affected. The intend of this article is to complete this gap in the literature. In the later part of this document an organisation of logistics management is analysed. This analysis covers the missions of logistics activities, the factors determining their effectiveness and the authorities responsible for the management of the logistic potential in the crisis situations. Then, five phases of logistics security organisation are presented- a preparatory, an introductory, a phase of integration, removal and the phase of restoring the initial order. Thus, it was found that the specification of logistic activities undertaken at each phase of logistic security activities of the people affected in the crisis situations depends on the type of threat, its' scale and the pace of its' development. The next part of this article covers the analysis of functioning of the logistic groups of management teams at the time of peace when the crisis situations in certain area do not occur but also during the crisis situations and the states of emergency. Then, the research covers the logistic security organisation after the construction disaster in Chorzów. The main tasks of the rescue and logistic service units which were gathered on the site of catastrophe are presented. It should be noted that the actions undertaken by the above-mentioned service units were very effective. This is indicated by the ratio in the number of people rescued during the rescue action to the number of victims who died as a result of the disaster. The conclusion of this article presents findings of the research. Two stages of logistic actions that were undertaken during the rescue operation within the catastrophe area were separated: a stage of securing the continuity of actions and the stage of organising and managing the socio-technical facilities. It should be emphasised that the analysis of rescue operation proved that the effectiveness of actions undertaken in the crisis situations depends on acquiring in a short period of time a great number of special forces concentration in a certain area. Moreover, a successful rescue operation is dependent on the rapid development of logistic facilities. The size of a crisis situation often exceeds operation capabilities as well as supply and service potential of the municipality, county or even a region.

KEY WORDS: logistics management, logistic security, crisis situation, construction disaster in Chorzów.

Introduction

Safety is one of the basic human needs and values. It is associated with threats and the ability of state institutions to undertaking organised, effective and rapid actions in the crisis situations. (Szmulik 2012)

The concepts of logistics management and crisis situation are the starting points for deliberations undertaken in this article. The first term covers the organisation of both supply and delivery of professional, economic and living-related services for the people affected, the organisation of logistic security of the units undertaking rescue and preventative actions as well as the logistic activities as a whole in relation to the restoration of critical, transport and road infrastructure. (Pietras, Pałka 2012). The concept of a crisis situation shall be, in turn, understood as a situation that impacts negatively on the safety of people, property in large sizes or the environment and producing significant restrictions on the operation of the competent public administration authorities due to the inadequacy of the possessed capabilities and resources (Act on Crisis Management).

The intend of this document is to analyse the process of logistics management in the crisis situation using the example of the logistic security organisations after the

construction disaster that took place on the 28th of January, 2006 in Chorzów.

Three research methods were used in this document. Their effectiveness was evaluated throughout the prism of their usefulness for the specific purpose of the research. The first part of the document is dominated by two research methods- a descriptive and legally-institutional one. Thus, in order to analyse the organisation of logistic security after the construction catastrophe in Chorzów, a decisive method was also used.

The issue of logistic management in crisis situations in Polish literature is almost non-existent. The two books by Eugeniusz Nowak (Nowak 2008, Nowak 2009) positively stand out from the others. They present crisis logistic management in the context of theoretical organisation of logistic security of people affected and in the context of logistic view of the management as a component of crisis management. Such a perception on the issue of logistic management provides theoretical solutions that favour a formation of supply and service processes that are implemented in the logistic chains organised for the population affected in the crisis situations. The field literature, however, does not take into account the practical aspect of this process, i.e. the logistic security of people affected. This article aims to fulfil the gap in the literature.

The organisation of logistic management in the crisis situations

The organisation of logistic management in the crisis situations is subordinated to the mission of logistic activities. It is expressed in a bid to reach all the casualties with the delivery of basic supplies and logistic services. The analysis of the crisis situations for the implementation of tasks related to the logistic security of casualties allows the statement about the presence of dichotomy. Logistic activities aim to provide the conditions for survival to the casualties. They involve the organisation of delivery of supplies and services according to the minimal acceptable standards. However, a great number of people affected and the extreme rescue conditions require a mass use of the logistic potential which can be defined as a certain resource of delivery and service capabilities that may be used for logistic security of affected population. The reasonable management of the potential should consist of actions undertaken within the framework of logistic management that would ensure conditions for reaching an appropriate quality of delivery and services to specified recipients at the right time and in the quantities required. (Nowak 2008).

A temporary character of crisis management teams has a significant impact on the efficiency of logistics management in crisis situations. These teams include not only full time employees of public administration but also area experts who only work together during the training and in case of occurrence of a crisis situation. The additional problem in functioning of these groups is their freelance character. It is indicated by fulfilling additional posts within the framework of crisis management teams with the full time public administration employees as well as by employing the area specialists to work for the logistic groups as volunteers. Such a situation impedes the rational planning of logistic tasks and the organisation of their effective implementation. The lack of combining the involvement in the logistic groups of crisis management teams with the work of crisis management centres that are responsible for the preparation of plans of emergency response as well as the organisation and conduction of trainings for the employees of logistic groups of crisis management teams is the source of difficulties in the effective implementation of logistic security of the population affected in the crisis situations.

It should be noted that the public administration authorities on four different levels-from the municipal to central government level, are responsible for the reasonable management of logistic potential in the crisis situations. The effective implementation of the tasks within the framework of logistic management is based on the principle of the hierarchy of activities. It involves placing an organisation of logistic activities at the lowest possible level of administration to be able to implement logistic projects effectively. All the authorities of public administration are involved in the preparation of the logistic potential, i.e. human resources, supply and service resources. However, the direct implementation of logistic tasks is the responsibility of the lowest administrative level unit-the municipality. The public administrative bodies of the higher levels support the administrative bodies on the lower levels with their

logistic potential depending on their needs and the situation (Nowak 2009).

The logistic bodies involved in the accomplishment of logistic tasks for the people affected by the crisis situations consist of logistic security groups and the health care and social aid groups of crisis management teams. These are appointed in municipality, county and region. On the municipality level the logistic security groups include supply, transport and economy as well as household specialists. Their health care and social aid groups involve evacuation, medical and sanitary, anti-epidemic, supply of medical materials and equipment and the social and living assistance specialists. The county and regional logistic support groups include specialists responsible for the coordination of resources and supplies as well as transport, whereas in the county and regional groups of health care, social and living assistance work the specialists responsible for the medical evacuation, medical and sanitary and anti-epidemic issues as well as for the supply of equipment and medical goods. The logistic groups of governmental crisis management teams include a group of planning, support and analysing of resources which consists of two sections-planning and coordination of deliveries of supply and collecting of logistic resources as well as a group of coordination of humanitarian aid that, in turn, consists of two sections-the coordination of activities and cooperation with civil society and humanitarian organisations as well as the bodies delivering supply and providing logistic and medical services. These, in particular, include fire protection units, health services, an ambulance, police, city and municipal police, military, border guards but also the formation of civil defence units. (Nowak 2008).

The phases of logistic security organisation

The notion of five phases of logistic security prevails in the actions of staff responsible for crisis management. (Pietras, Palka 2012):

1. The preparatory phase activities include forecasting the types and the scale of possible threats and the resulting logistic tasks.
2. The initial phase- it is characterised by the sudden risk development, the nature of which may exceed the size of the logistic potential prepared in a given area for a period of crisis. The scale of undertaken delivery supplies and logistic services provided to the population affected is reduced to bare minimum.
3. The integration phase involves connection of available forces with the logistic resources proportionally to the volume of performed logistic tasks. The effective logistic management that enables effective use of the logistic potential gathered in the crisis situation area and a logistic support given by the superior administrative authorities leads to the increase in the scale of supply and logistic services delivery proportionally to the size of the logistic needs of the people affected.
4. The phase of removing the results of the disaster. It involves the activities of emergency service units such as transport, renovation and construction. The main actions are then directed not on helping the victims of a crisis situation but on the normalization of the situation within the affected area i.e. such as warehousing and distribution

of allocated material resources, transport tasks related to the transport of people, equipment and materials necessary to the elimination of destruction.

5. The phase of restoration to the initial state. It usually lasts the longest. It involves the restoration of damaged infrastructure but also the actions of technical, supply, social assistance units and others. Within this phase the transport and storage tasks are crucial.

It should be noted that the specification of logistic activities undertaken at different phases of logistic security of affected population in crisis situations depends on a type of danger and the scale and pace of its' development (Szymonik, Maciejewski 2008). According to the scale of threats the main administrators of logistic activities are on municipal level: village mayors, mayors, mayors of the towns and city mayors. On the county level these are district governors, on the regional level-governors and on the country level it is the relevant minister's function. However, these are always the logistic groups of municipal, county, regional and governmental crisis management teams that are the initiators of these actions (Nowak 2008).

The functioning of logistic groups of crisis management teams.

At the times of peace when the crisis situations do not occur within a certain area the logistic groups of crisis management teams perform the tasks within the framework of the first phase of logistic security (i.e.. prevention) The tasks of the logistic groups at the preparatory phase involve: forecasting of the logistic situation (especially medical), determining the necessary supply and services' potential, the comparison of logistic resources with the projected needs of the people affected in the crisis situations, planning of logistic tasks, forming conditions for the management of logistics and the accomplishment of scheduled logistic tasks but also training service units responsible for the fulfilment of the logistic tasks. The high efficiency of logistic operations requires from the leaders of logistic groups of crisis management teams a participation in the decision-making process that is pursued in the centres of crisis management.

A decision to establish a crisis management team in the event of an emergency is made by the mayors, mayors of the towns, city mayors, district governors and governors. However, they do not have the obligation to make a decision about its' formation. In the event of an emergency, the logistic groups of crisis management teams perform tasks within the framework of the initial phase, integration, removing the effects and restoring the original order. These include the organisation of medical assistance for the injured and sick, supply sourcing and logistic services for the population affected, the evacuation of injured and their property, providing emergency shelter for the evacuated people, medical and sanitary, anti-epidemic operations, psychological care for people affected, rescue and evacuation of livestock and providing it with the veterinary help. Moreover, the groups of logistic crisis management teams are involved in estimating damages and losses, starting assistance

programs for the affected persons and restoring services and logistic resources (Nowak 2008).

States of emergency may be introduced in the event of any special risks (natural disaster, emergency or military) threatening the people, their property, the infrastructure, the environment and the country. The introduction of many limitations of freedom and human rights for a human and for a citizen is their feature. These limitations contribute to the formation of favourable conditions for the organisation and accomplishment of logistic actions and they enable prevention or a rapid removal of the effects of the crisis situation. It is important from the perspective of the logistics to involve the suspension of activities of certain companies in order to exploit their potential for the achievement of the logistic tasks, to order a specific activity (especially in the field of logistic operations), the imposition on the employers of an obligation to delegate their employees for the command of the body in charge of rescue and preventive actions (a possibility of giving them tasks of another kind than the ones included in their work commitments), an obligation to work Sundays, holidays and during their regular days off, a partial or full regulation of certain products' supply, a duty to vacate or secure the dwellings or any other premises, the evacuation orders from certain places, areas and buildings within a certain period of time, an order and a ban of staying at certain places and objects, an order or a ban of a particular method of movement, the use of the real estate and the movables without the consent of their owner or an authorised person and performing personal and material services. These in particular include the active participation of rescue units providing first aid to the people affected and performing specific tasks. As Eugeniusz Nowak rightly remarks: "the introduction of the states of emergency favours the implementation of, *inter alia*, logistic tasks for the affected population as well as personal states of rescue and preventive teams involved in crisis response. Hence, mobility logistic groups ZZK (of crisis management teams-G. W.-J.) will be one of the first initiators of actions on introducing states of emergency and the resulting restrictions on the freedom and rights of the human and the citizen during the situations of particular threats to the population including their property, the environment and the infrastructure." (Nowak 2008).

The organisation of logistic security after the construction disaster in Chorzów Poland's biggest construction disaster took place on the 28 January 2006 in the trade hall number 1 during the Katowice International Fair (Mendera 2007). At the time of an event, at 5:15pm local time when the central section of the roof of the hall collapsed due to the weight of snow and ice there were over 500 people in the hall. Due to the fact that the construction catastrophe site was located on the border of two cities- Chorzów and Katowice the calls about the incident were coming simultaneously to two urban stations of managing the State Fire Fighters Unit and the Rescue Service. Both stations sent their subordinated units to the catastrophe site. These included nine fire fighting and rescue brigades. This fact contributed to the faster accomplishment of increased concentration of rescue forces. Moreover, an operational unit was also sent to the scene of catastrophe by the duty officer of the

Regional Rescue Coordination Unit after receiving at 5:21pm an information about the collapse of the roof. Moreover, he put three cranes, three fire fighting troops, a section of road traffic safety and a heavy truck of technical rescue on a standby. He also informed the Medical Rescue Coordination Centre, the Regional Crisis Management Centre and the Regional Police Headquarters about the incident requesting at the same time to put on a standby their subordinated units. (Błaszczński 2007).

In the initial phase of logistic management organisation the rescue actions were undertaken mostly by the exhibition participants and bystanders. Their goal was the evacuation of people from the danger zone. The first rescue and fire fighting units and the medical rescue teams arrived at the scene at 5:30 pm. They undertook the actions aiming to secure the area of catastrophe against the return to the hall the people who managed to evacuate themselves earlier. Moreover, with the help of the equipment collected on the site of disaster such as hoists, air cushions, metal cutting saws, metal cutting hydraulic equipment and jacks they began the rescue operation aimed at rescuing. In addition, they undertook actions aimed at lightening the rescue scene and providing medical help to the victims. Due to the shortage of manpower and resources available on the scene of catastrophe, Capt. Ryszard Wolski – the Chief of the Rescue Action, requested additional medical rescue teams, cranes, technical rescue teams, the police and the municipal police (Headquarters of the State Fire Service in Katowice 2006).

Upon arriving on the site of the operation of a group of Regional Rescue Coordination Unit at 5.35 pm Jr. Brig. Janusz Ciesielski overtook the leadership of the rescue teams. He divided the operation area into two operational sections-the northern and the southern. The task of the rescue teams was the release of people crashed by the collapsed roof and medical assistance to injured people. The officer of Regional Rescue Coordination Unit kept informing about the situation at the catastrophe site the Silesian Regional Chief of the State Fire Brigade who, in turn, appointed a liaison officer who went to the Crisis Management Centre of the Silesian Governor and the national Rescue Coordination and Civil Protection Centre. As a result, additional technical rescue units, a section of road rescue and two fire fighting sections were sent to the scene. Despite of the size of logistic potential accumulated at the catastrophe site still, the necessary forces and resources needed for the effective rescue actions were not gathered. Due to the insufficient number of medical rescue teams there were intervals in the transport of the injured to the hospitals. Thus, the person in charge of medical rescue actions made a decision to form a site of segregation. As a result, only the most seriously injured were taken to the hospitals in ambulances. The medical assistance to those lightly injured was provided at the site (The Headquarters of the State Fire Service in Katowice, 2006).

Having arrived at the site, the Silesian Regional Commander in Chief of the State Fire Brigade, brigadier general Janusz Skulich decided to overtake the leadership of the ongoing rescue operations. The National Rescue Coordination and Civil Protection Centre sent on his

request two search and rescue groups with dogs, 80 cadets of the State Fire Service School, technical rescue teams and cranes from the Malopolska and Opole region as well as a group of psychologists from the Main School of Fire Service. Due to the extremely low temperature of -17 degrees centigrade, the Crisis Management Centre of the Governor sent to the site two buses and blankets and dealt with the organisation of hot drinks and meals for the emergency and rescue units. Moreover, the Chief of the Rescue Action appointed the operation headquarters that were regularly supplied with the specialists who came to the site. He also organised medical assistance sites and appointed people responsible for the formation of forces reception site and the logistic security. In order to continue the rescue operation the acquisition of petrol saws, fuel, pneumatic tents and thermal air blankets was necessary.

It should be emphasized that the main task of the rescue forces was still at the time the release of the injured from beneath the collapsed roof (since 9.10 pm the implementation of this task was supported by the search and rescue teams accompanied by the search dogs that pointed to the places where they could possibly find people alive), the transfer of the injured to the segregation site, providing first aid to the injured and the transfer of the most badly injured to the medical rescue team in order to be transferred to the hospitals. The Centre of the Medical Rescue Coordination gathered and passed the information regarding the vacant places in the Silesian hospitals to the medical rescue teams. The actions of the police and the Municipal Police were focused on securing the operation area against the bystanders and on helping with transporting the injured to the segregation site and then, to the medical rescue teams. Moreover, the Police arranged a deposit for the items that belonged to the people affected by the disaster (Błaszczński 2007).

The last survivor was pulled out from underneath the collapsed roof at 10.15 pm. Despite of the unequivocal opinion of the experts on the 29 January, the Chief of the Rescue Actions delayed the acceptance of the fact that only dead people could be found underneath the hall rubble until the afternoon hours. It was not until after another rescue actions of searching the site did not contribute to finding signs of life that he made a decision about the process of gradual withdrawal of forces. Since then the activities of the services were focused on securing the building against the bystanders and on search for the dead bodies. The actions of the Regional Emergency Response Team were focused around the organisation of psychological support for the people affected, their families and the members of rescue operation teams but also on the selection of a specialist company to be responsible for demolishing the exhibition hall and for establishing the procedures for the accomplishment of this task (Błaszczński 2007).

The phase of removing the effects of disaster began with the introduction onto the site of a company with the heavy duty equipment designed for the implementation of demolition process (2nd February 2006). The last two fatalities were removed from underneath the collapsed hall during these works. There were altogether 64 fatalities removed from underneath the rubble. The rescue

operation was ceased on 20 February. 140 people were rescued and one of them died later in the hospital.

It should be noted that the ratio of the people rescued as a result of the rescue action to the number of victims who died as a result of a disaster proves the high effectiveness of the actions undertaken by the rescue and logistic services. Besides, the analysis of the injuries suffered by the casualties testify positively about the progress of a rescue operation. It was estimated that almost all the people (64 out of 65 fatalities) died at the very moment of the catastrophe. Just one person died later in the hospital.

Conclusions

During the rescue operation led on the catastrophe area two stages within the logistic operations may be distinguished- the stage of securing the continuity of the operation and the stage of organisation and managing of socio-technical facilities. Within the framework of the first stage of logistic activities when the dispatched rescue units kept arriving respectively to the site, the activities of logistic services were directed to organising a force reception site, the facilities needed by the medical services, the headquarters site, deposit sites, a temporary resting place for the rescuers, the lightening of the area and the distribution of hot drinks. The police deposit site was established in one tent while in another one there were: a temporary warehouse, medical services information point and the headquarters. In another two tents there were medical sites where assistance to the injured was provided. The medical assistance site and a resting site for the medical rescue teams were located in the last tent. Additionally, the temporary sites offering hot drinks and meals provided to the site were created. The scouts and the members of the Polish Red Cross were in charge of their distribution. Within the framework of the second stage of logistic activities when a considerable number of rescue forces participated in the rescue operation, the activities of the logistic units were focused on the organisation of social facilities for the rescuers. The temporary food and drink sites were established in three tents where meals and hot drinks were served. There were two tents that functioned as resting points for the medical rescue teams and a temporary warehouse was established in another, unheated tent. The activities of the logistic services also focused here on the organisation of technical and warehouse facilities where in one tent a site of distribution for fuel, oil, lubricants and the equipment provided to the operation site was created as well as a handy repair point for saws repair and blades replacement while in another tent there were social and warehousing facilities where blankets, drinks and meals were stored. Their other activities included the organisation of the sites for the victim identification (two tents), the organisation of the permanent headquarters site

(communication and social based on the leadership container), a temporary site for retaining the victims in the unheated tent supervised by the police officers and the organisation of the storage for the animals rescued from the danger site (The Headquarters of the Regional State Fire Service in Katowice, 2006).

It should also be noted that the analysis of the rescue operation proved that the effectiveness of actions undertaken in the crisis situations depends on acquiring in a short period of time a great accumulation of specialist forces. (Dominiak M. 2006). Besides, the success of the rescue action is dependent on the rapid unfolding of the large logistic facilities. The size of a crisis situation often exceeds the operational possibilities and the supply and service potential of a municipality, county or even a region.

Literature

- Błaszczyszki W., (2007). *Funkcjonowanie krajowego systemu ratowniczo-gaśniczego na przykładzie katastrofy budowlanej w Chorzowie*. In Jabłonowski M., Smolak L. (ed.), *Zarządzanie kryzysowe w Polsce*, 229-259. Akademia Humanistyczna imienia Aleksandra Gieysztora, Pułtusk.
- Dominiak M., (2006). *Komunikacja w kryzysie. Emocje czy chłodna kalkulacja?* In *Piar.pl*, volume 8, number 2, 20-35.
- Komenda Wojewódzka Państwowej Straży Pożarnej (2006). *Analiza zdarzenia dot.: miejsce zagrożenia związane z zawaleniem się dachu hali wystawowej Międzynarodowych Targów Katowickich w Chorzowie przy ulicy Bytkowskiej 1b w dniach 28.01.2006-20.02.2006 r.*
- Mendera Z., (2007). *Analiza przyczyn katastrofy hali wystawowej w Katowicach. XXIII Konferencja Naukowo-Techniczna Szczecin-Międzyzdroje. Awaryjne budowlane – zapobieganie – diagnostyka – naprawy – rekonstrukcje*, 93. Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Szczecińskiej, Szczecin.
- Nowak E., (2008). *Zarządzanie logistyczne w sytuacjach kryzysowych*. Akademia Obrony Narodowej, Warszawa.
- Nowak E., (2009). *Logistyka w sytuacjach kryzysowych*. Akademia Obrony Narodowej, Warszawa.
- Nowak W., Nowak E., (2009). *Podstawy logistyki w sytuacjach kryzysowych z elementami zarządzania logistycznego*. Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź-Warszawa.
- Pietras Z., Pałka E. (2012). *Logistyka w sytuacjach kryzysowych w aspekcie bezpieczeństwa ruchu drogowego – wybrane problemy*. *Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie*, volume XXXIX, number 407, 167-185.
- Szmulik, B. (2012). *Zagadnienia ogólne*. In Paździor M., Szmulik B. (ed.), *Instytucje bezpieczeństwa narodowego*, 2. C. H. Beck, Warszawa.
- Szymonik A., Maciejewski J., (2008). *Logistyka w zarządzaniu kryzysowym. Systemy logistyczne wojsk*, volume 34, 67-75.
- Ustawa o zarządzaniu kryzysowym z dnia 26 kwietnia 2007 r., Dz.U.07.89.590, art. 3, pkt 1.

Wilk-Jakubowski Grzegorz – PhD (doktor nauk humanistycznych), political scientist and historian, Dean of the Faculty of Economic Sciences of Boleslaw Markowski Higher School of Commerce-at Tarnobrzeg branch, a grant holder of the Minister of Science and Higher Education, a grant holder of Minister of National Education and Sport and a grant holder of Boleslaw Markowski Higher School of Commerce in Kielce, the winner of regional contest „Primus inter Pares” (2007), the winner of the second edition of the *Knowledge with Passion (Wiedza z Pasją)* contest. An author and co-editor of six monographs (including one in English). He has published over fifty scientific articles in Polish and foreign scientific journals. His academic interests revolve around the issues of security and Polish eastern policy (its’ conditions and concepts of their implementation). He was granted many academic scholarships (he was a guest lecturer at Okan University in Istanbul, University of Security Management in Kosice, International School of Management in Presov, CEVRO Institute in Prague and at IES Jose Zerpa in Vecindario).



KOMERCINIŲ BANKŲ VEIKLOS RIZIKĄ RIBOJANČIŲ NORMATYVŲ VYKDYMO ANALIZĖ (AB ŠIAULIŲ BANKO PAVYZDŽIU)

Angelė Lileikienė, Aušra Kovalčik

Šiaulių universitetas

Anotacija

Straipsnyje nagrinėjami komercinių bankų veiklos riziką ribojantys normatyvai. Išsamiai atlikta AB Šiaulių banko veiklos riziką ribojančių normatyvų analizė, remiantis retrospektyvine dinamine ir struktūriniu analize, testavimu nepalankiomis sąlygomis. Be pagrindinių normatyvų, tokių likvidumo, kapitalo pakankamumo ir kitų normatyvų vykdymo dinaminės analizės, tyrimo eigoje atlikta ir privalomųjų atsargų normos vertės priklausomybės nuo indėlių ir bazinės palūkanų normos regresinė analizė, taip pat atlikta AB Šiaulių banko veiklos riziką ribojančių normatyvų analizė, remiantis Bazelio III direktyvomis.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: nurodomi Likvidumo normatyvas, kapitalo pakankamumo normatyvas, maksimali atvira pozicija valiuta ir tauriaisiais metalais normatyvas, maksimali paskola vienam skolininkui normatyvas, privalomųjų atsargų normatyvas, CRD IV, Bazelis III.

Įvadas

Pagrindinis komercinių bankų reguliavimas vyksta nustatant veiklos riziką ribojančius normatyvus, kurių pagalba komercinis bankas pasiruošęs absorbuoti tam tikrą rizikos lygį. Europos centrinis bankas (ECB), įvertindamas finansų pasaulinę krizę ir jos padarinius, tobulina ir kuria naujus veiklos riziką ribojančius normatyvus komerciniams bankams, siekiant sukurti kuo efektyvesnį normatyvinių rodiklių paketą, kurio pagalba būtų galima išvengti komercinių bankų ir bankininkystės sistemos visumoje, bankroto ar sistemos krizės. Tačiau kaip rodo istorija, per ketverius metus šalyje bankrutavo du komerciniai bankai: AB bankas „Snoras“ bei AB „Ūkio bankas“.

Europos centrinis bankas (ECB) finansų krizės padarinių įtakoje sustiprino komercinių bankų reguliavimą, kas atspindėta Bazelio III direktyvose. Minėtas reguliavimas aktualus Lietuvai, nes jau prasidėjo septynerių metų integracinis procesas per CRD IV direktyvas į Bazelį III suformuluotus reikalavimus. Todėl straipsnio **tikslas** – tyrimo eigoje įvertinti AB Šiaulių banko normatyvinių rodiklių vykdymo analizę po susijungimo su AB Ūkio banku ir atlikti Bazelio III direktyvų poveikio normatyvinių rodiklių vykdymui analizę.

Siekiant apibrėžto tikslo, tyrimo eigoje, suformuluoti šie **uždaviniai**:

1. Susisteminti ir apibendrinti mokslinėje literatūroje pateikiamą normatyvinių rodiklių metodiką, išryškinant jų esminius principus.

2. Atlikti AB Šiaulių banko normatyvinių rodiklių vykdymo analizę prieš ir po susijungimo su AB Ūkio banku, identifikuojant esminius pokyčius ir įtaką.

3. Įvertinti Bazelio III direktyvų poveikį AB Šiaulių banko normatyvinių rodiklių vykdymui po susijungimo su AB Ūkio banku.

Tyrimo metodai – mokslinės literatūros ir kt. imperatyvių dokumentų analizė, dokumentų tyrimo analizė, testavimas nepalankiomis sąlygomis, regresinės analizė, modeliavimas.

Komerciniam bankams nustatytų veiklos riziką ribojančių normatyvų teoriniai aspektai

Komercinių bankų veiklos priežiūrą atlieka ir veiklos riziką ribojančius normatyvus šalyje nustato Bazelio priežiūros komitetas, kuris nuo 2014 m. per Bazelio II rizikos valdymo sistemą ir CRD IV paketo direktyvas, tiesiogiai kontroliuoja šalyje veikiančių komercinių bankų veiklos riziką ribojančių normatyvų vykdymą. CRD IV paketu ribojama valstybių narių kompetencija priimti individualias nacionalines komercinių bankų sektorių reglamentuojančias teisės normas, taip siekiant maksimalios konvergencijos ES mastu. Be to, CRD IV paketo direktyvų pagalba pašalintas „reguliacinio arbitražo“ efektas, kai komerciniai bankai keliai į ES valstybes nares, kuriose finansų sektoriui nustatyti švelnesni normatyviniai veiklos reikalavimai. Vadovaujantis aukščiau išsakytomis nuostatomis, galima teigti, kad Lietuvos centrinis bankas prarado savo suverenitetą ir šiai dienai eliminuotas iš reguliavimo grandinės, todėl dabar užima tik tarpininko poziciją. Daugiau kritikos Bazelio III ir CRD IV direktyvų adresu pateikia P. Wallace (2014). Autoriaus nuomone, komercinių bankų veiklos riziką ribojančių normatyvų sinergija yra tik ES „įrankis“ pakloti patikimesnius trapios valiutos pamatus. Remiantis tokiu požiūriu, galima teigti, jog komercinių bankų sektoriuje vykdoma reforma yra tik ECB siekiamų egzogeninių tikslų „šalutinis produktas“. Vis dėlto, nepaisant kai kurių nepalankių vertinimų, komercinių bankų veiklos riziką ribojančių normatyvų reforma yra būtina ir tai įrodė pasaulinė finansinė krizė.

Komercinių bankų veikla šalyje reguliuojami per šiuos veiklos riziką ribojančius normatyvus:

1. Likvidumo normatyvas (≥ 30 proc.);
2. Kapitalo pakankamumo normatyvas (≥ 8 – krizės laikotarpiu 10 proc.);
3. Maksimalios atviros pozicijos užsienio valiuta ir/arba tauriaisiais metalais normatyvas:
 - bendrosios pozicijos dydis (< 25 proc. kapitalo);
 - 1 valiutos ir/arba tauriųjų metalų (< 15 proc. kapitalo).
4. Maksimalios paskolos vienam skolininkui normatyvas (< 25 proc. kapitalo);
5. Kiti priežiūros institucijos teisės aktų nustatyti normatyvai.

Likvidumo normatyvas. Vienas pagrindinių komercinio banko veiklos riziką ribojančių normatyvų ir Bazelio III objektas yra likvidumas. Bendriausias likvidumo apibūdinimas pateikiamas Tarptautinių atsiskaitymų banko (2011), kuris likvidumą apibrėžia kaip komercinio banko gebėjimą finansuoti įsipareigojimus turtu, nepatiriant nuostolių, t.y. likvidumas traktuojamas kaip komercinių bankų gebėjimas valdyti riziką, kuri kyla dėl terminų neatitikimo tarp trumpalaikių indėlių – pasyvų ir ilgalaikių paskolų – aktyvų. Kadangi didžioji komercinių bankų pasyvų dalis yra skolintos lėšos, todėl likvidumo valdymas komerciniame banke yra prioritetinė veiklos sritis. To išdavoje, likvidumo normatyvas interpretuojamas kaip skolinų lėšų grąžinimas suėjus nustatytam terminui. Minėtai institucijos nuostatai, paantrina mokslininkas C. H. S Bowman (2013), kuris likvidumą apibrėžia kaip nelikvidžių paskolų teikimą skolininkams, tuo tarpu indėlininkams suteikiant galimybę atsiimti lėšas nominalia verte. Likvidumas kaip santykis tarp likvidžiojo turto ir įsipareigojimų analizuojamas Centrinio banko (2010) nutarimuose.

Likvidumo apibrėžimas suformuluotas mokslininko J. P. Morgan (2013), daugiau apibendrintas ir išplėstas. Autorius likvidumą interpretuoja kaip tam tikrą saugiklį, kurio pagalba komerciniai bankai gali išgyventi trumpalaikes finansines krizes, padengdami nuostolius turtu. Taigi, remiantis likvidumo normatyvo sampratos teorine analize ir sinteze, agreguota likvidumo normatyvo apibrėžtis galėtų būti traktuojama kaip santykis tarp aukštos kokybės likvidaus turto ir laukiamo 30 d. grynojo pinigų srauto, esant nepalankioms sąlygoms. Likvidumo normatyvo specifiką tiksliausiai atspindi įvairūs rodikliai ir koeficientai. Kaip jau buvo minėta, Lietuvos bankas imperatyviai nustato, kad komercinio banko turimas likvidus turtas sudarytų ne mažiau 30 proc. turimų trumpalaikių įsipareigojimų [30, p. 1]:

$$L = \frac{\sum LT}{\sum E\dot{I}} \quad (1)$$

kur L - likvidumo norma;

LT – likvidus turtas;

EĖ – einamieji įsipareigojimai.

Verta pastebėti, jog, šiai dienai, tik vienintelio likvidumo normatyvo procentinė norma nustatyta Lietuvos banko. Todėl ir likvidumo normatyvo norma šalyje skiriasi nuo kitų ES šalių narių. Šią spragą turėtų užpildyti Bazelis III ir CRD IV paketo integracija visuose ES šalyse, kurių pagalba bus pasiekta šalių narių komercinių bankų likvidumo normatyvo suvienodinimas.

Vadovaujantis aukščiau minėtu likvidumo normatyvo rodikliu, galima teigti, kad bet koks nuokrypis nuo likvidumo normatyvo signalizuoja rizikos atsiradimą, kurį gali sukelti:

- makro aplinkos trūkumai. Finansų sistema veikiama makroekonominių veiksnių, tokių kaip: staigus ekonominis nuosmukis, Lietuvos banko ar šalies valstybinių institucijų įstatymų, valdybos nutarimų pokyčiai, finansų sistemos rinkos dalyvių bankrotas.
- komercinio banko egzogeniniai veiksniai. Komercinių bankų mikro aplinką formuoja darbuotojai. Taigi finansų sistema, veikiama personalo kvalifikacijos stokos, gali susidurti su tokiais veiksniais kaip: netinkamas palūkanų normos rizikos valdymas, neefektyvus veiklos vienetų diversifikavimas, per maži turimų likvidžių aktyvų kiekiai.

Makro aplinkos pokyčiai per sisteminę riziką interpretuojami tokių šalies autorių kaip V. Vasiliauskas (2013) bei užsienio autorių A. G. Haldane ir R. M. May (2011), L. Allen, T. G. Bali ir Y. Tang (2012) bei G. N. F. Wei, S. Neuman, D. Bostandzic (2014). O, kaip rodo praktika, komercinio banko egzogeniniai veiksniai veikia lokaliai, tačiau didesni nuokrypiai nuo normų perauga į sisteminę riziką.

Siekiant atskleisti sisteminės rizikos turinį, verta panagrinėti autorių ir mokslininkų nuomones. Dauguma užsienio autorių, tokių kaip D. Hendricks, J. Kambhu, P. Mosser (2006), E. Cerutti, C. Claessens ir P. McGuire (2011) ir Europos centrinis bankas (2012) sutinka, jog sisteminė rizika atsiranda tuomet, kai vieno komercinio banko veiklos sutrikimai įtakoja kitų komercinių bankų veiklą, pastarieji peržengia egzogenines šalies ribas ir pradeda veikti globaliai. Jiems paantrina tokie šalies autoriai kaip V. Deltuvaitė (2009), E. Martinaitytė, A. Keleras, V. Katkus ir G. Nausėda (2014) ir T. Ambrasas (2014), A.Lileikienė (2011) ir Lietuvos bankas (2008). Kaip matome, tiek šalies, tiek užsienio autoriai vieningai sutinka, jog sisteminė rizika komercinių bankų kontekste suprantama kaip vieno finansų rinkos dalyvio likvidumo trūkumo grandininė reakcija visame finansų sektoriuje. Verta atkreipti dėmesį, kad kuo daugiau koncentruotas komercinių bankų sektorius, tuo stipresnė sisteminė rizika.

Įvairių autorių darbuose šalia komercinių bankų koncentracijos sąvokos vartojama susijungimo sąvoka (angl. post – merged). Pats terminas post – merged suponuoja klausimą: kas vyksta su likvidumo normatyvu post – merged komerciniuose bankuose ir kiek tai įtakoja sisteminės rizikos augimą arba mažėjimą? Tokie užsienio autoriai kaip J. Hagendroff, M. J. Nietto ir L. D. Wall (2012) nustatė, jog post – merged komerciniuose bankuose likvidumo normatyvo vykdymas auga, o tai reiškia mažėjančią sisteminę riziką. E. Pana, J. Park ir T. Query (2007) nuomone, labai aukštas likvidumo normatyvas išsilaiko per pirmuosius metus post – merged komerciniuose bankuose. Kontrargumentus aukščiau minėtiems mokslininkams pateikia Y. Altunbas ir D. M. Ibanez (2004), R. M. Said, F. M. Nor, S. V. Low ir A. A. Rahman (2008). Autorių nuomone, post-merged komerciniuose bankuose likvidumo normatyvas mažėja. Vadovaujantis atliktų tyrimų konfrontacija, galima teigti, kad likvidumo normatyvo vykdymas post – merged komerciniuose bankuose skiriasi todėl, kad mokslininkų

atlikti tyrimai apima įvairias pasaulio šalis, todėl skiriasi komercinių bankų aktyvų ir pasyvų sujungimo schemos. Verta atkreipti dėmesį, jog likvidumo normatyvo spartus augimas post – merged komerciniuose bankuose nėra panacėja dėl dviejų priežasčių. Pirmiausia, labai aukštas likvidumo normatyvas rodo neefektyvią komercinių bankų aktyvų ir pasyvų vedamą valdymo politiką (toliau – APV). Antra, kaip nurodo autorė L. Novickytė (2010), komercinių bankų sektoriaus koncentracija ypač veikia finansų sistemos tvarumą, todėl gali atsirasti sisteminės rizikos problemų. Taigi, apibendrinant autorių atliktus tyrimus, galima teigti, jog likvidumo normatyvo augimas post – merged komerciniuose bankuose yra daugiau pageidautinas reiškinys, nei mažėjimas.

Vadovaujantis šalies ir užsienio autorių literatūros analize, dėl likvidumo normatyvo pokyčių post–merged komerciniuose bankuose, reikėtų pastebėti, kad likvidumo normatyvo priklausomybės tyrimų nėra daug nei Lietuvos autorių literatūroje, nei užsienio autorių literatūroje. Dauguma jų atsirado po neseniai praėjusios pasaulinės finansų krizės. Tuo tarpu Lietuvoje tokių tyrimų per pastaruosius dešimtmečius visiškai nebuvo atlikta. Tai galima būtų paaiškinti tuo, kad Lietuvoje tik 2013 m. įvyko beprecedentis įvykis finansų sistemoje – dviejų bankų susijungimas, kaip geriausia ir pigiausia alternatyva gelbėjant ne tik visą finansų sektorių, bet ir visą šalies ekonomiką.

Kapitalo pakankamumo normatyvas. Komercinio banko veikla veikiama įvairaus spektro rizikų, todėl komerciniai bankai gali patirti nuostolių, kurie pirmiausia amortizuojami iš likvidaus turto, o blogiausio scenarijaus atveju, iš komercinio banko kapitalo. Paprasčiausia forma D. J. Elliot (2010) kapitalą apibrėžia kaip komercinio banko turto dalį, kuri nėra susijusi su jokiais sutartiniais įsipareigojimais grąžinti. Tokiai kapitalo sampratos definicijai kai kurie autoriai, tokie kaip M. Farag ir D. Harland (2013) pateikia kontraargumentus. Autorių nuomone, komercinio banko kapitalas nėra turtas, priešingai, tai yra finansavimo forma, kuri absorbuoja nuostolius. Konsensusą dėl kapitalo sampratos pateikia Lietuvos bankas (2010). Kaip išryškėja Lietuvos banko interpretacijose, kapitalas yra tam tikra fiksuota kapitalo norma, reikalinga, vyraujant tam tikrai rizikos normai, siekiant apsaugoti komercinių bankų veiklos tęstinumą nepalankiomis sąlygomis. Taigi kapitalo apibrėžimo sintezė literatūroje labai įvairi, agreguojant, kapitalo apibrėžimas galėtų būti toks: kapitalas – tai tam tikra komercinio banko aktyvų finansavimo forma, kuri absorbuoja nuostolius pačiomis nepalankiausiomis sąlygomis ir užtikrina komercinio banko veiklos tęstinumą. Kitaip tariant, komercinio banko kapitalas yra tarsi „buferis“ nenumatytiems nuostoliams padengti.

Kaip jau buvo minėta, kapitalo pakankamumo normatyvas norma yra 8 proc., tačiau finansų krizės metu kai kuriems komerciniams bankams nustatytas normatyvas siekė ir 10 proc.. Rodiklis skaičiuojamas kaip santykis tarp bendrojo kapitalo ir turto įvertinto pagal riziką (angl. *Risk Weight Asset*, toliau - RWA):

$$CAR = \frac{\sum Tier}{(\sum (T * RWA)) + OR + CR + BR + BC} \quad (2)$$

kur, CAR – kapitalo pakankamumo norma;

Tier – I, II ir III lygio kapitalo suma;

T * RWA – turtas įvertintas pagal riziką;

OR – operacinė rizika;

CR – kredito rizika;

BR – prekybos knygos rizika;

BC –buferinis kapitalas, gautas ICAAP procese.

Heffernan (2005) knygoje „Modern banking“ nurodo, jog I lygio kapitalas naudojamas kredito, operacinės ir rinkos rizikai atsverti, kai tuo tarpu II lygio kapitalas susijęs su ICAAP ir RAS, III lygio kapitalas susijęs su rinkos rizika. Be minėtos kapitalo tipologijos į tam tikrus lygius, komercinio banko kapitalas gali būti skirstomas į ekonominį – I lygio (angl. *ECap*, toliau ECap) ir reguliuojamą – II lygio (angl. *RegCap*, toliau RegCap) kapitalą. A. Elizalde ir R. Repullo (2006) nuomone, ypatingai svarbu atskirti ECap ir RegCap sampratą. Autoriai BCSB (2010), S. Agiwal (2011) bei J. Bullow ir B. Klemperer (2013) vieningai sutaria, jog RegCap yra minimalus kapitalo reikalavimas. P. Alessandri ir M. Drehmann (2008), A. Levy (2011) ir A. Ho (2012) prieina bendros nuomonės, kad ECap tai kapitalo lygis, reikalingas padengti komercinio banko galimus nuostolius. Vadovaujantis aukščiau minėta RegCap ir ECap samprata, galima teigti, jog ECap yra endogeninius veiksnius atspindintis kapitalas, tuo tarpu RegCap yra egzogeninius veiksnius parodantis kapitalas. Verta pabrėžti, kad, jeigu RegCap viršytų ECap, tuomet padidėtų komercinio banko kapitalo kaštai.

V. L. Lesle ir S. Avramova (2012) nurodo tris pagrindinius turto, įvertinto pagal riziką (RWA) privalumus:

1. RWA yra bendras rizikos matas;
2. RWA užtikrina alokuoto kapitalo proporcingumą rizikai;
3. RWA išryškina destabilizuotas turto klases ir „burbulų“ kilimą.

Dar galima paminėti M. Ledo (2012) pastebėjimą, kad RWA netolimoje perspektyvoje turėtų „mutuoti“, atsižvelgiant į tam tikrus makroekonominius reiškinys.

Maksimalios paskolos vienam skolininkui normatyvas. Bendriausia prasme maksimalios paskolos vienam skolininkui normatyvas apibrėžtas Tarptautinių atsiskaitymų banko (2006). Čia normatyvas interpretuojamas per procentinę kapitalo dalį. Išplėstinę maksimalios paskolos vienam skolininkui definiciją pateikia tokie autoriai kaip M. B. Gordy ir E. Lutkebohmert (2007). Autoriai argumentuoja, jog 1 mln. EUR paskola alokuota keliems skolininkams sukelia mažesnę kreditinę riziką, nei 1 mln. EUR paskola suteikta vienam skolininkui. Gana kontroversišką maksimalios paskolos vienam skolininkui normatyvo apibrėžtį pateikia D. Reynolds (2009). Autoriaus nuomone, maksimalios paskolos vienam skolininkui normatyvą apibūdina kaip priemonę riboti skolinimo apimtį šalyje. Su minėta autoriaus nuomone sunku sutikti. Visų pirma, todėl, kad pati normatyvo definicija suponuoja, jog tai „lubos“ vienam skolininkui suteiktos skolos, siekiant anuliuoti kreditinės rizikos atsiradimą. Antra, neigiama šio normatyvo pusė yra tik ta, kad šis normatyvą eliminuoja santykinai mažesnius komercinius bankus, nes pastarieji neturi galimybės finansuoti stambaus kapitalo įmonių. Tačiau, komerciniai bankai turi dvi galimybes kaip

spręsti aukščiau minėtą problemą. Galimas sindikuotų paskolų teikimas ar net kapitalo bazės stiprinimas. Verta pabrėžti, jog tik vienas autorius, F. Pasiouros (2007), savo tyrimų išvadose pastebi, kad maksimalios paskolos vienam skolininkui normatyvas mažai įtakoja komercinio banko veiklą. Tokia praktika ir teorijos konfrontacija galėtų būti paaiškinama tuo, kad komerciniai bankai turi kelias aukščiau minėtas alternatyvas, siekiant suteikti didesnes paskolas ir vykdyti apibrėžtą normatyvą.

Maksimalios atviros pozicijos valiuta ir tauriaisiais metalais normatyvas. Autoriaus A. M. Tetanco (2014) konstatuoja faktą, jog komerciniai bankai yra pagrindiniai valiutinės ir tauriųjų metalų rinkos žaidėjai. Kitaip sakant, komerciniai bankai atlieka minėtos rinkos formuotojo vaidmenį. Todėl, BCSB (2006) ir Lietuvos bankas (2010), siekdamas, kad komerciniai bankai užtikrintų likvidumą ir tuo pat metu vykdytų veiklą saugiu būdu, imperatyviai reikalauja komercinius bankus laikyti maksimalios atviros pozicijos užsienio valiuta ir tauriaisiais metalais. Kontraargumentus minėtoms institucijoms pateikia R. Duttagupta, G. Fernandez ir C. Karacadag (2005). Autoriai argumentuoja, jog priežiūros institucijos reguliuodamos komercinius bankus per maksimalios atviros pozicijos valiuta ir tauriaisiais metalais normatyvą, stabdo besivystančių šalių valiutų rinkos efektyvumą. Vis dėlto, nepaisant visų „už“ ir „prieš“, komercinių bankų veikla reguliuojama šio normatyvo pagalba, dėl didelės rizikos, absorbcija ar santykinai ją eliminuoja.

Aukščiau pateikta informacija suponuoją klausimą: kas tai yra maksimali pozicija valiuta ir tauriaisiais metalais. Apžvelgus šalies ir užsienio autorių literatūrą pastebėta, jog tyrimų šioje srityje nėra atlikta ir pats normatyvas mažai analizuotas. Bendriausią minėto normatyvo definiciją pateikia Lietuvos bankas (2010) ir BCSB (2006). Minėtos institucijos, šį normatyvą interpretuoja kaip turto ir įsipareigojimų užsienio valiuta neatitikimą.

Verta pastebėti, jog maksimalios atviros pozicijos valiuta ir tauriaisiais metalais normatyvas nėra pagrindinis, tačiau jį privalu vertinti kartu su kitais veiklos riziką ribojančiais normatyvais. Tai galima paaiškinti sekančiais: kaip jau buvo minėta, komercinio banko kapitalas naudojamas kelioms rizikoms absorbuoti, o kaip rodo praktika, kapitalo reikalavimai yra vienodi komerciniam bankui, neturinčiam maksimalios atviros pozicijos užsienio valiuta ir tauriaisiais metalais, ir komerciniam bankui, turinčiam maksimalią leistiną atvirą poziciją. Vadovaujantis aukščiau minėtais faktais, galima teigti, kad kapitalo pakankamumo rodikliai nėra itin objektyvizuoti (paprastai parodoma geresnė situacija, negu yra iš tikrųjų).

Privalomųjų atsargų normatyvas. Pagal Eurosistemos privalomųjų atsargų sistemos tvarką Europos centrinis bankas reikalauja, kad kredito įstaigos privalomąsias atsargas laikytų nacionalinių centrinių bankų sąskaitose. R. Pulinskaitės ir A. Vasiliauskaitės (2008) argumentuoja, kad privalomųjų atsargų norma siekiama sukurti bei padidinti struktūrinį likvidumo trūkumą. Minėtiems autoriams paantrina S. W. Todd (2013). Autoriaus teigimu, privalomosios atsargos turėtų sudaryti didžiąją likvidumo dalį. S. Gray (2011) praplečia privalomųjų atsargų tikslus, interpretuodamas, kad

privalomųjų atsargų normatyvas naudojamas rizikos absorbavimui, likvidumo valdymui bei monetarinei kontrolei.

Kaip parodė tyrimai, privalomųjų atsargų procentinė norma turi tendenciją mažėti jau nuo 1997 m. Šalies ir užsienio autoriai šią tendenciją interpretuoja skirtingai. V. Vasiliausko (2013) argumentuoja, jog privalomųjų atsargų normos mažinimu siekiama gerinti bankininkystės konkurencinę aplinką Lietuvoje ir laipsniškai artinti ją prie euro zonoje galiojančių rinkos sąlygų. V. Vasiliauskui pritaria P. Gilys (2013). Ekonomisto nuomone, visiškai normalu krizės laikotarpiu sumažinti tuos rezervinius pinigus, paimamus iš komercinių bankų į centrinį, kad daugiau pinigų cirkuliuotų ekonomikoje. Užsienio šalių praktika priešinga šalies autorių nuomonei. Pastebėta, jog privalomųjų atsargų mažinimas vykdomas tuomet, kai reikia gelbėti komercinių bankų sistemos tvarumą. Iš esmės, privalomųjų atsargų norma šiai dienai siekia tik 3 proc. Tačiau Lietuvos bankas dar turi 2 proc. mažinimo rezervą, kad Lietuva susilygintų su daugeliu kitų ES šalių norma – 1 proc. Paradoksali situacija pastebima tuomet, kai žinoma, jog 2014 m. sausio mėn. 1 d. duomenimis šalies komerciniuose bankuose buvo laikomos rekordinės pinigų sumos, ~50 mlrd. Lt., indėlių forma [36, p. 1]. Komerciniai bankai „skęsta“ nuo indėlių, o Lietuvos bankas atlaisvina dar didesnę dalį lėšų skolinimui. Reikėtų pastebėti, jog komercinių bankų suteiktų paskolų sumos auga atsargiai. Taigi, kas lemia tokią situaciją? Kaip pastebi C. Glocker ir P. Towbin (2011), privalomųjų atsargų mažinimo pagrindinio tikslo nustatymas yra sudėtingas procesas. S. Kropas (2014) argumentuoja ir suformuluoja pirmą prielaidą minėtai situacijai paaiškinti, kad iš tiesų depozitiniai pinigai yra einamosiose sąskaitose ir trumpo laikotarpio depozituose, todėl komerciniams bankams tai daugiau pinigų srautų problema, o ne laisvos lėšos skolinimui. Atlikus užsienio ir Lietuvos autorių šaltinių sintezę, antroji prielaida privalomųjų atsargų normos mažėjimui paaiškinti galėtų būti suformuluota taip: šalyje vykdoma finansinė represija, t.y. nulinės palūkanos už depozitines operacijas, skatina „išpumpuoti“ pinigus į ekonomiką, tuo pat metu siekiama, kad komerciniai bankai būtų pasiruošę suteikti paskolas tiek pavieniams asmenims, tiek stambiems projektams. Tai galėtų būti iliustruota sekančiai:

$$L = D * R \quad (3)$$

kur L – paskolos suma;

D – indėlis komerciniame banke;

R – privalomųjų rezervų norma.

Remiantis aukščiau minėta formule, galima teigti, kad jeigu privalomųjų atsargų norma sudaro 3 proc., o naujo depozito suma 100 Lt, tuomet komercinis bankas gali paskolinti 97 Lt. Tuo tarpu, jei privalomųjų atsargų norma sudarytų 100 proc., komerciniai bankai neturėtų pasyvų, kuriuos gali paskolinti. Įdomų faktą nurodo P. Sheard (2013) ir D. Wishard (2013). Autorių nuomone, ne indėliai formuoja paskolas, o paskolos formuoja indėlius. V. Žukauskas (2009) argumentuoja minėta situaciją per pinigų multiplikatoriaus efektą, t.y. galimybės „dauginti“ pinigus. 100 proc. privalomųjų atsargų norma anuliuotų efekto įtaką, tačiau tuomet komerciniai bankai prarastų skolinimo galimybę.

AB Šiaulių banko veiklos riziką ribojančių normatyvų vykdymo analizė po susijungimo su AB Ūkio banku

Be didesnių pokyčių ir sukrėtimų AB Ūkio bankas dirbo nuo 1991 m., plėtė teritorinį tinklą, teikiamas paslaugas ir kt. Banko veikla buvo sutrikdyta 2013 m. vasario mėn. 12 d., kai Lietuvos Bankas, vadovaudamasis Lietuvos Respublikos bankų įstatymo 76 str., paskelbė AB „Ūkio bankas“ laikiną dalinį veiklos apribojimą – moratoriumą 2013 m. vasario mėn. 18 d. Lietuvos bankas

AB Ūkio banką pripažino *de facto* nemokiu ir visam laikui atšaukė jo veiklos licenciją. Šioje situacijoje AB Šiaulių bankas atliko pagrindinį vaidmenį, t.y. 2013 m. vasario mėn. 23 d. AB „Ūkio bankas“, AB Šiaulių bankas ir valstybės įmonė „Indėlių ir investicijų draudimas“ (toliau – IID) pasirašė AB Ūkio banko turto, teisių, sandorių ir įsipareigojimų perdavimo sutartį, kurios pagrindu dalis AB Ūkio banko turto, teisių, sandorių ir įsipareigojimų yra perduodama AB Šiaulių bankui (1 lentelė).

1 lentelė. AB Šiaulių banko perimto turto ir įsipareigojimų tikrųjų verčių suvestinė

Perimtas iš AB Ūkio banko turtas	1.797.606,00
Pinigai ir jų ekvivalentai	366.665,00
Vertybiniai popieriai	586.408,00
Dukterinės įmonės	154.100,00
Paskolos	652.230,00
Kitas turtas	38.203,00
Atlygis iš IID	930.317,00
Pinigai ir jų ekvivalentai	131.162,00
Vertybiniai popieriai	799.155,00
Perimti įsipareigojimai (indėliai)	2.727.293,00
Iš viso gautas turtas (AB Ūkio banko ir IID)	2.727.923,00
Iš viso pagal sanodrį priimti įsipareigojimai	2.727.923,00

Šaltinis. Sudaryta autorių, remiantis www.sb.lt Banko audituotomis konsoliduotomis ketvirtinėmis ataskaitomis

AB Šiaulių banko likvidumo normatyvo vykdymo analizė po susijungimo su AB Ūkio banku. Likvidumo normatyvo vykdymas post – merged laikotarpiu normatyvas išaugo daugiau nei 15 proc. punktų, kitaip sakant 40 proc. ir perteklinis liko dar ilgą laiką. Taigi pasitvirtino konceptualioje dalyje atliktų autorių tyrimai,

kad: 1) post – merged laikotarpiu likvidumo normatyvas auga; 2) likvidumo normatyvas išlieka aukštas per pirmuosius metus post – merged laikotarpiu. Tai reiškia, jog aktyvų ir pasyvų sujungimo schemos buvo panašios tiek Banko ir AB Ūkio banko sujungimo atveju, tiek užsienio autorių atliktų tyrimų atveju.

2 lentelė. Likvidumo normatyvo dedamųjų dinamika pre - merged ir post – merged laikotarpiu

Straipsnis	2012	2013	Pokytis	
			tūkst. Lt	proc.
Pinigai ir pinigų ekvivalentai	221.805	480.999	259.194	117
50 proc. paskolų iki 1 mėn.	48.595	41.198	-7.398	-15
Skolos vertybiniai popieriai	499.164	1.639.500	1.140.336	228
Eliminuojamos įsipareigojimų tranzitinės sąkaitys	7.634	15.419	7.785	102
Iš viso likvidaus turto:	769.564	2.161.697	1.392.133	181
Įsiskolinimai kredito įstaigoms	19.913	49.259	29.346	147
75 proc. fizinių asmenų terminuotų indėlių	1.059.045	2.566.593	1.507.548	41
Juridinių asmenų terminuoti indėliai	19.364	20.337	974	95
Viso klientų indėliai iki pareikalavimo	560.155	904.524	344.369	62
Išleisti skolos vertybiniai popieriai	7.116	0	-7.116	-100
Kiti įsipareigojimai + nebalansiniai įsipareigojimai	132.523	254.719	122.196	52
Iš viso einamųjų įsipareigojimų:	1.798.116	3.795.432	1.997.317	111

Šaltinis. Sudaryta autorių, remiantis www.sb.lt Banko audituotomis konsoliduotomis ketvirtinėmis ataskaitomis

Likvidumo normatyvo augimas post – merged laikotarpiu įtakotas dėl beveik 2 kartus sparčiau augusių aktyvų nei pasyvų. Pirmiausia, sparčiausiai augo straipsniai „Pinigai ir jų ekvivalentai“ (117 proc.) bei „Skolos vertybiniai popieriai“ (228 proc.) ir čia 100 proc. veikia AB Ūkio banko perėmimo efektas. Analizuojant vertybinių popierių straipsnį, reikėtų pabrėžti, kad ne visi Banko perimti vertybiniai popieriai yra likvidūs. Todėl atliekant likvidumo normatyvo likvidaus turto dedamųjų analizę preziumuojama, jog ~ 8 proc. vertybinių popierių yra nelikvidūs (dėl konfidencialumo nėra galimybės identifikuoti tikslios reikšmės). Tuo tarpu paskolų straipsnis sumažėjo 15 proc. Tai reiškia, jog Bankas post – merged laikotarpiu turėjo mažiau likvidžių paskolų, t.y.

Bankas perėmė daugiau paskolų su ilgesniu terminu nei 1 mėn.

Tyrimo eigoje, analizuojant pasyvines pozicijas, pastebėta, kad post – merged laikotarpiu sparčiausiai augo „Įsiskolinimai kitoms kredito įstaigoms“ straipsnis. struktūriškai labiausiai pakito „Korespondentinės sąskaitos ir indėliai iki pareikalavimo“ straipsnis, t.y. išaugo daugiau nei 3 kartus. Pastebima „Gautos paskolos“ straipsnio mažėjimo tendencija beveik 2 kartus. Tai reiškia, jog Bankas grąžino dalį paskolų. Ypatingai didelė dalis grąžinta tarptautinėms organizacijoms, t.y. beveik 150 mln. Lt. Reikėtų pažymėti, jo pasyvus daugiau nei 2 kartą išaugino indėliai, kurių Bankas, kaip jau buvo inėta anksčiau, perėmė už 2,7 mlrd. Lt. Tęsiant

pasyvinių straipsnių analizę, verta atkreipti dėmesį, jog Bankas neišleido naujų obligacijų emisijų nei 2012 m., nei 2013 m. Todėl 2013 m. gruodžio 31 d. nebuvo galiojančių Banko „Skolos vertybiniai popieriai“ straipsnio, nes buvusios aktyvios obligacijos dar 2012 m. išpirtos. Galiausiai, pasyvų augimui didelę įtaką padarė „Kiti įsipareigojimai“ straipsnio šuolis beveik 100 proc.

„Kiti įsipareigojimai“ straipsniui didžiausios įtakos turėjo „Kiti įsipareigojimai“, kuris išaugo daugiau nei 14 kartų.

AB Šiaulių banko kapitalo pakankamumo normatyvo vykdymo analizė po susijungimo su AB Ūkio banku. Kapitalo pakankamumo normatyvas turėtų būti analizuojamas, skaidant analizuojamą rodiklį į tam tikras atskiras dalis. Todėl pirmiausia atlikta kapitalo analizė (3 lentelė).

3 lentelė. Kapitalas pre-merged ir post-merged laikotarpiu

	2012	2013	Pokytis	
			Lt	proc.
I lygio kapitalas				
Akcinis kapitalas	234.858	250.000	15.142	6,45
Akcijų priedai	47.861	32.719	-15.142	-31,64
Atsargos kapitalas	2.611	2.611	0	0,00
Praėjusių metų nepaskirstytas pelnas	12.171	24.517	12.346	101,44
Kiti rezervai (privalomasis rezervas)	1.289	2.641	1.352	104,89
Neigiamas finansinio turto perkainojimo rezervas	-	-1.990	-1.990	-100,00
Nematerialusis turtas	-903	-887	16	-1,77
Iš viso:	297.887	309.611	11.724	3,94
II lygio kapitalas				
85% finansinio turto perkainojimo rezervas	4.415	-	-4.415	-100,00
Subordinuotų paskolų kapitalas	-	69.056	69.056	100,00
Iš viso :	4.415	69.056	64.641	1464,12
Investicijos į kitas kredito ir finansines institucijas	-2.505	-2.729	-224	8,94
Iš viso kapitalo:	299.797	375.938	76.141	25,40

Šaltinis: Sudaryta autorių, remiantis www.sb.lt Banko audituotomis konsoliduotomis ketvirtinėmis ataskaitomis

Remiantis aukščiau pateiktais duomenimis, matyti, kad post – merged laikotarpiu Banko analizuotas kapitalas išaugo daugiau nei 25 proc. Tam didžiausios įtakos padarė straipsnio „Subordinuota paskola“ augimas 100 proc. Reikėtų pažymėti, jog vadinamas „efektyvus“ kapitalas išaugo nežymiai, tik beveik 4 proc. Nes kaip jau buvo minėta aukščiau, Bankas kapitalo bazę stiprino per „Subordinuota paskola“ straipsnį, nes tai buvo pati greičiausia ir tikėtina alternatyva nei akcijų emisija. Analizuojant I lygio kapitalą, matyti, kad post – merged laikotarpiu toks menkas I lygio kapitalas įtakotas 4 veiksniais: 1) 100 proc. neigiamo finansinio turto perkainojimo rezervo augimas; 2) akcijų priedo kritimo beveik 32 proc.; 3) nepaskirstyto pelno ir privalomojo rezervo augimo daugiau nei po 100 proc. Neigiamo finansinio turto perkainojimo rezervo augimas sietinas su finansinio turto perkainavimu žemesne verte nei balansinė, remiantis vyraujančiomis rinkos kainomis. Akcentuotina, jog pre – merged laikotarpiu minėtas finansinis turtas perkainotas teigiamai, todėl įtrauktas į II lygio kapitalą 85 proc. verte. Tuo tarpu akcijų priedo mažėjimas, galėtų būti paaiškinamas per akcijų emisinės vertės ir rinkos kainos atotrūkį. Kitaip tariant, Banko

akcijų emisinė vertė yra 1,07 Lt, o rinkoje nusistovėjusi kaina ~ 0,80 Lt. Tai rodo, kad akcijos perkamos žemesne kaina, nei emisinė jų vertė, todėl mažėja akcijų priedai. Todėl galima teigti, kad šiuo atveju, veikia rinkos sentimentai ir neapibrėžtumas dėl AB Ūkio banko dalies integracijos Banko veikloje sėkmės ir tolimesnių tendencijų. Galiausiai, nepaskirstyto pelno augimas įtakuoja privalomojo rezervo augimą. Vadovaujantis LR bankų įstatymu, įnašai į įstatymų numatytą privalomąjį rezervą turi sudaryti ne mažiau kaip 1/20 paskirstytino pelno. O kaip jau yra žinoma, paskirstytinas pelnas tai suma nepaskirstyto pelno ir grynojo pelno ataskaitinių metų pabaigoje. Reikėtų pažymėti, kad grynasis pelnas post – merged laikotarpiu sumažėjo beveik 30 proc. Tuo tarpu nepaskirstytas pelnas išaugo daugiau nei 2 kartus. Kas rodo, kad privalomųjų atsargų augimas įtakotas nepaskirstyto pelno augimo.

Siekiant įvertinti, kodėl krito kapitalo pakankamumo rodiklis post – merged laikotarpiu, tyrimo eigoje atliktas kapitalo poreikio tyrimas, kurio gauti rezultatai parodyti 4 lentelėje.

4 lentelė. Kapitalo poreikis pre-merged ir post-merged laikotarpiu

Kapitalo poreikis	2012	2013	Pokytis	
			Lt	proc.
Stadartizuoto metodo pozicijų grupių	166.817	230.616	63.799	38,24
Skolos finansinių priemonių	2.335	9.306	6.971	298,54
Nuosavybės vertybinių popierių	73	80	7	9,59
Užsienio valiutos kurso pozicijų	8.563	615	-7.948	-92,82
Operacinė rizika	9.453	13.605	4.152	43,92
Prekybos knygos rizika	-	9.542	9.542	100,00
Iš viso:	187.241	263.764	76.523	40,87
Kapitalo pakankamumo normatyvas, proc.	12,81	11,40	-1	-11,01

Šaltinis: Sudaryta autorių, remiantis www.sb.lt Banko audituotomis konsoliduotomis ketvirtinėmis ataskaitomis

4 lentelėje pateikti duomenys demonstruoja, kad post – merged laikotarpiu Banko *standartizuoto metodo pozicijų grupių* kapitalo poreikis išaugo beveik 40 proc. Didžiausias augimas pastebimas turto įvertinto pagal 0 proc. riziką. Tam didžiausios įtakos padarė 3 veiksniai: 1) beveik 4 kartus išaugo izdo vertybiniai popieriai (2012 m. – 296.842 tūkst. Lt, 2013 m. – 1.102.520 tūkst. Lt); 2) beveik 3 kartus išaugo paskolų vertė savivaldybėms (2012 m. – 123.437 tūkst. Lt, 2013 m. – 310.228 tūkst. Lt); 3) daugiau nei 2 kartus išaugo lėšos Lietuvos banke (2012 m. – 148.101 tūkst. Lt, 2013 m. – 338.243 tūkst. Lt). Visi minėti pokyčiai yra įtakoti AB Ūkio banko perėmimo efekto. Kalbant apie turtą, įvertintą 20 proc. rizika, reikėtų pasakyti kad ši dalis kito nežymiai, post – merged laikotarpiu išaugo 1 proc. (2012 m. – 30.735 tūkst. Lt, 2013 m. – 88.768 tūkst. Lt). Tuo tarpu turtas įvertintas 50 proc. rizika post – merged laikotarpiu nepakito. Reikėtų pastebėti, jog Banke sumažėjo turto įvertinto 75 proc. rizika. Nes post – merged laikotarpiu paskolos fiziniams asmenims augo tik 22 proc. (2012 m. – 159.927 tūkst. Lt, 2013 m. – 195.246 tūkst. Lt). Didesnis šuolis įvyko su paskolomis smulkiam ir vidutiniam verslui - post – merged laikotarpiu augimas 53 proc. (2012 m. – 709.911 tūkst. Lt, 2013 m. – 1.084.405

tūkst. Lt). Galiausiai turtas įvertintas 100 proc. rizika post – merged laikotarpiu, kaip rodo struktūrinė analizė susitraukia, tačiau dinaminė patvirtina jog buvo augimas, nors ir ne toks spartus ir tam didžiausios įtakos padarė 3 kartus išaugęs straipsnis į dukterines įmones, nematerialus turtas, kitas turtas. Čia taip pat veikia AB Ūkio banko perėmimo efektas. (2012 m. – 1.273.391 tūkst. Lt, 2013 m. – 1.685.142 tūkst. Lt).

Tęsiant kapitalo poreikio analizę reikėtų pastebėti, kad *skolos finansinėms priemonėms* skirtų kapitalo poreikis post – merged laikotarpiu išaugo beveik 300 proc. Tokia situacija susidarė dėl prekybai skirtų skolos vertybinių popierių augimo 4 kartus post – merged laikotarpiu, t.y. nuo 50 mln. iki 193 mln.

Bankas prisiima rinkos riziką, kuri apibrėžiama kaip Banko rizika patirti nuostolių dėl rinkos parametrų, tokių kaip užsienio valiutos kurso (valiutos kurso rizika). Kalbant apie rinkos riziką, reikėtų pastebėti, kad „Užsienio valiutos kurso pozicijų“ straipsnis yra vienintelis kapitalo poreikio straipsnis, kuris sumažėjo beveik 100 proc. Tam didžiausios įtakos padarė bendroji atvira pozicija valiuta (toliau – BAP) augimas (5 lentelė).

5 lentelė. BAP pozicijos pre – merged ir post – merged laikotarpiu

		USD	Kitos valiutos	Iš viso valiutomis	EUR	LTL	Iš viso
pre - merged	BAP	-431	2991	2560	103987	-106542	5
post - merged	BAP	1999	5558	7557	-7195	354	8
	BAP pokytis:	2430	2567	4997	-11182	106896	3

Šaltinis: Sudaryta autorių, remiantis www.sb.lt Banko audituotomis konsoliduotomis ketvirtinėmis ataskaitomis

Bankas valdo valiutų kursų svyravimo riziką skaičiuojant BAP. Kaip matyti iš aukščiau lentelėje pateiktų duomenų, beveik 3 kartus išaugo „Iš viso valiutomis“ straipsnis. USD ir „Kitos valiutos“ straipsnis augo atitinkamai: 6 ir beveik 2 kartus. Vadovaujantis aukščiau pateikta informacija galima teigti, jog post – merged laikotarpiu Banko aktyvai viršija pasyvus atitinkama valiuta. Kaip rodo praktika, labiausiai pageidautinas BAP yra nulinis. Dar reikėtų išskirti, kad Bankas nevertina valiutos kurso rizikos, susijusios su EUR atvirąja pozicija, kadangi LTL yra susietas su EUR fiksuotu kursu.

Kaip jau buvo minėta aukščiau kapitalo poreikis *operacinei rizikai* Banke skaičiuojamas remiantis bazinio indikatorius metodu (toliau – BIA):

$$K_{OpR} = BI \times 15 \text{ proc.} \quad (4)$$

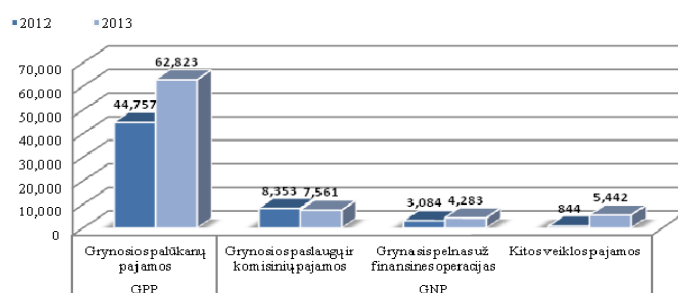
kur K_{OpR} – kapitalo poreikis operacinei rizikai padengti;
BI – indikatorius, kuris apskaičiuojamas sekančiai:

$$BI = \left[\sum_{i=1}^n (GPP_i + GNP_i) \right] / n \quad (5)$$

kur GPP – trejų metų banko grynujų palūkanų pajamos;
GNP – trejų metų banko grynujų nepalūkanų pajamos.
n – teigiamų stebėjimų skaičius.

Paveiksle žemiau pateikti duomenys identifikuoja, kas išaugino kapitalo poreikį operacinei rizikai.

Kapitalo poreikis operacinei rizikai pagal BIA



1 pav. Kapitalo poreikis operacinei rizikai pre – merged ir post – merged laikotarpiu

Šaltinis. Sudaryta autorių, remiantis www.sb.lt Banko audituotomis konsoliduotomis ketvirtinėmis ataskaitomis

1 pav. pateikti duomenys demonstruoja, kad daugiausia įtakos kapitalo poreikiui operacinei rizikai padarė drastiškai išaugęs – 6 kartus – „Kitos veiklos pajamos“ straipsnis. Šio straipsnio šuoliui didžiausios įtakos turėjo pelno iš finansinio turto vertės pripažinimo nutraukimo augimas 12 mln. Lt. Pelnas iš finansinio turto vertės pripažinimo nutraukimo apskaičiuotas iš skirtumo tarp paskolų, perimtų pagal Ūkio banko turto, teisių, sandorių ir išpareigojimų perdavimo sutartį

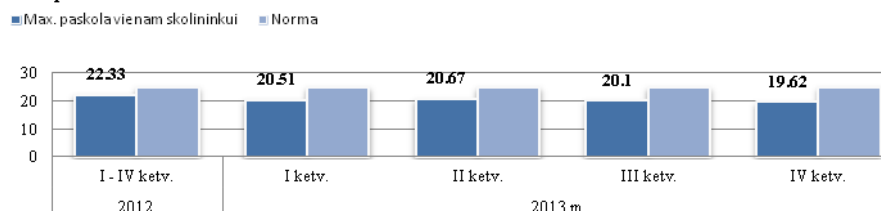
įsigijimo vertės ir šių paskolų nominalios vertės. Tuo tarpu straipsnis „Grynosios palūkanų pajamos“ ir „Grynasis pelnas už finansines operacijas“ augo vienodai – beveik 40 proc. Kaip jau buvo minėta aukščiau, pastarieji augimai įtakoti išaugusių paskolų skaičiaus bei realizuoto pelno iš skolų vertybinių popierių pardavimo 2012 m. Galiausiai straipsnis „Grynosios paslaugų ir komisinių pajamos“ mažėjo beveik 10 proc. Reikėtų pažymėti, jog pastarasis straipsnis ateityje turės tendenciją mažėti dėl komisinių iš valiutos keitimo operacijų. Tokia situacija preziumuojama, remiantis informacija, kad 2015 m. šalyje bus įvestas euras, ko pasėkoje, Bankas gaus mažiau komisinių pajamų iš valiutos konvertavimo.

Nagrinėjant prekybos knygos didelių pozicijų kapitalo poreikio augimą, reikėtų pasakyti, kad tai Banko kliento išleistų visų finansinių priemonių ilgųjų pozicijų ir trumpųjų pozicijų, įvertintų rinkos verte, skirtumas (jeigu jis yra teigiamas). Žiūrint Banko metines konsoliduotas finansines ataskaitas retrospektyviai, pastebėta, kad tokio kapitalo poreikio Banke niekuomet nebuvo, o 100 proc. tokio kapitalo poreikio augimas atsirado tik po AB Ūkio banko perėmimo. Vadinasi, Bankas perėmė iš AB Ūkio banko skolininkų (įskaitant ir su skolininku susijusius

asmenų) pozicijų, kurių vertė yra lygi arba viršija 10 proc. banko kapitalo.

AB Šiaulių banko maksimalios paskolos vienam skolininkui normatyvo vykdymo analizė po susijungimo su AB Ūkio banku. Kaip jau buvo minėta, Lietuvos banko nustatytas maksimalios kredito rizikos vienam skolininkui normatyvas yra 25 proc. Be Lietuvos banko nustatytą riziką ribojančių maksimalios paskolos vienam skolininkui bei didelių pozicijų normatyvų Bankas yra nustatęs normatyvą rizikai, kuri vienam skolininkui negali viršyti 15 proc. Banko kapitalo. Didesnius limitus Banke tvirtina Banko stebėtojų taryba. Bankas taip pat nustato limitus ekonominės veiklos sektoriams, t. y. galima koncentracija tam tikruose ekonominės veiklos sektoriuose Banko lygmenyje yra apribojama nustatant vidinius skolinimo limitus. Atskiriems ekonominės veiklos sektoriams nustatomi procentiniai ir apimties skolinimo limitai, siekiant užtikrinti, kad Banke neiškiltų per didelė rizika, susijusi su konkrečiu šalies ekonominės veiklos sektoriumi. Geografinė koncentracijos rizika Banko veikloje nėra reikšminga, kadangi Bankas teikia prioritetą rezidentams.

Max. paskola vienam skolininkui



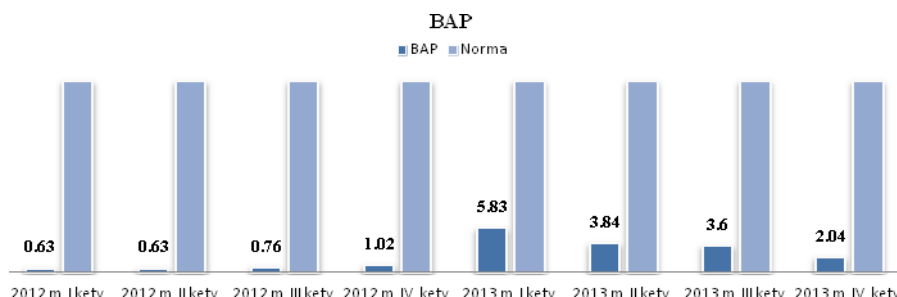
2 pav. Max. paskolos vienam skolininkui normatyvas pre – merged ir post – merged laikotarpiu

Šaltinis. Sudaryta autoriaus, remiantis www.sb.lt Banko audituotomis konsoliduotomis ketvirtinėmis ataskaitomis

2 pav. duomenys rodo, kad pre – merged laikotarpiu didžiausia viena paskolos suma, apimanti paskolas keliems susijusiems skolininkams, traktuojamiems kaip vienas skolininkas, neužtikrinta Lietuvos Vyriausybės garantijomis (visa suma yra įsipareigojimai suteikti paskolas), sudarė 56,3 mln. Lt, t. y. 18,77 proc. Post – merged laikotarpiu didžiausia viena paskolos suma, apimanti paskolas keliems susijusiems skolininkams, traktuojamiems kaip vienas skolininkas, neužtikrinta Lietuvos Vyriausybės garantijomis, sudarė 73,8 mln. Lt, t. y. 19,62% Banko skaičiuotino kapitalo.

Reikėtų atkreipti dėmesį, kad Bankui sustiprinus kapitalo bazę 30 mln. EUR subordinuota paskola, padidėja Banko galimybės suteikti dideles paskolas. Kaip pvz., pre – merged laikotarpiu Bankas galėjo suteikti max. paskolą vienam skolininkui beveik 75 mln. Lt, o post – merged laikotarpiu Banko galimybės išaugo iki 94 mln. Lt. Be to, kaip yra žinoma, nors Bankas post – merged laikotarpiu ir išaugo, tačiau vis dar susiduria su max. paskolos vienam skolininkui normatyvo problema, t.y. normatyvas riboja Banko galimybes išduoti dideles paskolas, eliminuoja iš kreditavimo grandinės. Netolimuose Banko planuose yra numatytas siekis stiprinti kapitalo bazę, nes to reikalauja Bazelis III. Tačiau tai ne vienintelė priežastis – taip Bankas siekia pritraukti itin stambius projektus.

AB Šiaulių banko maksimalios atviros pozicijos valiuta normatyvo vykdymo analizė po susijungimo su AB Ūkio banku. Max. atviros pozicijos užsienio valiuta ir/arba tauriaisiais metalais normatyvas tai yra atskirai sudėtų trumpųjų ir ilgųjų pozicijų suma. Nėra nustatyta normatyvų ilgajai ar trumpajai pozicijai. Normatyvas nustatomas arba vienos valiutos pozicijai, arba bendrai atvirajai valiutos pozicijai, nepriklausomai nuo to, ar ji ilgoji ar trumpoji. Max. atviros pozicijos užsienio valiuta ir/arba tauriaisiais metalais normatyvas, kaip jau buvo minėta ankstesniuose poskyriuose yra BAP < 25 proc. kapitalo, o maksimali atvira vienos užsienio valiutos ar tauriųjų metalų pozicija negali būti didesnė kaip 15 proc. Reikėtų pažymėti, jog Bankas neturi max. atviros pozicijos tauriaisiais metalais.



3 pav. BAP pre – merged ir post – merged laikotarpiu

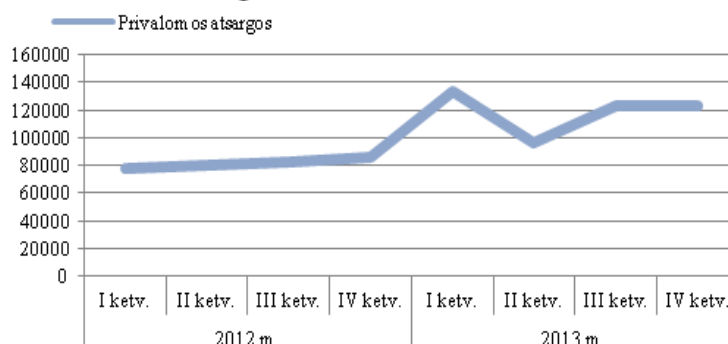
Šaltinis. Sudaryta autoriaus, remiantis www.sb.lt Banko audituotomis konsoliduotomis ketvirtinėmis ataskaitomis

3 pav. pateikti duomenys demonstruoja, kad Bankas max. paskolos valiuta normatyvą vykdė su didele atsarga tiek pre – merged, tiek post – merged laikotarpiu. Reikėtų atkreipti dėmesį, kad post – merged laikotarpiu normatyvo vykdymas išaugo 2 – 5 kartus. Tam didžiausios įtakos padarė aktyvų ir pasyvų kitomis valiutomis augimas.

AB Šiaulių banko privalomųjų atsargų normatyvo analizė po susijungimo su AB Ūkio banku. Lietuvos

banke laikomos privalomosios atsargos kiekvieną mėnesį apskaičiuojamos nurodytiems įsipareigojimams taikant nustatytą privalomųjų atsargų normą. Nuo 2013 m. sausio 24 d. privalomųjų atsargų norma sumažinta nuo 4 proc. iki 3 proc. Privalomosios atsargos yra laikomos Lietuvos banke kaip indėliai. Tačiau kartu, Bankas gali laisvai disponuoti Lietuvos banko atsiskaitomojoje sąskaitoje laikomomis lėšomis, kurių mėnesio vidurkis negali būti mažesnis už apskaičiuotas privalomas atsargas.

Privalomos atsargos, tūkst. Lt



4 pav. Privalomosios atsargos Lietuvos banke pre – merged ir post – merged laikotarpiu

Šaltinis. Sudaryta autoriaus, remiantis www.sb.lt Banko audituotomis konsoliduotomis ketvirtinėmis ataskaitomis

Tyrimo eigoje išryškėjo tendencijos, kurios parodytos 4 pav., jog post – merged laikotarpiu Bankas padidino privalomųjų atsargų vertę Lietuvos Banke 50 mln. Lt. Kaip žinia, čia 100 proc. veikia AB Ūkio banko perėmimo efektas. Reikėtų pastebėti, jog post – merged laikotarpiu privalomųjų atsargų norma nuo II ketv. pradėjo mažėti ir tam didžiausios įtakos padarė AB Ūkio banko klientų panika ir indėlių atsiėmimas iš Banko. Šiai dienai, indėlių portfelis ir toliau lieka neapibrėžtas, kol įvyks visiška AB Ūkio banko integracija.

Atliekant tiek teoriniu, tiek praktiniu aspektais privalomųjų atsargų tyrimą, pastebėta, jog privalomųjų atsargų norma turi mažėjimo tendenciją jau kelinti metai iš eilės. Todėl regresinės analizės pagalba buvo siekiama išsiaiškinti, kas lemia šio normatyvo normos mažėjimą.

Regresinės analizės priklausomas kintamasis – privalomųjų atsargų norma, tuo tarpu nepriklausomi kintamieji – indėliai ir bazinė palūkanų norma.

Pasirinktų veiksmų reikšmingumui privalomųjų atsargų normai įvertinti bus naudojamas daugialypės

regresijos modelis. Bendru atveju tiesinės regresijos modelis gali būti užrašytas taip: užrašytas taip:

$$Y = \alpha + \sum_{j=1}^k \beta_j X_{ij} + \varepsilon \quad (6)$$

kur Y – priklausomas kintamasis;

X_{ij} – nepriklausomi kintamieji;

α ir β_j – regresijos koeficientai;

ε – atsitiktinis dydis, nusakantis priklausomo kintamojo realios reikšmės nuo teorinės reikšmės, rastos iš regresijos lygties, nuokrypį.

Transformavus pagal analizuojamus parametrus gauname tokią pradinę regresijos lygtį:

$$Y = \alpha + \beta_1 * \Delta I + \beta_2 * BP + \varepsilon \quad (7)$$

kur ΔI – indėlių pokytis, Lt;

BP – bazinė palūkanų norma, nustatyta ECB.

atlikus visus gero modelio įvertinimo etapus, gauta tokia regresijos lygtis:

$$Y = 1,996 - \beta_1 * 0,01 + \beta_2 * 3,316 + \varepsilon \quad (8)$$

Iš sudaryto regresijos modelio galima teigti, kad privalomųjų atsargų normą įtakoja indėliai ir bazinė palūkanų norma. Reikėtų pastebėti, kad indėliai Y reikšmę įtakoja minimaliai, tuo tarpu tarp bazinės palūkanų normos priklausomybė didelė, nes bazinei palūkanų normai pakitus vienu vienetu, Y pasikeis 1 * 3,316. Analizuojant indėlių įtaką privalomajai palūkanų normai, preziumuojant galima teigti, kad didėjant indėlių portfeliui Banke, aukšta privalomųjų atsargų norma nėra naudinga, nes taip tik ribojamos Banko galimybės skolinti lėšas. Todėl Lietuvos bankas „atlaisvina“ dalį lėšų, kurias Bankas galėtų panaudoti kreditavimo veiklai skatinti. Analizuojant bazinę palūkanų normą, reikėtų pasakyti, kad čia finansų rinkos veikiamos dvejopai: pirmiausia per sumažintą privalomųjų atsargų norma pinigai „išstumiami“ į Banko veiklą, o po to keičiama bazinė palūkanų norma, kurios pagalba reguliuojama skolinimosi kaina.

AB Šiaulių banko veiklos riziką ribojančių normatyvų vykdymas integruojant Bazelio III direktyvas

Bazelis III tai tęstinis projektas, kurio įgyvendinimas per CRD IV paketo direktyvas vyks 7 metus, t.y. 2013 –

2019 m. Esminiai Bazelio III pokyčiai susiję su likvidumo ir kapitalo pakankamumo normatyvais.

Pirmiausia pradėsime nuo likvidumo normatyvo pokyčių analizės. Bazelis III įvedė naują likvidumo matavimo rodiklį - likvidumo padengimo koeficientas (angl. *The Liquidity Coverage Ratio*, toliau LCR):

$$LCR = \frac{A1; A2}{O - \min \{I; 75\% O\}} \geq \frac{100}{\%} \quad (9)$$

kur A1 – turtas, min. 60 proc.: pinigai, atsargos centriniame banke, vidaus arba centrinio banko skola nacionaline valiuta, skolos vertybiniai popieriai užsienio valiuta, centrinio banko, viešo sektoriaus ir kt. įmonių vertybiniai popieriai.

A2 – turtas, max. 40 proc.: AA ir aukštesnio reitingo obligacijos, turtas, traukiamas į CAR pagal RWA 20 proc.

O – išmokos.

I – įmokos.

LCR Banko veikloje bus įtęgiuotas nuo 2015 m. sausio mėn. 1 d. (6 lentelė).

6 lentelė. LCR norma integracijos procese

	2015	2016	2017	2018	2019
LCR	60%	70%	80%	90%	100%

Šaltinis. Sudaryta autoriaus.

Šiai dienai Bankas LCR jau testuoja. Kalbant apie LCR reikėtų pastebėti, kad skaičiuojant šį rodiklį bus įtraukiama tik maža indėlių dalis. Vadinasi, indėliai gali tapti mažiau patrauklia priemone likvidumo normatyvo formavimui. Ypatingai sustiprės konkurencija finansų rinkose dėl „gerų“ skolininkų, nes kreditų augimas mažins LCR rodiklį. Todėl Bankas bus suinteresuotas „auginti“ tik „gerų“ kreditų portfelį. Be viso to, tai naujas produktas pareikalausiantis įdiegimo kaštų. O Bankas

2015 m. ruošiasi ne tik LCR projektui, bet ir euro įvedimui.

Dar opesnė tema Bankui yra kapitalo pakankamumo normatyvas, kadangi Banko kapitalo pakankamumas post – merged laikotarpiu sumažėjo. Kaip atrodo naujoji kapitalo pakankamumo normatyvo integracija, pateikta 7 lentelėje.

7 lentelė. Kapitalo pakankamumo integracijos etapai

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Min. bendrosios nuosavybės dalis	3,5	4	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
Kapitalo apsaugos rezervas				0,625	1,25	1,875	2,5
Min. + apsaugos kapitalas	3,5	4	4,5	5,125	5,75	6,375	7
Reguliavimo atskaitymai		20	40	60	80	100	100
Min. I lygio kapitalas	4,5	5,5	6	6	6	6	6
Min. iš viso	8	8	8	8	8	8	8
Min. iš viso + kapitalo apsaugos rezervas	8	8	8	8,625	9,25	9,875	10,5
Nelikvidžios priemonės	90	80	70	60	50	40	30

Šaltinis sudaryta autoriaus.

Lentelės duomenys demonstruoja, kad Bazelis III siekia padidinti kapitalo pakankamumo normatyvą. Iš esmės galima išskirti du kertinius pokyčius: 1) apskaičiuojant CAR straipsnis „Investicijos į kitas kredito institucijas ir finansų institucijas“ nebebus eliminuojamas netgi tuo atveju, jeigu viršys 10 proc. minėtų institucijų kapitalo; 2) skaičiuojant kapitalo pakankamumo normatyvą, keičiasi kredito rizikos vertinimas: nekilnojamo turto pozicijos vertinamos tokia tvarka – būstas (35 % rizika), komercinės paskirties (50 % rizika), likę (100 % rizika); SVV skiriami į dvi dalis – MVI (RWA = 54 %, atsižvelgiant į metinę apyvartą (≤ 50 mln. EUR arba 173 mln. Lt)) bei SVV, RWA kaip ir anksčiau

75 %. Iš esmės naujasis skaičiavimas tik pagerina Banko kapitalo pakankamumo normatyvą.

Likvidumo normatyvas pagal Bazelio III direktyvas. Siekiant atlikti Banko likvidumo prognozavimą atliktas likvidumo dedamųjų modeliavimas (8 lentelė).

8 lentelė. Likvidumo normatyvas pagal Bazelį III

1. Aktyvai		2. Pasyvai	
3. Pinigai	4. 56.984	5. Įplaukos	6. 467.711
		7. Lėšos kitose kredito įstaigose	8. 384.799
		9. Korespondentinės sąskaitos	
10. Lėšos centriniame banke	11. 321.331	12. 50 proc. paskolų iki 1 mėn.	13. 60.000
		14. Skolos vertybiniai popieriai	15. 22.912
		16. Išmokos	17. 1.092.175
18. Skolos vertybiniai popieriai	19. 1.139.500	20. Įsiskolinimai kitoms kredito įstaigoms	21. 307.230
		22. 15 proc. indėlių	23. 713.478
		24. 20 proc. nebalansinių įsipareigojimų	25. 71.466
26. Viso:	27. 1.517.815	28. Viso:	29. 624.463

Šaltinis sudaryta autoriaus

Taigi, aktyvinių pozicijų straipsniai „Pinigai“ bei „Lėšos centriniame banke“ sumažinti 5 proc., darant prielaidą, kad Bankas turi per daug grynųjų pinigų. „Skolos vertybinių popierių“ straipsnis analogiškas 2013.12.31, darant prielaidą, kad Banke paskolų išdavimas juda vangiai, todėl tam tikrą kompensacija vyksta per vertybinių popierių operacijas. Modeliuojant pasyvinius straipsnius „Lėšos kitose kredito įstaigose“ ir „Korespondentinės sąskaitos“ sumažintos 20 proc., darant prielaidą, kad Bankas turi perteklinį „Pinigai ir jų ekvivalentai“ straipsnį. „Paskolų“ straipsnis „išaugintas“ 50 proc. Indėliai „išauginti“ 2 proc., remiantis prielaida, kad Bankas turi daug neaktyvių klientų ir ateities tendencijos rodo klientų mažėjimą. Vadinasi iš Banko bus atsiimta indėlių, bet Bankas pritrauks tam tikrą dalį indėlių. Todėl augimas apsiriboja ties 2 proc.

Vadovaujantis aukščiau minėtomis prielaidomis apskaičiuojamas likvidumo rodiklis remiantis Bazelio III direktyvomis:

$$LCR = \frac{1.517.815}{624.623} = 243 \% \quad (10)$$

Gautas likvidumo normatyvas yra 243 proc. o tai daugiau nei 4 kartus viršija būsimą 2015 m. normą. Nagrinėjant likvidumo normatyvą, reikėtų pastebėti, kad Bankas viršija aktyvų normą daugiau nei 18 proc., kuri yra priskiriama prie A1 grupės (min. 60 proc.), ir sudaro 78 proc. A2 turtas neviršija 40 proc. max. ribos ir sudaro 21 proc.

Kapitalo pakankamumo normatyvo vykdymas pagal Bazelio III direktyvas. Siekiant atlikti Banko kapitalo pakankamumo normatyvo prognozavimą atliktas kapitalo poreikio ir kapitalo dedamųjų modeliavimas (9 lentelė).

9 lentelė. Kapitalas pagal Bazelio III direktyvas

I lygio kapitalas	
Akcinis kapitalas	270.000
Einamųjų metų nuostoliai	0
Kiti rezervai (privalomasis rezervas)	2.641
Neigiamas finansinio turto perkainojimo rezervas	-1.990
Nematerialusis turtas	-905
Atsargos kapitalas	2.611
Praėjusių metų nepaskirstytas pelnas	15.244
Akcijų priedai	32.719
Iš viso I lygio kapitalo	320.320
II lygio kapitalas	
85% finansinio turto perkainojimo rezervas	-
Subordinuotų paskolų kapitalas	69.056
Iš viso II lygio kapitalo	
Išlaidos į kitas kredito įstaigas ir finansines institucijas	-
Iš viso kapitalo	389.376

Šaltinis. Sudaryta autoriaus.

Taigi, Valdybos sprendimu Banko kapitalas bus didinamas 20 mln. Lt, išleidžiant naują akcijų emisiją, todėl akcinio kapitalo straipsnio „išaugintas“ iki 270 000 tūkst. Lt. Straipsnio nematerialus turtas augimas 2 proc. Daugiausia sietinas su euro integracija Banko veikloje, nes jau ir šiuo metu vyksta įvairūs programų, licencijų atnaujinimo projektai. Nepaskirstytas pelnas padidintas

beveik 50 proc., remiantis retrospektyviais duomenimis. Reikėtų atkreipti dėmesį, kad straipsnis „Išlaidos į kitas kredito įstaigas ir finansines institucijas“ nemažina kapitalo pagal Bazelio III direktyvas. Tai ypatingai naudingas pakeitimas Bankui, nes šis straipsnis kapitalo pakankamumo normatyvą įtakoja ~ 0,1 proc. Ir tai ne vienintelis teigiamas pakeitimas (10 lentelė).

10 lentelė. Kapitalo poreikis pagal Bazelio III direktyvas

Kapitalo poreikis	
Standartizuoto metodo pozicijų grupių (kredito rizika)	235.228
Skolos finansinių priemonių	9.306
Nuosavybės vertybinių popierių	82
Užsienio valiutos kurso pozicijų	627
Operacinės rizikos, taikant Bazinio indikatoriaus metodą	14.013
Kitas kapitalo poreikis (prekybos knygos didelių pozicijų)	9.733
Iš viso kapitalo poreikio	268.989

Šaltinis. Sudaryta autoriaus

Standartizuoto metodo pozicijų grupės augimas 2 proc. ir tam didžiausios įtakos padarė paskolų augimas, kuris yra suplanuotas daugiau nei 10 proc. Reikėtų atkreipti dėmesį, kad kreditinė rizika iš dalies kompensuojama per Bazelio III direktyvas, nes atsiranda nauja paskolų rizikos grupė – 54 proc. mažų ir vidutinių įmonių paskolos, t.y. dalis paskolų, pagal Bazelį II priskirtos 70 proc. Rizikai, migruoja prie 54 proc. rizikos. Bankui dėl minėto pakeitimo kapitalo poreikis sumažėja ~14 027 tūkst. Lt arba 6 proc. Operacinės rizikos straipsnio augimas 2 proc. ypatingas tuom, kad čia įtraukiama „Grynosios paslaugų ir komisinių pajamos“ rizikos augimas, atsiradęs dėl euro integracijos šalyje. Bankas praras nemažą dalį komisinių iš valiutos keitimo. O komisiniai už valiutos keitimą eurai yra vienos didžiausių Banke.

Atlikus kapitalo ir kapitalo poreikio analizę, apskaičiuojamas kapitalo pakankamumo normatyvas:

$$CAR = \left(\frac{389.376}{268.989} \right) * 8\% * 100\% = 11,58 \quad (11)$$

Gautas kapitalo pakankamumo normatyvo rodiklis pagal Bazelio III direktyvas gerokai viršija reikalaujamą normą. Vadinasi Bankui bent jau artimiausius metus po kapitalo bazės stiprinimo kapitalo pakankamumo problemos negresia, nors rodiklis nėra toks perteklinis kaip likvidumo normatyvo. Kapitalo bazės stiprinimas 20 000 tūkst. Lt Banko kapitalo pakankamumo normatyvą padidina 1 poc., esant *ceteris paribus*.

AB Šiaulių banko likvidumo ir kapitalo pakankamumo testavimas nepalankiomis sąlygomis prieš, po susijungimo su AB Ūkio banku bei Bazelio III direktyvų integracijos

Banke testavimas nepalankiausiomis sąlygomis atliktas vadovaujantis Lietuvos valdybos patvirtintais Testavimo nepalankiausiomis sąlygomis bendraisiais nuostatais ir rekomendacijomis.

Išnagrinėjus likvidumo testavimo nepalankiausiomis sąlygomis gautus rezultatus, įsitikinta, kad įvykus net mažai tikėtinam scenarijui, Bankas sugebėtų kontroliuoti situaciją bei nepatirtų nuostolių. Reikėtų pažymėti, jog likvidumo normatyvas post – merged laikotarpiu itin aukštas, o tai reiškia, jog aktyvios lėšos yra išaldytos ir neduoda grąžos. Tai savaime suprantama, nėra naudinga Bankui. Atlikta likvidumo normatyvo pagal Bazelio III direktyvas analizė parodė ir dar kartą patvirtino, kad Bankas, žiūrint retrospektyviai, ir prognozuojant, su likvidumo problemomis nesusidūrė ir nesusidurs, nes likvidumo dedamųjų vertės stipriai perteklinės, net ir po mažiausiai tikėtino scenarijaus testavimo nepalankiomis sąlygomis. Vadinasi, Bazelio III 2019 m. norma daugiau nei 100 proc., Bankui šiai dienai nėra iššūkis, nes net pro drastiškiausių testavimų ateities norma viršijama beveik du kartus.

11 lentelė. Banko likvidumo ir kapitalo pakankamumo testavimas nepalankiomis sąlygomis

	Laikotarpis	Testavimas nepalankiomis sąlygomis					Normatyvas			Buvusi norma
		Scenarijus	Mažėjanti pozicija	Labai tikėtinas	Tikėtinas	Mažai tikėtinas	Labai tikėtinas	Tikėtinas	Mažai tikėtinas	
Likvidumas	Prieš susijungimą	Reputacinė rizika	Indėliai	5%	7%	9%	38,51%	36,68%	34,77%	42,80%
	Po susijungimo	Reputacinė rizika	Indėliai	11%	13%	16%	48,74%	47,04%	44,36%	56,96%
	Pagal Bazelį III	Reputacinė rizika	Indėliai	13%	16%	19%	216,00%	196,00%	178,00%	323,00%
Kapitalo pakankamumas	Prieš susijungimą	Kreditinė rizika	Paskolos	3%	4%	5%	12,03%	11,91%	11,55%	12,81%
	Po susijungimo	Kreditinė rizika	Paskolos	7%	8%	9%	10,22%	10,21%	10,09%	11,40%
	Pagal Bazelį III	Kreditinė rizika	Paskolos	7%	9%	11%	11,44%	10,84%	9,82%	11,58%

Šaltinis. Sudaryta autoriaus

Analizuojant kapitalo pakankamumo testavimą nepalankiomis sąlygomis, reikėtų pastebėti, jog post – merged laikotarpiu kapitalo pakankamumo normatyvas krenta daugiau nei 1 proc. punktu, kai tuo tarpu pre – merged laikotarpiu iki 1 proc. punkto. Tokia situacija susidaro todėl, kad kuo daugiau paskolų turi Bankas, tuo didesnė tikimybė, kad dalis jų taps „blogomis“ paskolomis. Ypatingai stebint paskutinių metų tendencijas, kuomet Bankas padidino atidėjinių vertę. Nors atidėjiniai mažina kapitalą, reikėtų nepamiršti, kad paskoloms tapus „blogomis“ Bankas nebeatideda minėtų paskolų daliai turto, įvertinto pagal RWA. Vadinasi nors kapitalo pakankamumo skaitiklis auga, sumažėjęs vardiklis ne taip

stipriai sumenkina kapitalo pakankamumo normatyvo vertę. Nagrinėjant kapitalo pakankamumo normatyvo testavimą nepalankiomis sąlygomis po Bazelio III integracijos analizę, galima teigti, jog kapitalo pakankamumo rodiklis gana jautrus nepalankioms sąlygoms. Minėtas prognozavimas rodo, kad Bankas turėdamas minėtą situaciją 2019 m. kapitalo pakankamumo normatyvo jau nebevykdytų ir jam prireiktų ~ 20 mln. Lt kapitalinių injekcijų per akcijų emisiją ar subordinuotą paskolą, abiejų instrumentų derinius. Vadinasi, Bankas jautrus kapitalo pakankamumo pokyčiams ir tai silpnoji Banko vieta.

Išvados

Atlikta literatūros analizė parodė, kad komercinių bankų veiklos riziką ribojantys normatyvai yra mažai analizuotas objektas tiek teoriniame, tiek praktiniame lygmenyje, ypatingai po komercinių bankų sanavimo proceso. Pagrindiniai komercinių bankų normatyviniai rodikliai yra likvidumas ir kapitalo pakankamumas. Baziniais jie laikomi neatsitiktiniai. Pirminiai nuostoliai absorbuojami iš likvidaus turto, likę nuostoliai iš kapitalo. Taigi, komercinio banko kapitalas yra tarsi „paskutinė instancija“, kurio pagalba absorbuojama likusi rizikos dalis po likvidumo. Minėtų rodiklių neatitikimas normatyvui, sąlygoja veiklos apribojimą, kraštutiniu atveju veiklos moratoriumą, kai komercinis bankas laikomas *de facto* nemokiu.

Kaip rodo kai kurių autorių tyrimų „užumazgos“, maksimalios paskolos valiuta ir tauriaisiais metalais normatyvas nėra pagrindinis, tačiau svarbus ir privalomas nagrinėti, nes tik tokių normatyvų pagalba įmanoma gauti objektyvų komercinio banko veiklos efektyvumo profilį. Maksimalios paskolos vienam skolininkui normatyvas tai tarsi „lubos“, kurių pagalba valdoma kreditinė rizika. Nors pats normatyvas santykinai riboja mažesnių komercinių bankų veiklą išduodant didelės apimties kreditus, sindikuotos paskolos ir kapitalo bazės stiprinimas yra šios problemos sprendimo būdai. Privalomųjų atsargų ir koncentracijos normatyvai nėra komercinių bankų „ašis“, kuri įtakoja komercinių bankų veiklą ir jos tęstinumą, tačiau, šie du normatyvai veikia ne tik sistemiškai, bet ir įtakoja visos šalies ekonominę gerovę. Pagrindinės priežastys, lėmusios privalomųjų atsargų mažėjimą Lietuvos banke, yra: siekis sustiprinti bankų pajėgumą skolinti lėšas fiziniams asmenims bei verslui bei siekis sumažinti atotrūkį tarp Lietuvoje ir ES vyraujančios privalomosios atsargų normos, siekiant palaikyti kuo didesnę šalies finansų sistemos konvergenciją su kitomis šalimis narėmis. Be to, reikėtų pastebėti, kad šalyje vykdoma finansinė represija bei privalomųjų atsargų normos mažinimas, signalizuoja visuomenei apie finansų sistemą valdančių institucijų norą daugiau lėšų „išpumpuoti“ į ekonomiką.

Tokiu būdu, Bankas tiek prieš susijungimą su AB Ūkio banku, tiek po susijungimo, tiek po Bazelio III direktyvų integracijos palaikė perteklinį likvidumą. Vertinant kapitalo pakankumą, Banko kapitalo pakankamumo rodiklis po susijungimo su AB Ūkio banku sumažėjo, nors po Bazelio III direktyvų integracijos augo, tačiau kaip parodė testavimas nepalankiomis sąlygomis yra galimybė mažiausiai tikėtino scenarijaus atveju nevykdyto kapitalo pakankamumo normatyvo. Maksimalios paskolos vienam skolininkui normatyvas po susijungimo su AB Ūkio banku augo, tačiau normatyvo riba nebuvo pažeista. Maksimali bendra atvira pozicija valiuta ir tauriaisiais metalais po susijungimo su AB Ūkio banku augo ir tai neigiamai paveikė Banko normatyvo vykdymą, nors riba ir nebuvo pažeista. Kaip parodė privalomųjų atsargų nuo indėlių ir bazinės palūkanų normos regresinė analizė, privalomųjų atsargų normos vertė labiausiai priklauso nuo bazinės palūkanų normos, tuo tarpu indėlių portfelio augimas neigiamai veikia privalomųjų atsargų normą.

Literatūra

- Agiwal, S. (2011). *Regulatory and Economic Capital Measurement and Management*, No. 11 (18), p. 2 -18.
- Alexander, P. (2012). Too many cooks spoil CRD IV liquidity broth. The banker No. May.
- Allesandri, P., Drehmann, M. (2008). *An economic capital model integrating credit and interest rate risk in the banking book*. Working paper, No. 1041, p. 7 – 14.
- Ambrasas, T. (2014). *Banko bankroto ypatumai*, p. 2. [žiūrėta 2014-02-03]. Prieiga per internetą: <www.mruni.eu/mru_lt_dokumentai/katedros/verslo.../T.Ambra sas.doc>
- Allen, L., Bali, T. G., Tang, Y. (2012). Does systemic risk in the financial sector predict future economic downturns? p. 2 – 20. [žiūrėta 2014-02-03]. Prieiga per internetą: <http://www.newyorkfed.org/research/conference/2010/fin_inte rm/Bali_Tang.pdf>
- Altunbas, Y., Ibanez, D. M. (2004). *Mergers and acquisitions and bank performance in Europe: the role of strategic similarities*. Working Paper Series, No. 398, p. 5 - 26. [žiūrėta 2014-02-03]. Prieiga per internetą: <<http://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwp/ecbwp398.pdf>>
- Breuss, F. (2013). *European Banking Union*. Austrian University of economic and research, No. 454.
- Buch, C. M., Korner, T., Weigert, B. (2014). Towards Deeper Financial Integration in Europe: *What the Banking Union Can Contribute*. [žiūrėta 2014-03-26]. Prieiga per internetą: <http://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/fileadmin/dateiablage/Sonstiges/Genshagen_Paper_-_Buch.pdf>
- Bullow, J., Klemperer, B. (2013). *Market-Based Bank Capital Regulation*, p. 2 – 21. [žiūrėta 2014-02-26]. Prieiga per internetą: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.396.6260&rep=rep1&type=pdf>>
- Bouwman, C. H. S. (2009). *Bank Liquidity creation*. The Review of Financial Studies, No. 22, p. 3780 – 3790. [žiūrėta 2013-02-26]. Prieiga per internetą: <<http://faculty.weatherhead.case.edu/bouwman/downloads/Berg erBouwmanBankLiquidityCreationRFSforthc.pdf>>
- Cerutti, E., Claessens, C., McGuire, P. (2011). *Systemic Risks in Global Banking: What Available Data can tell us and What More Data are Needed?* IMF Working paper, No. WP/11/22, p. 3 – 9.
- Deltuvaitė, V. (2009). *Koncentracijos įtakos komercinių bankų sistemai tyrimas*. Ekonomika ir vadyba, Nr. 14, p. 158.
- Duttagupta, R., Fernandez, G., Karacadag, C. (2005). *Moving to a Flexible Exchange Rate How, When, and How Fast?* Economic Issues, No. 38, p. 2 – 25. [žiūrėta 2014-01-03]. Prieiga per internetą: <<http://www.imf.org/external/pubs/ft/issues/issues38/ei38.pdf>>
- Elliot, D. J. (2010). *A primer on bank capital*. p. 3 – 6. [žiūrėta 2013-10-11]. Prieiga per internetą: <http://www.brookings.edu/~media/research/files/papers/2010/1/29%20capital%20elliott/0129_capital_primer_elliott.pdf>
- Elizalde A., Repullo, R. (2006). *Economic and Regulatory Capital in Banking: What is the Difference?*, p. 2 – 5. [žiūrėta 2014-03-03]. Prieiga per internetą: <<http://www.abelizalde.com/pdf/economic%20regulatory%20 actual.pdf>>
- European Central Bank. (2012). *Financial stability review*, No. 7, p. 7 -25. [žiūrėta 2014-03-26]. Prieiga per internetą: <<http://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/financialstabilityrevie w201206en.pdf>>

- Farag, M., Harland, D. (2013). *Bank capital and liquidity*. Park Communicated Limited, No. 53 (3), p. 201 – 213. [žiūrėta 2014-02-24]. Prieiga per internetą: <<http://www.bankofengland.co.uk/publications/Documents/quarternlybulletin/2013/qb130302.pdf>>
- Gyls, P. (2012). *Bankų problemos*. [žiūrėta 2014-03-03]. Prieiga per internetą: <http://www.respublika.lt/lt/naujienos/lietuva/verslas/banku_problemos_/coments.1>
- Gray, S. (2011). *Central Bank Balances and Reserve requirements*. IMF Working paper, No. WP/11/36, p. 5.
- Gordy, M. B., Lutkebohmert, E. (2007). *Garnularity adjustment for Basel II*. Banking and Financial studies, No. 2, p. 2.
- Glocker, C., Towbin, P. (2011). *Reserve requirements for price and financial stability – when are they effective?*, p. 2 – 5. [žiūrėta 2014-03-03]. Prieiga per internetą: <http://www.tcmb.gov.tr/yeni/konferans/finansial_stability/Conference_files/Glocker_Towbin_8_Nov_final.pdf>
- Hagendorff, J., Nietto, M. J., Wall, L.D. (2012). *The Safety and Soundness Effects of Bank M&A in the EU*, p. 2 – 8. [žiūrėta 2013-03-03]. Prieiga per internetą: <<http://www.frbatlanta.org/documents/pubs/wp/wp1213.pdf>>
- Halande, A. G., May, R. M. (2011). *Systemic Risk in Banking: It is complex but not that complicated*, p. 2 – 4. [žiūrėta 2014-02-17]. Prieiga per internetą <www.er.ethz.ch/Systemic_risk_in_banking_It_is_complex_but_not_that_complicated_2.2.2011.pdf>
- Heffernan, S. (2005). *Modern Banking*. John Wiley and Sons LTD, ISBN: 978-0-470-09500-3, p. 95 – 141.
- Hendricks, D., Kambhu, J., Mosser, P. (2007). *Systemic Risk and The Financial System*. Background Paper, No. 11, p. 65 – 80.
- Kropas, S. *Skolinimosi proveržis neįvyko*. (2014, sausis). *Verslas ir politika*, p. 28.
- Levy, A. (2011). *Economic Capital and Capital Allocation: Beyond Regulatory Compliance*, p. 3 – 23. [žiūrėta 2014-01-03]. Prieiga per internetą: <<http://www.moodyanalytics.com/~media/Insight/Quantitative-Research/Presentations/2011/11-01-03-Economic-Capital-and-Capital-Allocation-Beyond-Regulatory-Compliance.ashx>>
- Lesle, V. L., Avramova, S. (2012). *Revisiting Risk-Weighted Assets “Why Do RWAs Differ Across Countries and What Can Be Done About It?”*, IMF Working paper, No. WP/12/90, p. 4 – 9.
- Lietuvos banko valdybos nutarimas Nr. 138, 2010 – 10 – 25. *Dėl kapitalo pakankamumo skaičiavimo bendrųjų nuostatų*. [žiūrėta 2014-03-04]. [žiūrėta 2014-03-03]. Prieiga per internetą: <www.lb.lt/docs/word/061109_138nuostatos.doc>
- Lietuvos banko valdybos nutarimas Nr. 1, 2010 – 10 – 25. *Likvidumo normatyvo skaičiavimo taisyklės ir likvidumo atsargos bei atsvaros pajėgumo nustatymo bendrosios nuostatos*. [žiūrėta 2014-02-22]. Prieiga per internetą: <www.lb.lt/docs/word/100525_58taisykles_forma.doc>
- Lietuvos banko valdybos nutarimas Nr. 145, 2010 – 12 – 31. *Vidaus kapitalo pakankamumo vertinimo proceso bendrosios nuostatos*. [žiūrėta 2014-03-03]. Prieiga per internetą: <www.lb.lt/docs/word/061123_145.doc>
- Lietuvos banko valdybos nutarimas Nr. 197, 2010 – 12 – 31. *Dėl maksimalios atviros pozicijos užsienio valiuta ir tauriaisiais metalais*. [žiūrėta 2014-01-03]. Prieiga per internetą: <http://www.lb.lt/valdyb_nutar_197>
- Lietuvos banko valdybos nutarimas Nr. 91, 2010 – 12 – 31. *Dėl maksimalios paskolos vienam skolininkui*. [žiūrėta 2014-01-03]. Prieiga per internetą: <http://www.lb.lt/valdyb_nutar_41_2>
- Lietuvos banko valdybos nutarimas Nr. 145, 2010 – 10 – 21. *Dėl vidaus kapitalo pakankamumo vertinimo bendrųjų nuostatų priežiūrinio tikrinimo ir vertinimo procese*. [žiūrėta 2014-01-23]. Prieiga per internetą: <www.lb.lt/docs/word/061123_145.doc>
- Lietuvos banko valdybos nutarimas Nr. 133, 2010 – 12 – 23. *Testavimo nepalankiausiomis sąlygomis bendrosios nuostatos*. [žiūrėta 2013-02-23]. Prieiga per internetą: <www.lb.lt/03174_nuostatos>
- Lietuvos banko valdybos nutarimas Nr. 57, 2006 – 11 – 09. *Dėl kredito įstaigų privalomųjų atsargų*. [žiūrėta 2013-02-23]. Prieiga per internetą: <www.lb.lt/valdyb_nutar_57>
- Lileikienė, A., Lika, A. (2011). *Analysis of Change Effect in the Market Interest Rate on Net Interest Income of Commercial Banks*. *Engineering Economics*, No. 22 (3), p. 241 – 243.
- Martinaitytė, E., Keleras, A., Katkus, V., Nausėda, G. (2009). *Finansų sektoriaus plėtotės strategija*. [interaktyvus] [žiūrėta 2012.01.10]. Prieiga per internetą: <https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:mmdmZaroX0IJ:www.ukmin.lt/uploads/documents/Valstybes%2520ilgalaikes%2520strategijos/LT%2520Ukio%2520strategija/sektorines%2520strategijos/4.%2520finansu%2520sektoriaus%2520pletotes%2520strategija.doc+&hl=lt&gl=lt&pid=bl&srcid=ADGEESiLdQkNRctNI39Q6KRXGvqrqSpWNodIlw-xS0ea3miYrgf2wnKdI8LSPaEFpXUU25YacZkZijrhto5NWjuGeV77Tho44_dOUnyIJXm0qiB6nTpFp5Dgp61PpA2jZlxRkQXsEXFEv&sig=AHIEthSOP5IKxtUzIVuBLnvF7cthtwRfA>
- Morgan, J. P. (2013). *Global liquidity investment* PeerView. JPMorgan chase and Co, p. 5.
- Novickytė, L. (2010). *Bankų konsolidacijos procesas ir įtaka finansų stabilumui*. Verslas XXI amžiuje, Vol. 2, No. 2, p. 62 – 64.
- Pana, E., Park, J., Query, T. (2009). *The impact of mergers on liquidity creation*. *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, No. July, p. 2 – 23.
- Pasiouros, F. (2007). *Determinants of bank profitability in a developing economy: empirical evidence from Bangladesh*, p. 2 – 17. [žiūrėta 2014-02-28]. Prieiga per internetą: <<http://www.thefreelibrary.com/Determinants+of+bank+profitability+in+a+developing+economy%3A+empirical...-a0227461400>>
- Pulinskaitė, R., Vasiliauskaitė, A. (2008). *Europos centrinio banko vykdomos pinigų politikos įtaka Lietuvos realiajam sektoriui*. *Economics & Management*, p. 170 – 179.
- Reynolds, D. (2009). *Analyzing concentration risk*. Algorithmics Software LLC, p. 20.
- Said, R. M., Nor, F. M. Low, S. W., Rahman, A. A. (2008). *The efficiency effects of mergers and acquisitions in Malaysian Banking Institutions*. *Asian Journal of Business and Accounting*, No. 1(1), p. 58.
- Sheard, P. (2013). *Economic Research: Banks Cannot and Do not „Lend out“ Reserves*. *Asian Journal of Business and Accounting*, No. 1(1), p. 58. *Standardandpoors*, No. 1, p. 2 – 10.
- Stankevičienė, V. (2014). *Oficialus paklausimas dėl Didelių paskolų normatyvo panaikinimo šalyje*.
- Šenavičius, V. (2013). *Europos Sąjungos viešosios politikos tendencijos bankų sektoriuje*. Viešojoji politika ir administravimas, Nr. 3.
- Šiaulių bankas (2012). *2012 m. metinė konsoliduota finansinė ataskaita*. [žiūrėta 2014-03-07]. Prieiga per internetą: <www.sb.lt/.../Finansines%20ataskaitos/1_%202012_metine_fi_n_ataskaita>
- Šiaulių bankas (2013). *2013 m. metinė konsoliduota finansinė ataskaita*. [žiūrėta 2014-03-07]. Prieiga per internetą: <www.sb.lt/.../Finansines%20ataskaitos/1_%202013_metine_fi_n_ataskaita>

- Uhide, A. (2013). How to Form a more Perfect European banking union. Peterson Institute for International Economics, No. 13 – 23.
- Vasiliauskas, V. (2013). *Vito Vasiliausko kalba Europos Sąjungos ekonominės ir finansinės valdysenos tarpparlamentinėje konferencijoje*. [žiūrėta 2014-01-12]. Prieiga per internetą: <http://www.lb.lt/vito_vasiliausko_kalba_europos_sajungos_ekonomines_ir_finansines_valdysenos_tarpparlamentineje_konferencijoje>
- Wallace, P. *Sunki paauglystė*. (2014, vasaris). *Pasaulis 2014*, p. 58.
- Weis, G. N. F., Neuman, S., Bostandzic, D. (2014). *Systemic Risk and Bank Consolidation: International Evidence*, p. 2. [žiūrėta 2014-02-11]. Prieiga per internetą: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1914352>
- Žukauskas, V. (2010). *Nauji Basel III reikalavimai keliamei bankams*. [žiūrėta 2014-01-12]. Prieiga per internetą: <<http://banku-naujienos.lt/2010/09/15/tikslus-basel-iii-reikalavimai-keliamei-bankams/>>

COMMERCIAL BANKING PRUDENTIAL REQUIREMENTS ANALYSIS (EXAMPLE OF JOINT – STOCK COMPANY ŠIAULIAI BANK)

Summary

Literature analysis showed that the commercial banking prudential requirements analyzed little in both theory and practice, especially after the commercial bank restructuring process. Major commercial banks normative indicators of liquidity and capital adequacy. These normatives are basic not accidental. Primary losses are absorbed from liquid asset, the remaining losses of capital. Thus, the commercial capital of the bank is like a last resort, through which absorbed the remainder risk of liquidity. The above indicators discrepancy normative may result in restriction of activity, as a last resort activities moratorium on the commercial bank is considered de facto insolvent.

As shown by some of the authors' research beginnings, the maximum loan currency and precious metals are not essential, but an important and necessary to consider only such standards

as possible to get the help of an objective of a commercial bank operating efficiency profile. The maximum loan per borrower normative is like a ceiling to manage their credit risk. Although the normative is limits smaller commercial banks activity to issue large-scale loans, solution can be syndicated loans and strengthening the capital base. Minimum reserves standards is not commercial banks axis, which influences the commercial banking business and its continuity, however, this standard does not only systematic, but also affects the whole country's economic well-being. The main reasons given for the decline in the reserve Bank of Lithuania has a desire to strengthen the capacity of the banks to lend money to individuals and businesses as well as to minimize the gap between Lithuania and the EU mainstream compulsory reserve ratios in order to support the financial system of the country's convergence with the other member states. In addition, it should be noted that in that financial repression and the reserve ratio reduction signals to the public about the financial system by managing bodies desire for more money pumped into the economy.

In this way, both the Bank before the merger with joint – stock company Ukio Bank, and after the merger and after the Basel III directives supported the inclusion of excess liquidity. Assessing the capital adequacy of the Bank's capital adequacy normative after the merger with joint – stock company Ukio Bank decreased, while after the Basel III directives integration grew, however, as demonstrated by testing under unfavorable conditions, there is a possibility the least likely scenario to fulfill the capital adequacy normative. The maximum loan per borrower ratio after the merger with joint – stock company Ukio Bank is growing, but the normative limit is not violated. Maximum total open position in foreign exchange and precious metals after the merger with joint – stock company Ukio Bank grew and it adversely affected the performance of the Bank's normative, although the threshold has been violated. As shown on the reserve deposits and the base rate regression analysis, the reserve ratio value depends mainly on the base rate, while the deposit portfolio growth adversely affects the reserve requirement ratio.

KEYWORDS: The liquidity ratio, capital adequacy ratio, the maximum open position in foreign exchange and precious metals, the maximum loan per borrower ratio, the reserve ratio, the CRD IV, Basel III.

Angelė Lileikienė. Socialinių mokslų daktarė, Šiaulių universiteto Ekonomikos katedros docentė. Mokslinių tyrimų kryptis : finansų sistemos tvarumo, bankų aktyvų ir pasyvų valdymo, įmonių veiklos efektyvumo problemos. Adresas: Šiauliai, Architektų 1. el. pastas: angele.lileikiene@ltvk.lt

Aušra Kovalčik. Šiaulių universitetas, Ekonomikos magistrė. Tyrimų kryptis : bankininkystės problemos. Adresas: Šiauliai, Architektų 1. el. pastas: a.kovalcik@sb.lt



KOMERCINIŲ BANKŲ VEIKLOS KONCENTRACIJA

Angelė Lileikienė, Aušra Kovalčik

Šiaulių universitetas

Anotacija

Straipsnyje nagrinėjami komercinių bankų veiklos koncentracija, komercinių bankų sąjungos kontekste. Išsamiai atlikta AB Šiaulių banko koncentracijos įtaka normatyvinių rodiklių vykdymui remiantis Bazelio III direktyvomis.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: komercinių bankų koncentracija, bankų susijungimas, komercinių bankų sąjunga, CRD IV, Bazelis III.

Ivadas

Europos centrinis bankas (ECB) finansų krizės padarinių įtakoje sustiprino komercinių bankų reguliavimą, kas atspindėta Bazelio III direktyvose. Minėtas reguliavimas aktualus Lietuvai, nes jau prasidėjo septynerių metų integracinis procesas per CRD IV direktyvas į Bazelį III suformuluotus reikalavimus. Siekiant išvengti komercinių bankų sisteminės krizės, akcentuojama ir į komercinių bankų veiklos koncentracija. Komercinių bankų sistemos koncentracijos analizė yra pakankamai sudėtingas procesas, kadangi komerciniai bankai veikia daugialypėse finansinių produktų ir paslaugų rinkose pasauliniu mastu [10, p. 6]. Ekonomistai jau kuris laikas nagrinėja, kaip komercinių bankų koncentracija veikia komercinių bankų sektoriaus ir visos šalies finansų sistemos stabilumą.

Todėl straipsnio tikslas – tyrimo eigoje įvertinti koncentracijos įtaką komercinių bankų veiklai.

Siekiant apibrėžto tikslo, tyrimo eigoje, suformuluoti šie uždaviniai:

Susisteminti ir apibendrinti mokslinėje literatūroje pateikiamą koncentracijos sampratą ir įtaką komercinių bankų veiklos rodikliams.

Atlikti AB Šiaulių banko normatyvinių rodiklių vykdymo analizę prieš ir po susijungimo su AB Ūkio banku, identifikuojant esminius pokyčius ir įtaką.

Tyrimo metodai – mokslinės literatūros ir kt. imperatyvių dokumentų analizė, dokumentų tyrimo analizė, modeliavimas.

Komercinių bankų koncentracija teoriniu aspektu

Komercinių bankų koncentracijos procesas siejamas su Lietuvos komercinių bankų sistemos istorija. Lietuvos bankų sistema kūrėsi dviem etapais: pertvarkius sovietinius komercinius bankus į komercinius bankus ir steigiant naujus privačius komercinius bankus [19, p. 36]. 1993 m. Lietuvoje veikė 28 bankai. Nuo 1998 – 2002 m. vyko komercinių bankų koncentracija (1 lentelė)

1 lentelė. Konkurencijos ir koncentracijos pokyčių Lietuvos komercinių bankų sistemoje etapai

Etapas	Laikotarpis	Komercinių bankų ir konkurencijos pobūdis	Verslo pobūdis ir tikslai
I	1989-1993	1. Daug bankų 2. Nedidelis akcinio kapitalo dydis 3. Didelis valstybinių komercinių bankų vaidmuo 4. Intensyvi nesąžininga konkurencija	1. Trumpalaikio laikotarpio pelno siekimas 2. Neskaidri bankų veikla 3. Teisinės bazės silpnumas
II	1993-1995	5. Staigus komercinių bankų skaičiaus mažėjimas 6. Visuomenės nepasitikėjimas komerciniais bankais	4. Komercinių bankų krizė ir bankrotai 5. "Išsilaikymo" strategija
III	1996-1997	7. Lietuvai suteikti tarptautiniai kredito reitingai 8. Užsienio bankams leista Lietuvoje steigti filialus 9. Valstybinių komercinių bankų restruktūrizavimas	6. Nuostolinga veikla 7. Konservatyvi kreditavimo politika 8. Sugriežtinta komercinių bankų priežiūra ir kontrolė 9. Dėmesys įvaizdžio formavimui 10. Materialinės bazės stiprinimas 11. Akcinio kapitalo didinimas
IV	1998-2000	10. Komercinių bankų koncentracijos ir konsolidacijos procesas 11. Auganti užsienio bankų grupių 12. Didžiųjų ir mažųjų bankų grupių formavimas	12. Pelno siekimas 13. Naujos paslaugos 14. Stabilumas
IV	Nuo 2001	13. Padidinti tarptautiniai Lietuvos kredito reitingai 14. Teigiami poslinkiai valstybinių komercinių bankų privatizavimo procese	15. Pelno siekimas 16. Ilgalaikiai investiciniai projektai 17. Naujų veiklos sričių paieškos 18. Bendradarbiavimas su ECB

Šaltinis: Pukelienė, V. Vidauskaitė, S. 2002. Konkurencijos pokyčių Lietuvos bankų sistemoje vertinimas integruojantis į ES // Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai, 179

Pagrindinės komercinių bankų koncentracijos priežastys yra šios: 1) efektyvumo siekimas; 2) įsitvirtinimo rinkoje. Atemnkeng, J. T. ir Nzongang, J. (2006), Al-Muharrami, S. ir K. Matthews, K. (2009) ir L. Novickytė (2010) prieina vieningos nuomonės, kad efektyvumas pasireiškia per masto efektyvumą (mažėja paslaugų kaštai) ir „x“ efektyvumą (profesionalus komercinio banko valdymas, inovacijų diegimas); tuo tarpu rinkos galia pasireiškia per SCP, „struktūra – elgesys – rezultatai“, (silpna konkurencija) bei RMP, „santykinė rinkos galia“, (tai dideli ir žinomi komerciniai bankai).

Šiai dienai Lietuvos bankų sektorius yra koncentruotas, trys didžiausi komerciniai bankai kontroliuoja 60 proc. rinkos [6, p. 5]. T. Beck, A. D. Kunt, R. Levine (2007) neigiamai traktuoja komercinių bankų koncentracijos procesą. Autoriaus nuomone, tai mažina konkurenciją, be to, didėja sisteminė rizika, nes didelio komercinio banko bankrotas stipriai atsilieptų visam komercinių bankų sektoriui. L. Novickytės (2010) atlikti rinkos konsolidacijos ir finansų sektoriaus stabilumo tyrimai dar kartą patvirtina aukščiau minėto autoriaus nuomonę ir teigia, kad rinkose susitelkę finansų tarpininkai, esant didelei koncentracijai, neigiamai veikia regiono, šalies ar sektoriaus finansinį stabilumą, be to, dėl mažesnės konkurencijos, didėja paslaugų įkainiai. S. Kropo (2010) kontraargumentas L. Novickytės tyrimų išvadoms, yra tas, kad nors bankų sektoriuje koncentracija yra aukšta, šalyje konkurencija yra labai didelė ir tai lemia mažus klientams teikiamų paslaugų įkainius. Verta pastebėti, jog tokie užsienio autoriai kaip B. Ben – Zekry (2007) ir A. Tushaj (2010) komercinių bankų koncentraciją įvardija kaip teigiamą bruožą. Pasak autorių, didelė koncentracija lemia aukštą bankinio sektoriaus stabilumą, o mažiau koncentruotas komercinių bankų sektorius sunkiau išgyvena finansines krizes. Su minėtų autorių nuomone sutinka ir šalies ekonomistas G. Nausėda (2010). Mokslininko teigimu, mažesni komerciniai bankai yra agresyvesni terminuotųjų indėlių rinkoje, todėl siūlo didesnes palūkanų normas, taip siekdami pritraukti klientų dėmesį nuo didesnių komercinių bankų. Vadinasi, mažesnių komercinių bankų siekis užimti tam tikrą rinkos dalį bet kokia kaina, gali būti pražūtingas, o tai tik patvirtina A. Tushaj teiginys. Vadovaujantis aukščiau atlikta įvairių šalies ir užsienio autorių darbų analize, galima teigti, jog koncentracija kaip „gėris“ ar „blogis“ priklauso nuo šalies finansų sektoriaus endogeninės struktūros.

Autoriai A. H. Meltzer (2009) ir P. Melaschenko ir N. Reynolds (2013) praplečia aukščiau minėtų koncentracijos problemų spektrą ir nurodo, jog atsiranda dar viena problema vadinama „per didelis, kad žlugtų“ (angl. *too – big – to – fail*, toliau – *too – big – to – fail*). Pastaroji problematika aptariama ES finansų sistemos krizių valdymo taisyklės (2010). Direktyvose imperatyviai teigiama, kad joks komercinis bankas neturi būti *too – big – to – fail* arba pernelyg susijęs su kitais, kad žlugtų. O tai tik patvirtina tą nuostatą, jog ES valstybės narės privalo stebėti komercinių bankų sektorių ir nesudaryti prielaidų *too – big – to – fail* komercinio banko atsiradimui ir problema iš dalies eliminuojama.

Kaip rodo tyrimai, komercinių bankų koncentracija gali būti ne tik pozityvus ar negatyvus procesas, bet ir kaip paskutinis finansinio sektoriaus tvarumo gelbėjimo planas. Tai įrodo šalyje vykęs beprecedentis įvykis, kai AB Šiaulių bankas 2013 m. kovo mėn. 3 d. prisijungė AB Ūkio banką, kai pastarajam buvo iškelta bankroto byla.

Komercinių bankų koncentracija yra orientuota į sisteminės rizikos valdymą. Dauguma užsienio autorių, tokių kaip D. Hendricks, J. Kambhu, P. Mosser (2006), E. Cerutti, C. Claessens ir P. McGuire (2011) ir Europos centrinis bankas (2012) sutinka, jog sisteminė rizika atsiranda tuomet, kai vieno komercinio banko veiklos sutrikimai įtakoja kitų komercinių bankų veiklą, pastarieji peržengia egzogenines šalies ribas ir pradeda veikti globaliai. Jiems paantrina tokie šalies autoriai kaip Lietuvos bankas (2008), V. Deltuvaitė (2009), E. Martinaitytė, A. Keleras, V. Katkus ir G. Nausėda (2014) ir T. Ambrasas (2014). Kaip matome, tiek šalies, tiek užsienio autoriai vieningai sutinka, jog sisteminė rizika komercinių bankų kontekste suprantama kaip vieno finansų rinkos dalyvio likvidumo trūkumo grandininė reakcija visame finansų sektoriuje. Verta atkreipti dėmesį, kad kuo daugiau koncentruotas komercinių bankų sektorius, tuo stipresnė sisteminė rizika.

Įvairių autorių darbuose šalia komercinių bankų koncentracijos sąvokos vartojama susijungimo sąvoka (angl. *post – merged*, toliau – *post – merged*). Pats terminas *post – merged* suponuoja klausimą: kas vyksta su likvidumo normatyvu *post – merged* komerciniuose bankuose ir kiek tai įtakoja sisteminės rizikos augimą arba mažėjimą? Tokie užsienio autoriai kaip J. Hagedroff, M. J. Nietto ir L. D. Wall (2012) bei O. A. Abdul – Rahman ir O. A. Ayorinde (2013) nustatė, jog *post – merged* komerciniuose bankuose likvidumo normatyvo vykdymas auga, o tai reiškia mažėjančią sisteminę riziką. E. Pana, J. Park ir T. Query (2007) teigimu, labai aukštas likvidumo normatyvas išsilaiko per pirmuosius metus *post – merged* komerciniuose bankuose. Kontrargumentus aukščiau minėtiems mokslininkams pateikia Y. Altunbas ir D. M. Ibanez (2004), R. M. Said, F. M. Nor, S. V. Low ir A. A. Rahman (2008). Autorių nuomone, *post-merged* komerciniuose bankuose likvidumo normatyvas mažėja. Vadovaujantis atliktų tyrimų konfrontacija, galima teigti, kad likvidumo normatyvo vykdymas *post – merged* komerciniuose bankuose skiriasi todėl, kad mokslininkų atlikti tyrimai apima įvairias pasaulio šalis, todėl skiriasi komercinių bankų aktyvų ir pasyvų sujungimo – koncentracijos proceso schemos. Kaip parodė atlikti tyrimai, likvidumo normatyvo spartus augimas *post – merged* komerciniuose bankuose nėra panacėja dėl dviejų priežasčių. Pirmiausia, labai aukštas likvidumo normatyvas rodo neefektyvią komercinių bankų aktyvų ir pasyvų valdymo politiką (toliau – APV). Antra, kaip nurodo autorė L. Novickytė (2010), komercinių bankų sektoriaus koncentracija ypač veikia finansų sistemos tvarumą, todėl gali atsirasti sisteminės rizikos problemų. Taigi, apibendrinant autorių atliktus tyrimus, galima teigti, jog likvidumo normatyvo augimas *post – merged* komerciniuose bankuose yra daugiau pageidautinas reiškinys, nei mažėjimas.

Vadovaujantis šalies ir užsienio autorių literatūros analize, dėl likvidumo normatyvo pokyčių *post – merged*

komerciniuose bankuose, reikėtų pastebėti, kad likvidumo normatyvo priklausomybės tyrimų nėra daug. Dauguma jų atsirado po neseniai praėjusios pasaulinės finansų krizės. Tuo tarpu Lietuvoje tokių tyrimų per pastaruosius dešimtmečius visiškai nebuvo atlikta. Tai galima būtų paaiškinti tuo, kad Lietuvoje tik 2013 m. įvyko beprecedentis įvykis finansų sistemoje – dviejų bankų susijungimas, kaip geriausia ir pigiausia alternatyva gelbėjant ne tik visą finansų sektorių, bet ir visą šalies ekonomiką.

AB Šiaulių banko koncentracijos analizė pre-merged ir post-merged laikotarpiu

Koncentracijos analizė atlikta remiantis šalies komercinių bankų turto analize. 2012 m. pabaigoje

komercinių bankų sektorių sudarė 8 bankai ir 9 užsienio komercinių bankų filialai. 2013 m. komercinių bankų sektorių sudarė 7 bankai ir 8 užsienio bankų filialai. Nuo metų pradžios bankų sektoriaus dalyvių skaičius sumažėjo dėl bankroto bylos iškėlimo AB Ūkio bankui. Tačiau į rinką atėjo ir naujas dalyvis – šiais metais veiklą Lietuvoje pradėjo plėtoti Suomijos banko Pohjola Bank plc filialas. Didžiausią įtaką rinkos persidalijimui turėjo nutraukta AB Ūkio banko veikla. Poveikį ypač pajuto AB Šiaulių bankas – jam buvo perleista reikšminga AB Ūkio banko veiklos dalis. Po šio pertvarkymo AB Šiaulių bankas reikšmingai sustiprino savo pozicijas mažmeninių klientų segmentuose. Komercinių bankų užimamos turto rinkos dalies pokyčiai 2012 - 2013 metais parodyti 2 lentelėje.

2 lentelė. Lietuvos komercinių bankų užimamos turto rinkos dalies pokyčiai

	Turtas, tūkst. Lt		Pokytis	
	2012	2013	tūkst. Lt	proc.
AB SEB bankas	25.642.318,00	23.606.992,00	-2.035.326,00	-7,94
AB bankas „Finasta“	363.812,00	409.000,00	45.188,00	12,42
AB „Citadele bankas“	1.028.497,00	996.465,00	-32.032,00	-3,11
AB DNB bankas	12.036.511,00	11.580.673,00	-455.838,00	-3,79
AB Šiaulių bankas	2.931.466,00	5.250.828,00	2.319.362,00	79,12
„SWEDBANK“ AB	18.901.562,00	19.418.459,00	516.897,00	2,73
UAB „Medicinos bankas“	889.242,00	879.801,00	-9.441,00	-1,06
Viso	61.793.408,00	62.142.218,00	348.810,00	0,56

Šaltinis. Sudaryta autorių, remiantis šalies komercinių bankų metinėmis ataskaitomis

Kaip rodo 1 lentelėje pateikti duomenys, 2012 m. bankų turtas šiek tiek susitraukė. Kaip nurodo Lietuvos bankas 2013 m. metiniame pranešime, tam didžiausios įtakos turėjo mažėjusi komercinių bankų turto rūšis – lėšos komerciniuose bankuose (gryniesi pinigai ir lėšos, laikomos Lietuvos banke ir kituose komerciniuose bankuose), jos per metus sumažėjo 2,2 mlrd. Lt – iki 13,4 mlrd. Lt. Tokiam mažėjimui įtakos turėjo 2011 m. pabaigoje buvusi santykinai didelė palyginamoji bazė, nes, prasidėjus BAB banko SNORAS indėlių draudimo išmokų grąžinimo procesui, į bankus plūstelėjo daug naujų indėlių, kurie buvo nukreipti į Lietuvos banko ar patronuojančiųjų bankų sąskaitas. Vėliau bankai, siekdami šias lėšas efektyviau panaudoti, investavo jas į pelningesnes priemones (paskolas, skolos vertybinius popierius) arba skyrė jas brangesniems įsipareigojimams patronuojantiems bankams padengti.

Per 2013 m. devynis mėnesius komercinių bankų turtas išaugo beveik 1 mlrd. Lt – iki 62,1 mlrd. Lt, tačiau ši augimą iš esmės nulėmė išaugęs AB Šiaulių banko turtas (perėmus dalį AB Ūkio banko turto).

Apskritai, analizuojant komercinių bankų koncentraciją, reikėtų pasakyti, jog rinką valdo trys didžiausi komerciniai bankai, kurie 2013 m. užimė beveik 90 proc. rinkos. Tai AB SEB bankas, „SWEDBANK“ AB ir AB DNB bankas. AB Šiaulių bankas post – merged laikotarpiu užima ketvirtą vietą.

Kalbant apie Banko užimamą turto rinkos dalį, reikėtų pastebėti, jog didžiausias šuolis Banke įvyko, po AB

Ūkio banko perėmimo. Iš karto po susijungimo Bankas užėmė 9 proc. rinkos. Tačiau vertėtų atkreipti dėmesį, kad turtas turi tendenciją mažėti, nes dalį turto Bankas parduoda. Kaip žinoma opcionai neįvyko, todėl perimtas turtas iš AB Ūkio banko nusėdo kaip turtas Banko balanse, kuris pardavinėjamas. Taigi, kokia tikroji Banko padėtis rinkoje kol kas neaiški, vis dar vyrauja neapibrėžtumas, kol neįvykdyta pilna integracija.

Išvados

Atliktas tyrimas leidžia teigti, jog šalies komercinių bankų rinka yra itin koncentruota. Du šalies komerciniai bankai, tokie kaip AB SEB ir AB DnB valdo beveik 45 proc., trys likusieji beveik 55 proc. rinkos. Reikėtų pažymėti, jog po susijungimo AB Šiaulių bankas užima ketvirtą vietą ir pasiekė lyderių pozicijas Bankui sėkmingai veiklai papildomai reikia apie 7 mlrd. Lt vertės aktyvų. Reikėtų paminėti, jog Banke vis dar nėra įvykdyta pilna perimto portfelio integracija, todėl ateityje rinkos pozicijos gali ir susilpnėti, tačiau panašu, kad jau turimos pozicijos Bankas nebepraras.

Literatūra

Atemnkeng, J. T. ir Nzongang, J. (2006). *Market Structure and Profitability Performance in the Banking Industry of CFA Countries: The Case of Commercial Banks in Cameroon*. Journal of Sustainable Development in Africa, Vol. 8, No. 2. [žiūrėta 2014.02.01). Prieiga per

- internetą: http://www.jsdafrica.com/Jsda/Summer_2006/PDF/ARC_MarketStructureProfitabilityPerformace.pdf
- Al-Muharrami, S. ir K. Matthews, K. (2009). *Market Power versus Efficient-Structure in Arab GCC Banking*. Cardiff Business School Working Paper Series, No. E2009/7. [žiūrėta 2014.01.13]. Prieiga per internetą: http://business.cardiff.ac.uk/sites/default/files/E2009_7.pdf
- Ambrasas, T. (2014). *Banko bankroto ypatumai*, p. 2. [žiūrėta 2014-02-03]. Prieiga per internetą: www.mruni.eu/mru_lt_dokumentai/katedros/verslo.../T.A.mbrasas.doc
- Ayorinde, O. A. Rahman, O. A. (2013). *Post-Merger Performance of Selected Nigerian Deposit Money Banks-An Econometric Perspective*. International Journal of Management Sciences and Business Research, No. 2, p. 49 – 57.
- Altunbas, Y., Ibanez, D. M. (2004). *Mergers and acquisitions and bank performance in Europe: the role of strategic similarities*. Working Paper Series, No. 398, p. 5 - 26. [žiūrėta 2014-02-03]. Prieiga per internetą: <http://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp398.pdf>
- Balkevičius, A. (2012). *Finansų sektoriaus raidos įtaka plėtrai*. Business systems and economics, No. 2, p. 84.
- Beck, T., Kunt, A. D., Levine, R. (2007). *Bank concentration and fragility*. National Bureau of Economic Research, ISBN: 0-226-09285-2, p. 193.
- Ben – Zekry, B. (2007). *Concentration in banking industry*. p. 4. [žiūrėta 2014.01.03]. Prieiga per internetą: <http://are.berkeley.edu/~sberto/Banks07.pdf>
- Cerutti, E., Claessens, C., McGuire, P. (2011). *Systemic Risks in Global Banking: What Available Data can tell us and What More Data are Needed?* IMF Working paper, No. WP/11/22, p. 3 – 9.
- Deltuvaitė, V. (2009). *Koncentracijos įtakos komercinių bankų sistemai tyrimas*. Ekonomika ir vadyba, Nr. 14, p. 158.
- Hagendroff, J., Nietto, M. J., Wall, L.D. (2012). *The Safety and Soundness Effects of Bank M&A in the EU*, p. 2 – 8. [žiūrėta 2013-03-03]. Prieiga per internetą: <http://www.frbatlanta.org/documents/pubs/wp/wp1213.pdf>
- Hendricks, D., Kambhu, J., Mosser, P. (2007). *Systemic Risk and The Financial System*. Background Paper, No. 11, p. 65 – 80.
- Martinaitytė, E., Keleras, A., Katkus, V., Nausėda, G. (2009). *Finansų sektoriaus plėtotės strategija*. [interaktyvus] [žiūrėta 2012.01.10]. Prieiga per internetą: <https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:mmdmZaroX0IJ:www.ukmin.lt/uploads/documents/Valstybes%2520ilgalaikes%2520strategijos/LT%2520Ukio%2520strategija/sektorines%2520strategijos/4.%2520finansu%2520sek>
- toriaus%2520pletotes%2520strategija.doc+&hl=lt&gl=lt&pid=bl&srcid=ADGEESiLdQkNRctNl39Q6KRXGvrqSpWN OdllwxS0ea3miYrgf2wnKdI8LSPaEFpXUU25YacZkZijrht o5NWjuGeV77Tho44_dOUnyIJXm0qiB6nTpFp5Dgp61Pp A2jZlxRkQXsEXFEv&sig=AHIEtbSOP5IKxtkUzIVuBLnv F7cthtwRfA>
- Meltzer, A. H. (2009). *A History of the Federal Reserve*, Vol. II, book one.
- Melaschenko, P., Reynolds, N. (2013). *International banking and financial market developments*. Bis Quarterly Review, No. July, p. 6 – 7.
- Nausėda, G., Tauraitė, V. (2010). *Komercinių bankų sistema: dar ne kilimas, bet ir ne krizė*. Lietuvos makroekonomikos apžvalga, Nr. 40, p. 17.
- Novickytė, L. (2010). *Bankų konsolidacijos procesas ir įtaka finansų stabilumui*. Verslas XXI amžiuje, Vol. 2, No. 2, p. 62 – 64.
- Pana, E., Park, J., Query, T. (2009). *The impact of mergers on liquidity creation*. Journal of Risk Management in Financial Institutions, No. July, p. 2 – 23.
- Ramonas, K. (2002). *Komerciniai bankai ir jų priežiūros raida Lietuvoje*. Pinigų studijos, Nr. 3, p. 5 – 6.
- Said, R. M., Nor, F. M. Low, S. W., Rahman, A. A. (2008). *The efficiency effects of mergers and acquisitions in Malaysian Banking Institutions*. Asian Journal of Business and Accounting, No. 1(1), p. 58.
- Tushaj, A. (2010). *Market concentration in the banking sector: Evidence from Albania*. Working Paper, No. 73, p. 2 – 4.

COMMERCIAL BANKING ACTIVITY CONCENTRATION

Summary

The study shows that the commercial banking market is highly concentrated. Two of the country's commercial banks such as joint – stock companies SEB and DnB owns almost 45 per cent. the three remaining almost 55 percent market. It should be noted that after the merger, joint – stock Siauliai Bank ranks fourth. If joint stock company Siauliai Bank would like to achieve leading position and achieve a successful operation in bank needs addition ~ 7 billion Lt value asset. It should be noted that the joint – stock company Siauliai Bank is still not met the full integration of the portfolio taken over, and the future market position may be weakened, but it seems to have held the position on.

KEY WORDS: commercial bank concentration, bank mergers, commercial banking union, CRD IV, Basel III

Angelė Lileikienė. Socialinių mokslų daktarė, Šiaulių universiteto Ekonomikos katedros docentė. Mokslinių tyrimų kryptis : finansų sistemos tvarumo, bankų aktyvų ir pasyvų valdymo, įmonių veiklos efektyvumo problemos. Adresas: Šiauliai, Architektų 1. el. pastas: angele.lileikiene@ltvk.lt

Aušra Kovalčik. Šiaulių universitetas, Ekonomikos magistrė. Tyrimų kryptis: bankininkystės problemos. Adresas: Šiauliai, Architektų 1. el. pastas: a.kovalcik@sb.lt



PLAČIOS DIVERSIFIKACIJOS INVESTAVIMO STRATEGIJOS TESTAVIMAS

Diana Cibulskienė¹, Martynas Brazauskas¹

¹ Šiaulių universitetas

Anotacija

Straipsnyje analizuojamas skirtingų turto klasių naudojimas formuojant plačiai diversifikuotą optimalų investicinį portfelį. Investicinio portfelio formavimui yra naudojami vertybinių popierių biržoje prekiaujami fondai (angl. *Exchange Traded Fund* – toliau ETF), kurie leidžia plačiai diversifikuoti investicijas investuojant į skirtingas turto klases: akcijas, obligacijas, valiutą, žaliavas, tauriuosius metalus. Investicinių portfelių testavimas parodė, kad realūs sudarytų investicinių portfelių rezultatai neatspindi laukiamų. Dėl įvairių rinkos veiksnių dalies optimalių investicinių portfelių sudarymas neleidžia padidinti grąžos ar sumažinti rizikos. Plačiai diversifikuotus ir iš akcijų ETF sudarytus investicinių portfelių palyginimas parodė, kad plačiai išskaidžius investicijas galima sumažinti rinkos riziką.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: diversifikacija, biržoje prekiaujami fondai (ETF), investicinis portfelis, Markowitz teorija, rizika.

Įvadas

Kapitalo rinkų plėtra ir globalizacija lemia glaudesnius ryšius tarp skirtingų šalių finansų sektorių. Daugelis mokslininkų (Driessen ir Laeven, 2007, Mohamad, Hassan, Sori, 2006, Hui, 2005) savo tyrimų metu nustatė, kad investavimas skirtingose šalyse padeda sumažinti riziką, lyginant su investavimu į vienos šalies skirtingus sektorius. Portfelio teorijoje rizikos mažinimas dažnai yra siejamas su investicijų diversifikacija. Dar 1952 m. H. Markowitz pabrėžė diversifikacijos privalumus, siūlydamas investicinį portfelį išskaidyti į keletą aktyvų, siekiant išskaidyti riziką, nemažinant pelningumo. 2008 m. prasidėjusi finansų krizė pasižymėjo globaliu poveikiu, todėl net ir diversifikuotas portfelis nepadėjo apsisaugoti nuo didelių nuostolių.

Tyrimo problema. Didėjanti investavimo priemonių įvairovė leidžia paprasčiau ir greičiau investuoti į įvairias turto klases, taip suteikiant didesnes portfelio diversifikavimo galimybes. Kartu su visa finansų rinka keičiasi ir investiciniai fondai. Investiciniai fondai skiriasi valdymo struktūra, investavimo strategija, investavimo objektais, rizika, patikimumu ir kt. Šalia klasikinių investicinių fondų, sparčiai populiarėja biržoje prekiaujami fondai. Šie fondai investuoja į akcijas, obligacijas, žaliavas, siekia atkartoti įvairius indeksus. Pagrindinis plačiai diversifikuoto investicinio portfelio sudarymo uždavinys yra bendros rizikos sumažinimas, nemažinant pelningumo. Taigi kyla klausimas ar ETF, kaip investavimo priemonės, naudojimas formuojant diversifikuotą investicijų portfelį, padeda sumažinti riziką?

Tyrimo objektas. Biržoje prekiaujami fondai (ETF) ir investiciniai portfeliai.

Tyrimo tikslas. Atlikus aktyvų įtraukimo į plačiai diversifikuotą portfelį galimybių analizę, sudaryti plačiai diversifikuotus investicinius portfelius ir įvertinti jų efektyvumą.

Tyrimo uždaviniai:

- Susisteminti ir apibendrinti mokslinėje literatūroje pateikiamas aktyvų įtraukimo į plačiai diversifikuotą portfelį galimybes.

- Suformuoti plačiai diversifikuoto investicinio portfelio sudarymo modelį.

- Sudaryti plačiai diversifikuotus investicinius portfelius ir įvertinti šių portfelių, kaip rizikos valdymo priemonės, efektyvumą.

Tyrimo metodai. Mokslinės literatūros analizė, statistinių duomenų grupavimas ir lyginimas, loginis duomenų apibendrinimas, optimalaus portfelio skaičiavimas.

Diversifikacijos svarba priimant investavimo sprendimus

Investicinio portfelio diversifikavimo problema tampa aktuali nepastoviais ekonomikos vystymosi laikotarpiais, kai kapitalo rinkose vyrauja didelis nepastovumas ar „meškų“ rinka. Kai investicijų rinkose vyrauja teigiamos nuotaikos ir jos auga, nėra sudėtinga uždirbti pelno ir nepatirti nuostolių. Tačiau prasidėjus „meškų“ rinkai yra sudėtinga išvengti nuostolių (Žilinskij, 2012). H. Markowitz didelį dėmesį skyrė diversifikacijai. Diversifikacija leidžia pasiekti ne tik didelį laukiamą pelningumą, bet ir sumažinti riziką, lyginant su atskirais investavimo objektais. Siekiant įvertinti diversifikaciją H. Markowitz įtraukė koreliacijos ir kovariacijos sąvokas. Koreliacijos ir kovariacijos koeficientai parodo ryšį tarp dviejų dydžių. Vyraujantis ryšys tarp vertybinių popierių pelningumų neleidžia pilnai panaikinti rizikos. Didžioji dalis vertybinių popierių kainų juda rinkos kryptimi, todėl išlieka bendras ryšys tarp vertybinių popierių. Siekiant sumažinti portfelio riziką svarbu ne tik investuoti į skirtingus vertybinius popierius, bet reikia vengti ir investicijų į vertybinius popierius, tarp kurių yra kuo stipresnis ryšys. Investicijų išskaidymas, tarp vienos

pramonės šakos įmonių, nėra tinkamas diversifikacijos tipas, lyginant su išskaidymu, tarp skirtingų pramonės šakų. Didesnė tikimybė, kad prastai seksis viename sektoriuje dirbančioms įmonėms, negu skirtinguose sektoriuose veikiančioms įmonėms (Markowitz, 1952).

Diversifikaciją galima apibrėžti, kaip esamos veiklos sričių išplėtimą. Diversifikuotos investicijos yra daromos siekiant išskaidyti ir sumažinti riziką ar kitų investicinių tikslų (Tomaševič, Mackevičius, 2010).

Išskaidyti investicinį portfelį galima keletu būdų. Pirmiausia, H. Markowitz pasiūlytas, išskaidymas tarp sektorių. Šis diversifikacijos būdas yra vienas iš populiariausių ir paprasčiausių, kadangi galima investicijas išskaidyti vienoje rinkoje. Mokslininkai investicijų diversifikaciją nagrinėja ne tik tarp atskirų akcijų, tačiau ir tarp akcijų indeksų ar sektorių indeksų (Mohamad, Hassan, Sori, 2006, Goetzmann, Kumar, 2008, Nanda, Mahanty, Tiwari, 2010). Mokslininkai, nagrinėdami investicijų diversifikaciją tarptautiniame portfelyje, siūlo atkreipti dėmesį į koreliaciją tarp įvairių šalių rinkų. Investuotojas formuodamas tarptautinį portfelį turi žinoti, kurių šalių rinkos juda viena kryptimi, kurios rinkos juda priešingomis kryptimis ar iš viso neturi bendro ryšio (Agati, 2007). J. Driessen ir L. Laeven (2007) analizuodami diversifikaciją tarp skirtingų šalių nustatė, kad tarptautinis portfelio išskaidymas yra naudingas vietiniams investuotojams tiek išsivysčiusiose šalyse, tiek besivystančiose šalyse. Tačiau didesnė diversifikacijos nauda yra besivystančiose šalyse, lyginant su išsivysčiusiomis šalimis.

Išskaidžius investicijas tarptautiniu mastu ir pagal skirtingus pramonės sektorius, investicijos, į vieną turto klasę, neužtikrina pakankamos portfelio diversifikacijos. Mokslininkai siūlo nuosavybės vertybinius popierius derinti su skolos vertybiniais popieriais, taip gaunant norimą pelningumo ir rizikos santykį (Hui, Kurniawan, Mak, Shiesh, 2006). Akcijų ir obligacijų derinimas praktikoje yra labai paplitęs. Šios turto klasės investuotojams yra žinomos ir puikiai suprantamos. Plėtojantis išvestinių instrumentų, biržoje prekiaujamų fondų rinkoms, atsirado palankesnės galimybės investuoti į prekių, žaliavų rinkas, taip jas įtraukiant į investicinius portfelius (Žilinskij, 2012). Siekiant kuo labiau išskaidyti investicinį portfelį ir sumažinti jo svyravimus nepalankiu metu, mokslininkai nagrinėja ir nekilnojamo turto įtraukimą į diversifikuotą portfelį. Nekilnojamo turto investiciniai fondai pasižymi didesniu pelningumu nei obligacijos. Taip pat nekilnojamo turto fondai pasižymi maža koreliacija su obligacijomis ir grynaisiais pinigais. (Bivainis, Volodzkienė, 2008, Bikas, Laurinavičius, 2009). Vis dažniau investuotojai į portfelį įtraukia prekes, žaliavas, tauriuosius metalus. Į šiuos produktus investuoti galima tiesiogiai ir netiesiogiai. Tiesioginis investavimas yra gana brangus, kadangi tada prekė yra išigyjama ir reikia galvoti kaip ją pristatyti, sandėliuoti, saugoti. Dažnai tai kainuoja daug laiko ir pinigų. Investuotojai investuodami į prekes, žaliavas, tauriuosius metalus, naudoja išvestinius instrumentus ar biržoje prekiaujamus fondus. Jie pasižymi didesniu likvidumu (Egelkraut, Woodard, Garcia, Pennings, 2005, Idzorek, 2005, Tang, Xiong, 2012). Kai kurie mokslininkai nagrinėja ir galimybę įtraukti meno kūrinius į investicinį portfelį, siekiant jį diversifikuoti. Toks investicijų išskaidymo

būdas gali suteikti ne tik naudos, bet ir malonumą (Jurevičienė, Savičenko, 2012, Raškinis, Zigmantienė, 2008).

Investuotojai turi didelį pasirinkimą tarp aktyvų, kuriuos galima įtraukti į plačiai diversifikuotą investicijų portfelį. Didesnis aktyvų pasirinkimas sukuria prielaidas geresnei portfelio diversifikacijai (Žilinskij, 2012). Portfelio diversifikacija efektyviai sumažina riziką, bet jos nepanaikina. Kiekvienas aktyvas, parinktas į investicinį portfelį, pasižymi nesisteminė rizika, kuri atskirai veikia kiekvieną aktyvą. Taip pat juos veikia ir sisteminė rizika, kuri yra bendra daugeliui aktyvų. Diversifikuojant investicinį portfelį, aktyvų riziką galima panaikinti, tačiau bendra rinkos rizika neišnyksta (Sakalauskas, 2003). Siekiant gauti didžiausią diversifikacijos naudą, nėra būtina investuoti į daug aktyvų. Daugelis mokslininkų apibrėžia, kad diversifikacijos nauda išsenka kai yra pasiekama 10 – 20 aktyvų riba (Statman, 1987, Sarreal 2009). Vėlesniame darbe Statman (2004) teigia, kad norint patirti diversifikacijos naudą, reikia investicinį portfelį formuoti bent iš 300 įmonių.

Biržoje prekiaujami fondai

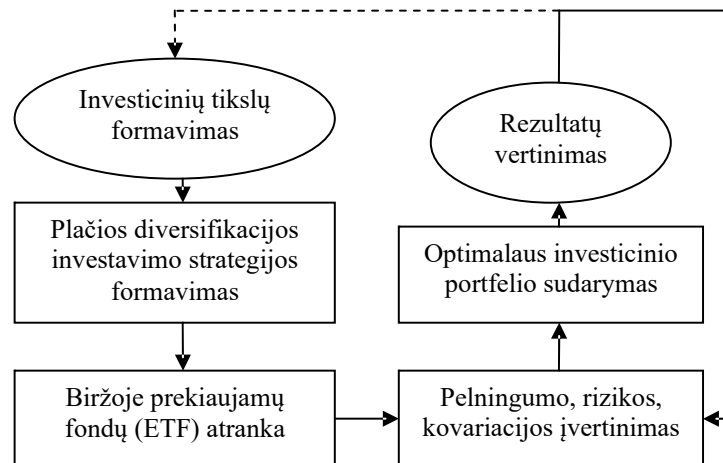
Siekiant investuoti į atskirus regionus, sektorius, žaliavas ar kitaip diversifikuoti portfelį, kaip investicijų objektai naudojami fondai. Investicinis fondas yra apibrėžiamas, kaip bendrosios dalinės nuosavybės teise juridiniams ir fiziniams asmenims priklausantis turtas, kurio valdymas perduotas valdymo įmonei (Lietuvos Respublikos Kolektyvinio investavimo subjektų įstatymas, 2003). Investiciniai fondai yra patraukli investavimo priemonė, kuri geba konkuruoti su vertybiniais popieriais, alternatyviomis investicijomis (taurieji metalai, energijos ištekliai, nekilnojamas turtas), taupomaisiais indėliais (Žvirblis, Rimkevičiūtė, 2012). Investiciniai fondai sukaupia dideles lėšas vienoje vietoje, tai leidžia jiems sumažinti investavimo sąnaudas ir efektyviau valdyti riziką. Šios investavimo priemonės pasižymi diversifikacija ir gana patraukliu pelningumu. Globalūs fondai suteikia daugiau galimybių investuotojams, kurie nori išskaidyti riziką (Jokšienė, Žvirblis, 2011, Didier, Rigobon, Schmukler, 2008).

Pastaruoju metu vis labiau populiarėja biržoje prekiaujami fondai (angl. exchange traded funds, ETF). Šie fondai investuoja į akcijas, obligacijas, žaliavas ar siekia atkartoti įvairius indeksus. ETF lyginant su aktyviai valdomų fondų bendraisiais išlaidų rodikliais, galima teigti, kad ETF yra 2-3 kartus pigesnės priemonės. Taip pat ETF yra gerokai efektyvesni nei aktyvaus valdymo fondai. Tai patvirtina ETF naudą ir svarbą pasyvaus investavimo srityje (Macijauskas, 2011). ETF fondai leidžia investuotojams investuoti pasirinktoje rinkoje, neįsigyjant atskirų vertybinių popierių, taip pat suteikia jiems galimybę mažais kiekiais ir už mažą kainą prekiauti indeksais (Winne, Gresse, Platten, 2009). G. Žilinskij (2012) atlikta apžvalga parodė, kad ETF suteikia naujų galimybių, kurių negalėjo suteikti tradiciniai investiciniai fondai, ETF yra geresnis investavimo būdas nei tiesioginė prekyba prekių sandoriais, pasyvi strategija naudojant ETF, gali duoti daugiau naudos nei aktyvi strategija naudojant uždarus investicinius fondus.

Tyrimo metodika

Investicinio portfelio formavimas prasideda nuo investicinių tikslų formavimo. Straipsnyje investicinis portfelis yra formuojamas siekiant kuo plačiau išskaidyti investicijas ir sumažinti priklausomybę nuo vienos rūšies aktyvų. Platus investicijų išskaidymas sumažina investicinio portfelio riziką, lyginant su rizika, kuri kyla investuojant tik į nuosavybės vertybinius popierius. Investicinio portfelio optimizacijai yra naudojamas H. Markowitz metodas.

Plačiai diversifikuotas portfelis yra formuojamas 2011 m. kovo mėnesio pirmą darbo dieną ir jo sudėtis nekeičiama. Vertybinių popierių atrinkimas yra atliekamas siekiant atrinkti investavimo priemones, atitinkančias pasirinktą strategiją.



1 pav. Plačiai diversifikuoto investicinio portfelio sudarymo modelis
Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis Žilinskij (2012)

Markowitz portfelio teorija remiasi taisykle, kuri apima diversifikaciją ir laukiamos grąžos maksimizavimą. Galima teigti, kad yra portfelis su maksimalia laukiama grąža ir minimalia rizika, tačiau ne visada maksimalią grąžą turintis portfelis yra ir minimalios rizikos. Investuotojas, kuris nori didesnės grąžos, privalo susitaikyti su didesne rizika, o norint mažesnės rizikos ir portfelio svyravimų, reikia „aukoti“ didesnę pelningumą. Portfelio pelningumas yra matuojamas laukiamu pelningumu, dažniausiai tam yra naudojami praeities duomenys, kadangi įvertinti būsimą pelningumą yra gana sunku. Rizikai matuoti naudojamas standartinis nuokrypis arba dispersija. Siekiant apskaičiuoti portfelio laukiamą pelningumą, skaičiuojamas atskirų instrumentų planuojamų pelningumų svertinis vidurkis (Markowitz, 1952):

$$E = \sum_{i=1}^N x_i \mu \quad (1)$$

Čia E – portfelio laukiamas pelningumas, x_i – i -tojo instrumento dalis portfelyje, μ – i -tojo instrumento planuojamas pelningumas, N – instrumentų kiekis portfelyje.

Portfelio rizika apskaičiuojama įvertinant atskirų instrumentų riziką bei santykius tarp atskirų instrumentų (kovariaciją):

Sudarant investicinius portfelius pagal H. Markowitz teoriją įvertinamas akcijų laukiamas pelningumas, rizika ir akcijų grąžų kovariacija. Šis metodai pasižymi paprastumu, tačiau jis analizuoja tik praeities duomenis ir į portfelį yra įtraukiami aktyvai, kurių kainos augo didžiausiu tempu. Investiciniai portfeliai optimizuojami atsižvelgiant į bazinio portfelio pelningumą ir riziką.

Paskutinis investicinio portfelio sudarymo žingsnis yra rezultatų vertinimas. Tačiau tai nėra galutinis žingsnis. Įvertinus investicinio portfelio rezultatus, formuojamas naujas portfelis arba keičiama jo sudėtis. Priklausomai nuo rezultatų gali būti keičiami pagrindiniai tikslai ir investavimo politika.

$$\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^M w_i w_j COV(R_i; R_j)} \quad (2)$$

Čia $COV(R_i; R_j)$ – i -tojo ir j -tojo instrumentų kovariacija, σ – portfelio rizika, standartinis nuokrypis.

Variacijos koeficientas parodo, kiek kartų vidutiniai atskirų fondų pajamingumo skirtumai viršija vidutinį rinkos pajamingumą. Tai variacijos intensyvumo matas. Didesnis už vienetą variacijos koeficientas parodo, kad fondų sistemoje investicinių fondų pasiektų rezultatų skirtumai yra didesni už vidutinius rinkos rezultatus. Artima nuliui variacijos koeficiento reikšmė rodo nedidelius fondų pajamingumo skirtumus ir atskirų fondų rezultatų susitelkimą apie rinkos vidurkį (Bartkus, 2007). Variacija apskaičiuojama kaip standartinio nuokrypio ir pajamingumo vidurkio santykis:

$$V = \frac{\sigma}{\bar{x}} \quad (3)$$

Čia σ – standartinis nuokrypis, $\bar{x}$ – pajamingumo vidurkis.

Plačiai diversifikuotų investicinių portfelių sudarymas ir vertinimas

Formuojant plačiai diversifikuotą investicinį portfelį yra svarbu pasirinkti tinkamą investavimo priemonę, kadangi investavimas tiesiogiai į nekilnojamą turtą,

žaliavas, prekes, tauriuosius metalus gali sukelti transportavimo, saugojimo, likvidumo ir kitų problemų. Formuojant investicinį portfelį, kaip investavimo priemonė pasirinkti biržoje prekiaujami fondai. Šie fondai pasižymi likvidumu, mažesnėmis sandorių sąnaudomis nei paprasti fondai.

Pasirenkant ETF buvo atsižvelgta į istorinių duomenų pakankumą. Istoriniai duomenys turi būti prieinami bent nuo 2007 m. balandžio mėn., norint įvertinti pasaulinės krizės poveikį ir aktyvų pelningumus tuo laikotarpiu. Taip pat pasirenkami ETF, kurių turto klasės galimai mažai susiję ir mažai koreliuoja tarpusavyje. Į tyrimą nuspręsta įtraukti keturias aktyvų grupes: akcijas, skolos vertybinius popierius (obligacijos), valiutas, prekes. Iš viso buvo atrinkta 20 biržoje prekiaujamų fondų, tarp kurių yra 8 akcijų, 3 obligacijų, 4 prekių, 5 valiutų fondai.

1 lentelė. Plačiai diversifikuoto investicinio portfelio formavimui atrinkti ETF

Biržoje prekiaujami fondai	Trumpinimas
Akcijų ETF	
iShares MSCI Emerging Markets	EEM
iShares Europe	IEV
iShares MSCI Japan	EWJ
iShares Core S&P 500	IVV
SPDR S&P Emerging Latin America	GML
iShares China Large-Cap	FXI
SPDR S&P 600 Small Cap Value	SLYV
Vanguard Mid-Cap Growth	VOT
Obligacijų ETF	
iShares 10-20 Year Treasury Bond	TLH
iShares 1-3 Year Credit Bond	CSJ
iShares iBoxx \$ High Yield Corporate Bd	HYG
Prekių ETF	
PowerShares DB Precious Metals	DBP
PowerShares DB Base Metals	DBB
PowerShares DB Energy	DBE
PowerShares DB Agriculture	DBA
Valiutų ETF	
CurrencyShares Australian Dollar Trust	FXA
PowerShares DB G10 Currency Harvest	DBV
CurrencyShares Euro Trust	FXE
CurrencyShares Japanese Yen Trust	FXJ
CurrencyShares Swedish Krona Trust	FXS

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis finance.yahoo.com

Norint kuo plačiau išskaidyti investicijas buvo pasirinkti skirtinguose regionuose ir į skirtingas turto klases investuojantys ETF: akcijų, obligacijų, prekių ir valiutų (žr. 1 lentelę). Akcijų ETF buvo pasirinkti pagal skirtingus regionus ir tie, kurie investuoja pagal skirtingas strategijas (augimo ir vertės) į mažos ir vidutinės kapitalizacijos įmones. Investicinio portfelio formavimui buvo atrinkti, skirtingos trukmės ir tipo obligacijų ETF: įmonių obligacijos pasižymi didesniu pelningumu, o trumpalaikės obligacijos – didesniu saugumu ir mažesne rizika. Prekių ETF apima tauriuosius metalus, pagrindinius metalus, energijos išteklius ir žemės ūkio prekes. Taurieji metalai krizės ir neapibrėžtumo metu yra naudojami, kaip saugi investicija. Atrinkti valiutų ETF apima plačiai prekyboje naudojamas Euro ir Japonijos jenos valiutas, taip pat Australijos dolerį ir Švedijos kroną, kurios ETF pasižymi ilgo laikotarpio brangimu. Siekiant apimti kuo daugiau valiutų, atrinktas G10

valstybių valiutas apimantis fondas. Atsisakyta tik nekilnojamo turto ETF, kadangi šie fondai investuoja į vertybinių popierių biržoje kotiruojamas bendroves, susijusias su nekilnojamojo turto, todėl šio tipo ETF fondus sieja didelė koreliacija su akcijų ETF.

Formuojant investicinį portfelį reikia įvertinti praeities duomenis. Pagrindiniai duomenys pateikiami 2 lentelėje. Laukiama grąža ir rizika apskaičiuojama naudojantis 2007 m. balandžio mėn. – 2011 m. vasario mėn. laikotarpiu mėnesiniais pelningumais.

2 lentelė. Pagrindinės ETF charakteristikos

ETF	Laukiama grąža, proc.	Rizika, proc.	Rizika/ Laukiama grąža, koef.
Akcijų ETF			
EEM	0,92	8,86	9,62
IEV	-0,12	7,66	-65,51
EWJ	-0,42	5,87	-13,91
IVV	0,07	5,75	87,31
GML	1,36	9,93	7,31
FXI	1,19	10,35	8,68
SLYV	0,44	7,55	17,21
VOT	0,52	7,01	13,60
Obligacijų ETF			
TLH	0,52	3,22	6,15
CSJ	0,30	1,13	3,73
HYG	0,56	5,04	8,97
Prekių ETF			
DBP	1,77	6,43	3,64
DBB	0,23	8,22	35,84
DBE	0,73	9,18	12,61
DBA	0,99	6,98	7,02
Valiutų ETF			
FXA	0,83	5,24	6,30
DBV	-0,09	4,00	-44,43
FXE	0,20	3,96	19,37
FXJ	0,80	3,18	3,99
FXS	0,28	4,51	16,29

Šaltinis: sudaryta autorių

Didžiausia laukiama grąža, analizuojamu laikotarpiu, pasižymėjo tauriųjų metalų ETF. Taip pat didelė laukiama grąža pasižymėjo ETF investuojantys į Lotynų Amerikos rinkas ir į Kinijos didelės kapitalizacijos įmones. Pastarieji ETF pasižymėjo ir didžiausia rizika. Mažiausia rizika, tenkančia viename laukiamos grąžos vienetai, pasižymėjo tauriųjų metalų, Japonijos jenos ir 1 m. – 3 m. obligacijų ETF. IEV, EWJ ir DBV fondai išsiskiria neigiamą laukiama grąža. Tai rodo, kad šių fondų vertė laikotarpio pabaigoje yra mažesnė nei analizuojamo laikotarpio pradžioje. Didžiausią nuosmukį patyrė ETF investuojantis į Japonijos įmonių akcijas. Todėl galime pastebėti tendenciją, brangstant Japonijos jeni, akcijų kainos mažėja ir atvirkščiai.

Optimalus investicinis portfelis formuojamas remiantis baziniu investiciniu portfeliumi, siekiant kuo didesnio pelningumo arba kuo mažesnės rizikos, taip sudarant rizikingą ir nerizikingą investicinį portfelį. Rizikingą, plačiai diversifikuotą investicinį portfelį sudaro trys aktyvai. Didžiausia investicinio portfelio dalis tenka tauriųjų metalų (65,70 proc.) ETF, 28,57 proc. portfelio tenka Japonijos jenos ETF, 5,73 proc. - Kinijos didelės kapitalizacijos įmonių ETF. Nerizikingas, plačiai diversifikuotas investicinis portfelis yra sudarytas iš šešių aktyvų. Didžiausią dalį užima trumpalaikių (1 – 3 metų) obligacijų (61,37 proc.) ir Japonijos jenos (21,78 proc.)

ETF. Į šį portfelį įeina ir tauriųjų metalų (8,01 proc.), energijos išteklių (2,93 proc.), ilgalaikių obligacijų (10 – 20 m.) (4,36 proc.), vidutinės kapitalizacijos augimo įmonių (1,56 proc.) ETF.

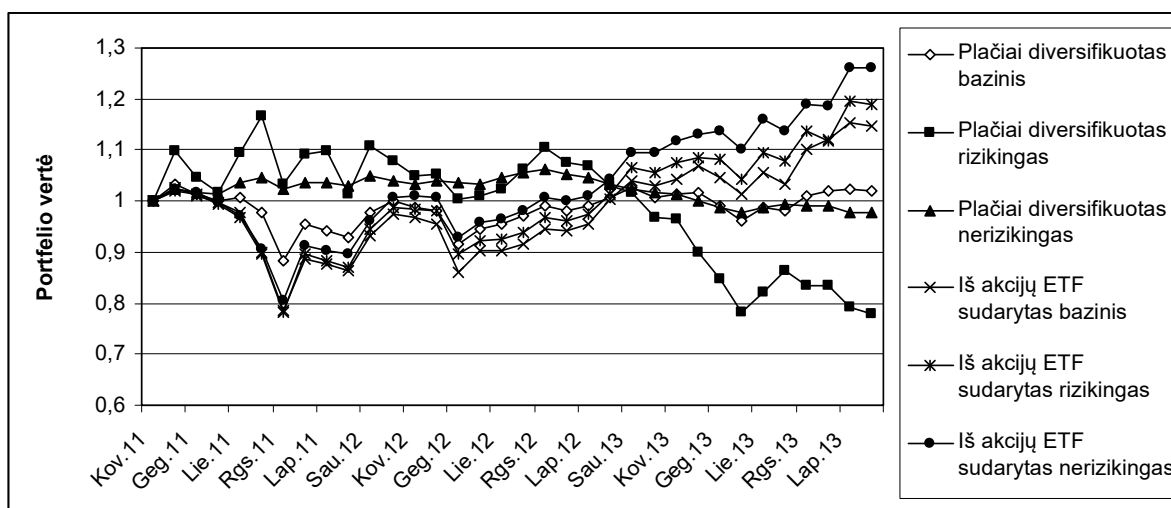
3 lentelė. Investicinio portfelio laukiama grąža ir rizika

	Plačiai diversifikuotas	
	Laukiama grąža, proc.	Rizika, proc.
Bazinis	0,55	4,64
Rizikingas	1,43	4,64
Nerizikingas	0,55	1,46
	Iš akcijų ETF sudarytas	
	Laukiama grąža, proc.	Rizika, proc.
Bazinis	0,49	7,13
Rizikingas	0,67	7,13
Nerizikingas	0,49	6,65

Šaltinis: sudaryta autorių

Iš 3 lentelėje pateiktų rezultatų matyti, kad plačiai diversifikuoto bazinio investicinio portfelio laukiama

grąža yra ne tik didesnė už tik iš akcijų ETF sudarytą investicinį portfelį, bet ir yra mažiau rizikingas. O optimalių investicinių portfelių rizika ir laukiama grąža tarp akcijų ir plačiai diversifikuoto portfelių skiriasi keliais kartais. Sudarius rizikingą investicinį portfelį, plačiai diversifikuoto investicinio portfelio laukiama grąža padidėjo 0,88 proc. punkto, kas sudaro 160 proc. didesnę laukiamą grąžą, o vien tik iš akcijų ETF sudaryto rizikingo portfelio laukiama grąža padidėjo 0,18 proc. punkto, kas sudaro 36,7 proc. didesnę laukiamą grąžą. Optimalaus, nerizikingo, plačiai diversifikuoto investicinio portfelio rizika sumažėjo 3,18 proc. punkto, kas sudaro 68,5 proc. mažesnę riziką. Optimalaus, tik iš akcijų ETF sudaryto, investicinio portfelio rizika sumažėjo 0,48 proc. punkto, kas sudaro 6,7 proc. mažesnę riziką. Baziniame portfelyje visų aktyvų sudėtis yra vienoda, plačiai diversifikuotame – 5 proc., iš akcijų ETF sudarytame – 12,5 proc.



2 pav. Investicinių portfelių vertės kitimas

Šaltinis: sudaryta autorių

Laikotarpio pradžioje (2011 03 01) investicinių portfelių vertė yra prilyginama 1. Investicinių portfelių vertės kitimas pateikiamas 2 pav. Laikotarpio pabaigoje plačiai diversifikuotų investicinių portfelių vertės atitinkamai yra: bazinio - 1,02, rizikingo - 0,78,

nerizikingo – 0,98. Iš akcijų sudarytų investicinių portfelių vertės yra: bazinio – 1,15, rizikingo – 1,19, nerizikingo – 1,26. Didžiausią portfelio vertės augimą pasiekė iš akcijų ETF sudaryti investiciniai portfeliai, o dviejų plačiai diversifikuotų portfelių vertės mažėjo.

4 lentelė. Investicinių portfelių rezultatai

	Vidutinė grąža, proc.	Rizika, proc.	Rizika/Vid. grąža
Plačiai diversifikuotas bazinis	0,11	3,21	29,28
Plačiai diversifikuotas rizikingas	-0,64	5,19	-8,13
Plačiai diversifikuotas nerizikingas	-0,07	1,08	-15,83
Iš akcijų ETF sudarytas bazinis	0,55	4,86	8,92
Iš akcijų ETF sudarytas rizikingas	0,67	4,98	7,43
Iš akcijų ETF sudarytas nerizikingas	0,82	4,50	5,45

Šaltinis: sudaryta autorių

Plačiai diversifikuoti investiciniai portfeliai nepasižymėjo didele vidutine grąža. Tik plačiai diversifikuoto bazinio investicinio portfelio vidutinė grąža yra teigiama (0,11 proc.). Plačiai diversifikuoto bazinio investicinio portfelio vidutinę grąžą mažino prekių ir valiutų ETF, o didesnę vidutinę grąžą, nei

rizikingo ir nerizikingo investicinių portfelių, pasiekta dėl akcijų ETF įtrauktų į investicinį portfelį. Sudarytų optimalių plačiai diversifikuotų portfelių grąža yra neigiamą. Plačiai diversifikuoto rizikingo investicinio portfelio neigiamą grąžą nulėmė tauriųjų metalų ir Japonijos jenos ETF verčių mažėjimas, o plačiai

diversifikuoto nerizikingo – Japonijos jenos ETF vertės mažėjimas. Plačiai diversifikuotas nerizikingas portfelis pasižymėjo mažiausia rizika, kuri siekia tik 1,08 proc., kuri yra beveik tris kartus mažesnė už bazinio portfelio riziką. Iš akcijų ETF sudarytas nerizikingas investicinis portfelis pasiekė ne tik didesnį pelningumą (0,82 proc.), bet tam prirėkė mažesnės rizikos (4,50 proc.), lyginant su iš akcijų ETF sudarytais baziniu ir rizikingu investiciniais portfeliais, kurių vidutinė grąža atitinkamai yra 0,55 proc. ir 0,67 proc., o rizika atitinkamai – 4,86 proc. ir 4,98 proc.

Visų investicinių portfelių laukiama grąža buvo teigiama (žr. 3 lentelę), tačiau dviejų investicinių portfelių reali vidutinė grąža yra neigiama (žr. 4 lentelę). Tik vienintelis iš akcijų ETF sudarytas nerizikingas investicinis portfelis buvo pelningesnis ir rizika mažesnė nei laukta. Mažesnius pelningumus galėjo lemti bendri veiksniai, kurie yra būdingi visoms investicijų rinkoms, t.y. sisteminė rizika. Įvertinus atliktos analizės duomenis, kurie yra pateikiami 4 lentelėje, investicijų išskaidymas leido sumažinti riziką, formuojant plačiai diversifikuotus bazinį ir nerizikingą investicinius portfelius, tačiau kartu pasiekiamas ir mažas pelningumas, atitinkamai 0,11 proc. ir -0,07 proc. Išskaidant investicijas pagal skirtingas strategijas tik tarp akcijų ETF, investuojančius į skirtingas rinkas, optimalaus investicinio portfelio sudarymas buvo neefektyvus, nes portfelio rizika didelė, o vidutinė grąža maža.

Išvados

Investavimo priemonių įvairovė leidžia paprasčiau ir greičiau investuoti į tokias turto klases kaip prekės, taurieji metalai, nekilnojamas turtas, taip pat pasinaudoti valiutų kursų svyravimais. Mokslinių tyrimų apžvalga parodė, kad skirtingų turto klasių derinimas sumažina portfelio kintamumą nepalankiu metu.

Sudarytas plačiai diversifikuoto investicinio portfelio modelis įtraukia biržoje prekiaujamus fondus, o Markowitz metodo naudojimas sumažina portfelio rinkos vertės svyravimus minimizuojant portfelio standartinį nuokrypį.

Investicinių portfelių testavimas parodė, kad realūs sudarytų investicinių portfelių rezultatai neatspindi laukiamų. Dėl įvairių rinkos veiksnių dalies optimalių investicinių portfelių sudarymas neleido padidinti grąžos ar sumažinti rizikos. Plačiai diversifikuotų (rizikingo ir nerizikingo) investicinių portfelių vertės mažėjo, dėl Japonijos jenos ir tauriųjų metalų ETF verčių mažėjimo. Nerizikingo diversifikuoto investicinio portfelio rizika yra mažiausia iš visų sudarytų investicinių portfelių, tačiau vidutinė grąža yra neigiama. Investicijų išskaidymo nauda atsispindi tik plačiai diversifikuotame nerizikingame ir baziniame investiciniuose portfeliuose, šių portfelių rizika yra mažiausia, bet vidutinė grąža yra artima nuliui. Plačiai diversifikuotus ir iš akcijų ETF sudarytų investicinių portfelių palyginimas parodė, kad plačiai išskaidžius investicijas galima sumažinti rinkos riziką. Kaip parodė atlikta analizė, praėjusių rezultatų neatspindi ateities rezultatų ir dėl to galima patirti nuostolių, todėl yra tikslinga peržiūrėti net ir plačiai diversifikuoto investicinio portfelio sudėtį.

Literatūra

- Agati A. (2007). The Effect of International Diversification on Portfolio Risk. *Honors Projects*, paper 15, p. 25.
- Bartkus A. (2007). Lietuvos ir Latvijos antros pakopos kaupiamųjų pensijų fondų veiklos ypatumų įvertinimas. *Ekonomika*, 78, p. 7-23, ISSN 1392-1258.
- Bikas E., Laurinavičius A. (2009). Finansinių ir nekilnojamojo turto investicijų portfelio formavimo aspektai ir galimybės. *Verslas: Teorija ir praktika*, 10(2), p. 118-129.
- Bivainis J., Volodzkienė L. (2008). Nekilnojamojo turto investiciniai fondai: vieta investicinių fondų įvairovėje. *Verslas: teorija ir praktika*, 9(3), 149-159.
- Didier T., Rigobon R., Schmukler S. L. (2008). Unexploited Gains from International Diversification?. *9th Jacques Polak Annual Research Conference*, hosted by the International Monetary Fund.
- Driessen J., Laeven L. (2007). International Portfolio Diversification Benefits: Cross-Country Evidence from a Local Perspective. *Journal of Banking & Finance*, Vol. 31, No. 6.
- Egelkraut T. M., Woodard J. D., Garcia P., Pennings J. (2005). Portfolio Diversification with Commodity Futures: Properties of Levered Futures. *NCR-134 Conference on Applied Commodity Price Analysis, Forecasting, and Market Risk Management St. Louis, Missouri*, April 18-19, p. 13.
- Goetzmann W. N., Kumar A. (2008). Equity Portfolio Diversification. *Review of Finance*, 12, p. 433-463.
- Hui T.-K. (2005). Portfolio diversification: a factor analysis approach. *Applied Financial Economics*, Vol 15, p. 821 – 834.
- Hui T.-K., Kurniawan R., Mak K.-S., Shiesh J. H. (2006). International portfolio diversification: empirical bayes approach. *Proceedings of the 11th Annual Conference of Asia Pacific Decision Sciences Institute Hong Kong*, June 14-18, p. 222-225.
- Idzorek T. M. (2005). Portfolio Diversification with Gold, Silver, and Platinum. *Prepared for Bullion Management Group Inc.*
- Jokšienė I., Žvirblis A. (2011). Ekonominių ir socialinių veiksnių įtakos investiciniams fondams vertinimo principai. *Verslo ir teisės aktualijos*, 6(2), p. 335-348.
- Jurevičienė D., Savičenko J. (2012). Art investments for portfolio diversification. *Intelektinė ekonomika*, Vol. 6, No. 2(14), p. 41-56.
- Lietuvos Respublikos Kolektyvinio investavimo subjektų įstatymas (2003). Prieiga per internetą http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=215766 [2014 04 16].
- Macijauskas L. (2011). Biržoje prekiaujamų fondų (ETF) bendrojo išlaidų rodiklio tyrimas. *Mokslas – Lietuvos ateitis*, 3(4), p. 28-34.
- Markowitz H. (1952). Portfolio selection. *The Journal of Finance*, Vol. 7, No. 1, p. 77-91.
- Mohamad S., Hassan T., Sori Z. M. (2006). Diversification across Economic Sectors and Implication on Portfolio Investments in Malaysia. *Journal of Economics and Management*, 1(1), p. 155-172.
- Nanda S. R., Mahanty B., Tiwari M. K. (2010). Clustering Indian stock market data for portfolio management. *Expert Systems with Applications*, 7, p. 8793-8798.
- Raškis D., Zigmantienė S. (2008). Meno kūrinių, kaip potencialios investicinio portfelio diversifikavimo priemonės, vertinimas. *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai*, 2008.2/2.
- Sakalauskas V. (2003). Investicijų rizikos vertinimas Lietuvos vertybinių popierių rinkoje. *Informacijos mokslai*, p. 10, ISSN 1392-0561.

- Sarreal E. R. (2009). Stock Diversification and Integer Programming. *DLSU Business & Economics Review*, 18:2, p. 83-96.
- Statman M. (1987). How Many Stocks Make a Diversified Portfolio?. *Journal of Financial and Quantitative analysis*, Vol. 22, No. 3, p. 353-363.
- Statman M. (2004). The Diversification Puzzle. *Financial Analysts Journal*, Vol. 60, No. 4, p. 44-53.
- Tang K., Xiong W. (2012). Index investment and the Financialization of Commodities. *Financial Analysts Journal*, Vol. 68, No. 6, p. 54-74.
- Tomaševič V., Mackevičius J. (2010). Materialiųjų investicijų analizė ir jų įtakos vertinimas. *Verslo ir teisės aktualijos*, Nr. 5, p. 186-203.
- Winne R. D., Gresse C., Platten I. (2009). How Does the Introduction of an ETF Market with Liquidity Providers Impact the Liquidity of the Underlying Stocks?. Prieiga per internetą http://www.fma.org/Reno/Papers/ETF_liquidity.pdf [2014 04 16].
- Žilinskij G. (2012). *Investicijų portfelio sprendimai*. Daktaro disertacija. Vilnius: Technika, p. 153. ISBN 978-9955-28-.
- Žvirblis A., Rimkevičiūtė V. (2012). Lietuvos finansinių fondų rodiklių ir makroveiksmų vertinimas. *Socialinių mokslų studijos*, 4(1), p. 111-123.

TESTING THE STRATEGY OF WIDE DIVERSIFICATION INVESTMENT

S u m m a r y

The capital market development and globalization determine the closer relationship among the different financial sectors in a country. Many scientists (Driessen ir Laeven, 2007, Mohamad, Hassan, Sori, 2006, Hui, 2005) determined that investment in the different countries helps reduce the risk,

compared with investment in the different sectors in one country. Portfolio theory of risk reduction is often associated with investment diversification. Even in 1952 H. Markowitz emphasized the benefits of diversification by offering an investment portfolio split into a number of assets in order to spread the risk without reducing return. But in 2008 financial crisis spread globally, so even diversified portfolio did not protect against significant loss.

This paper deals with the formation of widely diversified portfolios and their effectiveness evaluation after carrying out the possibility analysis of asset involvement into the widely diversified portfolio. Variety of investment means makes it easier and faster to invest in such classes of asset as goods, precious metals, real estate, as well as to take advantage of currency fluctuations. Research survey showed that the combination of different asset classes reduces the volatility of the portfolio at an inopportune time.

The testing of investment portfolios showed that the results of actual investment portfolio do not reflect the expected results. For a variety of market factors the optimal investment portfolio did not increase returns or reduce risk. Widely diversified (risk-taking and risk-free) investment portfolio value decreased because of the Japanese yen and precious metals ETF values decline. The risk of risk-free diversified investment portfolio is the lowest of all the form of investment portfolios, but the average return is negative. The diversification benefit reflects only in widely diversified, risk-free and base investment portfolios, then the portfolio risk is the lowest, but the average return is close to zero. The comparison of broadly diversified and stock ETF investment portfolios showed that widely split investments can reduce market risk. As the analysis showed, past results do not reflect future results and could result the loss, therefore it is recommended to overlook even the widely diversified investment portfolio composition.

KEYWORDS: diversification, exchange traded fund - ETF, investment portfolio, Markowitz theory, risk.

Diana Cibulskienė. Šiaulių universiteto Ekonomikos katedros profesorė, socialinių mokslų daktarė, el. paštas: cibulskiene@yahoo.de. Mokslinių interesų sritys: įmonių finansinės strategijos formavimas, finansinių investicijų analizė, grąžos vertinimas, investicinio portfelio formavimas, finansų rinkų analizė, investuotojų elgsena..

Martynas Brazauskas. Šiaulių universiteto Ekonomikos katedros magistras, el. paštas: martynas.brazauskas@gmail.com. Mokslinių interesų sritys: finansų inžinerija, vertybinių popierių analizė.



LIETUVOS KREDITO UNIJŲ VEIKLOS IR MAKROEKONOMINIŲ RODIKLIŲ TARPUSAVIO PRIKLAUSOMYBĖS TYRIMAS

Deimena Kiyak^{1,2}, Laura Paulionienė^{1,2}

¹ Klaipėdos universitetas, ² Lietuvos verslo kolegija

Anotacija

Siekiant identifikuoti kredito unijų veiklos rodiklių ir makroekonominių rodiklių tarpusavio priklausomybę Lietuvoje, atlikta duomenų koreliacinė analizė. Tiriama imtis - 76 Lietuvoje veikiančių kredito unijų veiklos rodikliai. Imties visuma yra kokybiškai vienanarė, todėl koreliacinė analizė tyrimo metu galima. Siekiant apibrėžti sąryšį tarp veiksmų ir atsakymų, kaip keičiasi nagrinėjamo ekonominio reiškinio vidutinė reikšmė, kintant jį įtakančiam veiksmui arba veiksmams, straipsnyje įvertinta regresijos lygtis. Akcentuotina, jog veiksmų, darančių įtaką kredito unijų veiklos rezultatyvumui ir tęstinumui spektras yra gan platus. Priklausomai nuo autorių požiūrio ir tyrimo tikslo mokslinėje literatūroje išskiriamas nevienodas makroaplinkos elementų skaičius, įtakojančias verslą. Tai bendrasis vidaus produktas (BVP), vidutinis darbo užmokestis, infliacijos (prekių kainų) lygis, nedarbo lygis, investicinė aplinka, nacionalinės valiutos kursas, materialinės investicijos, tiesioginės užsienio investicijos, eksporto ir importo mastai, valstybės skola, valstybės biudžeto mokestinės pajamos, kaupimo lygis, gyventojų pajamos, kredito gavimo galimybės, ekonomikos plėtros cikliškumas. Tyrimas parodė, kad kredito unijų veiklos rezultatus ekonominės aplinkos veiksniai įtakoja menkai, todėl didelis dėmesys turi būti skiriamas vidaus veiksmų vertinimui ir kontrolei. Nors kai kurie determinacijos koeficientai yra tikrai nedideli (arti 0), o tai rodo, kad makroekonominiai rodikliai nedaro didelės įtakos kredito unijų veiklos pajamoms, vis tik identifikuota, kad labiausiai kredito unijų uždirbtas palūkanų pajamas ir grynąjį pelną veikia gyventojų pajamų mokesčio biudžeto pajamos, BVP, tenkantis vienam gyventojui bei vartojimo paskolų palūkanų norma.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: kredito unijos, makroekonominiai rodikliai, koreliacinis ryšys, regresinis modelis.

Išvadas

Finansinio tarpininkavimo branduolį finansinio tarpininkavimo sektoriuje sudaro penkios pagrindinės finansų tarpininkų grupės. Tai bankai, kredito unijos, draudimo ir lizingo bendrovės bei investiciniai fondai. Tačiau pastaraisiais metais finansų sektoriuje buvo paskelbtas penkto šalyje pagal valdomo turto dydį komercinio banko "Snoras" bankrotas, bankrutavo Ūkio bankas ir trys kredito unijos, sustabdyta kelerių kredito unijų veikla, ir tai vienareikšmiškai galėtų vadintis kredito institucijų veiklos rizikos metais. Taip pat pastaraisiais metais daugelyje šalių susiformavo sudėtinga makroekonominė situacija – sparčiai mažėjantis bendras vidaus produktas, didėjantis nedarbo lygis, žymus šalies biudžeto pajamų sumažėjimas. Kaip teigia Stripeikis ir kt. (2004) ekonominė aplinka – tai verslo makroaplinkos elementas, pasireiškiantis tam tikrais ūkio raidos dėsningumais bei tendencijomis darančiomis įtaką verslo sprendimams ir veiksmams. Ekonominės aplinkos veiksniai apsprendžia bendrąsias ekonomikos sąlygas ir kryptis bei daro poveikį verslui ir apibūdina tokiais rodikliais kaip: pragyvenimo lygis, BVP, infliacija, nedarbo lygis, vidutinis darbo užmokestis, valstybės skola, tiesioginės užsienio investicijos, investicinė aplinka, eksporto-importo mastai.

Nors kredito unijų sektorius visame bankiniame sektoriuje sudaro palyginus nedidelę dalį - jų bendras turtas sudaro 2,6 % viso bankinio sektoriaus turto, tačiau kredito unijų sektoriaus turto augimo tempai per metus (nuo 2012 m. iki 2013 m.) sudarė 15,2 % ir būtų

aktualu nustatyti kaip makroekonominių rodiklių kaita koreliuoja tarpusavyje su Lietuvos kredito unijų veiklos rodikliais.

Reikšmingus tyrimus kredito unijų vystymosi klausimais yra atlikę užsienio mokslininkai (Di Salvo 2003; McKillop et al., 2006; McKillop et al., 2007; McKillop 2012; Ryder et al. 2009; Goddard et al. 2010; Dennis 2006). Šie autoriai akcentavo kooperatinių bankų sistemų valdymo klausimus Europoje, pristatė kredito unijų teisinius, struktūrinius plėtros aspektus ir jų valdymą, pabrėžė kredito unijų vaidmenį kovojant su finansine atskirtimi. Rizikos valdymą finansinėse institucijose, jų priežiūros aspektus, pensijų fondų valdymą, finansinių institucijų valdymą, kooperatinės bankininkystės ir kredito unijų teisinių aspektų plėtrą, tvarų kredito unijų augimą analizavo (Kaupelytė 2007; Kaupelytė, McCarthy 2004; Kancerevyčius 2006; Igarytė, Ramanauskas 2011). Įmonių kredito rizikos vertinimo modelių taikymą Lietuvos kredito unijose pristato (Špicas 2013; Špicas, Nekrošiūtė 2012). Tačiau visuose aukščiau įvardintuose tyrimuose pasigendama Lietuvos kredito unijų ir šalies makroekonominių rodiklių tarpusavio priklausomybės tyrimų.

Tyrimo objektas - Lietuvos kredito unijų (toliau darbe LKU) veiklos ir makroekonominiai rodikliai.

Tyrimo tikslas - atlikti Lietuvos kredito unijų veiklos ir makroekonominių rodiklių tarpusavio priklausomybės vertinimą.

Tyrimo uždaviniai: 1. Nustatyti Lietuvos kredito unijų ir makroekonominių rodiklių tarpusavio koreliacinį ryšį. 2. Regresinio modelio pagalba nustatyti Lietuvos kredito unijų veiklos rodiklius

įtakojančius ir neįtakojančius makroekonominis veiksnis 3. Palyginimo svarumui išskirti konkrečios kredito unijos, kuri sąlyginai įvardinta „NI“ veiklos ir makroekonominių rodiklių tarpusavio sąryšį.

Tyrimo imtis. 76 Lietuvoje veikiančių kredito unių (toliau LKU) pagrindinių veiklos rodiklių vidurkiai.

Tyrimo metodai - sisteminė mokslinės literatūros lyginamoji analizė ir sintezė, statistinių ir kitų duomenų rinkimas, klasifikavimas, grupavimas, lyginimas, detalizavimas, eliminavimas, apibendrinimas, modeliavimas, įvairių ekonominių rodiklių analizė ir sintezė, matematiniai skaičiavimai, grafiniai metodai ir jų apibendrinimas, ekonominių procesų modeliavimas, koreliacinė analizė, regresinė lygtis, priežastinių ryšių nustatymas, loginė lyginamoji analizė ir sintezė.

Lietuvos kredito unių veiklą įtakojančių išorės aplinkos veiksnių apibendrinimas

Akcentuotina, jog veiksnių, darančių įtaką kredito unių veiklos rezultatyvumui ir tęstinumui spektras yra gan platus. Tai žmogiškųjų išteklių vadyba, inovatyvios technologijos, konkurencija, planavimas, racionalus išteklių naudojimas, vadybos procesai, valdymo sistema, veiklos tikslingumas ir kt. Galima daryti prielaidą jog kredito unių veikla tarsi dinaminė būseną, kuri priklauso nuo daugelio įvairių nuolat besikeičiančių veiksnių, slypinčių tiek kredito unių viduje, tiek išorėje. Vidiniai veiksniai yra subjektyvūs, nes kredito unija gali juos nulemti sau tinkama linkme, o išoriniai veiksniai, kylantys už kredito unijos ribų, yra objektyviai nulemti, t. y. jie yra bendri visoms įmonėms ir įmonė negali jų veikti. Išorės ir vidaus aplinkos veiksnių analizė padeda įvertinti galimą riziką ir veiklos galimybes, taip pat nustato kokios yra verslo, ekonominės, techninės sąlygos, kokio dydžio konkurencija. Šių veiksnių vertinimas padeda valdyti įmonių išteklius, priimti teisingus sprendimus.

Žvinklys, ir kt. (2006) įmonės supančią aplinką siūlo skirstyti į vidaus (mikroaplinką), t. y. verslo veiklos (artimąją), ir makroaplinką (foninę). Anot Pranulio ir kt. (2003) į aplinką reikia žiūrėti kaip į jėgų visumą veikiančių įmonę, kurioje susipina netiesioginį ir tiesioginį poveikį turintys veiksniai. Tačiau analizės patogumui svarbiausios aplinkos sąlygos yra skirstomos į makroaplinkos ir mikroaplinkos. Pasak Urniežiaus (2001) aplinkos analizė yra svarbus strateginio valdymo elementas. Per ją ūkio subjektas susiejamas su savo mikro- ir makro aplinka, čia esančiomis galimybėmis ir grėsmėmis. Reiškia ūkio subjekto sėkmė labiausiai priklauso nuo to, ar jis gebės aptikti atsirandančias galimybes ir jas panaudoti, taip pat įžvelgti kylančias grėsmes ir jų išvengti. Verslo aplinką Virvilaitė ir kt. (2006) bei Bivainis (2011) skirsto į dvi grupes (tik dažnai tų grupių pavadinimai įvairuoja). Dažniausiai sutinkami šie: specialioji aplinka (veiksniai) ir bendroji aplinka (veiksniai); mikroaplinka (veiksniai) ir makroaplinka (veiksniai); tiesioginio ir netiesioginio poveikio komponentai (veiksniai); artimoji aplinka ir tolimoji aplinka. Mackevičiaus (2010) teigimu, įmonės veiklą įtakoja šie

išorės aplinkos veiksniai: 1. Ekonominiai: valstybės monetarinė, fiskalinė mokesčių sistema; kainodaros sistema; infliacija; eksporto ir importo pokyčiai; konkurencija; ūkio infrastruktūra. 2. Politiniai ir teisiniai: teisės aktų kokybė; ūkio politinės sistemos stabilumas. 3. Socialiniai ir kultūriniai: valstybės socialinė politika; nedarbo lygis; emigracija ir imigracija. 4. Technologiniai: pažangių technologijų ir inovacijų skatinimas ir rėmimas; darbų sauga. 5. Ekologiniai. Vasiliauskas (2001) teigia, kad įmonės aplinką galima nagrinėti dviem prasmėmis t. y. plačiąja ir siaurąja prasme. Pirmuoju atveju įmonės aplinkai priskiriami visi išoriniai jos atžvilgiu objektai, t. y. visas išorinis pasaulis, o siaurąja prasme įmonės aplinką sudaro tokie išoriniai objektai, kurie daro itin ryškią įtaką įmonės veiklai ir jos rezultatams. Toks aplinkos traktavimas leidžia atsiriboti nuo tų veiksnių, kurie arba apskritai nedaro įtakos įmonės veiklai, arba ta įtaka yra tiek nereikšminga, kad į ją galima neatsižvelgti.

Mokslinės literatūros analizė (Matkevičienė 2007; Pranulis ir kt. 2003; Ginevičius ir kt. 2000; Rondonanskaitė ir kt. 2003; Pačėsa ir kt. 2002) leidžia teigti, kad verslo įmonių veiklos efektyvumui būtinas aplinkos stebėjimas, t. y. būtina atkreipti dėmesį į įmonės aplinką, ir bendros aplinkos pokyčius, lemiančius visas verslo sritis. Priklausomai nuo autorių požiūrio ir tyrimo tikslo mokslinėje literatūroje išskiriamas nevienodas makroaplinkos elementų skaičius, taip pat skiriasi ir makroaplinkos elementų pavadinimai. Tai bendrasis vidaus produktas (BVP), vidutinis darbo užmokestis, infliacijos (prekių kainų) lygis, nedarbo lygis, investicinė aplinka, nacionalinės valiutos kursas, materialinės investicijos, tiesioginės užsienio investicijos, eksporto ir importo mastai, valstybės skola, valstybės biudžeto mokestinės pajamos, kaupimo lygis, gyventojų pajamos, kredito gavimo galimybės, ekonomikos plėtros cikliškumas.

BVP augimo tempai, augimo cikliškumas bei galimi jo struktūriniai poslinkiai gali daryti įvairią įtaką įmonės veiklai. Nuosmukio situacijoje, pavyzdžiui, pablogėja produkcijos realizavimo sąlygos, bet gali atsirasti naujų galimybių gamybos sąnaudoms sumažinti. Ekonominio pakilimo situacijoje gali atsirasti priešingų tendencijų. O Ekonominio nuosmukio ar augimo atveju įmonė negali priimti vienodų sprendimų. Infliacija daugiau ar mažiau daro įtaką visoms įmonėms, tačiau infliacijos situacijos analizė ypač svarbi toms, kurių veiklos rodikliai jautriai reaguoja į kainų svyravimus. Infliacija viena iš svarbiausių ekonomikos reiškinių, ji pasireiškia kainų lygio kilimu ir perkamosios galios mažėjimu. Infliacijos poveikis pirkėjų elgsenai prieštaringas ir paprastai reiškiasi subjektyviu situacijos vertinimu. Pirkėjų elgsena labiausiai priklauso nuo to, kokio infliacijos lygio jie tikisi ateityje. Jei pirkėjai tikisi, kad infliacijos lygis sumažės o jų realiosios pajamos išaugs, tikėtina, kad brangių ir ilgo naudojimo prekių įsigijimas bus atidėtas ateičiai, o tai reiškia atsikoma ir kreditų. Pirkėjas elgsis priešingai jei jis tikisi infliacijos padidėjimo. Vartotojai bus linkę kaupti ne pinigų, o vertingus daiktus. Pirmenybę vartotojas teikia prekių įsigijimui kreditu, kadangi įsiskolinimas

bus gražinamas jau nuvertėjusiais pinigais. Todėl įmonių veikloje didelis dėmesys yra skiriamas kainų politikai, jų keitimui ir stebėjimui.

Lietuvos kredito unijų veiklos rodiklių vidurkių ir makroekonominių rodiklių tarpusavio sąryšio vertinimo metodologija ir rezultatai

Kredito unijų veiklos rezultatus gali ženkliai įtakoti ekonominių aplinkos veiksnių kaita: valstybės monetarinė, fiskalinė mokesčių sistema; kainodaros sistema; infliacija; eksporto ir importo pokyčiai;

konkurencija; ūkio infrastruktūra. Siekiant nustatyti statistinius ryšius tarp Lietuvos kredito unijų pagrindinių finansinių ataskaitų duomenų ir Lietuvos makroekonominių rodiklių atlikta koreliacinė analizė.

Koreliacinė analizė – statistinių ryšių tarp požymių tyrimo instrumentas. Savybių arba požymių tarpusavio stiprumą nusako koreliacijos koeficientas r . Jis kinta nuo -1 iki $+1$. Jo įvertinimui naudojama tokia skalė (žr. 1 lentelę). Koreliacija atsako į klausimą, ar yra ryšys tarp požymių, kokia jo kryptis ir stiprumas. Dviejų požymių ryšys gali būti tiesioginis ir atvirkštinis.

1 lentelė. Koreliacinio ryšio stiprumo vertinimas

r - reikšmė	0,1 – 0,3	0,31 – 0,5	0,51 – 0,7	0,71 – 0,9	0,91 – 0,99
Ryšio stiprumo charakteristika	silpnas	vidutinis	pastebimas	stiprus	labai stiprus

Tiriant koreliacinio ryšio stiprumą, turi būti patenkinta keletas svarbių sąlygų: 1. Turi būti pakankamai didelis nepriklausomų stebėjimų skaičius. 2. Visuma, kurios požymių tarpusavio ryšiai yra tiriami, turi būti kokybiškai vienuarūšė. 3. Būtina nustatyti pagrindinius faktorinius veiksnius tiriamam rezultatiniam požymiui, išvadas logiškai pagrįsti, nustatyti ar jos turi ekonominę prasmę (Bartosevičienė, 2011).

Kadangi tiriamoji imtis 76 Lietuvoje veikiančių kredito unijų veiklos rodikliai, o jų visuma yra kokybiškai vienuarūšė, todėl koreliacinė analizė tyrimo metu galima.

Siekiant apibrėžti sąryšį tarp veiksnių ir atsakyti į klausimą, kaip keičiasi nagrinėjamo ekonominio reiškio vidutinė reikšmė, kintant jį įtakančiam veiksniai arba veiksniams, įvertinta regresijos lygtis.

Regresinis modelis gali būti porinis arba daugialypis. Porinis modelis nurodo, kad priklausomą kintamąjį įtakoja tik vienas veiksnys, o daugialypis remiasi prielaida, kad priklausomą kintamąjį įtakoja keletas veiksnių. Regresinė analizė prasideda nuo modelio tipo nustatymo, t.y. reikia nuspręsti kokia priklausomybė sieja kintamuosius. Paprasčiausias modelis yra tiesinės regresijos modelis, kuris nurodo, kad vienas kintamasis nuo kito priklauso tiesiškai.

Tyrimo duomenys apdorojami naudojant IBM SPSS.20,0 statistinę duomenų apdorojimo programą ir MS EXCEL programą.

Tarp pagrindinių kredito unijų veiklą apibūdinančių rodiklių bei makroekonominių rodiklių apskaičiuoti koreliacijos koeficientai pateikti 2 lentelėje. Statistiškai reikšmingi ryšiai pažymėti žvaigždutėmis.

2 lentelė. Lietuvos kredito unijų veiklos rodiklių koreliacinio ryšio stiprumo vertinimas

Makroekonominiai rodikliai	Lietuvos kredito unijų (tūkst. Lt)			Kredito unijos „NI“ (tūkst. Lt)		
	Suteiktos paskolos	Palūkanų pajamos,	Grynasis pelnas,	Suteiktos paskolos	Palūkanų pajamos,	Grynasis pelnas,
Gyventojų pajamų mokestis (GPM), tūkst. Lt	0,484	0,254	-0,387	0,726**	0,694*	0,642*
Pelno mokestis, tūkst. Lt	0,537*	0,641*	-0,349	0,485	0,489	0,500*
PVM, tūkst. Lt	0,246	-0,033	-0,167	0,381	0,381	0,307
Akcizai, tūkst. Lt	0,236	0,137	0,014	0,266	0,228	0,361
BVP, tenkantis vienam gyventojui, tūkst. Lt	0,600*	0,338	-0,178	0,642*	0,608*	0,602*
BVP, to meto kainomis, mln. Lt	0,547*	0,297	-0,121	0,569*	0,533*	0,550*
Infliacija, %	-0,371	-0,482	0,122	-0,47	-0,46	-0,388
Lietuvos valdžios sektoriaus skola, tūkst. Lt	0,819**	0,727**	-0,476	0,811**	0,819**	0,513*
Vartojimo paskolų palūkanų norma, %	0,373	0,095	-0,653*	0,657*	0,675*	0,534*
Suteiktos vartojimo paskolos, mln. Lt	-0,241	-0,536*	0,218	-0,013	-0,033	0,1
Paskolų būstui įsigyti palūkanų norma, %	-0,902**	-0,718**	0,328	-0,944**	-0,944**	-0,842**
Suteiktos paskolos būstui įsigyti, mln. Lt	-0,500*	-0,357	-0,18	-0,301	-0,276	-0,362
Paskolų kitiems tikslams palūkanų norma, %	-0,571*	-0,342	0,508*	-0,858**	-0,830**	-0,754**
Suteiktos paskolos kitiems tikslams, mln. Lt	-0,111	-0,071	0,089	-0,188	-0,185	-0,32

* - ryšys statistiškai reikšmingas su klaidos tikimybe $p=0,05$.

** - ryšys statistiškai labai reikšmingas su klaidos tikimybe $p=0,01$.

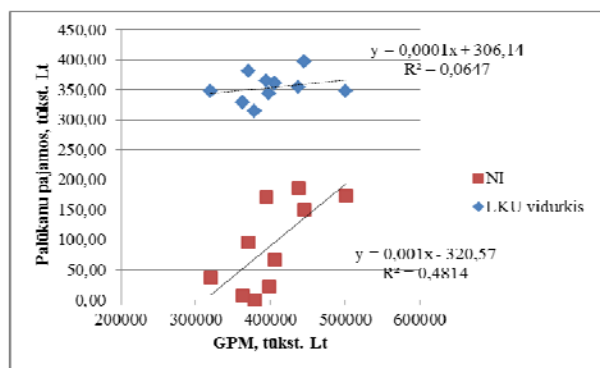
Nagrinėdami 2 lentelės duomenis matome, kad labiausiai kredito unijos „NI“ suteitas paskolas, palūkanų pajamos ir grynąjį pelną tiesiogiai įtakoja GPM, Pelno mokestis, BVP, tenkantis vienam gyventojui bei Lietuvos valdžios sektoriaus skola, Paskolų būstui bei kitiems tikslams palūkanų norma

turi atvirkštinę įtaką kredito unijos „NI“ suteiktoms paskoloms. Vertinant LKU rodiklius matomas labai reikšmingas statistikas ryšys tarp suteiktų paskolų, ir palūkanų pajamų bei Lietuvos valdžios sektoriaus skolos, Kitų rodiklių koreliaciniai ryšiai arba

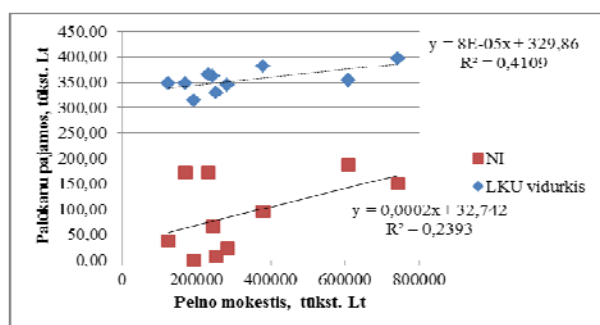
statistiškai nereikšmingi su klaidos tikimybe 0,05 arba ryšys atvirkštinis.

Kadangi tarp kai kurių rodiklių egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys, galima sudaryti regresinį modelį. Regresinis modelis leidžia: 1. Nustatyti ekonominį procesą įtakančius ir neįtakančius veiksnius (statistiškai reikšmingus ir nereikšmingus veiksnius). 2. Apskaičiuoti reikalingus ekonominių sprendimų priėmimui rodiklius: veiksnių sąryšio kryptį, pobūdį, elastingumą, veiksnių pakeičiamumo normas. 3. Prognozuoti nagrinėjamą reiškinį. 4. Modeliuoti ir imituoti ekonominio reiškinio būsenas ir elgseną, esant skirtingoms sąlygoms.

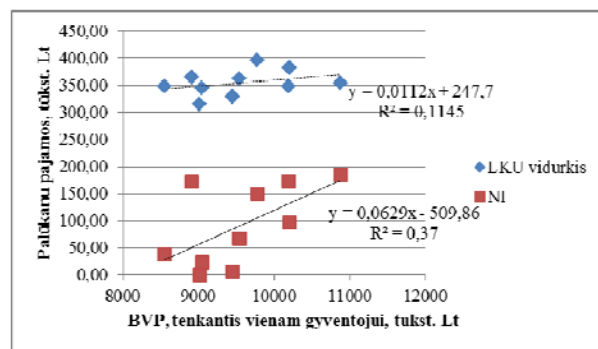
Remiantis koreliacinės analizės rezultatais (žr. 2 lentelė) sudaryti tiesinės regresijos modeliai. Daugiau reikšmingų ryšių su makroekonominiais rodikliais fiksuojama nagrinėjant kredito unijos „NI“ duomenis, tačiau siekiant palyginti analizuojamos kredito unijos rezultatus su LKU vidurkiu, sudaryti modeliai rodantys ir LKU vidutinių rodiklių ryšius su atitinkamais makroekonominiais rodikliais. Pirmiausia sudaryti kredito unijų palūkanų pajamų ir makroekonominių rodiklių tiesinės regresijos modeliai (žr. 1-8 paveikslus).



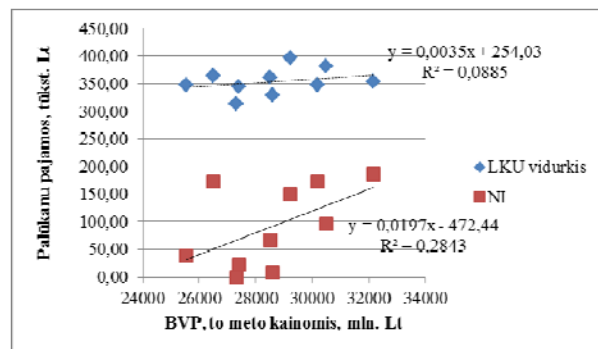
1 pav. LKU palūkanų pajamų ir GPM tarpusavio ryšio tiesinės regresijos modelis



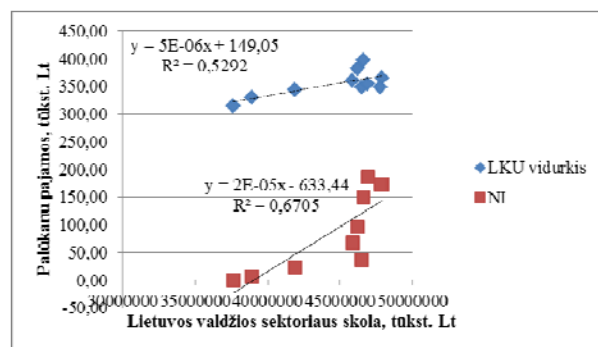
2 pav. LKU palūkanų pajamų ir pelno mokesčio tarpusavio ryšio tiesinės regresijos modelis



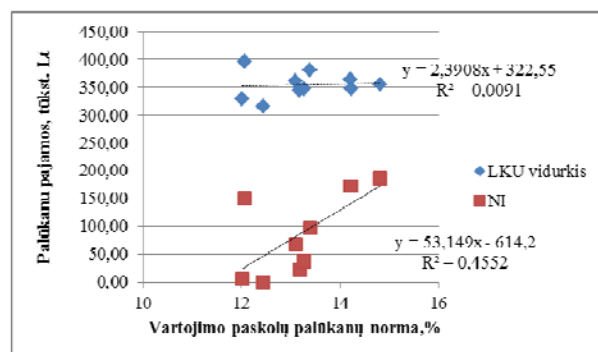
3 pav. LKU palūkanų pajamų ir BVP, tenkančio vienam gyventojui, tarpusavio ryšio tiesinės regresijos modelis



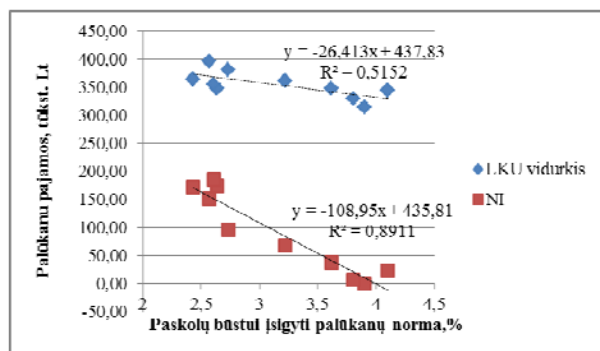
4 pav. LKU palūkanų pajamų ir BVP, to meto kainomis tarpusavio ryšio tiesinės regresijos modelis



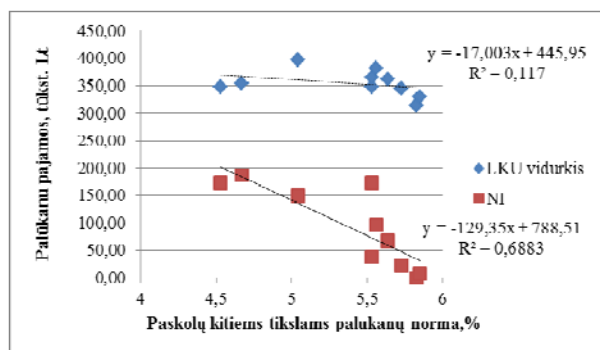
5 pav. LKU palūkanų pajamų ir Lietuvos valdžios sektoriaus skolos tarpusavio ryšio tiesinės regresijos modelis



6 pav. LKU palūkanų pajamų ir vartojimo paskolų palūkanų normos tarpusavio ryšio tiesinės regresijos modelis



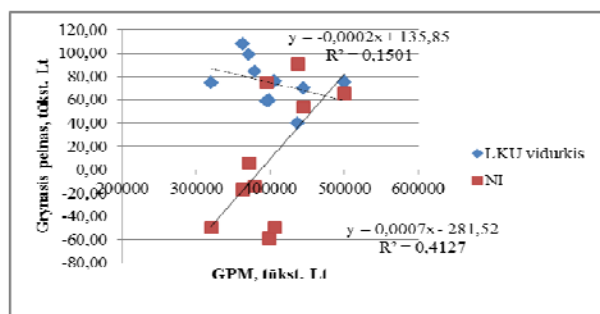
7 pav. LKU palūkanų pajamų ir paskolų būstui įsigyti palūkanų normos tarpusavio ryšio tiesinės regresijos modelis



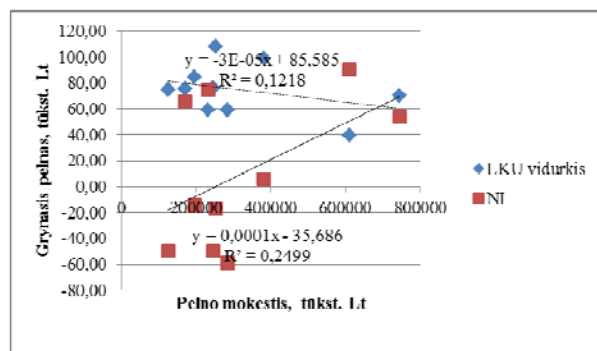
8 pav. LKU palūkanų pajamų ir paskolų kitiems tikslams palūkanų normos tarpusavio ryšio tiesinės regresijos modelis

Tūkstančiu litų padidėjus gyventojų pajamų mokesčio pajamoms valstybės biudžete, kredito unijos „NI“ palūkanų pajamos didėja 0,001 tūkst. Lt. Tūkstančiu litų padidėjus pelno mokesčiui, nagrinėjamos kredito unijos palūkanų pajamos didėja 0,0002 tūkst. Lt, o tūkstantis litų BVP, tenkančio vienam gyventojui, kredito unijos „NI“ palūkanų pajamas didina 0,063 tūkst. Lt. 1 mln. Lt. Didėjanti Lietuvos valdžios sektoriaus skola, kredito unijos „NI“ palūkanų pajamas didina 0,2 tūkst. Lt. Vienu procentu padidėjusi vartojimo paskolų palūkanų norma, kredito unijos „NI“ palūkanų pajamas didina 53,15 tūkst. Lt. Tuo tarpu vienu procentu didėjančios būsto paskolų palūkanos ir paskolų kitiems tikslams palūkanos palūkanų pajamas mažina atitinkamai 108,95 tūkst. Lt bei 129,35 tūkst. Lt.

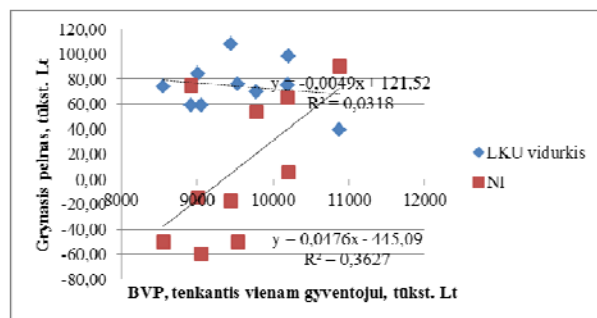
Iš dalies statistiškai reikšmingi koreliaciniai ryšiai pastebėti ir tarp Kredito unijų grynojo pelno bei makroekonominių rodiklių, todėl buvo sudaryti kredito unijų grynojo pelno ir makroekonominių rodiklių tiesinės regresijos modeliai (žr. 9-16 paveikslus).



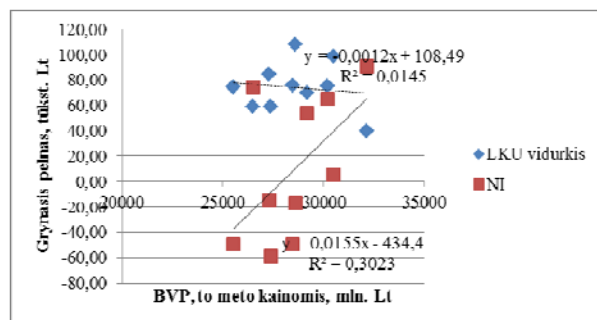
9 pav. LKU grynojo pelno ir GPM tarpusavio ryšio tiesinės regresijos modelis



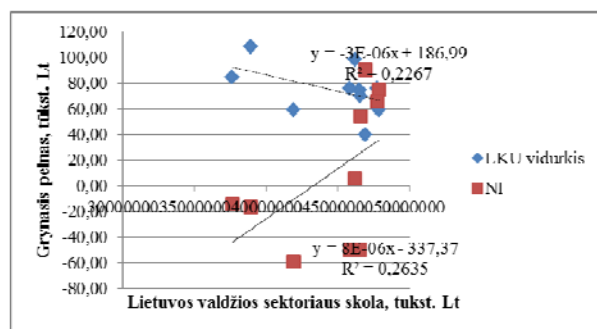
10 pav. LKU grynojo pelno ir pelno mokesčio tarpusavio ryšio tiesinės regresijos modelis



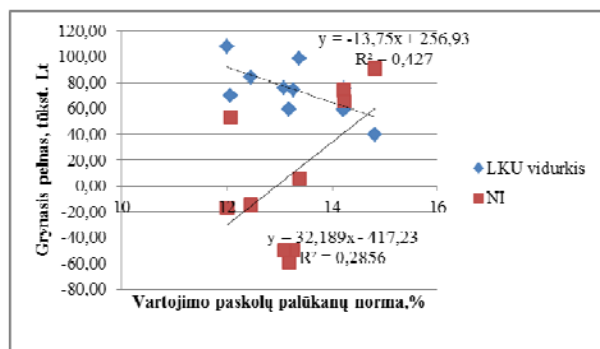
11 pav. LKU grynojo pelno ir BVP, tenkančio vienam gyventojui, tarpusavio ryšio tiesinės regresijos modelis



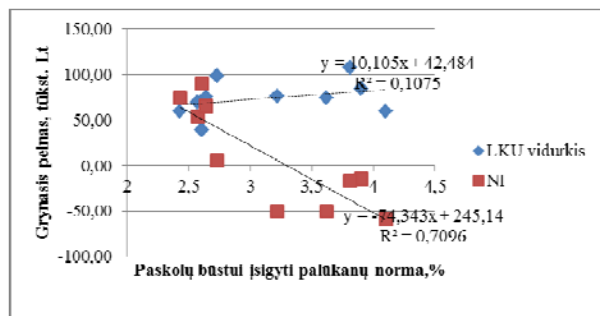
12 pav. LKU grynojo pelno ir BVP, to meto kainomis tarpusavio ryšio tiesinės regresijos modelis



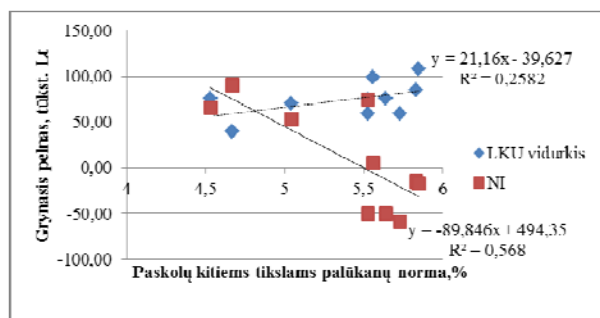
13 pav. LKU grynojo pelno ir Lietuvos valdžios sektoriaus skolos tarpusavio ryšio tiesinės regresijos modelis



14 pav. LKU grynojo pelno ir vartojimo paskolų palūkanų normos tarpusavio ryšio tiesinės regresijos modelis



15 pav. LKU grynojo pelno ir paskolų būstui įsigyti palūkanų normos tarpusavio ryšio tiesinės regresijos modelis



16 pav. LKU palūkanų pajamų ir paskolų kitiems tikslams palūkanų normos tarpusavio ryšio tiesinės regresijos modelis

Sudaryti tiesinės regresijos tarpusavio sąryšių modeliai tarp kredito unijų grynojo pelno ir makroekonominė rodiklių leidžia daryti labai panašias išvadas, kaip ir analizuojant kredito unijų palūkanų pajamų ir makroekonominė rodiklių tiesinės regresijos tarpusavio sąryšius. Modeliai sudaryti remiantis koreliacinės analizės rezultatais (žr. 2 lentelę). LKU vidutinį grynąjį pelną reikšmingai įtakoja tik vartojimo paskolų palūkanų norma bei paskolų kitiems tikslams palūkanų norma. Kiti modeliai sudaryti tik palyginimui su kredito unijos „NI“ rezultatais. Didėjant GPM; pelno mokesčiui; BVP; Lietuvos valdžios sektoriaus skolai bei vartojimo paskolų palūkanų normai, kredito unijos „NI“ grynas pelnas auga. Tūkstančiu litų padidėjus GPM, kredito unijos „NI“ grynas pelnas didėja 0,0007 tūkst. Lt; tūkstančiu litų padidėjus pelno mokesčiui, kredito unijos „NI“ grynas pelnas didėja 0,0001 tūkst. Lt, tūkstantis litų BVP, tenkančio vienam gyventojui, kredito unijos „NI“ grynąjį pelną didina 0,048 tūkst. Lt. Vienu procentu padidėjusi vartojimo paskolų palūkanų norma, kredito unijos „NI“ grynąjį

pelną didina 32,19 tūkst. Lt. Tuo tarpu vienu procentu didėjančios būsto paskolų palūkanos ir paskolų kitiems tikslams palūkanos grynąjį pelną mažina atitinkamai 74,34 tūkst. Lt bei 89,85 tūkst. Lt. Šie rezultatai leidžia daryti išvadą, kad kredito unijų grynas pelnas tiesiogiai susijęs su gaunamų pajamų didėjimu.

Išvados

Atliktas Lietuvos kredito unijų veiklos rodiklių (palūkanų pajamų, grynojo pelno ir kt.) vidurkių bei pagrindinių makroekonominė rodiklių tarpusavio sąryšio vertinimas, naudojant koreliacinės analizės ir tiesinės regresijos modelius, parodė, kad kredito unijų veiklos rezultatus ekonominės aplinkos veiksniai įtakoja menkai, todėl didelis dėmesys turi būti skiriamas vidaus veiksnių vertinimui ir kontrolei. Nors kai kurie determinacijos koeficientai yra tikrai nedideli (arti 0), o tai rodo, kad makroekonominiai rodikliai nedaro didelės įtakos kredito unijų veiklos pajamoms, vis tik matome, kad labiausiai „NI“ palūkanų pajamas ir grynąjį pelną įtakoja GPM; BVP, tenkantis vienam gyventojui; vartojimo paskolų palūkanų norma.

Kadangi determinacijos koeficientai yra tikrai nedideli (arti 0), o tai rodo, kad makroekonominiai rodikliai nedaro didelės įtakos kredito unijų veiklos pajamoms, vis tik konstatuotina, kad kredito unijų palūkanų pajamas įtakoja GPM; BVP, tenkantis vienam gyventojui; vartojimo paskolų palūkanų norma. GPM ir kredito unijų pajamų sąryšį galima būtų sieti su augančiomis gyventojų pajamomis ir didėjančia kredito unijų paslaugų paklausa ypač vartojimo paskolų rinkoje.

Tiek kredito unijos „NI“, tiek LKU vidutinės palūkanų pajamas įtakoja Lietuvos valdžios sektoriaus skola. Visi ryšiai yra tiesioginiai, t.y. didėjant minėtiems makroekonominėms rodikliams, didėja ir palūkanų pajamos (tai rodo ir regresiniai modeliai). Šių veiksnių ryšys gana keistas, nepaaiškinamas jokiais įtakančiais rodikliais. Sąlyginai galima teigti, kad didėjant biudžeto deficitui ir didinant valstybės skolą, didesnė dalis biudžeto pajamų skiriama valstybinio sektoriaus darbuotojų darbo užmokesčiui, o gyventojai skiria savo pajamas ir kredito rinkai. Tačiau tai tik prielaida, kuri reikalautų gilesnių tyrimų šioje srityje.

Tuo tarpu didėjant būsto palūkanų normai bei paskolų kitiems tikslams palūkanų normai, kredito unijų palūkanų pajamos mažėja. Tai patvirtina faktą, kad kredito unijos orientuojasi į tam tikrą konkretų rinkos segmentą, paprastai į vidutines arba žemesnes nei vidutinės pajamas turinčius žmones, smulkų ir vidutinį verslą, kuris mažai naudoja būsto ir kitas paskolas.

Literatūra

- Bartosevičienė V. (2011). *Ekonominės statistikos pagrindai*. Kaunas
- Dennis M. (2006). *Key Financial Ratios for the Credit Department*. Business Credit (10) 62. November/December.
- Di Salvo, R. (2003). *The Governance of Mutual and Cooperative Bank Systems in Europe*. – Roma: ECRA.

- Ginevičius R., Silickas J. (2008). *Sisteminio įmonių valdymo pagrindai*. Vilnius.
- Goddard, John; McKillop, Donal; Wilson, John. (2009). *Which Credit Unions are Acquired?* Journal of Financial Services Research. Volume 36, Numbers 2-3, p 231-252.
- Igarytė J., Ramanauskas J. (2011). *Lietuvos kredito unijų sistemos vystymosi tendencijų ir perspektyvų vertinimas*. Vadybos mokslas ir studijos - kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. Mokslo darbai. Nr. 4 (28). 50 – 58 p.
- Kancerevyčius G. (2006). *Finansai ir investicijos*. Kaunas. 864 p.
- Kaupelytė, D. (2007). *Kredito unijų sistemų funkcionavimas ir vystymo strateginiai sprendimai Europos Sąjungos šalyse: daktaro disertacija*. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
- Kaupelytė, D., McCarthy, O. (2004). *Comparative aspects of credit unions development in the retail market in Lithuania, Poland and Ireland in the context of the European Union*. Conference „Finance in an Enlarged European Union“ proceedings. – Katowice.
- Lietuvos bankas. [žiūrėta 2014 01 22], <http://www.lb.lt/>.
- Lietuvos kredito unijos. [žiūrėta 2013 11 12], <http://www.lku.lt/>.
- Lietuvos laisvosios rinkos institutas. *Kreditai ir bankai*. [žiūrėta 2013 10 02], http://www.lrinka.lt/index.php/analitiniai_darbai/kreditai_ir_bankai/2409.
- Mackevičius, J. (2010). *Integruota įmonių bankrotų prognozavimo metodika*. Verslo ir teisės aktualijos. T.5, 123-135.
- Matkevičienė R. (2007). *Verslo organizacijos informacinės aplinkos tyrimas* // Informacijos mokslai. [žiūrėta 2014 02 06], https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:4XGIT4VSRE8J:www.minfolit.lt/arch/12001/12416.pdf+&hl=en&gl=lt&pid=bl&srcid=ADGEESiMXtiSFRRL_eQ_of3BYYH-Ek4BZ0Lhghjt9ujBAeXDzjsvYkWM6LOyGgzeqxusi3GSK8DozKC8rYxdR5TyIjILYKdRRogm4CX6DxUmbmHNJTfJtJ8868YZ68o7zBYYospXj&sig=AHIEtbRzdzUv2AgQyG4AuF7cXOX1DN31g (žiūrėta 2013-02-25).
- McKillop D. (2012). *Report of the Commission on Credit Unions*.
- McKillop, D., Goth, P., Hyndman, N. (2006). *Credit unions in Ireland: Structure, Performance & Governance*. – Dublin: Institute of Chartered Accountants in Ireland.
- McKillop, D.G., Ward, A-M. And Wilson, J., (2007), *The Development of Credit Unions and their Role in Tackling Financial Exclusion*, Public Money and Management, No. 27, p. 37-44.
- Pačėsa N., Pukas V. (2002). *Smulkas ir vidutinio verslo plėtra - pagrindinis regioninės politikos instrumentas*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai- Kaunas: VDU, 2002. Nr.24.
- Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R. (2003). *Marketingas*. Vilnius.
- Ryder, Nicholas; Chambers, Clare. (2009). *The Credit Crunch - Are credit unions able to ride out the storm?* Journal of Banking Regulation, Volume 11, Number 1, p. 76-86.
- Rondomanskaitė A., Banytė J. (2003). *Šalies konkurencingumo koncepcijos esmė ir pagrindinės nuostatos* // Inžinerinė ekonomika: įmonės funkcionavimo ekonominės sąlygos. Kaunas, Nr. 1(32).
- Stripeikis O., Žukauskas P., (2004). *Smulkas ir vidutinio verslo aplinka Lietuvos ir ES rinkose*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai Nr. 31. 209 – 228 psl.
- Špicas R. (2013). *Kredito rizikos vertinimo modelis Lietuvos kredito unijoms: santykinių rodiklių ir jų analitinių kriterijų parinkimas* Vadyba, Nr. 1(22), p. 135 - 143.
- Špicas R., Nekrošius G. (2012). *Įmonių kredito rizikos vertinimo modelių taikymas Lietuvos kredito unijose*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Nr. 4 (28). 120–132.
- Urnėžius R. (2001). *Rizika*. Vilnius.
- Vasiliauskas A. (2001). *Firmų strateginis valdymas*. Vilnius.
- Virvilaitė R., Jefimov V. (2006). *Konkurencinio pranašumo įgijimas vidaus ir globalioje rinkoje*. Projektas „Verslumo ugdymas Mykolo Romerio, Kauno technologijos ir Vilniaus Gedimino technikos universitetuose socialinių ir inžinerinių mokslų srityje“. Bazinių verslumo gebėjimų ugdymo modulis „Rinkos aplinkos tyrimai“ [žiūrėta 2013-02-25], http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/rinkos_aplankos_tyrimai_1/fcontent.html.
- Žvinklys J., Vabalas E. (2006). *Įmonės ekonomika: studentams ir verslininkams*. Vilnius.

STUDY OF INTERDEPENDENCE OF LITHUANIA CREDIT UNIONS ACTIVITIES AND LITHUANIA MACROECONOMIC INDICATORS

S u m m a r y

It should be emphasized that the factors affecting the credit union's performance and continuity of the spectrum is quite broad. It is a human resources management, innovative technology, competition, planning, rational use of resources, management processes, management system, operational expediency and others. It can be assumed that the activities of credit unions as a dynamic state, which is dependent on a wide variety of ever-changing factors inherent to both credit unions both inside and outside. Internal factors are subjective, because the credit union can afford and lead them in the right direction, and external factors stemming from the credit union's outside is objectively determined, i.e. they are common to all businesses, and the company can not operate them. Analysis of external and internal environmental factors helps to assess the potential risks and opportunities, as well as determines what kind of business, economic and technical conditions and the size of the competition. Those factors helps manage corporate resources to make the right decisions.

In order to identify the interdependence of Lithuania credit union performance indicators and macroeconomic indicators correlation analysis of the data was performed. Exploratory sample - 76 credit unions operating in Lithuania. The sample as a whole is qualitatively homogeneous, and correlation analysis study can be applied. In order to define the relationship between the factors and answer to the question how the mean value of phenomenon is changing according to changes of economic phenomenon, regression equation was fitted. Depending on the author, and the purpose of the study in the scientific literature released unequal number of elements in the macro environment affecting business. Depending on the author, and the purpose of the study in the scientific literature unequal number of the macro environment elements affecting business is released. It's gross domestic product (GDP), the average wage, inflation (prices) rate, unemployment rate, the investment environment, the national currency exchange rate, capital investments, foreign direct investment, export and import of the public debt of the state budget tax revenue accrual the level of income of the population, the possibility of obtaining

credit, the cyclical nature of economic development. Credit unions' NI granted loans, interest income and profits is directly affected by the PIT, Income tax, GDP per capita and the Lithuanian government debt. Loans for housing and other purposes, the interest rate has a inverse effect on the credit union's NI for loans. The evaluation indicators visible lku very significant connection between statistics suteitų loans and interest income and Lithuanian government debt and other indicators of correlation or statistically significant with an error probability of 0.05, or an inverse relationship. Assessing indicators of LKU significant correlation is fixed between the granted loan and the interest income and the Lithuanian government debt.

The survey showed that economic environmental factors has low influence to credit unions operating results, so attention must be paid to the evaluation and control of the internal factors. Although some of the coefficients of determination are really small (close to 0), which shows that the macroeconomic indicators do not greatly affect the credit unions' income, however, identified that mostly credit unions interest income and the profits is influenced by personal income tax revenue, GDP per capita, and the interest rate on loans.

KEYWORDS: credit union, macroeconomic indicators, correlation, regression model.

Deimena Kiyak, daktarė, docentė. Klaipėdos universitetas, Lietuvos verslo kolegija. Mokslinių tyrimų kryptys – finansai, apskaita, kainodara, finansinė-ekonominė analizė, mokesčiai, vadybinė ekonomika. Elektroninis paštas: deimena.kiyak@gmail.com.

Laura Paulionienė, daktarė, Klaipėdos universitetas, Lietuvos verslo kolegija. Mokslinių tyrimų kryptys – erdvinė statistika, ekonominė statistika, ekonometrija. Elektroninis paštas: laura.paulioniene@gmail.com.



AGREGUOTO INDEKSO TAIKYMAS FINANSŲ SISTEMOS STABILUMUI VERTINTI (LIETUVOS PAVYZDŽIU)

Lina Novickytė, Alina Pavlik

Vilniaus universitetas

Anotacija

Globalizacija, sparti rinkų integracija kartais pasižymi neigiamais padariniais, kuomet lengviau plinta „užkrato efektas“ (arba sisteminė rizika). Šis poveikis yra ypač pavojingas labai integruotose rinkose; neigiamas integracijos darinys ir „užkrato efektas“ ypač buvo matomas pastarosios finansų krizės metu, kai pasitikėjimo finansų rinkose trūkumas greitai išplito į kitas rinkas ir sukėlė daug neigiamų padarinių šalių ekonomikai: žlugo bankai, atsirado likvidumo problemų finansų sistemoje, pablogėjo lūkesčiai finansų rinkose, didėjo valstybių skolos ir kt. Todėl ypač svarbu įvertinti šalies atsparumą galimiems neigiamiems šokams ir tokiu būdu apriboti galimą „užkrato“ (sisteminės rizikos) plitimą rinkoje. Todėl straipsnyje yra įvertinama finansų sistemos stabilumo reikšmė ir sudarytas finansų sistemos stabilumui vertinti agreguotas indeksas. Siekiant įvertinti šalies stabilumą, skaičiuojamas agreguotas finansų nestabilumo indeksas. Pirmiausia straipsnyje yra nagrinėjama finansų sistemos stabilumo samprata, jos problematika. Ypatingas dėmesys yra skiriamas finansų sistemos stabilumo identifikavimui ir jį lemiantiems veiksniams nustatyti. Išanalizuoti mikroekonominiai ir makroekonominiai rodikliai, kurie naudojami įvertinti finansų sistemos nestabilumui. Sudaryta agreguoto indekso metodika ir pasiūlytas finansų sistemos nestabilumo indeksas, susidedantis iš trijų – makroekonominių, bankų sektoriaus ir valiutų kursų pokyčių rizikos – rodiklių grupių. Galutinis finansų sistemos nestabilumo indeksas susideda iš dviejų indeksų; vieną indeksą sudaro ekonomikos nuosmukio metu didėjančių reikšmių rodikliai, kitą – mažėjančių reikšmių rodikliai. Nustatyta, kad pasauliniai finansiniai procesai turi ypač didelės įtakos mažai ir atvirai ekonomikai ir sudarytas nestabilumo matavimo indeksas gali būti taikomas mažų atvirų ekonomikų finansų sistemos stabilumui vertinti. PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: finansų krizė, finansų sistemos stabilumas, bankų sektorius, finansų nestabilumo indeksas, agreguotas indeksas.

Išvadas

Atsigaunant po 2007 metais pasaulį sukrėtusios globalios finansų krizės, pagrindiniu pasaulio bankų ir kitų finansinių institucijų tikslu tapo finansų sistemos stabilumo užtikrinimas, siekiant išvengti rizikos patirti milžiniškų finansų sistemos nestabilumo sukeltų nuostolių. Finansų sistemos stabilumo užtikrinimas tapo svarbiu aspektu vertinant finansinę padėtį šalies ir pasaulio mastu (Santoso ir Batunanggar 2007).

Pasaulio finansų sistemoje kasmet vyksta radiklios permainos ir sparti plėtra, didėja tarpvalstybiniai kapitalo srautai, o rinkose yra kuriami nauji sudėtingi finansiniai instrumentai. Patikima ir saugi finansų sistema yra svarbus veiksnys, užtikrinantis ilgalaikį ir tvarų ekonomikos augimą (Finansinio stabilumo stebėseną 2013).

Todėl šio *straipsnio tikslas* yra įvertinti finansų sistemos stabilumo reikšmę ir sudaryti finansų sistemos stabilumui vertinti agreguotą indeksą. Siekiant įvertinti šalies stabilumą, skaičiuojamas agreguotas finansų nestabilumo indeksas (angl. – *financial stress index*).

Tikslui pasiekti iškelti šie *uždaviniai*:

1. Apibrėžti finansų stabilumo sampratą ir įvertinti rodiklius signalizuojančius apie galimą finansų sistemos nestabilumą.
2. Sudaryti agreguotą finansinio nestabilumo indeksą, kurio dėka įvertinti Lietuvos finansų sistemos stabilumą ir pateikti finansų sistemos nestabilumo prognozes.

Tyrimo *objektas* – šalies finansų sistema.

Tyrimo *metodai* – kritinė mokslinės literatūros analizė ir sintezė, indeksų metodų taikymas, atskirų šalies finansų sistemos stabilumą apibūdinančių rodiklių dinaminė ir struktūrinė analizė.

Finansų sistemos stabilumo koncepcija ir indikatoriai

Finansų sistemos stabilumas – plati sąvoka, neturinti vieningo apibrėžimo. Taip iš dalies yra dėl to, kad dar nėra sukurta pasauliniu mastu pripažinto modelio ar analitinio pagrindo tiriant finansų sistemos stabilumą. Finansų sistemos stabilumo tyrimai šiuo metu yra pradinėje vystymosi stadijoje lyginant su, pvz., kainų ir (arba) makroekonominiu stabilumu.

MacFarlane teigia, kad finansų sistemos stabilumas yra finansinių krizių vengimas (Leika 2008). Autoriaus nuomone, finansų sistemos stabilumo sąvoka yra sudaryta iš penkių tarpusavyje susijusių segmentų: efektyvių finansinių institucijų ir rinkų, finansinių institucijų reguliavimo ir priežiūros, stabilios makroekonominės aplinkos, saugios ir patikimos finansinės infrastruktūros, efektyvių finansinio saugumo tikslų (Deksnytė 2010). Tuo tarpu ekonomikos profesorius ir Kanados centrinio banko patarėjas John F. Chant finansų sistemos nestabilumą apibrėžia kaip sąlygas finansų rinkose, kurios kenkia arba kelia grėsmę ekonomikos efektyvumui per jų poveikį veikiančiai finansų sistemai. Finansų sistemos nestabilumą lydi daugybė pasekmių: išieškoti mokesčių mokėtojų pinigai, norint sustabdyti finansinių institucijų bankrotus, BVP praradimai dėl bankų ar valiutų krizių (Deksnytė 2010).

M. Foot (2003) finansų stabilumą sieja su visos ekonomikos tvarumu ir teigia, kad šalis yra finansiškai stabili, kai yra: valiutos stabilumas; nedarbo lygis, artimas natūraliam; pasitikėjimas pagrindinėmis finansų institucijomis; nekilnojamojo ir finansinio turto kainų stabilumas. Europos centrinis bankas finansų sistemos stabilumą apibūdina kaip sąlygą, kai finansų sistema gali atlaikyti grėsmes, sumažindama galimų sutrikimų tikimybę, atlikdama finansinio tarpininko funkciją, kai sutrinka išteklų paskirstymas. (Financial stability review 2013). ECB finansų sistemą laiko stabilia, jei ji sugeba veiksmingai ir sklandžiai perskirstyti finansinius išteklius iš kreditorių skolininkams; kylančios rizikos yra tinkamai įvardinamos ir valdomos; finansų sistema geba tinkamai reaguoti į galimus ekonomikos sukrėtimus.

Tarptautinio valiutos fondo ekonomistas G. J.Schinasi finansų stabilumą apibūdina kaip būklę, kai ekonomikos kainodaros, paskirstymo ir finansinės rizikos (kredito, likvidumo, sandorio šalies, rinkos ir t.t.) mechanizmai veikia pakankamai gerai, kad prisidėtų prie ekonomikos funkcionavimo (Schinasi 2004).

Lietuvos bankas finansų sistemos stabilumą apibrėžia kaip finansų rinkos būklę, kai jos dalyviai (rinkos infrastruktūra, bankai, kitos finansų institucijos) yra pajėgūs veiksmingai vykdyti finansinio tarpininkavimo funkciją ir atlaikyti sukrėtimus esmingai nesutrinkant efektyviam finansinių išteklų perskirstymui (Finansinio stabilumo apžvalga 2013).

Integracija, inovacijos ir finansų sistemos struktūros sudėtingumas – tai bruožai, kuriais pasižymi šiuolaikinė finansų sistema. Tai leidžia efektyviau perskirstyti finansinius išteklius ir valdyti kylančias rizikas, tačiau tuo pat metu yra didinamas finansų sistemos jautrumas sisteminiams sukrėtimams (Finansinio stabilumo rizikų mažinimas 2013).

Apibendrinant, galima teigti, kad finansų sistemos stabilumas yra daugiau nei krizių vengimas, bet ir finansų rizikos valdymas. Finansų sistemos stabilumas yra tokia finansų sistemos būklė, kai ekonominiai ištekliai veiksmingai paskirstomi geografiniu ir laiko aspektu; kai finansinė rizika yra įvertinta, įkainota, tinkama paskirstoma ir valdoma; kai finansų sistema geba atlikti savo funkcijas net tada, kai susiduria su išorės sukrėtimais. Finansinio stabilumo palaikymas yra vienas svarbiausių finansų sistemos tikslų. Taigi, svarbu sistemingai atlikti finansų sistemos analizę bei vertinimą, kad reakcija į bet kuriuos rinkos pokyčius būtų greita ir efektyvi. Finansų sistemos stabilumo vertinimas vykdomas įtraukiant išankstinio perspėjimo sistemą – mikroprudencinių ir makroprudencinių rodiklių stebėseną ir analizę. Šiam tikslui įgyvendinti centrinis bankas vykdo: mikroprudencinę politiką, kuria siekiama atskirti finansų sistemos dalyvių – kredito, mokėjimo, draudimo, finansų ar kitų institucijų – veiklos stabilumo ir patvarumo; ir makroprudencinę politiką, kuria siekiama išvengti rizikos finansų sistemai kaip visumai ar ją mažinti ir taip palaikyti šios sistemos stabilumą ir atsparumą.

W. Santoso ir S. Batunanggar (2007) makroprudencinei politikai vykdyti skiria tokius rodiklius – ekonomikos augimas, šalies biudžeto balansas, infliacija, palūkanų normos bei valiutų kursų pokyčiai ir t.t. Tuo tarpu mikroprudenciniai rodikliai būtų atskiros institucinio

vieneto (pvz., komercinio banko, kredito unijos ar draudimo bendrovės) kapitalo pakankamumams, turto kokybė, pajamos, likvidumas, kredito rizika, vadyba bei jautrumas rinkos pokyčiams.

Tačiau dažniausiai kiekviena finansinio stabilumo vertinimą atliekanti institucija pati nustato analizės mastą, t.y. analizuojamų rodiklių visumą, į kurią patenka staigiai ir gana žymiai į rinkos pokyčius reaguojantys rodikliai. Analizuojami bankų sektoriaus, nebankinių finansinių institucijų, namų ūkių sektoriaus, verslo sektoriaus bei makroekonominės padėties rodikliai.

Lietuvos bankas, vertindamas šalies finansų stabilumą, daugiausia dėmesio skiria bankų sektoriaus turtui ir finansavimui, paskolų portfelio kokybei ir skolininkų finansinei būklei, bankų pelningumui ir efektyvumui, jų kapitalo pakankumui, taip pat atlieka draudimo įmonių analizę, vertina vertybinių popierių rinkos rodiklius bei analizuoja finansų rinkos infrastruktūrą (t. y. tiria mokėjimo sistemų pokyčius).

Tuo tarpu Tarptautinis valiutos fondas atlieka įvairių šalių finansinio stabilumo analizę ir išskiria finansinio tvarumo rodiklius (angl. – *financial soundness indicators*): finansinių institucijų sektoriaus (pajamingumo, likvidumo, turto grąžos, nuosavybės grąžos rodikliai ir kt.); namų ūkių sektoriaus (namų ūkių įsiskolinimo rodikliai); vertybinių popierių rinkos (rinkos likvidumo rodikliai); nekilnojamojo turto rinkos (gyvenamojo bei komercinio nekilnojamojo turto kainos ir paskolų nekilnojamam turtui dalis visų paskolų); nefinansinių institucijų sektoriaus (bankroto atvejų skaičiaus, pelningumo, nuosavybės grąžos rodikliai ir kt.) (Financial soundness indicators 2011).

Taigi siekiant tinkamai palaikyti finansų sistemos stabilumą bei iš anksto nustatyti grėsmes, reikia stebėti ne tik finansų rinkos, bet ir bendrus ekonomikos ir verslo rodiklius. Grėsmės finansų sistemai gali kilti ir makroekonominiam lygyje, pvz., dėl naftos kainos pokyčių, technologinių inovacijų ar politinių veiksmų. Mikroekonominiam lygyje nestabilumą gali sukelti didelių įmonių, korporacijų žlugimai. Be to, yra labai daug išorinių veiksnių, reikalaujančių pastovios kontrolės: staigus kapitalo srauto nutraukimas, prekybos apribojimų šalinimas, įvairūs politiniai įvykiai (karai ar teroro aktai) bei stichinės nelaimės, pvz., žemės drebėjimai, potvyniai ir pan. (Santoso ir Batunanggar 2007).

Taigi siekiant racionalaus finansų sistemos reguliavimo būtina sumažinti sisteminę riziką ir užtikrinti vartotojų (t. y. investuotojų) apsaugą. Finansinių institucijų nesėkmės, bankrotai gali kelti pavojų ne tik kitoms finansinėms institucijoms, bet ir visai finansų rinkai. Tačiau, net ir nesant jokių finansinių institucijų problemų, silpna finansų sistema gali neigiamai paveikti visą ekonomiką. Kadangi institucijos ne visada tinkamai įvertina prisiimamos rizikos mastą ir nesėkmės kainą, finansų sistemos stabilumo palaikymui yra reikalinga mažinti sisteminę riziką. Yra skiriamos makro- ir mikrolygmens sisteminės rizikos.

E. W. Nier (2009) nurodo, kad sisteminė rizika makrolygmeniu kyla, kai finansų sistema susiduria su bendrąja, t. y. agreguota rizika. Taip atsitinka, kai įvairių institucijų prisiimtos rizikos veikia tarpusavyje. Tokia situacija gali susilpninti finansų sistemą bei sukelti

įsiskolinimo procesus. Mikrolygmens rizika kyla, kai atskiros įstaigos įsipareigojimų nevykdymas neigiamai veikia finansų sistemą, kaip visumą. Taip gali atsitikti keletu būdų: dėl vienos įstaigos bankroto, kitos gali patirti nuostolių, nes buvo sudariusios tam tikrus finansinius sandorius su bankrutuojančia įstaiga; arba kitos įstaigos buvo suteikusios kreditą savo finansinių įsipareigojimų nevykdančiai įstaigai. Taip pat, dėl informacijos asimetrijos, gali susilpnėti pasitikėjimas panašiomis įstaigomis, net jeigu jos yra visiškai patikimos.

Vartotojų (investuotojų) apsauga dažniausiai reikalinga dėl informacijos trūkumo ir asimetriškumo. Dėl šios problemos finansinių produktų pardavėjai yra palankesnėje padėtyje, nei jų pirkėjai. Tam reikalingi tarptautiniai standartai (pvz., sutarčių formų pildymo) bei apribojimai (pvz., dėl leidžiamų investicijų dydžio). Didmeninėje rinkoje vertybinių popierių emitentai turi informacinį pranašumą prieš vertybinių popierių pirkėją. Nors didmeninėje rinkoje investuotojų apsauga gali būti ne tokia stipri, vis dėlto taisyklės yra reikalingos, pvz., viešai neatskleistai informacijai bei finansiniams sukčiavimams mažinti.

Tyrimo metodika

Pastaruoju laikotarpiu augant susidomėjimui finansų sistemos stabilumu, mokslininkai vis dažniau bando skaičiuoti bendrą finansų stabilumo indeksą ir naudoti jį tarptautiniu mastu. Šis indeksas leidžia įvertinti ir palyginti įvairių šalių finansų sistemų būklę bei laiku informuoti apie finansų sistemai gresiančius pavojus.

Vienas iš stabilios finansų sistemos veiklos rodiklių yra sklandi bankų sektoriaus veikla, nes jie, būdami vieni iš aktyviausių finansų sistemos dalyvių, perskirsto didelę dalį laisvų lėšų, siekdami didesnės grąžos. Taip pat jie ieško galimybių kuo efektyviau valdyti savo išteklius ir kuo mažesnėmis išlaidomis gauti didesnę naudą, taip gali sukelti nepageidaujamų pasekmių visam finansų sektoriui. Vienas iš bankų veiklos optimizavimo tikslų - siekti masto ekonomijos (Novickytė 2010).

Finansų nestabilumo indeksui (angl. – *financial stress index* – FSI) apskaičiuoti buvo analizuojami 2000-2012 metų Lietuvos makroekonomikos ir bankininkystės sektoriaus rodikliai. Tyrimo metu pasirinkti rodikliai priskirti trims rodiklių grupėms:

1. I_m - *Makroekonomikos rodiklių grupė* (biudžeto deficitas, centrinės valdžios skola, einamosios sąskaitos deficitas, infliacijos lygis, bendrasis taupymo lygis, S&P pasaulio akcijų indeksas, rinkos kapitalizacija, tiesioginės užsienio investicijos).
2. I_b - *Bankų sektoriaus rodiklių grupė*:
 - Bankų kapitalo pakankamumas (kapitalo pakankamumas, kapitalo ir turto santykis);
 - Bankų pajamos ir pelningumas (nuosavybės grąža, turto grąža);
 - Bankų likvidumas (likvidaus turto ir einamųjų įsipareigojimų santykis, indėlių ir visų paskolų (išskyrus tarpbankines paskolas) santykis);
 - Bankų turtas (paskolų (išskyrus tarpbankines paskolas) ir turto santykis, skolos VP ir turto santykis);

- Bankų įsipareigojimai (įsipareigojimų ir turto santykis).

3. I_v - *Valiutų kursų pokyčių rizikos rodiklių grupė* (užsienio valiuta denominuoto turto ir viso turto santykis, užsienio valiuta denominuotų paskolų ir visų paskolų (išskyrus tarpbankines paskolas) santykis, užsienio valiuta denominuotų įsipareigojimų ir visų įsipareigojimų santykis, realiųjų ir efektyviųjų lito kursų indeksai, realiųjų efektyviųjų lito kursų indeksas).

Siekiant gauti rodiklių normalizuotas reikšmes, kiekvieno rodiklio reikšmės perskaičiuojamos pagal 1 formulę (intervalas – nuo 0 iki 1):

$$I_{tr}^n = \frac{I_{tr} - \min(I_{tr})}{\max(I_{tr}) - \min(I_{tr})}, \quad (1)$$

Kadangi tam tikras rodiklis esant nuosmukiui (finansų sistemos nestabilumui) gali būti arba didėjantis, arba mažėjantis, yra skiriami 2 indeksus. Pirmą indeksą sudaro nuosmukio metu didėjantys rodikliai, o antrą – rodikliai, kurie, esant krizei (nuosmukiui), turi mažas reikšmes. Remiantis rodiklių normalizuotų reikšmių dinamika visi rodikliai priskirti atitinkamam indeksui:

1. FSI_1 – *didėjantys rodikliai* - bankų kapitalo pakankamumas, bankų likvidumo santykis (likvidaus turto ir einamųjų įsipareigojimų santykis), bankų paskolų (išskyrus tarpbankines paskolas) ir turto santykis, bankų įsipareigojimų ir turto santykis, infliacijos lygis ir visi valiutų kursų pokyčių rizikos rodikliai.
2. FSI_2 - *mažėjantys rodikliai* - bankų kapitalo ir turto santykis, bankų nuosavybės grąža ir turto grąža, bankų indėlių ir visų paskolų (išskyrus tarpbankines paskolas) santykis, bankų skolos VP ir turto santykis, biudžeto deficitas, centrinės valdžios skolos ir BVP santykis, einamosios sąskaitos deficito ir BVP santykis, bendrasis taupymo lygis, S&P pasaulio akcijų indeksas, rinkos kapitalizacija, tiesioginės užsienio investicijos.

Šiame etape, bendram finansų nestabilumo indeksui (FSI) apskaičiuoti, reikia įvertinti du indeksus atskirai. Šiam tikslui pasiekti skaičiuojami kiekvieno indekso rodiklių svartiniai vidurkiai:

$$FSI_1 = \frac{\bar{I}_m + 4\bar{I}_b + 4\bar{I}_v}{9}, \quad (2)$$

$$FSI_2 = \frac{7\bar{I}_m + 5\bar{I}_b}{12}, \quad (3)$$

Pirmo indekso skaičiavimo formulė (žr. 2 formulę) rodo, kad FSI_1 sudaro 1 makroekonominio rodiklio, 4 rodiklių, priklausančių bankų sektoriaus rodiklių grupei ir 4 valiutų pokyčių riziką lemiančių rodiklių svartinis vidurkis. Tuo tarpu FSI_2 (žr. 3 formulę) sudaro 7 makroekonomikos rodiklių ir 5 bankų sektoriaus rodiklių svartinis vidurkis.

Norint, kad antrasis indeksas (FSI_2) atitiktų FSI_1 indekso dinamiką – esant nestabilumui didėtų – antrojo indekso reikšmės perskaičiuojamos pagal 4 formulę:

$$FSI_2 = (1 - FSI_1), \quad (4)$$

Bendras finansų nestabilumo indeksas (FSI) skaičiuojamas kaip pastarųjų indeksų vidurkis (5 formulė):

$$FSI = \frac{FSI_1 + FSI_2}{2}, \quad (5)$$

Siekiant prognozuoti Lietuvos finansų sistemos nestabilumą 2014-2016 metais taikytas porinės tiesinės regresijos modelis (žr. 6 formulę) bei polinominė interpoliacija (žr. 7 formulę):

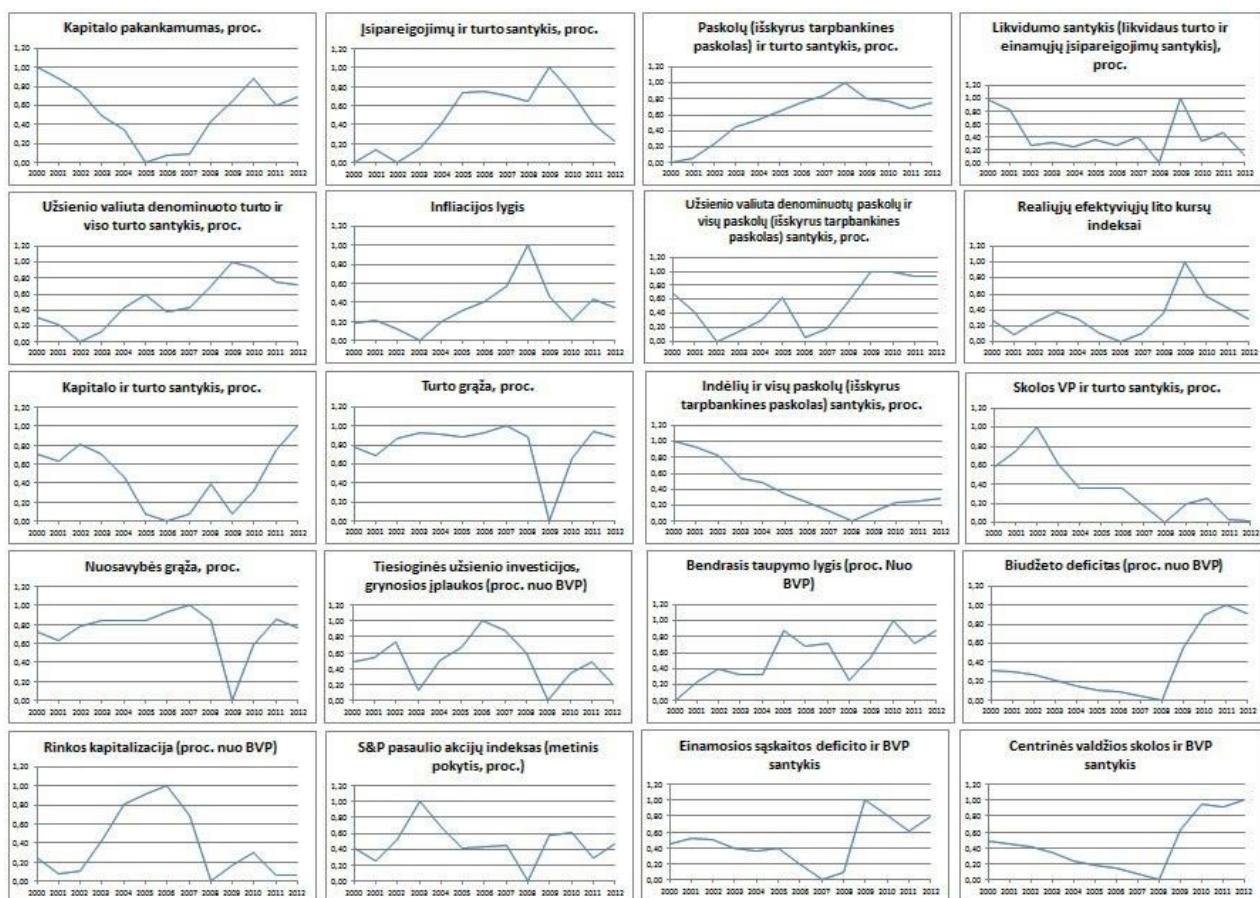
$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \epsilon_i, \quad (6)$$

$$Y = a_0 + a_1 x + a_2 x^2 + \dots + a_n x^n, \quad (7)$$

Nurodytu būdu yra apskaičiuojamas FSI nagrinėjamo laikotarpio kiekvienais metais.

Agreguotas finansų sistemos nestabilumo indeksas

Siekiant patvirtinti pagal sudarytą metodiką apskaičiuoto FSI indekso patikimumą ir tikslumą, būtina šio indekso dinamiką palyginti įvairiais finansų sistemą apibūdinančiais rodikliais (atskirų indeksą sudarančių rodiklių dinamika pateikta 1 pav.). Pirmiausia indekso adekvatumas apibrėžiamas lyginant jį su Nasdaq OMX Baltijos šalių indekso dinamika. Verta paminėti, kad FSI



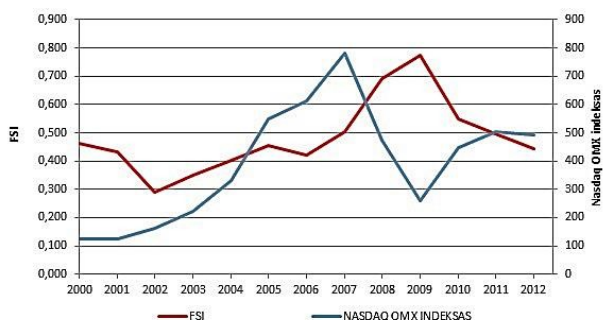
1 pav. Lietuvos finansų nestabilumo indeksą sudarančių rodiklių dinamika
Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis Nasdaq OMX Baltic duomenimis.

ir Nasdaq OMX indeksų dinamika turėtų būti atvirkštinė – didėjant FSI, Nasdaq OMX indeksas turėtų mažėti. Nuo 2000 metų Nasdaq OMX indeksas augo iki 2007 metų (žr. 2 pav.), kai FSI indeksas buvo nepastovus ir jo reikšmės kito. Kadangi esminių finansų sistemos ir visos ekonomikos sukrėtimų nebuvo, Nasdaq OMX indeksas augo, kylant akcijų kainoms, taip pat nuo 2005 metų galima pastebėti kainų burbulo formavimąsi, nes Nasdaq OMX indeksas augo ypač staigiai ir iki 2007 metų padidėjo net 42,8 proc. 2007-2011 metų laikotarpiu pastebimas labai ryškus dviejų indeksų atitikimas. Augant finansų sektoriaus nestabilumui, akcijų kainos

mažėjo (per 2007-2009 metų laikotarpį Nasdaq OMX indeksas sumažėjo daugiau nei 66 proc.), o nuo 2009 metų atsigauant Lietuvos finansų sistemai, Nasdaq OMX indekso vertė taip pat augo, iki 2012 metų indeksas išaugo beveik dvigubai.

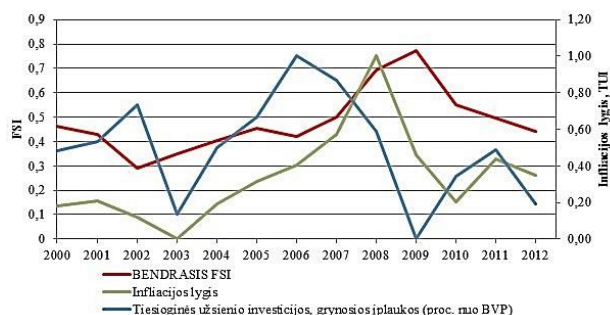
Pažymėtina finansų nestabilumo indekso ir kai kurių jo sudedamųjų dalių (ryškiausiai finansų sistemos padėtį atspindinčių rodiklių) dinamika. Šiam lyginimui pasirinkti infliacijos lygis, kuris, esant finansų sistemos nestabilumui, taip pat kaip ir FSI, didėja, ir tiesioginių užsienio investicijų grynąjį įplauką, kurios, esant krizei, atvirkščiai, mažėja, rodikliai. 2000-2008 metais FSI ir

inflacijos lygis (žr. 3 pav.) Lietuvoje turi bendrą tendenciją didėti ir, galima teigti, kad nuo 2006 metų ekonomika yra nuosmukio stadijoje, t. y. pastebimas finansų sistemos nestabilumo didėjimas. Nuo 2008 metų abu rodikliai mažėja.



2 pav. Lietuvos finansų nestabilumo indekso (FSI) ir Nasdaq OMX Baltic indekso dinamika 2000-2012 metais
Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis Nasdaq OMX Baltic duomenimis.

Tuo tarpu, 2009 metais FSI indeksui pasiekus maksimumą, tiesioginių užsienio investicijų grynosios įplaukos nagrinėjamu laikotarpiu yra mažiausios, kas atspindi investuotojų atsargumą krizės laikotarpiu.



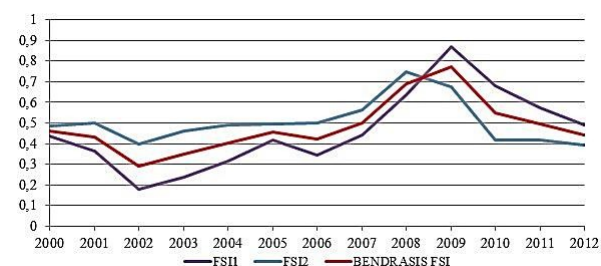
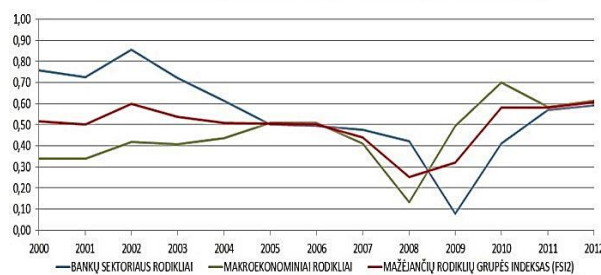
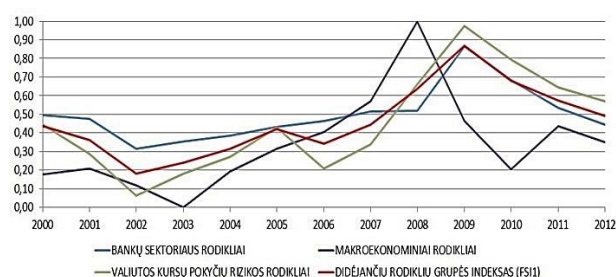
3 pav. FSI, infliacijos lygio ir tiesioginių užsienio investicijų dinamika 2000-2012 m.
Sudaryta ir apskaičiuota autorių, remiantis Pasaulio banko duomenimis.

Atlikus finansų nestabilumo indekso patikimumo tikrinimą, galima teigti, kad FSI indeksas pakankamai gerai atspindi finansų sistemos padėtį, ką rodo panaši (tačiau atvirkštinė) FSI ir Nasdaq OMX Baltic indekso dinamika bei FSI ir jo sudedamųjų dalių dinamika. Galima daryti išvadą, kad tolesnė FSI indekso analizė yra pagrįsta.

Siekiant įvertinti Lietuvos finansų sistemos stabilumą pasirinktu laikotarpiu, 4 paveiksle pateikiama finansų sistemos nestabilumo indekso (FSI) ir jį sudarančių atskirų rodiklių dinamika 2000-2012 metais. Pažymėtina, kad kuo FSI reikšmė didesnė, tuo šalies finansų sistema yra mažiau stabili ir pažeidžiama pasaulinių finansinių procesų.

Nagrinėjamu laikotarpiu FSI turi tendenciją didėti ir vidutiniškai padidėja 0,0173 per metus (žr. 4 pav.). 2000 metais FSI indeksas siekė net 0,46, tai buvo jo didžiausia reikšmė iki 2007 metų. Tai atspindi 1998 metų Rusijos krizės pasekmes, nes 1998-1999 metais Lietuvos finansų sistema buvo sutrikdyta. Šiuo laikotarpiu ypač sumažėjo

Lietuvos eksportas į Rusiją (1998-1999 metais Lietuvos eksportas sumažėjo 15 proc.). Todėl pastebimas ne tik BVP (2 proc.), bet ir biudžeto pajamų mažėjimas dėl eksportuojančiose įmonėse darbuotojų pajamų mažėjimo (Geralavičius 1998).

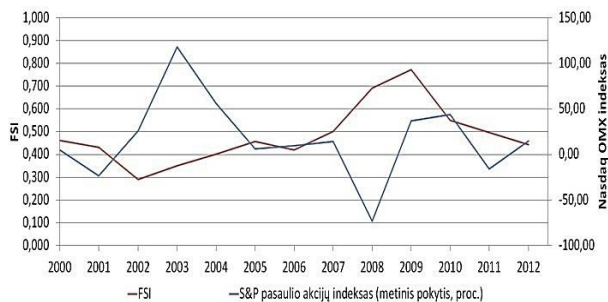


4 pav. Lietuvos finansų nestabilumo indekso (FSI) jį sudarančių atskirų rodiklių dinamika 2000-2012 metais
Sudaryta ir apskaičiuota autorių, remiantis Pasaulio banko duomenimis

2002 metais pastebimas Lietuvos finansų sistemos stabilizavimasis. Dėl verslininkų atsargumo atnaujinant eksportą į Rusiją atsigavimo laikotarpis kiek užsitęsė. 2001-2002 metais pastebimas Rusijos ir Lietuvos prekių eksporto, BVP bei bendro gyvenimo lygio didėjimas. 2002 metais Lietuvos eksportas siekė 52,7 proc. nuo BVP ir, palyginti su 2000 metais, buvo beveik 18 proc. didesnis. Nuo 2002 metų (mažiausios per nagrinėjamą laikotarpį FSI reikšmės – 0,29) matomos finansų sistemos nestabilumo augimą ir 2005 metais FSI siekė 0,456, t. y. padidėjo daugiau nei pusantro karto. 2005 metais Lietuvoje užregistruotas elektros paslaugų ir viešojo transporto paslaugų kainų didėjimas, augo dujų kaina. Tačiau finansų sistemai šis sukrėtimas nebuvo žymus ir šalies finansų rinka greitai atsigavo augančių tiesioginių užsienio investicijų bei didėjančio užimtumo dėka.

Nuo 2006 metų Lietuvos finansų sistemos nestabilumas pradėjo didėti dėl besiformuojančio nekilnojamojo turto kainų burbulo ne tik Lietuvoje, bet ir visame pasaulyje. 2007-2008 metais FSI padidėjo net 37,8 proc., tokiam ypač staigiam finansų sektoriaus nestabilumo didėjimui turėjo įtakos 2007 metais įvykęs nuosmukis JAV nekilnojamojo turto sektoriuje, įsipareigojimų nevykdymo krizė antrinėje rizikingų

paskolų rinkoje ir dėl to susidarę neramumai pasaulinėje finansų rinkoje. Šią situaciją aiškiai atspindi S&P pasaulio akcijų indekso pokytis (žr. 5 pav.). Taip pat 2008 metų rugsėjo 15 dieną dėl beveik visų paskolų, padengtų vertę prarandančiu nekilnojamoju turtu, žlugo didžiausias investicinis bankas *Lehman Brothers*. Krizė apėmė viso pasaulio finansų sektorių, nes bankininkai nustojo pasitikėti vieni kitais ir skolinti tarpbankinėje rinkoje (3 krizės metai... 2011).



5 pav. Lietuvos finansų nestabilumo indekso (FSI) ir S&P indekso dinamika 2000-2012 metais
Sudaryta ir apskaičiuota autorių, remiantis Pasaulio banko duomenimis

2009 metais Lietuvos finansų sistemos nestabilumo indeksas siekė 0,77. Tai buvo didžiausia indekso reikšmė per visą nagrinėjamą laikotarpį. Lietuvoje mažėjo tarptautinės prekybos apimtys, silpnėjo pramonės aktyvumas ir augo nedarbas. Nedarbas per 2 metus nuo 2007 metų padidėjo daugiau nei trigubai (9,4 proc. punkto), jo augimas tęsėsi ir 2010 metais – per metus (nuo 2009 metų) nedarbas išaugo dar 30 procentų. Visa tai didino spaudimą bankams ir neigiamai paveikė skolinimą.

Nuo 2009 metų Lietuvos finansų sistema pradėjo atsigauti dėl 2008 metų spalio mėn. komerciniuose bankuose laikomų indėlių apsaugos padidėjimo (indėlių draudimo suma buvo padidinta iki 100 tūkst. eurų), dėl sumažintos privalomosios atsargų normos nuo 6 iki 4 procentų, taip pat dėl augančio bankų pelningumo ir investicijų, stiprinančio eksporto ir vidaus paklausos (Šarkinas 2008).

Taigi sudarytas *finansų nestabilumo indeksas* atspindi šalies finansinę padėtį tam tikrais metais. Finansų sistemos nestabilumą gali lemti politinis nestabilumas, prekybos sąlygų pablogėjimas, globalios finansų sistemos sąlygos, bloga ekonominė politika, finansų sistemos struktūros silpnumas, valiutų kursų pervertinimas ar nepalankūs palūkanų normų pokyčiai. 2009 metais pastebima aukščiausia FSI reikšmė, kai šalies finansų sistema sukrėtė pasaulio finansų krizė.

Pažymėtina, kad *finansų nestabilumo indeksas (FSI)* skaičiuojamas ne tik siekiant nustatyti šalies finansų sistemos padėtį tam tikru laikotarpiu, bet ir gali būti naudojamas prognozuojant galimus nestabilumus ar šokus.

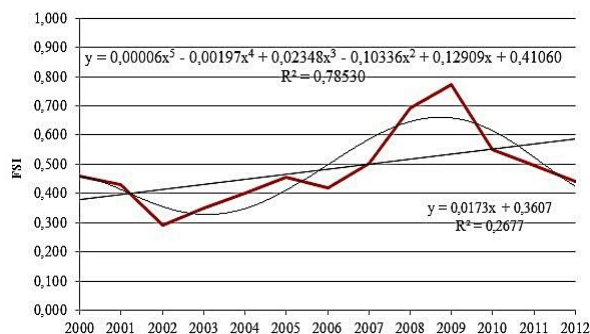
Todėl remiantis FSI dinamika aproksimuojančia tiesine regresija (8) ir penktojo laipsnio polinomu (9), kaip matome 6 paveiksle, prognozuojamas Lietuvos finansų sistemos nestabilumo indeksas 2013-2016 metais.

$$y = 0,0173x + 0,3607, \quad (8)$$

$$y = 0,00006x^5 - 0,00197x^4 + 0,02348x^3 - 0,10336x^2 + 0,12909x + 0,4106, \quad (9)$$

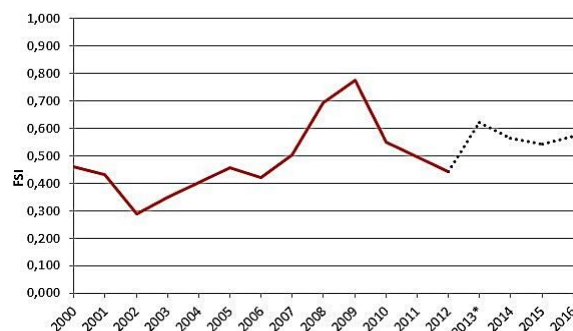
2013 metų prognozė yra sąlyginė, kadangi 2013 metai jau yra praėję. Tačiau dėl kai kurių duomenų stokos, 2013 metų FSI įvertinti neįmanoma, bet šie metai reikalingi sekantiems trims metams prognozuoti.

Polinomo kreivė pakankamai gerai atitinka FSI dinamiką, ką rodo gana aukštas determinacijos koeficientas, lygus 0,785. Iš to seka, kad polinomas paaiškina 78,5 proc. FSI reikšmių. Nepaisant to, kad tiesinė regresija paaiškina tik apie 27 proc. FSI reikšmių, ji naudojama sušvelninti anksčiau minėto polinomo kitimą.



6 pav. FSI dinamika ir ją aproksimuojančios tiesės ir kreivės, naudojamos prognozėms
Sudaryta ir apskaičiuota autorių, remiantis Pasaulio banko duomenimis

7 paveiksle pavaizduota Lietuvos finansų nestabilumo indekso numatoma 2014-2016 metų dinamika.



7 pav. Lietuvos finansų nestabilumo indekso dinamika
Sudaryta ir apskaičiuota autorių, remiantis Pasaulio banko duomenimis

2013 metai Lietuvos finansų sistemai buvo gana nestabilūs. Iš esmės tai lėmė Rusijos sankcijų keletui šalių, kurių tarpe yra ir Lietuva, pasižymėjusi vadinamu *pieno karu*, kai buvo uždrausta eksportuoti į Rusiją lietuviškus pieno produktus. Dėl to, remiantis Verslios Lietuvos duomenis (Prekių eksporto tendencijos Lietuvoje 2014), Lietuvos eksportas 2013 metų lapkričio mėn. palyginti su spalio mėn. sumažėjo beveik 12 proc., iš kurių ketvirtadalį sudaro eksportas į *tradicinę Rytų rinką* (Rusija, Baltarusija, Ukraina).

Tačiau prognozuojama, kad esama situacija 2014 metais stabilizuos ir *finansų nestabilumo indeksas*

nesieks 0,6 ir artėjančiais metais svyruos žemiau šios ribos.

Taigi, kyla klausimas, ar tikrai 2014 metais FSI nepakils, kadangi konfliktas su Rusija vis dar tęsiasi. Tikima, kad šie veiksmai padarys ilgalaikę žalą ne tik Lietuvos eksportui, bet ir visai finansų sistemai ir jos stabilumui.

Finansų nestabilumo stebėjimas per *finansų nestabilumo indeksą*, jo analizė ir prognozės teikia galimybę iš anksto numatyti tam tikrus finansų sistemos šokus ir stengtis jų išvengti. Antra vertus, *finansų nestabilumo indekso* prognozė yra tikimybinė, nes dauguma indekso sudėtinių rodiklių yra atsiliekantys ir jų pokytis pasireiškia tik po tam tikro įvykio.

Išvados

Finansų sistemos stabilumas reiškia daugiau nei vien tik krizinių situacijų nebuvimas. Finansų sistema gali būti laikoma stabilia, jei sudarytos palankios sąlygos veiksmingai paskirstyti ekonominius išteklius geografiniu ir laiko aspektu; yra įvertinta, įkainota, paskirstyta finansinė rizika; finansų sistema geba atlikti šias funkcijas ir tada, kai susiduria su išorės sukrėtimais.

Finansų sistemos stabilumui palaikyti centrinis bankas turėtų reguliuoti finansines institucijas, bendradarbiauti su jomis, atlikti viešąjį informavimą, plėtoti mokslinius tyrimus bei tobulinti krizių valdymą.

Sudaryta agreguoto indekso metodika ir pasiūlytas finansų sistemos nestabilumo indeksas, susidedantis iš trijų – makroekonominių, bankų sektoriaus ir valiutų kursų pokyčių rizikos – rodiklių grupių. Galutinis finansų sistemos nestabilumo indeksas susideda iš dviejų indeksų; vieną indeksą sudaro ekonomikos nuosmukio metu didėjančių reikšmių rodikliai, kitą – mažėjančių reikšmių rodikliai.

Tyrimo metu nustatyta, kad pasauliniai finansiniai procesai turi didelės įtakos mažai ir atvirai Lietuvos ekonomikai. Nagrinėjamu laikotarpiu Lietuvos finansų sistema buvo nestabiliausia po Rusijos krizės 2000 metais, 2005 metais dėl padidėjusių kainų keliuose šalies sektoriuose ir 2010 metais dėl pasaulio finansų krizės padarinių. 2014-2016 metais prognozuojamas nežymus FSI svyravimas tarp 0,5-0,6, tačiau 2013-2014 metais vykstantys konfliktai su Rusija gali neigiamai paveikti Lietuvos finansų sistemos stabilumą.

Literatūra

- Deksnytė I. (2010). Finansų sistemos stabilumo vertinimas šalyje: Lietuvos atvejis. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 1 (17). P. 34–42.
- Financial soundness indicators. (2011). Tarptautinis valiutos fondas [žiūrėta 2014 03 28]. Prieiga per internetą: <<http://www.imf.org/external/np/sta/fsi/eng/fsi.htm>>.
- Financial stability review. (2013). Frankfurt am Main: ECB. 158 p.
- Finansinio stabilumo apžvalga 2013. (2013). Vilnius: Lietuvos bankas. 57 p.
- Finansinio stabilumo rizikų mažinimas. Lietuvos bankas [žiūrėta 2014 03 20]. Prieiga per internetą: <http://www.lb.lt/finansinio_stabilumo_apzvalga_2013_m>.

- Finansinio stabilumo stebėsena. Lietuvos bankas [žiūrėta 2014 02 10]. Prieiga per internetą: <http://www.lb.lt/finansinio_stabilumo_stebesena>.
- Foot M. (2003). *What is financial stability and how do we get it?* [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.fsa.gov.uk/Pages/Library/Communication/Speeches/2003/sp122.shtml>>. Žiūrėta 2014 04 16.
- Geralavičius V. (1998). Rusijos krizės atgarsiai Lietuvoje. *Pinigų studijos*. Nr. 4. P. 32–38.
- 3 krizės metai: įvykiai, sukrėtę finansų pasaulį. (2011). [žiūrėta 2014 04 18]. Prieiga per internetą: <<http://www.ekonomika.lt/naujiena/3-krizes-metai-ivykiai-sukrete-finansu-pasauli-2779.html#3065#ixzz2xSpmotzg>>.
- Leika M. (2008). Finansų sistemos stabilumas – centrinio banko tikslas. *Pinigų studijos*. Nr.1. P. 68–83.
- Nasdaq OMX Baltic. Baltijos šalių įmonių akcijų kainų indeksas [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www.nasdaqomxbaltic.com/market/?pg=charts&lang=en&idx_main%5B%5D=OMXBBGI&add_index=OMXBBPI&add_equity=LT0000128266&period=other&start_d=1&start_m=1&start_y=2000&end_d=29&end_m=3&end_y=2014>. Žiūrėta 2014 04 18.
- Nier, Erlend W. (2009). Financial Stability Frameworks and the Role of Central Banks: Lessons from the Crisis. *IMF Working Paper* No.WP/09/70. 66 p.
- Novickytė L. (2010). Bankų konsolidacijos procesas ir įtaka finansų stabilumui. *Mokslas – Lietuvos ateitis 2010*, 2 tomas, Nr. 2.
- Pasaulio banko duomenų bazė. (2013). [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://data.worldbank.org/indicator>>. Žiūrėta 2014 02 28].
- Prekių eksporto tendencijos Lietuvoje. (2014). Versli Lietuva. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.versli Lietuva.lt/uploads/file/VL%20PREKIU%20eksporto%20tendencijos%202013%20lapkritis%20v3.pdf>>. Žiūrėta 2014 04 24.
- Santoso W., Batunanggar S. (2007). Effective financial system stability framework. *The SEACEN Centre Occasional Paper* No. 45. 46 p.
- Schinasi G. J. (2004). Defining Financial Stability. *IMF Working Paper* No. WP/04/187. 19 p.
- Šarkinas R. (2008). Pasaulio finansų krizės pamokos Lietuvai. *Pinigų studijos*. Nr.2. p. 93–96.

ASSESSMENT FINANCIAL SYSTEM STABILITY USING AGGREGATED INDICES (CASE OF LITHUANIA)

S u m m a r y

Maintaining financial system stability has become very important at the country level as well as international level.

Financial system stability is a broad concept and it refers to the smooth functioning of the key elements (institutions, markets and infrastructure, etc.) that make up the financial system. The role of authorities (central banks) responsible for promoting and maintaining financial stability involves monitoring financial developments, identifying areas of concern and undertaking necessary measures in cooperation with relevant institutions.

Nowadays globalization and rapid integration of markets sometimes has negative consequences, when facilitating the dissemination of "contagion effect" (or systematic risk). This effect is particularly dangerous in highly integrated markets; negative derivative of integration and contagion effect was especially apparent during the recent financial crisis, when the

lack of confidence in the financial markets quickly spread to other markets and caused a lot of negative effects in the economy: banks collapsed, appeared liquidity problems in the financial system, the deterioration of expectations in financial markets, increasing public debt and etc. Therefore particularly important to assess the country's resilience to potential negative shocks and thus limit the potential contagion (systemic risk) spread in the market.

Therefore the aim of this article is analyse financial stability concept and estimated importance of the financial system stability. In order to assess the stability of the country is calculated the aggregate index of financial instability. First article examines the concept of stability of the financial system and its problems. Particular attention is paid to the identification of the stability of the financial system and to identify determinants.

Assessment of financial system stability is conducted by incorporating an early warning system to monitor and analyse trends in financial and banking sectors an even countries economy in whole. Composed aggregated index methodology and the proposed financial system stress index, consisting of three - macroeconomic, banking and foreign exchange rate

fluctuations risk - groups of indicators. The final index of the instability of the financial system consists of two indices; one index includes economic downturn rising values of indicators, the next - declining values of indicators. For this analysis are used so-called macro-prudential (global macroeconomic) indicators such as economic growth, inflation, interest rates, exchange rates and so on; and micro-prudential indicators that evaluate the success of countries business entities, i.e. asset quality, earnings, liquidity, etc.

For more broaden analysis of Lithuanian financial system stability there was used aggregated financial stress index (FSI) where 21 normalised indicators were combined into a single index. FSI helps measure the soundness of the financial system and the potential threats and vulnerabilities.

It was found that the global financial processes have a particularly significant impact on small and open economy, and consists of measuring instability index can be applied to small open economies to evaluate the stability of the financial system. **KEYWORDS:** financial crisis, financial system stability, banking sector, financial stress index, aggregate index.

Lina Novickytė. Socialinių mokslų daktarė (ekonomika), Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto Finansų katedros lektorė. Virš 20 mokslinių ir mokslo populiarinimo straipsnių Lietuvos ir užsienio šalių mokslo darbuose ir žurnaluose autorė bei bendraautorė, mokslo studijos bendraautorė. Dalyvavo ir skaitė pranešimus tarptautinėse ir nacionalinėse mokslinėse konferencijose. Mokslinių interesų sritys: susijungimai ir įsigijimai, rizikos valdymas, finansų ir bankininkystės problemos, finansų elgsena. Saulėtekio al. 9-508 (II rūmai), 10222 Vilnius. Tel.: 85 2366142, el. paštas: lina.novickyte@ef.vu.lt

Alina Pavlik. Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto ekonomikos bakalauro studijų studentė. Mokslinių interesų sritys: finansų sistemos stabilumas, globalizacija, viešojo sektoriaus valdymas. El. paštas: pavlik.alina@gmail.com



PELNO MOKESČIO VENGIMO TENDENCIJOS IR MASTAI

Vaclovas Lakis¹, Diana Linčauskienė¹

¹Vilniaus universitetas

Anotacija

Pelno mokestis yra svarbus valstybės biudžeto pajamų šaltinis. Lietuvoje pelno mokesčio dalis nacionalinio biudžeto pajamose svyruoja nuo 8 % iki 17,5 %. Pelno mokestis yra vienas iš problematiškiausių ir nestabiliausių mokesčių. Jis mokamas nuo įmonės pelno, kurio dydis yra nepastovus. Straipsnyje nagrinėjama pelno mokesčio reikšmė, vengimo priežastys ir būdai manipuliuojant apskaitos duomenimis. Daug dėmesio skiriama pelno mokesčio naštos, šešėlinės ekonomikos ir surenkamo mokesčio sąsajoms. Dėl sudėtingo pelno mokesčio apmokestinamosios bazės gali būti taikomi įvairūs būdai siekiant sumažinti arba visiškai išvengti šio mokesčio. Skirtingai nuo kitų mokesčių, kurių vengimo galimybės yra ribotos, pelno mokesčio vengiama neapskaitant dalies, ar visų pajamų, nepagrįstai didinant sąnaudas, plėtojant šešėlinį verslą. Pajamos gali būti mažinamos manipuliuojant ūkinėmis operacijomis arba pripažįstant jas be jokio pagrindo. Kitas pajamų slėpimo būdas yra, kai prekės parduodamos sumažintomis kainomis, nuslepiant tikrąją pardavimo kainą. Prie sąnaudų gali būti priskiriamos sumos, kurios neturi nieko bendro su konkrečiu gaminio gamyba. Nustatyta, kad pastaraisiais metais pelno mokesčio vengimo dėl šešėlinės ekonomikos problema darėsi vis aktualesnė ne tik Lietuvoje, bet ir visoje Europoje. Tyrimai rodo, kad šešėlinė ekonomika sudaro beveik penktadalį Europos Sąjungos bendrojo vidaus produkto ir yra vertinama apie 2 trilijonus eurų. RAKTINIAI ŽODŽIAI: mokesčių našta, pajamos, pelnas, pelno mokestis, sąnaudos, šešėlinė ekonomika.

Įvadas

Kiekvienai valstybei mokesčių reikšmė yra labai didelė, nes tai yra pagrindinis valstybės pajamų šaltinis. Todėl siekiama sukurti tokią optimalią mokesčių sistemą, kuri užtikrintų stabilias ir pakankamas pajamas bei iki minimumo sumažintų mokesčių vengimo atvejus. Tokia mokesčių vengimo sistema turėtų užtikrinti teisingą ir proporcingą mokesčių naštos pasiskirstymą. Per dideli arba neteisingi mokesčiai skatina šešėlinės ekonomikos plitimą. O to padariniai yra mokestiniai nuostoliai, kurie susidaro dėl mokesčių vengimo ir daro didžiulę žalą finansų sistemai. Tai taip pat pažeidžia vieną iš pagrindinių apmokestinimo pozicijų, jog mokesčius privalo mokėti visi. Vengiantys mokėti mokesčius sudaro nesąžiningą konkurenciją mokesčių mokėtojų atžvilgiu.

Pelno mokestis yra vienas iš daugiausiai klausimų ir praktinių problemų sukeliančių mokesčių. Pagrindinė to priežastis, jog pelno mokesčio apmokestinamąją bazę reikia skaičiuoti pagal taisykles, kurios neapima ir negali apimti visų galimų atvejų. Tai esminis skirtumas nuo kitų mokesčių, kurių bazė yra aiški. Dėl šių priežasčių pelno mokesčio nemokėjimo problema yra ypatingai aktuali.

Dėl sudėtingos pelno mokesčio apmokestinamosios bazės apskaičiavimo yra naudojami įvairūs šio mokesčio vengimo būdai. Nors nemažai pelno mokesčio vengimo būdų yra žinomi, tačiau jie nuolat tobulinami.

Literatūroje išskiriamos dvi sąvokos, susijusios su mokesčių nemokėjimu. Tai mokesčių vengimas ir mokesčių slėpimas. Mokesčių vengimu laikomas dirbtinai konstruojamas veiklos modelis siekiant lengvatos, o mokesčių slėpimas – tai nusikaltimas daromas pažeidžiant mokesčių įstatymus (Kubilius, 2012).

Lietuvos Respublikos baudžiamojo kodekso (Aktuali redakcija 2014-03-25) 220 straipsnio 1 dalyje rašoma apie žinomai neteisingų duomenų pateikimą siekiant išvengti mokesčių.

Lietuvos Respublikos mokesčių administravimo įstatymo (Aktuali redakcija 2014-04-04) 69 straipsnio 1 dalyje nurodyta, kad tais atvejais, kai mokesčio mokėtojo sandoris, ūkinė operacija, ar bet kokia jos grupė sudaromi turint tikslą gauti mokestinę naudą arba visiškai išvengti mokesčio mokėjimo, mokesčių administratorius neatsižvelgia į formalią mokesčio mokėtojo veiklos išraišką, bet atkuria iškreipiamas ar slepiamas aplinkybes. Todėl šiame straipsnyje pelno mokesčio vengimo sąvoka interpretuojama kaip neteisėtas veiksmas, siekiant neįvykdyti mokestinės prievolės.

Tyrimo tikslas yra ištirti pelno mokesčio vengimo tendencijas ir aplinkybes, sąlygojančias šį reiškinį.

Uždaviniai:

- išnagrinėti pelno mokesčio svarbą;
- ištirti pelno mokesčio vengimo priežastys ir būdus;
- atskleisti pelno mokesčio vengimo tendencijas;
- apskaičiuoti galimą pelno mokesčio vengimo mastą.

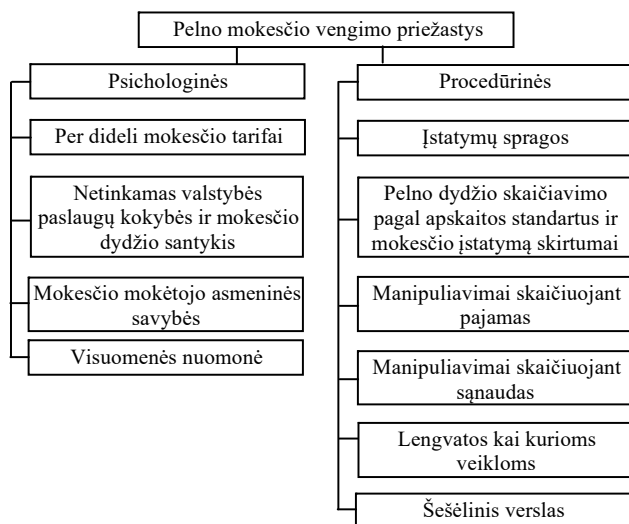
Tyrimo objektas – pelno mokestis.

Tyrimo šaltiniai: užsienio ir lietuvių autorių mokslinės publikacijos, Eurostat ir Lietuvos Respublikos institucijų: Finansų ministerijos, Valstybinės mokesčių inspekcijos, Statistikos departamento, Valstybinio socialinio draudimo, Garantinio fondo duomenys.

Tyrimo metodai: literatūros analizė, surinktų duomenų grupavimo, palyginimo ir kritinio vertinimo metodai.

Pelno mokesčio vengimo priežastys

Kiekybiškai išmatuoti pelno mokesčio vengimo poveikį valstybės pajamoms yra sudėtinga, tačiau galima išskirti priežastis, kurios skatina vengti mokėti pelno mokesť. Mokslinėse publikacijose nurodomos įvairios mokesčių vengimo priežastys. Tačiau ne visos jos lemia pelno mokesčio vengimą. Pelno mokesčio vengimo priežastys galima suskirstyti į dvi grupes: psichologines ir procedūrines. Psichologinės priežastys būdingos vengiantiems bet kokių mokesčių. Dalis procedūrinių priežasčių yra būdingos vengiantiems mokėti tik pelno mokesť (1 paveikslas).



1 pav. Pelno mokesčio vengimo priežasčių klasifikacija (parengta autorių)

Kaip matome iš paveikslo pelno mokesčio mokėjimo gali būti vengiama tiek dėl psichologinių tiek dėl procedūrinių priežasčių. Didelis mokesčio tarifas gali paskatinti mokėtoją vengti mokėti mokesť. Ši tendencija gali sustiprėti ekonominio nuosmukio laikotarpiu. Mokesčių mokėtojai įvairiais būdais stengsis išvengti mokesčio arba sumažinti apmokestinamojo pelno dydį, nes tai padidina mokesčio mokėtojo pajamas.

Gali būti, kad mokesčių mokėtojų netenkina valstybės teikiamos paslaugos arba neracionalus surinktų mokesčių naudojimas. Kiekvienas ūkio subjektas skirtingai supranta valdžios išlaidų poreikį, todėl matydamas, kad valdžia netinkamai išleidžia mokesčines lėšas, sieks išvengti mokesčių (Hillman, 2009).

Prie psichologinių priežasčių taip pat galima priskirti masišką mokesčių vengimą, kuomet valstybėje tai yra įprastas reiškinys. Mokesčių mokėtojai laikosi nuomonės, jog, jei mokesčių nemoka kiti, nemokėsiu ir aš, taip pat asmeninės mokesčių mokėtojų savybės.

Su mokesčių mokėtoju susiję veiksniai yra labiau subjektyvūs, jie apima mokesčių mokėtojų požiūrį ir vertybes, taip pat realybės suvokimą

Pvz., vieni asmenys yra labiau linkę rizikuoti, o kiti tokiose pat situacijose niekada nesiryztų (Anciūtė, 2011).

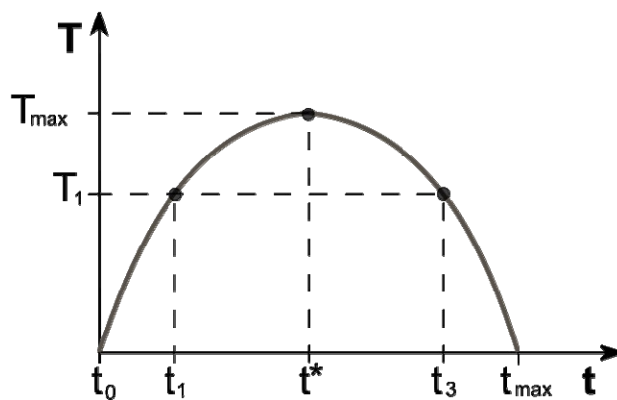
Procedūrinės priežastys susijusios su galimybe išvengti pelno mokesčio pasinaudojant įstatymų ir standartų spragomis. Tiek įstatymai tiek ir apskaitos standartai yra universalūs. Realiam gyvenime pasitaiko situacijų, kurias galima interpretuoti dvejopai. Tai ypač būdinga apskaitant pajamas, sąnaudas, apmokestinamąjį

pelną. Ypatinga vieta vengiant pelno mokesčio tenka šešėlinei ekonomikai.

Lietuvoje paplitęs požiūris, kad mokesčių vengimas nėra nusikaltimas už kurį turėtų būti baudžiama. Neretai manoma, kad valstybės nustatyti mokesčiai yra per dideli, todėl trukdo vystytis bei plėstis verslui, nors tyrimai rodo, kad kaip tik Lietuvoje pelno mokesčio ir gyventojų pajamų mokesčio tarifai vieni iš žemiausių, palyginti su kitomis Europos sąjungos valstybėmis (Anciūtė, 2011). Dėl to valstybė turėtų aktyviau įrodinėti, kad mokesčius mokėti naudinga, nes per mokesčines pajamas kuriama šalies ekonominė gerovė ir aukštesnis pragyvenimo lygis. O auganti visuotinė gerovė užtikrina didesnes mokesčines įplaukas į biudžetą ir mažesnį skolinimąsi.

Pelno mokesčio optimizavimo ribos

Formuojant mokesčių sistemą labai svarbu yra tinkamai nustatyti apmokestinimo ribą. Šią priklausomybę iliustruoja Lafero kreivė (2 paveikslas). Lafero teorijoje nurodoma, jog kiekvieną kartą padidėjus mokesčių tarifams, mokesčines pajamas didėja mažesniu tempu, kol peržengus ribą mokesčių tarifų didinime, mokesčių pajamos pradeda mažėti. Kai mokesčių tarifas pasiekia 100 % pajamos iš mokesčių vėl tampa lygios nuliui. Lafero kreivės taškas, kuriame surandamos maksimalios mokesčines pajamas, vadinamas prisisotinimo tašku. Išnagrinėjus Lafero kreivę matome, kad esant dviem skirtingiems mokesčių tarifams – t_1 ir t_3 galima surinkti tiek pat mokesčio, o dėl tarifo didinimo mokesčio surinkimas didėja iki tam tikro lygio T_{max} . Esant per dideliems mokesčiams atsiranda šešėlinė ekonomika dėl kurios mažėja biudžeto pajamos iš mokesčių, taip pat pradeda vengti mokesčių ir kitais būdais.



2 pav. Lafero kreivė (Laffer)

Ši kreivė yra teisinga esant tam pačiam šalies nacionalinio produkto dydžiui. Bet nacionalinis produktas gali didėti arba mažėti dėl įvairių priežasčių.

Lietuvoje 2001 metais pelno mokesčio tarifas buvo sumažintas nuo 24 % iki 15 % ir supaprastinta pajamų ir sąnaudų pripažinimo tvarka (LR pelno mokesčio įstatymas, 2001). Nuo 2003 m. buvo pakoreguota dividendų apmokestinimo tvarka: Lietuvos vienetas, gaunantis dividendus iš Lietuvos vienetų ne trumpiau kaip 12 mėn. ir valdantis daugiau kaip 10 % akcijų, suteikiančių balsus, pelno mokesčiu neapmokestinamas (LR pelno mokesčio įstatymas, 2003). Nuo 2005 m.

pakeistas pelno mokesčio tarifas juridiniams vienetais, kurio vidutinis sąrašinis darbuotojų skaičius neviršija 10 ir mokestinio laikotarpio pajamos neviršija 500 tūkst. Lt pelnas apmokestinamas taikant 13 % tarifą. Individualioms įmonėms, tikrosioms ir komandinėms ūkinėms bendrijoms, kurių vidutinis sąrašinis darbuotojų skaičius neviršija 10 ir mokestinio laikotarpio pajamos neviršija 1 mln. Lt, apmokestinamojo pelno dalis, atitinkanti 25 tūkst. Lt apmokestinama taikant 0 % pelno mokesčio tarifą, likusi – 15 % (LR pelno mokesčio įstatymas, 2005).

Nuo 2007 m. nereikia mokėti mokesčio nuo pelno, pardavus savo antrinę įmonę (LR pelno mokesčio įstatymas, 2007).

Prasidėjus ekonominei krizei, 2009 m., pelno mokesčio tarifas buvo padidintas iki 20 %. Taip pat buvo panaikintos pelno mokesčio lengvatos juridiniams asmenims, o žemės ūkio bendrovės, kurių daugiau kaip 50 % pajamų buvo gautos iš žemės ūkio veiklos turėjo taikyti 5 % pelno mokesčio tarifą, 2010 m. – 10 % pelno mokesčio tarifą. Nuo 2010 m. bazinis pelno mokesčio tarifas buvo vėl sumažintas nuo 20 % iki 15 %, o mažoms įmonėms, kuriose dirba ne daugiau 10 žmonių ir mokestinio laikotarpio pajamos neviršija 500 tūkst. Lt – iki 5 % (LR pelno mokesčio įstatymas, 2009, 2010).

Pelno mokesčio surinkimas ir dalis Lietuvos nacionalinio biudžeto pajamose 2007-2013 m. pavaizduota 1 lentelėje.

1 lentelė. Pelno mokesčio surinkimas ir dalis Lietuvos nacionalinio biudžeto pajamose (parengta remiantis: VMI administruojamų nacionalinio biudžeto pajamų surinkimo apžvalga 2007-2013 m. laikotarpiu)

Metai	Nacionalinio biudžeto pajamos (tūkst. Lt)	Pelno mokesčio pajamos (tūkst. Lt)	Pelno mokesčio dalis valstybės biudžete proc.
2013	15 683 461	1 645 820	10,49
2012	13 303 096	1 494 775	11,23
2011	13 315 248	873 112	6,56
2010	11 822 578	953 871	8,07
2009	12 529 042	1 707 593	13,63
2008	16 610 446	2 910 175	17,52
2007	14 499 918	2 053 649	14,16

Iš lentelės duomenų matome, kad 2009 m. padidinus pelno mokesčio tarifą 5 procentiniais punktais (nuo 15 % iki 20 %), pelno mokesčio įplaukos į nacionalinį biudžetą sumažėjo nuo 2 910 175 tūkst. Lt. 2008 m. iki 1 707 593 tūkst. Lt 2009 m. arba 41,32 %. Įtakos tam turėjo ekonominė krizė, tačiau nors krizė ir paveikė šalies ekonomiką, bet mažesniu mastu negu sumažėjo pelno mokesčio įplaukos. Pavyzdžiui, per tą patį laikotarpį BVP sumažėjo 21,61 %, o nacionalinio biudžeto pajamos sumažėjo 24,57 %. Kadangi pagrindinę nacionalinio biudžeto pajamų dalį sudaro mokesčiai, o ekonominė krizė paveikė visus mokesčius, galima daryti prielaidą, kad neproporcingą pelno mokesčio įplaukų sumažėjimą nulėmė ne tik ekonominės krizės padariniai, bet ir padidėjęs tarifas. Dalis verslo pasitraukė į šešėlį, kita dalis pradėjo įvairiais būdais slėpti apmokestinamąjį

pelną. Dėl neįplaukusių į biudžetą mokesčių susidaro mokestiniai nuostoliai (Solvinger, 2006).

Pelno mokesčio vengimas manipuliuojant apskaitos duomenimis

Pelno mokesčio dydis priklauso nuo apmokestinamojo pelno. Sutinkamai su Pelno mokesčio įstatymo 11 straipsniu (LR pelno mokesčio įstatymas, 2013) apmokestinamasis pelnas apskaičiuojamas, iš pajamų atimant neapmokestinamąsias pajamas, leidžiamas bei ribojamų dydžių leidžiamus atskaitymus. Pajamomis laikomos visos uždirbtos arba gautos visų rūšių pajamos. Neapmokestinamosios pajamos yra tokios, kurios į pelno mokesčio bazę neįskaitomos. Leidžiami atskaitymai yra visos faktiškai patirtos įprastinės veiklos sąnaudos, būtinos pajamoms uždirbti ar ekonominei naudai gauti. Kai kurie leidžiami atskaitymai yra ribojamų dydžių (LR pelno mokesčio įstatymo komentaras, 2010).

Visiškai arba iš dalies vengiant pelno mokesčio nepagrįstai mažinamos pajamos arba didinamos sąnaudos (Lakis, 2009). Nėra patikimų duomenų apie tai, kiek iš viso tokiu būdu buvo išvengta mokesčių ir tarp jų pelno mokesčio. Sprendžiant iš Valstybinės mokesčių inspekcijos (VMI) ir Finansinių nusikaltimų tyrimo tarnybos (FNTT) duomenų šie skaičiai yra dideli. Mokesčių inspekcija nurodo bendrus nusizengimų rezultatus ir neišskiria nustatytų pažeidimų pagal kiekvieną mokestį, todėl yra neaišku kiek buvo mėginama išvengti pelno mokesčio. Tačiau turint galvoje tai, kad pridėtinės vertės ir pelno mokesčiai sudaro didelę valstybės biudžeto pajamų dalį ir yra jautrūs manipuliavimams, šios sumos turėtų būti reikšmingos. Valstybinės mokesčių inspekcijos mokestinių tyrimų ir patikrinimų rezultatai pateikti žemiau lentelėje.

2 lentelė. VMI kontrolės rezultatai (parengta remiantis VMI ir Finansų ministerijos duomenimis)

	2007 m.	2008 m.	2009 m.	2010 m.	2011 m.	2012 m.	2013 m.
Kompleksiniai ir teminiai patikrinimai	2027	1615	1709	1205	760	772	664
Mokestiniai tyrimai	12053	9059	7664	5937	4330	3259	2631
Operatyviniai patikrinimai	23372	20954	23880	22009	18401	18849	20765
Papildomai priskaičiuoti mokesčiai mln. Lt	157,17	218,0	311,75	206,3	170,82	194,5	170,700
Nustatyti neatitikimai ir prieštaravimai mln. Lt	28,925	43,68	166,2	105,1	50,970	67,0	100,5

Pagal lentelėje pateiktus duomenis matome, kad labiausiai išskirtini yra 2008 m. ir 2009 m., per kuriuos nustatyti didžiausi pažeidimai. To priežastis gali būti ekonominė krizė, kuomet verslo subjektai buvo labiau linkę daryti mokestinius pažeidimus. Nuo 2010 metų papildomai priskaičiuotų mokesčių sumos mažėjo, tačiau vis tiek buvo didesnės negu prieš krizinį laikotarpį.

Kita svarbi įstaiga vykdanči mokesčių vengimo prevenciją ir tyrimus yra Finansinių nusikaltimų tyrimo tarnyba. FNTT duomenys apie nuslėptus mokesčius pateikti 3 lentelėje.

3 lentelė. FNTT išaiškinti nusikaltimai (parengta remiantis FNTT ataskaitomis)

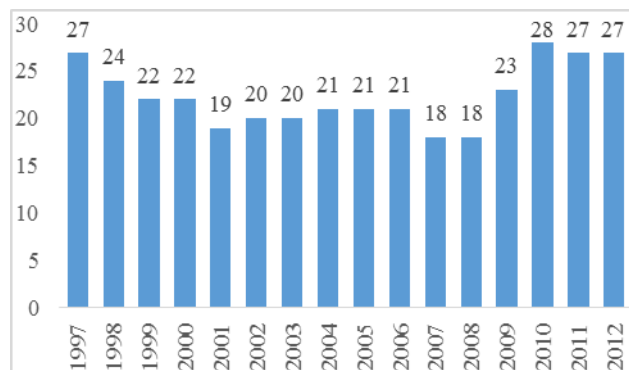
	2009 m.	2010 m.	2011 m.	2012 m.	2013 m.
Nuslėpti mokesčiai mln. Lt	79,68	47,05	43,0	42,0	81,8
Nesumokėti mokesčiai mln. Lt	38,44	38,25	46,08	25,8	37,6
Nusikalstama veikla nuslėptas "Pelno mokestis" mln. Lt		4,20	16,53	1,2	1,4
Nusikalstama veikla nuslėptas "PVM" mln. Lt	32,62	17,6	16,65	12,1	9,5

FNTT bendradarbiauja su VMI atliekant tyrimus dėl mokesčių vengimo. VMI informuoja FNTT apie nustatytas veikas, kurios turi nusikaltimų požymių finansų sistemai. Todėl dalis skaičių apie pajamų mokesčio vengimą gali būti atvaizduota abiejų žinybų ataskaitose.

Kaip matome iš lentelės 2011 m. labai padidėjo nuslėpto pelno mokesčio suma, kuri beveik lygi nuslėpto PVM sumai ir sudaro 36 % visų išaiškintų nuslėptų mokesčių, tai yra didžiausia išaiškinta nuslėpto pelno mokesčio suma nagrinėjamu laikotarpiu. 2012 m. nuslėpto pelno mokesčio suma sumažėjo ir sudarė tik apie 3 % nuslėptų mokesčių sumos, tačiau bendrai nuslėptų mokesčių suma palyginus su 2011 metais skiriasi nedaug.

Šešėlinės ekonomikos ir mokestinių nuostolių ryšys

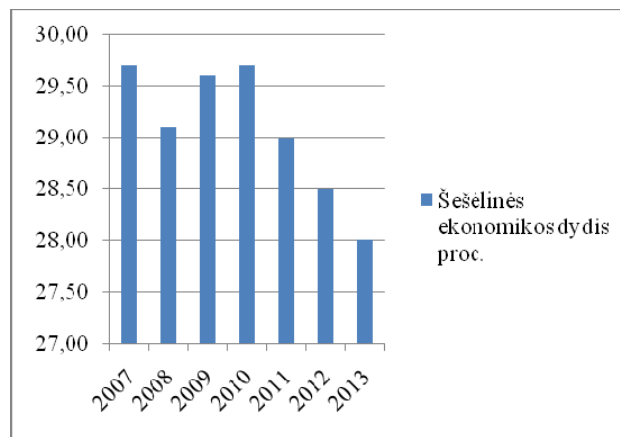
Lietuvoje šešėlinė ekonomika sudaro labai didelę bendro šalies vidaus produkto dalį, kuri yra viena didžiausių Europoje. Šešėlinės ekonomikos apimtis (žr. 3 pav.) vertina Lietuvos laisvosios rinkos institutas, kasmet apklausdamas iki 50 ekspertų.



3 pav. Šešėlinės ekonomikos apimtis Lietuvoje (sudaryta remiantis: 30-joju Lietuvos ekonomikos tyrimu, 2012/2013)

Pagal pateiktus apklausų duomenis matome, kad šešėlinės ekonomikos dydis Lietuvoje 1997-2001 m. ir 2007-2008 m. mažėjo, o 2002-2006 m. išliko gan pastovus ir buvo apie 21 proc. BVP, tačiau nuo 2009 m. staigiai išaugo dėl prasidėjusio ekonomikos nuosmukio. 2010-2012 m. šešėlinė ekonomika vėl stabilizavosi, siekdam apie 27 proc. BVP. Laisvosios rinkos instituto duomenimis didžiausią šešėlinės ekonomikos dalį apie 32 proc., Lietuvoje sudaro cigarečių, alkoholio, degalų ir kitų prekių kontrabanda. Ketvirtadalį šešėlinės ekonomikos sudaro prekių tiekimas ir paslaugų teikimas nesumokant mokesčių arba slepiant savo ekonominę veiklą. Panašus dydis tenka nelegaliam darbui ir darbo užmokesčiui. Apie 13 proc. šešėlinės ekonomikos dydžio tenka prekybai nelegaliomis prekėmis ir paslaugomis.

Panašius šešėlinės ekonomikos dydžio vertinimus pateikia ir profesorius F. Schneider. Skaičiuodamas šešėlinės ekonomikos dydį Lietuvoje F. Schneider taiko MIMIC metodą. Lietuvos šešėlinės ekonomikos dydžio kitimas 2007-2012 m. pavaizduotas 4 paveiksle.



4 pav. Šešėlinės ekonomikos dydžio kitimas procentais (sudaryta remiantis F. Schneider skaičiavimais, 2011, 2013)

Iš pateiktų paveiksle duomenų matome, kad laikotarpyje nuo 2007 m. iki 2013 m. šešėlinės ekonomikos dydis svyravo nuo 28, % iki 29,7 %. Nuo 2011 m. šešėlinės ekonomikos dalis nežymiai pradėjo mažėti ir mažiausias pasiektas dydis buvo 2012 m. – 28,5 %. Jo nuomonė tai lėmė pasaulinė ekonomikos krizė. Krizės metu ekonomikos subjektai pajamų nuostolius stengėsi kompensuoti papildomomis pajamomis iš šešėlio (Schneider, 2013).

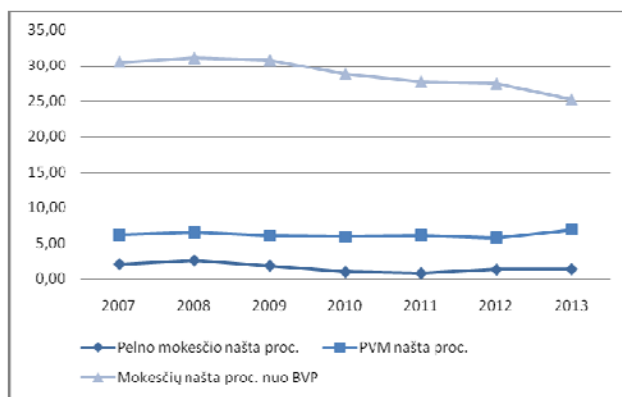
Lietuvos laisvosios rinkos instituto pateikiamas šešėlinės ekonomikos dydis Lietuvoje yra mažesnis nei F. Schneider, tačiau šis skirtumas, tikėtina, atsirado dėl to, jog Laisvosios rinkos institutas šešėlinės ekonomikos dydį skaičiavo pagal ekspertų apklausos rezultatus, o F. Schneider rėmėsi statistiniais duomenimis bei metodais.

Mokesčiai daro didžiausią įtaką šešėlinės ekonomikos dydžiui. F. Schneider pastebi, jog mokesčių mokėjimas yra susijęs su mokesčių mokėtojų suvokimu dėl valstybės paslaugų, teikiamų už jų mokesčius, kokybės. Vienas iš šešėlinės ekonomikos padarinių yra šalies mokestiniai nuostoliai, kurie susidaro dėl mokesčių vengimo. Dažniausiai šešėlinė ekonomika nustatoma tokiose vietose kaip prekyba turgavietėse, prekyba mediena, automobilių remontas, už kurį gautų pajamų dalis

neapskaitoma. Šešėlinės ekonomikos padidėjimas bent 1 % šalies ekonomikai reiškia 4,9 % mažesnę ekonominę augimą (Schneider, Klingmair, 2004).

Šešėlinės ekonomikos dydis labai priklauso nuo mokesčių naštos, o nuslėptų mokesčių (tame skaičiuje ir pelno mokesčio) absoliutus dydis dar priklauso ir nuo BVP dydžio. Kai kurių autorių nuomonė, pagrindinė priežastis, dėl kurios formuojasi šešėlinė ekonomika, yra skurdas (Gylis, 2006). Mokesčių našta išreiškiama kaip mokesčių pajamų dalis BVP, į mokesčius pajamas įtraukiamos nacionalinio biudžeto pajamos, specialiosios paskirties fondų mokesčiai. Kadangi pelno mokesčio ir PVM apskaičiavimo pagrindas yra PVM sąskaita faktūra, siekiant tiksliau įvertinti pelno mokesčio vengimo mastą taip pat atliekama PVM vengimo palyginamoji analizė, nes vengiant mokėti pelno mokesčių yra vengiama mokėti ir PVM.

2009 m. buvo padaryta mokesčių reforma. Pelno mokesčio tarifas padidintas nuo 15 % iki 20 %, PVM tarifas padidintas nuo 18 % iki 19 %, o vėliau dar iki 21 %. Žemiau 5 paveiksle pateikiamas pelno mokesčio, visų mokesčių bei PVM naštos kitimas.

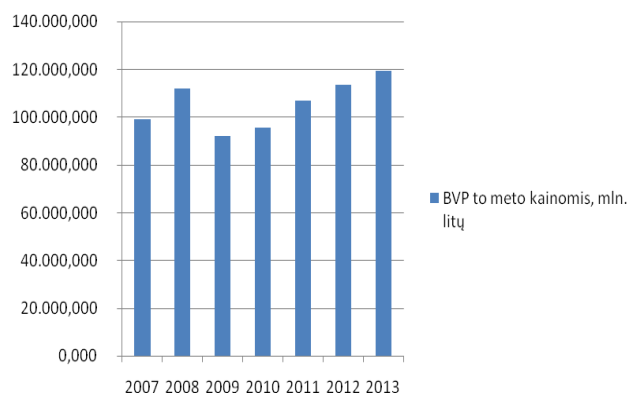


5 pav. Mokesčių naštos rodiklių kitimas (sudaryta remiantis: Taxation trends in the European Union, 2013)

Iš paveiksle pateiktų duomenų matome, kad didžiausias mokesčių naštos augimas analizuojamu laikotarpiu buvo 2008 m., kuomet bendra mokesčių našta sudarė 31,10 %, pelno mokesčio našta buvo 2,6 %, PVM našta – 6,59 %. Nuo 2008 m. mokesčių našta keitėsi

netolygiai, mažiausia bendra mokesčių našta buvo 2013 m. PVM mažiausia našta buvo 2012 m., o mažiausia pelno mokesčio našta buvo 2011 m., ji sudarė 0,82 % BVP.

Žemiau 6 paveiksle pateikiamas BVP dydžio kitimas 2007-2013 m. laikotarpiu.



6 pav. Lietuvos bendrojo vidaus produkto dydžio kitimas, mln. litų (parengta remiantis: Bendrojo vidaus produkto duomenys 2007-2013 m. laikotarpiu.)

Iš paveikslo matome, kad bendrasis vidaus produktas 2008 m. sparčiai didėjo, 2008 m. buvo 11,34 % didesnis nei 2007 m., tam įtakos turėjo ekonominis pakilimas, dėl kurio išaugo vartojimas. Tačiau 2009 m. buvo staigus BVP sumažėjimas, lyginant su 2008 m. jis sumažėjo net 21,61 %. Pagrindinė sumažėjimo priežastimi įvardijama ekonominė krizė, dėl kurios labai sumažėjo vartojimas. Nuo 2010 m. palaipsniui atsigaunant ekonomikai matomas nežymus BVP padidėjimas 3,81 %. Spartesnis BVP didėjimas prasidėjo 2011 m. ir sudarė 10,49 %, o 2013 m. – 5,04 %.

Atsižvelgiant į visus veiksnius, kurie daro didžiausią įtaką mokesčių vengimui, galima apskaičiuoti pelno mokesčio ir PVM vengimo mastą. Skaičiavimo duomenys pateikiami 4 ir 5 lentelėse.

4 lentelė. Pelno mokesčio vengimo masto Lietuvoje skaičiavimo duomenys (sudaryta remiantis VMI ir statistikos departamento 2007- 2013 m. duomenimis, Schneider, F. 2013 m.)

Metai	BVP (mln. Lt)	Pelno mokesčio našta nuo BVP, (proc.)	Pelno mokesčio našta nuo BVP, (mln. Lt), (2 x 3)	Šešėlinės ekonomikos dydis, (proc.)	Šešėlinės ekonomikos dydis, (mln. Lt), (2 x 5)	Galimas pelno mokesčio vengimo mastas, (mln. Lt) (3 x 6)
1	2	3	4	5	6	7
2007	99229294	2,0695995	2053,649	29,70	29471,100	609,934
2008	111920114	2,6002245	2910,175	29,10	32568,762	846,861
2009	92032404	1,8554258	1707,593	29,60	27241,592	505,448
2010	95675983	0,9969806	953,871	29,70	28415,767	283,300
2011	106893407	0,8168062	873,112	29,00	30999,088	253,202
2012	113734701	1,3142647	1494,775	28,50	32414,390	426,011
2013	119468968	1,3776130	1645,820	28,00	33451,311	460,830

5 lentelė. PVM vengimo masto Lietuvoje skaičiavimo duomenys (sudaryta remiantis VMI ir statistikos departamento 2007- 2013 m. duomenimis, Schneider, F. 2013 m.)

Metai	BVP (mln. Lt)	PVM našta nuo BVP, (proc.)	PVM našta nuo BVP, (mln. Lt), (2 x 3)	Šešėlinės ekonomikos dydis, (proc.)	Šešėlinės ekonomikos dydis, (mln. Lt), (2 x 5)	Galimas PVM vengimo mastas, (mln. Lt) (3 x 6)
1	2	3	4	5	6	7
2007	99229294	6,2664912	6218,195	29,70	29471,100	1846,804
2008	111920114	6,5912406	7376,926	29,10	32568,762	2146,685
2009	92032404	6,0861803	5601,258	29,60	27241,592	1657,972
2010	95675983	5,9823143	5723,638	29,70	28415,767	1699,920
2011	106893407	6,1175990	6539,310	29,00	30999,088	1896,400
2012	113734701	5,7744188	6567,518	28,50	32414,390	1871,743
2013	119468968	6,9631287	8318,778	28,00	33451,311	2329,258

Pagal lentelėse pateiktus duomenis matome, jog 2008 m. prasidėjus ekonominiam sunkmečiui ir išaugus mokesčiai naštai (pelno mokesčio – 0,53 %, PVM – 0,32 %) pelno mokesčio vengimas padidėjo 38,8 procentinio punkto, palyginus su 2007 metais. Vėliau vengimo mastas mažėjo, o nuo 2012 m. vėl padidėjo, nors ir nepasiekė prieškrizinio lygio.

PVM vengimo mastas analizuojamu laikotarpiu turėjo tendenciją didėti (išskyrus 2009 m. ir 2012 m.). Taip pat galima daryti išvadą, kad ekonominė krizė turėjo didesnę poveikį PVM vengimo masto didėjimui negu 2009 metais padidintas PVM tarifas nuo 18 % iki 21 %, nes 2008 m. buvo 16,2 % PVM mokesčio vengimo padidėjimas, o 2009 m. – 22,8 % sumažėjimas.

Nors pelno ir pridėtinės vertės mokesčių skaičiavimo pagrindas yra PVM sąskaita faktūra, tačiau išnagrinėti

duomenys rodo, kad pelno mokesčio ir PVM vengimo tempai yra nevienodi. Nagrinėjamu atveju mažėjant pelno mokesčio vengimo mastui PVM vengimo mastas didėja ir atvirkščiai. Šį reiškinį galima būtų paaiškinti tokiais priežastimis:

- nemažėjantis nelegalios prekybos mastas kontrabandinėmis prekėmis;
- padažnėjo neteisėtas PVM permokos sugrąžinimas iš valstybės biudžeto;
- didėjo pajamų slėpimo atvejų.

Svarbus rodiklis, kuris daro įtaką apsisprendimui dėl pelno mokesčio vengimo, yra pelningumas. 6 lentelėje pateikiamas rodiklių kitimo palyginimas su pelno mokesčio vengimo mastu.

6 lentelė. Lietuvos įmonių pelno mokesčio vengimo masto ir pelningumo kitimas (parengta remiantis: Pelningų, nuostolingų įmonių dalis bendrame įmonių skaičiuje ir 4 lentelės duomenimis)

	2007 m.	2008 m.	2009 m.	2010 m.	2011 m.	2012 m.	2013 m.
Pelno mokesčio vengimo mastas mln. Lt	609,934	846,861	505,448	283,300	253,202	426,011	460,830
Pelno mokesčio vengimo kitimas proc.		38,84	-40,32	-43,95	-10,62	68,25	8,17
Įmonių pelningumas mln. Lt	18.998,152	16.078,812	8.820,692	10.532,020	12.586,612	13.992,751	15.161,833
Įmonių pelningumo kitimas proc.		-15,37	-45,14	19,40	19,51	11,17	8,35

Pagal 6 lentelėje pateiktus duomenis matome, jog labiausiai išsiskiria 2012 m. duomenys, kai įmonių pelningumui padidėjus 11,17 proc. pelno mokesčio vengimo mastas išauga net 68,25 proc. lyginant su 2011 m. 2008 m. pastebima priešinga tendencija, kai pelningumui sumažėjus 15,38 proc. pelno mokesčio vengimo mastas išaugo iki 38,84 proc. Didžiausias ryšys tarp įmonių pelningumo ir pelno mokesčio vengimo masto rodiklių kitimo matomas 2009 m. ir 2013 m., kuomet 2009 m. įmonių pelningumui sumažėjus 45,14 proc. pelno mokesčio vengimo mastas mažėjo 40,32 proc., o 2013 m. įmonių pelningumui padidėjus 8,35 proc., pelno mokesčio našta didėjo 8,17 proc. Atlikus pateiktų duomenų analizę galima teigti, jog ryšio tarp pelno mokesčio vengimo ir įmonių pelningumo nėra.

Viso tyrimo rezultatai rodo, kad mokesčių vengimas yra labai susijęs su ekonomine situacija šalyje, nes prasidėjus ekonominei krizei pelno mokesčio ir PVM vengimo mastai smarkiai išaugo. Atsigaunant ekonomikai pelno mokesčio vengimas mažėjo. Taip pat pelno mokesčio vengimas labai susijęs su mokesčio naštos dydžiu. Naštai didėjant pelno mokesčio vengimas didėjo, naštai mažėjant – mažėjo. Tiesioginio ryšio tarp pelno mokesčio ir PVM vengimo tempų nenustatyta. Tokius pat

pelno mokesčio ir PVM vengimo tendencijų tyrimo rezultatus pateikia ir kiti autoriai (Bivainytė, 2011).

Išvados

Pelno mokesčio vengimo priežastis galima suskirstyti į dvi grupes: psichologines ir procedūrines. Psichologinės priežastys būdingos vengiantiems bet kokių mokesčių. Tai per dideli mokesčių tarifai, netinkamas valstybės paslaugų kokybės ir mokesčio dydžio santykis, mokesčio mokėtojo asmeninės savybės, visuomenės nuomonė. Daugelis procedūrinių priežasčių yra būdingos vengiantiems mokėti tik pelno mokesį. Tai įstatymų spragos, pelno dydžio skaičiavimo pagal apskaitos standartus ir mokesčio įstatymą skirtumai, manipuliavimas skaičiuojant pajamas ir sąnaudas, lengvatos kai kurioms veikloms.

Didžiausią įtaką pelno mokesčio vengimui daro mokesčio tarifai, manipuliavimas apskaitos duomenimis ir šešėlinė ekonomika. Todėl formuojant mokesčių sistemą labai svarbu yra tinkamai nustatyti apmokestinimo ribą.

Prasidėjus ekonominei krizei ir 2009 metais padidinus pelno mokesčio tarifą nuo 15 % iki 20 %, pelno mokesčio įplaukos į nacionalinį biudžetą sumažėjo 41,32 %.

Įplaukų sumažėjimui įtakos turėjo ir ekonominė krizė, tačiau krizė paveikė šalies ekonomiką mažesniu mastu negu sumažėjo pelno mokesčio įplaukos. Galima daryti prielaidą, kad neproporcingą pelno mokesčio įplaukų sumažėjimą nulėmė ne tik ekonominės krizės padariniai, bet ir padidėjęs tarifas. Dalis verslo pasitraukė į šešėlį, kita dalis pradėjo įvairiais būdais slėpti apmokestinamąjį pelną.

Apmokestinamasis pelnas gali būti slepiamas nepagrįstai mažinant pajamas arba didinant sąnaudas. Nėra patikimų duomenų apie tai, kiek tokiu būdu nuslėpta pelno mokesčio. Tačiau pagal FNTT duomenis laikotarpyje nuo 2010 m. iki 2013 m. kasmet buvo išaiškinta nuo 1,2 mln. Lt iki 16,5 mln. Lt nuslėpto pelno mokesčio.

Mokestinių pajamų surinkimui didelę reikšmę turi šešėlinės ekonomikos mastai ir bendrojo vidaus produkto pasikeitimas. 2008 m. prasidėjus ekonominiam sunkmečiui ir išaugus mokestinei naštai pelno mokesčio vengimas padidėjo 38,8 procentinio punkto, palyginus su 2007 metais. Vėliau vengimo mastas mažėjo, o 2012 m. vėl padidėjo, nors ir nepasiekė prieš krizinio lygio. Pastaraisiais metais šešėlinės ekonomikos mastas svyruoja apie 27-28 procentus, o išaiškinto nuslėpto pelno mokesčio sumos mažėja. Tai rodo, kad kovos su šio mokesčio vengimu rezultatai negerėja.

Viso tyrimo rezultatai rodo, kad ekonominio pakilimo laikotarpiu pelno mokesčio vengiama mažiau, taip pat vengimo tendencijos priklauso nuo mokesčio naštos. Naštai didėjant mokesčio vengimas didėjo, o naštai mažėjant – mažėjo.

Literatūra

- 30-asis Lietuvos ekonomikos tyrimas (2012/2013). Lietuvos laisvosios rinkos institutas. [žiūrėta 2013-02-20]. Prieiga per internetą: http://www.lrinka.lt/index.php/meniu/ziniasklaidai/pranesimai_spaudai/30_asis_lietuvas_ekonomikos_tyrimas/6700;from_topic_id:5091.
- Anciūtė, A. (2011). Nesąžiningo mokesčių mokėtojų elgesio modeliavimas. Daktaro disertacija. Vilnius: Vilniaus universitetas.
- Bendrojo vidaus produkto duomenys 2007-2013 m. laikotarpiu. [žiūrėta 2014-04-21]. Prieiga per internetą: <http://db1.stat.gov.lt/statbank/SelectVarVal/saveselections.asp>.
- Bivainytė E. (2011). Pelnų mokesčio vengimo tendencijos Lietuvoje. Magistro darbas. Vilnius: Vilniaus universitetas.
- FNTT veiklos ataskaitos 2007-2013 m. laikotarpiu. [žiūrėta 2014-04-23]. Prieiga per internetą: <http://www.fntt.lt/lt/96/123>.
- Gylys, P. (2006). Mokesčių našta ir tarptautinė mokesčių konkurencija. *Ekonomika* Nr. 75. Vilnius: VU leidykla. [žiūrėta 2013.01.20]. Prieiga per internetą: <http://archive.minfolit.lt/arch/5001/5439.pdf>.
- Hillman, A. (2009). Public Finance and Public Policy Responsibilities and Limitations of Government. Bor Lan University, Cambridge University. [žiūrėta 2014-04-19]. Prieiga per internetą: http://www.hubhoop.com/Books/nu_ltst/economic/General1%20analysis/Hillman%20A.L%20Public%Finance%20Public%Policy.pdf.
- Kubilius, R. Mokesčių planavimas – šešėlis ar išeitis, [žiūrėta 2014-04-12]. Prieiga per internetą: <http://www.pwc.com/lt/press-rm/articles/straipsnis-12-11-08.jhtml>.
- Laffer, A. The Laffer Curve, [žiūrėta 2013-01-02]. Prieiga per internetą: <http://www.laffercenter.com/arthur-laffer/the-laffer-curve/>.
- Lakis, V. (2009). Informacijos apie įmonę iškraipymo būdai ir padariniai. *Informacijos mokslai*, Nr. 49, p. 31-47.
- Lietuvos Respublikos baudžiamasis kodeksas. Aktuali redakcija 2014-03-25, [žiūrėta 2014-04-13]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.sowdoc_1?id=467840.
- Lietuvos Respublikos mokesčių administravimo įstatymas. Aktuali redakcija 2014-04-04, [žiūrėta 2014-04-13]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.sowdoc_1?p.d=4968559.
- Lietuvos Respublikos pelno mokesčio įstatymas (2001, 2003, 2005, 2007, 2009, 2010, 2011). [žiūrėta 2013-09-28]. Prieiga per internetą: <http://www.infollex.lt/ta/12868:ver1#x8587061aob04953b212b723d7d3bd17>.
- Lietuvos Respublikos pelno mokesčio įstatymas. Aktuali redakcija nuo 2013-12-30, [žiūrėta 2014-04-02]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.shawdoc_1?p_id=463611.
- Lietuvos Respublikos pelno mokesčio įstatymo komentaras. Aktuali redakcija 2010-12-31, [žiūrėta 2014-04-09]. Prieiga per internetą: <http://www.vmi.lt/cms/teises-aktai-irkomentarai-57>.
- Mokesčių mokėtojų kontrolės duomenys 2007-2010 m. laikotarpiu. [žiūrėta 2013-11-05]. Prieiga per internetą: <http://www.vmi.lt/lt/?itemId=100461353>.
- Mokesčių mokėtojų kontrolės duomenys 2011-2012 m. laikotarpiu. [žiūrėta 2013-11-05]. Prieiga per internetą: http://www.finmin.lt/c/portal/layout?p_1_id=PUB.1.43.
- Mokesčių mokėtojų kontrolės duomenys 2013 m. [žiūrėta 2014-04-22]. Prieiga per internetą: <https://www.vmi.lt/cms/apibendrinti-duomenys-apie-vmi-atliekamus-ukio-subjektu-prieziuros-veiksnius-bei-ju-rezultatus>.
- Pajuodienė, G. (1993). Mokesčių sistemos formavimasis išsivysčiusiose šalyse. Vilnius, Lietuvos informacijos institutas.
- Pelningų, nuostolingų įmonių dalis bendrame įmonių skaičiuje. Įmonių finansiniai rodikliai, [žiūrėta 2014-04-22]. Prieiga per internetą: <http://db1.stat.gov.lt/statbank/SelectVarVal/saveselections.asp>.
- Schneider, F. (2011). Size and Development of the Shadow Economy of 31 European and 5 other OECD Countries from 2003 to 2012, [žiūrėta 2013-04-05]. Prieiga per internetą: <http://www.economics.unilinz.ac.at/members/Schneider/files/publications/2012/ShodEcEurope31.pdf>.
- Schneider, F., Klingmair, R. (2004). Shadow Economics Around the World: What Do We Know, [žiūrėta 2013-11-10]. Prieiga per internetą: <http://www.cremaresearch.ch/papers/2004-03.pdf>.
- Schneider, F. (2013). The shadow economy in Europe. [žiūrėta 2014-04-22]. Prieiga per internetą: http://www.protisiviekonomiji.si/fileadmin/dokumenti/si/projekti/2013/siva_ekonomija/The_Shadow_Economy_in_Europe_2013.pdf.
- Solvinger, M. (2006). Magazine of the Intra-European Organisation of Tax Administrations. [žiūrėta 2013-02-11]. Prieiga per internetą: <http://www.iota-tax.org/images/stories/library-files2/Tax%20Tribune%2027.pdf>.
- Taxation trends in the European Union (2013). Euro stat Statistical books, [žiūrėta 2013-11-18]. Prieiga per internetą:

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-DK-13-001/EN/Ks-DU-13-001-EN.PDF.

VMI administruojamų nacionalinio biudžeto pajamų surinkimo apžvalga 2007-2013 m. laikotarpiu, [žiūrėta 2014-04-21].
Prieiga per internetą: <http://www.vmi.lt/cms/ataskaitu-archyvas>.

TENDENCES AND SCALE OF PROFIT TAX EVASION

Summary

The significance of taxes is important to every state, because it is the main source of a country's budget revenue. Therefore, it is important to create such system of taxes which would verify stable and sufficient income and would minimize the evasion of paying taxes. If taxes, which are levied on, are too big or incorrect, it stimulates the development of shadow economy, the consequence of which is tax losses, which occur because of tax evasion.

Profit tax is the tax which brings about many questions and many practical problems. Because of the complicated calculation of profit tax basis, many ways of tax evasion are used.

The causes of tax evasion can be divided into two groups: psychological and procedural. Psychological issues are connected with entities that avoid paying any kind of taxes. A part of procedural process is related with entities that avoid paying any profit tax.

While forming tax system, it is very important to define taxable limit. Every time, when tax tariffs increase, taxable income increases slower. This rule is applied when the value of gross domestic product does not change.

The profit tax evasion can be caused by manipulations in accounting data or in expanding shadow business. Manipulation of accounting data causes the decrease of income, increase of expenses, or improper levy of tax relief on some activities. There is no reliable data which might present information about tax evasion due to the above mentioned reasons. But, according to the reports, presented by State Tax Inspectorate and other institutions about taxable verification and investigation how many additional taxes were imposed on, the amounts are rather big.

The collection of income tax is greatly influenced by the scale of shadow economy and changes in gross domestic product. Shadow economy constitutes a big part of GDP. The amount of it in the period of 1997 – 2001 and 2007 – 2008 decreased in Lithuania, but in the years of 2009 – 2010 increased because of recession. In 2011 it stabilized and it made about 27% of GDP. The biggest part of shadow economy constitutes smuggling of cigarettes, alcohol, petrol and other goods.

The extent, how big the shadow economy is, depends on the tax burden, and income tax evasion absolute dimension depends on how big the GDP is. The greatest growth of burden of taxes, profit tax among them, was in 2008, when the gross tax burden was 31,1%, profit tax burden was 2,6 % of GDP, and the least tax burden was in 2011 and it made 0,82 % of GDP.

When the recession started and the taxable burden increased, the profit tax avoidance in 2008 increased by 38,8 percentage point compared with 2007. Later, the scale of avoidance decreased, but in 2011 it went up again, though the pre – crisis level was not achieved.

On the basis of investigation, the conclusion can be made, that profit tax evasion is connected with the economic situation and tax burden in the country. When recession started, the scale of profit tax evasion increased greatly, but when economics recovered, it decreased. Therefore, when tax burden increases the scale of profit tax evasion increases too.

KEYWORDS: expenses, profit, profit tax, shadow economy, tax burden.

Vaclovas Lakis – Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto Apskaitos ir audito katedros vedėjas, socialinių mokslų habilituotas daktaras profesorius, el. paštas: Vaclovas.Lakis@ef.vu.lt. Daugiau kaip 250 straipsnių, monografijų, mokomųjų knygų autorius. Mokslinių interesų sritys: auditas, finansinių ataskaitų klastojimas, valdymo apskaita.

Diana Linčiauskienė – Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto Verslo ekonomikos programos magistrantė, el. paštas: diana.linc@gmail.com. Mokslinių interesų sritys: finansai, mokesčiai.



CUSTOMER SATISFACTION FACTORS: METHODOLOGICAL ASPECTS

Valentinas Navickas

Kaunas University of Technology

Aida Navikaite

Kaunas University of Technology

Abstract

Today's competitive business environment challenges companies. Therefore, it is significant for organizational institutions to pay more attention to the needs of their client base. With this in mind, the necessity to examine customer satisfaction is on the center stage. The strong argument for this step is the proven fact that retaining customer is cheaper than attracting new ones. Moreover, measuring customer satisfaction shows whether the company's product or service exceeds the customers' expectations. Hence, the current article is initiated on the examination of factors that determine customer satisfaction. It could be concluded that the present study is extensive in terms of displayed past models and other useful academic examples. The findings also confirm that there is a large portion of measurement issues of customer satisfaction. It also should be noted that customer satisfaction factors highly varies on the business area, chosen factors, industry sector, type of the venture. Hence, the significance of the article lies on the fact that it fulfills the academic foundation with the paper that unites the examples of customer satisfaction factors. And regarding this notion, it also puts forward an important background for future theory and practice investigations.

KEYWORDS: customer satisfaction, models, methodology.

Introduction

Investigations of released academic papers regarding the enhancement of customer satisfaction which centers the attention on the pioneering ways for competitive advantage attainment have revealed that this field is highly unexplored. Especially, it is noted in identifying the real factors that augment customer satisfaction. With this in mind, the current paper aims to identify the factors that generate customer satisfaction and in the same time serve as a tool for the enterprises performance improvement. The strong argument for this step is the proven fact that retaining customer is cheaper than attracting new ones. Moreover, measuring customer satisfaction shows whether the company's product or service exceeds the customers' expectations. And, regarding Krishnan and Hari (2011): "Customers are more challenging component for any organization rather than their competitors" (p.15). And this is clearly explainable by the advancement of information and rapid development of technology.

The object of this particular study is: customer satisfaction factors.

The aim of the study is: to investigate customer satisfaction factors.

The objectives of the study are:

- 1) to analyze the customer satisfaction through the academic perspective.
- 2) to investigate the factors of customer satisfaction from the theoretical point of view.
- 3) to propose the research models for the study of strengthening the customer satisfaction.

The methods of the study are:

- Logical and comparative analysis of literature;
- Synthesis and deduction.

The novelty of the study: this study paper brings in a new approach regarding a great variety of collected understandings of customer satisfaction by taking into consideration the factors that effect customer satisfaction, and also proposing the graphic models. Moreover, it puts an important foundation for future theory and practice investigations.

The concept of customer satisfaction

The profound analysis of academic works regarding customer satisfaction has revealed that this concept has been examined extensively in the sphere of marketing. According to Oliver (1997) and Zeithamal and Bitner (2000) customer satisfaction could be explained by the client's emotional reaction whether his or her expectations has been fulfilled or not. The same interpretation is given by Aldlaigan & Buttle (2005) who state that customer satisfaction is the term which reflects the needs that should be realized in order to get the positive judgment towards the product or service from the customer. Moreover, Chen (2006) stresses that customer satisfaction is on the center stage of each company's strategy. In addition to this, Cochran (2003) highly agrees with the aforementioned idea and says that satisfying customer is the action that company should do during the daily activities in order to stay in business. And Oliver (1999) notes that customer satisfaction should be treated as the predictor of future behavior. Another benefit of this particular concept is that it enhances the profitability Anderson, Fornell and Rust (1997). Hill, Roche & Allen (2007) point out that customer satisfaction is the main driver of loyalty, but mere satisfaction is not enough, so customers have to be highly satisfied.

Factors affecting customer satisfaction

Plentiful of researches have been done in order to comprehend the shoppers' preferences that are made to choose the one or the other shop. So, it is necessary for retailers to identify those influential factors which bring people in their ventures. For instance, the authors (Navikaite, Navickas, 2014) conduct a research study in Lithuania and found out that perceived price fairness, service quality, perceived product quality and prior experience positively effects customer satisfaction. Lewis & Soureli (2006) add that consumer satisfaction can be characterized with various dimensions such as satisfaction with the frontline employees, the core service or the organization in general. Eroglu, Machleit & Barr (2005) have looked at the relationship between perceived retail crowding, shopping value and satisfaction and found that perceived retail crowding had a negative effect on shopping value and also customer satisfaction. According to Angelova and Zekiri (2011) customer satisfaction majorly depends on these factors: "friendly employees, courteous employees, knowledgeable employees, helpful employees, accuracy of billing, billing timeliness, competitive pricing, service quality, good value, billing clarity and quick service" (p.234). Some of the elements were distinguished by Cambra-Fierro & Polo-Redondo(2008). They offer a conceptual model of satisfaction which includes these constructs: cooperation, communication, trust and adaptation to expectations.

Lusch, Dunne & Carver (2011) distinguish five major fronts retailers compete for their target customers:

- ✓ Price
- ✓ Level of Service
- ✓ Product assortment
- ✓ Location or access
- ✓ Customer experience

Meanwhile, Huddleston, Whipple, Mattick & Lee (2004) who put centre attention on the domain of food stores, displayed attributes that affect customers' preferences and these are: price, working hours, queues at check out-of-store, familiarity with shop layout, assortment and quality of brands, quality of store private brands, location, freshness of products, atmosphere, friendliness of people, overall cleanliness, walking space and service speed. Even though customer satisfaction with SMEs is composed of a great variety of dimensions, the main ones are elaborated in turn.

Physical environment. Environment could be analyzed in two broad dichotomy: micro- environment and macro-environment. But as external factors are uncontrollable by SME's (Nwankwo & Gbadamosi, 2011) therefore, internal factors of bricks and mortar would be discussed. Regarding the topic of the store image Aga and Safakli(2007) observed that it is the most influential variable in customer satisfaction after the price and service quality. Store settings or so called "atmospherics" were investigated due to their impact on consumers' attitudes and behavior (Kotler, 1974, McGoldrick and Greenland, 1994). So, consumer researches have already proved the pivotal role of physical environment. Moreover, stores are perceived as not only the place shopping but also as a place for

socializing and gain leisure (Hu & Jasper, 2006). It influences a great variety of behavior such as customer satisfaction, choices, emotions. Kent (2007) took a resourceful approach and explored the concept of creativity in the nature of the retail stores and also stressed the importance of visual design in forming the settings of shops.

Baker (1986) who has examined the effects of physical environment on perception of merchandise and service quality, also store image in the retail context gives a classification of physical environment in such elements:

✓ **Ambient factors.** Fundamental conditions that are present in the level of immediate awareness, and that draw attention particularly when they are disagreeable. Such ambient factors could include obnoxious background or noise. Collett (2008) reminds that several years later this term was relabeled to facility aesthetics which embrace lighting, music, color and overall cleanliness that affect the individual's perception and response to the environment (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1986)

✓ **Design factors.** Visual stimuli that is noticeable to customers, such as the comfort of waiting room furniture, or the architecture of an office.

✓ **Social factors.** People present in the environment including customers and employees. The image of the company can be greatly influenced by the atmosphere created by not only its employees, but also all the clientele it attracts.

Babin, Lee, Kim and Griffin (2005) express the concern of internet prevalence and note that in order to overcome the explosion of e-commerce, traditional brick and mortar retailers and service providers should incorporate the physical environment in order to deliver superior customer value and initiate customer to spend their time and money resources in their stores. In some cases there is a suggestion that store atmosphere can influence customers' perception of salespeople's reliability (Sharma and Stafford, 2000). Retail atmosphere is traditionally influential regarding the amount and types of affect is provides in the surroundings (Turley and Chebat, 2002). Same authors support the idea that positive and negative emotions evoked by characteristics of the settings, are the key determinants in explaining interaction between consumer-environment. Product assortment, location, price and discounts, working hours are also distinguished as features effecting customer satisfaction.

Product assortment. Product variety influences a customer's perception of a store (van Herpen and Pieters, 2002). Agrawal & Smith (2010) indicate a higher range of products are needed for number of reasons such as: heterogeneous customer preferences, which stem from consumers searching the variety and competition between the brands. But Varley (2001) notices that for some products, consumers are not really interested in variety, they are happy to have limited offering and will tend to buy the same product variation each time, meanwhile for other categories the consumer would need a large selection from which to choose a product item. For this reason looking from the retailers' perspective, they are incorporating the strategy of "efficient assortment", which majorly aims to identify the level

with which profit maximization would be reached by eliminating low-selling products (Kurt Salmon Associates, 1993). On the other hand, Fox, Hunn and Mathers (2009) point out that, in grocery stores, consumer expenditures react more to varying levels of assortment than to price. But this strategy is not applicable for SME's where place capabilities are very limited.

Location. The location related specifications and functionality of the premises should be also kept in mind (Rai, 2013) because according to Zentes, Morschett and Schramm-Klein (2011) there are three most significant elements in retailing: "location, location and location" (p.203). Also, Arnold, Oum & Tigert (1983) found store location was first important store characteristic for supermarket shoppers and low prices to be the second most. The research conducted by Mintel (1996) notes that contiguity of location may be a stronger motivator FMCG (fast-moving consumer goods) retailing than supermarket loyalty schemes. Even though customers are satisfied with the service but they could be prevented from patronizing a particular retail just because of inconvenient geographical location. Nevertheless, Jones Eleri, Jones Ellis and Haven-Tang (2005) notice that many small and medium enterprises fail to identify the role they play in the destination competitiveness or the significance of destination competitiveness for the sustainability of their individual business.

Price and discounts. Rao (2009) notes that companies should carefully plan how to present their pricing practices to customers, otherwise, they may run a risk of customer dissatisfaction. In addition to this, overall price image of a store affects store choice (Cox, A.D., Cox, D., 1990). According to Schiffman, Hansen & Kanuk (2008) consumers deem to perceive that stores proposing a small discount on large number of items as offering lower prices for the assortment than competing shops selling products with larger discounts that are applied for smaller number of products and also suggest that advertising frequently with displaying a big portion of special price offerings influence customers to believe that the shop possess an image of offering competitive prices. So, the decision which store to enter may mainly depend on the basis of forecasted expenses and pricing strategy of the store.

Working hours. Working hours definitely play a very important role on the overall clientele traffic. Changes within society where there is an obvious hectic pace, it should be noted that according to Messinger & Narasimham (1997) "importance of shopping time for consumer's retail choice is well recognised" (p.2). Meanwhile, Newman & Cullen (2002) point out: "extended opening hours make it possible for most consumers, who have the mobility, to shop at their convenience" (p. 47). Richbell & Kite (2007) conducted a research which focused on examining the features of shoppers who prefer shopping mainly at night in the supermarkets which were opened 24 hours and also deliver managerial implications how to deal with night shoppers. Another research on this particular determinant was done by Miranda & Kónya (2009) who aimed to identify the determinants of unscheduled visits to grocery

stores in order to help retailers to increase the patronage of shoppers. The authors suggest that through increasing "hedonic recreational outing" (p.818) and keeping the doors open longer can stimulate the potential buyers' visits more frequently.

On the other hand, notes Gilbert-Jamison (2005) customer satisfaction only create a customer base that likes your products or services, but can easily be swayed away by your competitors because the only clear differentiator may be location or pricing. But the author also adds three basic expectations from the customers: defect free product, delivered by warm and friendly employees and an easy and effective way to resolve the problems and shares his personal experience with pleasurable experiences from some establishments from the daily life. For instance, the scholar is loyal to some restaurants, grocery stores not because they offer high caliber products but also because employees even go out of their way to meet him as a repeat customer, always know his name and something special about him. So, this interaction with customer makes simple shopping time a memorable experience.

To sum up, there are a number of elements that are impactful for delivering higher level of customer satisfaction. So, companies should carefully investigate their abilities and through durable monitoring can distinguish the activities which do generate pleasurable activities for their clients.

Research models

The majority of customer satisfaction related empirical researches are based on European Customer Satisfaction Index model or American Customer Satisfaction Index model or their transformations like proposed by Gronholdt, Martensen and Kristensen (2000), Yap, Ramayah and Shahidan (2012) and others. For instance, the authors Yap, Ramayah and Shahidan (2012, p.155) state: "All customer satisfaction indices are usually calculated based on a structural model that consists of antecedents and consequences of customer satisfaction", therefore, the chosen study models could be taken as the variations to test the factors that effect customer satisfaction.

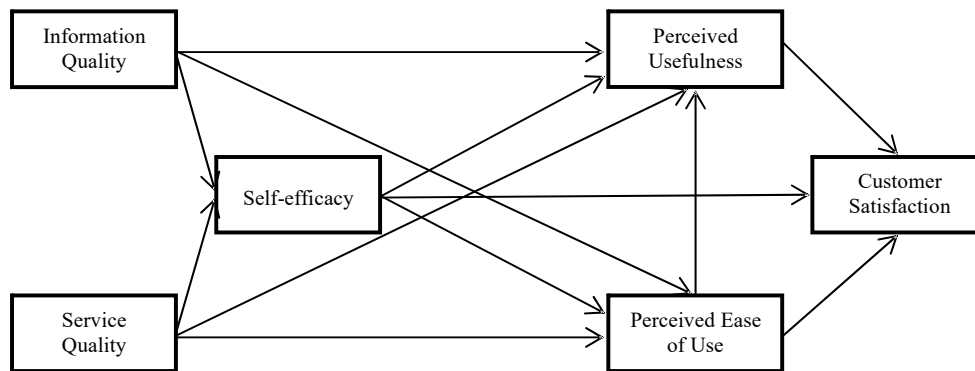
For instance, the model below which is presented by authors Yu, Wu, Chiao and Tai (2005) depicts the idea of American Customer Satisfaction Index which is widely applied in the companies' activity. The model visualizes how customer expectations determine perceived quality and overall customer satisfaction. According to this model the level of overall customer satisfaction is defined by these two elements. Moreover, it is presented that customer complaints and customer loyalty hinge on customer satisfaction.



Source: Yu, C.-M.J.; Wu, L.-Y.; Chiao, Y.C.; Tai, H.-S. (2005)

For instance, the study of Kim and Lee (2013) validated a comprehensive model which could be stated as a mixture of two models and one of them is the previously mentioned American Customer Satisfaction

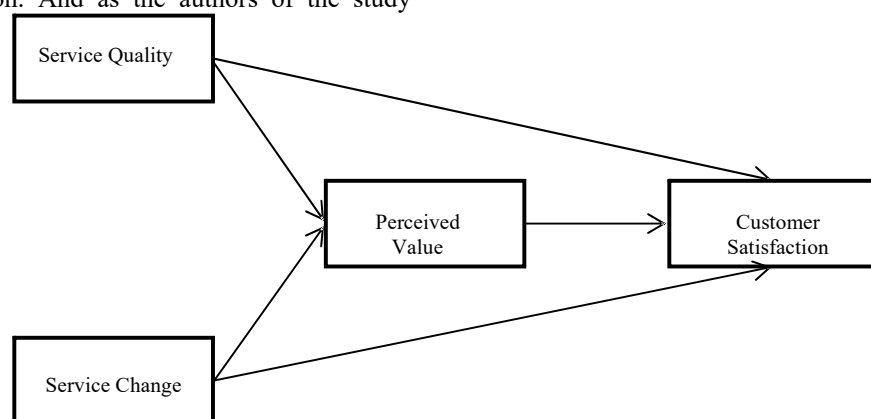
Index. The current model initiated on the analysis of factors that affect customer satisfaction. To be more precise, the study was aimed to examine the mobile environment. So, the designed research model was utilized as follows.



Source: Kim and Lee (2013)

The findings suggest that perceived usefulness, perceived quality, perceived ease of use and self-efficacy were found to have positive significant impact on customer satisfaction. And as the authors of the study

state these conclusions play a significant role for the practitioners.



Source: Uddin and Akhter (2012)

Another interesting study was done by Uddin and Akhter (2012) who aimed to identify the determinants of customer satisfaction of banking industry in Bangladesh. Incorporating measurement and structural model it was indicated that service quality and fair service charge

positively affect customer satisfaction in a mass service industry. With the profound analysis it was revealed that perceived value plays a mediating role between customer satisfaction and two other constructs: service quality and service charge. Therefore, the authors highly recommend stressing the significance of charge fairness, quality

assurance and service value to the direct clients. In conclusion, it could be stated that graphic models and their elements hinge on the sphere in which the company operates, also on the academic background that is found to be the basis of the empirical study. This research paper has incorporated structural models that were based on the prior studies. Obviously, there may be embodied additional constructs with different measurement items. Moreover, the determinants can have a great variety of measurement items which also highly effects the generalizations of the particular constructs. So, the researchers should be very attentive in choosing the statements that measure the constructs in order to avoid the heterogeneity and misunderstandings. So, future studies can include a more diverse theoretical perspective that would ensure the extension of the model and also the provision of more constructs and assessment statements which would result in delivering a comprehensive explanation regarding customer satisfaction enhancement. Hence, these limitations may be overcome through the future research that could embrace a different multidimensional approach.

Conclusions

In conclusion, it is worth to note that the sphere of marketing has analyzed the construct of customer satisfaction very extensively. And the profound analysis of academic papers has proved that this particular element is mentioned in a plethora of works. Majorly, the authors describe customer satisfaction as an emotional reaction which highly depends on the fact whether the customer's needs and expectations are realized or not. The advantages of this notion are distinguished these ones: profit enhancement, possibility to predict client's behavior, loyalty augmentation.

Taking into consideration the factors effecting customer satisfaction there is a great number of them. The examination of theory has shown that authors list these ones: price, level of service, product assortment, location or access, customer experience, working hours, physical environment. For instance, the later one is decomposed of sub-elements: ambient, design and social factors.

While regarding the visual methods that have been offered as the solutions to enhance customer satisfaction it is worth to note that the majority of customer satisfaction related empirical researches are based on European Customer Satisfaction Index model or American Customer Satisfaction Index model or their transformations. So, the study also suggests adapting these variations to test the factors that affect customer satisfaction.

References

- Aga, M., Safakli, O., V. (2007). An Empirical Investigation of Service Quality and Customer Satisfaction in Professional Accounting Firms: Evidence from North Cyprus. *Problems and Perspectives in Management*, 5(3), 84-98.
- Aldlaigan, A., Buttle, F. (2005). Beyond satisfaction: customer attachment to retail banks. *International Journal of Bank Marketing*, 23(4), 349-59.
- Anderson E.W., Fornell C., Rust R.T (1997). Customer satisfaction, productivity and profitability: differences between goods and services. *Marketing Science*, 16, 129-145.
- Angelova, B., Zekiri, J. (2011). Measuring Customer Satisfaction with Service Quality Using American Customer Satisfaction Model (ACSI Model). *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*. 1(3), 232-258.
- Arnold, S.J., Oum, T.H., Tigert, D., J. (1983). Determinant attributes in retail patronage: seasonal, temporal, regional, and international comparisons. *Journal of Marketing Research*, Vol. 20 pp.149-57.
- Babin, B. J., Lee, Y. K., Kim, E. J., Griffin, M. (2005). Modeling consumer satisfaction and word-of-mouth: restaurant patronage in Korea. *Journal of Services Marketing*, 19 (3), 133 – 139.
- Baker, J. (1986). The Role of the Environment in Marketing Services: The Consumer Perspective. Czepiel, J. A., Congram, C. A., Shanagan, J. In *the Services Challenge: Integrating for Competitive Advantage* (ed.) Chicago: American Marketing Association.
- Cambra-Fierro, J., J., Polo-Redondo, Y. (2008). Creating satisfaction in the demand-supply chain: the buyers' perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(3), 211 – 224
- Cochran, C. (2003). *Customer Satisfaction. Tools, Techniques, and Formulas for success*. USA: Parton Press.
- Collett, P. L. (2008). *Managing employee attitudes and behaviors in the tourism and hospitality industry*. New York: Nova Science Publishers, Inc.
- Cox, A., D., Cox, D. (1990). Competing on price: the role on retail price in shaping store-price image. *Journal of Retailing*, Vol. 66, 428-45.
- Eroglu, S., A., Machleit, K., Barr, T., F. (2005). Perceived retail crowding and shopping satisfaction: the role of shopping values. *Journal of Business Research*, 58(8), 1146-1153.
- Fox, N., Hunn, A., Mathers, N. (2009). *Sampling and Sample Size Calculation. The NIHR for the Research Design Service for the East Midlands*. UK: Yorkshire & the Humber.
- Gilbert-Jamison, T. (2005). *The Six Principles of Service Excellence*. USA: Author House.
- Gronholdt, L., Martensen, A., Kristensen, K. (2000). Customer satisfaction measurement at post Denmark: results of application of the European Customer Satisfaction Index methodology. *Journal of Total Quality Management*, 11(7), 1007-1015.
- Herpen, E., Pieters, R. (2002). Research note: the variety of an assortment: an extension to the attribute-based approach. *Marketing Science*, 21(3), 331-41.
- Hill, N., Roche, G., Allen, R. (2007). *Customer Satisfaction*. London: Cogent Publishing.
- Hu, H., Jasper, C., R. (2006). Social cues and their impact on store image, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34(1), 25-48.
- Huddleston, P., Whipple, J., Mattick, R., N., Lee, S., J. (2009). Customer satisfaction in food retailing: comparing specialty and conventional grocery stores. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(1), 63 – 80.
- Yap, B., W., Ramayah, T., Shahidan, W., N., W., (2012). Satisfaction and trust on customer loyalty: a PLS approach. *Business strategy series*, 13(4), 154-167
- Yu, C., M., J., Wu, L., Y., Chiao, Y., C.; Tai, H., S. (2005). Perceived quality, customer satisfaction, and customer loyalty: the case of lexus in Taiwan. *Total Quality Management & Business Excellence*. 16(6)

- Jones, Ellis, Jones, Eleri, Haven-Tang, C. (2005). Tourism SMEs, Service Quality And Destination Competitiveness. UK: Cromwell Press.
- Kent, T. (2007). Creative space: design and the retail environment. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35(9), 734 – 745.
- Kim; J.,Y, Lee,H.,S. (2013). Key Factors Influencing Customer Satisfaction in Korea's Mobile Service Sector. *Journal of Internet Banking & Commerce*. Vol. 18 Issue 3.
- Kotler, P. (1974). Atmospherics as a Marketing Tool. *Journal of Retailing*, Vol. 49, Issue. Winter, 48-64.
- Krishnan R., A.; Hari, K. (2011). Factors determining customer satisfaction in consumer durable white goods: factor analysis approach. *Asia Pacific Journal of Research in Business Management*. Vol. 2 Issue 6.
- Kurt Salmon Associates, (1993). Efficient Consumer Response: Enhancing Consumer Value in the Grocery Industry. Washington: The Research Department, Food Marketing Institute.
- Lewis, B., R., Soureli, M. (2006). The antecedents of consumer loyalty in retail banking. *Journal of Consumer Behaviour*, 5, 15-31.
- Lusch, R.F., Dunne, P.M., Carver, J.R. (2011). Introduction to Retailing, South-Western, Cengage Learning, Andover
- McGoldrick, S.,J. and Greenland, P.J.(1994). Measuring the atmospheric impact on customers. Retrieved May 4, 2013, On World Wide Web: http://www.londonmet.ac.uk/library/u70103_3.pdf
- Messinger, P.,R., Narasimham, C. (1997). A model of retail formats based on consumers' economising on shopping time. *Marketing Science*, 16(1).
- Mintel (1996). IT in UK Retailing. London: Mintel Intelligence.
- Miranda, M., J., Kónya, L. (2009). Determinants of unscheduled visits to grocery stores. *Management Research News*, 32(9).
- Navikaite, Aida; Navickas, Valentinas. Customer satisfaction augmentation in Lithuanian small and medium enterprises // *International Journal of Management - Theory and Applications (IREMAN) [elektroninis išteklis]*. [S.l.] : The Social Sciences Research Society. ISSN 2036-9913. 2014, Vol. 2, no. 1, p. [1-25]. [Cambridge Scientific Abstracts; Academic Search Complete; IndexCopernicus].
- Newman, A.,J., Cullen, P. (2002). Retailing: Environment and Operations. London: Thomson Learning.
- Nwankwo, S., Gbadamosi, T. (2011). Entrepreneurship Marketing: Principles and Practice of SME Marketing. USA:Taylor & Francis
- Oliver, L.R. (1997). Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer. New York: McGraw-Hill.
- Oliver, R.,L. (1999). Whence consumer loyalty?. *Journal of Marketing*, 63, 33-44.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. Berry, L.L. (1986). SERVQUAL: a multiple item scale for measuring visitor perceptions of service quality. Marketing Service Institute, Working Paper Report, 86-106.
- Rao V. R. (2009). Handbook of Pricing Research in Marketing. UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Richbell, S., Kite, V. (2007). Night shoppers in the “open 24 hours” supermarket: a profile. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35(1).
- Schiffman, L., G., Hansen, H., Kanuk , L., L. (2008). Consumer Behaviour: A Global Outlook. England: Prentice Hall.
- Sharma, A., Stafford, T., F. (2000). The effect of retail atmospherics on customers' perceptions of salespeople and customer persuasion: an empirical investigation. *Journal of Business Research*, 49, 183-91.
- Turley, L., Chebat, J.C. (2002). Linking retail strategy atmospheric design and shopping behavior. *Journal of Marketing Management*, 18(1-2), 125-44.
- Uddin, B. M.; Akhter, B. Determinants of Customer Satisfaction of Banking Industry in BangladeshPakistan *Journal of Commerce & Social Sciences*. Jul2012, Vol. 6 Issue 2.
- Varley, R. (2001). Retail Product Management. New York: Taylor and Francis Group.
- Zeithaml V., A., Bitner M., J. (2000). Services marketing: Integrating customer focus across the firm. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Zentes, J., Morschett, D., Schramm-Klein,H. (2011). Strategic Retail Management: Text and International Cases. Netherlands: Gabler Verlag.

Valentinas Navickas. Doctor of social sciences (economics), professor at Kaunas University of Technology (Lithuania), the Faculty of Economics and Business, the Department of Economics. e-mail: valentinas.navickas@ktu.lt. Author of more than 260 scientific publications and scientific popularity articles, published in Lithuania and abroad. Author of four experimental development projects. Prepared 4 doctors of social (economics) science; now he is research adviser of 2 persons maintaining a doctor's thesis of social (economics) science. Fields of scientific interest: international economics, tourism economics, clusterization, small and medium enterprises, competitive advantage, competitiveness, customer satisfaction.

Aida Navikaite. The master of International Marketing and Management (Lithuania); author of 5 scientific articles, preparing for PhD studies, e-mail: navikaite.aida@gmail.com. Spheres of scientific interest : competitiveness, small and medium enterprises, competitive advantage, customer satisfaction.



STUDENTŲ, ABSOLVENTŲ IR DARBDAVIŲ POŽIŪRIO Į INFORMATIKOS KRYPTIES STUDIJŲ PROGRAMAS ANALIZĖ

Sergėjus Ivanikovas^{1,3}, Eugenijus Valavičius^{1,2,3}

¹Lietuvos edukologijos universitetas, ²Vilniaus verslo kolegija³, Vilniaus kooperacijos kolegija

Anotacija

Straipsnyje nagrinėjama informatikos srities studijų kompetencijų lauko kaita, studijų programos kūrimo ar tobulinimo problemos. Pasaulyje ir Europoje kasmet deklaruojamas didėjantis informatikos specialistų trūkumas. Informatikos taikymai kinta labai greitai, darbdaviai pageidauja vis kitokių žinių ir gebėjimų. Informatikos studijų programos sandarą Lietuvoje apibrėžia Informatikos studijų krypties reglamentas, tačiau didelę įtaką programos kūrimui turi darbdavių pageidavimai bei etaloninės Skaičiavimo mašinų asociacijos (en. *Association for Computing Machinery* – ACM) ir Elektros ir elektronikos inžinierių instituto (en. *Institute of Electrical and Electronics Engineers* – IEEE) rekomendacijos „Computer Science Curricula“. Studijų programų kūrėjai gali remtis neseniai Lietuvoje atliktų tyrimų informatikos studijų krypties kompetencijų lauko plėtotei metodika ir rezultatais (Denisovas, 2011, Poviliūnas, 2010). Normatyvinių dokumentų reikalavimai greitai sensta, juos reikia periodiškai atnaujinti. Naujai kuriamose studijų programose reikia labai atsargiai skirstyti laiką tarp fundamentalių žinių mokymo ir konkrečių taikomosios srities įgūdžių ugdymo. Informatikos srityje pastebimas poslinkis link siauresnių temų mokymo (pavyzdžiui, ne „programavimas“, o „programavimas išmaniesiems įrenginiams“), darbdaviai pageidauja daugiau bendrųjų kompetencijų (pvz.: darbas komandoje, atsakomybės jausmas). Atskirų informatikos srities dalykinių ir bendrųjų kompetencijų vertinimui atliktas atvejo tyrimas. Pasirinkta Vilniaus verslo kolegijoje veikianti informatikos studijų programa, kurios tikslai ir kompetencijos pakankamai gerai atitinka įvairių šaltinių rekomendacijas. Studijų programos suteikiamos kompetencijos buvo lyginamos su Informatikos studijų krypties reglamentu, rekomendacijomis informatikos kompetencijų lauko plėtotei bei ACM rekomendacijomis en. *Computer Science Curricula* 2013. Pasirinktos studijų programos suteikiamas kompetencijas vertino potencialūs darbdaviai bei partneriai, absolventai, dabartiniai studentai. Nuomonių vertinimui buvo sudarytas klausimynas. Į klausimus atsakė informatikos studentai, absolventai, esami ir potencialūs darbdaviai. Pateikiama apklausos rezultatų analizė, išvados.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: informatikos studijos, informatikos srities kompetencijų laukas, kompetencijų kaita.

Įvadas

Informatika yra jauna ir labai greitai kintanti mokslo šaka. Aukštosios mokyklos, ruošdamos šios srities specialistus, turi nuolat atnaujinti arba kurti naujas studijų programas, kad geriau atitiktų darbo rinkos poreikius.

Informatikos krypties studijų programos kuriamos atlikus darbo rinkos analizę, išnagrinėjus darbdavių poreikius, vertinant vystymosi kryptis ir perspektyvas. Studijų programos sandarą Lietuvoje apibrėžia Informatikos studijų krypties reglamentas, tačiau didelę įtaką programos kūrimui turi darbdavių pageidavimai bei etaloninės Skaičiavimo mašinų asociacijos (en. *Association for Computing Machinery* – ACM) ir Elektros ir elektronikos inžinierių instituto (en. *Institute of Electrical and Electronics Engineers* – IEEE) rekomendacijos „Computing Curriculum“.

Studijų programos tobulinimui taip pat yra svarbi studentų ir absolventų nuomonė. Pastaruoju metu, paaštrėjus konkurencijai, aukštosios mokyklos stengiasi sukurti kuo patrauklesnes programas studentams, maksimaliai tenkinti partnerių ir būsimųjų absolventų darbdavių poreikius ir, žinoma, atsižvelgti į studijų krypties reglamento reikalavimus.

Šiame straipsnyje yra nagrinėjamos informatikos studijų programos kūrimo problemos, argumentus pagrindžiant atvejo analize (Vilniaus verslo kolegijos (VVK) informatikos krypties studijų programos).

Problema: Informatikos srities studijų programos suteikiamų kompetencijų atitikimas absolventų ir potencialių darbdavių lūkesčiams.

Tikslas: išanalizuoti programos priderinimo prie reglamento, darbdavių ir absolventų pageidavimų galimybes.

Uždaviniai:

- išnagrinėti pasirinktos studijų programos suteikiamų kompetencijų atitikimą ACM „Computing Curriculum“ ir „Informatikos studijų krypties reglamentui“;
- įvertinti studijų programos kompetencijas naudojant studentų, absolventų bei potencialių darbdavių apklausos rezultatus.

Metodai: literatūros analizė, įstatyminės bazės nagrinėjimas, anketinis tyrimas.

Rekomendacijos informatikos studijų programoms

Informatikos studijų krypties reglamentas (Informatikos, 2008) nusako bendruosius studijų reikalavimus: suteikiamas žinias, studijų programos sandarą bei vykdymą, įskaitant materialiąją bazę. Reglamentas patvirtintas 2007 metų gruodžio mėn. Šiuo metu kai kurie jo reikalavimai gali būti laikomi pasenusiais.

Keliais metais vėliau vykdyti projektai „Informatikos studijų krypties profesinio lauko tyrimo rezultatai: gairės studijų programoms atnaujinti“ (Informatikos, 2010) ir „Informatikos studijų krypties kompetencijų plėtotės

metodika“ (Informatikos, 2011) išplečia bei atnauja rekomenduojamų kompetencijų sąrašą.

ACM/IEEE paskelbtos rekomendacijos „Computer Science Curriculum 2013“ (CC2013) yra vienas iš naujausių dokumentų, nagrinėjančių informatikos srities studijų lauką, suteikiamas žinias (Computer, 2013). Šiame dokumente galima išskirti kelias naujas sritis, į kurias gali atsižvelgti informatikos studijų programų kūrimo grupės. Tai yra sritys, neminės nei reglamente, nei plėtotės metodikoje: perėjimas nuo teorinių principų suvokimo (pvz. reglamente minimas „gebėjimas suvokti teorinius principus, kuriais pagrįstos naujai atsirandančios technologijos“), prie teorijos ir praktikos darnos suvokimo; sukonkretinamas mokymosi gebėjimas (nuo abstraktesnio teiginio „studijavimo įgūdžiai, reikalingi nuolatiniam profesiniam tobulėjimui“ prie mokymosi visą gyvenimą įgūdžių (en. lifelong learning); konkrečių taikomųjų sričių mokymosi akcentavimas: lygiagretūs ir paskirstyti skaičiavimai, platus IT platformų spektras (nuo mikro-sensorių iki klasterių ir debesų technologijų); sukonkretintos mokymosi užduotys pagal platformas (pvz.: ne bendro tipo programavimas, o programavimas išmaniesiems įrenginiams); daugiau dėmesio skiriama informacijos patikimumui ir saugumui; plečiamos kompiuterių tinklų žinios: nuo kompiuterių tinklų (en. net-centric computing) link tinklų ir komunikacijų (en. networking and communication).

Šiose rekomendacijose įspėjama, kad gali kilti priešprieša tarp fundamentalių principų mokymo ir naujų technologijų įvaldymo. Tačiau kurios nors srities dominavimas gali būti bloga paslauga studentams.

Perėjimas prie taikomojo programavimo mokymo kelia grėsmę, kad pasikeitus technologijoms įgytos žinios praranda savo aktualumą, tampa bevertėmis, jei kartu nebus mokomasi ir technologijų veikimo pagrindų (Berry, 2013).

Remiantis Informatikos studijų krypties profesinio lauko tyrimo rezultatais (Poviliūnas et al., 2010) buvo sudarytos trys informatikos kompetencijų sąrašo versijos: 1. 57 dalykinės bei 24 bendrosios kompetencijos; 2. (atsižvelgus į informatikos dalykinės grupės atstovų pastabas) 57 dalykinės bei 19 bendrųjų kompetencijų; 3. (atsižvelgus į Tuning ekspertų rekomendacijas): 24 dalykinės bei 31 bendroji kompetencija. Šiuose sąrašuose matosi tendencija plėsti informatikos sričiai reikalingą bendrųjų kompetencijų lauką siaurinant tas kompetencijas, kurios labiau susiję su fundamentalių žinių įgijimu.

Kiekvienas studentas atsineša į aukštąją mokyklą savo finansinį įnašą: studijų krepšėlį, stipendiją, studijų mokestį arba kitaip sumoka už mokymąsi aukštojoje mokykloje (už jam suteikiamas „paslaugas“). Aukštųjų mokyklų studentai rinkos sąlygomis tampa „paslaugos“ užsakovais, tiesioginiais klientais, prie kurių turi būti pirmiausiai derinama studijų programa. Deja, labai nedidelė stojančiųjų dalis tiksliai žino ko ir kaip jie nori mokytis. Jiems svarbu, kad programa būtų populiari, kad jos aprašas būtų patrauklus, kaip graži parduodamo produkto pakuotė. Visame pasaulyje mažėjant tikslųjų mokslų populiarumui, studentai nenori mokytis sunkių teorinių dalykų. Daugelis įsivaizduoja informatikos studijas kaip praktinių įgūdžių įgijimą. Dalis profesinio bakalauro studentų ir absolventų yra įsitikinę, kad žinias

ir įgūdžius jie galėjo įgyti per žymiai trumpesnę studijų laiką (Poviliūnas, 2010).

Aukštoji mokykla priklauso nuo konkurencinių sąlygų, bet ji turi stengtis išlaikyti savarankiškumą ir palaikyti tinkamą studijų programų lygį, kartais prieštaraujant studentų arba darbdavių nuomonei. Priešingu atveju bus sparčiai devalvuojamas aukštojo mokslo autoritetas. Studijų programos kūrėjams tenka priimti kompromisinius sprendimus, norint patenkinti tiek studentus, tiek būsimus jų darbdavius, tiek ir maksimaliai atsižvelgti į formalius reikalavimus studijų programoms (Poviliūnas, 2010).

Tiriamos programos kompetencijų atitikimas rekomendacijoms

Atvejo tyrimui pasirinkta VVK studijų programa „Programavimas ir internetinės technologijos“. Studijų programoje daugiausiai laiko skiriama programavimo kompetencijos ugdymui. Tai atsispindi studijų programos tiksluose. Tyrime analizuojamos tik šios studijų programos temos.

Jos suteikiamų kompetencijų atitikimas pagrindinėms rekomendacijoms pateikiama 1 lentelėje.

Panagrinėję 1 lentelę matome, kad visos studijų programos kompetencijos tiesiogiai ar netiesiogiai atitinka rekomendacijas. Dvi kompetencijos (4 ir 12) suteikia programai išskirtinumą, gali pasitarnauti pritraukiant naujus studentus.

Verslo pasaulyje plačiai taikomi skaitmeninio teilorizmo principai, kurie pasireiškia „žinių kūrimą“ verčiant į „žinių pritaikymą“ – standartizuojant žinias, panaudojant šiuolaikines informacines technologijas kuriant standartus, šablonus, instrukcijas, vertinimo ir tikrinimo formas. ŠMPF užsakymu Lietuvoje 2010 metais atliktame tyrime „Darbdavių požiūris į Lietuvoje ir Europoje vykstančius aukštojo mokslo pokyčius“ nustatyta, kad darbuotojo aukšto lygio išsilavinimas nėra didelė būtinybė. Didelė dalis darbdavių pageidauja darbuotojo atsakomybės, gebėjimo dirbti komandoje, adaptuotis nepažįstamoje aplinkoje. Darbdaviai yra pasiryzę apmokyti darbuotojus, jei jiems trūksta specifinių įgūdžių, tačiau standartizavus veiklas, į gamybos valdymo procesus bei aptarnavimo sritį įdiegus šiuolaikines informacines technologijas nereikalingi labai aukštos kvalifikacijos darbuotojai, nes pagrindinį jų darbą atlieka kompiuterinė technika. Darbuotojams reikia atlikti tik standartinius mechaninius procesus: įvykdyti veiklą, aptarnauti klientą ir pan. Jiems nereikia žinoti, kaip vyksta procesai kompiuterinėje sistemoje, kaip taisyti sugedusį kompiuterį, nes tai atlieka IT inžinieriai. Šiems nereikia kurti apskaitos, pagalbinių kompiuterinių programų, nes tai atlieka programuotojai, kuriems visas specifikacijas nurodo informacinių sistemų analitikai. Taigi egzistuoja labai aiški hierarchija tarp įmonės darbuotojų (Rutkienė, 2012).

Orientuojantis į tokį darbų pasiskirstymą galima būtų daryti prielaidą, kad ir aukštojo mokslo institucijos turi atitinkamai ruošti savo absolventus.

Darbdaviams reikalingas specialistas, gebantis greitai adaptuotis situacijoje, įsisavinti naujas technologijas, dirbti komandoje, logiškai mąstyti – tai yra labai svarbios bendrosios absolvento kompetencijos.

1 lentelė. Studijų programos kompetencijų atitinkamumas reglamentui, rekomendacijoms CC2013, gairėms studijų programos atnaujinimui

Eil. nr.	Kompetencija	Paminėta reglamente	Paminėta CC2013	Paminėta gairėse
1.	Dalykinės srities žinios ir savo profesijos supratimas	+	+	Netiesiogiai
2.	Gebėjimas dirbti komandoje.	+	Netiesiogiai (organizaciniai įgūdžiai)	+
3.	Gebėjimas taikyti įgytas žinias praktinėje veikloje	Netiesiogiai	Netiesiogiai (problemų sprendimas)	Išskaidyta pagal veiklos sritis
4.	Iniciatyvumas ir verslumas	–	–	Dalinai (iniciatyvumas)
5.	Gebėjimas analizuoti įvairios prigimties duomenis, projektuoti duomenų struktūras ir algoritmus	+	+	+
6.	Gebėjimas prižiūrėti techninę bei programinę įrangą	+	–	Netiesiogiai
7.	Objektinio programavimo principų ir būdų bei priemonių žinojimas	+	–	+ (3 versija)
8.	Gebėjimas užtikrinti informacijos saugumą	–	+	+
9.	Duomenų bazių ir jų valdymo principų supratimas	+	–	+
10.	Kompiuterių ir telekomunikacijos tinklų architektūros ir jų darbo protokolų žinojimas ir gebėjimas kurti bei diegti tinklų paslaugų sistemas	–	Dalinai: tinklai ir komunikacija	+
11.	Kompiuterinės grafikos sudarymo ir tvarkymo principų žinojimas	+	–	+
12.	Žiniatinklio kūrimo technologijų žinojimas	–	–	Netiesiogiai (tinklo paslaugų kūrimas)

Atvejo tyrimo rezultatų apžvalga.

2013 metų kovo-balandžio mėnesiais buvo atlikta Vilniaus verslo kolegijos studentų, absolventų, darbdavių ir partnerių anketinė apklausa. Rezultatų rinkimui naudota internetinė apklausų sistema www.apklausa.lt. Tyrimo dalyvavo 17 Vilniaus verslo kolegijos Programavimo ir internetinių technologijų specialybės (VVK PIT) studentų, 11 VVK PIT absolventų, 22 kolegijos partneriai ir darbdaviai. Tyrimo imtis nėra didelė, todėl respondentų neskirstėme į grupes pagal jų amžių, patirtį ar įmonės veiklos sritį.

Dauguma apklaustųjų darbdavių (59,09 %, 13 respondentų) atstovavo mažas įmones (iki 50 darbuotojų), 22,73 % (5 respondentai) – vidutinės įmonės (51 – 250 darbuotojų) ir 18,18 % (4 respondentai) – didelės įmonės (virš 250 darbuotojų).

Didžioji dalis įmonių nemini konkrečios veiklos srities, vadina save „kita IT srities įmonė“ (40,91 %, 9 respondentai), 18,18 % (4 respondentai) įmonių darbo sritis yra susijusi su programavimu, 13,63 % (3 respondentai) įmonių darbo sritis yra susijusi su IT priežiūra ir 27,27 % (6 respondentai) įmonių yra „kita įmonė“.

77,27 % (17 respondentų) darbdavių įvertino VVK PIT absolventų paruošimą vidutiniškai, o likusieji 22,72 % (5 respondentai) vertino silpnai.

Pusė apklaustųjų darbdavių yra pasiryžę priimti VVK PIT studentus praktikai, likusi pusė yra neapsisprendusi arba nenori priimti studentų į praktiką. Net 63,63 % (14 respondentų) darbdavių yra pasiryžę įdarbinti VVK PIT absolventus, tačiau dauguma apklausų įmonių planuoja įdarbinti tik po kelis atitinkamos srities specialistus per artimiausius penkerius metus.

Darbdaviai minėjo nereikalingas žinias ir įgūdžius: filosofijos dalyką, nemokėjimo pritaikyti turimų žinių konkrečioje veikloje problemą, taipogi buvo išsakyta pageidavimas siaurinti ir gilinti specializacijas: „Jei ruošiamo tinklo specialistus, jiems reikia labai daug suprasti apie saugumą ir tinklų technologijas, tuo tarpu apie dizainą – ne tiek daug. Interneto svetainių dizaineriams šių žinių lygio poreikis kaip tik priešingas“.

Darbdaviai dažniausiai minėjo, kad absolventams gali trūkti įvairių programavimo kalbų mokėjimo bei komunikacijos tarp skirtingų programavimo kalbų įgūdžių, mobiliųjų technologijų išmanymo, praktinio pasiruošimo (mažai praktikos), taip pat svarbūs yra bendravimo su klientais įgūdžiai bei etiketo išmanymas. „IT darbuotojų pagrindinis trūkumas yra tolerancijos stoka kolegų atžvilgiu, nesugebėjimas dirbti komandoje, dalintis darbo patirtimi ir žiniomis su kolektyvu. Dėl šių savybių stokos dažnai nukenčia darbo kokybė, vėluojama su terminais“. Buvo minima duomenų paieškos įgūdžių svarba: „labai svarbi savybė yra gebėjimas surasti bet kokio tipo informaciją (internete ir vidinėse įmonės sistemose), mokėjimas komunikuoti vykdant jos

paieškas“, kompiuterių tinklų išmanymas bei gebėjimas ir noras pačiam tobulėti.

Nagrinėjamos studijų programos kompetencijų vertinimas yra pateikiamas 2 lentelėje.

2 lentelė. Ugdomos kompetencijos svarba (skaičiai rodo įvertinimų kiekį %)

Ugdoma kompetencija	Studentai			Absolventai			Darbdaviai		
	0–33	34–66	67–100	0–33	34–66	67–100	0–33	34–66	67–100
Dirbti komandoje ir tikslingai naudoti įgytas dalykinės srities žinias, verslumo kompetencijas, prisitaikant prie rinkos pokyčių.	12	18	71	0	36	64	0	17	83
Prižiūrėti ir naudoti techninę bei programinę įrangą.	12	24	65	0	45	55	8	50	42
Suprasti duomenų struktūras ir algoritmus.	6	59	35	0	45	55	0	8	92
Kurti, testuoti ir derinti taikomąsias programas, naudojant šiuolaikiškas programines priemones ir technologijas.	6	12	82	0	55	45	0	0	100
Užtikrinti informacijos saugumą.	6	35	59	9	27	64	0	25	75
Projektuoti, kurti ir naudoti informacines sistemas.	18	24	59	0	27	73	0	17	83
Kurti bei diegti kompiuterių tinklų paslaugų sistemas.	18	24	59	0	36	64	0	50	50
Kurti interneto svetaines, paslaugų ir informacijos sistemas taikant šiuolaikines interneto technologijas.	6	24	71	18	0	82	0	42	58

Kiekvienos kompetencijos svarba buvo vertinama šimto balų skalėje. Pateikiant rezultatus, respondentų atsakymai yra suskirstyti į tris intervalus (0-33 balai, 34-66 balai ir 67-100 balų).

Atsižvelgiant į apklausos rezultatus, galima teigti, kad studijų programa pasižymi tolygumu: visas kompetencijas dauguma respondentų vertina kaip labai svarbias. Įdomus nuomonių pokytis stebimas programos tikslui „Suprasti duomenų struktūras ir algoritmus“: studentai jį vertina mažiausiai (tai sudėtinga tema), absolventai žymiai daugiau, o darbdavių nuomone šis tikslas yra vienas svarbiausių (92 % vertina labai aukštai). Veidrodinis atspindys gaunamas vertinant tikslą „Prižiūrėti ir naudoti techninę bei programinę įrangą“: studentams jis atrodo svarbus (galbūt todėl, kad lengvesnis, praktiškesnis), absolventams mažiau svarbus ir mažiau pusės darbdavių (42 %) jį vertintų kaip labai svarbų. Nelabai aukštai (50 – 60 balų) vertinamos tinklo paslaugų sistemų kūrimo, interneto svetainių ir informacijos sistemų kūrimo žinios, nors daugumas studentų po baigimo dirba tokius darbus. Aukščiausiai respondentų buvo įvertinti programų kūrimo bei darbo komandoje tikslai (1 ir 4 eilutės 2 lentelėje).

Šios apklausos rezultatai sutapo su metais anksčiau vykusio kitos informatikos srities programos kompetencijų vertinimu (Valavičius, 2012), nors respondentų tarpe sutapo tik apie 10 % įmonių. Darbdaviai svarbiomis laikė algoritmų ir duomenų struktūrų žinias, nesvarbiomis – kompiuterių tinklų ir techninės bei programinės įrangos priežiūros žinias.

Studentų nuomone nereikalingi dalykai yra Pascal programavimo kalba (jau antri metai, kai programavimo pagrindai kolegijoje yra mokomi nebenaudojant Pascal, o

naudojant C++ programavimo kalbą), filosofija, aukštoji matematika, informacinių sistemų projektavimas.

Įdomu pastebėti, kad tiek darbdaviai, tiek studentai filosofijos žinias laiko nereikalingomis. Tai rodo siaurą bei kryptingą žinių poreikį.

Studentų ir absolventų pastabose pareikšti pageidavimai gana žymiai skiriasi priklausomai nuo jų darbo vietos: dirbantiems tinklų srityje trūksta praktinių kompiuterių tinklų įrangos konfigūravimo žinių, dirbantiems web dizaino srityje – darbo su grafikos programomis įgūdžių. Dažniausiai tarp trūkstamų žinių ir įgūdžių yra minima: duomenų bazės, modernios web bei mobiliosios technologijos, populiarios programavimo kalbos. Kai kurie respondentai pageidavo išmokti daugiau programavimo kalbų, tačiau buvo ir priešingų nuomonių: „Įgytos programavimo žinios yra tik paviršutiniškos, kadangi daug įvairių programavimo kalbų ir moko kiekvienos po truputį. <...> Kaip pavyzdį galima imti C++, C#, Visual C++. Mokant bent vieną iš šių programavimo kalbų sintaksę problemų ateityje studentas neturėtų turėti“.

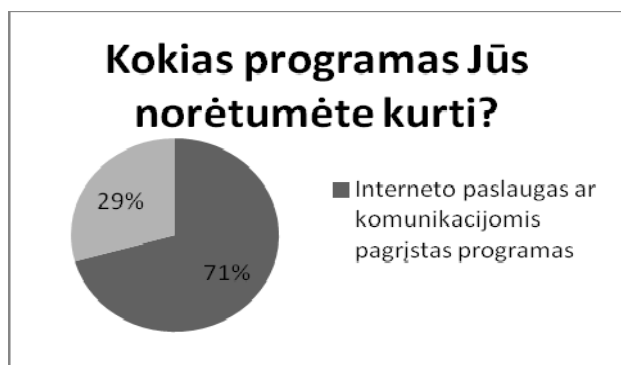
Daugumai respondentų trūko praktikos. „Norėtusi kad suburtų grupę atlikti rimtesnį darbą su kuria nors programavimo kalba, tada žmonės labiau įsigilina, pasidalina tuo ką moka, tai naudingiau, nei kiekvienam daryti darbą individualiai. Taip pat su web išteklių kūrimu, reikėtų paduoti domeną kokį nemokamą, ir liepti padaryti grupėms pilnai funkcionuojančią svetainę, nes tai kad išmokstama padaryti lentelę ir pan., nepadės, reikia iškart pratinti prie realaus gyvenimo“. „Manau, kad šioje studijų programoje didesnę dėmesį reikėtų skirti studentų darbo komandoje lavinimui bei verslumo skatinimui. Programavimo yra išmokstama, tad studentą turėtų pakakti tik įvesti į programavimo pasaulį“.

91 % apklaustų VVK PIT absolventų (10 respondentų) dirba pagal įgytą specialybę, tačiau 55 % (6 respondentai) teigia, kad įsidarbinti jiems buvo sunku. 64 % apklaustų absolventų (7 respondentai) yra patenkinti kolegijoje gautomis žiniomis ir įgūdžiais, likusieji yra iš dalies patenkinti.

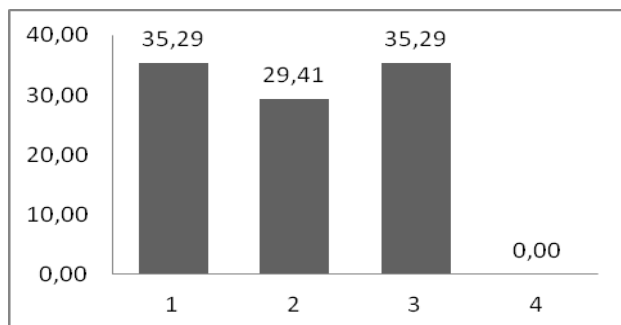
Studentų lūkesčiai yra tokie: dauguma respondentų (net 65 %, 11 respondentų) studijų metu tikisi įgyti praktinių įgūdžių, 29 % (5 respondentai) tiesiog tikisi gauti diplomą ir tik 6 % (1 respondentas) tikisi įgyti teorinių žinių.

35 % (6 respondentai) apklaustų studentų jau turėjo darbo patirties IT srityje. Vertinant kitus šių respondentų atsakymus, buvo pastebėta, kad jie geriau žino, kokias kompetencijas jie norėtų įgyti studijų metu. Dauguma studentų (88 %, 15 respondentų) planuoja dirbti, arba jau dirba mažose (iki 50 darbuotojų) įmonėse, likusieji 12 % (2 respondentai) planuoja įsidarbinti vidutinėse (51 – 250 darbuotojų) įmonėse.

Kaip matome iš 1 paveikslėlio, dauguma studentų norėtų kurti interneto paslaugas arba komunikacijomis pagrįstas programas. Antrame paveiksle yra pateikiamos studentams aktualios programavimo temos. Populiariausios yra „Programų derinimo ir optimizavimo ypatumai“ (1 stulpelis) ir „Operacinės sistemos valdymas ir įvairių bibliotekų taikymas, kuriant programas“ (3 stulpelis). Antroje vietoje yra „Grafinių vartotojo sąsajų kūrimo galimybės“ (2 stulpelis). Tema „Įvairūs algoritmai ir jų veikimo principai“ (4 stulpelis) studentams atrodo visai nenaudinga.



1 pav. Studentų pageidavimai ir lūkesčiai



2 pav. Studentams aktualios programavimo temos

Rekomendacijose „Computing Curriculum“ minima būtinybė kooperuoti aukštojo mokslo įstaigoms siekiant dėstytojų kokybės. Yra siūloma daugiau dėmesio skirti pasirenkamiesiems dalykams. Daugiau pasirenkamųjų dalykų pageidauja tiek studentai, tiek darbdavių atstovai.

Tačiau, esant nedideliui studentų skaičiui, atskirai aukštajai mokyklai yra sunku siūlyti didelę pasirenkamųjų dalykų įvairovę. Ši problema galėtų būti sprendžiama skatinant studentus rinktis dalykus iš įvairių aukštųjų mokyklų.

Nagrinėjamoje studijų programoje bandomi įvairūs kooperavimosi modeliai: bendri užsiėmimai 2 kolegijų panašių studijų programų studentams, (Vilniaus verslo kolegijoje ir Vilniaus kooperacijos kolegijoje), užsiėmimų perkėlimas į geriau paruoštas laboratorijas. Kooperavimosi modeliai kelia papildomas problemas įstaigų administracijai ir dėstytojams. Administracijos problemos: finansinė atskaitomybė, tvarkaraščių derinimas. Dėstytojų problemos:

jungiant 2 skirtingas studijų programas, gali būti skirtingas studentų žinių lygis – studentai išklausė skirtingas disciplinas;

dalyko dėstyje gali būti numatyti skirtingas kontaktinio ir savarankiško darbo krūvio paskirstymas, skirtingi atsiskaitymo būdai;

kyla problemos su nelankančiais užsiėmimų studentais: kur ir kieno prižiūrėti jie turi atlikti laboratorinius darbus, kur ieškoti dėstytojo, norint atsiskaityti ne tvarkaraštyje nurodytu laiku.

Pirmoji ir antroji dėstytojo problemos gali būti sprendžiamos kuriant bendras studijų programas arba iš anksto ieškant kompromisų disciplinos dėstytojų planavime. Šie kompromisai turi būti tinkamai pateikti studentams, kad nebūtų apvilti jų lūkesčiai.

Trečioji problema neturi universalios sprendimo. Tvarkaraščio laikymosi akcentavimas gali kelti papildomą įtampą dirbantiems studentams. Galbūt viena iš išiečių gali būti maksimalus visų komunikavimo formų naudojimas, pastangos įtraukti studentų grupelės lyderius į dėstytojų planavimą, organizavimą.

Išvados

Pageidaujamos informatikos srities kompetencijos krypta nuo fundamentalių žinių įgijimo link siauros taikomosios srities įgūdžių treniravimo.

Studentų ir darbdavių nuomonės skiriasi vertinant sunkiau įgyjamas kompetencijas (pvz.: algoritmų ir duomenų suvokimo).

Darbdaviams gali būti svarbesnės bendrojo tipo kompetencijos (atsakomybė, komandinio darbo įgūdžiai), negu specifinės informatikos žinios.

Darbdaviai neaukštai vertina techninės bei programinės įrangos priežiūros, kompiuterių tinklų žinias, nors studentai tokių žinių pageidauja.

Diskusijai: Plečiantis kiekvienos studijų srities kompetencijų laukui bei kooperuojantis dalykų lygmeniu būtų naudinga kooperuoti ir materialinių išteklių lygmeniu (mokymosi medžiaga, duomenų bazės, bendrabučiai, kompiuteriniai resursai). Tai gali kelti juridinių problemų: kurios mokyklos diplomas bus įteiktas absolventui?

Literatūra

Computer Science Curricula 2013 (CS2013) [žiūrėta 2013 05 10], <http://ai.stanford.edu/users/sahami/CS2013/>

- Denisovas, V. (2011). Bendrosios ir dalykinės kompetencijos informatikos studijų kryptyje, jų nustatymas ir ugdymas. [žiūrėta 2013 05 07], <http://www4066.vu.lt/File/File/Vitalijus%20Denisovas%20427.pdf>.
- Informatikos studijų krypties reglamentas, Valstybės žinios, 2008-01-05, Nr. 2-74
- Poviliūnas, A. ir kiti. Informatikos studijų krypties profesinio lauko tyrimo rezultatai: gairės studijų programoms atnaujinti, 2010, [žiūrėta 2013 05 09], <http://www4066.vu.lt/File/File/Informatikos%20technine%20ataskaita.pdf>.
- Rutkienė, A., Arbutavičius, G. (2012). Skaitmeninis teilorizmas ir jo sąveika su e.mokymusi. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, No. 22.
- The new computing curriculum – some thoughts by Miles Berry [žiūrėta 2013 05 06], <http://milesberry.net/2013/02/the-new-computing-curriculum-some-thoughts/>.
- Valavičius, E., Jadzgevičienė, V. (2012) New trends in Informatics Study Programmes, *Innovative Infotechnologies for Science, Business and Education*, ISSN 2029-1035 – Vol. 1(12) 2012 – Pp. 14-16.
- VVK studijų programa „Programavimas ir internetinės technologijos“. [žiūrėta 2013 05 02], <http://www.aikos.smm.lt/aikos/programos.htm?m=program&a=displayItem&id=65309P109>.
- Ministry of Education and Science, (2008). The wishes of employers, the well-known recommendations of Association for Computing Machinery and the Institute of Electrical and Electronics Engineers „Computing Curricula“, situation in Labour Exchange have a significant impact too. Developers of informatics study program in Lithuania can use the methodics and results of recent surveys about the development of competences in informatics study field (Denisovas, 2011, Poviliūnas, 2010). Normative documents are aging rapidly, they need to be periodically updated.
- Study program developers have to be very careful distributing the study credits time between basic (fundamental) training and knowledge of specific applications in the field of informatics while creating a new study programs. There is a noticeable shift towards training of specific narrow competences (for example: „programming for smart devices“ instead of „general programming“, „cloud computing“ or „mobile networks“ instead of „computer networks“). Employers desire to train general competences (e.g. work in team, responsibility sense, problem solving competencies etc.). Number of students in groups is not big. This create a problem for optional (alternative) study courses.
- A case study was implemented to evaluate separate general and specific competencies of informatics (computer science) field. Vilnius Business College Computer science degree program, whose objectives and competencies are well enough to meet a variety of sources and advices, was selected for the case study. Study program has 4 general competencies (sense of initiative and entrepreneurship, ability to work in team etc.) and 8 professional competencies (ability to maintain hardware and software, object programming, databases, architecture of computer networks, computer graphics, web technologies, safety of information etc.). Competencies of this degree program were compared with the Regulations of Informatics study field, Computer Science Curricula 2013 (ACM/IEEE), recommendations for development of informatics study field.
- Also study program competencies were evaluated by potential employers and college social partners, alumni and current students of informatics. A web-based questionnaire was created to evaluate the opinions. The results of the implemented survey are discussed and analysed in this paper, conclusion are presented.

KEYWORDS: computer science studies, informatics competencies, the change of competencies.

ANALYSIS OF STUDENT'S, GRADUATES, PROGRAM DEVELOPERS AND EMPLOYER'S OPINION ABOUT AREA OF KNOWLEDGE IN INFORMATICS

S u m m a r y

This paper examines the changes of informatics (computer science) competency field, the problems of study program development or improvement. Lithuania and whole Europe encounter with the lack of specialists of information technologies. Gap between the number of free workplaces in IT business and the number of university graduates in informatics increases each year. Applications of Information Technology are evolving very rapidly, employers want a different application of knowledge and skills.

The structure of informatics study program in Lithuania is defined by the Regulation of informatics study field (Lithuanian

Sergėjus Ivanikovas, informatikos mokslų daktaras, lektorius, Lietuvos edukologijos universitetas. Mokslinių tyrimų kryptis: optimizavimas, lygiagrečiai skaičiavimai, informacinių technologijų taikymas švietime. Vėliausios publikacijos:

Ivanikovas S., Dzemyda G., Medvedev V., (2009) Influence of the neuron activation function on the multidimensional data visualization quality. The XIII International Conference Applied Stochastic Models and Data Analysis ASMDA–2009, konferencijos pranešimo medžiaga, Vilnius, Technika, p. 299–303. ISBN 978-9955-28-463-5

Ivanikovas S., Filatovas E., Žilinskas J., (2009) Experimental Investigation of Local Searches for Optimization of Grillage-Type Foundations Springer optimization and its applications. Vol. 27, Parallel scientific computing and optimization : advances and applications, New York, Springer, p. 103-112 ISBN 978-0387-09-706-0

Belevičius R., Ivanikovas S., Šešok D., Valentinavičius S., Žilinskas J. (2011) Optimal placement of piles in real grillages: experimental comparison of optimization algorithms. *Information Technology and Control*, ISSN 1392-124X, 40(2), 123-132.

Kaklauskas A., Zavadskas E. K., Seniut M., Dzemyda G., Stankevič V., Šimkevičius Č., Stankevič T., Paliskienė R., Matuliuskaitė A., Kildienė S., Bartkienė L., Ivanikovas S., Gribniak V. (2011) Web-based biometric computer mouse Advisory system to analyze a user's emotions and work productivity /Engineering applications of artificial intelligence. Vol. 24, iss. 6 (2011) p. 928-945

Adresas: Studentų g. 39, LT-08106 Vilnius, tel. (8 5) 275 1796, El. paštas sergejus.ivanikovas@leu.lt

Eugenijus Valavičius, lektorius, Lietuvos edukologijos universitetas. Mokslinių tyrimų kryptis: informacinės technologijos mokyme, kompiuterių tinklai. Vėliausios publikacijos:

E. Valavičius, V. Jadzgevičienė, Survey of ICT competencies of future mathematics -informatics teachers, //Pedagogika, Nr. 94, 2009, ISSN 1392-0340. P. 89-94. CEEOL nuo 2004, IndexCopernicus nuo 2008, DOAJ Central & Eastern European Academic Source nuo 2006 (EBSCO), Current Abstracts nuo 2007 (EBSCO), Education Research Complete nuo 2007 (EBSCO), MLA International Bibliography (OCLC 2004-2005; MLA duomenimis paskutinis įtrauktas t. 81, 2006), SCOPUS (Žurnalų 2008 m. ketinamų įtraukti į DB sąrašas), TOC Premier nuo 2007 (EBSCO).

Eugenijus Valavičius, Daiva Šiškevičiūtė, Jolanta Miliuskaitė, Kompiuterinio raštingumo žinių pokyčiai. // Informacijos mokslai, 2009, Nr. 50. P. 74-80. ISSN 1392-0561 (C.E.E.O.L).

Eugenijus Valavičius, Rita Vipartienė, Rasa Juodagalvytė, IS specialistų kompetencijų ir poreikio tyrimas. //Studijos šiuolaikinėje visuomenėje, 2012, Nr. 3. P. 267-273. ISSN 2029-431X. Education Research Complete (EBSCO).

Eugenijus VALAVICIUS, Kestutis BABRAVICIUS, Knowledge of ICT of Secondary School Graduates. //INFORMATICS IN EDUCATION, 2012, Vol 11. No. 2, P. 257-269. ISSN 1648-5831 (CCSB (The Collection of Computer Science Bibliographies), CEEOL nuo 2002, INSPEC nuo 2002, MATHDI (Mathematics Didactics – Bibliographic Mathematics Education Database), VINITI)

Adresas: Studentų g. 39, LT-08106 Vilnius, tel. (8 5) 275 1796, El. paštas eugenijus.valavicius@leu.lt

Reikalavimai autoriams, norintiems publikuoti savo straipsnius

Mokslinio žurnalo „Vadyba“ steigėjas yra Lietuvos verslo kolegija. Nuo 2002 m. leidžiamame žurnale spausdinami Technologijos, Socialinių mokslų bei Fizinių mokslų tematikos straipsniai. Pagrindinis mokslinio žurnalo straipsnių bei atliktų mokslinių tyrimų uždavinys- išryškinti problemas ir pateikti galimus jų sprendimo būdus regiono viešosioms ir privačioms organizacijoms. Straipsniai gali būti tiek empirinio, tiek ir teorinio pobūdžio.

Redakcijai pateikiami straipsniai privalo būti originalūs, anksčiau niekur nepublikuoti. Draudžiama šiame žurnale išspausdintus straipsnius publikuoti kituose leidiniuose.

Bendri reikalavimai

- Redakcinei kolegijai pateikiami straipsniai privalo būti profesionaliai suredaguoti, be rašybos, skyrybos ir stiliaus klaidų. Straipsniuose turi būti naudojama mokslinė kalba.
- Straipsniai rašomi lietuvių, rusų arba anglų kalba.
- **Straipsnio apimtis 7-8 puslapiai.**
- Straipsnio struktūra turi atitikti moksliniams straipsniams būdingą struktūrą. Jame turi būti išskirtos tokios dalys:
 1. Straipsnio **pavadinimas**. Straipsnio **autorius, Institucija**, kurią atstovauja autorius. Straipsnio autoriaus **elektroninis paštas**.
 2. **Anotacija** su pagrindiniais žodžiais ta kalba, kuria rašomas straipsnis. Anotacija turėtų trumpai apžvelgti straipsnio turinį, nurodyti per kokią prizmę bus analizuojama problema. Anotacijos tekstas turi būti aiškus ir glaustas. **Anotacijos apimtis turi sudaryti ne mažiau arba lygiai 2000 spaudos ženklų.**
 3. **Pagrindiniai žodžiai**- tai žodžiai, kurie išreiškia svarbiausius nagrinėjamos temos požymius. Penki ar šeši straipsnio pagrindiniai žodžiai privalo būti įtraukti į Lietuvos Nacionalinės M. Mažvydo bibliotekos autoritetingų vardų ir dalykų įrašus. Ar pagrindinis žodis yra įtrauktas į šį sąrašą, galima patikrinti bibliotekos elektroninėje svetainėje adresu:
<http://aleph.library.lt/F/UYSMKM4NY8C9H33SP6PV8F2585NQU59CEEBJVCYCA3HUQNQCR5-31681?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 *nenumenuojami*.
 5. **Analizė – straipsnio medžiaga**. Straipsnio poskyriai *nenumenuojami*.
 6. **Išvados**. *Nenumenuojamos*.
 7. **Literatūros sąrašas**. *Nenumenuojamas*. Straipsnio tekste šaltiniai cituojami skliaustuose 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>.

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&PHPSESID=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 – 2,5 cm ir dešinėje – 1,5 cm.
- Straipsnio tekstas: mažosiomis raidėmis lygiuojamas pagal abu kraštus, dydis – 10 pt, šriftas – Times New Roman, pirma pastraipos eilutė įtraukta 0.5 cm.
- Straipsnio pavadinimas: didžiosiomis raidėmis, kairėje, dydis – 14 pt., **Bold**.

- Autoriaus vardas, pavardė: mažosiomis raidėmis, kairėje, dydis – 12 pt., **Bold**.
- Institucijos pavadinimas: mažosiomis raidėmis, kairėje, 10 pt., *Italic*.
- Elektroninis paštas: mažosiomis raidėmis, kairėje, 10 pt., *Italic*.
- Anotacijos: teksto dydis – 8 pt, pavadinimas – 10 pt, **Bold**. Po paskutinio pagrindinio žodžio taškas nededamas.
- Skyrių pavadinimai: mažosiomis raidėmis, kairėje, dydis – 11 pt., **Bold**.
- Žodis *literatūra* – 10 pt, literatūros sąrašas – 9 pt dydžio.
- Santrauka anglų kalba (jei straipsnis rašomas kita kalba, santrauka rašoma lietuvių kalba): straipsnio pavadinimas didžiosiomis raidėmis 10 pt. dydžiu, **Bold**, žodis Summary – išretintas 2 pt. (nedėkite tarpų tarp simbolių), teksto dydis – 9 pt., pirma eilutė įtraukta 0.5 cm.
- **Paveikslai** ir **diagramos** turi būti aiškūs, brėžiniai – sugrupuoti į vieną objektą.
- Lentelės** ir **schemos** turi būti sunumeruotos, ir turėti pavadinimus.
 1. Lentelių pavadinimai rašomi virš lentelės centre.
 2. Paveikslų pavadinimai rašomi po paveikslu centre.

Pateiktas tekstas papildomai redaguojamas nebus.

PASTABA. Patogu naudotis parengtu straipsnio šablonu.

Klaipėdos universiteto leidykla

Vadyba 2014'1(24). Mokslo tiriamieji darbai

Klaipėda, 2014

SL 1335. 2014 06 05. Apimtis 18 sąl. sp. l. Tiražas 50 egz.
Išleido ir spausdino Klaipėdos universiteto leidykla
Herkaus Manto g. 84, 92294 Klaipėda
Tel. 8~46 39 88 91, el. paštas: leidykla@ku.lt