

ISSN 1648-7974

VAKARŲ LIETUVOS VERSLO KOLEGIJA  
WEST LITHUANIA BUSINESS COLLEGE



# VADYBA

2012 Nr. 1(20)

*Journal of Management*



Name of publication: **Journal of Management** (ISSN: 1648-7974)  
Issue: Volume 20/Number 1/2012  
Frequency: Semianual  
Languages of articles: Lithuanian, English, Russian  
Office of publication: Klaipeda University Press  
Herkaus Manto 84  
LT-922294, Klaipėda  
Lithuania

Editorial Office: Aušra Tarozaitė  
Scientific Research Department  
Public institution West Lithuania Business College  
Silutes pl. 2, LT-91110  
Klaipeda, Lithuania  
  
Phone +370 46 314 315  
Fax+370 46 314 320  
E-mail [mokslas@vlvk.lt](mailto:mokslas@vlvk.lt)

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

The journal is reviewed in:  
Index Copernicus (IC) database <http://www.indexcopernicus.com>  
Central and Eastern European online Library (CEEOL) database  
<http://www.ceeol.com/>  
EBSCO Publishing, Inc. Business Source Complete database  
<http://www.epnet.com>

Every paper is revised by two reviewers

Leidinio pavadinimas: **Vadyba** (ISSN: 1648-7974)  
Leidimas: Volume 20/ Number 1/2012  
Periodiškumas: Leidžiamas dukart per metus  
Straipsnių kalba: Lietuvių, Anglų, Rusų  
Leidėjo adresas: Klaipėdos universiteto leidykla  
Herkaus Manto g. 84  
LT-922294, Klaipėda

Redakcijos adresas: Aušra Tarozaitė  
Mokslo-taikomųjų tyrimų skyrius  
Viešoji įstaiga Vakarų Lietuvos verslo kolegija  
Šilutės pl. 2, LT-91110  
Klaipėda

Telefonas +370 46 314 315  
Faksas +370 46 314 320  
Elektroninis paštas [mokslas@vlvk.lt](mailto:mokslas@vlvk.lt)

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

Žurnalas referuojamas:

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

Kiekvienas straipsnis yra peržiūrimas dviejų recenzentų

## **Editor in Chief**

Habil. dr. prof. Antanas Andrius Bielskis, Klaipėda University (Lithuania)

## **Editorial board**

Prof. dr. Arūnas Lapinskas, Petersburg state Transport University (Russia)  
Prof. Gideon Falk, Purdue University Calumet (USA)  
Prof. Van de Boom, Jensen Fontys Hogeschool Communicatie (Holland)  
Dr. Albinas Drukteinis, Klaipėda University (Lithuania)  
Dr. Angelė Lileikiene, Siauliai University (Lithuania)  
Dr. Liutauras Kraniauskas, Klaipėda University (Lithuania)  
Dr. Marios Socratous, The Philips College (Cyprus)  
Dr. Vass Laslo, Budapest Communication School (Hungary)  
Dr. Vitalijus Denisovas, Klaipėda University (Lithuania)  
Prof.dr. Sébastien Menard, University of Le Mans (France)  
Assoc.prof. Maria Fekete-Farkas, Szent Istvan University (Hungary)  
Assoc.prof. Aušra Rasteniene, Vilnius University (Lithuania)  
Assoc.prof. Marjan Senegacnik, University of Maribor (Slovenia)  
Prof. Alica Kalašova, University of Žilina (Slovakia)  
Prof. Valentinas Navickas, Kaunas Technical University (Lithuania)

## **List of reviewers**

Prof. dr. Aleksandras Vytautas Rutkauskas, Vilnius Gediminas Technical University  
Prof. dr. Arūnas Lapinskas, Petersburg state Transport University  
Dr. Albinas Drukteinis, Klaipėda University  
Dr. Angelė Lileikiene, West Lithuania Business College  
Dr. Liutauras Kraniauskas, Klaipėda University  
Dr. Marios Socratous, The Philips College (Cyprus)  
Dr. Erika Župerkienė, Klaipėda University  
Prof. Rimantas Stašys, Klaipėda University  
Doc. dr. Violeta Grubliene, Klaipėda University  
Prof. Robertas Jucevičius, Kaunas Technical University  
Doc. dr. Genovaitė Avižonienė, West Lithuania Business College  
Prof. Zita Tamašauskienė, Šiauliai University



## **Turinys / Contents**

<b>ŽMOGIŠKUJŲ IŠTEKLIŲ VADYBA</b>	
Antanas Janušauskas .....	7
Academic concepts of police education	
Nijolė Bankauskienė, Egidijus Nedzinskas .....	13
Profesinis rengimas: bendrųjų gebėjimų ugdymas universitete	
Kubilay Ozyer, Yucel Erol, Ismail Alici .....	19
An emperical research upon the relation between emotional intelligence and organizational citizenship behavior	
Regina Bručkutė, Jurgita Paužuolienė, Violeta Docienė, Antanas Vaitiekus .....	29
Uždarosios akcinės bendrovės motyvavimo poveikis darbuotojams	
<b>EKONOMIKA, VERSLAS, PRAMONĖ</b>	
Antanas Janušauskas, Gediminas Aleksonis, Živilė Aleksonytė .....	37
Tarptautinių institucijų pozityvi veikla užtikrinant šalies saugumą	
Jurgita Karalevičienė, Rita Bužinskienė .....	45
Moderniųjų bankroto modelių tinkamumo įvertinimas įmonių bankroto diagnozavimui	
Didzis Rutītis, Anda Batraga, Lauma Muizniece, Kristofers Ritovs .....	55
Corporate identity dimensions in Latvian health care enterprises: results of expert survey	
Margarita Išoraitė, Donatas Rasčius .....	63
Prekės ženklo vaidmens tyrimas	
Mantautas Račkauskas, Vytautas Liesionis .....	71
Neproduktyvios valstybės išlaidos ir jų poveikis ekonomikos augimui	
Akvilė Čibinskienė .....	77
City tourism competitiveness model	
Ilia Savchenko .....	87
Shadow economy: Ukrainian case	
Gediminas Davulis, Neringa Slavinskaitė .....	93
The realization of fiscal decentralization principle and local taxes in Lithuania	
Remigijus Civinskas, Erika Laurušonytė .....	103
Viešųjų paslaugų tobulinimas: jungtinių paslaugų centrų steigimas	
Angelė Lileikienė, Gintarė Žebrauskytė .....	111
Lietuvos bankų aktyvų ir pasyvų valdymo strategijos ekonomikos nuosmukio sąlygomis ir įtaka paskolų portfelio kokybei	

TECHNOLOGIJOS IR DARNI REGIONINĖ PLĖTRA

Roberta Kareivaitė.....	121
Daugiakriterių metodų panaudojimas vertinant darnų vystymąsi	
Juozas Pekarskas, Anželika Raškauskienė, Algirdas Gavenauskas, Ona Kazlienė.....	129
Organic farming development in Lithuania after accession to the European union and future prospects	
Reikalavimai autoriams, norintiems publikuoti savo straipsnius.....	138



## ACADEMIC CONCEPTS OF POLICE EDUCATION

Antanas Janušauskas<sup>1</sup>

<sup>1</sup>*Mykolo Romerio universitetas*

---

### Annotation

Police education and training in Europe is changing. While the idea of university education for police and police professionalism was first proposed many years ago, there is still no consensus about what police professionalism actually means. While the idea of university education for police is supported by both police managers and academics, in principle, the body of knowledge in policing is still being developed. The paper deals with the development of the police personnel training system in Lithuania. The trends and developments in higher police education in Lithuania have generally confirmed the principal challenges identified in the Bologna Declaration – standardizes and integrates the Lithuanian education in the European Higher Education Area. In Lithuania was prepared the European qualifications framework focused on common references such as the sequencing of study cycles with specific descriptors of the profiles of degrees, introduction of ECTS. University education increased communication skills, public relations skills, report writing skills, response to new training, decision-making ability. That demonstrates that a university education requirement for police institutions is beneficial to the level of performance achieved by its police officers.

**Keywords:** police officer, university education, higher education.

### Introduction

Modern societies, and consequently professional policing, are becoming increasingly complex. Police training generally is turning from providing practical knowledge and skills for everyday practice to the inclusion of scientific and research issues. Many police officers today are lifelong trained in police management, law, police tactics, crime control, new technologies, and police ethics. The growing international dimension requires even more issues to be trained on. Initiated in 1999 in Bologna, the process of developing the European Higher Education Area has had a vital impact on changes taking place in higher police education in Lithuania. In line with recommendations of the Bologna Declaration – standardizes and integrates the Lithuanian education in the European Higher Education Area. Analyses of training needs clearly indicate that there is a great unfulfilled demand for this kind of educational service. For over 20 years, leaders in policing, including Police Department and the Ministry of Internal Affairs of Lithuania, commissioners' practitioners of police, have discussed and debated the need to professionalize police through university education. The debate remains ongoing to this day and various steps have been taken by Lithuanian Government and police organisations to reach the goal of police professionalism (Nefas S., Smalskys V. 2008). Essentially, the question is what can higher education do for police and what can it do for police management? Believe that the answer should be: Higher education represents expanded knowledge and understanding, determination, and endurance. It displays the culmination of numerous classes related to a specific field of study. University education looks as a mark of professional and personal accomplishment.

### Topics covered include problem and relevance

What manner of man is a future police officer? It is important to know the social environment where he has developed and the forming of personal characteristics as it makes influence not only on the advancement of ethno cultural, social, economical and scientific level, but also on the individual contemplation of a possible profile of a future police officer (Roberg R., Bonn S. 2004). The main purposes of the police are the maintenance of discipline, public defense, crime detection and protection of social and wealth property. Consequently, police officer has to be trained as self-independent and competent personality, who can take decisions in the conditions of enlarged risk expeditiously. Following the above-mentioned principles, seeking the aims of the police and implementing other tasks of public defense and property protection and also caring to implement the specific activity well, police officers must have enough professional knowledge and social experience as well as the completeness of personal qualities and attitudes (Faull J. 2009).

In addition, higher educated officers rated themselves higher on knowledge of the law, use of mediation and conflict resolution, investigation and report-writing skills, leadership, responsibility, and problem-solving skills. Essentially, empirical studies examining education levels of police officers to date can be divided into two broad categories: behavioral measures (arrest rates, complaints, commendations, etc.), and attitudinal measures (job satisfaction, receptivity to innovation, etc.). Overall, education has been identified as a positive force in the advancement of policing. Higher educated officer has a broader comprehension of civil rights issues from legal, social, historical, and political perspectives. Moreover, these officers have a broader view of policing tasks and a

greater professional ethos, thus their actions and decisions tend to be driven by conscience and values, consequently lessening the chance of erroneous decisions. If these arguments are valid, the logical conclusion is that the higher educated officer would be less likely to place the department in a liability situation. Higher educations offer the hands-on training necessary to conduct the duties of a police officer, and provide a theoretical framework of law enforcement, the responsibility of discretion and authority, or the ability to critically evaluate information and make sound decisions (Paoline E.A., Terrill W. 2007).

The only police training facility which provides higher police education in Lithuania is the Mykolas Romeris University Faculty of Public Security in Kaunas. The new legal and organizational situation of the Faculty of Public Security created new operational possibilities. When defining priority directions for the Faculty of Public Security development, it was necessary to take into account both interests of the Police, whose organizational unit the Faculty of Public Security is, and broadly understood public interest, manifesting itself in implementation of tasks related to public order and safety. In the process of preparing police officers in the Faculty of Public Security they are given knowledge in humanitarian, social, juridical and other sciences. While using complex knowledge we aim to develop logical and analytical capabilities of a future police officer. The education of a police officer is like a sort of art, which consists of obtained knowledge and skills as well as the method of cognition and analysis. Consequently, a police officer has to be trained as self-independent and competent personality, who can take decisions in the conditions of enlarged risk expeditiously (Jaschke H.-G., Neidhardt K.A. 2007). Theoretical knowledge must be closely related to practice (Nedzinskas E., Bankaukienė N. 2009).

This article focuses on the role of training and education for police officers in the Lithuanian. The **objective** of this paper is to highlight the complexity of the university education of police officers in Lithuania.

The following methods of investigation have been applied: analysis of scientific literature, analysis of documents.

### **Developmental trends in higher police education**

Higher education in the Lithuania is provided through the study programmes; in compliance with the Higher Education Act, the higher education institutions may admit the students to accredited study programmes only. In the spirit of the Bologna Declaration, the Lithuanian Higher Education Act sets that higher education shall be carried out through the study programmes at three levels. The first level is represented by the Bachelor study programmes, the second level by the Master, and the third level by the PhD study programmes. The study programme may be carried out only in the field of study which is a part of the defined list of the higher education fields of study. The standard length for the Bachelor study programme as a study programme of the first level is at least three years and at most four years. According to recommendations of the Bologna Declaration, the

Bachelor study programmes are oriented at acquisition of theoretical knowledge and practical knowledge based on the current state of science and art and at mastering their use at performing a profession or in the follow-up Master study. The Bachelor's degree has become an obligatory requirement for proceeding to the Master's level. In addition to that, all bachelor and master programmes offered by the Faculty of Security are subject to accreditation procedures as a result of the Declaration of Bologna.

Education is so integral to our life in society that even if we consider only formal instruction, it is not too much to say that the enterprise of education either has come to involve everyone alive or is expected to, that every other human endeavor of any importance depends on it and is served by it, and that almost every other such enterprise is stimulated by it and plays a part with respect to it, either as a source for its premises and methods, as part of its curriculum, or as one of its aims. Education is a practical art and a science and its normative justification takes man in society as its starting point. Education serves the social and the ethical and if it does not create difference, if it does not cultivate, confirm and contribute to the development of the excellences then it is not education. Within the Lithuanian system of police education, there is a coherent system of training at all levels of education. Each level is supported by an occupational profile and a related curriculum for each police officer. All profiles and all modules have been developed by academic professionals and police partners. The outcome of this process has been sanctioned by the Ministry of Education of Lithuania and Police Department of the Ministry of the Interior of Lithuania.

We defined police training as a process of imparting or acquiring particular knowledge or skills necessary for police work. University education enables critical evaluation of material. It provides a theoretical framework by which practical application is derived. It grants a broad understanding of subject matter. Mandating university for police officers will instill these benefits and serve to raise the standard among law enforcement officers, facilitating professionalism. Professionalism strives to develop officers who understand the boundaries of their authority, act with high moral resolve, and apply these traits in police duties. The benefits of higher education are well pronounced. University graduates earn more money, enjoy greater prestige, and generally have access to greater employment opportunities.

The process began in Lithuania in 2000. The new Higher Education Act and the related decree adjusted for the higher education institutions the compulsory application of the credit system based on ECTS. The credit system allows the student within the framework of the study programme he/she has enrolled in and in agreement with the study order, a self-profiling, that means, compilation of his/her study plan by an appropriate selection of optional and elective subjects the way it suits best of all to his/her idea of the study, as well as the speed of study in agreement with his/her individual dispositions or momentous social or financial situation, and mobility, i.e., the possibility to complete within the framework of his/her study programme a period of study



in another domestic faculty or university, or in a foreign higher education institution in the respective study programme. The study programme is divided into subjects. For clear arrangement of the content of study and evaluation of the study results a regulation was issued to set for higher education institutions the duty to elaborate an information sheet of the subject in which the basic information about the subject is indicated. Previously, study attainments were measured in study weeks, which corresponded to 40 hours of study time whereas current ECTS credit corresponds to 26 hours of study time. Instead of focusing on the courses required for completing a degree, the emphasis was to be on the skills and competences students should gain during their studies. Internal aspects of the process were the analysis of core content and student workload. This tool gives heuristic help for classifying curriculum contents in relation to three categories: essential knowledge, supplementary knowledge and specialized knowledge. Essential knowledge is knowledge that all students must possess and which is a necessity for further studies. Supplementary knowledge, in turn, is something that students should know, but it is not compulsory. Specialized knowledge includes specific details which are good to know but not necessary for proceeding with studies. The division into the three types of knowledge was taken into account when determining student workload and the number of hours needed for completing each course. Knowledge, skills and abilities gained in a higher school have to form a comprehensively sophisticated personality having abilities to plan, analyse actions and suitably and responsibly direct activities of other people. Appropriate competence and qualification must be achieved in order to help a future specialist to proceed from cognizance to practical application of knowledge and abilities to analyse and integrate available information and to demonstrate high common cultural competence. They have to know their – a member of the police organization – status, and can carry out the functions that are provided in the police as well as fulfill all the tasks committed.

Reform movements in law enforcement, such as the professionalization and community policing movements and more specifically, those reforms containing elements focused on education and training, were not advanced in isolation. One theme that has remained throughout all of the reform movements is the importance of education in creating a better prepared and more tolerant police officer. Recommendations for a better educated police force did not originate with community policing, or professionalization and accreditation. Endorsements for higher levels of education have appeared in several reform movements in policing, and have been present since the very beginnings of policing as a profession. Obviously, the officer on the beat need not be especially skilled in either the mental, biological or social sciences, nor should it be necessary for him to be intimately acquainted with every phase of the humanities. But none of these can be overlooked in the training of police officers if they are to have a broad, cultural, scientific, and technical background requisite for the performance of the modern officer's duties. Foreign language courses, especially for executive staff, rank high in the system of

police professional development training. Apart from police professional development courses, the Faculty of Public Security offers training courses typical for general higher education.

The destination of programme is to train qualified specialists of national state and social order, peace and safety, crime prevention, prevention activities, road safety and other spheres belonging to the police for the police institutions. Police management, as a paradigm practitioner discipline with an orientation to practical problem-solving, decision-making and action, can benefit from case based teaching. The case method, with its focus on action in real settings, can be used in the profession to validate and extend good practice. Cases that are practice based and problem-orientated can inform novice and experienced practitioners alike. Equally important, exposure to the case study method allows research to become part of practice. Cases are digestible and they accord with the practitioner culture. They do not intimidate like other forms of research, they extend the reach of personal experience, aid practical deliberation, and assist reflection. They maintain that the skills developed from the approach include:

1. Qualitative and quantitative analytical skills, including problem identification skills, data handling skills and critical thinking skills.
2. Decision making skills, including generating different alternatives, selecting decision criteria, evaluating alternative and formulating congruent action and implementation plans.
3. Application skills, using various tools, techniques and theories.

General skills gained in a Faculty of Security have to form a comprehensively sophisticated personality having abilities to plan, analyze actions and suitably and responsibly direct activities of other people. Appropriate competence and qualification must be achieved in order to help a future specialist to proceed from cognizance to practical application of knowledge and abilities to analyze and integrate available information and to demonstrate high common cultural competence. Lots of various modules adjusting theory and practice as well as forming attitudes and conviction have to be involved into the process of upbringing. Appropriate educational environment has to be formed for this purpose. The arrangers of programmes to plan realistically about the objective knowing that a particular programme will develop certain cognitive abilities, will help students to perfect practical abilities and what general skills will be developed. Academic programme can develop the following general skills: learning to learn, systemic and critical cogitation, self-motivation, creativeness and problem solving; communicative and information control (computer literacy and work with database system); reflective and changes control; presentation and career planning; work in an organization and leadership, cooperation (with a person and in a command), learning in the net of partnership.

The professional type positions held by police largely focus on police problem solving and decision making. Professional police as those with the ability to diagnose problems in confusing and variable situations, using their own diagnosis to make timely discretionary decisions in

circumstances of great stress. The reformers during the progressive era sought to remove politics from law enforcement by implementing a series of reforms designed to professionalize the police. These reforms produced changes in hiring practices, discretion and the structure of police. Hiring practices became merit-based rather than politically controlled. Line-level discretion was reduced or restricted as much as possible through hierarchy, specified rules, policies, and procedures, and the division of labor. Police, during this era, became the paramilitary structure that is still evident in modern day. While the reform or progressive era did well to standardize and professionalize police, several problems with professionalization surfaced. First, in the efforts to separate politics from policing reformers discounted the need and usefulness of line-level discretion. In addition, the highly centralized structure of law enforcement widened the gap between administration and line officers and further isolated the police from the public whom they served. Furthermore, as the police role became broader and more complex, traditional legal-based solutions were no longer effective or appropriate in many situations with which line officers were faced with. Problems such as these created the need for more community involvement and better police-citizen relationships. Higher education has been treated, even by police reformers, more as advanced training, or as remedial development than as a means of critically revisiting policing generally and police management particularly. Higher education can and does deliver technical and propositional knowledge, but police management practice is not just the liberal application of learnt theory. Higher education cannot create the certainty that many police students look for, in a field that rests in the grip of plural values, the balance of an essential dilemma, and the fog of paradox. The promise of police management education is best made out in its contribution to the ends of policing. Change short of this, say a change in internal process or procedure is more easily identified but can only be considered an advance when it frees up staff or resources for application elsewhere or allows for the better, more targeted, allocation of staff to public problems in the community.

Education, aimed at assisting the staff of the institutions of state, needs to focus on how they can rebalance the benefits and the burdens of social life, keep abreast of developments in policy, and systematically and critically develop their own knowledge base. A great deal of work has been done on identifying the training needs of the Lithuania Police. The training need covers the following topics: crime prevention, community policing, investigations management, forensic sciences and crime analysis, prosecutions, public order policing, traffic management, management and supervision, contemporary issues, public and media relations, professional standards, strategic planning and policy research. The protection of internal security requires constant monitoring, analysis and development of mechanisms supporting work efficiency of relevant public subjects. The Faculty of Public Security in Kaunas is the only police research centre which meets such requirements. University education ought to have a new relationship with police, and particularly police managers, based on voice as a method and a disposition.

This is a teachable point of view, a storyline that can inhabit our imaginations, and it allows that police managers as managers can learn, and that as students they can be taught.

In our faculty ongoing the next programmes of study: Bachelor's Programme in Law and Police Activities, Bachelor's Programme in Law and State Border Guard, Bachelor's Programme in Police Activities, Master's Programme in Law and Police Activities, Master's Programme in Law and State Border Guard, Master's Programme in Forensic Examination.

Another area of vital importance to the Faculty of Public Security is international cooperation. It aims at providing support for the basic school's activities (running higher education studies, training and professional development courses and carrying out scientific research). Among the Faculty of Public Security partners there are foreign public institutions in charge of the implementation of internal security tasks, in particular foreign police colleges, where commissioned officers and police executives are trained, as well as international police training organizations. The academic mobility is organized first of all through international programmes as well as on the basis of direct cooperation between the Lithuanian and foreign higher education institutions (Socrates/Erasmus, Leonardo da Vinci and other programmes). The European Commission Erasmus Program was created precisely to improve the quality and increase the volume of student and teaching staff mobility throughout Europe, the amount of multilateral cooperation between higher education institutions in Europe, the cooperation between higher education institutions and enterprises, and the spread of innovation and new pedagogic practices and support between universities in Europe.

Police educators don't need to be reactionary or revolutionary, nor do they need to support the status quo. They also don't need to wait for an ideal police institution to emerge before they can feel comfortable contributing to policing. Instead, what is required is that educators have an open idea of the ideal, celebrate and communicate their idea, and make contributions to its realization. The ongoing relationship between higher education and police can be based on the ongoing improvement of policing for its constituents, and arguably it should be. This is the light on the hill that is required by even the most vulgar pragmatist. After all, talk of policing may be rhetoric but it need not be empty rhetoric. One of the main challenges is the integration of an academic understanding of policing in a manner that is relevant to the police profession. In principle, we have to make that the police officer should be as skilled at their profession as much as one would expect a doctor or barrister.

### **Generalization**

The above information shows that basic processes involved in the Faculty of Public Security in Kaunas activities are dynamic in nature. These include educational activities, research and international cooperation. Similar dynamics is observed for changes which take place in the area of human resources, teaching

facilities and organizational structure. A particularly strong stimulus in this respect was the integration of higher police education into the system of general education and the incorporation of the latter in implementation of the Bologna Process. Key researchers believed, in principle, that university education was beneficial for police officers across all organizational ranks. There were different perspectives about the professional status of police and if, in fact, police could ever be considered true professionals. The role of university education in police organizations was also viewed from a variety of perspectives in the areas of police culture, competencies and promotions. Finally, there were different views on how police education and professionalism would manifest themselves in the future. Assumptions of several management reforms suggest that increased education of the police will affect job performance in several ways. Under community- and problem-oriented policing, higher education is assumed to improve problem-solving skills and provide police with a wider range of solutions outside legal sanctions. Under models of accreditation, higher education, (alongside training), is assumed to improve actual skills involved in the daily activities of policing such as communication with the public, diffusing potentially dangerous situations, and skills necessary to effectively solve crimes or prevent them from happening.

## References

- Faull J. Security in Europe-objective, initiatives and measures of the European Union. / *The New Police in Europe. The Professional Journal for Further Education and Training*. 2009. Vol 1, No 1, pp. 3–5.
- Jaschke H.-G., Neidhardt K.A. Modern police science as an integrated academic discipline: A contribution to the debate on its fundamentals / *Policing & Society*. 2007. Vol 17, No 4, pp. 303–320.
- Nedzinskas E., Bankaukienė N. Training practice – the premise for professionalism of a future officer of law enforcement. *Changes in Social and Business Environment : proceedings of the 3rd international conference*. Kaunas: Kaunas: Technologija. ISSN 1822-7090. 2009. pp. 279-288.
- Nefas S., Smalskys V. Physical Safety of People as the Common Function of the Police and Local Community / *Journal of Comparative Politics*. 2008. Vol 1, No. 1, pp. 82-92.
- Paoline E.A., Terrill W. Police education, experience, and the use of force / *Criminal Justice and Behavior*. 2007. Vol 34, No 2, pp. 179-196.
- Roberg R., Bonn S. Higher education and policing: Where are we now? / *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*. 2004. Vol. 27, No. 4, pp. 469-486.
- Survey on European police education and training. Final report 2006. // (internet resurs: [cepol.europa.eu/fileadmin/website/2010](http://cepol.europa.eu/fileadmin/website/2010)).

## AKADEMINĖS POLICIJOS PAREIGŪNŲ UGDYMO SAMPRATOS

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

Policijos mokymo ir lavinimo klausimas tapo ypač aktualus prasidėjus Bolonijos procesui, siekiant sukurti bendrą aukštojo mokslo erdvę Europoje. Šalys, šio proceso dalyvės, atsižvelgdamos į Bolonijos proceso reikalavimus, savo veiklą skyrė galimybių, modernizuoti policijos rengimo sistemas, paieškai. Tik nuo tinkamai parengto policijos personalo priklauso šalies visos teisėtvarkos politikos sėkmė. Policijos personalo kokybė labai priklauso nuo pasirinktos rengimo strategijos. Tampa akivaizdu, kad universitetinis išsilavinimas tapo policijos pareigūno privalumas: turėdamas aukštesnį išsilavinimo cenzą, pareigūnas galėjo geriau adaptuotis policijos ir piliečių santykiuose, kurie tapo atviresni ir keliantys abipusį pasitikėjimą. Pertvarkymai policijos pareigūnų rengime šalyje sudarė prielaidas kryptingai plėtoti pareigūnų tęstinio mokymo strategiją, sustiprino aukštojo policijos mokslo lygmenį. Šiame straipsnyje policijos pareigūnų rengimo problemos Lietuvoje nagrinėtos, atskleidžiant policijos personalo rengimo vadybinius aspektus, bei kompetencijų lavinimo problemas. Straipsnyje pagrindžiama nuostata, kad, rengiant šiuolaikinės policijos pareigūnus, nepakanka vien tik profesinio mokymo, formuojančio specialiuosius įgūdžius, o būtina jiems suteikti galimybę įgyti aukštąjį išsilavinimą. Konstatuotina, kad racionalus policijos įgūdžių mokymo formavimas universitete atsispindės šiuolaikinės policijos darbe, pagrįstu žinių stiprinimu ir savo profesinės veiklos gilesniu suvokimu. Ieškant policijos pareigūnų rengimo procese bendrų sąlyčio taškų, galinčių tapti vienijančiais policijos rengimą grandimi, manoma, jog svarbiausiu analizuojamu aspektu turėtų tapti mokymo programų turinio klausimas, nuo kurio priklausytų bendros kompetencijos pareigūno išugdymas. Straipsnyje siekiama išryškinti universitetinio lavinimo svarbą rengiant policijos pareigūnus Mykolo Romerio universiteto Viešojo saugumo fakultete. Straipsnyje nagrinėjami Bolonijos proceso įtakoti pokyčiai universitetiniame profesionalių policijos pareigūnų lavinime, dermė su pareigūnų rengimo programa, atlikta mokslinės literatūros analizė.

Konstatuotina, kad universitetinis išsilavinimas tampa būsimąjį policijos pareigūno privalumu, kadangi Mykolo Romerio universitetas rengia policijos pareigūną, atitinkantį naujosios viešosios vadybos standartus.

**Raktažodžiai:** aukštasis išsilavinimas, policijos pareigūnas.

**Antanas Janušauskas** – Mykolo Romerio universiteto Viešojo saugumo fakulteto Fizinio rengimo katedros docentas, biomedicinos mokslų daktaras, 105 mokslinių straipsnių autorius. Mokslinių interesų kryptys – visuomenės sveikata, studijų proceso optimizavimas ir karjeros ypatybės, visuomenės saugumas. Tel. 8 37 303668, el. paštas: [antanasjanusauskas@mruni.eu](mailto:antanasjanusauskas@mruni.eu)





## PROFESINIS RENGIMAS: BENDRŲJŲ GEBĖJIMŲ UGDYMAS UNIVERSITETE

Nijolė Bankauskienė<sup>1</sup>, Egidijus Nedzinskas<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Kauno technologijos universitetas, <sup>2</sup>Mykolo Romerio universitetas

### Anotacija

Šiame straipsnyje analizuojamos Mykolo Romerio universiteto Viešojo saugumo fakulteto Teisės ir policijos veiklos bakalauro studijų programos bendrojo lavinimo dalykų dalys, išryškinant jose bendrųjų gebėjimų plėtotę. Tuo remiantis visose universitetinėse programose yra didelis dėmesys skiriamas bendrųjų gebėjimų ugdymui. Tai aktualu rengiant įvairios srities specialistus, tarp jų ir policijos pareigūnus. Dažnai edukologams kyla klausimas, kaip ugdyti būsimą specialistą, kad jis pasižymėtų gebėjimu adaptuotis greitai besikeičiančioje, kupinoje iššūkių visuomenėje, turėtų sukaupęs būtina kiekį žinių, gebėtų jas taikyti įvairiose praktinėse situacijose, gebėtų analizuoti, interpretuoti ir numatyti tolimesnį savo karjeros kelią. PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: policijos pareigūnas, studentas, bendrieji gebėjimai, bakalauro studijų programa.

### Įvadas

Ugdymas-svarbiausias žmogaus tapimo veiksnys. Jo vaidmuo mūsų gyvenime tolydžiau auga (V.Jakavičius, 1998). Ugdymas - asmenybę kuriantis žmonių bendravimas sąveikaujant su aplinka bei žmonijos kultūros vertybėmis. Ugdymo sąveikos apimtis didelė, ji apima auginimą, švietimą, mokymą, lavinimą, auklėjimą, formavimą. Ugdymas vyksta derinant veiklą, bendravimą, bendradarbiavimą, santykius ir sąveiką. Galima skirti dvi ugdymo puses: išorinę (pedagoginius ugdymo veiksmus) ir vidinę (ugdymo vyksmus) (L.Jovaiša, 2002). Norint įgyvendinti pagrindinį ugdymo tikslą - ugdyti darnią, dvasingą, tobulą asmenybę (L.Jovaiša, 2002), svarbu formuoti dorines nuostatas ir jas atitinkančią elgseną. Žinios, mokėjimai, įgūdžiai, įgytos aukštojoje mokykloje, turi suformuoti visapusiškai išprususią asmenybę, žmogų, galintį planuoti, analizuoti veiksmus, tinkamai ir atsakingai vadovauti kitų asmenų veiklai.

Kad būsimas specialistas pereitų ribą nuo žinojimo iki praktinio žinių taikymo, nuo idėjinės iki naudojimosios teorijos, nuo gebėjimo atpažinti iki sugebėjimo analizuoti ir integruoti turimą informaciją, demonstruoti aukštą bendrakultūrinę kompetenciją, į policijos pareigūnų ugdymo procesą turi būti įtraukta ne tik daug įvairių modulių, derinančių teoriją su praktika, bet ir sudarytos sąlygos pasireikšti dorinėms nuostatoms.

Aukštojoje mokykloje įgytos žinios, mokėjimai, įgūdžiai turi suformuoti visapusiškai išprususią asmenybę, žmogų, galintį planuoti, analizuoti veiksmus, tinkamai ir atsakingai vadovauti kitų asmenų veiklai. Tam reikia įgyti atitinkamą kompetenciją ir kvalifikaciją, kad būsimas specialistas pereitų ribą nuo žinojimo iki praktinio žinių taikymo bei gebėjimo analizuoti ir integruoti turimą informaciją, demonstruoti aukštą bendrakultūrinę kompetenciją. Į jų ugdymo procesą turi

būti įtraukta daug įvairių modulių, derinančių teoriją su praktika, formuojančių požiūrius ir įsitikinimus.

Šių dienų žmogaus ugdymas palaipsniui virsta saviugda ir tęsiasi visą gyvenimą. Tai esminė jo tapimo, jo kelio į brandą dalis. Svarbu perimti kultūrinį paveldą, jį pažinti, patirti, atrinkti ir kūrybiškai tęsti bei plėtoti. Todėl visose universitetinėse aukštojo mokslo programose yra akcentuojami 4 švietimą grindžiantys principai: humaniškumas, demokratiškumas, nacionalumas ir atsinaujinimas. Taip atskleidžiama erdvė sąveikai tarp individo ir visuomenės su savo kultūra. Visa tai suvokiama, kaip nuolatinė kaita.

Apie policijos pareigūnų rengimą universitetinėje aplinkoje rašė ir šią problemą nagrinėjo: G.E.Rush (1991), D.Osborne ir T.Gaebler (1992), F.Denis (1995), M.Pagon, B.Vrijent-Novak (1996), R.Kalesnykas, (2000), R.Tidikis (2002), A.Laurinavičius (2002), R.Kalesnykas (2003), W.F.Walsh (2002), V.Smalskys (2002), V.Smalskys (2008), V.Smalskys (2002), G.Bubnys, V.Smalskys (2005), S.Greičius, R.Nagrockas (2005), K.Vitkauskas (2005), V.Smalskys (2007), V.Valeckas, A.Uleckas, P.Vepšta (2007), E.Nedzinskas, A.Janušauskas (2007), E.Nedzinskas (2007), A.Janušauskas, E.Nedzinskas (2008), V.Smalskys (2008), N.Bankauskienė, E.Nedzinskas, A.Janušauskas (2009), E.Nedzinskas (2009), E.Nedzinskas, N.Bankauskienė (2009), N.Bankauskienė, E.Nedzinskas (2010), N.Bankauskienė, E.Nedzinskas, A.Janušauskas (2010).

Tačiau analizuojant mokslinę literatūrą pasigendama straipsnių, kuriose būtų analizuojamos universitetinės mokyklos atskiros specialybių programos, kuriose dėmesys būtų skiriamas ne tik būsimąjo specialisto dalykiniam parengimui, bet ir bendrųjų gebėjimų ugdymui.

Svarbu rasti programos tikslo, uždavinių, temų, dalykinių žinių, pažintinių gebėjimų, praktinių bei bendrųjų gebėjimų dermę.

Bandoma atsakyti į tokius aktualius probleminius klausimus:

- ar Mykolo Romerio universiteto Viešojo saugumo fakulteto Teisės ir policijos veiklos programoje, šalia specialybinių gebėjimų, akcentuojama bendrųjų gebėjimų ugdymas?
- kaip būsimeji Teisės ir policijos veiklos studijų programos studentai vertina bendrųjų gebėjimų ugdymą aukštojoje mokykloje?

Tyrimo tikslas – išanalizuoti profesinio rengimo bendrųjų gebėjimų ugdymą universitete.

Tyrimo uždaviniai:

- ištirti Mykolo Romerio universiteto Viešojo saugumo fakulteto Teisės ir policijos veiklos programos, rengiančios policijos pareigūnus, turinį, akcentuojant bendrųjų gebėjimų ugdymą;
- atlikti kiekybinį tyrimą, išryškinant studentų požiūrį į bendrųjų gebėjimų ugdymą analizuotoje programoje.

Taikyti šie tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, dokumentų analizė, aprašomoji statistika, content (turinio) analizė. Studentų apklausa raštu atlikta 2009 metų balandžio – gegužės mėnesiais. Klausimą sudarė du blokai - demografinis ir atviro bei uždaro tipo klausimai. Atsakymai į uždarus klausimus buvo apdoroti taikant aprašomosios statistikos metodus (B.Bitinas, 2006, L.Rupšienė, 2007, V.Žydzūnaitė, 2006), o atsakymai į atvirus klausimus content (turinio) analizės metodu (L.Rupšienė, 2007, V.Žydzūnaitė, 2006). Statistinė analizė atlikta bazių vadybos sistema „Microsoft Access 7.0 for Windows“. Studento (t) kriterijus taikytas hipotezei apie vidutinių reikšmių lygybę tikrinti. Duomenų skirtumas statistiškai reikšmingas, kai -  $p < 0.05$ .

## Teoriniai bendrųjų gebėjimų ugdymo aspektai

Lietuvos aukštoji mokykla vadovaujasi Valstybinės švietimo strategijos 2003 – 2012 metų nuostatomis (2003), parengtomis įgyvendinant Mokymosi visą gyvenimą memorandumu (2001) ir Bolonijos deklaracija (1999) bei vėlesniais (Praha, Berlynas) dokumentais. Švietimo strategijos (Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatos, 2003) trečiajame ir ketvirtajame punktuose teigiama, kad „siekiant žinių, saugios ir konkurencingos ekonomikos prioritetų, reikia padėti ir asmeniui suvokti šiuolaikinį pasaulį, įgyti kultūrinę ir socialinę kompetenciją ir būti savarankišku, veikliu, atsakingu žmogumi, norinčiu ir gebančiu nuolat mokytis bei kurti savo ir bendruomenės gyvenimą, padėti asmeniui įgyti profesinę kvalifikaciją, atitinkančią šiuolaikinę technologijų, kultūros bei asmeninių gebėjimų lygį (...) nuolat tenkinti pažinimo poreikius, suteikti naujų kompetencijų ir kvalifikacijų, reikalingų jo profesinei karjerai ir gyvenimo įprasminimui“.

Todėl Lietuvos aukštoji mokykla šiandien akcentuoja kompetenciją plėtojančių studijų programų rengimą ir realizavimą. Jos turi remtis studentų kompetencijos (intelektinės ir praktinės veiklos) vystymu. Kaip nurodo P.Jucevičienė ir B.Simonaitienė (2008), „atskiras dėmesys gali būti skiriamas perkeliamųjų (iš vienos veiklos į kitą) kompetencijų ir gebėjimų vystymui“.

analizuojamoje literatūroje „perkeliamos“ kompetencijos yra įvardijamos kaip bendrosios kompetencijos.

Pagal 2005 m. liepos 22 d. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro įsakymą patvirtintos pagrindinių, specialiųjų profesinių ir vientisųjų studijų programų nuostatos (2005), kuriose nurodoma, kad programą sudaro trys tikslinės dalys. Vienoje iš jų – bendrojo lavinimo dalis, apimanti pasaulėžiūros ir bendros erudicijos aukštojo lavinimo dalykus, kurie nėra tiesiogiai susiję su reglamentuojamos krypties studijų turiniu; bendrajai erudicijai lavinti daugeliui studijų krypčių parenkami humanitarinių ir socialinių mokslų bei meno studijų dalykai, o humanitarinių ir socialinių mokslų studijų kryptims – ir fizinių bei biomedicinos mokslų dalykai.

Kaip nurodo N.Bankauskienė, A.Augustinienė ir N.Čiučiulienė (2009), programų rengėjai turi realistiškai nuspręsti ir planuoti, kokių dalykinių žinių suteiks programa, kokius pažintinius gebėjimus ugdys, kokius praktinius gebėjimus padės studentams tobulinti ir kokius perkeliamuosius (bendruosius) gebėjimus plėtos. Šiuo metu studijų proceso organizavimui ir optimizavimui reikšmingi gali būti šių autorių ir institucijų parengti tokie perkeliamųjų (bendrųjų) gebėjimų skirstymai:

Anot, S.Samulevičiaus, B.Simonaitienės, V.Stanišauskienės ir E.Katiliūtės (2007), universitetinė programa gali plėtoti šiuos perkeliamuosius (bendruosius) gebėjimus: mokymosi kaip mokytis, sisteminio ir kritinio mąstymo, savęs motyvavimo, kūrybiškumo ir problemų sprendimo; komunikacinius ir informacijos valdymo (kompiuterinio raštingumo ir darbo su duomenų bazėmis); reflektavimo bei pokyčių valdymo; prezentacijos ir karjeros planavimo; darbo organizacijoje ir lyderystės, bendradarbiavimo (su asmeniu ir komandoje), mokymosi partnerystės tinkle.

Pagal P.Jucevičienę ir B.Simonaitienę (2008), bendrąsias (perkeliamuosias) kompetencijas ir gebėjimus galima suskirstyti taip: asmeninės savybės (kūrybiškumas, atsakingumas, pilietiškumas), intelektualiniai gebėjimai (sisteminis, strateginis ir kritinis mąstymas), veiklos gebėjimas (tyrimas, etiniai ir vertybiniai sprendimų priėmimai, komunikacija, nuolatinis tobulėjimas, Žmogaus asmenybės pažinimas, komandinė veikla, konfliktų valdymas).

Pagal Europos Parlamento rekomendacijas Europos mokymosi visą gyvenimą kompetencijos (2001) yra šios: komunikacija gimtąją kalba, komunikacija užsienio kalba, matematinė kompetencija ir pagrindinės mokslo bei technologijų kompetencijos, informacinių technologijų žinojimas, mokymosi mokytis kompetencija, tarpasmeninė, tarpkultūrinė ir socialinė kompetencijos, pilietinė kompetencija, antrepreneriškumo kompetencija, kultūrinės raiškos kompetencija.

Išsami pateiktų bendrųjų (perkeliamųjų) kompetencijų ir gebėjimų analizė išryškino bendrąją jų dermę ugdymo procesui.

## Mykolo Romerio universiteto Viešojo saugumo fakulteto programos bendrųjų gebėjimų analizė

Mykolo Romerio universiteto Viešojo saugumo fakulteto Teisės ir policijos veiklos (toliau - MRU VSF TPV) 4 metų programą baigę absolventai įgyja Teisės ir

policijos veiklos studijų programos bakalauro diplomą ir jiems suteikiama teisininko kvalifikacija. Rengiant policijos pareigūnus, jiems suteikiama humanitarinių ir socialinių, teisinių ir kitų mokslų žinių. Kompleksiniu šių žinių naudojimu siekiama lavinti būsimo policijos pareigūno loginius ir analitinius gebėjimus, supažindinti su skirtingomis kultūromis ir vertybėmis. Kaip teigia F.Denis (1995), policijos pareigūno išsilavinimas yra tarsi gaunamų žinių ir įgūdžių naudojimo menas, pažinimo ir analizavimo metodas. Tačiau susiduriama su viena iš neigiamų aukštojo policijos pareigūno išsilavinimo ypatybių: baigę studijas ir atėję dirbti praktinį darbą būsiami policijos pareigūnai, turėdami didelį fundamentalių žinių arsenalą, nesugeba tinkamai jų interpretuoti. Todėl jiems sunkiau prisitaikyti prie greitai kintančių profesionalios veiklos sąlygų. Didaktinis rengimo procesas turi nagrinėti problemų grupes, lyginti jas ir analizuoti, o ne remtis pavieniais praktikos atvejais. Vadinasi, policijos pareigūnas turi būti rengiamas kaip savarankiška ir kompetentinga asmenybė, galinti operatyviai priimti sprendimus padidėjusios rizikos sąlygomis (R.Kalesnykas, 2003). Teorinės žinios turi būti glaudžiai siejamos su praktika.

Teisės ir policijos veiklos programos paskirtis - rengti policijos įstaigoms kvalifikuotus vidurinės ir aukštesniosios grandies specialistus, kurie suvoktų bendrą Europos Sąjungos (toliau – ES), nacionalinės valstybinės ir visuomeninės santvarkos, viešosios tvarkos ir saugumo, nusikalstamumo užkardymo, prevencinės veiklos, eismo saugumo ir kitų policijai priklausančių veiklos sričių sistemą, žinotų savo – kaip policijos organizacijos nario – statusą ir gebėtų atlikti profesinės kompetencijos ribose policijos pareigūnams numatytas funkcijas ir vykdyti jiems pavestas užduotis.

Absolventams, baigusiems Teisės ir policijos veiklos programą, suteikiama teisė eiti A lygio pareigas vidaus reikalų statutinėse įstaigose bei dirbti teisininko darbą įvairiose valstybinėse ar privačiose institucijose. Baigus studijų programą mokymąsi galima tęsti Teisės ir policijos veiklos, teisės, teisės ir valdymo bei kitose socialinių mokslų srities magistrantūros programose.

Teisės ir policijos veiklos programos tikslas - parengti kvalifikuotą pareigūną, dirbantį visų lygmenų policijos įstaigose, atitinkantį ES reikalavimus. Programoje numatomų gebėjimų ugdymas, tai sugebėjimas vykdyti vidaus reikalų sistemos vadovų keliamus profesinius uždavinius; lojalumas profesijai, bendrauti ir spręsti praktines problemas ir situacijas; gebėjimas elgtis stresinėse situacijose (priimti tinkamą sprendimą); gebėjimas išklausti; objektyvumas, nuolatinis naujų profesinių žinių siekimas; fizinis pasirengimas; noras tobulėti; darbas kolektyve (komandoje); kalbų mokėjimas, darbas su informacija ir informacinėmis technologijomis.

Programos struktūros ir modulio turinio tikslas yra:

1. Pasiiekti, kad studijų programos struktūra ir modulių turinys garantuotų teorinių žinių bei praktinių įgūdžių, reikalingų praktinėje veikloje, apimtį.

2. Parengti studentus taip, kad jie, baigę studijų programą sugebėtų pritaikyti Lietuvos Respublikos įstatymus ir normatyvinius dokumentus; gebėtų panaudoti specialias priemones, šaunamąjį ginklą ir kovinius veiksmus įstatymų nustatyta tvarka; gebėtų

panaudoti specialias priemones, šaunamąjį ginklą ir kovinius veiksmus įstatymų nustatyta tvarka; mokėtų bendrauti su piliečiais tipinėse ir netipinėse situacijose; sugebėtų vykdyti vidaus reikalų sistemos vadovų keliamus profesinius uždavinius.

Tam tikslui pasiekti reikalingi šie programos modulių dalykai: filosofija, pirmoji medicinos pagalba, religijotyra, specialybės kalba, psichologija, šeimos pedagogika, tarpasmeniniai konfliktai ir jų sprendimo strategija, logika ir mokslo metodologija, užsienio kalba, informatika, bendravimo psichologija, Lietuvos kultūros istorija, valdymo psichologija, politologija ir politinė sociologija.

Analizuojamos programos vidinių ryšių analizė rodo, kad egzistuoja tamprios sąsajos tarp dėstomų studijų dalykų modulių ir numatomų gebėjimų sėkmingo ugdymo.

### **Bendrųjų gebėjimų ugdymo tyrimas, rengiant policijos pareigūnus universitete**

Rengiantis tyrimui išanalizuota MRU VSF TPV studijų programa. Išryškinti bendrieji šios programos gebėjimai.

Siekiant gauti platesnę informaciją, kaip formuojami ir plėtojami policijos pareigūnų bendrieji gebėjimai bakalauro studijose, reikia išsiaiškinti, kaip patys būsimeji specialistai vertina šį procesą. Straipsnio autoriai, norėdami rasti atsakymus į šiuos klausimus, atliko empirinį tyrimą. Pasirinktas apklausos raštu metodas (B.Bitinas, 2006, L.Rupšienė, 2007, V.Žydžiūnaitė, 2006). Klausimai buvo suformuluoti, atsižvelgiant į programų teorinės analizės metu išskirtus bendruosius gebėjimus.

Tyrimas atliktas 2009 metų balandžio – gegužės mėnesiais, apklausus raštu MRU VSF TPV studijų programos studentus. Apklausoje dalyvavo 57 MRU VSF TPV studijų programos III kurso studentai. Daugiau kaip pusė dalyvavusių apklausoje raštu yra vaikinai (58 proc.) ir 42 proc. visų respondentų - merginos.

Pirmiausiai respondentams buvo užduotas klausimas, ar valstybės ūkiui, žvelgiant iš ekonominio taupumo pozicijų, reikėtų rengti plačios erudicijos ir kultūrinio išprusimo bei plataus akiračio specialistą.

Daugiau kaip pusė (58 proc.,  $p < 0,05$ ) visų respondentų šiai nuomonei pritarė. Beveik trečdalis (28 proc.) visų respondentų nurodė, kad būsiamam specialistui reikėtų suteikti gerų specializacijos pagrindų ir pateikti minimalų kiekį kultūrinės informacijos. Tik 14 proc. visų respondentų pasisakė už būsimojo specialisto siaurą specializaciją, orientuotą tik į specialybę.

Galima konstatuoti, mūsų apklausti studentai labiau akcentuoja plačios erudicijos ir kultūrinio išprusimo bei plataus akiračio specialisto rengimą.

Taip pat respondentai buvo paklausti apie bakalauro studijų trukmę. Turint omenyje, kad, rengiant plačios erudicijos ir išprusimo specialistą, reikia suteikti ne tik specializacijos žinių, bet ir išplėtoti bendruosius (perkeliamuosius) gebėjimus, programoje reikia modulių, kurių įvedimas prailgina studijų trukmę. 68 proc. ( $p < 0,05$ ) visų respondentų pasisakė už ketverių metų studijas, trečdalis (30 proc.) palaikė nuomonę, kad

studijos trukmę trejus metus ir tik 2 proc. pasisakė už dvejus studijų metus.

Respondentai, atsakydami į trečiąjį klausimyno klausimą, pateikė savo argumentuotą nuomonę, kodėl jie siūlo tokią bakalauro programos trukmę. 68 proc. MRU VSF TPV studijų programos studentų, argumentuodami už ketverių metų bakalauro studijas, nurodė, kad:

- reikalingas bakalauro žinias per trumpesnę laiką sunku įsisavinti;
- dviejų ar trijų metų neužtektų, norint parengti aukšto lygio ir plačios specializacijos darbuotojus. Reikia laiko įsisavinti tiek teorinius dalykus, tiek išmoktas žinias pasitikrinti atliekant praktiką;
- jau vien žodis specialistas reiškia savo srities žinovas. Manau, įgyti tinkamų žinių ketverių metų laiko tarpo užtenka, tačiau ne mažiau;
- optimaliausias variantas per tokį laikotarpį įsisavinti bakalauro specialisto žinioms;
- keturi metai optimaliausias laikas įgyti tinkamą kvalifikaciją;
- specialistas – žmogus, turintis tam tikrų specialiųjų žinių, o per dvejus ar trejus metus, manau, gerą specialistą paruošti sunkiau nei per ketverius;
- per ketverius metus studentas gali neskubėdamas į viską įsigilinti, atlikti daugiau praktikos, subręsti pasirinktame dalyke;
- kadangi rengiamas plataus akiračio studentas, tai studijuojamų dalykų bus daugiau. Geriau mažiau dalykų per semestrą, bet turėtų būti keliami reikalavimai studijų kokybei.

Bet būta ir kitos nuomonės: net trečdalis visų respondentų pasisakė už trejų metų bakalauro studijas. Jie akcentavo specialybinių dalykų svarbą, kritiškiau vertindami bendrakultūrinių dalykų studijas. Kai kurie respondentai nurodė, kad per pirmuosius dvejus metus universitete yra mokomasi „daug nereikalingų bendrųjų dalykų“. Jie mano, kad jau pirmaisiais studijų metais reikėtų studijuoti ne tik bendruosius, bet ir specialybinius dalykus.

Respondentai buvo paprašyti pažymėti, kokių bendrųjų gebėjimų ir bendrauniversitetinių dalykų žinių turėtų įgyti studijų metais būsimasis absolventas.

MRU VSF TPV studijų programos respondentai - vaikinai mano, kad bendrieji (perkeliamieji) gebėjimai geriausiai ugdomi, mokantis šių dalykų: užsienio kalbų, informacinių technologijų, ES sandaros ir institucijų veiklos, bendravimo psichologijos, etikos pagrindų, Lietuvos kultūros istorijos, vadovavimo psichologijos, kalbos kultūros, dalykinės komunikacijos, socioedukacinio darbo pagrindų bei problemų sprendimo.

MRU VSF TPV studijų programos respondentės - merginos pirmenybę, tobulinant bendruosius (perkeliamuosius) gebėjimus atidavė šiems dalykams: bendravimo psichologijai, informacinių technologijų išmanymui, teisės ir etikos pagrindams, užsienio kalboms ir kalbos kultūrai, problemų sprendimų lavinimui, ES sandaros ir institucijų veiklai, vadovavimo psichologijai, darbui komandoje, dalykinei komunikacijai ir socioedukacinio darbo pagrindams. Nenustatyti MRU

VSF TPV studijų programos studentų pageidavimų skirtumai mokytis atskirų dalykų tarp merginų ir vaikinų.

Apibendrinant MRU VSF TPV studijų programos respondentų nuomonę, galime teigti, kad, plėtojant bendruosius (perkeliamuosius) gebėjimus ir bendrauniversitetinius dalykus, labai svarbūs ir vidutiniškai svarbūs yra šie dalykai: Teisės pagrindai; Informacinių technologijų išmanymas ir gebėjimas jomis naudotis; Užsienio kalbos; Bendravimo psichologija; Kalbos kultūra; Europos Sąjungos sandara ir institucijų veikla; Problemų sprendimas; Vadovavimo psichologija; Tarpasmeniniai konfliktai ir jų sprendimo strategija; Lietuvos kultūros istorija; Dalykinė komunikacija; Darbas komandoje; Socioedukacinio darbo pagrindai.

Šių dalykų pasirinkimą galima būtų vertinti kaip galimybių įsitvirtinti darbo rinkoje sustiprinimą, taikant aukštojoje mokykloje įgytas teorines žinias praktikoje.

## Išvados

Ištyrus MRU VSF TPV studijų programą, išryškėja šių bendrųjų (perkeliamųjų) gebėjimų ugdymo galimybės: mokymasis komunikuoti gimtąja ir užsienio kalbomis, mokymasis naudotis informacinėmis technologijomis, gebėjimas būti objektyviais, mokėti apdoroti informaciją ir duomenis, teisingai žodžiu ir raštu pateikti tyrimų rezultatus, gebėti išklausti ir dirbti komandoje, gebėti spręsti problemas turint ribotą informacijos kiekį. Tai dera su reikalavimais, kurie yra pateikti Darnaus vystymosi švietimo strategijoje ir atitinkamuose Lietuvos Respublikos norminiuose dokumentuose.

Apibendrinant visų tyrime dalyvavusių respondentų nuomonę, galime teigti, kad bendrųjų (perkeliamųjų) gebėjimų ugdymui labai svarbios ir vidutiniškai svarbios šios disciplinos bei jų sandai: Teisės pagrindai, Informacinių technologijų išmanymas ir gebėjimas jomis naudotis, Užsienio kalbos, Bendravimo psichologija, Kalbos kultūra, Problemų sprendimas, Vadovavimo psichologija. Tačiau šios institucijos informantai abejingi religijotyros ir pedagogikos pagrindų disciplinoms. Įdomu tai, kad respondentai paminėjo disciplinas, kurių nesimoko (jų nėra programoje), tačiau mano, kad tos disciplinos padeda vystyti bendruosius (perkeliamuosius) gebėjimus. Tai – Pasaulio kultūros istorija, Lietuvos kultūros istorija, Retorikos pagrindai, Socioedukacinio darbo pagrindai, Europos Sąjungos sandara ir institucijų veikla, Tarpasmeniniai konfliktai ir jų sprendimo strategija. Analizuojant studentų atsakymus, matyti, kad jie pageidautų platesnio bendrakultūrinių disciplinų spektro.

## Literatūra

- Bankauskienė, N., Augustinienė, A., Čiučiulienė, N. (2009). Kaip parengti kvalifikacijos tobulinimo programą. Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
- Bankauskienė, N., Nedzinskas, E., Janušauskas, A. (2009). Education of general abilities preparing engineers and judicial officers (the Case of Kaunas Technological University and Mykolas Romeris University). Global cooperation in engineering education: innovative



- technologies, studies and professional development: international conference proceedings, October 1-3, 2009, Kaunas, Lithuania, p. 166-177.
- Bankauskienė, N., Nedzinskas, E. (2010). Teachers about responsibility training of future specialists. Global cooperation in engineering education: innovative technologies, studies and professional development: conference proceedings: October 7-8, 2010, Kaunas University of Technology, Kaunas, Lithuania. Kaunas: Technologija, 86-90.
- Bankauskienė, N., Nedzinskas, E., Janušauskas, A. (2010). Studentai apie mokomąją būsimojo policijos pareigūno praktiką. Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka (4): mokslinių straipsnių rinkinys. Mykolo Romerio universitetas. Viešojo saugumo fakultetas: [elektroninis išteklius]. Kaunas: Mykolo Romerio universitetas. 2010-06-28, p. 4-14: iliustr.
- Bitinas, B. (2006). Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas. Vilnius: Kronta.
- Bubnys, G., Smalskys, V. (2005). Policijos valdymo ir rengimo pokyčiai naujosios viešosios vadybos kontekste. Respublikinės mokslinės konferencijos „Teoriniai ir praktiniai statutinių pareigūnų rengimo aspektai“ straipsnių rinkinio medžiaga, pp.78-86. Mykolo Romerio universitetas, Kauno policijos fakultetas.
- Denis, F. (1995). Management Training of Senior Police Officers: A Survey of Seven West – European Countries. – Budapest: Institute for Management Training and Police Research.
- Greičius, S., Nagrockas, R. (2005). Motyvacijos įtaka studijų procesui. Teoriniai ir praktiniai statutinių pareigūnų rengimo aspektai [Elektroninis išteklius]: respublikinė mokslinė konferencija, 2005 m. birželio 10 d., Kaunas: straipsnių rinkinys.
- Jakavičius, V. (1998). Žmogaus ugdymas, Klaipėdos universiteto leidykla.
- Janušauskas, A., Nedzinskas, E. (2008). Professional career of the students of faculty of public security. Global cooperation in engineering education: innovative technologies, studies and professional development : international conference proceedings, October 2-4. 2008, Kaunas, Lithuania, p. 139-142.
- Jovaiša L. (2002). Edukologijos įvadas. Trečiasis leidimas. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
- Jucevičienė, P., Simonaitienė, B. (2008). Tarpdalykinės magistrantūros programa ir jos įgyvendinimo modelis adaptuotas darnaus vystymosi programai. UAB „Biznio mašinų kompanija“, Kaunas.
- Kalesnykas, R. (2003). Policijos pareigūnų rengimas kai kuriuose Europos valstybėse. Jurisprudencija: mokslo darbai. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, t 48 (40), p. 65-78.
- Laurinavičius, A. (2002). Statutinių valstybės tarnybų pareigūnų karjeros ypatumai. Jurisprudencija, t. 35(27), p. 35–45.
- Nedzinskas, E., Janušauskas, A. (2007). Studentų mokomosios praktikos reikšmė rengiant policijos pareigūnus. Policijos pareigūnų profesinio rengimo aktualijos [Elektroninis išteklius]: mokslinių straipsnių rinkinys, p. 61-69.
- Nedzinskas, E. (2007). Peculiarities of the assessment of a profession chosen by students applying on the data of practice. Global cooperation in engineering education: innovative technologies, studies and professional development: international conference proceedings, October 4-6. Kaunas. Lithuania, p. 121-124.
- Nedzinskas, E., Janušauskas, A. (2007). Ar pakankamas būsimųjų policijos pareigūnų rengimas tarnybai : mokomųjų praktikų vertinimo analizė. Policijos pareigūnų profesinio rengimo aktualijos [Elektroninis išteklius] : mokslinių straipsnių rinkinys, p. 41-50.
- Nedzinskas, E. (2009). Būsimųjų teisėsaugos pareigūnų mokomoji praktika, edukacinis aspektas. // Vadyba : mokslo tiriamieji darbai. Vakarų Lietuvos verslo kolegija. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. Nr. 2(14), p. 113-118.
- Nedzinskas, E., Bankauskienė, N. (2009). Training practice – the premise for professionalism of a future officer of law enforcement. Changes in Social and Business Environment Proceedings of the 3th International Conference. Held on November 4-5. Panevėžys, Lithuania, p. 279-288.
- Osborne, D., Gaebler, T. (1992). Reinventing Government. How the Entrepreneurial Spirit is Transforming to the Public Sector. Reading Mass Addison Wesley.
- Pagon, M., Virjent-Novak, B., Djuric, M., Lobnikar, B. (1996). European Systems of Police Education and Training. Policing in Central and Eastern Europe: Comparing Firsthand Knowledge with Experience from the West. (ed. M. Pagon). – Ljubljana, Slovenia: College of Police and Security Studies.
- Rupšienė, L. (2007). Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
- Rush, G. E. (1991). The Dictionary of Criminal Justice. Third Edition. - Toronto: The Dushkin Publishing Group, Inc., p. 252.
- Samulevičius, S., Simonaitienė, B., Stanišauskienė, V., Katiliūtė, E. (2007). Rekomendacijos inovatyvioms pedagogų rengimo programoms ir jų realizavimui. Vilnius: Mokytojų, kompetencijos centras.
- Smalskys, V. (2007). Policijos personalo rengimas: modernių kvalifikacijų ir kompetencijų paieška. Policijos pareigūnų profesinio rengimo aktualijos (mokslinių straipsnių rinkinys). Kaunas: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo saugumo fakultetas, p. 6-14. (CD).
- Smalskys, V. (2002). Policijos personalo atrankos ir rengimo politikos lyginamieji aspektai (Lenkijos pavyzdžiu). Jurisprudencija, t. 36(28), p.101-112.
- Smalskys, V. (2007). Policijos personalo rengimas: modernių kvalifikacijų ir kompetencijų paieška. Policijos pareigūnų profesinio rengimo aktualijos (mokslinių straipsnių rinkinys). Kaunas: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo saugumo fakultetas, p. 6 – 14. (CD).
- Smalskys, V. (2008). Policijos personalo rengimo šiuolaikinės kryptys. Viešoji politika ir administravimas, 23, p. 88-97.
- Tidikis, R. (2002). Policijos mokslų sisteminimo metodologinės prielaidos. Jurisprudencija: mokslo darbai. Vilnius: LTU, t. 35(27).
- Tidikis, R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius: LTU.
- Vitkauskas, K. (2005). Mokomosios praktikos įtaka policijos pareigūnų rengimui. Teoriniai ir praktiniai statutinių pareigūnų rengimo aspektai [Elektroninis išteklius].

ištekliai]: respublikinė mokslinė konferencija, 2005 m. birželio 10 d., Kaunas: straipsnių rinkinys, p. 6-15.  
Walsh, W.F. (2002). Policing at the Crossroads: Changing Directions for the new Millennium. International Journal of Police Science & Management. Vol. 1. No 1, p. 17-25.  
Žydžiūnaitė, V. (2006). Taikomųjų tyrimų metodologijos charakteristikos. Vilnius: Ciklonas.

### **Teisės aktai**

Joint Declaration of the European Ministers of Education convened in Bologna on the 19th of June 1999.  
Mokymosi visą gyvenimą memorandumas. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. Lietuvos suaugusiųjų švietimo asociacija. – Vilnius, 2001.  
2003 m. liepos 4 d. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimu Nr. IX-1700, patvirtintos Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatos.  
2005 m. liepos 22 d. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro įsakymą Nr. ISAK-1551 patvirtintos pagrindinių, specialiųjų profesinių ir vientisųjų studijų programų nuostatos.

Pasiūlymas dėl Europos Parlamento ir Tarybos rekomendacijos dėl pagrindinių mokymosi visą gyvenimą kompetencijų, 2005-11-10, COM (2005) 548 final.

### **PROFESSIONAL TRAINING: GENERAL SKILLS EDUCATION AT UNIVERSITY**

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

This paper analyzes Mykolas Romeris University Public Safety Department of Law and Police Activities bachelor's degree program in general education subjects are, highlighting their key skills development. On this basis, all university programs have a strong focus on basic skills education. It is important for the development of various professionals, including police officers. Educationists often wonder how to educate future professionals that they share the ability to adapt to a rapidly changing, challenging and society, should build up the necessary amount of knowledge to be able to apply them in various practical situations, able to analyze, interpret and provide further his career.

**Keywords:** police officer, student, general skills, bachelor's degree program.

---

**Nijolė Bankauskienė** – Kauno technologijos universiteto Socialinių mokslų fakulteto Ugdymo sistemų katedros profesorė, socialinių mokslų (edukologija) daktarė. Edukologijos instituto Edukacinės kompetencijos centro direktorė, 85 mokslinių straipsnių autorė. Mokslinių interesų kryptys – edukologijos istorija, lietuvių kalbos mokymo didaktika, pedagogų rengimas, veiklos tobulinimo tyrimai, komunikacija, pedagogo vaidmenų kaita, kompetencijų raiška socioedukacinė veikla. Tel. 8 37 300 134, el. paštas: nijole.bankauskiene@ktu.lt

**Egidijus Nedzinskas** – Mykolo Romerio universiteto Viešojo saugumo fakulteto Policijos veiklos katedros lektorius, Kauno technologijos universiteto edukologijos krypties doktorantas, 30 mokslinių straipsnių autorius. Mokslinių interesų kryptys – studijų proceso optimizavimas ir karjeros ypatybės, edukacinės ir mokymosi aplinkos, visuomenės saugumas. Tel. 8 37 303 659, el. paštas: e.nedzinskas@mruni.eu



## AN EMPIRICAL RESEARCH UPON THE RELATION BETWEEN EMOTIONAL INTELLIGENCE AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

Kubilay Ozyer<sup>1</sup>, Yucel Erol<sup>2</sup>, Ismail Alici<sup>3</sup>

*1Department of Business Administration, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Tokat, Turkiye*

*2Department of Business Administration, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Tokat, Turkiye*

*3Sebinkarahisar Vocational School of Higher Education, Giresun University, Giresun, Turkiye*

*Kharkiv Institute of Finance of Ukrainian State University of Finance and International Trade*

---

### Abstract

In this study, it has been investigated whether there is a relation between emotional intelligence and organizational citizenship behavior or not. Emotional intelligence and organizational citizenship behavior are two important variables effective upon employees' both private life and business life. In the global business world workforce for organizations are the most important competitive advantage factor. That's why it is too important to improve workforce of organizations. To this aim in this study it has been analysed individual and organizational aspects of workforce. These are emotional intelligence and organizational citizenship behavior. To measure emotional intelligence and organizational citizenship behavior were used questionnaires. According to the result of the study which included 77 students, there has been a significant and strong relation between emotional intelligence and organizational citizenship behavior. There occurred different correlations in correlations between organization citizenship behavior sub-dimensions and emotional intelligence.

KEYWORDS: Emotional Intelligence, Organizational Citizenship Behavior.

### 1. Introduction

Emotional Intelligence has become a frequently discussed subject in psychology and behavioral sciences disciplines recently. In relevant literature, there have been many assumptions that emotional intelligence affects many variables about many job environments such as job performance, job satisfaction, absenteeism, dependency and leadership. According to some studies carried out for this issue, emotional intelligence positively effects job performance enhancing the quality of business life. Organizational citizenship behavior is a subject that is a commonly discussed in organizational behavior sciences and human resources disciplines. On the other hand, organizational citizenship behavior which shows similarity in terms of meaning in informal organization definitions has been a subject matter of organizational behavior researches since 1980s and it has been discussed, analyzed and revealed in those studies that this behavior improves organizational performance and individual performance, its relations with job satisfaction, motivation, organizational justice, and performance. Emotional intelligence and organizational citizenship behavior maintain their presence as a subject worth being researched in public and private sector institutions.

### 2. Emotional Intelligence

#### 2.1. Intelligence

Beginning from Aristotle to the first half of the 20<sup>th</sup> century, philosophers and psychologists defined intelligence as 'a general strength'. According to Guilford, intelligence includes action, content and product. According to Binet, intelligence is perception of

the outer world in the strict sense, putting perceptions into memory and the process of thinking over this content (Atalay, 2007).

Although there are many intelligence definitions in literature, the most salient belongs to Wechsler. According to Wechsler (1958), intelligence is the individual's power of discussing his ideas with his surrounding efficiently, clear-thinking and acting in accordance with the purpose. Until Gardner, intelligence was generally considered as being unilateral and isolated from the real life. Howard Gardner made an expression which will break the taboos over the intelligence claiming that he did not find the definition of intelligence adequate. In 1993, he pointed out that human intelligence must be expressed with a thing more than IQ, and so multiple intelligence theory (MIT) was developed (Mabocoglu, 2006). Gardner has objected to thinking for only IQ in his book namely Frames of Mind it has been published in 1983. According to Gardner, IQ tests that provide monotype intelligence style remain incapable of specifying a successful person because of intelligence's pluralist structure. In his theory of intelligence, Gardner revealed eight types of intelligence (linguistic, mathematical, visual, bodily, musical, naturalist, intrapersonal/personal intelligence and social intelligence) (Maxwell, 2010).

#### 2.2. Emotional Intelligence

Basis of emotional intelligence goes back to studies of Thorndike who mentioned that one important component of intelligence was social ability in 1920s. Thorndike defined social intelligence as understanding the others and behaving in accordance with it (Hancer and Tanriverdi, 2003). Development of emotional intelligence

emerged with determining that most of the people who were successful at general measurement tests (university selection examination, IQ tests, etc.) which were used to measure one's success about a subject were not successful in real life (Cumming, 2005). Although there have been carried out many studies and several different views were

suggested concerning emotions until today, Salovey and Mayer have been the first who revealed the notion of "emotional intelligence" (Tugrul, 1999). Even though Salovey and Mayer were the ones who revealed emotional intelligence, the one who popularized the notion was Daniel Goleman, nevertheless.

**Table 1**

#### Historical Development of Emotional Intelligence

##### 1900–1969

- Social Intelligence (Thorndike, 1920) appeared for the first time.
- Psychological testing field was developed for intelligence.

##### 1970–1989

- with studies carried out for artificial intelligence, how computers will understand and make reasoning about emotional intelligence were analyzed.
- Experimental studies were performed about social intelligence.
- the term of emotional intelligence was started to be used rarely.

##### 1990–1993

- First emotional intelligence measurement was published.
- It was the period when first articles about emotional intelligence were written.

##### 1994–1997

- Daniel Goleman's popular book called Emotional Intelligence was published. (It became one of best-sellers.)

##### 1998 ----

- As a result of new researches, different intelligence models and measurement models have been created.

**Reference:** Mayer et al., (2004)

Emotional intelligence appears as an important factor that can measure performance of individuals in their business life above and beyond their daily lives, increases or decreases the success, contributes to the measurement of individual's managerial qualities, and develops intra-organizational interaction and communication (Petrides and Furnham, 2000). Goleman defined emotional intelligence as is: "Emotional intelligence the individual's ability of understanding his/her personal emotions, showing empathy towards the others and arranging the emotions in a way that will enhance the life." (Akkoc, 2007). Cooper and Sawaf defined emotional intelligence as is: "Emotional intelligence is the ability of sensing, understanding, and efficiently using the power of emotions and quick perceiving as a source of human energy, knowledge, relationships and effect." (Konakay, 2010). According to Epstein, emotional intelligence is a mental ability. It is not only having emotions but also understanding what they mean, as well. Concept of emotion requires intelligence; however, those are the emotions which convey the individual to the mental system and allow creative thinking (Erdogdu, 2008). When emotional intelligence has been evaluated as a range of positive behaviors, it is seen that there are five main factors that affect a person's behaviors. Developing in this direction is only possible trying to use components in the most efficient way. It is possible to summarize those factors' general features as such (Duzgun, 2004).

*Knowing Yourself;* The most basic ability that contributes to emotional intelligence is identifying emotional expressions correctly. Being deprived of the ability of understanding and differentiating the emotions correctly from each other render other abilities useless

(Canbulat, 2007). Knowing yourself (self-consciousness) is an impartial mood that maintains being self-directed even within stormy emotions (Dogan and Demiral, 2007). Knowing yourself provides the individual to understand his/her personal values and targets, as well. People who know themselves well are distinguished with their self-confidence. Self-confidence is individual's knowing about his/her internal structure, preferences, skills, intuitions, strength and limits (Somuncuoglu, 2005).

*Self-Adjustment;* This is like a person's inner-talking with the self and prevents us from being captive of our feelings. Normally, anyone can be in a bad mood, some people manage to take those under control and transform these into a convenient way. The one who controls his/her own feelings is sensible and can improve productivity creating an environment of confidence and justice. (Akkoc, 2007). There can be some feelings, thoughts and desires that will make us surprised when we realize a step under the apparent feelings, thoughts and desires. It is necessary to meet and face with those. Because feelings, thought and desires that we do not meet direct us; we can sometimes have the opportunity to direct them when we meet them (Canbulat, 2007).

*Motivation;* It is possible to define motivation as "Individuals' making an endeavor and behaving in line with their own desires and wishes for the purpose of actualizing a specific target." (Kocel, 2005). Individual's motivating the self is not a product of an outside effect but a natural motivation that the self creates in itself with a desire of success and belief to manage it. If the individual can appear success motivation in himself, think positively, use initiative and take responsibility, namely if the individual can actuate his/her positive ideas, the self

will be able to provide inner motivation (Kotelnikov, 2006). The individual, who actuates on his/her own, will make efforts to achieve objectives, endeavor to do more than s/he has to do, will not give up against the obstacles, and will act in hope of success without thinking the possibility of being unsuccessful. Individual's motivating himself/herself means his/her always having the desire and excitement of success. This ability is especially beneficial in conditions of meeting with difficulties and course of events in opposition to his/her desires. The individual who can motivate the self will have the power of progress fearlessly against difficulties and will be more resolute (Beceran, 2002; Dagli et al., 2008).

*Empathy*; According to Dokmen, empathy can be defined as individual's understanding other's emotions and thoughts correctly putting himself in other's place (Varol, 1998). According to researches, empathy has a positive connection with self-disclosure, socialization, social awareness and coherency with society. That is, people who can express their emotions and thoughts to others well and coherent to society and have strong social awareness have the ability of empathy at the same time. But nonetheless, there have been a negative relation between empathy and anxiety, depression, child neglect and aggression. Emphatic communication requires abilities of active listening, being open to differences, keeping perceptions wider. The people with high level of empathy have been observed as behaving in a balanced manner and protecting their positive thoughts even under bad situations using this skill. Those skills contribute individual's positive self-improvement and having interpersonal healthy communication. (Canbulat, 2007).

*Social Skills*; Social skill expresses that person's having the ability of coping with his problems without being supported by anyone else, blocking his/her emotions which prevent him/her from collaborating and managing the conflict with necessary behaviors (Ozdemir and Ozdemir, 2007).

When the studies about emotional intelligence have been analyzed, it is seen that several models have been created. It is possible to classify those models as ability and mixed models (Aksarayli and Ozgen, 2008). Mayer and Salovey's model is ability model and Bar-On's model and Goleman's model are mixed models (Gurbuz and Yuksel, 2008; Cakar and Arbak, 2004; Bar-On, 2006; Edizler, 2010).

### 3. Organizational Citizenship Behavior

Organizational citizenship behavior is one of basic research subjects of management science and behavioral sciences. Organizations' need of people who will try to do thing above and beyond the official job specifications is a generally accepted view.

#### 3.1. Definition and Importance of Organizational Citizenship Behavior

In working environment, formal structure and events can be resembled to the visible of the iceberg; and informal ones to the part of the iceberg below the water. Accordingly, the important one for the managers is organization's informal part which represents the part

below water in example of iceberg (Gurbuz, 2006). From this point of view, we can show organizational citizenship behavior as one of invisible parts of working environment. Organ stated that such kinds of behaviors facilitate the operation of organization's social mechanism, provide the flexibility required for working in unanticipated situations and struggle with problems occurred as a result of mutual dependence of employees (Kose et al., 2003). According to Organ, organizational citizenship behavior can be defined as, "individual behavior based on voluntariness contributive to performing organization's functions as a whole in an efficient way without considering formal award system" (Ozdeveci, 2003). In his following studies, Organ developed the definition of organizational citizenship behavior and called this behavior as "Good Soldier Syndrome" (Basim and Sesen, 2006). Greenberg and Baron defined organizational citizenship behavior as an employee's performing more than required going beyond difficulties that the organization determines in formal way (Demirci et al., 2009).

#### 3.2. Dimensions of Organizational Citizenship Behavior

There have been encountered with dissimilarities when dimensions of organizational citizenship behavior are analyzed. Organ analyzed organizational citizenship behavior in 5 groups. Although organizational citizenship behavior's different sizing has been performed by different researchers then, the dimensions determined by Organ (1988) is the one that is most commonly used in the literature. Organ revealed that organizational citizenship behavior has five different dimensions including altruism, courtesy, conscientiousness, sportsmanship and civic virtue (Yesiltas and Keles, 2009). *Altruism*; According to Organ (1998), altruism expresses whole volunteer behaviors of an employee that aims to help to other organizational members in duties and problems relevant to the organization (Podsakoff and MacKenzie, 1994). A teacher who is interested in students of his ill colleague, an engineer who tries to be helpful to an inexperienced beginner about how computer programmes are able to be used more efficiently or an organizational member who supports his/her friend who has a problem with his work are examples to altruism.

*Courtesy*; Courtesy dimension can be defined as individuals' exhibiting behaviors such as warning, counseling and reminding who are required to be in interaction and communication with each other for decisions they will make and duties (Organ, 1988; Gurbuz, 2006). Courtesy includes positive behaviors that are exhibited by members who have been affected from each other's work and decisions (Karabey and Iscan, 2007).

*Conscientiousness*; Conscientiousness expresses behaviors that go beyond duty's necessities. Those behaviors acted voluntarily express behaviors that are acted beyond minimum role necessities, implementing the rules, being ready when needed, being ready in duty location (Farh et al., 2004).

*Sportsmanship (Volunteering)*; Sportsmanship means tolerating any kinds of negations that will create tension among individuals in the organization (Ozdeveci, 2003).

Sportsmanship can be expressed as behavior of not needing to complain for unimportant problems or avoiding from a behavior that can cause a conflict.

*Civic Virtue*: Civic virtue expresses making efforts to have information about recent developments, goings-on in the organization, business practices and company policies and develop yourself about those. Civic virtue is a grade of employee reactions that causes organizational management's exhibiting correct behaviors (Organ, 1988; Yilmaz, 2010). Although notion of organizational citizenship behavior was firstly added to the literature by Organ, studies of researchers who contributed to organizational theory lie in its basis. Scientists have approached the subjects with points of view of their study fields and although the results have even different there have emerged many theories. The first of these social exchange theory that covers behaviors acted by the individual expecting to make profit at the end of shopping (Gezer, 2008), second one is Equality Theory that expresses individual's attitudes taken according to the result of comparing individual's own contributions and awards with others' and developed by Adams in 1965 (Sayli, 2006), and third it was Bernard research it has been done in 1938 by Bernard. In this research Bernard has been said organizations don't become from individuals. Actually organizations have been formed services or behaviors of individuals in organizations (Gürbüz, 2007). Lastly, in the book called "The Social Psychology of Organizations" written by Katz and Kahn as a result of their study, they provided contribution to organizational theory making organizations' behavioral analysis in a detailed way for the first time (Isbasi, 2000). In limited studies that have been carried out to determine the relation between emotional intelligence and organizational citizenship behavior, there has been found a positive correlation between emotional intelligence and prosocial behaviors. Moreover, when existing studies have been analyzed, it has been determined that there is a positive correlation between emotional intelligence and organizational citizenship behavior's altruism dimension; individuals with high level of emotional intelligence are more willing to help their colleagues and more understanding about personal or occupational problems (Carmeli and Josman, 2006: 408; Saathoff, 2009: 27). In two other studies, it has been mentioned that there has been a relation between emotional intelligence and organizational citizenship behavior's sportsmanship, courtesy and civic pride dimensions (Day and Carroll, 2004: 1451; Solan, 2008: 129). It has been mentioned that individuals with high emotional intelligence level in organizations can exhibit additional role behavior intentionally for the efficiency of the organization monitoring the behaviors of themselves and their colleagues (Korkmaz and Arpacı, 2009: 24). At the same time, individuals with high level of emotional intelligence will be able to behave helpfully to whole individuals in the organization and show awareness for behaviors expected in the organization (Carıkcı et al., 2010).

Subject of emotional intelligence has recently become a frequently researched subject in psychology and organizational behavior sciences disciplines. Subject of organizational behavior is a subject frequently discussed

especially in organizational behavior sciences and human resources disciplines. In those studies that were carried out empirically over different participants, it was revealed that there relations in different levels between the two notions. It has been mentioned that individuals with high emotional intelligence level in organizations can exhibit additional role behavior intentionally for the efficiency of the organization monitoring the behaviors of themselves and their colleagues (Korkmaz and Arpacı, 2009: 24). At the same time, individuals with high level of emotional intelligence will be able to behave helpfully to whole individuals in the organization and show awareness for behaviors expected in the organization

#### 4. Purpose and Hypothesis

Within the frame of view and evaluations given theoretically above, it has been aimed to research the relation between emotional intelligence and OVD in this study. In this line, the study aims to reveal whether emotional intelligence differentiates or not in terms of various demographical variables and relations between the variables. Data that will be acquired in the study will make contributions to the studies that will be carried out for the purpose of developing employees' emotional intelligence and strengthening organizational citizenship behaviors. Within this frame, answers to the hypotheses below have been sought:

**Hypothesis 1:** There is a significant correlation between employees' emotional intelligence levels and general organizational citizenship behavior levels.

**Hypothesis 2:** There is a significant correlation between employees' emotional intelligence levels and altruism behavior.

**Hypothesis 3:** There is a significant correlation between employees' emotional intelligence levels and conscientiousness behavior.

**Hypothesis 4:** There is a significant correlation between employees' emotional intelligence levels and sportsmanship behavior.

**Hypothesis 5:** There is a significant correlation between employees' emotional intelligence levels and courtesy behavior.

**Hypothesis 6:** There is a significant correlation between employees' emotional intelligence levels and civic pride behavior.

In addition to the hypotheses above, it has been aimed to clarify an important research subject in terms of emotional intelligence in order to make more contribution to the literature. In accordance with this purpose, an answer to the question below has been sought.

**Research Question:** Does employees' genders reveal a significant difference in terms of emotional intelligence levels?

#### 5. Data Collection Tools and Research Sample

##### 5.1. Data Collection Tools

Variables of the research are employees' emotional intelligence levels, organizational citizenship behavior levels and some demographical features. There has been benefited from a questionnaire form that includes 3

sections in the study. In the first section of the questionnaire form, there have been expressions about acquiring demographical data; in the second section expressions to measure participants' level of organizational citizenship levels; and in the last section there have been expressions to measure emotional intelligence. 5 Point Likert Scale which ranges from 1= I totally disagree to 5= I totally agree has been used.

In the first section of the question scale, there are demographical questions such as gender, age, etc. In the second section, there is an emotional intelligence scale including 33 questions developed by Schutte et al. (1998) and frequently used in literature about emotional intelligence. As authors mention, Salovey and Mayer (1990) model has been used as base for this questionnaire. In this section, there are questions such as "I know the time when I will speak to others about my personal problems" and "I think I can do well deal with". In the third section, scales developed by Ehrhart (2001), Evans (2001), Liao (2002), Love (2001) and Reis (2002) to measure organizational citizenship behavior have been benefited (Bolat and Bolat, 2008). In question scale, there are questions such as "I lend assistance to the people that start to work new in the company for their orientation to the working environment" and "When a situation that can effect my colleagues appears, I definitely receive their opinions before acting". This section includes totally 20 questions. Organizational citizenship questionnaire scale includes five different parts. Those are: altruism, conscientiousness, courtesy, sportsmanship and civic pride.

#### 5.2. Research Sample

The universe of the research includes 175 participants working Public and Private sectors. It has been aimed to reach all units in the main sample; however, 102 out of 175 participants answered the questionnaire.

25 of the resent questionnaires were not included in the study on ground of being not convenient to be analyzed. So that study was performed upon totally 77 participants. In phase of data and information analysis, prepared questionnaire forms were handed out to the employees and provided to be filled in and acquired data were downloaded into statistical analysis packaged software. Various findings were obtained with necessary statistical calculations.

## 6. Research Findings

### 6.1. Validity and Reliability of the Scales Used

In the study, Cronbach's Alpha was benefited from in order to understand reliability of questions used to measure employees' emotional intelligence and organizational citizenship behavior levels.

Cronbach Alpha coeficiency searches weather questions included in the study create a whole or not to express a homogenous structure. According to Akgul and Cevik (2005);

If  $0,00 \leq \alpha < 0,40$ , scale is not reliable,

If  $0,40 \leq \alpha < 0,60$ , scale has low reliability,

If  $0,60 \leq \alpha < 0,80$ , scale is quite reliable.

If  $0,80 \leq \alpha < 1,00$ , scale is a highly reliable scale.

In carried out reliability study, general emotional intelligence scale's reliability was obtained as 0,95. On the other hand, a high reliability was acquired for general organizational citizenship behavior (0,93). When sub-dimensions of organizational citizenship behavior have been analyzed, alpha value of altruism was 0,84; behavior of conscientiousness was 0,75; behavior of sportsmanship was 0,84; behavior of courtesy was 0,61; and alpha value of civic pride was 0,75. In Table 2, coefficients acquired as the result of the reliability analysis were summarized.

**Table 2** Reliability Levels of Question Scales

Question Scale	Cronbach Alpha Value
<b>Emotional Intelligence</b>	0,95
<b>General Organizational Citizenship Behavior</b>	0,93
<i>Altruism</i>	0,84
<i>Conscientiousness</i>	0,75
<i>Sportsmanship</i>	0,84
<i>Courtesy</i>	0,61
<i>Civic Pride</i>	0,75

### 6.2. Analyses Oriented to Hypotheses between Emotional Intelligence and Organizational Citizenship Behavior

Analyses related to hypothesis and research questions about relations between emotional intelligence, organizational citizenship behavior and organizational citizenship behavior's sub-dimensions were clarified below in details.

*H<sub>1</sub>: There is a significant correlation between employees' emotional intelligence levels and general organizational citizenship behavior levels.*

In order to analyze whether there occurs any correlation between emotional intelligence and organizational citizenship behavior, correlation coefficient between the two variables was analyzed. The analysis made shows that there is a significant and highly strong relation between emotional intelligence and organizational citizenship behavior ( $r: 0,55$ ;  $p: 0,000 < 0,05$ ). This has been summarized in Table 3.

**Table 3** Results of the Correlation about Emotional Intelligence and Organizational Citizenship Behavior

	Average	Standard deviation	r	p
Emotional Intelligence	135,05	19,798	0,55	0,000
General Organizational Citizenship Behavior	85,00	11,829		

*H<sub>2</sub>: There is a significant correlation between employees' emotional intelligence levels and altruism behavior.*

Correlation analysis was performed in order to research presence of a relation between participants' emotional intelligence and altruism which is one of the

sub-dimensions of organizational citizenship behavior. As result of the analysis, it was seen that there has been a significant and high correlation between emotional intelligence and altruism (r: 0,43; p: 0,000 < 0,05). This has been summarized in Table 4.

**Table 4** Results of Correlation between Emotional Intelligence and Altruism Behavior

	Average	Standard Deviation	R	p
Emotional Intelligence	135,05	19,798	0,43	0,000
Altruism Behavior	18,11	2,470		

*H<sub>3</sub>: There is a significant correlation between employees' emotional intelligence levels and conscientiousness behavior.*

This hypothesis was developed in order to analyze whether conscientiousness behavior of participants with

high emotional intelligence is high or not. Analysis result showed that there is a highly reliable and significant correlation between emotional intelligence and conscientiousness (r: 0,41; 0,000 < 0,05). This has been summarized in Table 5.

**Table 5** Results of Correlation between Emotional Intelligence and Conscientiousness Behavior

	Average	Standard Deviation	r	p
Emotional Intelligence	135,05	19,798	0,41	0,000
Conscientiousness Behavior	17,38	2,970		

*H<sub>4</sub>: There is a significant correlation between employees' emotional intelligence levels and sportsmanship behavior.*

This hypothesis was developed in order to analyze whether sportsmanship behavior of participants with high

emotional intelligence is high or not. Analysis result shows that there is a highly reliable and significant correlation between emotional intelligence and sportsmanship as it is also seen in Table 6 (r: 0,48; p: 0,00 < 0,05).

**Table 6** Results of Correlation between Emotional Intelligence and Sportsmanship Behavior

	Average	Standard Deviation	r	p
Emotional Intelligence	135,05	19,798	0,48	0,000
Sportsmanship Behavior	18,15	2,737		

*H<sub>5</sub>: There is a significant correlation between employees' emotional intelligence levels and courtesy behavior.*

This hypothesis was developed in order to analyze whether courtesy behavior of participants with high

emotional intelligence is high or not. Result of analysis show that there is a highly reliable and significant correlation between emotional intelligence and courtesy (r: 0,54; p: 0,000 < 0,05). This has been summarized in Table 7.



**Table 7** Results of Correlation between Emotional Intelligence and Courtesy Behavior

	Average	Standard Deviation	R	p
<b>Emotional Intelligence</b>	135,05	19,798	0,54	0,000
<b>Courtesy Behavior</b>	15,79	3,014		

*H<sub>6</sub>: There is a significant correlation between employees' emotional intelligence levels and civic pride behavior.*

intelligence is high or not. Result of analysis show that there is a highly reliable and significant correlation between emotional intelligence and civic pride ( $r: 0,32; p: 0,004 < 0,05$ ). This has been summarized in Table 8.

This hypothesis was developed in order to analyze whether civic pride of participants with high emotional

**Table 8**  
Results of Correlation between Emotional Intelligence and Civic Pride

	Average	Standard Deviation	r	p
<b>Emotional Intelligence</b>	135,05	19,798	0,32	0,004
<b>Civic Pride</b>	15,56	3,480		

*Research Question:* Does employees' genders reveal a significant difference in terms of emotional intelligence levels?

According to independent t-test results, no difference occurs in terms of gender, emotional intelligence ( $p: 0,680 > 0,05$ ). This has been summarized in Table 9.

In order to analyze the research question below, one-way independence t-test analysis was performed.

**Table 9** Analysis Result about Whether Participants' Gender Makes Difference or not In Terms of emotional Intelligence

	Gender	Number	Average	Standard Deviation	p
<b>Emotional Intelligence</b>	Male	62	134,68	20,239	0,680
	Female	11	137,18	17,820	

**Conclusion**

In this study, the correlation between emotional intelligence and organizational citizenship behavior was analyzed. Although these two subjects appear in several studies, the number of studies where the two variables come together is quite limited. For this reason, this study is in the purpose of completing an important gap in literature. Results of this study are high important, as well. When the relevant literature has been analyzed, it is seen that analysis and gaining importance of both emotional analysis and organizational citizenship behavior coincide with the same period. Both subjects are the ones discussed in different disciplines. Notions such as emotional intelligence, organizational commitment and organizational citizenship are important in both organizational and personal terms. So the correlation between these notions is important.

understanding emotions' different effects upon various situations. Organizations need to employees' frequently exhibiting behaviors such as cooperation, helpfulness and self-sacrifice in order to protect their efficiency. Organizational citizenship behaviors means workers must do more things themselves than their organizations want.

In the research, there have been acquired significant correlations between emotional intelligence and organizational citizenship behavior sub-dimensions and also between emotional intelligence and organizational citizenship behavior in a confirmatory quality for the views in the literature.

Emotional intelligence includes sensual abilities such as expressing the emotions correctly, integrating emotions with cognitive processes, understanding the emotions and

The first hypothesis of the study was developed in order to analyze whether participants with high emotional intelligence have also higher general organizational citizenship behavior or not. As the result of the analysis, hypothesis was confirmed. In studies carried out by Carıkcı et al. (2010) and Özaslan et al. (2009), similar results were obtained. Emotional intelligence of individuals who make social and psychological contributions to the working environment without bearing

upon any award system, except from occupational technical efforts, doing more than the required going beyond necessities determined by the organization formally is high, as well.

When study's sub-hypotheses were analyzed, it is seen that those are accepted, too. That is to say, second hypothesis is in a way that the participants with high emotional intelligence level have also high level of altruism behavior. Workers who want to help others about organizational problems or want to help dishonored other people (e.g. go to workplace for their colleagues who are sick or to help friends who have really hard work) have higher emotional intelligence. Third hypothesis is in the way that means participants with high level of emotional intelligence have high level of conscientiousness, as well. This was hypothesized to analyze whether conscientiousness level of participants who have high level of intelligence is high or not. Workers have higher emotional intelligence if they are ready in workplace all time when organization need them and make more work behaviors than what writes in work handbooks. Fourth hypothesis is in the way that means participants with high level of emotional intelligence have level of sportsmanship, as well. Similar result was obtained in the study carried out by Ozaslan et al. (2009). Individuals who avoid any kind of negative circumstances such as conflict, parting, etc., defend organizational activities even out of the organization, assume constructive attitudes instead of subversive ones, overrate small problems needlessly and are respectful to colleagues have high level of emotional intelligence. Fourth hypothesis is in the way that means participants with high level of emotional intelligence have level of courtesy, as well. Hypothesis is in the way that means participants with high level of emotional intelligence have level of civic pride, as well. This was hypothesized to analyze whether civic pride level of participants who have high level of emotional intelligence is high or not. Individuals who improve themselves and want to have knowledge of goings-on in the organization, new developments, business practices and company policies have high level of intelligence.

As it can be remembered from the definitions identified before, organizational citizenship behavior is an important variable taking its part in the invisible part of the working life. Organizational citizenship behavior reflects the informal part of the organization which facilitates the working life in the organization. For organizational citizenship behavior's appearing in the organization, individuals in that organization must have a specific awareness levels or have some specific characteristics. Emotional intelligence is the most important one of those characteristics. The results of this study show that individuals with high level of emotional intelligence will be able to behave helpfully to the others in the organization, show awareness towards the expected behaviors in the organization, appreciate organizational rules and norms. Naturally, results of this study cannot be generalized; however, there have been important results in terms of the organization about which the study was carried out. Because, it can be evaluated that in an organization where there have been employees with high

level of emotional intelligence possibility of having conflict or such kind of problems is low and voluntariness and tending to solve those problems are higher. Individuals with high level of emotional intelligence create more awareness in their social lives and as a result of this relationships and attachment among the employees increase, as well. This "relationship condensation" increases employees' organizational citizenship behavioral perceptions.

Accordingly, the table as the result of this study shows that organizations are required to pay attention to the employment of individuals who do not have only academic intelligence but have emotional intelligence, as well. It can be said that organizational managers' assessing employees in terms of emotional intelligence in their intra-organizational training activities and career plans and being employed. Especially, this result increases its importance in terms of societies which have collectivist characteristics and high level of social ties as in our society.

Another important result of the study is that gender does not differ in terms of emotional intelligence. Along with having no different results in the literature about this situation, general acceptance is such that there is a difference between males and females in terms of emotional intelligence and females' emotional intelligence is higher than males'.

Managers can analyses relationships between emotional intelligence and organizational citizenship behavior in some studies like this and then they can make some strategies and act on these strategies. They can carry out studies considering employees' organizational commitment and organizational citizenship behaviors in order to develop their emotional intelligence. In the light of findings obtained as the result of this study, pragmatics' and theoreticians' carrying out studies determining the factors that can develop the emotional intelligence, performing studies for those factors and improving emotional intelligence of employees by the help of those studies will reveal beneficial results for both organization and employees. Moreover, organizational managers must not only take the intellectual capacity of candidates into consideration while employing but emotional and social competency must be considered. Finally, in terms of comparison, carrying out this study in a different culture and performing it with a bigger research sample will be beneficial for generalization of study results.

## References

- Akkoc, Z. (2007). Duygusal Zeka, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sutcu Imam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Akgul A., Cevik, O. (2005). İstatiksel Analiz Teknikleri "SPSS'te İşletme Yöntemi Uygulamaları, Ankara,; Emek Ofset Ltd. Sti.
- Aksaraylı, M., Özgen, I. (2008). Akademik Kariyer Gelişiminde Duygusal Zekânın Rolü Üzerine Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış*, 8(2), pp. 755 -769

- Atalay, Z. O. (2007). Kaufman Kısa Zeka Testi (Kaufman Brief Intelligence Test-K-BIT) 13-14 Yaş Çocukları Üzerinde Geçerlilik, Güvenirlilik ve On Norm Çalışmaları, Yayınlanan Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI), *Psicothema*, 18, pp. 13-25.
- Basım, H. N., Sesen, H. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Olceği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 61(4), pp. 83-102.
- Becerem, E. (2002). Duygusal Zeka, Personal Excellence, İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım.
- Bolat, O. I., Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11(19), pp. 75 – 94.
- Canbulat, S. (2007). Duygusal Zekâ'nın Çalışanların İş Doyumları Üzerindeki Etkisinin Araştırılması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Cumming, E. A. (2005). An Investigation Into the Relationship Between Emotional Intelligence and Workplace Performance: An Exploratory Study, Presented Paper, Lincoln University
- Cakar, U., Arbak, Y. (2004). Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu - Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka”, DEU Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(3), pp. 23 - 48.
- Carıkcı, I., Kanten, S., Kanten, P. (2010). Kısıllık, Duygusal Zeka Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11 (1), pp. 115 – 129.
- Dagli, G., Silman, F., Caglar, M. (2008). Liderlerin Başarısında Duygusal Zekanın Rolü ve Önemi”, Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, 17, pp. 22 – 46.
- Demirci, K., Erbas, A., Atalay, C. G. (2009). Üniversite Öğrencilerinin STK'lara Katılım Potansiyellerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarından Sivil Erdem Boyutu Çerçevesinde İncelenmesi, *Journal of Azerbaijani Studies*, 12 (55), pp. 752 – 767.
- Dogan, S., Demiral, O. (2007). Kurumların Başarısında Duygusal Zekanın Rolü ve Önemi” , Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 14(1), pp. 209 - 230.
- Duzgun, E. (2004). Mimari Tasarım Eğitimde “Basarı Yönelimi”nin Ölçülmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Edizler, G. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Duygusal Zeka Ölçüm ve Modelleri”, *Journal of Yasar University*, 18(5), pp. 2970 - 2984.
- Erdogdu, M. Y. (2008). Duygusal Zekanın Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (23), pp. 62 - 76.
- Farh, J. L., Zhong, C. B., Organ, O. W. (2004). Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China”, *Organization Science*, 15(2), pp. 241 - 253.
- Gezer, H. (2008). Bir Üniversite Hastanedeki Hemsirelerin Örgütsel Vatandaşlık Davranış Düzeylerinin Belirlenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gurbuz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48 - 75.
- Gurbuz, S., Yuksel, M. (2008). Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 174 - 190.
- Hancer, M., Tanrıverdi, A. (2003). Sosyal Zeka Kavramının Bir Boyutu Olarak Empati ve Performans Üzerine Bir İnceleme”, *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 27(2), 213 – 227.
- İsbasi, J. O. (2000). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Karabey, C. N., İscan, O. F. (2007). Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2 (21), 231 – 241.
- Kocel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Arikon Yayıncılık.
- Konakay, G. (2010). Akademisyenlerin Duygusal Zeka Yeterliliklerinin İş Tatminine Etkisinin Analizi: Kocaeli Üniversitesi Örneği” 8. Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirisi, İstanbul.
- Kotelnikov, V. (2006). Self Motivation, [http://www.1000ventures.com/business\\_guide/crosscuttings/motivating\\_yourself.html](http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/motivating_yourself.html), Erişim Tarihi: 03.08.2011.
- Köse, S., Kartal, B., Kayalı, N. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, pp. 1 - 19.
- Mabocoglu, F. (2006). Duygusal Zekâ ve Duygusal Zekânın Gelişimine Katkıda Bulunan Etkenler, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Mayer, J. D., Salovey, P. (1993). The Intelligence of Emotional Intelligence”, *Intelligence*, 17 (4), pp. 433 - 442.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R. (2004). A Further Consideration of the Issues of Emotional Intelligence, *New Hampshire: Psychological Inquiry*, 15 (3), 249 - 255.
- Maxwell, L. F. (2010). Emotional Intelligence: What Works at Work, *Law Library Journal*, 102 (1), 155 - 159.
- Organ, D. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.

- Ozdemir, Y. A., Ozdemir, A. (2007). Duygusal Zeka ve Catisma Yonetimi Stratejileri Arasındaki Iliskilerin Incelenmesi: Universitede Calisan Akademik ve Idari Personel Uzerine Uygulama”, Selcuk Universitesi Sosyal Bilimler Enstitusu Dergisi, 18, pp. 393 - 410.
- Petrides, K. V., Furnham, A. (2000). On the Dimensional Structure of Emotional Intelligence”, Personality and Individual Differences, 29, pp. 313 – 320.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B. (1994). Organizational Citizenship Behaviours and Sales Unit Effectiveness”, Journal of Marketing Research, 3 (31), pp. 351 - 363.
- Salovey, P., Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence, Imagination, Cognition and Personality”, New York, 9, pp. 185 – 211.
- Sayli, H. (2006). Orgut ve Orgutsel Vatandaslik, (<http://www2.aku.edu.tr/~halilsayli/>), Erisim Tarihi: 05.01.2011.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., Dornheim, L. (1998). Development and Validation of A Measure Of Emotional Intelligence, Personality and Individual Differences, 25, pp. 167 – 177.
- Somuncuoglu, D. (2005). Duygusal Zeka Yeterliliklerinin Kuramsal Cercevesi ve Egitimdeki Rolu”, Kazim Karabekir Egitim Fakultesi Dergisi, 11, pp. 269 – 293.
- Tugrul, C. (1999). Duygusal Zeka, Klinik Psikiyatri, 1, pp. 12 - 20.
- Varol, M. (1998). Iletisim, Empati ve Hiyerarasi”, Polis Bilimleri Dergisi, 1(2), pp. 85 – 94.
- Yesiltas, M., Keles, Y. (2009). Is gorenlerin Egitim Duzeyleri ve Orgutsel Vatandaslik Davranislar Arasındaki Iliskinin Incelenmesine Yonelik Bir Arastirma”, Gazi Universitesi Iktisadi ve Idari Bilimler Fakultesi Dergisi, 11(2), pp. 17 - 40.
- Yilmaz, K. (2010). Kamu Ortaogretim Okulu Ogretmenlerinin Orgutsel Vatandaslik Davranislar ile Ilgili Gorusleri”, Ondokuz Mayis Universitesi Egitim Fakultesi Dergisi, 29 (1), pp. 1 - 16.
- Wechsler, D. (1958). The Measurement and Appraisal of Adult Intelligence, Baltimore, MD: The Williams and Wilkins Company”, (<http://www.archive.org/details/measurementandap001570mbp>), Erisim Tarihi: 2011.

## AN EMPERICAL RESEARCH UPON THE RELATION BETWEEN EMOTIONAL INTELLIGENCE AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

### Summary

In this study, it has been investigated whether there is a relation between emotional intelligence and organizational citizenship behavior or not. Emotional intelligence and organizational citizenship behavior are two important variables effective upon employees' both private life and business life. To measure emotional intelligence the questionnaire that was prepared by Schutte et al. was used (1999) and in order to measure organizational citizenship behavior, studies carried out by Ehrhart (2001), Evans (2001), Love (2001), Liao (2002) and Reis (2002) were benefited (Bolat and Bolat, 2008). According to the result of the study which included 77 students, there has been a significant and strong relation between emotional intelligence and organizational citizenship behavior. There occurred different correlations in correlations between organization citizenship behavior sub-dimensions and emotional intelligence.

In the research, there have been acquired significant correlations between emotional intelligence and organizational citizenship behavior sub-dimensions and also between emotional intelligence and organizational citizenship behavior in a confirmatory quality for the views in the literature.

The result of this study shows that organizations are required to pay attention to the employment of individuals who do not have only academic intelligence but have emotional intelligence, as well. It can be said that organizational managers' assessing employees in terms of emotional intelligence in their intra-organizational training activities and career plans and being employed.

Especially, this result increases its importance in terms of societies which have collectivist characteristics and high level of social ties as in our society.

Another important result of the study is that gender does not differ in terms of emotional intelligence. Along with having no different results in the literature about this situation, general acceptance is such that there is a difference between males and females in terms of emotional intelligence and females' emotional intelligence is higher than males'.

**KEYWORDS:** Emotional Intelligence, Organizational Citizenship Behavior.

---

**Kubilay Ozyer**, Degree: PhD in management and organization. Workplace: Gaziosmanpasa University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration, Position: Assistant Professor, Research interests: management, organizations, organizational behaviour, organizational commitment, emotional intelligence, ethics, business ethics. Publications: more than 15 publications, author of several articles in several national and international journals, participated in several worlds, international and national conferences. Address: GOP Universitesi, IIBF, Isletme Bol., Tasliciftlik Kampusu, 60100, Tokat, Turkiye. Telephone: + 90 356 252 1616.

**Yucel Erol**, PhD in management and organization. Workplace: Gaziosmanpasa University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration, Position: Assistant Professor, Research interests: management, organizations, strategic management, human resource management, strategic human resource management. Publications: more than 15 publications, author of several articles in several national and international journals, participated in several worlds, international and national conferences. Address: GOP Universitesi, IIBF, Isletme Bol., Tasliciftlik Kampusu, 60100, Tokat, Turkiye. Telephone: + 90 356 252 1616.

**Ismail Alici**, Degree: Master of Business Administration, Workplace: Giresun University, Sebinkarahisar Vocational School of Higher Education, Position: Lecturer. Research interests: management, organizations, organizational behaviour, organizational commitment, emotional intelligence Publications: Authors of several articles in national journals. Address: Sebinkarahisar Meslek Yuksekokulu, Sebinkarahisar, Giresun, Turkiye. Telephone: +90 454 711 3302.



## UŽDAROSIOS AKCINĖS BENDROVĖS MOTYVAVIMO POVEIKIS DARBUOTOJAMS

Regina Bručkutė<sup>1</sup>, Jurgita Paužuolienė<sup>2;3</sup>, Violeta Docienė<sup>2;4</sup>, Antanas Vaitiekus<sup>2</sup>

<sup>1</sup>UAB Yazaki Wiring Technologies Lietuva, <sup>2</sup>Klaipėdos valstybinė kolegija, <sup>3</sup>Klaipėdos universitetas;

<sup>4</sup>Vakarų Lietuvos verslo kolegija.

### Anotacija

Straipsnyje analizuojamas motyvavimo poveikis darbuotojams. Motyvavimą ganėtinai plačiai analizuoja tiek Lietuvos tiek užsienio mokslininkai bandydami rasti optimaliausius sprendimus ir pagrįsti kurios iš motyvavimo priemonių daro didžiausią poveikį darbuotojams. Motyvavimas apibūrinamas kaip procesas kuris skatina darbuotojus atlikti veiksmus kurie patenkina jo asmeninius poreikius. Pabrėžiama, kad tinkamai motyvuoti žmonės dirba geriau, jaučiasi laimingesni ir reikšmingesni. Darbuotojų motyvavimas yra svarbus tuo, kad juo galima daryti poveikį dirbančiųjų elgesiui, kuris nulemia aukštus įmonės rezultatus. Bendriausiu atveju motyvavimas gali būti materialus ir moralinis. Kuris iš jų yra priimtinesnis darbuotojams priklauso nuo darbuotojų poreikių ir organizacijos sugebėjimo daryti įtaką darbuotojams siūlant vienokias ar kitokias motyvavimo sistemas. Tyrimas atliktas uždarojoje akcinėje bendrovėje (UAB) siekiant išsiaiškinti motyvavimo poveikį darbuotojams. Ištirta kokios motyvavimo priemonės darbuotojams yra priimtinausias organizacijoje, kas juos labiausiai skatina siekti organizacijos tikslų. Nagrinėta, dėl kokių priežasčių darbuotojai ryžtųsi keisti darbą? Ar apsisprendimui palikti organizaciją, gali turėti įtakos organizacijoje esama motyvavimo sistema? Domėtasi kokį darbą dirbdami darbuotojai geriausiai jaučiasi, kokie darbo aspektai jiems teikia didžiausią pasitenkinimą darbu. Visi minėti aspektai yra ganėtinai svarbi motyvavimo dalis. Taip pat pažymėtina, kad darbuotojų motyvavimas, turėtų būti bendrosios strategijos įmonėje dalimi. Pagrindinis motyvavimo tikslas suvienyti organizacijos darbuotojus ir kaupti juos ta linkme, kad būtų pasiektas bendras organizacijos tikslas. Nes organizacijoje darbuotojų motyvavimo principai ir priemonės turi sudaryti vientisą sistemą, tik tada jos bus veiksmingos. Be to, motyvavimo sistema turi būti suformuota tokiu būdu, kad kiekvienas darbuotojas jaustųsi visos motyvų visumos dalele.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: motyvavimas, darbuotojai, organizacija, poveikis, kaita.

### Įvadas

**Temos aktualumas ir problema.** Darbuotojų motyvavimas yra sudėtingas reiškinys, todėl jam paaiškinti sukurtą daug teorijų. Darbuotojų motyvavimo problematika analizuojama gan seniai. Šį reiškinį nagrinėjo vadybos teoretikai F. Taylor, A. Maslow, F. Herzberg, A. Mayo, D. McGreggor, D. McClelland, W. Porter, E. E. Lawler, C. Alderfer ir kt. Lietuvos mokslininkai taip pat nemažai atliko tyrimu šia tema. Yra žinoma, kad darbuotojų produktyvumą, bei darbo našumą įtakoja darbuotojų motyvacija dirbti, todėl labai svarbu suvokti, kas motyvuoja darbuotojus siekti didžiausių rezultatų. Nėra lengva padidinti darbuotojų motyvuotumą, nes darbuotojai nevienodai reaguoja į tas pačias situacijas, tačiau tai labai svarbu, nes motyvuotiems darbuotojams reikia mažiau išorinės kontrolės – jie patys kontroliuoja save. Teisingas motyvų naudojimas skatina darbuotojus kuo rezultatyviau naudotis savo žiniomis, gebėjimais, talentais. Darbuotojų motyvacija gali pastiprinti specialiai tam sukurta sistema. Todėl organizacijos pagrindinis uždavinys - sukurti motyvuojančią aplinką, kuri skatintų darbuotojus siekti didesnio produktyvumo. Taigi analizuojant šią problemą atsakoma į tokius klausimus kas motyvuoja darbuotojus siekti didžiausio rezultato? Kada darbuotojai jaučiasi labiausiai motyvuojami siekti organizacijos tikslų? Ar gera motyvavimo sistema gali sulaikyti darbuotoją likti organizacijoje?

**Tikslas.** Išanalizuoti uždarnosios akcinės bendrovės motyvavimo poveikį darbuotojams.

#### Uždaviniai.

Išanalizuoti motyvavimo reikšmę darbuotojams.

Ištirti uždarnosios akcinės bendrovės darbuotojų požiūrį į darbe taikomas motyvavimo priemones.

**Tyrimo objektas.** UAB darbuotojų motyvavimas.

**Tyrimo metodai.** literatūros analizė, sintezė, sisteminimas, apklausa raštu, duomenų apdorojimas SPSS 17.1 (angl. Statistical Package for the Social Sciences) programa

### Motyvavimo reikšmė darbuotojams

Teigiama, kad motyvuoti žmonės dirba našiau, o našiau dirbantys žmonės reiškia didesnę veiklos efektyvumą, todėl vadovas turėtų motyvuoti darbuotojus taip, kad siekdami savo tikslų, kartu būtų siekiama ir organizacijos tikslų. Darbuotojai, kurie aiškiai žino organizacijos siekius yra atkaklesni, žinoma jei yra įsitikinę, kad bus apdovanoti už pastangas (Ньюстром, Дэвис, 2000). Kalbant apie įtaką darbuotojų elgesiui, dažniausiai naudojami materialiniai ir moraliniai motyvavimo būdai, prievarta ir bausmės, tai reiškia, kad motyvavimo priemonės gali būti tiek teigiamos, tiek neigiamos. Šiuolaikinės tendencijos rodo, kad poveikis yra daug stipresnis, kai pasirenkamos teigiamos motyvavimo priemonės, kurios ne tik įkvepia darbuotojus daryti tai, ko reikia organizacijai, bet ir teikia galimybę jiems pasijusti laimingesniems, reikšmingesniems. Organizacijos, kurios neįvertina motyvavimo reikšmės ir

nesirūpina savo darbuotojų gerove dažniau nukenčia dėl didelės darbuotojų kaitos, intensyvėjančios konkurencijos. Besikeičiančiomis sąlygomis įmonių vadovams nelengva išlaikyti darbuotojų susikaupimą ir energiją, todėl jie daugiau dėmesio turi skirti darbuotojų motyvavimui (Klupšas, 2009).

Darbuotojų motyvavimas suprantamas kaip tarpusavyje susijusių siekių, aktyvinimo būdų ir priemonių visuma, naudojama suinteresuotumui ir aktyvumui didinti (Lenkauskaitė, 2010). Darbuotojų motyvavimas svarbus tuo, kad juo galima motyvuoti toki darbuotojų elgesį, kuris nulemtų aukštus įmonės pasiekimus. Darbo motyvavimas yra iš sąmoningų ir nesąmoningų jėgų kylanti energija, kuri veikia individo darbo rezultatus ir sąlygoja jo elgesio darbe orientaciją ir pokyčius (Šalkauskienė ir kt., 2006). Norint suprasti motyvavimo reikšmę, svarbu suvokti kaip motyvavimas susijęs su gerais veiklos rezultatais. Dargužytės (2007) teigimu motyvacija svarbi tuo, kad viskuo patenkintas darbuotojas savo pareigas vykdys nepalyginamai geriau ir su malonumu. Anot autorės, vadovų dėmesys darbuotojams, bei išlaidos motyvacijai didinti visuomet atsiperka, nes darbuotojai tampa lojalūs savo įmonei, kuria gerą įmonės įvaizdį teigiamai atsiliepdami visuomenėje. Gurhan-Canli ir Maheswaran (1998); Petty ir Wegener (1999) pažymi, kai motyvacija yra žema darbuotojai mažiau įsitraukia į organizacijoje vystančius procesus. Jie apdoroja mažiau informacijos ir informacijos apdorojimas dažnu atveju būna nekokybiškas (Sharon, 2010). Sledge ir kt. (2008) rašo, jog darbo sudėtingumas ir nuolatinis stresas, kurių daugelis darbuotojų patiria kasdiena lemia darbuotojų motyvacijos mažėjimą ir tuo pačiu formuoja darbuotojų motyvavimo svarbą organizacijoje. Johnson ir Yang (2010) pabrėžia, kad motyvavimas siejama su atsidavimu organizacijai, taigi tai yra svarbus aspektas visoms organizacijoms. Šių autorių nuomone darbuotojų motyvavimas šiuolaikinėse organizacijose tampa instrumentu užtikrinančiu tokių organizacijų sėkmingą funkcionavimą. Motyvuoti darbuotojai suinteresuoti organizacijos gerove ir jie įdės daug pastangų, kad įmonė veiktų sėkmingai, tokie darbuotojai yra nusiteikę kruopščiau ir atsakingiau atlikti savo darbą. Ir priešingai - darbuotojai nebus suinteresuoti siekti gerų darbo rezultatų ir organizacijos gerovės, jei negaus iš to naudos, negalės patenkinti poreikių. Pasak Stuhlfaut (2010) motyvavimas gali būti apibrėžiamas kaip pamatas kūrybiškumui. Kareckaitė (2006) ir Dargužytė (2007) teigia, kad motyvuojant darbuotojus atsiskleidžia jų galimybės ir sugebėjimai, o tai leidžia efektyviau panaudoti išteklius ir pasiekti gerų organizacijos veiklos rezultatų. Motyvavimas yra siejamas su visuma siekių, kuriuos darbuotojas orientuoja į savo tarnybą. Kiekvienas iš šių siekių turi tikimybinį koeficientą, kuris leidžia įsivaizduoti tuos siekius realizuotus savo darbe, atliekamuose funkcijose (Marcinkevičiūtės, 2010). Šis apibrėžimas neprieštarauja kitų autorių suformuluotiems motyvavimo apibrėžimams, skirtingų kryptų motyvacijos teorijoms ir atskleidžia motyvavimo esmę, įvertindamas jo pagrindinius elementus: jų kilmę ir individo ryšius su užduotimi.

Kaip žinome darbo efektyvumą lemia tiek materialinis motyvavimas (piniginės premijos ir pan.), tiek moraliniai veiksniai (mėgstama veikla, geri santykiai

su bendradarbiais bei vadovu ir kt.). Vienos ir kitos motyvavimo priemonės yra veiksmingos tik tuomet, kai jas gaunantis asmuo įsitikinęs, kad tai lėmė jo atitinkamos pastangos. Stankevičienė ir Labanova (2006) nurodo, kad, individo motyvacijai dirbti labai svarbus yra darbo užmokestis ir jo kitimo perspektyvos – jei darbo užmokestis nedidelis ir nenumatoma jo didinti, darbuotojas tampa abejingas darbo rezultatams, o kartais ir iš vis vengia darbo. Todėl darbo užmokesčio ekonomija labai dažnai ne tik nepateisinama, bet ir sukelia nuostolius dėl nedidejančio arba netgi mažėjančio darbo našumo. Teisingas materialinių interesų kaip motyvų naudojimas – daugelio kitų motyvacinių prielaidų veiksmingumo sąlyga. Palidauskaitė (2008) pabrėžia, kad atlyginimas dažniausia lemia darbo vietos pasirinkimą ir patrauklumą. Mokamas atlyginimas ne tik atspindi profesinės veiklos vertę platesniame darbo rinkos kontekste, bet kartu yra profesijos įvaizdžio dalis (pagal tai dažnai formuojama nuomonė apie profesijos statusą). Akcentuotina, kad individui svarbūs du skirtingi dalykai: atlyginimo pakėlimas ir jo gaunamo atlyginimo dydis. Žmonės dirba tikėdamiesi, kad užmokestis deramai atlygins už atliekamą darbą ir kad kiekvienais metais jis šiek tiek didės. Todėl svarbus uždavinys, kurį tenka spręsti vadovams, yra periodiškas atlyginimo didinimas. Šiuo aspektu jis turi nuspręsti, ar būtina didinti atlyginimą ir kokiais kriterijais remiantis tai daryti.

Teigiama, kad kasmet didinamas atlyginimas gali atlyginti už lojalumą darbuotojui, tačiau neskatina rezultatyvumo, neužtikrina darbo atlikimo kokybės. Netgi priešingai: labai našiai ir kruopščiai dirbantis jaunesnysis darbuotojas gali būti demoralizuojamas nelygybės, kad gauna mažiau nei nekompetentingas, bet vyresnis darbuotojas. Šimanskienė ir Seilius (2009) rašo, kad reguliuojant žmogaus darbą, pinigai gali turėti pagalbinių motyvacinių ypatumų. Naudojant juos kaip pagalbinę formą, jie motyvuoja, nes suteikia pajamų, kurios patenkina tiek fizines, tiek psichologines reikmes. Pasak Šadrakovo (2007) nors motyvavimas pinigais išlieka svarbus, tačiau pinigai negali išspręsti visų klausimų, tad tokio atlygio kartais nepakanka. Musselwhite (2011) taip pat pabrėžia, kad materialinis motyvavimas gali sustiprinti pageidaujamą elgesį, bet tai neefektyvus ilgalaikis motyvatorius. Akcentuojama, kad daugeliui darbuotojų nepakanka vien tik gero atlyginimo (Frey 2001). Be piniginio atlygio, darbuotojus dar galima motyvuoti pabrėžiant jų nuopelnus, taip pat suteikiant didesnę atsakomybę ar statusą veiklos hierarchijoje. Šią nuomonę patvirtina ir Brazaitytė (2008) teigdama, kad prie premijų greit įprantama ir tai tampa jau nebe išskirtiniu, o savaime suprantamu dalyku. Todėl dažnos premijos greit pasimiršta, dar greičiau išleidžiamos ir ilgainiui jos nebėra vertinamos kaip ypatingas pasiekimas. Taigi organizacijoms reikia ieškoti ir kitų darbuotojų skatinimo būdų – nematerialines motyvavimo priemones, kurios gali padėti išspręsti darbuotojų motyvavimo stokos problemas.

Daugumai individų darbo turinys, svarba, tenkanti atsakomybę yra pagrindinis motyvatorius. Geriausias motyvatorius yra pasitenkinimas atliekamu darbu. Darbo sąlygos siejamos su fizine, psichologine aplinka ir darbuotojų autonomijos laipsniu. Tai išoriniai motyvatoriai, nes juos gali kontroliuoti organizacija

(Palidaskaitė, 2008). Darbo sąlygų reikšmę darbuotojų motyvacijai dviejų veiksmų teorijoje akcentavo F. Herzberg (Дашт, 2006) pabrėždamas, kad tokie veiksniai kaip organizacijos politika ir administravimas, vadovavimas, santykiai su kolegomis bei vadovu, saugumas ir kt. veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu. Pabrėžtina, kad organizacijos kartais sėkmingai bando naudoti darbo sąlygas kaip motyvatorių. Tačiau šios pastangos susiduria su kai kuriais sunkumais. Darbuotojai nevienodai vertina darbo sąlygas ir autonomijos poreikį, todėl, norint naudoti šią motyvaciją, tenka atsižvelgti į kiekvieno organizacijos nario individualius poreikius. Antras trūkumas - darbo sąlygų pagerinimo įtaka motyvacijai gana trumpalaikė, nes darbuotojai greitai apsipranta su pakeitimais ir pradeda traktuoti juos kaip savaime suprantamą dalyką (Palidaskaitė, 2008).

Appelbaum, Kamal, (2000) teigia, kad darbo praturtinimas – geriausias būdas didinti darbuotojų motyvaciją ir našumą. Tai gali būti darbo perprojektavimas, darbo pasidalijimas, laisvas dienos režimas, dalyvavimas, komandinis darbas. D. Jurevičienė, Komarova (2010) akcentuoja, kad darbuotojo poreikių patenkinimą, stimulą tobulėti, kelti savo kompetenciją veikia ir pati organizacija, kurioje jis dirba: motyvavimo sistema, organizacijos vertybės, kultūra, personalo valdymo koncepcija, vadovavimo metodai, plėtros strategija ir pan.

Reikia pabrėžti, kad kiekvienas žmogus yra individualus, siekia individualių karjeros tikslų, interesų realizavimo, todėl ir motyvai, skatinantys dirbti, turi būti skirtingi. Kiekvienam darbuotojui turi būti parenkama motyvavimo sistema, atitinkanti jo individualų motyvavimo lygį (Druker, 2000). Maroudas ir kt. (2008), pažymi, kad pakankamai rimta darbuotojų motyvavimo problema matoma tada kai darbuotojai motyvuojami neišskiriant individualių darbuotojų asmeninių ar pareigybių poreikių.

Daroma išvada, kad motyvavimo sistema yra konkrečių motyvavimo metodų ir jų priemonių visuma, užtikrinanti darbuotojo poreikių, interesų patenkinimą bei turinti įtaką personalo kaitai. Svarbu įvertinti, kokios yra organizacijos galimybės tenkinti darbuotojų interesus. Nereikia tikėtis, kad žmonių elgesys pasikeis, jei jis nebus paremtas atitinkamais personalo politikos bei praktikos – tarp jų darbo įvertinimo, karjeros kūrimo ir kitų motyvavimo priemonių pokyčiais. Motyvavimo sistema turi būti orientuota kuo geriau tenkinti darbuotojo interesus. Nes būtent darbo organizavimo metodai, orientuoti išvengti darbo monotoniškumo, užtikrinti optimalų darbo pasidalijimą, padidinti darbuotojų kvalifikaciją, išbandyti jėgas naujoje darbo vietoje, teisingo atlygio sistemą ir kt. yra motyvavimo sistemos priemonės, kurios turi įtakos darbuotojų, o tuo pačiu organizacijos rezultatams.

## Uždarnosios akcinės bendrovės darbuotojų motyvavimo tyrimo rezultatai

**Tyrimo metodika:** Tyrimas atliktas uždarojoje akcinėje bendrovėje, siekiant išsiaiškinti organizacijos motyvavimo poveikį darbuotojams, bei darbuotojų požiūrį į materialines bei moralines motyvavimo priemones. Apklausoje dalyvavo 45 respondentai,

daugiausiai administracijos darbuotojai. Tokia apklausiamųjų grupė pasirinkta, nes:

- administracijos darbuotojai, specialistai šiuo metu įmonėje sudaro didžiąją dalį darbuotojų;

- įmonė šiuo metu nevykdo serijinės gamybos ir didžiausias darbo krūvis tenka inžineriniams-techniniams darbuotojams įtemptai ruošiantis naujo technologinio proceso įdiegimui;

- administracijos darbuotojų, specialistų motyvavimui taikomos priemonės dažniausiai būna sudėtingesnės, kompleksiškesnės.

Tyrimo metodas - kiekybinis, apklausa raštu, instrumentas - klausimynas. Tyrimas atliktas 2012 metų kovo mėnesį, vykdant individualią apklausą. Klausimyne pateikta 11 klausimų, iš jų keturi klausimai uždari paliekant respondentams galimybę įrašyti savo atsakymą. Klausimai skirti išsiaiškinti darbuotojų požiūrį į darbą (1 klausimas), į karjerą (3 klausimas), kokios specifikos darbą dirbdami geriausiai jaučiasi darbuotojai (4 klausimas), bei nustatyti priežastis dėl kurių darbuotojai keistų darbą (6 klausimas). Du klausimai pateikti rangine skale, kur pateikta po 15 teiginių siekiant sužinoti kurie darbo aspektai teikia didžiausią pasitenkinimą darbu (2 klausimas) ir kokios motyvavimo priemonės įtakoja geresnius darbo rezultatus (5 klausimas). Klausimyno pabaigoje pateikti klausimai skirti išsiaiškinti respondentų demografinius duomenis. Gauti duomenys apdoroti SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) programa (17.1 versija).

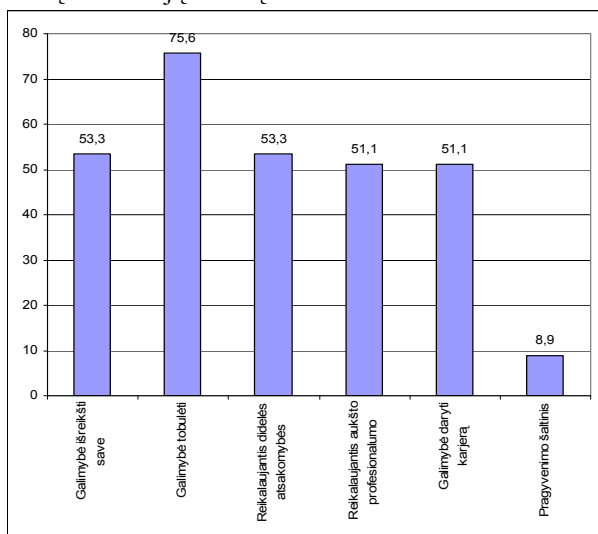
### 1 lentelė. Respondentų demografiniai duomenys

Pasirinkimo variantai	Procentai
<b>Jūsų darbo stažas šioje įmonėje</b>	
1. iki 1 metų	13,6
2. 2 - 3 metai	13,6
3. 4 - 6 metai	13,6
4. 7 - 10 metų	20,5
5) 11 ir daugiau metų	38,6
<b>Jūsų išsimokslinimas</b>	
1. Vidurinis	2,2
2. Profesinis	2,2
3. Aukštesnysis	4,4
4. Neuniversitetinis aukštasis	13,3
5. Universitetinis aukštasis	77,8
<b>Jūsų pareigos įmonėje (organizacijoje)</b>	
1. Aukščiausios grandies vadovas (direktorius, skyriaus vadovas)	9,1
2. Vidurinėsios grandies vadovas	4,5
3. Žemiausios grandies vadovas	6,8
4. Administracijos darbuotojas	52,3
5. Darbuotojas (neturintis pavaldinių)	27,3
<b>Jūsų amžius</b>	
1. 18 – 25	22,2
2. 26 – 34	33,3
3. 35 – 44	31,1
4. 45 – 54	13,3
5. daugiau nei 55	-
<b>Jūsų lytis</b>	
1. Vyras	37,8
2. Moteris	62,2

Apklaustųjų demografiniai duomenys pateikiami 1 lentelėje. Dauguma apklausoje dalyvavusių respondentų organizacijoje dirba daugiau kaip 7 metus, tai rodo, kad organizacija turi gan lojalių darbuotojų. 77,8 proc. respondentų išsimokslinimas yra universitetinis aukštasis, 13,3 proc. neuniversitetinis aukštasis ir tik maža dalis

apklaustųjų turi aukštesnįjį (4,4 proc.), profesinį (2,2 proc.) arba vidurinį (2,2 proc.) išsilavinimą. Pagal užimamas pareigas daugiausiai dalyvavo administracijos darbuotojų (52,3 proc.) bei darbuotojai neturintys pavaldinių (27,3 proc.). 9,1 proc. apklausoje dalyvavusių yra aukščiausios grandies vadovai, 4,5 proc. vidurinėsios grandies vadovai ir 6,8 proc. žemiausios grandies vadovai. Apklausoje dalyvavo įvairaus amžiaus respondentai, daugiausiai 26-34 metų (33,3 proc.) bei 35-44 metų (31,1 proc.). 62,2 proc. dalyvavusių yra moterų ir 37,8 proc. vyrų.

Apklausa aiškintasi respondentų požiūris į darbą. Šiame klausyme respondentai galėjo pasirinkti kelis jiems priimtinius atsakymo variantus. Kaip matyti pateiktame 1 paveiksle dažniausiai respondentai rinkosi atsakymo variantus kaip: *darbas tai galimybė tobulėti* (75,6 proc.), *galimybė išreikšti save* (53,3 proc.), *didelė atsakomybė* (53,3 proc.), *aukštas profesionalumas* (51,1 proc.) ir *galimybė daryti karjerą* (51,1 proc.). Tačiau 8,9 proc. įrašė, kad darbas jiems yra tik *pragyvenimo šaltinis*. Tokį atsakymo variantą pasirinko vyresnio amžiaus respondentai. Jaunesniems respondentams darbas labiau siejasi su galimybe daryti karjerą, tobulėjimu, galimybe išreikšti save. Tačiau kai kurių ir vyresnio amžiaus respondentų požiūris yra ganėtinai panašus. Galima daryti išvadą, kad apklaustųjų darbuotojų tarpe vyrauja aukštesnieji (saviraiškos, pagarbos) poreikiai, kas rodo aukštą darbuotojų brandą.



1 pav. Respondentų požiūris į savo darbą (procentais).

Klausimyno skalės vidiniam nuoseklumui įvertinti dažniausiai yra naudojamas Cronbacho alfa (*Cronbach's alpha*) koeficientas, kuris, remiasi pavienių klausimų, sudarančių klausimyną, koreliacija ir įvertina, ar visi skalės klausimai pakankamai atspindi tiriamąjį dydį bei leidžia patikslinti reikiamų klausimų skaičių skalėje (Pukėnas, 2009). 2 lentelėje pateikta Cronbacho alfa koeficiento reikšmė, kuri tinkamai ir kokybiškai sudarytam klausimynui turėtų būti didesnė už 0,7 (kai kurių autorių teigimu 0,6). Šiuo atveju analizuojant klausimyno skalę kurie darbo aspektai teikia didžiausią pasitenkinimą darbu gauta, kad *cronbacho alfa koeficientas* yra 0,8799. Tai reiškia, kad skalė sudaryta tinkamai.

2 lentelė. Klausimyno skalės vidinio nuoseklumo vertinimas

Cronbacho alfa koeficientas	Standartizuotų duomenų cronbacho alfa koeficientas	Skalės klausimų skaičius
0,8799	0,8867	15

Spearman-Brown'o padidinto patikimumo koeficientas įvardintas kaip *standartizuotų duomenų cronbacho alfa koeficientas*. Kaip matyti 2 lentelėje, jo reikšmė artima Cronbacho alfa koeficiento reikšmei yra lygi 0,8867, kas reiškia, kad atsakymų į atskirus klausimus dispersijos yra panašios.

Klausimyne pateikta 15-os teiginių ranginė lentelė kur buvo prašoma įvertinti kiekvieną teiginį, susijusį su darbo pasitenkinimu, čia 1 reiškia, jog visiškai netenkina, 5 - labai tenkina. 3 lentelėje pateikti vidurkiai, moda (dažniausiai pasikartojanti reikšmė), bei standartinis nuokrypis parodantis vidutinę duomenų sklaidą apie vidurkį. Kuo standartinis nuokrypis mažesnis, tuo duomenys daugiau koncentruoti apie vidurkį ir yra tikslesni. Analizuojant 3 lentelės duomenis matyti, kad beveik visi pateikti teiginiai susiję su darbo pasitenkinimu, tenkina respondentus. Galima būtų išskirti keletą teiginių, kurie pasak respondentų tik dalinai tenkina juos, tai būtų: *darbą atitinkantis atlyginimas* (moda 3), bei *lengvai pasiekiami darbo rezultatai* (moda 3). Daroma išvada, kad darbuotojai norėtų didesnės atsakomybės, tai jiems suteiktų didesnę patitenkinimą atliekamu darbu.

3 lentelė. Darbo aspektai teikiantys didžiausią pasitenkinimą darbu. (1 - visiškai netenkina, 5-labai tenkina).

Eil. Nr.	Teiginiai	Vidurkis	Moda	Standartinis nuokrypis
1.	Darbą atitinkantis atlyginimas	3,53	3	,968
2.	Premijos už gerą darbą	3,02	4	,390
3.	Galėjimas dirbti tai, ką geriausiai moki ir sugebi	4,04	4	,796
4.	Galimybė dirbti grupėje	3,96	4	,796
5.	Vadovas pripažįstantis tavo indėlį	3,87	4	,869
6.	Gerai sureguliuotas darbo ir poilsio laikas	4,13	4	,842
7.	Idomus darbas	4,33	4	,707
8.	Lengvai pasiekiami geri rezultatai	3,33	3	,905
9.	Savirealizacijos galimybė	3,84	4	,928
10.	Gerai organizuotas darbo procesas	3,73	4	,863
11.	Geras psichologinis klimatas	3,78	4	,020
12.	Griežti/aiškūs reikalavimai darbuotojams	3,64	4	,857
13.	Didelė/pamatuota pagal atliktą darbą vadovo kontrolė	3,51	4	,968
14.	Galėjimas dalyvauti sprendimų priėmimo	3,71	4	,843
15.	Ergonomiškai įrengta darbo vieta	3,80	4	,919

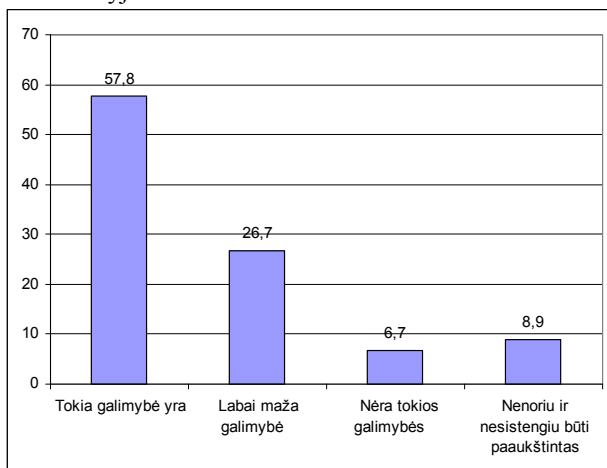
Dažniausiu atveju darbuotojus dirbti motyvuoja pinigai, tačiau reikia pabrėžti, kad pinigai ne visiems ir ne visada yra tinkamiausia motyvavimo priemonė. Daugumai daug aktualiau, kad organizacijoje būtų taikoma nematerialinė motyvavimo sistema. Gauti duomenys leidžia teigti, kad tiriamoje organizacijoje daug nuveikta, kad darbuotojai būtų patenkinti darbo



organizavimu, vadovavimu, kontrole, bendravimu - bendradarbiavimo santykiais bei darbo sąlygomis.

Respondentų teirautasi, ar jie mato galimybę būti paaukštinti pareigose. 2 paveiksle matyti, jog 57,8 proc. apklaustųjų teigia, kad *tokia galimybė yra*. 26,7 proc. apklaustųjų teigia, kad būti paaukštintam *yra maža galimybė*. Ir tik 6,7 proc. apklaustųjų *galimybės būti paaukštintam nemato*, o tuo tarpu 8,9 proc. *iš vis nenori būti paaukštinti ir to nesiekia*. Kaip matyti, organizacija sudaro darbuotojams galimybę kilti karjeros laiptais, o tai yra svarbus darbo pasitenkinimo faktorius. Analizuojant šį klausimą pagal lytį, gauta, kad dalis apklaustųjų moterų mano, kad nėra galimybės būti paaukštintai, tuo tarpu apklaustieji vyrai teigia, kad tokia galimybė yra. Tačiau kai kurie vyrai tiesiog nenori būti paaukštinti ir to nesiekia. Iki šešerių metų dirbantys asmenys teigia, kad ir mažą, tačiau matantys galimybę būti paaukštintiems, tuo tarpu didesni kaip 7 metų turintys darbo stažą asmenys yra linkę manyti, kad tokios galimybės nėra.

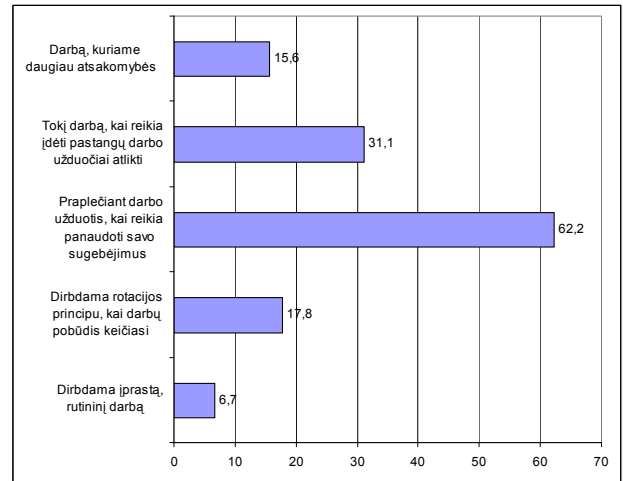
Tyrimo rezultatai rodo, jog dėmesys darbuotojui pasiteisina. Bendrovė rinkdamasi ir ugdydama naują darbuotoją sugeba suteikti jam galimybę dirbti tą darbą, kuris jam įdomus arba leidžia įsitikinti jam pačiam, jog tai, ką jis daro, jam tikrai yra įdomu. Bendrovėje leidžiama patikėti, jog atlikdamas jam paskirtą darbą darbuotojas gali ne tik panaudoti ir savo žinias, ir savo sugebėjimus, bet ir įgyti naujų. Vykdam naujų ugdymo procesą skatinama ne tik išmokyti atlikti savo darbą, bet ir nuolat jį tobulinti. Tai ugdo darbuotojo pasitikėjimą savimi, suteikia laisvę savirealizacijai bei įkvepia siekti rezultatų ir būti naudingiems įmonei. Komandinio darbo taikymas, pagarbos ir draugiškumo atmosfera kolektyve, vadovų palaikymas, asmeninių ir kolektyvo pasiekimų pripažinimas – veiksmingiau motyvuoja ir labiau branginama nei periodinės /vienkartinės pinigines išmokos. Netgi tada, kai įmonėje mokamų atlyginimų lygis nėra tarp aukščiausių atlyginimų mokamų mieste/šalyje.



2 pav. Respondentų nuomonė, ar jie mato galimybę būti paaukštinti pareigose (procentais).

Analizuojant klausimą: *kokį darbą dirbdami geriausiai jaučiasi arba jaučia didžiausią pasitenkinimą*, dažniausiai respondentai rinkosi atsakymo variantą, kai yra *praplečiamos darbo užduotys, kai reikia panaudoti savo sugebėjimus* (62,2 proc.). Taip pat nemaža dalis respondentų teigia, kad geriausiai jaučiasi dirbdami

darbą, *kai reikia įdėti pastangų darbo užduočiai atlikti* (31,1 proc.). 17,8 proc. *apklaustųjų geriausiai jaučiasi dirbdami rotacijos principu*, 15,6 proc. *dirbdami darbą, kuriame daugiau atsakomybės* ir 6,7 proc. *dirbdami įprastą rutininį darbą*. Tokie atsakymo variantai rodo, kad darbuotojai nevengia atsakomybės ir kaip tik gerai jaučiasi kai jos gauna daugiau. Galima daryti išvadą, kad darbuotojai vertina galimybę dirbti kūrybiškai.



3 pav. Respondentų nuomonė, kokį darbą dirbdami jie geriausiai jaučiasi (jaučia didžiausią pasitenkinimą) (procentais).

Įvertinus motyvavimo priemonių darančių poveikį darbuotojų elgesiui skalės vidinį nuoseklumą gauta, kad cronbacho alfa koeficientas yra lygus 0,8979 kas reiškia, kad skalė sudaryta tinkamai. *Standartizuotų duomenų cronbacho alfa koeficientas* artimas Cronbacho alfa koeficiento reikšmei - 0,8980, kas reiškia, kad atsakymų į atskirus klausimus dispersijos yra panašios Klausimyno skalės vidinio nuoseklumo vertinimas pateiktas 4 lentelėje.

4 lentelė. Klausimyno skalės vidinio nuoseklumo vertinimas

Cronbacho alfa koeficientas	Standartizuotų duomenų cronbacho alfa koeficientas	Skalės klausimų skaičius
0,8979	0,8980	15

5 lentelėje pateikiami respondentų nuomonių vidurkiai, bei moda parodanti kurios iš pateiktų motyvavimo priemonių labiausiai įtakoja darbo rezultatus. Čia 1 reiškia, kad tam tikra motyvavimo priemonė visiškai neįtakoja darbo rezultatų, 5 jog labai įtakoja. Kaip matyti, labiausiai darbo rezultatus įtakoja *galimybė kelti kvalifikaciją, tobulėti, karjeros galimybės* (moda 5). Taip pat didelę įtaką darbo rezultatams turi *priedai prie atlyginimo, draugiškas kolektyvas, padėkos, pagyrimai, kelionės į kitas šalis, komandiruotės, įmonės transportas, papildomas sveikatos (gyvybės) draudimas bei lankstus darbo grafikas* (čia moda yra 4). Mažiausiai įtakos darbo rezultatams turi *motyvavimo priemonės kaip dovanos švenčių progomis, papildomos atostogų dienos, susibūrimai švenčių progomis bei ryšio priemonių (telefonu) suteikimas* (moda 3).

Įmonėje dirba daug jaunų žmonių, kurie tikisi čia pradėti savo kilimą karjeros laiptais. Darbuotojai mato puikius pavyzdžius – visi įmonės vadovai „užaugo“

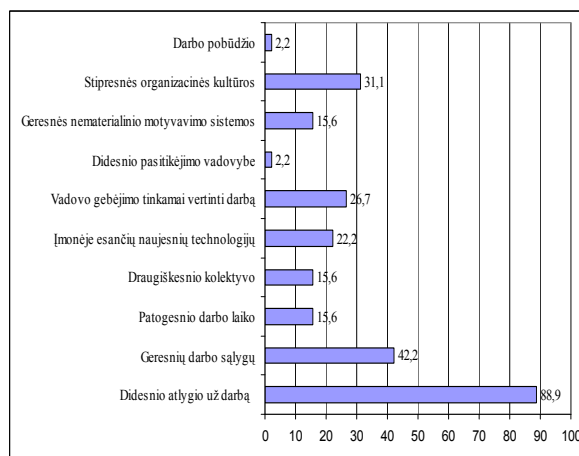
įmonėje. Šioje įmonėje išugdyti specialistai dirba giminingose įmonėse Vokietijoje, Prancūzijoje, Švedijoje. Patyrę įmonės specialistai nuolat vyksta dalintis patirtimi į įmones visoje Europoje. Todėl kiekvienas puikiai supranta, kad nuolatinis kvalifikacijos kėlimas, mokymasis ir tobulėjimas būtinas šiam tikslui pasiekti. Todėl galimybę kelti kvalifikaciją nurodo kaip labiausiai skatinančią siekti rezultatų. O esant rezultatams, galima karjera, kuri suteikia galimybę gauti ir didesnę materialinį atlygį.

**5 lentelė.** Motyvavimo priemonės darančios poveikį darbo rezultatams. (1 visiškai neįtakoja, 5 labai įtakoja).

Eil. Nr.	Motyvacijos priemonės	Vidurkis	Moda	Standartinis nuokrypis
1.	Priedai prie atlyginimo	4,13	4	,786
2.	Draugiškas kolektyvas	4,20	4	,815
3.	Galimybė kelti kvalifikaciją, tobulėti	4,50	5	,751
4.	Karjeros galimybės	4,66	5	,976
5.	Dovanos švenčių progomis	3,46	3	,857
6.	Padėka (pagyrimas)	3,93	4	,809
7.	Saviraiškos galimybės	3,84	4	,928
8.	Papildomos atostogų dienos	3,64	3	,026
9.	Kelionės į kitas šalis	3,84	4(a)	,065
10.	Komandiruotės	3,78	4	,020
11.	Susibūrimai švenčių progomis	3,31	3	,900
12.	Ryšio priemonės (mobilieji telefonai)	3,09	3	,125
13.	Įmonės transportas	3,62	4	,072
14.	Papildomas sveikatos (gyvybės) draudimas	3,53	4	,991
15.	Lankstus darbo grafikas	3,93	4	,915

Apklausa aiškintasi kokios priežastys galėtų paskatinti darbuotojus keisti darbą. 4 paveiksle matyti, kad dažniausiai respondentai įvardino *didesnį atlyginimą* (88,9 proc.). Tikėtina, kad tokią darbuotojų nuostatą galėtų pakeisti nors ir nežymus, bet sistemingas atlyginimų didėjimas. Nemažai respondentų rinkosi, kad darbą keistų dėl *geresnių darbo sąlygų* (42,2 proc.), dėl *stipresnės organizacinės kultūros* (31,1 proc.). Tai būtų trys pagrindinės priežastys dėl ko darbuotojai sutiktų pakeisti darbą. 26,7 proc. darbuotojų sutiktų keisti darbą dėl *vadovo gebėjimo tinkamai vertinti darbą*, 22,2 proc., dėl *įmonėje esančių naujesnių technologijų*, 15,6 proc. keistų darbą dėl *patogesnio darbo laiko*, *draugiškesnio kolektyvo* bei *geresnės nematerialinės motyvavimo sistemos*. Labai maža dalis t.y. 2,2 proc. apklaustųjų darbą keistų dėl *didesnio pasitikėjimo vadovybe* bei *darbo pobūdžio*. Tokie atsakymo variantai rodo, kad darbuotojai pasitiki vadovybe, kad jiems yra priimtinas darbo pobūdis. Pabrėžtina, kad jaunesni darbuotojai yra linkę teigti, kad keistų darbą dėl didesnio atlyginimo, geresnių darbo sąlygų, draugiškesnio kolektyvo tuo tarpu vyresniems darbuotojams bei didesni darbo stažą turintiems aktualiau yra vadovo gebėjimas tinkamai vertinti darbą, didesnis pasitikėjimas vadovybe. Taip pat darbuotojams turintiems didesni kaip 11 metų darbo stažą aktualiausia yra darbo sąlygos bei organizacinė kultūra. Analizuojant rezultatus pagal lytį gauta, kad pagrindinės

priežastys dėl ko vyrai keistų darbą yra įmonėje esančios naujesnės technologijos, geresnės darbo sąlygos, tuo tarpu moterims svarbiau vadovo gebėjimas tinkamai vertinti darbą, stipresnė organizacinė kultūra, draugiškesnis kolektyvas.



**4 pav.** Respondentų nuomonė, kokios priežastys paskatintų juos keisti darbuotoją (galimybė pasirinkti 3 svarbiausias priežastis) (procentais).

Teigtina, kad pageidavimas didesnio atlyginimo, geresnių darbo sąlygų yra universalūs poreikiai kaip ir visose organizacijose. Pažymėtina, kad įmonėje dėl ekonominės situacijos jau kelis paskutinius metus nebuvo keliami atlyginimai. Tačiau kolektyvas liko ištikimas įmonei ir keletą pastarųjų metų nebuvo noru iš darbo išėjusių darbuotojų. Pirmiausia dėl to, kad visada su visais darbuotojais atvirai kalbama apie esamą, nors ir labai blogą padėtį, apie perspektyvas, galimybes, planus. Antra, visi darbuotojai žino, jog pradėjus serijinę gamybą, vėl atsiras galimybė peržiūrėti ir pakelti atlyginimus. Jei įmonė dirbs sėkmingai, tikima, kad įmonės darbuotojų motyvavimo sistema pasipildys ir naujomis materialinio bei moralinio skatinimo priemonėmis. Organizacijos vadovus turėtų džiuginti tai, kad labai maža respondentų dalis linkę keisti darbą dėl patogesnio darbo laiko, didesnio pasitikėjimo vadovybe, darbo pobūdžio. Organizacijai reiktų atkreipti dėmesį į organizacinės kultūros stiprinimą, darbo sąlygas bei vadovo gebėjimo tinkamai vertinti darbuotojus.

Bet kokiu atveju, darbuotojų motyvacija priklauso nuo darbuotojo, sąlygų ir laiko. Ji nėra pastovi, o nuolat kinta. Dėl tokio sudėtingumo yra neįmanoma vienareikšmiškai nuspręsti, kaip geriausiai motyvuoti darbuotojus. Kiekvienas naujas požiūris praplečia supratimą apie motyvaciją ir suteikia papildomų galimybių praktiniam darbuotojų motyvavimui. Tai verčia ieškoti naujų požiūrių, mobilizuoti vidinius rezervus, netgi keisti tradicinius darbo ir valdymo metodus naujais. Siekiant kuo rezultatyviau motyvuoti darbuotojus, būtina suprasti veiksnius, turinčius įtakos individo elgesiui, veiklos kryptiai bei intensyvumui. Organizacijai tikslinga rengti darbuotojų motyvavimo priemonių modelius, apimančius visų motyvavimo formų būdus bei priemones, ir nuosekliai juos realizuoti. Organizacijoje darbuotojų motyvavimo principai ir priemonės turi sudaryti vientisą sistemą, tik tada jos bus veiksmingos.

## Išvados

Motyvavimo poveikis darbuotojams yra vienas iš pagrindinių aspektų užtikrinančių darbuotojo poreikių, interesų patenkinimą bei turintis įtaką personalo kaitai. Organizacijos motyvavimo sistema turi būti orientuota kuo geriau tenkinti darbuotojo interesus. Nes būtent teisingo atlygio sistema, tinkamos darbo sąlygos, karjeros, kvalifikacijos kėlimo galimybės ir kt. yra motyvavimo sistemos priemonės, kurios turi įtakos darbuotojų, o tuo pačiu organizacijos rezultatams. Bendriausiu atveju motyvavimas gali būti materialus ir moralinis. Kuris iš jų yra priimtinesnis darbuotojams priklauso nuo darbuotojų poreikių ir organizacijos sugebėjimo daryti įtaką darbuotojams siūlant vienokia ar kitokia motyvavimo sistemą.

Atlikus tyrimą uždarojoje akcinėje bendrovėje paaiškėjo, kad dauguma apklaustųjų yra patenkinti darbu ir esama motyvavimo sistema. Respondentai geriausiai jaučiasi dirbdami didesnės atsakomybės reikalaujanti darbą. Daugumai darbas yra galimybė tobulėti, išreikšti save. Reiktų pažymėti, kad organizacija sudaro darbuotojams galimybę kilti karjeros laiptais, o tai yra svarbus darbo pasitenkinimo faktorius. Dauguma darbą keistų dėl didesnio atlygino, geresnių darbo sąlygų. Pabrėžtina, kad tai yra universalūs poreikiai. Tarkime sistemingai didinamas atlyginimas, ar gerinamos darbo sąlygos yra gana trumpalaikis motyvatorius, nes darbuotojai greitai apsipranta su pakeitimais ir pradeda traktuoti juos kaip savaime suprantamą dalyką. Tačiau reiktų akcentuoti, kad motyvavimo sistema turėtų būti lanksti. Nes tų pačių motyvavimo priemonių taikymas ilgą laiką praranda motyvacinę galią, todėl reikia periodiškai vertinti, peržiūrėti skatinimo sistemą, kad reikiamu laiku ji būtų koreguojama.

## Literatūra

- Appelbaum, S.H., Kamal, R. 2000. An Analysis of the Utilization and Effectiveness of Non-Financial Incentives in Small Business. *Journal of Management Development*, Vol. 19, No. 9. p. 733-763.
- Brazaitytė, E. (2008). Kaip skatinti darbuotojus? [žiūrėta 2012 03 05], <http://www.visasverslas.lt/portal/categories/13/1/0/1/article/139/kaip-skatinti-darbuotojus>
- Dargužytė, G. (2007). Konsultantų motyvavimo sistema. [žiūrėta 2012 01 15], [http://www.lzoo.lt/jaunasis\\_mokslininkas/smk\\_2007/vadyba/Darguzyte\\_Gintare.pdf](http://www.lzoo.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2007/vadyba/Darguzyte_Gintare.pdf)
- Drucer, P.F. (2000). *Leader To Leader Journal*. Managing Knowledge Means Managing Oneself. No. 16. [žiūrėta 2010-12-14]. Prieiga per internetą: <http://www.leadertoleader.org/knowledgecenter/journal.aspx?ArticleID=26>.
- Frey, B. S.(2001). *Successfull management by motivation*. Springer., New York.
- Johnson, R. E., Yang, L.Q. (2010). Commitment and motivation at work: the relevance of employee identity and regulatory focus. *Academy of management review*, vol. 35, no. 2, p. 226-245.
- Jurevičienė, D., Komarova, A. 2010. Darbuotojų konkurencingumo vertinimo teoriniai aspektai. Iš: Verslas: Teorija ir praktika. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas. Nr. 11 (2), p. 124-133.
- Kareckaitė, D. (2006) Darbuotojų motyvavimo pasireiškimas vadybos raidoje. Smulkaus ir vidutinio verslo plėtros perspektyvos integracijos į Europos Sąjungą kontekste, p. 4. *Mokslinės praktinės konferencijos pranešimų medžiaga*. [žiūrėta 2012 04 02], [http://www.ebiblioteka.lt/resursai/Mokslai/Kolegijos/Kolpingo\\_kolegija/konferencija2006/12.pdf](http://www.ebiblioteka.lt/resursai/Mokslai/Kolegijos/Kolpingo_kolegija/konferencija2006/12.pdf).
- Klupšas F. (2009) Gamybos darbuotojų motyvacijos stiprinimo aktualijos besikeičiančiomis sąlygomis. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. Nr. 19 (4), p. 36-45.
- Lenkauskaitė A. (2010). Savivaldybių administracijos darbuotojų motyvavimo priemonės: teorinis aspektas. *Jaunasis mokslininkas*, p. 155-161. [žiūrėta 2012 04 14], [http://www.lzoo.lt/jaunasis\\_mokslininkas/smk\\_2010/JM\\_2010\\_straipsniu\\_rinkinys.pdf](http://www.lzoo.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2010/JM_2010_straipsniu_rinkinys.pdf)
- Marcinkevičiūtė L. (2010). *Darbuotojų motyvavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai*, p. 200. Akademija, Kaunas.
- Maroudas, L., Kyriakidou, O., Vacharis, A.(2008). Employees' motivation in the luxury hotel industry: the perceived effectiveness of human-resource practices. *Managing leisure*, Vol. 13, p. 258-271
- Musselwhite, Ch. (2011). Creating a culture of motivation. [žiūrėta 2012 02 26] Prieiga per EBSCO.
- Palidauskaitė, J. (2008). Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 25, p. 7-18.
- Pukėnas, K. (2009). *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa*, p. 93. Lietuvos kūno kultūros akademija, Kaunas.
- Sharon, Ng. (2010). Cultural Orientation and Brand Dilution: Impact of Motivation Level and ExtensionTypicality. *Journal of Marketing Research*. Vol. XLVII, p. 186–198
- Sledge, S., Miles, A. K., Coppage, S. (2008). What role does culture play? A look at motivation and job satisfaction among hotel workers in Brazil. *The international journal of human resource management*, Vol. 19, no. 9, p. 1667-1682.
- Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*, p. 184. Technika, Vilnius.
- Stuhlfaut, M.W. (2010). Evaluating the Work Preference Inventory and its Measurement of Motivation in Creative Advertising Professionals. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, Volume 32 (1), p. 81 – 93.
- Šalkauskienė, L., Stankevičienė J., Gedvilienė M. (2006). Darbuotojų motyvavimo empirinis tyrimas Šiaulių miesto įmonių pavyzdžiu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 1 (6), p. 156-162.
- Šadrakovas, A. (2007). Veiksmingi komandos motyvavimo būdai. *Vadovas ir pasaulis*, Nr. 6, p. 11-12.
- Šimanskienė L., Seilius, A. (2009). *Komandos samprata: kūrimas, vadovavimas*. P. 346. Klaipėdos universitetas, Klaipėda.

Дафт, Р.Л. (2006). Менеджмент : [для слушателей программ МВА], с. 863. Питер, Санкт-Петербург.  
Ньюстром, Дж. В., Дэвис, К. 2000. Организационное поведение, с. 447. Санкт-Петербург: Питер.

## IMPACT OF EMPLOYEE MOTIVATION ON THE LIMITED LIABILITY COMPANY

### Summary

This article analyzes the impact of personnel motivation. Employee motivation is a multiplex phenomenon, that is why many theories to explain it are perpetrated. Employee motivation problem is analyzed for a long time. This phenomenon was investigated by management theorists such as F.Taylor, A.Maslow, F.Herzberg, A.Mayo, D.McGreggor, D.McClelland, W.Porter, E.E.Lawler, C.Alderfer and et al. Lithuanian scientists have done a lot of research on this topic. It is known that employee motivation to work has a large impact on their productivity and efficiency, so it is important to understand what motivates employees to achieve maximum results. It is emphasized that properly motivated personnel works better, feel happier and more meaningful. Employee motivation influences the behavior of employees, which is determined by higher performance in the company. It is not easy to increase the motivation of employees, because employees respond differently to the same situations, but it is very important. Motivated employees need less external control - they control themselves. Proper use of motivate system encourages employees to make productive use of their knowledge, skills and talents.

Therefore, the main task of the organization - to create a motivating environment that encourages employees to strive for greater productivity. So analyzing this problem it's answering on these questions: what motivates employees to achieve maximum results? When workers feel most motivated to achieve organizational goals? Can a good motivation system to keep employee stay in the organization?

Employee motivation can be reinforced by the specially designed system. Therefore, the main task of the organization - to create a motivating environment that encourages employees to strive for greater productivity. So, by the analysis of this problem it's a respond to such questions: what motivates employees to achieve maximum results? When workers feel

most motivated to achieve organizational goals? Can a good motivation system make the employee to stay in the organization?

The aim of this article was to analyze the impact of employee motivation on the limited liability company. Methods: literature analysis, synthesis, questionnaire, data processing SPSS 17.1 (Statistical Package called for the Social Sciences) program.

Research methodology: The research was done in the limited liability company to determine the motivation impact on workers, and workers' approach to the material and moral motivation measures. The research involved 45 respondents, mostly administrative personnel. Such group of the respondents was selected because: administrative personnel, highly qualified employees currently represent the majority of company's employees; the company currently does not carry out the mass-production and has the biggest workload lays on engineering-technical workers hardly preparing the introduction for new technological processes; motivation measures are usually more complex for administrative and highly qualified personnel;

Research method - quantitative, research instrument - a questionnaire. The research was conducted in march 2012, in an individual interview.

The research shows that most of the respondents are satisfied with the work and with the motivation system in the organization. For the most employees work - is the opportunity to express themselves. Respondents feel in the best way when they work in a position, which requires the greater responsibility. Most of the employees would change their job for the higher compensation, better working conditions. It should be noted that these are the universal demands. A systematic wages increase or better working conditions are relatively short-term motivators, because employees quickly gets used to the changes and start treating them as a matter of course. However, it should be emphasized that the motivation system should be flexible. Because if for a long period are the same motivation measures reasons the measures they lose that's why motivation system must be evaluated periodically, and in due time it would be corrected.

Applying the same motivation measures for the long period they lose their power, and therefore it should be evaluated periodically to review the system of motivation for corrections at the right time.

KEYWORDS: motivation, personnel, organization, impact, change.

---

**Regina Bručkutė** – UAB „Yazaki Wiring Technologies Lietuva“ personalo skyriaus vadovė. Adresas: Vilniaus pl.10, LT-91003, Klaipėda. Tel.: 861141351. El. p. regina.bruckute@yazaki-europe.com.

**Jurgita Paužuolienė** – Asist. Logistikos ir administravimo katedra, Socialinių mokslų fakultetas, Klaipėdos valstybinė kolegija. Vadybos katedra, Socialinių mokslų fakultetas, Klaipėdos universitetas. Moksliniai interesai: socialinių mokslų kryptis. Atlikti moksliniai tyrimai: Socialiai atsakingų įmonių tyrimas, organizacinės kultūros tyrimas, motyvavimo tyrimas, aukštojo mokslo akademinį etikos principų tyrimas. Adresas: Jaunystės g. 1, LT-91274, Klaipėda. Tel.: 862141916. El. p. j.pauzuoliene@gmail.com.

**Violeta Docienė** – Lektorė. Logistikos ir administravimo katedra, Socialinių mokslų fakultetas, Klaipėdos valstybinė kolegija. Moksliniai interesai: socialinių mokslų kryptis. Atlikti moksliniai tyrimai: Pasitenkinimas praktiku organizavimo tvarka ir trukme, Dėstytojų motyvacijos, Fakulteto valdymo, Žmoniškųjų išteklių administratorių bei Komunikacijos ir viešųjų ryšių specialistų poreikis darbo rinkoje, UAB „MARS LIETUVA“ vadybos principai. Adresas: Jaunystės g. 1, LT-91274, Klaipėda. Tel.: +37065079537. El. p. violetadociene@gmail.com.

**Antanas Vaitiekus** – Lekt. Logistikos ir administravimo katedra, Socialinių mokslų fakultetas, Klaipėdos valstybinė kolegija. Moksliniai interesai: socialinių mokslų kryptis. Atlikti moksliniai tyrimai: kolegijos valdymo kokybės tyrimas, fakulteto darbuotojų motyvacijos tyrimas. Adresas: Jaunystės g. 1, LT-91274, Klaipėda. Tel: 868254524. El. p. antanasvaitiekus@gmail.com.



## TARPTAUTINIŲ INSTITUCIJŲ POZITYVI VEIKLA UŽTIKRINANT ŠALIES SAUGUMĄ

Antanas Janušauskas<sup>1</sup>, Gediminas Aleksonis<sup>2</sup>, Živilė Aleksonytė<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Mykolo Romerio universitetas, <sup>2</sup>Mykolo Romerio universitetas, <sup>3</sup>Kauno miesto apylinkės prokuratūra

### Anotacija

Šiuo metu mūsų šalį vargina ekonominis nestabilumas, lydimas įvairaus pobūdžio nusikalstamumo didėjimo. Su šiuo reiškiniu susiduria dauguma Europos Sąjungos šalių, todėl iškilo būtinybė kurti bendras organizacijas, kurių tikslas - vienyti valstybes kovai su nusikalstamumu. Kiekvienoje valstybėje veikia skirtingos teisinės sistemos, skirtingos teisėsaugos institucijos, todėl itin sunku bendradarbiauti be koordinuojančių organizacijų, kurios pašalintų tuos neatitikimus. Tam tikslui įkurta Europos Sąjungos teisėsaugos organizacija - Europolas. Jos tikslas didinti kompetentingų valstybių narių institucijų veiklos efektyvumą ir skatinti jų bendradarbiavimą kovojant su sunkiu tarptautiniu organizuotu nusikalstamumu ir terorizmu bei jų prevencijos srityje. Lietuvos Respublikai tapus visateise Šengeno erdvės nare, išaugo gyventojų migracinis mobilumas. Tik Europos Sąjungos institucijų dėka buvo teisiškai išspręsta ir šiuo metu pakankamai gerai vykdoma viena pagrindinių šioje srityje programa – Kaliningrado tranzito programa, užtikrinanti supaprastintą asmenų tranzitą iš Rusijos Federacijos teritorijos į Rusijos Federacijos Kaliningrado sritį ir atgal per Lietuvos Respublikos teritoriją. Atliktu tyrimu nustatyta, kad tik vieningas visos Europos Sąjungos Europolo nacionalinių padalinių bendradarbiavimas, gali būti sėkmingas kelias kovoje su sunkiais tarptautinio pobūdžio nusikalstamais, tai pat leidžia teigti, kad Lietuvoje yra pakankamai gerai organizuojama ir vykdoma užsieniečių kontrolė.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: Europolas, Šengeno erdvė, Kaliningrado tranzitas, visuomenės saugumas.

### Įvadas

Šalies nacionalinis saugumas – tai nepriklausomos valstybės egzistavimo pagrindas, kurį įtakoja įvairūs ekonominiai, politiniai, etniniai, kriminogeniniai ir kitokie faktoriai. Vienas iš tokių faktorių – tai pastaruoju metu didėjantis tarptautinis nusikalstamumas. Tai nėra naujas reiškinys ir, greičiausiai, yra toks pat senas, kaip ir pačios sienos tarp valstybių. Faktinis sienų buvimas pristabdydavo tarptautinio nusikalstamumo gaires, bet, esant Šengeno susitarimui, Europos Sąjungos (toliau – ES) narėms tarptautinio nusikalstamumo problema tik padidėjo. Tarptautinis nusikalstamumas, turėdamas palankias sąlygas augti ir tobulėti, tapo labai rimta ES problema (A.J.Balzer 1996). ES institucijų kova su nusikalstamumu yra labai reikšminga ES politikai ir ekonominiam gyvenimui. Tai sulaukia nusikalstamumo poveikį visuomenės saugumui ir tai yra demokratijos bei šalies ekonominio augimo garantas. Nusikalstamumas vis labiau peržengia valstybines sienas, o su juo kovojančios institucijos turi prie to prisiderinti, bet kartu ir pralenkti nusikalstamumą, vis labiau einantį į tarptautinę erdvę.

Vienas svarbiausių šiai dienai valstybės tikslų – puoselėti atsivėrusią Šengeno susitarimo erdvę kaip laisvės, saugumo ir teisingumo erdvę. Šioje erdvėje labai svarbu puoselėti ir užtikrinti laisvą asmenų judėjimą, gerbti žmogaus teises ir laisves, tačiau imtis reikiamų priemonių, susijusių su užsieniečių kontrole. Labai svarbu kontroliuoti užsieniečių atvykimą, išvykimą ir buvimą Lietuvos Respublikoje (toliau – LR). Nelegali migracija kelia valstybės saugumui pavojų, taip pat ir atsiranda naujos, lyg šiol nefiksuotos, nusikalstamumo tendencijos, ypač organizuojantys nelegalią migraciją ar

prekybą žmonėmis ir pan. Trumpiausias kelias sausuma tarp Kaliningrado srities ir likusios Rusijos dalies eina per Lietuvą – per jos teritoriją pirmyn ir atgal kasdien juda didžiausi Rusijos federacijos (toliau – RF) piliečių tranzito srautai. Natūralu, kad, Lietuvai stojant į ES, iškilo labai rimta problema, kaip suderinti iki tol egzistavusią itin liberalią tranzito tvarką su ES galiojančiomis Šengeno teisyno normomis. Šengeno teisė itin griežta trečiųjų valstybių piliečių tranzitui per Šengeno erdvę ir joje nebuvo numatyta jokių galimybių suteikti lengvatų Kaliningrado tranzitui. ES plėtos kontekste Kaliningrado tranzito problemos sprendimas tapo iššūkiu, kai reikia nestandartinių politinių sprendimų ir naujo mąstymo.

Tarptautinio nusikalstamumo problematika yra aktuali tiek Lietuvai, tiek kitoms ES valstybėms, tad būtina skatinti bendradarbiavimo kanalus ir principus, kuriant bendradarbiavimo modelius kaip atsvarą vis modernėjančiam tarptautiniam nusikalstamumui. Lietuvai tapus ES nare, mūsų pareigūnams dar stinga įgūdžių kovoti su šiuo reiškiniu.

Apie tarptautines visuomenės saugumą užtikrinančias institucijas, jų veiklos reglamentavimą rašė ir šią problemą nagrinėjo šie autoriai: W.Bruggeman (2000), W.Schomburg (2000), H.Brady (2000), M.Santiago (2000), N.Lavranos (2003), N.Gerspacher (2004) W.Wagner (2004), M.Bilius (2005), M.Deflem (2006), A.Panomariovas (2009). J.Baxendale, S.Dewar, D.Gowan (2000), G.Kretinin (2000), S.B.Foundation (2001), J.Šleivyte (2002), V.Sirutavičius, I.Stanytė-Toločkienė (2002), J.Daniliauskas, I.Stanytė-Toločkienė (2004), Č.Laurinavičius (2004), R.Liubajevs (2004), A.Hermann (2005), A.Janušauskas, E.Nedzinskas (2011).

Tyrimo objektas: Europos Sąjungos institucijos, įtakojančios mūsų šalies saugumą.

Straipsnio tikslas: atlikti Europos Sąjungos institucijų veiklos, užtikrinančios šalies saugumą, analizę.

Tyrimo uždaviniai:

- išanalizuoti Europolo kovos su tarptautiniu nusikalstamumu teisinį reguliavimą;
- išryškinti su Kaliningrado tranzito programa susijusias šalies saugumo problemas.

Tyrimo metodai: šiame darbe naudoti mokslinės literatūros ir dokumentų analizės, statistinių duomenų analizės ir lyginamasis metodai. Taip pat naudotasi Lietuvos Respublikos ir Europos Sąjungos norminiais aktais, oficialiuoju Europos Sąjungos ir kitais internetiniais tinklapiais.

## **Tarptautiškumo Europos Sąjungoje teisinis reguliavimas**

ES galima įvardinti kaip unikalią, kadangi valstybes nares vienija bendrai įsteigtos institucijos, kurioms kiekviena valstybė perduoda dalį savo suvereniteto tam, kad kai kurie konkretūs bendro intereso klausimai būtų demokratiškai sprendžiami Europos lygmeniu. ES priima sprendimus įvairiose srityse, tačiau bene svarbiausia laikytina Bendroji užsienio ir saugumo politika, policijos bei teismų bendradarbiavimas baudžiamosios teisės srityje. Pagrindinis šios politikos tikslas - stiprinti ne tik laisvės, bet ir saugumo bei teisingumo erdvę bendrijoje, kur „ginamos asmenų teisės ir laisvės bei efektyviai kovojama su nusikalstamumu“. 1993 m. lapkričio 1 d. įsigaliojusi ES sutartis numatė, kad priimant sprendimus reikalingas bendras visų ES valstybių sutarimas.

Taigi, ES, siekdama užtikrinti reikiamą teisės saugos institucijų bendradarbiavimą tarp valstybių narių, įkūrė Europos policijos biurą (toliau - Europolas). Ši organizacija įkurta 1992 m. vasario 7 d. ir įsikūrusi Olandijos Hagos mieste. Europolo konvencija (toliau – Konvencija) buvo patvirtinta visų šalių narių ir pradėjo galioti 1998 m. spalio 1 d. Šiuo metu Europolo teisinis egzistavimo pagrindas yra 2009 m. balandžio 6 d. Tarybos sprendimas 2009/371/TVR dėl Europos policijos biuro (Europolo) įsteigimo.

Europolas - tai ES sutartyje numatytas Europos policijos biuras, kurio pagrindinis tikslas yra siekti, jog Europa taptų vieta, kurioje būtų saugu gyventi. ES valstybių narių teisės saugos institucijos kovoja su tarptautiniu nusikalstamumu bei terorizmu. Europolo tikslas, anot M.Biliaus (2005), keistis kriminaline informacija aukščiausiu tarptautiniu lygiu. Europolo priežiūroje yra moderni informacinė sistema ir įvairių tarptautinių fenomenų analizei reikalinga duomenų bazė. Europolas organizuoja informacijos apie tarptautiniam visuomenės saugumui gresiantį pavojų keitimąsi, be to, analizuoja šią informaciją. Kriminalinės analizės yra viena iš perspektyviausių formų reaguojant į tarptautinį nusikalstamumą, nes šias analizes atlieka analitikai. Tuo tikslu renkama naujausia informacija, ji sisteminama naudojant naujausią techniką, rengiamos strategijos. Europolo kompetencijai priklauso sritys, susijusios su narkotikais, vogtų transporto priemonių paieška, terorizmu - Europolo kompetencija plečiasi į visas sritis, kurioje veikia organizuotas nusikalstamumas. Europolas

bendradarbiauja ne tik su 27 ES valstybėmis narėmis, tačiau palaiko tvirtus ryšius su kitomis ES nepriklausančiomis valstybėmis, renka, skleidžia, analizuoja informaciją, derina operacijas, taip padėdami teisės saugininkams, nes Europolo pareigūnai neturi arešto įgaliojimų.

Teisės saugininkai gautą informaciją naudoja nusikaltimų išaiškinimui, nusikaltėlių paieškoms ir baudimui bei galimų nusikaltimų padarymo sustabdymui. Sudaromos jungtinės tyrimo grupės, kuriose dalyvauja Europolo ekspertai ir analitikai, padedantys tirti kriminalines bylas ES teritorijoje. Saugumo ir muitinės tarnyba, pasienio policija bei paprastoji policija sudaro Europolo personalą. Suvienyti skirtingų sričių teisės saugos institucijų darbuotojai nepalieka terpsės, kurioje galėtų būti sėkmingai padaromi nusikaltimai taip pat išvengiama informacijos neatitikimų.

Europolas – tai teisės saugos operacijų rėmimo, informacijos apie nusikaltimus ir teisės saugos kompetencijos centras, kurio veiklos pagrindas grindžiamas analize. Europole dirba nusikaltimų analitikai, kurie, pasitelkdamai naujausias ir moderniausias priemones, remia valstybių narių tyrimus. Turimos moderniausios duomenų bazės ir ryšių kanalai leidžia sparčiai ir, svarbiausia, saugiai ieškoti, kaupti ir sujungti informaciją. Telkiant, analizuojant ir dalinantis šia informacija yra keičiamasi dideliais informacijos kiekiais. Būtent todėl Europolas nustato aukščiausius duomenų saugojimo ir apsaugos standartus bei jų laikosi.

Kiekvienais metais padaromos nusikalstamos ir teroristinės veiklos orientuojasi į skirtingas sritis, todėl Europolas taiko lanksčias priemones kovai su nusikalstamumu. Tačiau yra sričių, kurioms, vis dėl to, yra taikoma pirmenybė ir jos beveik nekinta - dėmesys skiriamas tarptautinėms nusikaltėlių ir teroristų grupuotėms. Per ilgus darbo metus įgyta patirtis leidžia greičiau ir efektyviau išaiškinti nusikaltimus tokiose srityse kaip prekyba narkotikais, žmonėmis, neteisėta automobilių prekyba, pinigų padirbinėjimas ir plovimas. Pabrėžtina, kad Europolas yra pagrindinė institucija, kovojanti su euro valiutos padirbinėjimu. Be išvardintų nusikaltimų, Europolas taip pat kovoja su finansiniais, kibernetiniais nusikaltimais bei nusikaltimais asmeniui. Tiriama nusikaltimai, padaromi gerai organizuotų nusikalstamų grupuočių, kurios darbuojasi keliose valstybėse narėse.

Europole dirba Europolo ryšių palaikymo pareigūnų, atstovaujančių įvairioms teisės saugos institucijoms. Jie kartu su Europolo pareigūnais, analitikais ir kitais ekspertais teikia efektyvias, skubias ir daugiakalbes paslaugas 24 val. per parą. Jie pagrįdė užsiima veikla susijusia su informacinių technologijų palaikymu. Po du duomenų apsaugos specialistus iš kiekvienos valstybės narės sudaro jungtinės priežiūros institucija, kuri yra atsakinga už asmeninių duomenų, laikomų Europole, turinio ir panaudojimo stebėjimą ir priežiūrą.

Pastaruoju metu ES imasi aktyvesnių veiksmų, skatinančių keisti valstybių narių požiūrį į tradicinę žvalgybos institucijų valdomą žvalgybinę informaciją ir jos panaudojimą. Sudėtingi biurokratiniai, teisiniai, nacionaliniai šalių narių aparatai, nežiūrint paskirtų institucijų tarptautiniam bendradarbiavimui tarp šalių narių, vis „pakišdavo koją“, norint dalintis operatyvine

informacija dėl tarptautinių nusikaltimų. Vienas rimčiausių pagalbininkų išspręsti šią problemą buvo 2006 m. gruodžio 18 d. Europos Sąjungos Tarybos palaikymu priimtas pamatinis sprendimas, Nr. 2006/960/TVR „Dėl keitimosi informacija ir žvalgybos informacija tarp Europos Sąjungos valstybių narių teisėsaugos institucijų supaprastinamo“, kurio vienas pamatinių tikslų buvo pagerinti veiksmingą ir operatyvų keitimąsi informacija ir žvalgybos informacija tarp teisėsaugos institucijų, kuriam iki šiol labai dažnai trukdė formalios procedūros, administracinės struktūros ir teisinės kliūtys. Juo buvo palengvinta galimybė greitai ir veiksmingai keistis operatyvine informacija, siekiant nustatyti bei užkardyti nusikalstamas veiklas šalyse narėse.

Galime teigti, kad informacijos suteikimo klausimas, ir sprendimai kokią informaciją teikti kitoms valstybėms paliktas spręsti nacionaliniu lygmeniu. Kitu aspektu 2006/960/TVR pamatinis sprendimas pripažįstama, kad ES esant laisvam judėjimui per valstybines sienas nusikaltimai seniai peržengė valstybines sienas ir veikia tarptautiniu mastu, o ši problema verčia ieškoti būdų kaip suderinti nacionalines teises su bendru ES interesu ir bendru visų narių interesu, taigi šis pamatinis sprendimas ir suteikia mums galimybę neatsilikti nuo tarptautiniu mastu plintančių nusikaltimų ES.

Pagrindinė informacijos tėkmė prasideda jos rinkimu vietiniu regioniniu lygiu. Kiekviena valstybė narė sukuria Europolo Nacionalinį vienetą, kuris sutiktų su tos šalies nacionaline teise, tai būtų tam tikra ryšių institucija, skirta keistis informacija tarptautiniu mastu. Atsižvelgiant į Konvenciją, valstybės narės yra įpareigosos sukurti ir išlaikyti tą Nacionalinį vienetą. Europolo Nacionalinis vienetas turi būti integruotas į teisėsaugos institucijas, veikiančias nacionaliniu lygmeniu. Šis Europolo Nacionalinis vienetas yra kontaktas, per kurį vyksta visos informacijos apsikeitimas tarp ES narės ir Europolo.

Nacionalinis Europolo vienetas turi turėti galimybę prisijungti prie visų šalies duomenų bazių. Ryšys tarp Europolo ir jo narės turi būti palaikomas per Europolo ryšių karininkus. Šiems ryšiams Europole kiekviena valstybė paskiria savo išrinktus pareigūnus. Europolo pareigūno ryšiams institucija yra viena pagrindinių policijos bendradarbiavimo priemonių, kuri užtikrina saugų Europolo informacijos gavimo ir apdorojimo mechanizmą, nusikaltimų tyrimo koordinavimą.

Europolo Nacionaliniai vienetai kiekvienoje ES šalyse yra skirtingi. Tačiau yra pageidaujama, kad Nacionalinis vienetas būtų susietas su Nacionaliniu šalies kriminalinės policijos žvalgybinio/informacijos centru ir su jo turimomis nacionalinėmis duomenų bazėmis. Strateginiai uždaviniai, politika ir užduotys turi būti surašytos taip pat kaip ir procedūros, kurias reikės vykdyti visoms teisėsaugos institucijoms ir su jomis susijusiomis valstybinėmis struktūromis, kuriose būtų parašyta, ko jie gali tikėtis iš Nacionalinio vieneto, užsiimančio tarptautiniu bendravimu, ir kokias paslaugas jie teikia. Turi būti taikomi tam tikri apsaugos standartai, tokie kaip darbuotojų apsauga, fizinė ir elektroninė apsauga, Nacionalinių vienetų apsauga.

Kiekviename nacionaliniame Europolo skyriuje yra įdiegti kompiuteriai su programinėmis įrangomis, kurie apjungia atitinkamus ryšių karininkus Europole. Šitas apjungimas yra vadinamoji „saugi linija“. Šita sistema

yra naudojama žvalgybinės informacijos apsikeitimui per saugią liniją. Informacijos apsikeitimas vyksta saugiomis linijomis tarp šalių narių ir ne ES narių (su kuriomis sudarytos sutartys), bet ir informacine sistema, kur laikomi kriminalinio pobūdžio duomenys: informacija apie įtariamus arba teistus asmenis, nusikaltėlių padarytus nusikaltimus ir duomenis apie kriminalines organizacijas, struktūras bei priklausomybę joms. Informacija įvesta į informacinę sistemą vienos šalies narės yra tiesiogiai prieinama ir gaunama kitos šalies narės ir Europole. Kiekviena pateikiama informacija turi būti pažymima tam tikra žyma, kad kiti naudotojai ir Europolo darbuotojai – ekspertai ir analizuotojai galėtų daryti svarią išvadą dėl šios informacijos turinio ir šaltinio patikimumo. Europole informacija yra išplatinama ir pažymima atsižvelgiant į siuntėjo žymą, jos panaudojimo galimybes bei šaltinio patikimumą.

Lietuvoje kovoje su tarptautiniu nusikalstamumu yra įsteigta Tarptautinių ryšių valdyba, į kurią lygiagrečiai įeina tiek nacionalinis, tiek Europolo Nacionalinis bei Interpolo Nacionalinis skyriai. Nagrinėjant Europolo atvejį Lietuvoje, galime paminėti, kad Lietuva bendradarbiauti su Europolu pradėjo 1996 m., tačiau tik tam tikrose srityse: buvo vykdomos bendros mokymų programos, kriminologiniai tyrimai. Lietuvos pareigūnai, Europolo kvietimu, dalyvavo policijos pajėgų operacijose, kuriose buvo siekiama užkirsti kelią nelegaliai migracijai, prekybai žmonėmis bei automobilių vagystėms. 2004 m. rugsėjo 1 d. Lietuvai tapus pilnateise Europolo nare, Lietuvos policijai kartu su Jungtinės Karalystės Nacionalinės kriminalinės žvalgybos tarnyba įgyvendinus bendrą PHARE projektą „Kovos su organizuotu nusikalstamumu stiprinimas“, buvo įkurtas Europolo nacionalinis padalinys. Lietuva Europole turi tris (2 policijos ir 1 muitinės) pareigūnus ryšiams, kurie, yra atsakingi už Lietuvos ir Europolo ryšių palaikymą. Šie pareigūnai yra oficialūs LR atstovai Europole.

Informacijos rinkimas vyksta regioniniu lygiu tiek policijoje, tiek Valstybės sienos apsaugos tarnyboje bei kitur, informacijos patalpinimas į duomenų nacionalines bazines bei nacionalinio ryšių karininko informacijos šifravimas ir perdavimas atsakingam Europolo pareigūnui vyksta iki tol, kol visa minėta informacija yra įvedama į duomenų bazę.

Taigi žvalgybinės informacijos tėkmė Europole yra gana sudėtingas procesas, reikalaujantis keleto žingsnių, kurie yra būtini, norint apdoroti didelius informacijos į šią instituciją patenkančius srautus, užtikrinant jos saugumą ir patikimumą šifruojant, ir tik po to darant analizes ar naudojant surinktą informaciją kovoje su tarptautiniu nusikalstamumu, užtikrinant visuomenės saugumą.

## **ES institucijų parama derinant tranzito klausimus**

Antrojo Pasaulinio karo išdavijoje susidarė gan paradoksali situacija – dalimi Rusijos Federacijos tapo teritorija, kitų valstybių atskirta nuo pagrindinės valstybės teritorijos. Atkūrus Nepriklausomybę, Lietuvos – Rusijos santykiai pradėjo plėtotis visiškai nauju teisiniu pagrindu. 1991 m. liepos 29 d. Maskvoje buvo pasirašytas susitarimas dėl Rusijos ir Lietuvos

bendradarbiavimo Rusijos federacijos Kaliningrado srityje. Šia sutartimi šios dvi kaimyninės šalys pripažino viena kitą ir susitarė kurti bei palaikyti draugiškus tarpvalstybinius santykius ir kaimynystę, bendradarbiauti lygiomis teisėmis ir siekti abipusės naudos, remiantis tarptautinės teisės normomis. Ši politinė sutartis su Rusija buvo didelė Lietuvos užsienio politikos sėkmė, tai buvo kelias į naujo bendradarbiavimo užmezgimą.

Po ilgų derybų RF piliečių vykimo tranzitu per LR tvarka pradėta reglamentuoti tik 1995 m. vasario 24 d. pasirašius LR Vyriausybės ir RF Vyriausybės laikinojo susitarimo dėl abiejų valstybių piliečių kelionės protokolą. Šis dokumentas apsprendė, kad Lietuva netrukdytų RF piliečiams ir kitiems asmenims be vizų vykti per LR teritoriją tranzitu Kenos – Kybartų ir Turmanto – Kybartų kryptimis, vykstantiems tiesioginio susisiekimo traukiniais iš Rusijos Federacijos į Rusijos Federacijos Kaliningrado sritį ir atgal. Susitarime numatyta, kad LR atitinkamų institucijų pareigūnai galės vykdyti Lietuvos teritorijoje sustojusio šio traukinio ir išlipusių RF piliečių muitinės ir pasų kontrolę.

Lietuva prašymą priimti ją į ES pareiškė 1995 metais, ir jau 1999 metais gavo oficialų kvietimą pradėti derybas dėl narystės šioje Sąjungoje. 2003 m. balandžio 16 d. Atėnuose buvo pasirašyta Stojimo į ES sutartis. LR ir ES derybose dėl Lietuvos įstojimo į šią bendriją buvo keliamas aktualus klausimas - RF Kaliningrado srities gyventojų sausumos kelionė per Lietuvos teritoriją į kitas RF sritis. Kaliningrado sritis, Lietuvai įstojus į ES, lieka Europos bendrijos apsuptyje ir nebėra susisiekimo sausumos keliais su kita pagrindine RF dalimi (nekertant ES vienos iš valstybių). Lietuva visada derybose pabrėždavo, kad tai ne vien Lietuvos, bet visos Sąjungos svarbus klausimas, kad Kaliningrado tranzitas neturi sukelti jokių nepalankių padarinių Lietuvai arba trukdyti vėliau prisijungti prie Šengeno erdvės. Nuo 2003 metų vasario 1 d. Lietuva sugriežtino RF piliečių, vykstančių per šalį, tvarką. Tai buvo reglamentuota LR vidaus reikalų ministro ir LR užsienio reikalų ministro 2002 metų gruodžio 20 d. įsakymu Nr. 589/172 dėl Rusijos Federacijos piliečių, vykstančių tranzitiniais traukiniais tranzitu per LR teritoriją, kontrolės įvedimo. Pagal šį įsakymą Lietuvos pareigūnai pradėjo tikrinti RF piliečių dokumentus ir tu, kurie šalies teritorijoje neišlipa. Tai papiktino ne tik tikrintuosius, bet ir RF politikus.

Po 10-ojo ES ir RF viršūnių susitikimo buvo priimtas Europos Sąjungos ir Rusijos Federacijos 2002 metų lapkričio 11 d. Bendrasis pareiškimas dėl tranzito tarp Kaliningrado srities ir Rusijos Federacijos dalies. Šiame pareiškime šalys pripažino, kad tai yra problema ir ji turi būti sprendžiama, plėtojant strateginę partnerystę tarp ES ir RF. Taip pat buvo pastebėta, kad Kaliningrado srities vystymasis yra labai svarbus viso Baltijos jūros regiono raidai. Buvo nutarta, kad supaprastinto tranzito schema pradės veikti nuo 2003 metų liepos mėn. 1 d. Pagal pasirašytą Europos Sąjungos ir Rusijos Federacijos 2002 m. lapkričio 11 d. pasirašytą Bendrąjį pareiškimą dėl tranzito tarp Kaliningrado regiono ir likusios RF dalies, pagal kurį nuo 2003 metų liepos mėn. 1 d. RF piliečiams kelionei iš RF teritorijos į RF Kaliningrado sritį ir atgal tranzitu per LR teritoriją išduodamas supaprastinto tranzito dokumentas (toliau - STD) arba supaprastinto tranzito geležinkeliu dokumentas (toliau - STGD).

Atsižvelgdama į politinius prioritetus, susijusius su LR įstojimu į ES, 2004 metais Europos Vadovų Taryba pritarė, kad būtina padėti LR ieškant tranzito sprendimo, siekiant nustatyti supaprastintą vizų režimą tarp pagrindinės Rusijos teritorijos dalies ir Kaliningrado srities. Stojimo į ES sutartimi buvo nustatyta, kad LR gaus finansinę paramą, kuria bus padengtos papildomos sąnaudos STD ir STGD sistemai. Specialiosios tranzito schemos tikslams pasiekti Europos Komisija numatė per 2007 – 2013 m. laikotarpį skirti 108 mln. eurų.

Atsižvelgdama į 2002 m. lapkričio 11 d. ES ir RF bendrojo pareiškimo dėl tranzito tarp Kaliningrado regiono ir likusios Rusijos Federacijos dalies nuostatas ir vadovaudamasi Specialiaja Kaliningrado tranzito 2003 – 2004 metų (iki narystės ES) programa, patvirtinta LR, LR Vyriausybė nutarė įvesti nuo 2003 m. liepos 1 d. RF piliečiams, vykstantiems iš RF teritorijos į RF Kaliningrado sritį ir atgal tranzitu per LR teritoriją, supaprastinto tranzito dokumentą ir supaprastinto tranzito geležinkeliu dokumentą. Pagrindiniai teisės aktai, reglamentuojantys supaprastinto tranzito dokumentų įvedimą ir išdavimo tvarką yra šie:

1. 2003 m. balandžio 14 d. Tarybos reglamentas (EB) Nr. 693/2003, nustatantis specialų supaprastinto tranzito dokumentą (STD), supaprastinto tranzito geležinkeliu dokumentą (STGD) ir iš dalies pakeičiantis Bendrąją konsulinę instrukciją ir Bendrąjį vadovą;

2. 2003 m. balandžio 14 d. Tarybos reglamentas (EB) Nr. 694/2003 dėl supaprastinto tranzito dokumentų (STD) ir supaprastinto tranzito geležinkeliu dokumentų (STGD), numatytų Reglamente (EB) Nr. 694/2003, vienodos formos;

3. 2003 m. birželio 20 d. LR Vyriausybės ir RF Vyriausybės susitarimas „Dėl supaprastinto tranzito geležinkeliu dokumentų išdavimo tvarkos“;

4. LR Vyriausybės 2003 m. birželio 23 d. nutarimas Nr. 796 „Dėl supaprastinto tranzito dokumento ir supaprastinto tranzito geležinkeliu dokumento įvedimo ir išdavimo tvarkos patvirtinimo“;

5. LR Užsienio reikalų ministro 2004 m. sausio 26 d. įsakymas Nr. 11 „Dėl Supaprastinto tranzito geležinkeliu dokumento išdavimo taisyklių patvirtinimo“, įsigaliojęs 2004 m. sausio 30 d.

Supaprastinto tranzito dokumentas – specialusis tranzitą supaprastinantis leidimas, išduodamas vyksti tranzitu daug kartų visomis sausumos transporto priemonėmis. Už šio dokumento išdavimą imamas 5 eurų konsulinis mokestis. Supaprastinto tranzito geležinkeliu dokumentas – specialusis tranzitą supaprastinantis leidimas, išduodamas nemokamai vyksti geležinkelio transportu du kartus (į priekį ir atgal). STD galiojimo terminas yra ne ilgesnis kaip 3 metai. Tranzitas per LR teritoriją su STD yra daugkartinis, bet kiekvieną kartą neturi viršyti 24 valandų. Kiekvienas STD turėtojas patikrinamas RF ir LR informacinėse sistemose.

Europos komisijos Generalinis teisingumo, laisvės ir saugumo direktoratas pasirašė su LR Dotacijos sutartį kurioje numatyta speciali užduotis Lietuvos policijai Kaliningrado tranzito programoje – užtikrinti efektyvią STD turinčių asmenų tranzito kontrolę ir užtikrinti su tranzitu susijusiais keliais iš ir į Kaliningrado sritį per LR teritoriją vykstančių transporto priemonių kontrolę šalies viduje, sulaukyti šalies viduje STGD taisyklių pažeidėjus.



Pagrindinis šios programos tikslas – užtikrinti supaprastintą asmenų tranzitą iš RF teritorijos į RF Kaliningrado sritį ir atgal per LR teritoriją. Ji atitinka 1985 m. birželio 14 d. Šengeno susitarimo, ES acquis, tinkamos ES išorės sienų kontrolės ir saugumo, bendradarbiavimo tarp teisėsaugos institucijų Kaliningrado tranzito teritorijoje ir elektroninių duomenų apsaugos reikalavimus, taip pat užkerta kelią tranzito taisyklių pažeidimams ir nustato pažeidimus ir reaguoja į juos, sprendžia operatyviai ir efektyviai galimus konfliktus, nustato asmenų, sulaukytų už tranzito tvarkos pažeidimą, tapatybę, tikrina dokumentus, užtikrina apgyvendinimą ir išsiuntimą į RF bei sustiprina policijos veiklą šalia tranzito maršrutų, tiek geležinkelio, tiek automobilių.

Lietuvai tapus ES nare, reikėjo vykdyti Sąjungai duotus įsipareigojimus - užtikrinti Kaliningrado tranzitą. Didelis krūvis šios programos dalies, be Valstybės sienos apsaugos tarnybos prie Vidaus reikalų ministerijos, atiteko Policijos departamentui prie Vidaus reikalų ministerijos (toliau - policija). Policija privalo užtikrinti, kad RF piliečiai, vykdamai traukiniu ar kita transporto priemone per Lietuvos teritoriją, laikytųsi nustatytos tvarkos, laiku išvyktų iš šalies. Tai didelis papildomas šalies policijai darbas ir naujas iššūkis.

LR Vyriausybė 2005 m. gegužės 30 d. nutarimu Nr. 594 patvirtino Specialiąją Kaliningrado tranzito programą. Policijos departamentui prie Vidaus reikalų ministerijos pavesta kontroliuoti ir koordinuoti teritorinių policijos įstaigų veiklą įgyvendinant tranzitinių traukinių, vykstančių iš RF teritorijos į RF Kaliningrado sritį ir atgal per LR teritoriją, siekiant užkirsti kelią nelegaliam asmenų išsilaipinimui ir prekių išmetimui iš šių traukinių, tinkamą asmenų, vykstančių iš RF teritorijos į RF Kaliningrado sritį ir atgal per LR teritoriją sausumos keliais, kontrolę, policijos pareigūnų veiksmus, per kurių prižiūrimas teritorijas eina pagrindiniai tranzitiniai keliai ir kurie yra prie ES vidinių sienų, veiklą, siekiant užtikrinti užsieniečių ir tranzitinio transporto kontrolę LR teritorijoje.

Lietuvoje siekiant efektyviai vykdyti Kaliningrado tranzito programą kontroliuojami 14 pagrindinių šalies kelių, kuriais važiuoja didžiausi tranzitu vykstančių automobilių srautai.

Siekiant užtikrinti tinkamą tranzitinių traukinių stebėjimą, policija įrengė vaizdo stebėjimo sistemą 16 svarbių taškų, įskaitant tarpines geležinkelio stotis. Vaizdo stebėjimo kameros įrengtos Vilniaus geležinkelio stotyje, kurioje sustoja tranzitiniai traukiniai ir vaizdo kamerų signalai perduodami į Transporto policijos informacijos centrą Vilniuje. Tarpinėse stotyse tranzitinių traukinių sustojimai nėra numatyti, tačiau įvyksta dėl techninių priežasčių. Ypatingas dėmesys skiriamas Kauno geležinkelio stočiai, kurioje iš vienos pusės yra tunelis, o iš kitos – tiltas per upę. Traukiniai per šias atkarpas važiuoja nedideliu greičiu, todėl egzistuoja galimų pažeidimų grėsmė.

Ant tranzitu per Lietuvą važiuojančių traukinių Kenos arba Kybartų pasienio kontrolės punktuose uždedama specialią palydovinė traukinio stebėjimo sistema. Ši sistema padeda kontroliuoti traukinio judėjimą, trumpalaikius sustojimus ir pan. Tai labai palengvina policijos darbą, o įvykus incidentui, operatyviai

reaguojama. Tranzitiniai traukiniai gali būti neplanuotai stabdomi dėl įvairių techninių priežasčių, tokių kaip šilumvežio gedimas, geležinkelio remonto darbai, kito traukinio praleidimas, asmenų pasišalinimas iš traukinio, padaryti įvairūs nusikaltimai.

Vykdamas kontrolę sausumos keliais nustatytas vienintelis reikalavimas – tranzitas negali tęstis ilgiau nei 24 valandas. Kadangi automobilių srautai yra labai dideli (apie du milijonus automobilių per metus), jokie sisteminiai kelių tranzito tikrinimai neatliekami, nes griežtai kontroliuoti automobilių tranzito neįmanoma, neįvedant ypatingų apribojimų, tokių kaip, pavyzdžiui, griežtų automobilių transporto maršrutų nustatymas ir pan. Tačiau policijos pareigūnai, siekdami garantuoti tranzito automobiliais pakankamą saugumą, atlieka įvairius bendro pobūdžio stebėjimus bei operatyviai reaguoja į visus pažeidimus, susijusius su tranzitu.

Kasmet policijos pareigūnai vykdo vis daugiau tikslinių priemonių, siekiant nustatyti asmenis, pažeidusius tranzito per LR teritoriją tvarką. Šių priemonių metu, lyginant su kitais metais, nustatytų pažeidimų skaičius ženkliai sumažėjo. Taip pat bendrų su Lenkijos ir Latvijos Respublikomis mokymų metu buvo supažindinti šių šalių pareigūnai su Kaliningrado tranzito reglamentavimu, todėl bendrų patruliavimų metu vykdoma Rusijos Federacijos piliečių, vykstančių tranzitu, kontrolė. Vykdomos tikslinės priemonės ir bendradarbiavimas su kaimyninių šalių bei Valstybės sienos apsaugos tarnyba prie Vidaus reikalų ministerijos, Kaliningrado tranzito kontrolės srityje duoda teigiamų rezultatų. Tačiau norint užtikrinti nuolatinę efektyvią asmenų, vykstančių iš ir į Kaliningrado sritį per LR teritoriją, kontrolę bei užtikrinti vežėjų bei transporto priemonių tranzitą šalies viduje reikalingas informacinių ir ryšio sistemų tobulinimas, plėtojimas ir naujų technologijų diegimas, stacionarių valstybinių numerių nuskaitymo sistemų diegimas, įdiegtos eismo kontrolės sistemos bei įsigytos specialios įrangos priežiūra, palaikymas bei tobulinimas. Įgyvendinat policijai iškeltus uždavinius, vykdamas Kaliningrado tranzito programą, reikėjo būtinai atnaujinti turimą auto parką bei įsigyti kitą modernias būtinas technines priemones. Didžioji šios technikos įsigyta panaudojant specialias lėšas, skirtas ES pagal tranzito programą. Be ES finansinės paramos policijai būtų labai sunku. Policijos įstaigų pareigūnai šiuo metu yra aprūpinti visureigiais automobiliais, moderniais nešiojamais kompiuteriais, skaitmeninėmis radijo ryšio priemonėmis, papildomos įrangos komplektais automobiliams, naktinio matymo prietaisais bei pripučiamomis valtimis.

Pradedant įgyvendinti Kaliningrado tranzito programą, skubiai reikėjo organizuoti policijos pareigūnų mokymus pagal atskiras programas, kurių metu supažindinami su Šengeno Konvencijos nuostatomis, jų įgyvendinimo reglamentavimu, informacinių sistemų panaudojimo galimybėmis, užsieniečių kelionės dokumentų galimais klastojimo būdais, vizų išdavimo principais bei politinio prieglobsčio suteikimo procedūromis.

Laisvas, nekontroliuojamas asmenų judėjimas po Šengeno valstybes, nelegalios imigracijos iš kaimyninių valstybių didėjimo grėsmė gali sukurti Lietuvos, kaip palankios nelegaliai migracijai, šalies įvaizdį. Reikalinga

pastovi suinteresuotų žinybų veiklos analizė, kuri leistų objektyviai vertinti nelegalios migracijos į Lietuvą tendencijas, prognozuoti tolesnę jos raidą, suvokti priežastis bei mažinimo galimybes. Nelegalios migracijos intensyvumas nuolat kinta, tačiau jos srautai neišnyksta, keičiasi tik forma ir būdai. Manytume, kad Vidaus reikalų ministerijos padaliniai privalo būti budrūs ir tinkamai vykdyti valstybės jiems pavestas pareigas.

## Išvados

Apibendrinant straipsnyje pateiktus aspektus, galima konstatuoti, kad visuomenės saugumui užtikrinti įkurta tarptautinė kovos su nusikalstamu institucija – Europolas. Jo sukūrimas rodo šalių narių pastangas kontroliuoti tarptautinį nusikalstamumą, užtikrinant visuomenės saugumą. Tarptautinis nusikalstamumas gali būti kontroliuojamas tik plėtojant tarptautinį bendradarbiavimą, tik taip gali būti sustabdyti asmenys, vykdantys nusikalstamas veikas. Nusikalstamumui peržengiant vienos valstybės ribas atsiranda kliūčių veiksmingai kovoti su nusikalstamumu konkrečioje šalyje. Teisės saugos struktūrų bendradarbiavimas siekiant išspręsti kylančias problemas turi pereiti tam tikrus lygius arba ribas: nuo neoficialaus bendradarbiavimo pereinama prie institucinio, nuo atskirų institucijų prie vienos institucijos bendradarbiavimo.

Siekiant užtikrinti visuomenės saugumą, Europolas yra pagrindinis visos perduodamos informacijos analizės ir realizavimo tarpinis centras, tuo padedantis užkardyti tarptautiniu mastu veikiančias nusikalstamas grupuotes. Esant nacionaliniams šalių narių skirtumams, atkreiptinas dėmesys ir į perduodamos žvalgybinės informacijos teisinį pagrindą bei įvairius ES lygio skatinimus ja dalintis, kovojant su tarptautiniu nusikalstamumu. Europolas įvardintas kaip pagrindinė bendradarbiaujanti ir kovojanti su tarptautiniu nusikalstamumu ES institucija, o suteikiama informacija – pagrindinis įrankis jai tą daryti. Perduodamos informacijos Europole procesas gana ilgas ir sudėtingas, bet jis būtinas, siekiant išanalizuoti didelius teikiamos informacijos srautus ir užtikrinant jos saugumą bei panaudojimą, aiškinantis tarptautinius nusikaltimus ir užtikrinant visuomenės saugumą.

Atlikta tarptautinių teisės aktų suderinamumas bei jos įgyvendinimo mechanizmų, reglamentuojančių Kaliningrado tranzitą analizė parodė, kad Lietuvos Respublikos teisės aktai yra harmonizuoti su Rusijos federacijos teisės aktais ir ES teisynu. Tyrimo metu nustatyta, kad atitinkamos užsieniečių kontrolės funkcijos priskirtos konkrečiai valstybės kontroliuojančiai institucijai, sprendžiančiai klausimus, susijusius su užsieniečiais, naudojami priimtais žinybiniais teisės aktais, numatančiais šių aktų įgyvendinimo mechanizmus.

Pažymėta, kad įgyvendinant Kaliningrado tranzito programą yra tinkamai organizuoti policijos pareigūnų mokymai, pagal atskiras programas, kurių metu supažindinami su Šengeno Konvencijos nuostatomis, jų įgyvendinimo reglamentavimu, informacinių sistemų panaudojimo galimybėmis, užsieniečių kelionės dokumentų galimais klastojimo būdais, vizų išdavimo principais bei politinio prieglobsčio suteikimo

procedūromis. Kaliningrado tranzito programa apima užsieniečių tranzitines keliones per Lietuvos teritoriją automobiliu ir/ar geležinkeliu. Šios programos įgyvendinimui Europos Sąjunga skiria solidžią finansinę paramą materialinės-techninės bazės, būtinos sėkmingam Kaliningrado tranzitui, atnaujinimui.

## Literatūra

- Balzer, A.J. (1996). International police cooperation: opportunities and obstacles. Slovenia College of Police and Security Studies,
- Baxendale, J. Dewar, S., and Gowan, D. (ed.). (2000). The EU&Kaliningrad. Kaliningrad and the Impact of EU Enlargement. Federal Trust of Education and Research.
- Bilius, M. (2005). Tarptautinis policijos bendradarbiavimas socialinio saugumo kontekste. Jurisprudencija, t. 76 (68), p. 90-101.
- Brady, H. (2000, Europol and the European Criminal Intelligence Model). A Non-state Response to Organized Crime// Oxford Journals Policing. Volume 2, Issue1, p. 103-109.
- Bruggeman, W. (2000). Europol - a European FBI in the making? Lecture in Cicero Foundation Great Debate seminar „Justice and Home Affairs - How to Implement the Amsterdam Treaty”?
- Daniliauskas, J., Stanytė-Toločkienė, I. (2004). Derybos dėl Kaliningrado tranzito. Lietuvos kelias į Europos Sąjungą: Europos susivienijimas ir Lietuvos derybos dėl narystės sąjungoje. Vilnius, Eugrimas, p. 309-349.
- Deflem, M. (2006). Europol and the Policing of International Terrorism: Counter – Terrorism in a Global Perspective. Justice Quarterly, Vol. 23. Nr. 3.
- Foundation, S.B. (2001). Overcoming Alienation: Kaliningrad as a Russian Enclave inside the European Union. On the future of Europe. Policy papers. Warsaw
- Gerspacher, N. (2004). International Police Cooperation: The roles of Interpol and Europol. International Observer, No. 32.
- Hermann, A. (2005). Žvilgsnis į Kaliningrado sritis ateitį. Naujasis židinys – Aidai. Nr. 5.
- Janušauskas, A., Nedzinskas, E. (2011). Актуальный пример гармонизации юриспруденции Литовской Республики и Европейского Союза. // Закон и порядок : материалы I Международной научно-практической конференции (31 января 2011 г.): сборник научных трудов / Центр научной мысли. Москва.
- Kretinin, G. (2000). The Russian-Lithuanian Relationship: The regional aspect, in Lithuanian Foreign Policy review, p. 50-61, 94-95.
- Laurinavičius, Č. (2004). Kaliningrado sritis problema istoriniu požiūriu. Naujasis židinys – Aidai. Nr.11.
- Lavranos, N. (2003). Europol and the Fight Against Terrorism. European Foreign Affairs Review. Vol. 8, p. 259-275.

- Liubajevs, R. (2004). Kaliningrado tranzitas Europos Sąjungos kontekste. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, p. 65.
- Panomariovas, A. (2009). Žvalgybinė veikla ir žvalgybinės informacijos panaudojimas tiriant nusikalstamas veikas. Mykolo Romerio universitetas.
- Santiago, M. (2000). Europol and Police Cooperation in Europe. Vol. 11, p. 263.
- Schomburg, W. (2000). EUROJUST neben EUROPOL. Kooperation bei der Kooperation in Europa, in: Kriminalistik, Jg. 54, Nr. 1, s. 13-21.
- Sirutavičius, V. Stanytė-Toločkienė, I. (2002). Rusijos federacijos Kaliningrado srities strateginė reikšmė, Lietuvos metinė strateginė apžvalga. Vilnius, p. 171-200.
- Šleivyte, J. (2002). The Russian Factor of the present Security Policy of Lithuania, On the basis of MSc in global security dissertation. Vilnius: Ministry of National Defence of Lithuania, p. 50-61, 94-95.
- Wagner, W. (2004). „Halt, Europol!“ Probleme der europäischen Polizeikooperation für parlamentarische Kontrolle und Grundrechtsschutz, HSFK-Report 15.

## INTERNATIONAL INSTITUTIONS OF POSITIVE CONTRIBUTIONS TO THE NATION'S SECURITY

### Summary

Increasing number of cross-border crime, there is a need to create a common organization whose goal - to unite the states to fight crime. Each country is different legal systems, different law enforcement agencies, it is extremely difficult to work without coordinating organizations, to remove these inconsistencies. For this purpose established by the European Union law enforcement organization - Europol. Its aim is to increase the competent authorities of Member States' operational effectiveness and promote their cooperation in the fight against serious transnational organized crime and terrorism and its prevention. A study has found that only united the whole of the European Union's Europol National Units, may be more successful in the fight against serious international crime. Lithuania still be an important link connecting the eastern Baltic states in the Middle East to Europe, so it occupies a strategically important place in various countries and political institutions and policy projection. On the 21st of December, 2007 after Lithuania became a member of Schengen area, migration mobility of inhabitants increased. In order to solve relevant problems there was analysed European Union requirements and Lithuanian Republic legal regulations that belong to the sphere when the country is a member of Schengen area. Firstly, there have been analysed the main legal standards and documents that consolidate the activities of institutions in this sphere as well as cooperation possibilities of institutions controlling foreigners. The research project presents valuable cooperation experience of institutions dealing with foreigners' control.

**Keywords:** Europol, country's public security, the Schengen area, the Kaliningrad transit.

---

**Antanas Janušauskas** – Mykolo Romerio universiteto Viešojo saugumo fakulteto Fizinio rengimo katedros docentas, biomedicinos mokslų daktaras, 92 mokslinių straipsnių autorius. Mokslinių interesų kryptys - visuomenės sveikata, studijų proceso optimizavimas ir karjeros ypatybės, visuomenės saugumas. Tel. 8 37 303668, el. paštas: antanasjanusauskas@mrni.eu

**Gediminas Aleksonis** – Mykolo Romerio universiteto Viešojo saugumo fakulteto Kriminalistikos ir baudžiamojo proceso katedros lektorius, 5 mokslinių straipsnių autorius. Mokslinių interesų kryptys – visuomenės saugumas. Tel 8 37 303662, el. paštas : gediminas.aleksonis@gmail.com

**Živilė Aleksonytė** – Kauno miesto apylinkės prokuratūros prokuroro padėjėja, 1 mokslinio straipsnio autorė. Mokslinių interesų kryptys – visuomenės saugumas. Tel. 8 37 394 447 el. paštas: zivile.aleksonyte@prokuraturos.lt





## MODERNIŪJŲ BANKROTO MODELIŲ TINKAMUMO ĮVERTINIMAS ĮMONIŲ BANKROTO DIAGNOZAVIMUI

Jurgita Karalevičienė, Rita Bužinskienė

Šiaulių universitetas, Šiaurės Lietuvos kolegija

### Anotacija

Pasaulinė ekonominė krizė sukėlė naujas įmonių krizių ir bankrotų grėsmes. Kaip rodo praktika išryškėjo ir valstybės bankrotų tendencija. Todėl straipsnis aktualus ne tik įmonėms, turinčioms finansinių sunkumų, bet ir sėkmingai vystantiems verslų. Tyrimo problema iškyla dėl trūkstamos išsamios ir detalios analizės apie modernių bankrotų modelių tinkamumą įmonių bankrotui diagnozuoti. Straipsnyje išskiriama krizės gilumo stadija, nustatomas jų nepageidaujamas rezultatas, bankrotą sukeliantys veiksniai. XXI a. sparčiai vystantis pasaulio ekonomikai kinta tradicinis požiūris, kad bankroto tikimybę galima nustatyti naudojant tik tradicinius bankroto modelius, pvz.: W. Beawer, E. I. Altmanas, R. Tafleris ir H. Tishaw, G. Springate, J. Fulmer, R. Lisas, J. Ohlsonas, M. Zmijewski ir kt. Todėl Lietuvos ir užsienio šalių mokslininkai naudodami įmonių statistinius finansinius bei rinkos duomenis sudaro naujesnius bankrotą diagnozuojančius modelius, leidžiančius įvertinti verslo riziką dabartinėmis rinkos sąlygomis. Jų kūrėjais laikomi Seifulina ir Kadykova, S. Grigaravičių, J. Begley, J. Ming, S. Wats, Inka ir I. Neumier, Shumway ir kt. Siekiant padidinti modernių bankrotų modelių tinkamumą įmonių bankroto diagnozavimui, pasirinktos šešios iš dešimties skirtingų veiklos sektorių įmonės: prekybos, gamybos ir paslaugų. Įmonės atrenkant tyrimui atlikta reikšmingiausių santykinų finansinių rodiklių analizė, kuri pagal finansų analitikų R. Wilson ir G. McHugh siūloma mokumo ir pelningumo ryšio matricą nustatyta analizuojamų įmonių finansinė būklė. Gauti rezultatai parodė, jog UAB „Žvalguva“, AB „Linus agro“ ir UAB „Effigy“ yra mokingos ir pelningos įmonės, UAB „Roventa“ moki, bet nepelninga, UAB „Agrospecta“ pelninga, bet nemoki bei AB „Agrowill“ nemoki ir nepelninga. Remiantis analizuojamų įmonių finansine būkle nustatomas modernių bankroto modelių tinkamumas įmonių bankrotui diagnozuoti. Įmonių bankroto grėsmės vertinimas – tai būdas kiekybiniais parametrais įvertinti įmonių būklę, nustatyti negatyvias įmonių būklės tendencijas ir jų bankroto tikimybę. Todėl siekiant išvengti neigiamų bankroto pasekmių, būtina imtis bankroto prevencijos priemonių, kurių pagrindinė – išankstinis bankroto prognozavimas. Tyrimo rezultatai atskleidė, jog mokslininkai išskiria tris krizinės situacijos vystymosi kriterijus: kritinę situaciją, krizę, bankrotą bei skirtingai pateikia ir traktuoja bankrotą sukeliančius veiksniai, kuriuos klasifikuoja į vidinius ir išorinius. Reikšmingiausių santykinų rodiklių analizė parodė kokias analizuojamų įmonių finansinę būklę ir kuria linkme kintama. Modernių bankroto modelių tinkamumo įvertinimas nustatė, kad tiksliausiai įmonių finansinę būklę apibūdino Inka ir I. Neumier, Bonity indeksas, Boritz ir kt., J. Begley, J. Ming, S. Wats, Sandin ir Porporato, Seifulina ir Kadykovo bankroto modeliai. Rumunijos ir Shumway bankroto modeliai nėra tikslūs. Lietuvoje sukurti S. Grigaravičiaus ir S. Stoškaus, D. Beržinskienės, R. Virbickaitės bankroto modeliai pakankamai tiksliai atspindėjo bankroto tikimybę, išskyrus AB „Agrowill“, UAB „Agrospecta“ ir UAB „Žvalguva“.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: krizė, kritinė situacija, bankrotas, bankroto modeliai, santykiniai finansiniai rodikliai.

### Įvadas

**Tyrimo aktualumas.** Paskutiniaisiais metais plačiai imti analizuojami modernieji bankroto modeliai, atspindintys tikslesnę finansinę situaciją, tyrimui naudojami XX a. pabaigos – XXI a. pradžios įmonių finansiniai statistiniai bei rinkos duomenys. Jų kūrėjais laikomi Seifulina ir Kadykova, Grigaravičius, Begley, Wats, Inka ir I. Neumier, Shumway ir kt. Bankroto užuomazgų galima analizuojant reikšmingiausių santykinų rodiklių, įtakojančių įmonių finansinę būklę pagal kritines reikšmių ribas. Straipsnis aktualus ne tik įmonėms, turinčioms finansinių sunkumų, bet ir sėkmingai vystantiems verslų. Verslininkas nuolatos susiduria su įvairiomis pavojingomis situacijomis, todėl gali nepastebėti esančios kritinės situacijos, o laiku nesuregavus įmonė patiria krizę, o jei užsitęsęs bankroto grėsmė. Todėl negatyvių tendencijų įvardijimas leidžia laiku pakoreguoti ir atkurti normalią įmonės ūkinę – ekonominę veiklą. Įmonių bankroto tikimybės įvertinimas gali būti impulsas ne tik išvengti bankroto, bet ir rasti veiksmingų finansinių – ekonominių sprendimų, stabilizuojant kritinę įmonės būklę.

**Tyrimo problema.** Mokslinėje literatūroje pateikiami įvairūs bankrotą diagnozuojantys modeliai ir jų daugėja, tačiau tradiciniai bankroto modeliai nebeatspindi realios situacijos šiuolaikiniame verslo pasaulyje, juos nuolatos reikia tikslinti dėl naujai atsirandančių ekonominių pokyčių. Problema iškyla dėl trūkstamos išsamios ir detalios analizės apie modernių bankroto modelių tinkamumą Lietuvos įmonių bankrotui prognozuoti.

**Tyrimo naujumas** išreiškiamas tuo, kad pateikta nauja, išsami ir detali reikšmingiausių santykinų rodiklių analizė bei modernių bankroto modelių tinkamumo tyrimas.

**Tyrimo objektas** – modernieji bankroto modeliai.

**Tyrimo tikslas** – įvertinti modernių bankroto modelių tinkamumą įmonių bankrotui diagnozavimui.

**Tyrimo uždaviniai:**

- Atlikti teorinį krizės – kaip pagrindinio bankroto priežasties veiksnio tyrimą;
- Išanalizuoti pasirinktų įmonių reikšmingiausių santykinų – finansinių rodiklių;
- Įvertinti modernių bankrotą modelių tinkamumą įmonių bankroto tikimybei diagnozuoti.

**Tyrimo metodai.** Sistemimas, grupavimas, lyginimas, apibendrinimas, analizavimas, analogijų ieškojimas ir grafinis.

**Krizės – kaip pagrindinio bankroto priežasties veiksnio tyrimas**

Krizė yra nestabilumo laikotarpis, kai gresia lemiami pasikeitimai – viena iš dviejų galimybių yra labai nepageidaujamas rezultatas, tai bankrotas. Tiriant bankroto grėsmę, krizė yra pagrindinis veiksnys, nustatantis pirmąsias bankroto atsiradimo užuomazgas. Pasak, A. Baleženio, J. Vijeikio (2010) krizė atlieka profilaktinę, o bankrotas – natūralios atrankos funkciją. Taigi krizės ir bankrotai yra labai svarbūs vystymo valdymo veiksniai. Nesuvaldyta krizinė įmonės situacija perauga į paskutinę stadiją – bankrotą. A. Sakalas ir A. Savanevičienė (2003) formuluodami krizių vadybos teorinius pagrindus akcentuoja dvi nuolatines krizių vystymosi tendencijas: 1) makroekonominių ciklų ir krizių teorijas; 2) įmonių vystymosi krizes, susijusias su veiklos ir įmonės gyvenimo ciklais. Tačiau svarbiausią iš jų išskiria *krizės gilumą*, kurią sudaro trys kriterijai (žr. 1 paveikslą).

*Kritinė situacija* susidaro, kai įmonės funkcionavimas pažeidžiamas, tačiau kritinis momentas gali būti įveikiamas pasitelkus vidinį įmonės potencialą. Kritinė situacija perauga į krizę. *Krizė* – tai atsitiktinių veiksmų sąlygotas kritinis momentas, kuris pažeidžia normalų sistemos funkcionavimą ir ji tada nebegali vystytis norima trajektorija. *Katastrofa (bankrotas)* yra paskutinė krizinės situacijos stadija, reiškianti sistemos žlugimą.



**1 pav.** Krizinės situacijos vystymosi kriterijai  
**Šaltinis:** Sakalas, A., Savanevičienė, A. (2003)

A. Valackienė (2006) siūlo nagrinėti krizę pagal jų kilmę ir išskiria: *endogeninės priežastys*, esančios vidinėje organizacijos įtakos srityje. Tai gali būti nesėkminga organizacijos vadyba, ekonominės, personalo, finansų strategijos klaida. *Egzogeninės priežastys*, kylančios už organizacijos ribų, esančios netiesioginio poveikio lauke. Joms galima priskirti organizacijos technologinę, ekonominę, konkurencinę, socialinę, visuomeninę ir teisinę aplinką.

Verslo pasaulyje sunku surasti nerizikingą verslą, todėl verslininkui labai svarbu žinoti, kokie veiksniai lemia bankroto atsiradimą (žr. 1 lentelę).

**1 lentelė. Įmonių bankrotą sukeltantys veiksniai**

Autorius	Vidiniai	Išoriniai
I. A. Blankas (1999)	<i>Ekonominė veikla</i> – marketingo stoka, neracionali kaštų struktūra, netinkama produkcijos vadyba. <i>Investicinė veikla</i> – užsitęsęs produkcijos tobulinimo procesas, neekonomiškas investicijų panaudojimas. <i>Finansinė veikla</i> – žemas turto likvidumas, didelė skolinto kapitalo dalis, skolinių įsipareigojimų augimas, neefektyvus finansų valdymas.	<i>Šalies bendro vystymosi socio-ekonominius veiksniai:</i> BVP mažėjimas, infliacijos augimas, mokesčių sistemos nestabilumas, nedarbo lygis. <i>Rinkos veiksniai:</i> paklausos mažėjimas, monopolijų sustiprėjimas, valiutos rinkų nestabilumas. <i>Kitus veiksniai:</i> politinis nestabilumas, gamtinės katastrofos, pablogėjusi kriminalinė situacija.
J. Mackevičius, A. Rakšteliėnė (2005)	Tiesiogiai sieja su įmonių vadovų neprofesionalumu, neracionaliu išteklių bei pasenusių technologijų naudojimu, tiekėjų, pirkėjų praradimu ir kt.	Šalies ekonominės ir politinės padėties nestabilumas, mokesčių ir finansų sistemų kaita, teisės aktų dviprasmiškumas, infliaciją, konkurenciją, gamtinės sąlygos.
J. Mackevičius (2007)	Priskiria, tai kas siejama su valdymo politika: netinkamas vadovavimas, neracionalus išteklių naudojimas.	Priskiria nestabilią šalies ekonominę politiką, infliacijos lygį, valiutų kursų svyravimus, palūkanų normas ir kt.
S. Liučvaitis (2003)	Teigia, kad pagal užsienio specialistų patirtį tose šalyse, kuriose politinė ir ekonominė padėtis stabilė, sėkminga firmos veiklą vienu trečdaliu lemia <i>išoriniai veiksniai</i> , o dviem trečdaliais - <i>vidiniai</i> . Išoriniams veiksniams pati firma poveikio daryti negali, tačiau privalo juos įvertinti ir taip sumažinti galimos rizikos laipsnį.	
K. Garškaitė (2002)	<i>Materialiniai-techniniai:</i> susiję su technikos ir technologijos vystymosi lygiu, mokslo pasiekimų diegimu gamyboje, darbo priemonių tobulumu. <i>Organizaciniai:</i> sąlygojantys gamybos, darbo ir valdymo organizavimo tobulumą, organizacinės-teisinės formos pasirinkimas ir kt. <i>Finansiniai:</i> susiję su įmonės finansų valdymu. Jiems priskiriamas finansinės strategijos sukūrimas, marketingas, turto struktūros tobulinimas, turto panaudojimas investicinis valdymas ir kt.	<i>Ekonominiai:</i> priklauso nuo gyventojų pajamų ir santaupų lygio, verslo partnerių mokumo, infliacijos, valstybės reguliavimo ir kt. <i>Socialiniai:</i> priklauso nuo politinės padėties šalies viduje ir užsienyje, tarptautinės konkurencijos, demografinės situacijos ir kt. <i>Teisiniai:</i> mokesčių įstatymai, apskaitos metodų taikymas, nuosavybės teisių apsaugos garantijos, įmonių apsauga ir kt. <i>Gamtiniai-klimatiniai ir ekologiniai:</i> priklauso nuo materialinių resursų, klimatinė sąlyga, aplinkos ekologinės būklės ir kt.

**Šaltinis:** sudaryta autorių, remiantis Blankas, I. A. (1999), Mackevičius, J., Rakšteliėnė, A. (2005), Mackevičius, J. (2007), Liučvaitis, S. (2003), Garškaitė, K. (2002)

1 lentelėje pateikti duomenys rodo, kad daugelis autorių veiksmus, sąlygojančius bankroto atsiradimą, klasifikuoja į vidinius ir išorinius. Vieni veiksniai sukelia netikėtą ir staigų įmonių bankrotą, kiti lemia vis didėjančių įmonių nuosmukį. Vidiniams veiksniams priskiriama, tai kas siejama su įmonės valdymo politika, netinkamu vadovavimu, neracionaliu išteklių naudojimu, su technikos ir technologijos vystymosi lygiu, didele skolinto kapitalo dalimi, neefektyviu finansų valdymu ir pan. Išoriniams veiksniams priskiriami, tai kas siejama su šalies BVP mažėjimu, infliacijos augimu, nedarbo lygiu, šalies ekonominės ir politinės padėties nestabilumu, mokesčių ir finansų

sistemų kaita, valiutų rinkų nestabilumu, vartotojų lūkesčiais, gamtinėmis sąlygomis ir pan. J. Mackevičius (2006) teigė, kad finansiniai santykiniai rodikliai yra ypač reikšmingi, kai lyginami su: 1) tos pačios įmonės praėjusio laikotarpio rodikliais, 2) numatytais tam tikrais parametriniais rodikliais, 3) tos pačios ūkio šakos kitų įmonių rodikliais, 4) pagrindinių konkurentų rinkoje rodikliais, 5) agreguotais šalies ekonomikos rodikliais. Nėra prasminga skaičiuoti daug santykinų rodiklių, svarbu skaičiuoti tokius rodiklius, kurie praktiškai pritaikomi. J. Karalevičienė, R. Bužinskienė (2012) išsamiai nagrinėjo reikšmingų santykinų finansinių rodiklių įtaką įmonės bankrotui prognozuoti.

2 lentelė. Reikšmingiausių santykinių rodiklių vertinimo reikšmės

Reikšmingi santykiniai rodikliai		labai geras	geras	patenk inamas	nepatenki namas	blogas	Skaitinė reikšmė	
Pardavimai / turtas	Turto apyvartumas prekyboje, koef.	> 5	> 3	3,0	< 2,0		Parodo kiek 1 turto Lt sukuria pajamų arba kokia pardavimų apimtis tenka kiekvienam turto litui. Kuo aukštesnė reikšmė, tuo didesnis efektyvumas.	
	Turto apyvartumas gamyboje, koef.	> 2	> 1	1,0	< 1			
Apyvartinis kapitalas/ turtas	Grynojo apyvartinio kapitalo koef.	Kuo didesnis, tuo geriau						Parodo kiek 1 turto Lt sukuria apyvartinių lėšų arba kokia apyvartinių lėšų dalis tenka kiekvienam turto litui.
Tr.turtas/ išsipareigojimai	Bendrasis likvidumo koef.	> 2	>1,5	> 1,2	< 1,2	< 1	Parodo įmonės sugebėjimą tr. mokėjimo priemonėmis likviduoti tr. išsipareigojimus.	
Visi išsipareigojimai/ turtas	Bendrasis išskolinimo proc.	< 30	< 50	< 70	> 70	>100	Parodo kokia įmonės turto dalis įsigyta už skolintas lėšas. Kuo arčiau 0, tuo aukštesnis saugumas.	
Pelnas prieš mokesčius ir palūkanas/turtas	Turto pelningumas prieš mokesčius ir palūkanas, proc.	> 20	> 15	>5	< 8	Neigiamas	Parodo kiek EBIT tenka vienam turto litui.	
Nepaskirstytasis pelnas/ turtas	Turto pelningumas, proc.	> 20	> 15	> 5	< 8	Neigiamas	Parodo kiek nepaskirstyto pelno tenka vienam turto litui.	
Gr. pelnas / turtas	Grynasis turto pelningumas, proc.	> 20	> 15	> 5	< 8	Neigiamas	Parodo kiek grynojo pelno tenka vienam turto litui.	
Savininkų nuosavybė /išsipareigojimai	Nuosavybės ir išsipareigojimų santykis, koef.	Kuo mažesnė kreditorinių išsipareigojimų dalis, tuo geresnė savininkų nuosavybės balanso dalis.						Parodo, kokia įmonės išsipareigojimų dalis priklauso įmonės savininkams.
Gr. pelnas/ pardavimai	Grynasis pardavimų pelningumas, proc.	> 25	> 10	< 10	< 5	Neigiamas	Parodo, kiek grynojo pelno tenka vienam pardavimo litui.	
Savininkų nuosavybė/turtas	Nuosavybės ir turto santykis, koef.	Kuo didesnė savininkų nuosavybės dalis, tuo aukštesnė įmonės turto dalis.						Parodo, kokia dalis įmonės turto priklauso įmonės savininkams.
Atsargos/pardavimai	Atsargų ir pardavimo pajamų santykis, koef.	Kuo didesnis, tuo geriau						Parodo kokia atsargų dalis tenka kiekvienam pardavimo litui, t.y. pajamų uždirbimo efektyvumą.
Pelnas iki mokesčių / visas turtas	Turto pelningumas, proc.	> 20	> 15	>5	< 8	Neigiamas	Parodo kiek įprastinės veiklos pelno tenka vienam turto litui.	
Pelnas prieš mokesčius ir palūkanas/palūkanos	Palūkanų padengimo koef.	> 5	> 3	> 1	< 1	< 0,8	Parodo, koks gali būti minimalus veiklos pelnas, kad įmonė dar pajėgtų mokėti metines palūkanas.	

Šaltinis: Buškevičiūtė, E., Mačerinskienė, I. (2004), Mackevičius, J., Moliėnė, O., Poškaitė, D. (2008), Įmonių finansinės būklės vertinimo rodikliai 2000-2003. (2004).

Iš 2 lentelės pateiktų duomenų matyti, kad moderniuose bankroto modeliuose (Seifulinas ir Kadykovas, 1992; J.Begley, J.Ming ir S.Watts, 1996; Shumway 1999; Rumunijos bankroto diagnozavimo modelis 1999-2002; S. Grigaravičius 2003; Inka ir Ivan Neumaier 2005; Boritz ir kt. 2007; Sandin ir Porporato 2007; S. Stoškus, D. Beržinskienė, R. Virbickaitė 2007; Bonity indeksas 2009) daugiausia dominuoja trylika santykinių rodiklių: turto apyvartumas, grynasis apyvartinis kapitalas, bendrasis likvidumas ir išskolinimo koeficientas, turto pelningumas, nuosavybės ir turto bei išsipareigojimų santykių rodiklis, atsargų ir pajamų santykio rodiklis ir palūkanų padengimo koeficientas. J. Karalevičienė, R. Bužinskienė (2012) nustatė, jog pagal pasikartojimo dažnumą turto apyvartumo rodiklis, grynasis apyvartinio kapitalo rodiklis bei trumpalaikio mokumo rodiklis moderniuosiuose bankroto modeliuose yra dažniausiai pasikartojantis rodiklis. Moderniųjų bankroto modelių palyginimas su tradiciniais bankroto modeliais atskleidė, jog turto pelningumo rodiklis daugiausiai dominuoja moderniuosiuose bankroto modeliuose, o tradiciniuose bankroto modeliuose grynasis apyvartinio kapitalo koeficientas. Be to išryškėjo nauja tendencija, jog grynasis pardavimų pelningumas naudojamas tik moderniuosiuose bankroto modeliuose (Alice, C Lee, Jonh, C Lee, Cheng, F Lee. 2009; Литвин, Б.,М., Стельмах, М.,В. 2008; Shumway, T. 2001; Wilson, R., McHugh, G. 1993; Grigaravičius, S. 2003;

Montanistica, A. S. 2005; Wang, Y., Campbell, M. 2010; Sandin, A., Porporato, M. 2007; Stoškus, S., Beržinskienė, D., Virbickaitė, R. 2007; Synek, M., Kopkáně, H., Kubáľková, M. 2009, Neumaierova, I., Neumaier, I. 2005; Klecka, J., Scholleova, H. 2010).

### Reikšmingiausių santykinių – finansinių rodiklių analizė

Atrenkant įmones moderniųjų bankroto modelių tinkamumui įvertinti Lietuvos ūkio sąlygomis, reikėjo nusistatyti tam tikrus apribojimus – atmetamos tos įmonės, kuriose nėra pakankamai finansinės bei statistinės informacijos, o finansinių ataskaitų duomenys netikslūs ar neišsamūs. Tuo tikslu buvo pasirinktos dešimt įmonės, iš kurių atrinktos šešios pagal skirtingą veiklos sektorių, iš jų prekybos įmonės: UAB „Agrospelta“ (toliau vadinama – Agrospelta) ir UAB „Žvalguva“ (toliau vadinama – Žvalguva), gamybos įmonės: AB „Linus Agro“ (toliau vadinama – Linus agro) ir AB „Agrowill“ (toliau vadinama – Agrowill) bei paslaugų įmonės: UAB „Roventa“ (toliau vadinama - Roventa) ir UAB „Effigy“ (toliau vadinama - Effigy). *Trumpa įmonių veiklos apžvalga:* Agrospelta užsiima didmenine grūdų prekyba Lietuvoje bei eksportu į Europos Sąjungos šalis. Žvalguva užsiima prekyba mineralinėmis trąšomis, pesticidais, augalų apsaugos priemonėmis bei didmenine ir mažmenine prekyba grūdinių kultūrų

sėklomis. Agrowill, viena didžiausių pirminė žemės ūkio produkcijos gamyba užsiimančių įmonių ne tik Lietuvoje, bet ir visoje ES. Linas agro užsiima žemės ūkio produktų gamyba ir perdirbimu bei prekių tiekimu žemės ūkio gamybai ir tarptautine prekyba žemės ūkio produkcija. Roventa pirmoji kabelinė televizija Mažeikiuose. Retransliuoja įvairių šalių ir respublikines TV programas, ruošia reklaminius siužetus, pateikia skelbimus, svarbią informaciją.

Effigy didžiausias rūbų pasirinkimo tinklas jaunimui. Įmonė užsiima mados kolekcijos kūrimu ir mažmenine rūbų prekyba.

3 lentelėje pateikti analizuojamų įmonių per 2006 – 2011 m. laikotarpį reikšmingiausių santykinų finansinių rodiklių rezultatai, kurie lyginami su santykinų rodiklių vertinimo reikšmėmis (žr. 2 lentelę). Šios analizės tikslas nustatyti, kokia analizuojamų įmonių finansinė būklė.

3 lentelė. Reikšmingiausių santykinų finansinių rodiklių rezultatai

Eil. Nr	Santykinų finansinių rodiklių struktūra	Prekyba		Gamyba		Paslauga	
		Agrospelta, UAB	Žvalguva, UAB	Linas agro, AB	Agrowill, AB	Effigy, UAB	Roventa, UAB
1	Pardavimai /turtas, koef.	3,3 gera	1,0 patenkinama	2,1 labai geras	0,2 nepatenkinamas	2,2 patenkinamas	0,8 nepatenkinamas
2	Apyvartinis kapitalas/ turtas, koef.	0,02 mažas	0,4 mažas	0,1 mažas	-0,2 mažas	0,4 mažas	0,1 mažas
3	Tr.turtas/ tr. įsipareigojimai, koef.	1,0 nepatenkinamas	2,5 labai geras	1,3 patenkinamas	0,7 nepatenkinamas	2,8 labai geras	2,1 labai geras
4	Visi įsipareigojimai/turtas, proc.	100 blogas	30 labai geras	60 patenkinamas	70 patenkinamas	30 labai geras	40 geras
5	Savininkų nuosavybė /įsipareigojimai, koef.	0,001 mažas	0,005 mažas	0,1 mažas	0,2 mažas	2,6 didelis	1,6 didelis
6	Gr. pelnas/ pardavimai , proc.	0,8 nepatenkinamas	10 patenkinamas	3 nepatenkinamas	-5 blogas	3 nepatenkinamas	-10 blogas
7	Savininkų nuosavybė/turtas, koef.	0,03 mažas	0,7 didelis	0,4 mažas	0,3 mažas	0,7 didelis	0,6 didelis
8	Atsargos/pardavimai, koef.	0,22 didelis	0,1 mažas	0,1 mažas	0,3 mažas	0,2 mažas	0,1 mažas
9	Pelnas prieš mokesčius ir palūkanas / palūkanas, koef.	13,3 labai geras	12,8 labai geras	4,7 geras	2,4 patenkinamas	0,4 nepatenkinamas	-1,0 blogas

3 lentelėje gauti rezultatai rodo, jog per 2006 – 2011 m. laikotarpį *turto apyvartumas* buvo efektyviausias Agrospelta ir Linas agro įmonėse, nes rodiklio reikšmė atitinka aukštą vertinimo lygmenį ir sudarė atitinkamai 3,3 koef. ir 2,1 koef. Neefektyviai turtas buvo naudojamas įmonėse: Žvalguva, Effigy, Roventa ir Agrowill, kadangi rodiklio reikšmė per maža norint vykdyti gerą apyvartą. *Grynojo apyvartinio kapitalo koeficientas* parodė, jog per 2006 – 2011 m. laikotarpį analizuojamų įmonių turtas nepakankamai sukuria apyvartinių lėšų, jos priverstos skolintis iš kitų išorinių šaltinių bei naudotis finansinėmis priemonėmis kaip, pvz.: overdraftas, kredito linija ir pan. Didžiausias grynojo apyvartinio kapitalo apyvartumas buvo Žvalguva ir Effigy įmonėse (apie 0,4 koef.). *Bendrasis likvidumo koeficientas* rodo, jog per 2006 – 2011 m. laikotarpį Agrospelta ir Agrowill patenka į nemokumo riziką (reikšmė mažesnė nei 1,2 koef.). Žvalguva, Effigy ir Roventa įmonių bendrasis likvidumas didesnis nei 2, tai reiškia, jog įmonės turi pakankamai trumpalaikio turto trumpalaikiams įsipareigojimams padengti. Linas agro bendrasis likvidumas sudarė 1,3 koef., tai reiškia, jog įmonė gali atsiskaityti su tiekėjais. *Bendrasis išiskolinimo rodiklis* parodė, jog per 2006 – 2011 m. Agrospelta turtas išsilygijamas tik iš skolintų lėšų, nes rodiklio reikšmė sudarė apie 100 proc., kadangi ši įmonė veikloje naudoja tik nuomojamą turtą. Žvalguva ir Effigy turtui finansuoti naudoja 30 proc. skolintų lėšų, tai atitinka labai gero rodiklio reikšmę, o Linas Agro, Agrowill ir Roventa turtas išsilygijamas naudojant atitinkamai 60 proc., 70 proc. ir 40 proc. skolintų lėšų. Šios reikšmės svyruoja tarp gero ir patenkinimo

vertinimo lygmens (žr. 2 lentelę). *Savininkų nuosavybės ir įsipareigojimų santykio rodiklis* parodė, jog per analizuojamą laikotarpį didžiausia įsipareigojimų dalis priklausė Effigy bei Roventa įmonių savininkams ir sudarė atitinkamai 2,6 koef. ir 1,6 koef., mažiausia – Agrospelta ir Žvalguva (0,001 ir 0,005 koef.) bei Linas agro ir Agrowill savininkams (0,1 koef. ir 0,2 koef.). Per 2006 – 2011 m. didžiausias *grynasis pelningumas* buvo Žvalguva apie 10 proc., tačiau rodiklis atitinka patenkinamą vertinimo reikšmę. Agrospelta, Linas agro ir Effigy įmonių *grynasis pelningumas* buvo nepatenkinamo lygio. Agrowill ir Roventa *grynasis pelningumas* buvo neigiamas, atitinkamai 5 proc. ir 10 proc., tai bloga vertinimo reikšmė. *Savininkų nuosavybės ir turto santykio rodiklis* parodė, jog per 2006 – 2011 m. didžiausia įmonių turto dalis priklausė Žvalguva 0,7 koef., Effigy 0,7 koef. ir Roventa 0,6 koef. savininkams, o mažiausia įmonės turto dalis priklausė Agrospelta savininkams apie 0,03 koef. Linas agro ir Agrowill turto dalis savininkams teko 0,4 koef. ir 0,3 koef. *Atsargų ir pardavimo pajamų santykio rodiklis* parodė, kad didžiausia atsargų dalis kiekvienam pardavimo litui teko įmonėje Agrospelta, kadangi pagrindinis įmonės turtas yra atsargos. Žvalguva, Linas agro, Agrowill, Effigy ir Roventa atsargų dalis kiekvienam pardavimo litui teko atitinkamai 0,1 koef., 0,1 koef., 0,3 koef., 0,2 koef. ir 0,1 koef. *Palūkanų padengimo koeficientas* parodė, kad Agrospelta ir Žvalguva minimalus veiklos pelnas buvo atitinkamai 13,3 proc., 12,8 proc., tai rodo, jog įmonės sugebėjo padengti metines palūkanas. Linas agro ir Agrowill minimalus pelnas buvo 4,7 koef., ir 2,4 koef. Įmonės Effigy palūkanų padengimo



koeficientas sudarė apie 0,4 proc., o Roventa rodiklio reikšmė neigiama ir sudarė 1,0 proc., tai reiškia, jog įmonė minimalaus pelno neturėjo.

4 lentelėje pateikti turto pelningumo rodikliai. J. Karalevičienė, R. Bužinskienė (2012) nustatė, jog

moderniųjų bankroto modelių struktūros transformacija pasižymėjo turto pelningumo rodiklio populiarumu, todėl aptarsime atskirai (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. **Turto pelningumo rodikliai**

Eil. Nr.	Santykinių finansinių rodiklių struktūra, proc.	Prekyba		Gamyba		Paslauga	
		Agrospelta, UAB	Žvalguva, UAB	Linas agro, AB	Agrowill, AB	Effigy, UAB	Roventa, UAB
1	Pelnas prieš mokesčius ir palūkanas/turtas	5 patenkinamas	10 patenkinamas	10 patenkinamas	1 nepatenkinamas	10 patenkinamas	-5 blogas
2	Gr. pelnas / turtas	3 nepatenkinamas	10 patenkinamas	6 patenkinamas	1 nepatenkinamas	7 patenkinamas	-7 blogas
3	Pelnas iki mokesčių / visas turtas	4 nepatenkinamas	11 patenkinamas	8 patenkinamas	1 nepatenkinamas	10 patenkinamas	-7 blogas
4	Nepaskirstytasis pelnas/ turtas	3 nepatenkinamas	60 labai geras	11 patenkinamas	3 nepatenkinamas	60 labai geras	12 patenkinamas

4 lentelėje gauti rezultatai rodo, jog per 2006 – 2011 m. didžiausias turto pelningumas buvo Žvalguva, Linas agro ir Effigy, kurio kitimo riba pagal svyravimo amplitudę sudarė atitinkamai 50,0 (+10; -60) punkto, 1,0 (+10; -11) ir 50,0 (+10; -60) punkto. Mažiausias turto pelningumas buvo Agrospelta, kurio kitimo riba siekė 2,0 (+5; -3) punkto ir Agrowill, kurio svyravimo amplitudė sudarė 2,0 (+1;-3) punkto. Roventa turto pelningumas buvo neigiamas, kurio kitimo riba sudarė apie 17,0 (+(-5);-12) punktų. Palyginus turto pelningumo rodiklius nustatyta, jog nepaskirstytojo pelno ir turto santykio rodiklis buvo aukščiausias reikšmės, nes nepaskirstytasis pelnas (nuostoliai) kaupiami per visą egzistavimo laikotarpį, todėl įmonės, kurios generuoja didelius pelnus (nuostolius) šio rodiklio reikšmė gali būti labai aukšta.

5 lentelėje pateikta analizuojamų įmonių per 2006 – 2011 m. laikotarpį reikšmingiausių santykinių finansinių rodiklių dinamikos analizė, padėsianti įvertinti kuria linkme kito įmonių finansinė būklė. Per 2006 – 2011 m. daugiausia turto apyvartumas padidėjo Agrospelta apie 2,22 punkto, mažiausiai Žvalguva apie 0,15 punkto. Linas agro ir Roventa turto efektyvumas padidėjo, atitinkamai 0,85 punkto ir 0,33 punkto. Agrowill ir Effigy turto apyvartumas sumažėjo, atitinkamai 0,20 punkto ir 0,47 punkto. Turto apyvartumo augimas parodo pardavimo pajamų augimą, o turto apyvartumo mažėjimas reiškia, kad per daug sukaupto nenaudojamo turto. Apyvartinio

kapitalo rodiklis atskleidė, jog Effigy ir Roventa 1 litas turto sukuria mažiau apyvartinių lėšų, atitinkamai 0,15 ir 0,05 punkto. Agrospelta, Žvalguva, Linas agro ir Agrowill sukuriami vidutiniškai apie 0,16 punkto. Bendrasis likvidumo rodiklis sumažėjo Effigy ir Roventa, atitinkamai 1,28 ir 0,81 punkto, tai rodo, jog padidėjo išpareigojimai tiekėjams. Minėtas rodiklis daugiausia padidėjo Žvalguva, Linas agro ir Agrowill. Mažiausiai padidėjo Agrospelta. Bendrasis išsiskolinimo rodiklis parodė, jog Agrospelta, Žvalguva ir Linas agro turto įsigijimas daugiau finansuojamas iš nuosavų lėšų. Agrowill, Effigy ir Roventa turtas daugiau finansuojamas iš skolintų lėšų, nes padidėjo atitinkamai 0,07 punkto, 0,28 punkto ir 0,3 punkto. Nustatyta, kad turto pelningumo rodikliai<sup>1</sup> daugiausiai sumažėjo Linas agro, Agrowill, Effigy ir Roventa apie 0,13 punkto, o Agrospelta ir Žvalguva įmonėse padidėjo, atitinkamai apie 0,13 ir 0,03 punkto; Nepaskirstytasis pelnas/turtas sumažėjo apie 0,22 punkto. Agrospelta ir Žvalguva įmonėse padidėjo, atitinkamai apie 0,12 ir 0,07 punkto; Grynas pelnas/turtas sumažėjo apie 0,11 punkto, o Agrospelta ir Žvalguva įmonėse padidėjo, atitinkamai apie 0,11 ir 0,03 punkto; Pelnas iki mokesčių/turtas sumažėjo apie 0,13 punkto, o Agrospelta ir Žvalguva padidėjo, atitinkamai apie 0,10 ir 3,41 punkto.

<sup>1</sup>Pateikta vidutinė reikšmė visų analizuojamų įmonių.

5 lentelė. Reikšmingiausių santykinųjų finansinių rodiklių dinamikos analizė

Eil. Nr.	Santykiniai finansiniai rodikliai, punktais	Prekyba		Gamyba		Paslauga	
		Agrospelta, UAB	Žvalguva, UAB	Linas agro, AB	Agrowill, AB	Effigy, UAB	Roventa, UAB
1	Pardavimai / turtas	2,22	0,15	0,85	-0,20	-0,47	0,33
2	Apyvartinis kapitalas/ turtas	0,10	0,13	0,18	0,20	-0,15	-0,05
3	Tr.turtas/ tr. įsipareigojimai	0,12	0,91	0,41	0,40	-1,28	-0,81
4	Visi įsipareigojimai/turtas	-0,12	-0,09	-0,20	0,07	0,28	0,13
5	Pelnas prieš mokesčius ir palūkanas/turtas	0,13	0,03	-0,05	-0,03	-0,18	-0,23
6	Nepaskirstytasis pelnas/ turtas	0,12	0,07	-0,06	-0,33	-0,11	-0,35
7	Gr. pelnas / turtas	0,11	0,03	-0,02	-0,02	-0,15	-0,23
8	Savininkų nuosavybė /įsipareigojimai	-0,001	-0,003	0,01	0,40	-2,83	-0,74
9	Gr. pelnas/ pardavimai	0,02	0,01	-0,02	0,01	-0,08	-0,26
10	Savininkų nuosavybė/turtas	0,12	0,09	0,20	-0,07	-0,28	-0,13
11	Atsargos/pardavimai	-0,19	-0,01	0,0001	-0,06	0,11	-0,03
12	Pelnas iki mokesčių / visas turtas	0,10	3,41	-0,04	-0,04	-0,18	-0,24
13	Pelnas prieš mokesčius ir palūkanas/ palūkanos	6,00	2,49	-0,76	-2,52	-0,56	-10,99

Grynasis pardavimų pelningumas Agrospelta, Žvalguva ir Agrowill padidėjo apie 0,01-0,02 punkto. Linas agro, Effigy ir Roventa sumažėjo, atitinkamai 0,02 punkto, 0,28 punkto ir 0,26 punkto. Savininkų nuosavybė ir turto santykio rodiklis padidėjo Agrospelta, Žvalguva, Linas agro savininkams, sumažėjo Agrowill, Effigy ir Roventa. Atsargų ir pardavimo pajamų santykis daugiausiai padidėjo

Effigy, sumažėjo Agrospelta Žvalguva ir Roventa. Palūkanų padengimo koeficientas padidėjo Agrospelta ir Žvalguva, sumažėjo Linas agro, Agrowill, Effigy ir Roventa.

Siekiant įvertinti analizuojamų įmonių finansinę būklę sudaryta reikšmingiausių santykinųjų finansinių rodiklių suvestinė (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Reikšmingiausių santykinųjų finansinių rodiklių suvestinė

Santykiniai finansiniai rodikliai		Prekyba		Gamyba		Paslauga	
		Agrospelta, UAB	Žvalguva, UAB	Linas agro, AB	Agrowill, AB	Effigy, UAB	Roventa, UAB
Pardavimai / turtas	1	padidėjo	padidėjo	padidėjo	sumažėjo	sumažėjo	padidėjo
	2	gera	patenkinama	labai gera	nepatenkinamas	patenkinama	nepatenkinamas
Apyvartinis kapitalas/ turtas	1	padidėjo	padidėjo	padidėjo	padidėjo	sumažėjo	sumažėjo
	2	mažas	mažas	mažas	mažas	mažas	mažas
Tr.turtas/ tr. įsipareigojimai	1	padidėjo	padidėjo	padidėjo	padidėjo	sumažėjo	sumažėjo
	2	nepatenkinamas	labai geras	patenkinamas	nepatenkinamas	labai geras	labai geras
Visi įsipareigojimai/turtas	1	sumažėjo	sumažėjo	sumažėjo	padidėjo	padidėjo	padidėjo
	2	blogas	labai geras	patenkinamas	patenkinamas	labai geras	labai geras
Pelnas prieš mokesčius ir palūkanas/turtas	1	padidėjo	padidėjo	sumažėjo	sumažėjo	sumažėjo	sumažėjo
	2	patenkinamas	patenkinamas	patenkinamas	nepatenkinamas	patenkinamas	blogas
Nepaskirstytasis pelnas/ turtas	1	padidėjo	padidėjo	sumažėjo	sumažėjo	sumažėjo	sumažėjo
	2	nepatenkinamas	labai geras	patenkinamas	nepatenkinamas	labai geras	patenkinamas
Gr. pelnas / turtas	1	padidėjo	padidėjo	sumažėjo	sumažėjo	sumažėjo	sumažėjo
	2	nepatenkinamas	patenkinamas	patenkinamas	nepatenkinamas	patenkinamas	blogas
Savininkų nuosavybė /įsipareigojimai	1	sumažėjo	sumažėjo	padidėjo	padidėjo	sumažėjo	sumažėjo
	2	mažas	mažas	mažas	mažas	didelis	didelis
Gr. pelnas/ pardavimai	1	padidėjo	padidėjo	sumažėjo	padidėjo	sumažėjo	sumažėjo
	2	nepatenkinamas	patenkinamas	nepatenkinamas	blogas	nepatenkinamas	blogas
Savininkų nuosavybė/turtas	1	padidėjo	padidėjo	padidėjo	sumažėjo	sumažėjo	sumažėjo
	2	mažas	didelis	mažas	mažas	didelis	didelis
Atsargos/pardavimai	1	sumažėjo	sumažėjo	padidėjo	sumažėjo	padidėjo	sumažėjo
	2	didelis	mažas	mažas	mažas	mažas	mažas
Pelnas iki mokesčių / visas turtas	1	padidėjo	padidėjo	sumažėjo	sumažėjo	sumažėjo	sumažėjo
	2	nepatenkinamas	patenkinamas	patenkinamas	nepatenkinamas	patenkinamas	blogas
Pelnas prieš mokesčius ir palūkanas/ palūkanos	1	padidėjo	padidėjo	sumažėjo	sumažėjo	sumažėjo	sumažėjo
	2	labai geras	labai geras	geras	patenkinamas	nepatenkinamas	blogas

Pastaba: skaičiai: 1 rodo santykinio rodiklio dinaminį pokytį, 2 reiškia santykinio rodiklio vertinimo reikšmę.

6 lentelėje gauti santykinųjų rodiklių rezultatai rodo, kad atrinktos įmonės pasirinktos neatsitiktinai. Pagal finansų analitikų R. Wilson ir G. McHugh (1993) mokumo ir pelningumo ryšio matricą matyti, kokia analizuojamų įmonių finansinė būklė. Iš 2 paveiksle pateiktų duomenų matyti, kad, į pirmąją matricos langelį patenka Žvalguva, Linas agro ir Effigy įmonės, esančios mokios ir pelningos. Kitos trys įmonės turinčios finansinių sunkumų ir jų veikla neprilyginama sėkmingam verslui. Agrospelta patenkanti į antrąjį

matricos langelį reiškia nemokią, bet pelningą veiklą. Roventa moki, bet nepelninga, kas atitinka trečiąją matricos langelį ir Agrowill, esanti nemoki ir nepelninga, kas atitinka ketvirtąjį matricos langelį.

	Moki	Nemoki
Pelninga	UAB "Žvalguva" AB "Linas agro" UAB "Effigy"	UAB "Agrospelta"
Nepelninga	UAB "Roventa"	AB "Agrowill"

2 pav. Mokumo ir pelningumo ryšio matrica

Remiantis 2 paveiksle nustatytais kriterijais įvertinsime moderniųjų bankroto modelių tinkamumą įmonių bankrotui diagnozuoti.

### Moderniųjų bankroto modelių tinkamumo įvertinimas

J. Karalevičienė, R. Bužinskienė (2011) pateikia moderniųjų bankroto modelių klasifikaciją ir jų struktūrą, nagrinėjo Lietuvos ir užsienio mokslininkų sukurtus moderniuosius bankroto modelius ir atliko jų taikymo galimybę praktiniu aspektu, remiantis įvairių autorių požiūriu (Alice, C Lee, Jonh, C Lee, Cheng, F Lee. 2009; Литвин, Б.,М., Стельмах, М.,В. 2008; Shumway, T. 2001; Wilson, R., McHugh, G. 1993; Grigaravičius, S. 2003; Montanistica, A. S. 2005; Wang, Y., Campbell, M. 2010; Sandin, A., Porporato, M. 2007; Stoškus, S., Beržinskienė, D., Virbickaitė, R. 2007; Synek, M., Kopkáně, H., Kubáľková, M. 2009, Neumaierova, I., Neumaier, I. 2005; Klecka, J., Scholleova, H. 2010).

Siekiant nustatyti moderniųjų bankroto modelių tinkamumą pasirinktos šešios įmonės, kurių finansinė būklė aptarta 2 paveiksle. Moderniųjų bankroto modelių tinkamumui įvertinti iškeliama sąlyga: jei bankroto modelis rodo bankroto tikimybę įmonėms, kurios pagal mokumo ir pelningumo ryšio matricą pateko į antrą, trečią ir ketvirtą matricos langelį bei nerodo bankroto tikimybės įmonėms, kurios pateko į pirmąjį matricos langelį, tai bankroto modelis tinkamas įmonėms bankrotui prognozuoti.

Bankroto tikimybės įvertinimas pagal Seifulino ir Kadykovo (1992) modelį numato didelę bankroto tikimybę Agrowill. Kreditavimo indekso Z kitimo riba sudarė 0,36 (+0,10;-0,46) punkto ir buvo mažesnė nei 1. Agrowill įtakos turėjo turto apyvartumas sumažėjęs 0,20 punkto, turto pelningumas 0,02 punkto (žr. 5 lentelę). Agrospelta 2008 m. turėjo didelių finansinių sunkumų, nes patyrė 2,5 mln. Lt nuostolį, kuris sumažinęs savininkų nuosavybę persikėlė į 2009 m. Linas agro daugiausiai įtakos turėjo grynasis turto pelningumo sumažėjimas 0,02 punkto. Kitoms įmonėms bankroto tikimybės nerodo. Abejonių kelia Roventos bankroto prognozavimo rezultatai, nes būtent minėti santykiniai finansiniai rodikliai buvo prasti (išskyrus bendrąjį likvidumą) (žr. 6 lentelę).

Bankroto tikimybės nustatymas pagal J. Begley, J. Ming ir S. Watts (1996) modelį numato didelę bankroto tikimybę Agrowill, Agrospelta (išskyrus 2011 m.), Roventa ir Linas agro (2006 – 2007 m.). Kreditavimo indekso Z kitimo riba sudarė atitinkamai 0,34 (+0,2;-0,54) punkto, 2,87 (+0,90;-3,77) punkto, 3,2 (+2,64;-(-0,56)) punkto ir 1,4 (+1,62;-3,02) punkto. Tai daugiausiai įtakos turėjo turto apyvartumo ir pelningumo bei grynasis apyvartinio kapitalo koeficientas, kurie buvo prasti (žr. 6 lentelę).

Bankroto tikimybės nustatymas pagal Shumway (1999) modelį rodo didelę bankroto tikimybę visoms įmonėms. Tokie rezultatai verčia suabejoti modelio tikslumu. Manoma, tai lėmė bendrojo išskolinimo koeficientas, kuris Agrospelta, Žvalguva ir Linas agro sumažėjo atitinkamai 0,12 punkto, 0,09 punkto ir 0,20 punkto. Agrowill, Effigy ir Roventa bankroto tikimybę

lėmė grynasis turto pelningumas, kuris buvo per žemas (žr. 4 lentelę). Būtent šios priežastys galėjo užfiksuoti bankroto tikimybę mokioms ir pelningoms įmonėms (žr. 2 pav.).

Pagal Rumunijos metodą (1999 – 2002) bankroto tikimybė nenustatyta nė vienai įmonei, o tai nėra realu. Tokie rezultatai netikslūs ir modelis netinkamas įmonėms, kadangi modelio sudėtinės dalis sudaro Rumunijos pramonės įmonių statistiniai ir finansiniai duomenys, todėl koeficientų reikšmės neatspindi realios įmonių situacijos. Manoma, kad geresniems rezultatams įtakos turėjo du santykiniai finansiniai rodikliai, kurie kituose moderniuose bankroto modeliuose nenaudojami: materialaus turto finansavimas ir finansinio stabilumo rodiklis, jų augimas pagerino finansinių sunkumų turinčių įmonių duomenis.

Bankroto tikimybės nustatymas pagal S. Grigaravičiaus (2003) modelį rodo didelę bankroto tikimybę Agrospelta (išskyrus 2008 – 2009 m.), Linas agro (išskyrus 2007 m.), Roventa ir Effigy, kadangi tikimybė P buvo arčiau 1. Galimą bankroto tikimybę numato Žvalguvai ir Agrowill, nes tikimybė P buvo arčiau 0. Pagal bankroto modelio numatymo reikšmes Agrospelta, Linas agro, Roventa ir Effigy patenka į nemokios arba laikinai nemokios būseną, o Žvalguva ir Agrowill – galimai nemokios. Agrowill gauti rezultatai verčia abejojti, tačiau nuo 2010 m. įmonė pradėjo įgyvendinti restruktūrizavimo planą, kuriame numatytas trumpalaikių skolų atidėjimas 5 metams, todėl pagerėjo bendrojo likvidumo rodiklis 0,4 punkto ir apyvartinio kapitalo koeficientas 0,2 punkto ir tai turėjo įtakos mažėjančiai bankroto tikimybei. Modelis sukurtas naudojant Lietuvos įmonių statistinius – finansinius duomenis, todėl jo tikslumas pakankamai aukštas.

Bankroto tikimybės nustatymas pagal Inka ir I. Neumier (2005) modelį numato didelę bankroto tikimybę Agrowill (išskyrus 2008 m.), Agrospelta (išskyrus 2007, 2010 – 2011 m.) ir Roventa (išskyrus 2007-2008 m.). Kreditavimo indekso Z kitimo riba sudarė atitinkamai 1,24 (+0,76;-2,04) punkto, 0,23 (+0,72;-0,49) punkto, 1,44 (+0,72;-(-0,36)) punkto. Agrowill daugiausiai įtakos turėjo turto pelningumo rodiklis, sumažėjęs 0,03 punkto ir palūkanų padengimo koeficientas, sumažėjęs 2,52 punkto. Agrospelta bankroto tikimybę lėmė per mažas bendrasis likvidumas 1,0 koef. bei turto pelningumas apie 5 proc. (žr. 5 lentelę). Roventa daugiausiai įtakos turėjo sumažėjęs 0,81 punkto bendrasis likvidumas, 0,23 punkto turto pelningumas ir 10,99 punkto palūkanų padengimo koeficientas (žr. 5 lentelę). Kitoms įmonėms bankroto tikimybės nerodo. Šis modelis tiksliai atspindėjo įmonių rezultatus ir yra tinkamas įmonių bankrotui diagnozuoti.

Bankroto tikimybės nustatymas pagal Boritz. ir kt. (2007) modelį rodo didelę bankroto tikimybę Agrowill, nes kreditavimo indeksas Z buvo mažesnis nei 0,27. Turto apyvartumas, turto pelningumas ir grynasis apyvartinio kapitalo koeficientas Agrowill prasti, todėl ir lėmė bankroto tikimybę. Turto apyvartumas sumažėjo 0,20 punkto ir buvo nepatenkinamo lygio, turto pelningumas buvo nepatenkinamo lygio ir turėjo

tendencija sumazėti, grynasis apyvartinio kapitalo rodiklis buvo neigiamas (žr. 5 lentelę). Kitoms bankroto tikimybė nenustatyta. Tai pakankamai tikslus bankroto modelis, nors ir nerodo bankroto tikimybės Agropelta ir Roventa. Modelis nustato bankroto tikimybę tuomet, kai įmonės finansinė būklė patenka į krizinę situaciją ir jei gresia bankrotas, kaip pvz.: Agrowill.

Atlikus bankroto tikimybės diagnozavimą pagal Sandin ir Porporato (2007) modelį nustatyta, jog Agropelta ir Agrowill (išskyrus 2007, 2008, 2011 m.), Linas agro (išskyrus 2009 – 2011 m.), Roventa (išskyrus 2007 – 2009 m.) grėsė didelę bankroto tikimybę. Tam daugiausiai įtakos turėjo savininkų nuosavybės ir turto santykio rodiklis, kuris analizuojamu laikotarpiu buvo per mažas. Be to Agropelta ir Linas agro grynasis pelningumas buvo nepatenkinamo lygio, o Agrowill ir Roventa grynasis pelningumas buvo neigiamas.

Bankroto tikimybės nustatymas pagal S. Stoškaus, D. Beržinskienės, R. Virbickaitės (2007) modelį rodo didelę bankroto tikimybę Žvalguva (išskyrus 2009 m.), Agrowill (išskyrus 2008 m.) ir Roventa (išskyrus 2008 m.). Agrowill daugiausiai įtakos turėjo per mažos

santykių rodiklių reikšmes. Roventa bankroto tikimybę lėmė sumažėjęs neigiamas grynasis pardavimų pelningumas. Šis modelis sukurtas, naudojant Lietuvos įmonių statistinius – finansinius duomenis, todėl atspindi pakankamai tikslią informaciją, nors dėl Žvalguva ir Agropelta gautų rezultatų kyla abejonių.

Bankroto tikimybės nustatymas pagal Bonity indeksą (2009) numato pavojingą situaciją Agropelta, Agrowill ir Roventa, kadangi kreditingumo indeksas Z mažesnis nei -2. Agropeltai daugiausiai įtakos turėjo mažas turto pelningumo rodiklis, be to 2008 m. įmonė patyrė nuostolį. Agrowill 2009 – 2010 m. buvo pavojingi, ypač 2010 m., todėl įmonė norėdama išvengti bankroto pradėjo įgyvendinti restruktūrizavimo planą. Šis procesas pagerino trumpalaikio mokumo rodiklius. Roventa 2010 – 2011 m. buvo pavojingi, kadangi turto pelningumo rodiklis sumažėjo 0,23 punkto ir buvo neigiamas, turto apyvartumas buvo nepatenkinamas. Kitoms įmonėms pavojingų situacijų nenustatyta. Modelį galima priskirti prie tiksliausiai bankrotą diagnozuojančių modelių, nes nustatymo ribos atspindi realią tiriamų įmonių būklę ir yra tinkamas įmonių bankrotui diagnozuoti.

7 lentelė. **Bankroto tikimybės suvestinė**

Eil. Nr.	Modernieji bankroto modeliai	Prekyba		Gamyba		Paslauga	
		Agropelta, UAB	Žvalguva, UAB	Linas agro, AB	Agrowill, AB	Roventa, UAB	Effigy, UAB
1	Seifūlinas, Kadykovas (1992)	didelė	maža	maža	didelė	maža	maža
2	J. Begley, J. Ming ir S. Watts modelis (1996)	didelė	maža	maža	didelė	didelė	maža
3	Shumway (1999)	didelė	didelė	didelė	didelė	didelė	didelė
4	Rumunijos metodas (1999-2002)	maža	maža	maža	maža	maža	maža
5	S. Grigaravičius (2003)	nemoki	laikinais nemoki	nemoki	galimai nemoki	nemoki	nemoki
6	Ivan Neumaier (2005)	didelė	maža	maža	didelė	didelė	maža
7	Boritz ir kt. (2007)	maža	maža	maža	didelė	maža	maža
8	Sandin ir Porporato (2007)	didelė	maža	didelė	didelė	maža	didelė
9	S. Stoškus, D. Beržinskienė, R. Virbickaitė (2007)	maža	didelė	didelė	didelė	didelė	maža
10	Bonity index (2009)	situacija pavojinga	situacija labai gera	situacija labai gera	situacija pavojinga	situacija pavojinga	situacija labai gera

7 lentelėje pateikta susisteminta bankroto tikimybės suvestinė modernių bankroto modelių tinkamumo įvertinimui. Nustatyta, kad:

- tiksliausiai įmonės finansinę būklę apibūdino Inka ir I. Neumier ir Bonity indeksas, jis rodė didelę bankroto tikimybę Agropelta, Agrowill ir Roventa įmonėms, jų mokumo ir pelningumo rodikliai buvo prasti; Žvalguva, Linas agro ir Effigy bankroto tikimybė nenustatyta.

- Boritz ir kt. modelis parodė didelę bankroto tikimybę Agrowill. Tai tikslus bankroto modelis, nes bankroto tikimybė nustatoma, kai įmonė patenka į krizinę situaciją ir jai gresia bankrotas.

Modeliai priskiriami prie tikslesnių bankroto modelių, nes atspindėjo esančią įmonių finansinę būklę;

- S. Grigaravičiaus ir S. Stoškaus, D. Beržinskienės, R. Virbickaitės bankroto modeliai tiksliai atspindėjo bankroto tikimybę, išskyrus Agrowill, Agropelta ir Žvalguva rezultatai;

- Rumunijos bankroto diagnozavimo modelis įmonėms netinkamas, nes modelio sudėtinės dalis sudaro Rumunijos pramonės įmonių statistiniai ir finansiniai duomenys, koeficientų reikšmės neatspindi realios situacijos Lietuvoje;

- Shumway bankroto modelis netikslus, kadangi visoms įmonėms rodė didelę bankroto tikimybę. Tokiai situacijai įtakos turėjo bendrasis išiskolinimo koeficientas ir turto pelningumo rodiklis, kurie buvo per maži;

- J. Begley, J. Ming, S. Wats ir Sandin bei Porporato modeliai rodo bankroto tikimybę įmonėms turinčioms finansinių sunkumų (išskyrus Linas agro).

- Seifūlino ir Kadykovo bankroto modelis nenustatė bankroto tikimybės Roventa, o tai mažai tikėtina, nes įmonės santykiniai rodikliai buvo prasti;

Apibendrinant atliktą tyrimą galima daryti išvadą, kad modernieji bankroto modeliai tiksliai atspindi įmonių finansinę būklę, pokyčiai rodo, jog buvo realios prielaidos UAB „Agropelta“, AB „Agrowill Group“ ir UAB „Roventa“ bankrotui, o UAB „Žvalguva“, AB

„Linas agro“ ir UAB „Effigy bankroto tikimybė maža ir analizuotieji modeliai, išskyrus Rumunijos ir Shumway, yra tinkami įmonių bankroto tikimybės diagnozuoti.

## Išvados

Pagal R. Wilson ir G. McHugh mokumo ir pelningumo ryšio matricą nustatyta, kad į pirmąją matricos langelį patenka Žvalguva, Linas agro ir Effigy įmonės, mokios ir pelningos. Agrospecta patenkanti į antrąją matricos langelį – nemoki, bet pelninga. Roventa yra moki, bet nepelninga, kas atitinka trečiąją matricos langelį ir Agrowill, esanti nemoki ir nepelninga, kas atitinka ketvirtąją matricos langelį.

Moderniųjų bankroto modelių tinkamumo įvertinimas parodė, kad tiksliausiai įmonių finansinę būklę apibūdino Inka ir I. Neumier, Bonity indeksas, Boritz ir kt., J. Begley, J. Ming, S. Wats, Sandin ir Porporato, Seifulino ir Kadykovo bankroto modeliai.

Lietuvoje sukurti S. Grigaravičiaus ir S. Stoškaus, D. Beržinskienės, R. Virbickaitės bankroto modeliai tiksliai atspindėjo bankroto tikimybę, išskyrus Agrowill, Agrospecta ir Žvalguva.

Tyrimo pokyčiai rodo, jog buvo realios prielaidos UAB „Agrospecta“, AB „Agrowill“ ir UAB „Roventa“ bankrotui, o UAB „Žvalguva“, AB „Linas agro“ ir UAB „Effigy bankroto tikimybė maža ir analizuotieji modeliai, išskyrus Rumunijos ir Shumway, yra tinkami įmonių bankroto diagnozavimui.

## Literatūra

- Alice, C Lee, Jonh, C Lee, Cheng, F Lee. (2009). Financial Analysis, planing & forecasting. *Theory and Application. Word*. Scientific publishing Co Ptc. Ltd, 103-133. [Žiūrėta gegužės 10 d., 2012], <<http://www.manoinvesticijos.lt/pics/file/kredito%20rizikos%20valdymas%20komerciniame%20banke%202002.pdf>>.
- Baležentis, A., Vijeikis, J. (2010). Krizės valdymo veiksniai ir priemonės lietuvių įmonėse. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development* Nr. 23 (4).
- Buškevičiūtė, E., Mačerinskienė, I. (2004). *Finansų analizė*. Kaunas: Technologija.
- Бланк, И, А. (1999). *Основы финансового менеджмента*. Т.1.2. К.: Ника-Центр, 286-289.
- Garškaitė, K., (2002). *Įmonių bankrotą sąlygojantys veiksniai*. Verslas, vadyba ir studijos. Vilnius: Technika, 77-85.
- Grigaravičius, S. (2003). *Įmonių nemokumo diagnostika ir jų pertvarkymo sprendimai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
- Shumway (1999). [Žiūrėta balandžio 03 d., 2012], <<http://www.manoinvesticijos.lt/pics/file/kredito%20rizikos%20komerciniame%20banke%202002.pdf>>.
- Synek, M., Kopkáně, H., Kubáľková, M. (2009). Manažerské výpočty a ekonomická analýza. Praha: C. H. Beck.
- Įmonių finansinės būklės vertinimo rodikliai 2000-2003. (2004). Vilnius: Statistikos departamentas, 17-18.
- Karalevičienė J., Bužinskienė R. (2012). Tradicinių ir moderniųjų bankroto modelių struktūros ir raidos transformacija. *Apskaita, Auditas, Analizė: mokslas inovacijų ir globalizacijos kontekste*. 212 – 227. Vilnius: VU leidykla.
- Karalevičienė, J., Bužinskienė, R. (2011). Moderniųjų bankroto diagnozavimo modelių taikymas įmonėje. *Vadyba: Journal of Management* Nr. 2(19), 113-122.
- Klecka, J., Scholleova, H. (2010). Bankruptcy models enuntiation for Czech glass making firms. *Economics and management*, 15, 35–44.
- Liučvaitis, S. (2003). Rizikos valdymas ir jos analizės svarba verslo plėtotei. *Verslas: teorija ir praktika. T. 4*, Vilnius, 25–34.
- Литвин, Б.,М., Стельмах, М.,В. (2008). Финансовый анализ. «Хай&Тек Прес» Київ. [Žiūrėta balandžio 15 d., 2012], <[http://www.library.tane.edu.ua/files/EVD/book\\_FI\\_N\\_ANALIZ.pdf](http://www.library.tane.edu.ua/files/EVD/book_FI_N_ANALIZ.pdf)>.
- Montanistica, A. S. (2005). Obmedzenia poučitia modelov predikcie finančného vžvoja podniku v podmienkach Slovenskej republiky, 10(3). [Žiūrėta gegužės 5 d., 2012], <[http://actamont.tuke.sk/pdf/2005/n3/11\\_kamenikova.pdf](http://actamont.tuke.sk/pdf/2005/n3/11_kamenikova.pdf)>.
- Mackevičius, J. (2006). Finansinių santykinių rodiklių skaičiavimas ir grupavimas. *Ekonomika*. [Žiūrėta gegužės 05 d., 2012], <[http://www.leidykla.eu/fileadmin/Ekonomika/75/Jonas\\_Mackevicius.pdf](http://www.leidykla.eu/fileadmin/Ekonomika/75/Jonas_Mackevicius.pdf)>.
- Mackevičius, J. (2007). *Įmonių veiklos analizė*. Informacijos rinkimas, sisteminimas ir vertinimas. Vilnius: TEV.
- Mackevičius, J., Rakštelienė, A. (2005). *Altman modelių taikymas Lietuvos įmonių bankrotui prognozuoti. Pinigų studijos*, 1, 24 – 42.
- Mackevičius, J., Molienė, O., Poškaitė, D. (2008). Bendrojo pardavimo pelningumo kompleksinės analizės metodika. *Ekonomika: mokslo darbai T(81)*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 74-89.
- Neumaierova, I., Neumaier, I. (2005). Index IN05. *Evropské finanční systémy*. Brno: Masarykova univerzita.
- Sandin, A., Porporato, M. (2007). Corporate bankruptcy prediction models applied to emerging economies: Evidence from Argentina in the years 1991-1998. *International Journal of Commerce and Management*, 17(4), 295-311.
- Stoškus, S., Beržinskienė, D., Virbickaitė, R. (2007). Theoretical and Practical Decisions of Bankruptcy as one of Dynamic Alternatives in Company's Performance. *Engineering economics*, 2 (52), 67–74.
- Valackienė, A. (2006). *Krizių valdymas ir sprendimų priėmimas*. Technologija, Kaunas
- Wang, Y., Campbell, M. (2010). Do Bankruptcy Models Really Have Predictive Ability? Evidence using China Publicly Listed Companies. *International Management Review*, 6 (2). [Žiūrėta

gegužės 10 d., 2012], <<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=3&hid=119&sid=87ca253b-d19c-4d97-89efe96cb6440fb%40sessionmgr112>>.

Wilson, R., McHugh, G. (1993). *Financial Analysis. A Managerial Introduction*. London: Cassell, 73.

## Summary

### THE SUITABILITY EVALUATION OF MODERN BANKRUPTCY MODELS FOR ENTERPRISES BANKRUPTCY DIAGNOSIS

The article is relevant not only to enterprises with financial difficulties, but also a successful doing business. Study on the problem of the lack of detailed analysis about the suitability evaluation of the modern bankruptcy model for enterprises bankruptcy diagnoses. The 21st century is changing rapidly with the development of the world economy, the traditional approach, the likelihood of bankruptcy that can be set using only traditional bankruptcy models, for example: W. Beaver, E. I. Altmanas, R. Tafleris ir H. Tisshaw, G. Springate, J. Fulmer, R. Lisas, J. Ohlsonas, M. Zmijewski and etc. Therefore, the scientists of Lithuania and foreign countries by using the corporate statistical financial and market data consists of newer models allowing to evaluate the diagnoses the bankruptcy of business risk in the current market conditions. Their developers regarded as Seifulin and Kadykov, S Grigaravicius, J. Begley, J. Ming. S. Wats, Inka, and I. Neumier, Shumway and etc. In order to increase the relevance of modern corporate bankruptcy prediction models of bankruptcy, selected six of the ten different sectors of

activity: trade, production and services. The selection of the examination carried out by the enterprises of the most significant indicators of the relative financial analysis, which, according to financial analysts, R. Wilson and G. McHugh suggested the solvency and profitability for the companies analysed the connection matrix in financial position. The results showed that the Zvalguva, Linas agro and Effigy are solvent and profitable companies, Roventa solvent, but unprofitable, Agrospelta insolvent, but profitable, Agrowill insolvent and unprofitable. In order to avoid the negative effects of bankruptcy, the bankruptcy prevention measures must be taken, of which the main forecasting – predict to bankruptcy. The results of research revealed that the scientists liberate the three crisis situation of the development criterions: critical situation, crisis and bankruptcy and they treats differently factors of the bankruptcy and classifies in to internal and external. The most significant financial ratios of the relative analysis showed what the financial position of the enterprises and which direction variable. The suitability evaluation of the modern bankruptcy models found that most accurately described the financial situation Inka ir I. Neumier, Bonity index, Boritz and etc., J. Begley, J. Ming, S. Wats, Seifulin and Kadykov, Sandin, and Porporato models of bankruptcy. Romania method and Shumway model aren't accurate, because didn't showed the bankruptcy probability. S. Grigaravicius and S Stoskus, D. Berzinskienės, R. Virbickaitė bankruptcy model accurately reflected the bankruptcy probability (exception of Agowill, Agrospelta and Zvalguva).

KEY WORDS: crisis, a critical situation, bankruptcy, bankruptcy models, financial ratios.

---

**Jurgita Karalevičienė**, lektorė, Socialinių mokslų (04 S) daktarė. Organizacijos intelektinis kapitalas. įmonės veiklos vertinimas, mikro ir makro ekonomika. Šiaulių universitetas, Architektų g. 1, Šiauliai, tel. +37067124022, j.karaleviciene@gmail.com.

**Rita Bužinskienė**, lektorė, Socialinių mokslų (04 S) magistrė. AB „Agrowill group“ bankroto tikimybės ekonominis įvertinimas ir veiklos stabilizacijos galimybių pagrindimas. Šiaurės Lietuvos kolegija, Tilžės g. 22, Šiauliai, tel. +37061738083, ritabuzin@gmail.com



## CORPORATE IDENTITY DIMENSIONS IN LATVIAN HEALTH CARE ENTERPRISES: RESULTS OF EXPERT SURVEY

Didzis Rutitis<sup>1</sup>, Anda Batraga<sup>2</sup>, Lauma Muizniece<sup>1</sup>, Kristofers Ritovs<sup>1</sup>

<sup>1</sup>BA School of Business and Finance, Latvia, Riga, <sup>2</sup>University of Latvia, Latvia, Riga

### Abstract

There have been quite many discussions and debate in public media over general health care financing models and the State financing distribution principles, but quite little analysis of general management of health care enterprises that offer paid health care services (either in addition to State subsidized or solely) and, thus, compete within the health care services market. Therefore, there is a need to define a managerial perspective that could contribute to analysis of the health care sector, and explore it on the individual health care enterprise level. The novelty and main contribution of this paper is that it has examined applicability of corporate identity model by Melewar and Jenkins (2002) for analysis of corporate identity formation and management within the State-owned, municipality, and private health care enterprises using expert interview method and survey of 7 top managers from the leading Latvian health care enterprises. Expert interviews reflected partial applicability of corporate identity dimensions outlined by Melewar and Jenkins (2002) in their corporate identity framework to health care enterprises, and highlighted essence of specific individual factors that contribute to formation of general corporate identity dimensions. Results suggest that general managers agree on corporate culture and behaviour dimensions being those that contribute mostly to formation of hospital and health care enterprise corporate identity due to the fact that the core philosophy, mission and goal of health care enterprises are the individual dimension factors related to the *raison d'être* – the ultimate reason of hospital existence, and the employee behaviour is the main factor from general behaviour dimension through which people perceive and interact with the hospital corporate identity. Further research is intended to test findings from the expert survey among health care customers. KEYWORDS: corporate identity, management, health care, services marketing, expert survey.

### Introduction

Currently, the entire Latvian health care system is undergoing another cycle of screening and analysis by the Ministry of Health of the Republic of Latvia and different related State departments with an aim of developing sustainable long term health care model. There have been quite many discussions and debate in public media over general health care financing models and the State financing distribution principles, but quite little analysis of general management of health care enterprises that offer paid health care services (either in addition to State subsidized or solely) and thus compete within the health care services market. Therefore, there is a need to define a managerial perspective that could contribute to analysis of the health care sector, and explore it on the health care enterprise level.

Corporate identity is an interdisciplinary management and marketing concept known from 1970s, when it was first distinguished apart from the corporate image concept (Dowling, 1986). Since then the most of corporate identity concept research has been related to various business sectors, but there is quite little research available on corporate identity of public sector enterprises – only few papers available with the research of the education sector and the university corporate identity, e.g. by Melewar and Akel (2005), Mohamad *et al* (2007), Atakan and Eker (2007), while none referring to health care enterprises.

The aim of this paper is to reflect the findings from expert interviews of the general managers of leading Latvian health care enterprises (State, municipality and privately-owned) in order to determine the applicability

of corporate identity framework applicability to health care sector and reflect on possibilities for management of corporate identity dimensions in the health care enterprises.

The structure of the paper is as follows. The next chapter provides analysis and evaluation of corporate identity conceptual background and theoretical background. Then the authors introduce research methodology, followed by expert interview results and identification of the corporate identity dimensions that are applicable for Latvian health care enterprises.

### Corporate identity conceptual background

According to Melewar and Jenkins (2002), there have been introduced various corporate identity definitions over time to describe the essence of the corporate identity and each of them relates to different mix of the organizational structure elements and management approach practices – starting from Dowling's statement (1986) for corporate identity to be "what an organization is", until more recent definitions, e.g. by Balmer and Soenen (1998), who assume corporate identity to be "mix as being composed of the mind, soul, and voice. The mind consists of managerial vision, corporate philosophy, strategy, performance, brand architecture, nature of corporate ownership, and organizational history. The soul consists of the subjective elements including the distinct values, mix of sub-cultures, employee affinities, and internal images. The 'voice' is the total corporate communication and consists of its uncontrolled communication, controllable communication, symbolism, employee and corporate behavior, and indirect

external/third party) communication”. This is supported by Ollins (1995), who assumes corporate identity management to be “the explicit management of all the ways in which the organization presents itself through experiences and perceptions to all its audiences”. In the context of corporate marketing mix, Balmer and Greyser (2006) define corporate identity as “What we indubitably are”.

Other papers regarding corporate identity relate to cross-disciplinary examination of the identity concept and thus conclude that corporate identity should be analyzed broader than simple marketing concept. For instance, Cornelissen *et al* (2007) explore issues of social, organizational and corporate identity indicating differences in the form and focus of research into these three topics. According to them, the social identity work generally examines issues of cognitive process and structure; organizational identity research tends to address the patterning of shared meanings; studies of corporate identity tend to focus on products that communicate a specific image. Nonetheless, across these areas there is general consensus that collective identities are (a) made viable by their positivity and distinctiveness, (b) fluid, (c) a basis for shared perceptions and action, (d) strategically created and managed, (e) qualitatively different from individual identities and (f) the basis for material outcomes and products.

Karaosmanoglu and Melewar (2005) provide a research agenda to examine the relationship between

corporate communication, identity and image and present a conceptual framework for further empirical testing.

In contrast, Bouchikhi and Kimberly [8] argue that “visible elements of a firm are held together by a set of shared beliefs – sometimes implicit, sometimes explicit – that define its essence. This set of shared beliefs, called I-dimension, gives the visible elements of the firm coherence and puts boundaries around how much change is possible without altering its essence”. They interpret corporate identity through I-dimension that “resides in multiple anchors, such as core business, knowledge base, nationality, operating philosophy, a legendary founder, a governance structure, or combinations of these”.

According to Bouchikhi and Kimberly, “any aspect that key stakeholders (employees, owners, suppliers, customers, hospitalers, shareholders) view as core, enduring, and distinctive about an organization is part of its identity.”

### Corporate identity management

Corporate identity management as a managerial process has been reviewed by several researchers. Stuart (1999) summarized main findings from the initial attempts to propose corporate identity management models by Kennedy (1977), Dowling (1986), Abratt (1989), Baker and Balmer (1997), Marwick and Fill (1997), van Riel and Balmer (1997), and Stuart (1998).

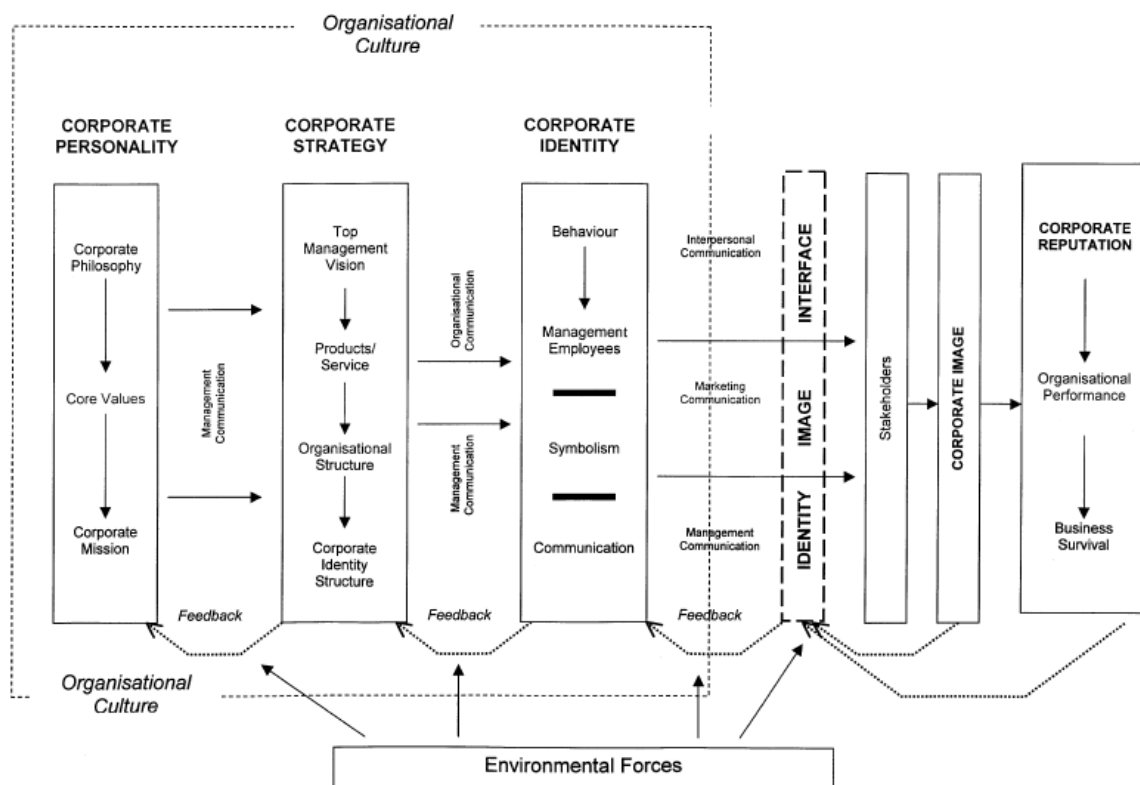


Figure 1. Corporate Identity Management Model by Stuart (1999)

However, her attempt resulted in a rather general theoretical framework in Fig.1., which was later further developed by Melewar and Jenkins (2002) for the

empirical application and analysis of individual corporate identity dimensions within the Corporate Identity Model.

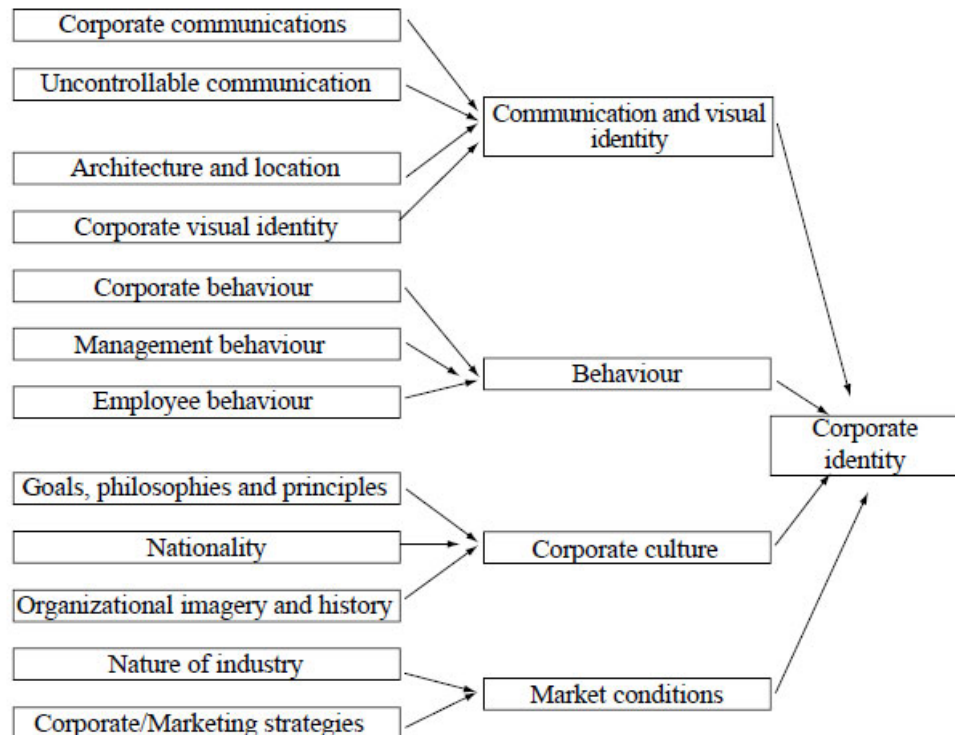


Still, it is essential to note that Stuart contributed to gathering the initial set of the individual corporate identity elements, which were later included in the sets of general corporate identity dimensions developed by Melewar and Jenkins (2002).

### Corporate identity framework by Melewar and Jenkins (2002)

Despite the existence of various corporate identity definitions and recent findings related to corporate

identity formation, the literature review reflects that corporate identity model by Melewar and Jenkins (2002) is the most relevant conceptual framework for the analysis of health care enterprise corporate identity due to its comprehensive nature bringing together various marketing management and organizational management perspectives and individual dimensions that all contribute to formation of the corporate identity.



Source: Melewar and Jenkins (2002). Corporate Identity Model

Figure 2. Corporate Identity Model by Melewar and Jenkins (2002)

According to Melewar and Jenkins (2002), corporate identity is made of several sub-constructs, which contribute to formation of corporate identity of any organization. These general sub constructs are:

- Communication and visual identity
- Behaviour
- Corporate culture
- Market conditions

Each of these sub constructs or dimensions joins several groups of factors relating to the formation of the specific sub construct:

1) Communication and visual identity includes:

- Corporate communications – any communications solutions and activities, internal and external, which are managed and implemented by the hospital employees. According to Melewar and Jenkins (2002), “corporate communication encompasses management communication, marketing communication, and organizational communication. Of the three, management communication is the most important, as it is the primary

means by which top level managers disseminate the goals and objectives of the organization to internal stakeholders.” (p. 82).

- Uncontrollable communication – this factor relates to the communication between hospital employees and the outsiders - external parties or stakeholders. Moreover, taking into account the increasing availability of the Internet and changing media consumption patterns, this factor would include also online communication in social networks and media, gossip, opinions and communication by any external parties within and outside the Internet environment.

- Architecture and location – this relates to the physical location of the hospital building and premises.

- Corporate visual identity – visual identity guidelines and their implementation in daily communication, media, and working environment, both internal and external.

2) Behaviour includes:

- Corporate behaviour – any actions by company in general;

- Management behaviour – top management behaviour. In case of health care enterprises, this can be defined as behaviour of hospital administration;

- Employee behaviour – any behaviour reflected by company employees. In case of health care enterprises, this can be defined as behaviour of hospital staff – doctors, nurses, and support medical staff.

As noted by Melewar and Jenkins (2002), “the most problematic area of classification appears to be corporate communication and behaviour... Behaviour, in a sense, is the non-verbal, intangible aspect to communication. Behaviour includes actions on the part of the organization and its employees.” (p.81).

3) Corporate culture includes:

- Goals, philosophies and principles – besides overall business principles of “how things are being done around here” this factors relates to company philosophy – mission, vision, values, and credo.

- Nationality – origin of the initial company emergence; also can relate to the geographic location of company headquarters, nationality of majority shareholders. As all surveyed hospital general managers represent local hospitals, this factor could mainly relate to the nationality of majority shareholders or historical foundation of particular hospital.

- Organizational imagery and history.

4) Market conditions:

- Nature of industry – as noted by Morison (1997) and cited by Melewar and Jenkins (2002), “studies of corporate identity... ..illustrate the difficulty in projecting an individual identity when the generic industry identity remains so strong”. (p.85). In case of health care enterprises it is relevant to review individual identities of health care industry participants because of apparent differences in the quality of service provided by different hospitals and variety of services provided, implying possibility of deviations from general industry identity.

- Corporate/marketing strategies implemented by the company.

The main advantage of this model is that it brings together the most commonly used and researched factors to describe the formation of corporate identity from the marketing management (communications, visual identity), organizational management (corporate culture, behaviour), and general strategic management (market conditions) perspectives.

## Research methodology

There were carried out 7 semi-structured expert interviews, which were based on the outline (see Table 1) developed by Melewar (2003) for the research of individual corporate identity dimensions as derived from the general corporate identity framework by Melewar and Jenkins (2002). The questions were interpreted in relation to health care enterprise environment and specifics, and used as reference for interview structure.

The surveyed experts were general top managers of 2 State-owned, 2 municipality and 3 private hospitals or health care enterprises.

**Table 1.** List of questions for which corporate identity elements have answers (Melewar, 2003, 216-217)

<p>(1) Who is the company as an organization? The answer is hidden in culture (subcultures and values), behaviour and corporate structure.</p> <p>(2) What does the organization stand for? The answer is hidden in culture (mission, values and philosophy).</p> <p>(3) Why is the company there? The answer is hidden in culture (philosophy and mission) and strategy.</p> <p>(4) Where does the company come from? The answer is hidden in culture (history and founder).</p> <p>(5) Where is the company going? The answer is hidden in strategy and culture (vision, mission and philosophy).</p> <p>(6) What is the company good at? The answer is hidden in differentiation (unique capabilities and core competencies).</p> <p>(7) What does the company make or sell? The answer is hidden in products and services.</p> <p>(8) How does the company do the things it does? The answer is hidden in culture (principles and guidelines), behaviour, strategy and corporate structure.</p> <p>(9) How is the company organized? The answer is hidden in corporate structure (organizational structure).</p> <p>(10) Where does the company make what it makes? The answer is hidden in industry identity.</p> <p>(11) How does the company behave? The answer is hidden in corporate behaviour.</p> <p>(12) How does the company explain what it is about? The answer is hidden in corporate communication (controlled communication and uncontrolled communication), corporate design, culture, behaviour, corporate structure and corporate strategy.</p>
--

## Expert interview results

Expert interviews reflected applicability of corporate identity dimensions outlined by Melewar and Jenkins (2002) in their corporate identity framework to health care enterprises and highlighted some key differences between corporate identity of a regular enterprise and health care enterprise, and the order of importance of the factors within a single corporate identity dimension.

### Communication and visual identity dimension

Hospitals are using corporate communications to approach both, internal and external stakeholders. For instance, the hospital Internet websites are used for both, official announcements on organizational or management changes and public tender related-information (more often for State-owned and municipality hospitals as such information disclosure is required by existing legislation), and also marketing-related communications on service provision (i.e. list of available services, visiting hours, location and contact information, etc.) or staff promotion (i.e. brief CVs of leading specialists) to external

audiences. Internal corporate communications are being also incorporated within the regular morning meetings when on-going reports on patient-care are supplemented with general news on hospital performance or managerial issues.

Uncontrollable communication is a factor that has strong impact on communication and visual identity dimension due to often use of word-of-mouth marketing by patients to share feedback on individual health care specialists individually (face-to-face) or over the Internet in social networks and portals.

Architecture and location are considered to be unique combination and distinguishing element of health care enterprise corporate identity mainly for the largest and well-known hospitals and health care centres, mainly due to perception that “people know our building and the fact that we have been here for a long while”. However, it is also acknowledged for this factor not to have as important role as, for instance, elements of the corporate culture that are related to values and history of the hospital.

Corporate visual identity is perceived mainly as a part of formal corporate communications. However, for instance, Pauls Stradins Clinical University hospital has incorporated architectural layout of the main hospital building into the hospital logotype and the hospital visual identity graphical guidelines.

Overall, the dimension of communication and visual identity was considered to have influence on overall health care enterprise corporate identity, emphasizing role of uncontrollable communication that influences formation of the corporate image and architecture and location dimension, which are often present in a unique combination so as to differentiate particular hospital form others.

### **Behaviour dimension**

Experts admitted that the specifics of health care enterprises are that regular employees (i.e. medical staff) are those who contribute the most to formation of the identity of the respective health care institution in the interrelations with patients due to strong and direct relationships between doctor and a patient.

Corporate behaviour dimension relates mainly to scientific achievements the hospital medical specialists have achieved or the unique combination of procedures being offered to patients. To some extent, also existing legislation and agreements with the Ministry of Health can influence the scope of hospital activities and thus shape corporate identity of health care enterprise due to enabling or limiting provision of specific services. Despite the fact that hospitals can be considered as competitors for the part of paid services they offer to public, in practice, State-owned and municipality hospitals are usually co-operating on hosting of professional events (e.g. meetings of surgeon associations).

Management behaviour is primarily focused to support the actions and performance of the medical staff providing health care services. However, it is quite common to face a struggle in State-owned and municipality hospitals between management intentions to focus on managerial and financial issues while medical

staff is more concerned with provision of the social benefits and delivery of health care services to greater number of people. Therefore, management behaviour is more apparent within the internal environment and can be said to serve a supportive role to medical staff (employee) behaviour. It is also acknowledged that general public often misinterprets hospital management willingness to accept professional education and training offers for its staff by its external providers (i.e. pharmaceutical companies or medical equipment sellers) as incompliant and intending corruptive features, while disregarding the fact that State is providing close to nothing in terms of the financing related to professional education and training of new generation health care professionals.

Employee behaviour is the dimension that is acknowledged to have the greatest impact on corporate identity formation in health care due to the underlying relationship between doctor (employee) and patient, who is input and output factor at the same time. It is noted, that employee behaviour factor is likely to dominate over management and even corporate behaviours due to the fact that it is common especially for large hospitals to have several bright personalities (senior professors) in their staff whose professional achievements and reputation are associated with the hospital itself.

Therefore, in case of health care enterprises it is of essential importance not to underestimate influence of individual employee behaviour on formation of the entire corporate identity. This conclusion also corresponds to findings by Balmer (1995), Van Riel (1997), Balmer and Wilson (1998) who state that corporate identity refers to an organization's unique characteristics rooted in the behaviour of employees. At the same time, this is an option for hospital management to utilize the public awareness and recognition of the bright individual employee personalities for the promotional purposes of the entire hospital or health care centre.

### **Corporate culture**

Goals, philosophies and principles of health care enterprises are the *raison d'être* – the ultimate goal of their existence and together with employee behaviour are considered to form the core of any health care enterprise corporate identity. The underlying mission of the health care enterprises - to cure people - in combination with the moral obligation in form of the Hippocratic Oath given by the medical staff upon graduation of medical universities is the foundation of this ultimate purpose.

Nationality is considered to be explicit dimension of corporate identity for only hospital in Latvia – Jewish hospital Bikur Holim, which emphasizes its history and Jewish origin of the founders.

Organizational imagery and history is relevant mainly for those State-owned or municipality hospitals, which have been built before or during Soviet-era (mid 20<sup>th</sup> century), and thus have been in present in the health care sector for a while and carry either name of well known medical practitioner or founder (e.g. Prof. Pauls Stradins), or its location (e.g. Eastern hospital on the Eastern side of the River Daugava). It is quite common to see also monuments for historical personalities related to the history of medicine as such being located in visible

place within the hospital territory (e.g. monument of Avicenna – author of The Book of Healing), memorial posters or local exhibitions devoted to the history of hospital founders and the most distinguished practitioners. Therefore, health care enterprises tend to use imagery and history to highlight their credibility and appreciation for the efforts of their predecessors that have contributed much to the evolution of health care as such.

### Market conditions

Nature of industry is pretty much determined by the content of the health care services – health care is a basic need that will be demanded at all times. However, there are different health care enterprises offering different scope of services, making each of them a unique service provider. Also, according to surveyed experts, there are approximately 10 insurance companies present in the Latvian health insurance market who are competing for approximately 250'000 customers, which are primary target audience of the hospitals and health care enterprises offering paid services. Thus, nature of industry definitely contributes to formation of te corporate identity of individual industry participants, but there are other dimensions that are acknowledged to have higher impact.

Corporate/marketing strategies have become recently more important and having larger impact on the corporate identity also for State-owned and municipality hospitals due to the fact that State is continuously cutting its financing for services that according to current legislation are available for free to citizens of Latvia, and instead forcing State-owned and municipality hospitals to focus on provision of paid services. Therefore, choice of corporate and marketing strategies made by hospitals or health care enterprises have increased the essence of these strategies in shaping individual corporate identities of the respective hospitals and health care enterprises.

### Summary and conclusions

The novelty and main contribution of this paper is that it has examined applicability of corporate identity model by Melewar and Jenkins (2002) for analysis of corporate identity formation and management within the State-owned, municipality, and private health care enterprises.

Expert interviews reflected partial applicability of corporate identity dimensions outlined by Melewar and Jenkins (2002) in their corporate identity framework to health care enterprises, and highlighted essence of specific individual factors that contribute to formation of general corporate identity dimensions.

Some of discussion on general corporate identity management was focused around general manager's role within the health care enterprise and possibility of managing individual corporate identity dimensions. However, it was acknowledged by experts that medical staff is more important contributor to corporate identity formation in comparison to health care management. Only in case if the general top manager is also the chief executive or senior professor among the medical staff (employees) within the enterprise, his/her managerial action can be regarded as having strong influence over formation of the corporate identity of the entire

organization. Therefore, for health care enterprises the employee behaviour factor should be considered having higher importance over the management behaviour within the general behaviour dimension.

It was found that general managers agree on corporate culture and behaviour dimensions being those that contribute mostly to formation of hospital and health care enterprise corporate identity due to the fact that the core philosophy, mission and goal of health care enterprises are the individual dimension factors related to the *raison d'être* – the ultimate reason of hospital existence, and the employee behaviour is the main factor from general behaviour dimension through which people perceive and interact with the hospital corporate identity.

The expert survey confirmed findings from the conceptual corporate identity overview by Melewar (2003) in relation to the importance of corporate culture and behaviour dimensions to the overall corporate identity. It was found that communication and visual identity dimension is considered having less impact in comparison to corporate culture and behaviour dimension. However, the growing importance of corporate and marketing strategies due to increasing need to promote provision of paid services also by State-owned and municipality health care enterprises, makes market conditions dimension to be considered during individual corporate identity formation for particular enterprise. Corporate and marketing strategies were found to be more important for private health care enterprises than State-owned and municipality hospitals.

Further research is intended to test findings from the expert survey among hospital and health care enterprise customers to research their evaluation of the hospital corporate identity and reflect on possible gaps in corporate identity perception between hospital management and hospital primary customers – the patients.

### References

- Abratt, R. (1989). A new approach to the corporate image management process. *Journal of Marketing Management*, 5(1), 63-76.
- Atakan, S., Eker, T. (2007). Corporate Identity of a Socially Responsible University – A Case from the Turkish Higher Education Sector. *Journal of Business Ethics*, 76(1), 55-68.
- Baker, M., Balmer, J. (1997). Visual identity: trappings or substance? *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 366-82.
- Balmer, J.M.T. (1995) Corporate branding and connoisseurship. *Journal of General Management*, 21(1), 24–46.
- Balmer, J.M.T., Soenen, G. (1998). A new approach to corporate identity management. *International Centre for Corporate Identity Studies, Working Paper*, 1998/5.
- Balmer, J.M.T., Greyser, S.A. (2006). Commentary corporate marketing: integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 730-41.

- Balmer, J.M.T. and Wilson, A. (1998) Corporate identity: there is more to it than meets the eye. *International Studies of Management and Organisation*, 28(3), 12–31.
- Bouchikhi, H., Kimberly, J.R. (2008). *The soul of the corporation: how to manage the identity our company*. Pearson Education Inc., 208.
- Cornelissen, J.P., Haslam, S.A., Balmer, J.M.T. (2007). Social Identity, Organizational Identity and Corporate Identity: Towards an Integrated Understanding of Processes, Patterings and Products. *British Journal of Management*, 18(S1), S1-S16.
- Dowling, G.R. (1986). Managing your corporate images. *Industrial Marketing Management*, 15: 109–15.
- Fraser, M. and Dutta, S. Throwing sheep in the boardroom: how online social networking will transform your life, work, and world. John Wiley & Sons, West Sussex, England. 2008.
- Kennedy, S. (1977). Nurturing corporate images. *European Journal of Marketing*, 11(3), 120-64.
- Marwick, N., Fill, C. (1997). Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 396-409.
- Melewar, T.C., Jenkins, E. (2002). Defining the corporate identity construct. *Corporate Reputation Review*, 5(1), 76-90.
- Melewar, T.C. (2003). Determinants of the corporate identity construct: a review of the literature. *Journal of Marketing Communications*, 9(4), 195-220.
- Melewar, T.C., Akel, S. (2005). The role of corporate identity in the higher education sector. *Corporate Communication: An International Journal*, 10(1), 41-57.
- Melewar, T. C., Karaosmanoglu, E. (2005). Corporate Identity: Concept, Components and Contribution. *Journal of General Management*, 31(1), 59-81.
- Mohamad, B., Bakar, H.A., Rahman, N.A.A. (2007). Relation Between Corporate Identity and Corporate Reputation: A Case of a Malaysian Higher Education Sector. *Jurnal Manajemen Pemasaran*, 2(2), 81-89.
- Morison, I. (1997) Breaking the monolithic mould. *International Journal of Hospital Marketing*, 15(5), 153–162.
- Olins, W. (1995). *The New Guide To Identity*. Wolff Olins. Gower, Hampshire.
- Stuart, H. (1998). Exploring the corporate identity / corporate image interface: an empirical study of accounting firms. *Journal of Communication Management*, 2(4), 357-71.
- Stuart, H. (1999). Towards a definitive model of the corporate identity management process. *Corporate Communications: An International Journal*, 4(4), 200-207.
- Van Riel, C. (1997) Protecting the corporate brand by orchestrated communication. *Journal of Brand Management*, 4(6), 409–18.
- Van Riel, C., Balmer, J. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 340-55.

---

**Didzis Rutitis.** Degree: MBA, PhD Student at BA School of Business and Finance, Riga, Latvia. Workplace (-s): Johnson & Johnson AB Latvia branch. Position: sales manager. Publications: 5 publications, co-author of a book “Business across the borders”. Research interests include: corporate identity, healthcare industry. Address: K.Valdemara 161, LV-1013, Riga, Latvia, E-mail address: didzizr@gmail.com.

**Anda Batraga.** Degree: Dr.oec. Workplace (-s): University of Latvia. Position: Associate professor. Publications: 15 publications. Research interests include: marketing management. Address: Aspazijas bulvaris 5, LV-1001, Riga, Latvia, E-mail address: anda.batraga@lu.lv.

**Lauma Muizniece.** Degree: Mg.man.sc., Master Degree in Creative Industries Management. Workplace (-s): University of Latvia. Position: Project coordinator. Publications: 1 publication. Research interests include: marketing management, innovations management. Address: Baznicas 5, LV-1010, Riga, Latvia, E-mail address: lauma.muizniece@gmail.com.

**Kristofers Ritovs.** Degree: Mg.man.sc., Master Degree in Creative Industries Management. Workplace (-s): Kontaktu Vestnieciba Ltd. Position: Director. Publications: 1 publication. Research interests include: international trade and external markets. Address: Unijas 47, LV-1039, Riga, Latvia, E-mail address: kristofers@vestnieciba.com.





## PREKĖS ŽENKLO VAIDMENS TYRIMAS

Margarita Išoraitė, Donatas Rasčius

*Viniaus kolegija*

### Anotacija

Stiprus prekės ženklas – kiekvienos organizacijos sėkmės rodiklis. Prekės ženklo valdymas turi įtakos organizacijos veiklos sėkmei, o kartu ir pelnui. Straipsnyje apibendrinti teoriniai prekės ženklo sampratos bei prekės ženklo vaidmens aspektai. Išnagrinėti sėkmingiausi ir geriausi pasaulyje prekės ženklai. Straipsnyje nemažai dėmesio skiriama “Virgin” organizacijos prekiniam ženklui. Atliktas empirinis tyrimas, siekiant įvertinti Lietuvos organizacijų prekės ženklo vaidmens ypatumus. Tyrimas parodė, kad prekės ženklo naudą dauguma respondentų sieja su investicijų atsipirkimo laiko sumažinimu, prekės ženklo vertės padidinimu, vartotojų „prisirišimu“ prie prekės ženklo.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: prekės ženklas, prekės ženklo valdymas, prekės ženklo įvaizdis, prekės ženklo vizija, prekės ženklo strategija

### Ivadas

Jau nuo seno prekės ženklas vaidino svarbų vaidmenį rinkoje. Prekių ženklai buvo naudojami tam, kad pirkėjas, išsigijęs gaminį ir likęs juo patenkintas, kitą kartą ieškodamas galėtų lengviau atpažinti to paties gamintojo produkciją. Dabartiniu metu prekės ženklo svarba rinkoje sparčiai auga. Gausėja produktų, kurie labai panašūs savo funkcijomis, todėl prekės ženklas vartotojui tampa viena iš svarbiausių prekių atpažinimo priemonių, o įmonei – konkurenciniu pranašumu. Juk geriausi prekių ženklai yra žinomesni, labiau trokštami. Bet ilgalaikė tam tikro prekės ženklo sėkmė priklauso ne nuo vartotojų, kurie perka vieną kartą, skaičiaus, o nuo skaičiaus vartotojų, kurie perka pakartotinai, t. y. yra lojalūs prekės ženklui. Iš esmės prekės ženklas – tai gamintojo (pardavėjo) išipareigojimas pateikti vartotojui tam tikrą prekių savybių, privalumų ir net paslaugų rinkinį. Todėl sugebėjimas sukurti, išlaikyti, ginti, stiprinti prekės ženklo įvaizdį ir plėsti jo naudojimo ribas yra svarbiausia profesionalių rinkodaros specialistų užduotis. Dėl šių priežasčių prekių ženklai ir prekės ženklo valdymas tampa vienu iš svarbiausių rinkodaros tyrinėjimų objektų.

Prekės ženklo valdymo klausimus gana plačiai nagrinėja Lietuvos ir užsienio mokslininkai. D. Aakeris (1991) savo darbuose teigia, kad stiprus prekės ženklas yra labai aukšta prekės ženklo kokybė. Prekės ženklo valdymo aspektus, susijusius su lojalumu, nagrinėja J. Bivainis, N. Vilkaitė (2010), prekės ženklo funkcijas apibrėžia J. N. Kapfereris (1992), prekės ženklo sąvokos apibūdinimą savo darbuose pateikia J. E. McCarthy (1990), R. Virvilaitė, I. Jucaitytė (2008) savo straipsnyje vertina prekės ženklo vertę ir nuo ko ta vertė priklauso. D. Aakeris (1991), J. N. Kapfereris (1992), K. Kelleris (1993), F. Mckinsey (1994) savo darbuose pateikia prekės ženklo vertės modelį, kuriame išryškintas vartotojo elgsens. I. Jucaitytė, R. Virvilaitė (2007)

pateikia integruotą prekės ženklo modelio vertinimą. Jos nagrinėja vartotojų elgsena paremtus prekės ženklo vertės matavimo modelius: A. C. Nienseno prekės ženklo balanso lentelę, Interbrand prekės ženklo vertės matavimo modelį, C. Simono prekės ženklo vertės matavimo modelį, S. Bekmeier-Feuerhahno į rinką orientuotos prekės ženklo vertės matavimo modelį, prekės ženklo portfelio modelius, H. Sattlerio prekės ženklo vertės modelį. Jie apima tiek ekonominius, tiek psichografinius rodiklius. Nustatant prekės ženklo vertę skaičiuojamos gaunamos pajamos, rinkos dalis, atliekami išsamūs vartotojų tyrimai. B. H. Chngas, J. Bae, S. E. Lee (2004) nagrinėja “Discovery” tinklo ženklo plėtrą, parodo integruoto ženklo valdymą elektroninės medijos studijose. M. Mooij ir G. Hofstede'as (2010) paaiškina elementus, kurie dažniausiai taikomi prekės ženklui ir reklamai. J. A. J. Wilsonas, J. Liu (2009) teigia, kad ženklas gali būti nagrinėjamas kaip kultūrų keitimo sąvoka kuriant prekinį ženklą.

Šiame straipsnyje, išnagrinėjus įvairių lietuvių ir užsienio mokslininkų darbus bei išanalizavus prekės ženklo sampratą, prekės ženklo vaidmenį, geriausią praktiką turinčius prekės ženklus bei įvertinus atliktos apklausos duomenis, bandoma išsiaiškinti, koks yra prekės ženklo vaidmuo, ypatumai, kokiomis savybėmis pasižymi prekės ženklai, kaip prekės ženklo sėkmė priklauso nuo įmonės vadovo vizijos.

Šio straipsnio tikslas – ištirti prekės ženklo vaidmenį.

Tikslui pasiekti nustatyti šie uždaviniai:

1. Išanalizuoti prekės ženklo sampratos teorinius aspektus;
2. Išnagrinėti sėkmingiausius pasaulio prekės ženklus;
3. Išanalizuoti prekės ženklo valdymo teorinius aspektus;
4. Ištirti respondentų nuomonę apie prekės ženklo vaidmenį.

Tyrimo objektas – prekės ženklo vaidmuo.

Tyrimo metodai – anketinė apklausa, mokslinės literatūros analizė, lyginamasis metodas, atvejo analizė.

## Prekės ženklo sampratos teoriniai aspektai

Dabartiniu metu rinkoje yra įvairiausių prekės ženklų. Vieni jų vaidina didžiulį vaidmenį vartotojų gyvenime (veikia žmonių vertybes, požiūrį į prekes bei jų vartojimą ir kt.), kiti – mažai žinomi, neišsiskiriantys jokiais ypatingomis savybėmis. Dauguma įmonių supranta sėkmingo prekės ženklo įtaką verslui, tačiau ne visada moka ja tinkamai pasinaudoti. Įmonių vadovai sukuria prekės ženklą, bet ne- daug išmano, kaip jį reikia populiarinti ir plėtoti. Nemažai įmonių formuoja prekės ženklo įvaizdį dar nesuprasdamos jo svarbos, nesilaiko vieningos sistemos, kuri padėtų sukurti stiprų prekės ženklą, išsiskiriantį savo įvaizdžiu ir galintį konkuruoti ne tik vidaus, bet ir tarptautinėse rinkose. Sugebėjimas sukurti, valdyti, stiprinti ir išsaugoti prekės ženklą – tai rinkoje dirbančių įmonių sėkmės paslaptis (J. Maščinskienė ir R. Kuvykaitė, 2004). Prekinių ženklų pasirinkimo procesas skirtingas dėl nevienodų veiksmų (aplinkos ir individualių). J. Norvaišienė ir R. Tijūnaitienė (2006) skiria dvi veiksmų, kurie daro įtaką vartotojų elgsenai, renkantis konkretų prekės ženklą, grupes:

- a) susijusius su vartotojo asmenybe;
- b) priklausančius nuo vartotojo aplinkos.

**Su vartotojo asmenybe susiję veiksniai.** Vartotojo elgsenai įtaką daro jo asmenybė. Čia labai svarbu asmenybės charakteristikos. Asmenybės charakteris vertinamas pagal specifinį elgesį konkrečiu atveju. Pagal vartotojų požiūrį skiriami keturi pirkėjų tipai: pasyvus, praktiškas, pažintinis racionalus ir emocionalus. Vartotojo elgsenai įtakos daro amžius, lytis, socialinė padėtis, pajamos ir kiti veiksniai.

**Vartotojo aplinka.** Yra dvi svarbios aplinkos veiksmų grupės: kultūrinė ir socialinė. Kultūra lemia prekės ženklų paklausą, tinkamiausias rėmimo priemones, geriausią kainą rinkoje ir reklamos būdus. Kiekviena kultūra susideda iš mažesnių kultūrų – subkultūrų (tautiniai, religiniai, rasinių grupių ir geografiniai regiono ypatumai). Socialinė klasė – tai socialiniai veiksniai, nusistovėję visuomenės sluoksniuose, kurių narius jungia panašios vertybės, elgesys ir interesai.

Pasak D. Aakerio (1991), stiprus prekės ženklas yra labai aukšta prekės ženklo kokybė. Kaip teigia autorius, prekės ženklo vertė yra rinkinys turto ir išpareigojimų, susijusių su prekės ženklo pavadinimu ir simboliu, kuris padidina prekės ar paslaugos vertę.

Svarbiausią prekės ženklo vertę apima lojalumas prekės ženklui, suvokiama kokybė, asociacijos su prekės ženklu bei kitas turtas, kaip patentai, santykiai su platintojais bei strateginiais partneriais).

Pasak J. N. Kapfererio (1992), prekės ženklas atlieka keletą funkcijų, kurios padidina pridėtinę vertę ir suteikia naudos vartotojams:

- identifikavimo** – būti gerai matomas, suteikti pasiūlymui prasmę;
- praktiškumo** – sutaupo laiko ir energijos;
- garantijos** – užtikrina, kad jūs nusipirksite tokios pat kokybės prekę, nepaisant, kur jūs būsite;
- optimizmo** – užtikrina, kad jūs nusipirksite geriausią tam tikros kategorijos produktą;
- charakterizavimo** – patvirtins jūsų pačio įvaizdį ir įvaizdį, kurį jūs norite parodyti kitiems;

**teštinumo** – pasitenkinimą, nes jūs pirksite šios prekės ženklo produktus metai iš metų;

**hedoniškumo** – pasitenkinimo, nukreipto į prekės ženklo patrauklumą;

**etiškumo** – vartotojų pasitenkinimo prekės ženklu.

J. E. McCarthy (1990) teigia, kad prekės ženklas – tai pavadinimas, ženklas, simbolis, pakuotė, vardas, emblema, etiketė, devizas (spalva, forma, dizainas) arba jų derinys, naudojami vieno pardavėjo ar jų grupės siūlomoms prekėms atpažinti ir / arba paslaugoms nuo konkurentų paslaugų ar prekių atskirti.

D. Gudačiauskas (2004) pažymi, kad norint stiprinti ženklą, reikėtų atsižvelgti į keturis esminius prekės ženklo aspektus:

- 1) Prekės ženklo vizualinį vaizdą: logotipą, spalvą, simbolius, grafinius vaizdus ar visų minėtų elementų derinius.
- 2) Asmenybės bruožus, kurie rodo, kokio tipo vartotojui prekės ženklas atstovauja.
- 3) Vertybes, rodančias vartotojui, ko jis gali tikėtis.
- 4) Prekės ženklo šerdį, t. y. pagrindinę prekės ženklo idėją, nusakančią prekės ženklo esmę.

Kaip teigia L. Bivainienė (2006), prekės ženklas dažniausiai apibūdinamas kaip vardas, simbolis ar ženklas, suteiktas tam tikriems produktams, turint tikslą sustiprinti ir palengvinti jų atpažinimą vartotojams ir informuoti vartotojus apie produkto teikiamą naudą.

Kaip nurodo lietuvių rinkodaros mokslininkai (V. Pranulis, A. Pajuodis, S. Urbonavičius, R. Virvilaitė, 2000), prekės ženklas – tai prekės pavadinimas, sąvoka, ženklas, simbolis, dizainas arba jų derinys, skirti atpažinti vieno pardavėjo ar jų grupės siūlomas prekes arba paslaugas ir atskirti jas nuo konkurentų prekių bei paslaugų.

Prekių ženklas yra pagrindinis įmonės politikos elementas: jo vertės didinimas reiškia rinkos dalies išlaikymą arba išplėtimą. Verslininko uždaviniai neapsiriboja vien verslo organizavimu ir gamyba. Įmonės prekės ir paslaugos bei jos įvaizdis privalo būti matomi rinkoje. Prekių ženklas yra nepakeičiama ryšio su visuomene priemonė. Jis praturtina ir sustiprina vartotojo ryšį su prekėmis ir paslaugomis, asocijuojant su juo prekių ir paslaugų skiriamuosius požymius. Prekių ženklas ne tik identifikuoja prekių kilmę: jis nustato santykį su vartotoju, grindžiamą pasitikėjimu ir atitinkamos kokybės garantija, rizikuojant įmonės reputacija.

## Sėkmingiausi prekės ženklai pasaulyje

Ekonominio sunkmečio laikotarpiu vartotojai praranda pasitikėjimą garsiais prekių ženklais, tačiau nepaisant to "Coca-Cola" išlieka garsiausias ir brangiausias pasaulyje prekių ženklas. Jo vertė padidėjo 3 proc., iki 68,734 mlrd. dolerių. "Coca-Cola" yra 100 geriausių pasaulio prekių ženklų lyderė. Pirmame šio sąrašo dešimtuose dominuoja amerikiečių kompanijos. Garbinga antroji vieta atiteko kompiuterių milžinei IBM. Šio prekių ženklo vertė per pastaruosius metus išaugo 2 proc. ir dabar siekia 60,211 mlrd. dolerių. "Coca-Cola" ir IBM jau antrus metus yra brangiausių pasaulyje prekių ženklų lyderės. Trečias brangiausias prekių ženklas – "Microsoft". Jį specialistai įvertino 56,6 mlrd. dolerių – 4



proc. mažiau nei anksčiau. Toliau prekių ženklai pagal savo vertę rikiuojasi taip: GE, "Nokia", "McDonald's", "Google", "Toyota", "Intel" ir "Disney". Taigi iš viso 8 amerikiečių kompanijos ir po vieną Suomijos bei Japonijos. Palyginti su 2008 m., labiausiai padidėjo "Google" vertė – 25 procentais. Tuo gali pasidžiaugti ir kiti prekių ženklai: "Amazon" (22 proc.), "Zara" (14 proc.), "Nestle" (13 proc.), "Apple" (12 proc.). Nuvertėjo bankų, tokių kaip UBS (50 proc.) ir "Citygroup" (43 proc.) prekių ženklai, taip pat motociklų firmos ženklas "Harley Davidson" (43 proc.).

Kompanija "Coca-Cola" gyvuoja jau 123 metus. 2008 m. ji gamino daugiau negu 700 produktų. "Coca-Cola" produktas parduodamas daugiau negu 200 šalyse. Su "Coca Zero" ženklu šiais metais yra prekiaujama 107 šalyse.

IBM 16 metų turi daugiau negu 4000 patentų. Investuoja į inovacijas. IBM yra rinkos lyderis. Jos paslaugos teikiamos 170 šalyse ir 65 procentai pajamų gaunama už JAV ribų. Su reklamos kanalu "Youtube" IBM bendrauja efektyviai su daugybe žmonių.

"Microsoft" yra trečioje vietoje. Didelę įtaką šiai kompanijai padarė Bilas Geitsas.

Kompanija GE savo klientus pritraukia emociniu lygmeniu.

"Nokia" naudoja protingo telefono technologijas, panašias kaip Apple's iPhone ir RIMs BlackBerry.

"Interbrand" kompanija yra sukūrusi stipriausių pasaulio prekės ženklų reitingavimo metodiką. Vertinant stipriausius prekės ženklus konsultuojamasi su pasaulio organizacijomis. Visi reitinguojami prekių ženklai turi turėti prieinamą informaciją:

1. Turi būti prieinami atitinkami finansiniai duomenys.
2. Vieną trečdaliį pajamų prekės ženklas turi uždirbti ne savo šalies teritorijoje.
3. Prekės ženklas turi egzistuoti rinkoje.
4. Prekės ženklo ekonominė pridėtinė vertė turi būti teigiama.

Prekės ženklas turi būti žinomas ne tik verslo sluoksniams, bet ir plačiajai visuomenės auditorijai.

Lietuviški prekės ženklai taip pat stengiasi išsikovoti savo vietą tiek Lietuvos, tiek užsienio rinkoje. Pavyzdžiui, kaip skelbiama interneto puslapyje, „LinenMe“ prekės ženklu žymimi lietuviško lino produktai – staltiesės, servetėlės, patalynė, vonios ir virtuvės aksesuarai – pagaminti Plungėje įsikūrusioje bendrovėje „Linomeda“. „LinenMe“ prekės ženklas 2009 m. buvo sėkmingai pristatytas Niujorko „Gift Show“, Paryžiaus „Maison & Objet“, Frankfurto „Ambiente“ parodose. Prekės ženklo koncepcija remiasi „affordable luxury“ idėja – prabanga, pasiekiamą kiekvienam.

Vienu iš prekės ženklų fenomenų tiek teoretikai, tiek praktikai laiko kompanijos „Virgin“ prekės ženklą. Kompanijos įkūrėjas R. Bransonas yra neatsiejama „Virgin“ kompanijos dalis, tad tiek kompanija, tiek jis pats yra rinkodaros specialistų tyrinėjimo objektas. Daugelis rinkodaros kompanijų jį kviečia vesti seminarų. Jo prekės ženklas „Virgin“ jungia daugiau kaip 300 įmonių – pradedant muzikinių įrašų studija, avialinijomis, geležinkeliu, baigiant „Virgin Cola“ bei „Virgin Galactic“. Nors „Virgin“ prekės ženklas nepatenka į 100 geriausių prekių ženklų sąrašą, jis turi puikiai išplėtotą strategiją. Anglų kalbos žodžiu *virgin* reiškia *skaistus*. Kokia gi šio

ženklų sėkmė? R. Bransonas išskiria 10 pagrindinių „Virgin“ prekės ženklo kūrimo ir plėtojimo taisyklių:

1. **Išsirink didesnę už save.** „Virgin“ nebijo sudrebinti nusistovėjusios *status quo* rinkoje, jeigu mato galimybę sukurti didesnę vertę nei dominuojantys rinkoje žaidėjai.

2. **Elkis kaip hipis.** R. Bransonas dažnai vadinamas „hipiu kapitalistu“. Toks mąstymo būdas R. Bransonui visuomet leisdavo greitai prisitaikyti prie besikeičiančios verslo aplinkos. „Virgin Group“ R. Bransonas laiko ne korporacija, o didele, draugiška šeima.

3. **Dėl visko galima derėtis.** Vienas iš R. Bransono talentų – gebėjimas derėtis. Būtent tai ir leido jo kompanijai išsiplėsti į šimtus skirtingų verslo segmentų. Trys žodžiai, kurių nėra Bransono verslo žodyne – **ne, niekada ir neįmanoma**. „Virgin“ įkūrėjas verslo sandorius retai kada baigia kaip pralaimėtojas.

4. **Dirbti turi būti linksma.** Humoras, linksmybės ir juokas yra „Virgin“ kultūros dalis. Pats R. Bransonas turi puikų humoro jausmą, juo lengvai sugeba užkrėsti ir kitus. R. Bransono nuomone, tinkamiausias būdas motyvuoti bei išlaikyti geriausius darbuotojus – sukurti įdomią, patrauklią ir žaismingą darbo aplinką.

5. Prekės ženklas **turi remtis vertybėmis**. R. Bransonas labai puikiai suvokė vieną dalyką: geras vardas yra viskas, ką turi kompanija. Jį sukurti labai sunku, o prarasti galima per kelias akimirkas. Pagrindiniai „Virgin“ prekės ženklo elementai yra *vertė klientui, kokybė, patikimumas, inovacijos ir linksmumas*. (R. Bransonas turi įkūręs savo verslumo mokyklą Afrikoje. Jis mano, kad iš tokio žemyno, kaip Afrika, galima semtis naujų idėjų.)

6. **Šypsokis prieš fotoobjektyvus.** R. Bransonas tapo vaikščiokiančiu kompanijos logotipu. Kaskart, kai jo pavardė atsiranda žiniasklaidoje, jis automatiškai reklamuoja „Virgin“ prekės ženklą. Pavyzdžiui, jo skrydžiai oro balionu buvo puikus žurnalistų jaukas.

7. **Ganykite kates, o ne avis.** R. Bransonas pats yra asmenybė ir mėgsta aktyvius, inovatyvius bei veržlius darbuotojus.

8. **Judėk greičiau už kulną.** Kai rinkoje atsiveria nauja galimybė, „Virgin“ kompanija veikia žaibiškai. Dabartiniu metu jo kompanijos politika nukreipta į ekologišką aplinką. Jis ieško alternatyvių kuro rūšių, kuriomis galima pakeisti naftą.

9. **Netapk pernelyg didelis.** Vos tik kuri nors iš „Virgin“ kompanijų per daug išsiplėčia, R. Bransonas iškart pradeda naują verslą. Jam labai svarbu, kad verslas neprarastų asmeniškumo ir netaptų biurokратиškas. „Virgin“ verslo modelis paremtas verslumu, iššūkiams bei nuotykių dvasia, kuri greitai miršta tradicinėje hierarchinėje korporatyvinėje kultūroje.

10. **Neprarask vienybės jausmo.** R. Bransonas siekia, kad kiekvienas „Virgin“ darbuotojas jaustųsi svarbia kompanijos dalimi, rūpinasi savo darbuotojais ir klientais. Tačiau šias savybes išsaugoti, sukūrus verslo imperiją ir banko sąskaitoje turint milijardus, yra menas. R. Bransono žmogiškumas, jautrumas bei kitų supratimas yra jo populiarumo ir sėkmės paslaptis.

Kompanijos įkūrėjas savo unikalius gebėjimus atskleidžia ir savo gyvenimiška bei verslo patirtimi nuoširdžiai dalijasi knygoje „Nekaltybės pradimas. Richard Branson autobiografija“. Ji 2006 m. išleista ir

lietuvių kalba. 2010 m. internetiniame knygyne amazon.com pasirodė R. Bransono knyga „Screw It, Let's Do It: Lessons in Life and Business“. Jo gyvenimo šūkis – „Na – imk ir daryk“. R. Bransonas yra išleidęs ir daugiau knygų. Kai kurios jų – pasauliniai bestselleriai.

„Virgin“ prekės ženklas yra R. Bransono asmeninių savybių, požiūrio bei verslo instinktų kokteilis, o jo skonis gerokai pranoksta konkurentus.

## Teoriniai prekės ženklo valdymo aspektai

Prekės ženklo valdymo tikslas – strategiškai didinti prekės ženklo vertę. Kurdamą prekės ženklą įmonė turi nuspręsti, koks yra prekės ženklo tikslas. Galbūt įmonė nori siekti, kad šis ženklas taptų lyderiu. Todėl valdant prekės ženklą reikia atidžiai stebėti rinkoje atsirandančias naujas galimybes ir veikti, siekiant sustiprinti produkto pozicijas rinkoje. Valdydamos prekės ženklą įmonės dažnai susiduria su atvejais, kai prekės ženklas nevisiškai atitinka rinkos poreikius. Tai gali vykti dėl šių priežasčių:

- rinkoje yra daug analogiškų prekės ženklų ir vartotojas nemato didelių skirtumų, kurio prekės ženklo produktą pirkti;
- vyksta technologiniai pokyčiai, kurie leidžia įmonei, valdančiai prekės ženklą, gaminti ir prekiauti pigesnėmis prekėmis (pvz., pigia Kinijos produkcija sėkmingai prekiaujama Lietuvos rinkoje).

Kaip teigia M. Scottas (2001), prekės ženklo valdymą sudaro keturi etapai: prekės ženklo vizijos kūrimo, prekės ženklo įvaizdžio suvokimo, prekės ženklo strategijos plėtojimo ir investicijų į prekės ženklą pelningumo įvertinimo.

R. Urbanskienės, R. Vaitkienės (2007) nuomone, svarbu analizuoti kiekvieną prekės ženklo valdymo etapą.

**Prekės ženklo vizijos kūrimas.** Kuriant prekės ženklo viziją, svarbiausia yra artimiausių penkerių metų verslo strategija ir prekės ženklo vaidmuo ją įgyvendinant.

**Prekės ženklo įvaizdžio suvokimas.** Šiame etape prekės ženklas yra įvertinamas patrauklumo pirkėjams, jo suvokiamos vertės perspektyvų aspektu. Siekiant parengti ilgalaikę prekės ženklo strategiją, jo įvaizdį įvertinti būtina.

D. Žostautienė, A. Marcinkevičienė (2005) teigia, kad prekės ženklas turi tam tikrą įvaizdį – rinkinį unikalų asociacijų, kurias tuo metu suvokia vartotojas. Šios asociacijos parodo, ką atspindi prekės ženklas šiuo momentu. Prekės ženklo įvaizdį gali suformuoti reklama. Pavyzdžiui, atkūrus nepriklausomybę, daugelis Lietuvos televizijos kanalų reklamuodavo vaikiškas sauskelnes PAMPERS Baby. Šiuolaikinė Lietuvos moteris neįsivaizuoja vaikų auginimo be sauskelnių. Iš pradžių pirkėjo apsisprendimui pirkti įtakos turi reklama, o vėliau, pirkėjui suvokus šios prekės naudą, prekei remti lėšų tiek daug leisti jau nebereikia, nes jau ir taip yra suformuotas geras prekės įvaizdis ir pirkėjas perka jau be rėmimo. Formuojant tinkamą prekės įvaizdį, sukuriamas stiprus prekės ženklas. Stiprus prekės ženklas apibūdinamas tokiais požymiais:

- 1) vartotojų lojalumo pasireiškimas;
- 2) silpna konkurentų rinkodaros programų ir krizių įtaka prekės ženklui;

3) didesnis pelnas;

4) elastinga paklausa kainų sumažėjimo atveju (padidėja pardavimai);

5) neelastinga paklausa kainų padidėjimo atveju (padidėjus kainai pardavimai sumažėja nedaug);

6) rinkodaros rentabilumo ir efektyvumo padidėjimas;

7) papildomos prekės ženklo prasiskverbimo galimybės naujose rinkose.

**Prekės ženklo strategijos plėtojimas.** Šiame etape visų pirma įvertinami prekės ženklo vizijos ir diagnostikos rezultatų skirtumai, kiek šiandieniniai pirkėjai identifikuoja, diferencijuoja prekės ženklą ir yra jam lojalūs. Remiantis šiais skirtumais kuriama prekės ženklo strategija, apibrėžiant išlaidas ir terminus, reikalingus prekės ženklo vizijai įgyvendinti.

**Investicijų į prekės ženklą pelningumo įvertinimas.** Šio valdymo etapo tikslas yra nustatyti ir pritaikyti investicijų į prekės ženklą vertinimo kriterijus. Šis vertinimas turi užtikrinti prekės ženklo vizijoje numatytų tikslų pasiekimą.

Prekės ženklo valdymo procese įmonės susiduria su problemomis ir padaro klaidų. H. Mattas (2009) savo knygoje „Prekių ženklų nesėkmės. Visa tiesa apie 100 didžiausių visų laikų ženklo daro klaidų“ nurodo šias prekės ženklo nesėkmes: klasikines nesėkmes, idėjų nesėkmes, prekių ženklų plėtinių klaidos, ryšių su visuomene klaidos, kultūrinės nesėkmės, žmonių padarytos klaidos, prekių ženklų perkūrimo klaidos, interneto ir naujų technologijų nesėkmės bei pavargę prekių ženklai. Nagrinėdamsi klasikines prekių ženklų nesėkmes, autorius pamini ir firmą „Coca Cola“, kuri praėjo amžiaus devintajame dešimtmetyje pradėjo gaminti gaivųjį gėrimą „New Coke“. Šio produkto reklamai buvo išleisti milžiniški pinigai, tačiau pats produktas nepateisino vartotojų lūkesčių. Didžiausia produkto „New Coke“ klaida, kad juo buvo bandoma pakeisti „Coca Cola“, kuris turėjo tvirtą emocinį ryšį su vartotoju.

Literatūroje pateikiami keturi prekės ženklo vertės nustatymo modeliai: D. Aakerio prekės ženklo matavimo modelis, J. Kapfererio prekės ženklo vertės matavimo modelis, F. A. McKinsey prekės ženklo matavimo modelis bei prekės ženklo matavimo Trek simbolio modelis.

Pagal D. Aakerio (1991) prekės ženklo matavimo modelį prekės ženklo vertė suvokiama kaip vertybė ir atsakomybė, susijusi su prekės ženklu, jo pavadinimu ir simboliu, kurie yra sudėtinė ženklo dalis arba dalis, kurią vartotojas gauna, vartodamas prekę ar paslaugą. Autorius skiria penkis prekės ženklo vertės elementus, tokius, kaip lojalumą prekės ženklui, prekės ženklo supratimą, suvokiamą kokybę, asociacijas su prekės ženklu ir kitas vertybes, susijusias su prekės ženklu.

J. Kapfereris (1992) prekės ženklo vertę mato įmonės santykiuose su vartotoju. Prekės ženklas sukuria naudą, sumažindamas riziką tiek gamintojui, tiek ir vartotojui. Prekės ženklo žinomumas garantuoja pakartotinį pirkimą ir pajamas. Didelę reikšmę turi ir reklama, kuri skatina vartotoją pirkti prekę.

F. A. McKinsey (1994) prekės ženklo vertės matavimo modelis apibrėžia tris prekės ženklo „P“ – įvykdymą, individualumą ir dalyvavimą. Jo nuomone, tai veiksniai, kurie lemia prekės ženklo vertę. Įsipareigojimų

vartotojui vykdymas, prekės gebėjimas tesėti pažadą yra būtina sąlyga, keliami kiekvienam prekės ženklui. Prekės ženklas turi būti individualus. Kitas prekės ženklo veiksnys yra dalyvavimas. Stipriam prekės ženklui būdingas nuolatinis dalyvavimas, dalyvavimas visur, ir šiuolaikiškas, naujausias tendencijas atitinkantis įvaizdis („Virgin“).

Trek simbolio modelis naudojamas prekės ženklo vertei, pagrįstai tik vartotojų elgsena, matuoti. Prekės ženklo vertė kildinama iš prekės ženklo įvaizdžio ir prekės ženklo aktyvų. Šis modelis dažnai dar vadinamas „prekės ženklo ledkalniu“.

## Respondentų nuomonės apie prekės ženklo vaidmenį tyrimas

Tyrimas atliktas 2010 m. birželio mėnesį Tarptautinėje verslo ir teisės aukštojoje mokykloje. Tyrime dalyvavo neakivaizdinių ir vakarinių studijų studentai, kurie studijuoja ir dirba. Tyrimo tikslas – iširti respondentų nuomonę apie prekės ženklo vaidmenį. Tyrime dalyvavo 120 respondentų – 68 vyrai ir 52 moterys. Pagal amžių respondentai pasiskirstė taip: 70 proc. respondentų buvo 20–25 metų amžiaus, 19 proc. – 26–30, 9 proc. – 31–35 metų amžiaus, 36–40 bei 41–45 metų amžiaus grupes sudarė atitinkamai po 1 proc. respondentų. 35 proc. respondentų teigė, kad yra vedę / ištekėjusios, 64 proc. – viengungiai / viengungės ir 7 proc. respondentų teigė, kad yra išsiskyrę.

19 proc. respondentų nurodė, kad jų šeimyninės pajamos siekia iki 1000 Lt, 24 proc. – 1000–1500, 19 proc. – 1501–2000, 17 proc. – 2001–3000, 11 proc. – 3001–4000, 7 proc. – 4001–5000 Lt ir tik 3 proc. respondentų šeimyninės pajamos sudarė daugiau nei 5000 Lt.

Respondentų buvo paklausta, kokie požymiai apibūdina prekę. Kaip matyti iš 2 lentelės, 43 proc. respondentų teigė, kad prekės fizinės charakteristikos, 78 proc. – kaina, 73 proc. – prekės ženklas, 51 proc. – pakuotė, 57 proc. – prekės garantijos, 39 proc. – spalva, 40 proc. – dizainas, 30 proc. – geras pardavėjo vardas, 26 proc. – pardavimo būdas, 72 – produkcijos kokybė.

Respondentų buvo paklausta, „kokios prekės ženklo funkcijos Jums svarbios?“. 83 proc. respondentų teigė, kad jiems svarbu, jog prekės ženklas užtikrina kokybę, 22 proc. – sumažina pirkimo riziką, 35 proc. – palengvina atranką, 37 proc. – suteikia pasitenkinimą, 41 proc. – padeda atskirti vienos įmonės prekę nuo kitų, 27 proc. – nurodo konkrečią įmonę, kuri siūlo prekę su šiuo ženklu.

Į klausimą „kokie etapai sudaro prekės ženklo valdymą“, 64 proc. respondentų atsakė, kad prekės ženklo vizijos kūrimas, 50 proc. – prekės ženklo įvaizdžio suvokimas, 62 proc. – prekės ženklo strategijos plėtojimas, 42 proc. – investicijų į prekės ženklą pelningumo įvertinimas ir 1 proc. respondentų pažymėjo „kita“, tačiau atsakymo nedetalizavo.

Respondentų paklausus, „kokios prekės ženklo atliekamos funkcijos yra svarbios Jūsų įmonei?“, 70 proc. respondentų teigė, kad tos, kurios skatina pardavimus, 53 proc. – sustiprina pirkėjų lojalumą, 34 proc. – sumažina vartotojų jautrumą kainai, 46 proc. – palengvina naujų prekių įterpimą į rinką, 31 proc. – trukdo konkurentams

patekti į rinką, 28 proc. – palengvina rinkos segmentavimą, 21 proc. – sustiprina rėmimo priemonių efektyvumą, 41 proc. – padidina kompanijos vertę (turta), 26 proc. – suteikia teisinę apsaugą, 28 proc. – pailgina prekės gyvavimo ciklą, 15 proc. – padeda surasti paskirstytojų, 17 proc. – palengvina užsakymų vykdymą ir kontroliavimą, 24 proc. – padeda pritraukti ir išlaikyti geriausius darbuotojus ir 2 proc. respondentų pažymėjo „kita“, tačiau savo nuomonės nedetalizavo.

Į klausimą „kas turi įtakos Jums renkantis prekę?“, 54 proc. respondentų teigė, kad parduotuvės patogumas, 58 proc. – parduotuvės asortimentas, 76 proc. – prekių kokybė, 59 proc. – personalo aptarnavimas, 15 proc. – palaikančios paslaugos, 23 proc. – vertės suvokimas, 25 proc. – bendras išspūdis apie parduotuvę.

Atsakydami į klausimą „kas būtina kuriant prekės ženklą?“, 37 proc. respondentų teigė, kad svarbu, kad prekės ženklas turėtų prigimtinę skiriamąją galią, 70 proc. – būtų lengvai įsimenamas ir ištariamas, 61 proc. – tiktų įmonės produktui ir įvaizdžiui, 18 proc. – neturėtų teisinių apribojimų, 27 proc. – turėtų papildomą teigiamą prasmę ir 2 proc. respondentų nurodė „kita“, tačiau detalai nepaaiškino.

Respondentų paklausus, „pagal kokius kriterijus, Jūsų nuomone, yra nustatomas prekės ženklo žinomumas?“, 36 proc. respondentų nurodė, kad vizualus, fonetinis ir prasminis panašumas, 33 proc. – būdingi ženklo požymiai, įskaitant ir aprašomojo pobūdžio elementus, 23 proc. – ankstesnio ženklo skiriamojo požymio laipsnis, 38 proc. – ženklo naudojimas (geografinis paplitimo laipsnis, intensyvumas, naudojimo trukmė), 41 proc. – rinkos dalis, kurią užima ženklas, lėšos, investuotos į ženkla bei jo reklamą.

Į klausimą „kaip prekės ženklo nesėkmės veikia Jūsų apsisprendimą pirkti?“, respondentų atsakymai daugiausia pasiskirstė nuo „visiškai neveikia“ iki „nei veikia, nei neveikia“. 53 proc. respondentų apsisprendimą veikia idėjų nesėkmės, 33 proc. – klasikinės nesėkmės, 39 proc. – prekių ženklo plėtinių nesėkmės, 53 proc. – ryšių su visuomene nesėkmės, 35 proc. – kultūrinės nesėkmės, 42 proc. – žmonių klaidos, 42 proc. – prekės ženklo perkūrimo klaidos, 40 proc. – interneto ir naujų technologijų nesėkmės, 43 proc. – pavargę prekių ženklai.

Respondentų atsakymai į klausimą „kokią įtaką Jūsų apsisprendimui pirkti daro prekės ženklo žinomumas?“, pateikti 5 lentelėje. Kaip matyti iš 5 lentelės, respondentų apsisprendimui pirkti įtakos labai turi tai, ar ženklas yra žinomas – 28 proc. respondentų, atpažįstamas – 16 proc., atkuriamas iš atminties – 14 proc., pirmasis atmintyje – 23 proc., dominuojantis – 28 proc.

Respondentų paklausus, pagal ką prekės ženklas gali pozicionuoti rinkoje, 44 proc. respondentų teigė, kad pagal prekės savybę ar savybių kompleksą, 39 proc. – vartojimo būdą ar situaciją, 53 proc. – prekės duodamą naudą, 43 proc. – vartotoją, 44 proc. pažymėjo pardavimo vietą ir pakuotę, 29 proc. – konkurentą, 70 proc. – didelį dėmesį skiria kokybei ir kainai, 20 proc. – remiasi tiesioginiu palyginimu ir 2 proc. pažymėjo „kita“, tačiau detalai nepaaiškino.

Respondentų paklausus, „kokių duomenų pakanka, kad prekės ženklas įgytų skiriamąją galią“, 44 proc. respondentų teigė, kad metinės pardavimų apimtys, 53

proc. – išlaidų reklamai, 54 proc. – užimamos rinkos dalies, 49 proc. – teigė, kad apie ženklą dažnai skelbiama populiariausiuose leidiniuose.

Į klausimą „ar Jūs sutinkate už produktus su žinomo gamintojo ženklu mokėti daugiau?“, 63 proc. respondentų teigė, kad taip – sutinka ir 37 proc. respondentų teigė, kad ne – nesutinka.

Paklausus „kokią prekės ženklo plėtros strategiją Jūs naudotumėte savo įmonėje“, 40 proc. respondentų atsakė, kad taiko naujo prekės ženklo strategiją, 38 proc. – konkuruojančios prekės ženklo strategiją, 41 proc. – produktų linijos išplėtimo strategiją, 34 proc. – prekės ženklo išplėtimo strategiją, 16 proc. – prekės ženklo susiejimo strategiją.

Į užduotą atvirą klausimą „kas yra būdinga žinomiausiems ir vertingiausiems pasauliniams prekių ženkliams?“, respondentai išsakė savo nuomonę, pažymėdami:

- jie visada lieka lyderiais, nepraranda savo vertės;
- jie yra populiarūs, pasižymi kokybe, gana brangūs;
- jie turi stengtis, kad jų reputacija nekristų;
- jie pakankamai reklamuojami, plečiami;
- seni ženkliai visada žinomi ir vertinami;
- jie triuškina konkurentus;
- jiems vartotojai yra lojalūs;
- jie paprasti ir įsimenami;
- jų įmonės ilgesnis gyvavimo laikas;
- jiems būdinga konkurencija su kitais žymiais ženklais;
- jų stabili finansų strategija;
- jų įsimenamas pavadinimas.

Į klausimą „kokią prekės ženklo valdymo nauda?“, 37 proc. respondentų atsakė, kad sumažina investicijų atsipirkimo laiką, 68 proc. – didina prekės ženklo vertę, 53 proc. – priverčia vartotojus „prisirišti“ prie prekės ženklo ir 2 proc. pažymėjo „kita“, tačiau detalai nepaaiškino.

## Išvados

Apibendrinant įvairių autorių nuomonę, prekės ženklu galima laikyti gamintojo išsipareigojimą pateikti vartotojui tam tikrą prekių savybių, privalumų ir net paslaugų rinkinį ir sugebėti sukurti, išlaikyti, ginti, stiprinti prekės ženklo įvaizdį ir plėsti jo naudojimo ribas. Prekių ženklas sustiprina vartotojo ryšį su prekėmis ir paslaugomis, asocijuojant su juo prekių ir paslaugų skiriamuosius požymius. Prekių ženklas ne tik identifikuoja prekių kilmę, jis nustato santykį su vartotoju, grindžiamą pasitikėjimu ir atitinkamos kokybės garantija, rizikuojant įmonės reputacija.

Geriausiams pasaulyje reitinguojamiems prekių ženkliams būdinga tai, kad prieinami atitinkami finansiniai duomenys, jų prekės ženklas vieną trečdajį pajamų turi uždirbti ne savo šalies teritorijoje, prekės ženklas turi egzistuoti rinkoje, prekės ženklo ekonominė pridėtinė vertė turi būti teigiama, prekės ženklas turi būti žinomas ne tik verslo sluoksniui, bet ir plačiajai visuomenės auditorijai.

“Virgin” kompanijos prekės ženklas pasižymi fenomenaliomis savybėmis. “Virgin” kompanijos prekės ženklo sėkmė slypi verslaus vadovo vizijoje.

Prekės ženklo valdymas apima šiuo etapus: prekės ženklo vizijos kūrimą, prekės ženklo įvaizdžio suvokimą, prekės ženklo strategijos plėtrą, investicijų į prekės ženklo pelningumo įvertinimą.

Tyrimo rezultatai parodė, kad:

Didžioji dauguma respondentų patvirtino literatūroje nusistovėjusį modelį, kad prekės ženklo valdymas apima šiuos etapus: prekės ženklo vizijos kūrimą, prekės ženklo įvaizdžio suvokimą, prekės ženklo strategijos vystymą, investicijų į prekės ženklo pelningumo įvertinimą.

Didžiajai daugumai respondentų svarbios prekės ženklo atliekamos funkcijos yra tos, kurios skatina pardavimus, sustiprina pirkėjų lojalumą, sumažina vartotojų jautrumą kainai, palengvina naujų prekių įterpimą į rinką, trukdo konkurentams patekti į rinką, palengvina rinkos segmentavimą, sustiprina rėmimo priemonių efektyvumą, padidina kompanijos vertę (turta), suteikia teisinę apsaugą, pailgina prekės gyvavimo ciklą, padeda surasti paskirstytojų, palengvina užsakyimų vykdymą ir kontroliavimą, padeda pritraukti ir išlaikyti geriausius darbuotojus.

Respondentų nuomone, renkantis įmonės prekę daugiausia įtakos turi: parduotuvės patogumas, parduotuvės asortimentas, prekių kokybė, personalo aptarnavimas, palaikančios paslaugos, vertės suvokimas, bendras išpūdis apie parduotuvę.

Didžioji dauguma respondentų teigia, kad kuriant prekės ženklo svarbu, kad prekės ženklas turėtų prigimtinę skiriamąją galią, būtų lengvai įsimenamas ir ištariamasis, tikėtų įmonės produktui ir įvaizdžiui.

Respondentų nuomone, žinomiausiems ir vertingiausiems pasauliniams prekių ženkliams būdinga, kad jie visada lieka lyderiais, nepraranda savo vertės, yra populiarūs, pasižymi kokybe, gana brangūs, turi stengtis, kad jų reputacija nekristų, pakankamai reklamuojami, seni ženkliai visada žinomi ir vertinami, triuškina konkurentus, jų vartotojai yra lojalūs, paprasti ir įsimenami, jų įmonės ilgesnis gyvavimo laikas, jiems būdinga konkurencija su kitais žymiais ženklais, jų stabili finansų strategija ir įsimenamas pavadinimas.

## Literatūra

- Aaker, D. *Managing Brand Equity: Capitalising on the Value of a Brand Name*. New York: Free Press, 1991.
- Bivainienė, L. Prekės ženklas: teorinės sampratos kai kurie aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2006, 1(6): 42–46.
- Bivainis, J.; Vilkaitė, N. Vartotojų lojalumo nustatymo metodinio potencialo analizė [interaktyvus]. *Verslas: teorija ir praktika*. 2010, 11(1): 49–60 [žiūrėta 2010-12-17].  
<[http://www.btp.vgtu.lt/upload/verslo\\_zurn/btp\\_voll1\\_no1\\_49-60\\_bivainis.pdf](http://www.btp.vgtu.lt/upload/verslo_zurn/btp_voll1_no1_49-60_bivainis.pdf)>.
- Branson, R. *Nekaltybės praradimas. Richard Branson autobiografija*. D. Radkevičiaus PL, 2006.
- Chang, B. H.; Bae, J.; Lee, S. E. Consumer Evaluations of Cable Network Brand Extensions: A Case Study of the Discovery Channels. *Journal of Media Business Studies*. 2004, 1(2): 47–70.

- Golder, P. N.; Tellis, G. Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend? *Journal of Marketing Research*. 1993, May: 158–170.
- Gudačiauskas, D. Praktinis prekinio ženklo vartojamosios vertės matavimo modelis. *Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas: mokslo žurnalas*. 2002, VIII(1): 25–30.
- Gudačiauskas, D. *Prekės ženklo kaip nematerialaus turto vertinimas*. Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai (ekonomika). Vilnius: Technika, 2004.
- Gudačiauskas, D. Prekinio ženklo vartojamosios vertės sudedamųjų dalių tyrimas. *Verslas: teorija ir praktika*. 2002, 2(1): 17–24.
- Haig, M. *Prekių ženklų nesėkmės. Visa tiesa apie 100 didžiausių vių laikų ženklo daros klaidų*. Vilnius: Verslo žinios, 2009.
- Hart, S.; Murphy, J. *Brands: The New Wealth Creators*. Washington: New York University Press, 1998.
- Interbrand [interaktyvus]. [žiūrėta 2011-08-25]. <<http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/Best-Global-Brands-2010.aspx>>.
- Kapferer, J. *Strategic Brand Management*. New York: Free Press, 1992.
- Keller, K. Conceptualizing, measuring and managing customer based brand equity. *Journal of marketing*. 1993, 57: 1–22.
- Krizė keičia ir prekės ženklų vertes [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-08-03]. <<http://verslas.delfi.lt/business/krize-keicia-ir-prekes-zenklu-vertes.d?id=24141168>>.
- Lietuviškas prekės ženklas „LinenMe“ – didžiausiam pasaulyje dizaino centre Čikagoje [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-08-03]. <<http://www.15min.lt/naujiena/pinigai/lietuvos-naujienos/lietuviskas-prekes-zenklas-linenme-didziausiam-pasaulyje-dizaino-centre-cikagoje-194-102592>>.
- Lietuvos Respublikos prekių ženklų įstatymas. *Valstybės žinios*. 2000, Nr. 92-2844.
- Maščinskienė, J.; Kuvykaitė, R. Markės svarba formuojant prekės įvaizdį. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 2004, 30: 123–134.
- McCarthy, J. E. *Basic Marketing*. Boston, 1990.
- McKinsey, F. Winning the right to brand. *Brand strategy Newsletter*. 1994, November.
- Norvaišienė, J.; Tijūnaitė, R. Prekinių ženklų marketingo veiksmingumas vartotojų lojalumui: teorinis aspektas. *Socialiniai tyrimai*. 2006, 2(9): 91–94.
- Pasaulinės intelektinės nuosavybės organizacija [interaktyvus]. WIPO Madrid [žiūrėta 2011-08-17]. - <http://www.wipo.int/madrid/en/forms/>.
- Pranulis, V.; Pajuodis, A.; Urbonavičius, S.; Virvilaitė, R. *Marketingas*. Vilnius: The Baltic Press, 2000.
- Scott, M. D. Brand Asset Management: Driving Profitable Growth through Yours Brands. *Journal of Consumer Marketing*. 2001, 6: 534–542.
- Urbanskienė, R.; Vaitkienė, R. *Prekės ženklo valdymas*. Kaunas: Technologija, 2007.
- Urbonavičius, S. *Marketingo pagrindai*. Vilnius, 1990.
- Virgin prekės ženklo paslaptys [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-08-03]. <<http://blog.lyga.lt/zyme/ricardas-bransonas/>>.
- Virvilaitė, R.; Belousova, R. Origin and Definition of Interactive Marketing. *Inžinerinė ekonomika*. 2005, 1(41): 67–73.
- Virvilaitė, R.; Jucaitytė, I. Brand Valuation: Viewpoint of Customer and Company. *Engineering Economics*. 2008, 1(56): 111–119.
- Wilson, J. A. J.; Liu, J. The Pinocchio Effect', When Managing The Brand Creation Process, Across Cultures [interaktyvus]. *TMC Academic Journal*. 2009, 4(1): 45–58 [žiūrėta 2011-04-17]. <[http://www.tmc.edu.sg/pdf\\_files/acadjournal/V4I1/08%20%20The%20Pinochet%20Effect%20-%20Wilson%20%20Liu%20-%20Final.pdf](http://www.tmc.edu.sg/pdf_files/acadjournal/V4I1/08%20%20The%20Pinochet%20Effect%20-%20Wilson%20%20Liu%20-%20Final.pdf)>.
- Worcester, R.; Downham, J. *Consumer Market Research Handbook*. 3rd ed. London: McGraw Hill, 1986.
- Žostautienė, D.; Marcinkevičienė, A. Prekės ženklo kaip prekės identifikavimo priemonės svarba įmonės rinkodaros veiklai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2005, 5.

## ANALYSIS OF THE COMPREHENSIVE BRAND ROLE

Margarita Išoraitė, Donatas Raščius

### Summary

A strong brand is each and every organization's success rate. Thus, brand management affects the organization's success, and hence profits. The article summarizes the concept of branding and theoretical aspects of brand role; and explores the best and most successful global brands. The brand enriches and enhances the user's connection with goods and services, through association of goods and services to their distinctive features. The brand not only identifies the origin of the goods but also it establishes the relationship with the customer based on trust and guarantee of quality, at the risk of the company's reputation. The best in the world rated brands are characterised by the availability of relevant financial data: the brand earns one-third of the income outside its country, the brand added economic value is positive, the brand is known not only for business but also to the general public. Virgin brand's characteristics are phenomenal. Virgin brand's success lies in the vision of business leaders. The article also analyses steps in brand management: brand vision creation, brand image perception, and brand strategy development. The conducted survey results show that the majority of respondents confirmed the model well-established in literature that brand management involves the following stages: building brand vision, brand image perception, brand strategy development, and investment in brand viability. The brand also enhances the value of the company's assets, provide legal protection and lengthen the product life cycle. According to the respondents the brand help to find the distributors, facilitate monitoring, attract and retain the best employees. The majority of respondents stated that the development of the brand is important, the brand should be an inherent distinction, easily remembered and pronounced, it should fit the company image and products. According to the respondents the most famous and valuable global brands are important, high quality, relatively expensive and ensure that their reputation does not drop. These companies are sufficiently advertised.

KEYWORDS: brand, brand management, brand image, brand vision, brand strategy.

**Margarita Išoraitė.** Mokslinis laipsnis: daktaras. Darbovietė (-ės): Vilniaus kolegija. Mokslinių tyrimų kryptis: ekonomika, vadyba. Mokslinės publikacijos: M.Išoraitė. Importance of Strategic Alliances in Company's Activity. Intelektinė ekonomika. Vilnius: Mykolo Romerio Universiteto leidybos centras, 2009, Nr.1 (5), pp. 40-47, ISSN 1822 - 8011. M.Išoraitė. Regionai ir jų strateginis valdymas. Vadyba. Klaipėda: Vakarų Lietuvos verslo kolegija, 2008, Nr.2(13), p.47 – 52, ISSN 1648 – 79 74.

**Donatas Raščius.** Mokslinis laipsnis: magistras. Darbovietė (-ės): Vilniaus kolegija. Pedagogikos fakultetas, Sociologijos ir teisės katedra; Pareigos: lektorius. Mokslinių tyrimų kryptis: e.teisė, darbo teisė, verslo projektų valdymas, viešasis administravimas, ekonomika, vadyba. Mokslinės publikacijos: 2010 Vadyba – „Viešųjų pirkimų principų analizė ir jų taikymas laikantis konfidencialumo reikalavimų“ ISSN 1648-7974. Dvi Respublikinės mokslinės konferencijos, parengti ir suorganizuoti seminarai socialiniams partneriams (VU, VIKO, Linava, Vilniaus/Kauno prekybos, pramonės ir amatų rūmai). Adresas: J. Jasinskio g. 15, LT-01111 Vilnius, tel. (8~5) 219 1600.



## NEPRODUKTYVIOS VALSTYBĖS IŠLAIDOS IR JŲ POVEIKIS EKONOMIKOS AUGIMUI

Mantautas Račkauskas, Vytautas Liesionis

*Vytauto Didžiojo Universitetas*

### Anotacija

Straipsnyje siekiama atskleisti neproduktyvių valstybės išlaidų struktūrą bei jų poveikį šalies ekonomikai ir jos augimo galimybėms. Kūrinyje yra pristatoma produktyvių išlaidų klasifikacija, sudaryta remiantis funkcinė valstybės išlaidų klasifikacija bei ieškoma ryšių tarp statistinių duomenų, kurie paaiškintų neproduktyvių išlaidų pokyčius. Straipsnyje taip pat siekta parodyti neproduktyvių valstybės išlaidų kitimą ir, remiantis informaciniais šaltiniais bei statistiniais duomenimis, rasti neproduktyvių valstybės išlaidų neigiamą įtaką šalies ekonominiam vystymuisi. Tam pagrįsti yra analizuojami Lietuvos ir užsienio autorių tiriamieji, moksliniai darbai, ieškoma teigiamo ir neigiamo neproduktyvių išlaidų poveikio ekonominiam augimui. Analizei naudojamos koreliacinė ir regresinė analizės, siekiama pagrįsti lyginamus statistinius duomenis ir atrasti ryšių stiprumą ir patikimumą patvirtinančius rodiklius. Nors straipsnyje pabrėžiamas neigiamas neproduktyvių valstybės išlaidų poveikis ekonomikos augimui, tačiau be jų valstybė funkcionuoti negalėtų, todėl jų egzistavimas yra būtinas. Tam, kad būtų užtikrintas valstybės ekonominis augimas šalies valdžia turi siekti subalansuoti išlaidas taip, kad neproduktyvių išlaidų kiekis būtų kuo mažesnis, o produktyvių - kuo didesnis. Todėl šiuo straipsniu ir siekiama parodyti kurios ekonomikos sritys turi didžiausią ryšį su neproduktyviomis išlaidomis ir kurios reikalauja didžiausio dėmesio siekiant minimizuoti neproduktyvias valstybės išlaidas.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: valstybės išlaidos, neproduktyvios išlaidos, biudžetas, ekonominis augimas.

### Įvadas

Vienas iš pagrindinių kiekvienos valstybės tikslų yra užtikrinti šalies gyventojų gerovę, pakankamą valstybės teikiamų paslaugų kiekį ir kokybę. Taip pat, siekti, kad šalies biudžetas būtų subalansuotas, ir pavyktų mažinti valstybės skolą, neperleidžiant dabarties vartojimo kaštų ateities kartoms. Gera šalies ekonominė būklė nusakoma ne tik gerėjančiais statistiniais duomenimis ar aukštais rodikliais, bet ir tinkamu valstybės teikiamų paslaugų užtikrinimu ir jų paskirstymu. Šalies gyventojai gerą šalies ekonominę padėtį jaučia naudodamiesi valstybės teikiamomis paslaugomis, o labiausiai - per neproduktyvią jų formą. Nors tinkamas valstybės išlaidų subalansavimas padeda valstybei augti ir kurti dar geresnį šalies ekonominį lygį, tačiau neproduktyvių išlaidų poreikis padeda užtikrinti visuomenės gerovę sunkiais laikotarpiais ir sudaro socialinės apsaugos įvaizdį. Kiekviena valstybė siekia teigiamo balanso tarp produktyvių ir neproduktyvių išlaidų siekdama ryškesnės produktyvių išlaidų dalies, taip parodydama šalies gebėjimą geriau tvarkyti ir skirstyti išlaidas, sukurti ekonominę naudą ir siekti ekonominio augimo. Neproduktyvios išlaidos šalies biudžeto išlaidų struktūroje atlieka svarbų vaidmenį tada, kai yra sprendžiami visuomenės poreikių tenkinimo klausimai. Neproduktyvios išlaidos neturi ilgalaikio išliekamojo poveikio, todėl esant didesnei šių išlaidų daliai biudžete, laikoma, kad valstybė yra netinkamai subalansavusi savo išlaidas ir turi vidinių ekonominių problemų, kurias sprendžia pasitelkdama neproduktyvias išlaidas. Straipsnio **problema** slypi neproduktyviose valstybės išlaidose, kurios stabdo šalies ekonominį augimą ir naujas investicijas.

**Straipsnio objektas:** neproduktyviosios valstybės išlaidos.

**Straipsnio tikslas:** atskleisti neproduktyvių valstybės išlaidų poveikį šalies ekonominiam augimui.

**Straipsnio uždaviniai** yra tokie:

1. Atskleisti, kaip vertinamos valstybės biudžeto išlaidos kitų autorių darbuose.
2. Pateikti neproduktyvių valstybės išlaidų struktūrą ir klasifikaciją.
3. Įvertinti neproduktyvių valstybės išlaidų užimamą vietą šalies biudžete.
4. Remiantis informacijos šaltiniais ir statistiniais duomenimis įvertinti Lietuvos valstybės neproduktyvių išlaidų ir šalies ekonominio augimo ryšį.

Straipsnyje naudojami metodai: lyginamoji analizė, mokslo literatūros analizė, sisteminimas ir apibendrinimas. Taip pat bus naudojama koreliacinė ir regresinė analizės, kurių tikslas - atrasti ryšį tarp neproduktyvių išlaidų ir kitų ekonominių rodiklių bei patikrinti analizuojamų duomenų patikimumą. Analizuojant gautus ryšius, ir atsižvelgiant į jų stiprumą bus daromos išvados apie neproduktyvių išlaidų svorto mažinimo galimybes ateityje.

### Valstybės biudžeto išlaidos

Valstybė negali visų surinktų mokesčių paskirstyti tik produktyvių sektorių finansavimui, tačiau paskirstymo kokybė ir pinigų kiekis skirtas šioms išlaidoms lems tai, ar valstybės ekonomika ir šalies gerovė augs, ar ne ir kokio stiprumo bus tas augimas. Remiantis J. Keynes, valstybės kišimasis reguliuojant išlaidų ir mokesčių dydžius turėtų būti tik pagalbinis instrumentas, padedantis sušvelninti padėtį esant ekonominiams

svyravimams - pakilimams ar nuosmukiams, tuo tarpu ekonominė būklė turi stabilizuotis savaime. Šis ekonomistas savo ekonominėse teorijose tvirtina, jog fiskalinė politika turi subalansuoti ekonomiką, o ne biudžetą, todėl vyriausybei turi būti suteikta galimybė bei atsakomybė reguliuoti visuminę paklausą ir tokiu būdu užtikrinti nuolatinį šalies klestėjimą. Įgyvendinant mokesčių reformas nuolat sulaukiama visuomenės nepasitenkinimo, tačiau didžioji dauguma visuomenės visiškai kitaip, ir dažniausiai skirtingai, suvokia šių reformų reikalingumą ir surenkamų papildomų lėšų paskirstymo kanalus įvairiems šalies ekonomikos sektoriams bei pačiai visuomenei teikiamą naudą. Dalis ekonominės naudos yra gaunama per produktyvias valstybės išlaidas, tačiau per ilgesnį laikotarpį, o kita dalis - per neproduktyvias išlaidas, iškarto jas finansavus.

Kalbant apie valstybės išlaidas, tenka pripažinti, kad vienos jų yra produktyvios ir skatinančios ekonomikos augimą, o kitos – neproduktyvios ir ekonominį augimą stabdančios. Ekonomikos augimas pagrįstas produktyviomis išlaidomis, todėl didėjant produktyvių išlaidų finansavimui auga ir šalies potencialas. Tačiau skirtingas šalies dydis įtakoja ir skirtingą vyriausybės išlaidų poreikį (Senjur, 1996). Apie valstybės išlaidas galima rasti nemažai straipsnių ir įvairių mokslininkų nuomonių apie jų efektyvumą ir paskirstymo galimybes. Šalyje esant dideliame valstybiniam sektoriui, lyginant su privačiu sektoriumi, yra tikėtina, jog valstybė turės vis daugiau išlaidų, o ekonomikai svyruojant vis labiau didės valstybės išlaidos, kas vis labiau didins valstybės skolą. Didžiąją neproduktyvių išlaidų dalį sudaro įvairios socialinės išmokos, kurios esant nuosmukio laikotarpiui ypač išauga. Yra teigiama, jog viešojo sektoriaus mažinimas nebūtinai sumažins valstybės išlaidų dalį, tačiau gali pakeisti valstybės išlaidų struktūrą: kai bus saugomi tam tikri sektoriai, nukentės kiti (Sanz, 2011). Tačiau skiriant visą dėmesį produktyviems sektoriams, gali būti prarastas visuomenės pasitikėjimas tiek valdžia, kuri skirsto pinigus, tiek pačios valstybės funkcionavimo galimybe, nes ji nesugeba užtikrinti elementarių pragyvenimo sąlygų.

Analizuojant devintojo dešimtmečio literatūrą - Roubini, Sachs (1989), taip pat pastebima, jog esant ekonominiam nuosmukiui valstybės išlaidos yra mažinamos produktyvių išlaidų sąskaita, nes mažinti socialines išmokas yra politiškai nenaudinga ir į tokį žingsnį labai jautriai reaguotų visuomenė. Mokslinėje literatūroje, analizuojančioje valstybės išlaidas, galima rasti ir kitokių produktyvių išlaidų pavadinimą - kitaip jos vadinamos viešosiomis investicijomis. Kaip ir visos investicijos, taip ir viešosios išlaidos yra skiriamos tam, kad teiktų tam tikrą naudą ir grąžą. Tai papildė Sanz (2011) teiginį, kad krizės metu taupant mažiausiai nelanksčiomis - produktyviomis išlaidomis, galima padidinti neproduktyvių dalį, tačiau norint, kad ekonomika augtų, yra būtina mažinti socialines išmokas ir jas diversifikuoti, kad padidėtų viešųjų investicijų dalis valstybės išlaidų portfelyje. Visada yra lengviau atidėti investicijas (taupymą), nei šiandieninį vartojimą - apie tai rašė Oxley ir Martin (1991). Ši teiginį puikiai patvirtino pastarųjų metų politikų veiksmai ir kalbos, kai esant ekonominiam nuosmukiui jie buvo priversti mokėti įvairias pašalpas bedarbiams ir kitiems socialiai

remtiniams asmenims, kas įtakojo didesnę valstybės skolinimąsi, produktyvių išlaidų mažėjimą ir neproduktyvių valstybės išlaidų didėjimą.

Tiek analizuojant literatūrą, tiek girdint šių dienų ekonomistų pasisakymus, galima daryti prielaidą, jog neproduktyvios išlaidos yra reiškinys, kuris kenkia tiek šaliai, tiek ekonomikai. Neproduktyvias išlaidas būtų galima laikyti visus slegiančią didelę mokesčine našta, kuri padeda finansuoti pažeidžiamiausius sektorius. Tada kyla socialinės atskirties klausimas, skurdo ribos nustatymas ir apskritai ribos - iki kurios galima manipuliuoti neproduktyviomis valstybės išlaidomis siekiant užtikrinti aukštą šalies ekonomikos lygį ir pakankamą socialinių sektorių finansavimą. Šis klausimas tampa ypač svarbus nuosmukio laikotarpiu, kai ypač padidėja neproduktyvių išlaidų dalis ir tam tikras jų kiekis dažniausiai būna finansuojamas produktyvių išlaidų sąskaita.

Apibendrinant šį skyrelį galima teigti, kad valstybės išlaidos yra labai galingas, tačiau rizikingas ir pavojingas „žaislas“, kuris patekęs į blogas rankas gali nustumti valstybę į didžiulę duobę, iš kurios norint pakilti aukštyne prireiks daug daugiau metų nei į ją buvo nusileista. Taip atsitinka tada, kai ekonominės politikos strategijoje nėra griežto tikslo minimizuoti neproduktyvių išlaidų dalies visose valstybės išlaidose, siekiant užtikrinti tiek gerą visuomenės aprūpinimą būtinosiomis paslaugomis, tiek stabilią finansinę situaciją ir efektyvų ekonominį augimą, nes neproduktyvios valstybės išlaidos skatina valstybę didinti skolą perduodant našta ateities kartoms.

## Neproduktyvių valstybės išlaidų klasifikacija

Ispanų ekonomistas J. Ferreiro (2009), savo darbe valstybės viešąsias išlaidas analizuoja remdamasis funkcinė išlaidų analize, pagal kurią visos valstybės išlaidos yra suskirstomos į sektorius. Pagal išlaidų pobūdį jos gali būti skirstomos į produktyvias ir neproduktyvias. Tam, kad analizė būtų reprezentatyvi ir būtų galima duomenis lyginti su kitų šalių duomenimis, yra naudojama bendra, Europos Sąjungoje priimta klasifikacija. Funkcinėje klasifikacijoje yra išskiriami tokie neproduktyvių išlaidų sektoriai: socialinė apsauga, išlaidos bendrosioms valstybės paslaugoms bei poilsiui, kultūrai ir religijai. Ravallion (2002) valstybės išlaidas skirsto į socialines ir nesocialines, tačiau dalis socialinių išlaidų gali būti produktyvios ir dalis ne, todėl tikslingiau išlaidas skirstyti pagal jų produktyvumą. Yra atlikta nemažai tyrimų, kuriais išlaidos buvo suskirstytos į produktyvių ir neproduktyvių išlaidų grupes. Tai analizuojama A. Liubimovos, ir G. Žigienės (2010), J. Ferreiro (2009), I. Sanz (2011), R. Kneller (1999) atliktuose moksliniuose tyrimuose.

Randama nemažai autorių, kurie rašo jog neproduktyvios išlaidos trukdo vystyti ekonomiką ir stabdo jos augimą. Didelė neproduktyvių išlaidų dalis reikalauja papildomo finansavimo, kas neretai yra gaunama padidinus mokesčius, o visi iš privataus sektoriaus „ištraukti“ pinigai yra panaudojami išleisti, vietoj to, kad būtų investuojami ir sukurtų didesnę ekonominę grąžą, BVP ir aukštesnes palūkanų normas ateityje. Clement A.U.I. ir Dickson E.O. (2010) valstybės išlaidas skirsto į pasikartojančias ir išlaidas kapitalo



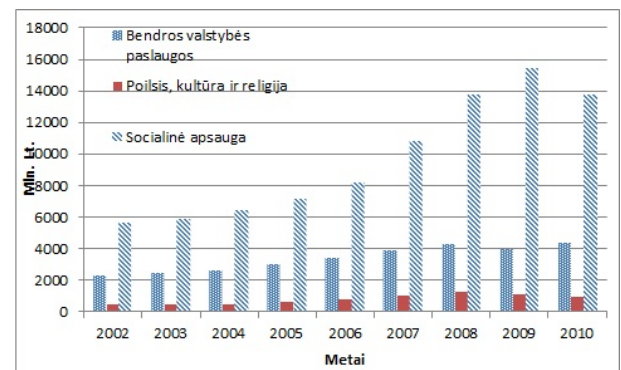
kūrimui. Pasikartojančios išlaidos nėra kaupiamos ir yra skirtos vartojimui, todėl jos yra finansuojamos kiekvieną kartą iš naujo. Tuo tarpu išlaidos kapitalui kurti turi išliekamąją vertę ir yra skirtos investavimui, pasižymi ilgalaikio kaupimo principu. Papildomas finansavimas tokioms išlaidoms tik dar labiau padidina investicijos vertę. Nors ne visi tyrimai yra vieningi, tačiau istoriniai pavyzdžiai rodo nepageidaujamą ilgalaikių valstybės išlaidų poveikį: jomis yra didinamas privataus sektoriaus vartojimas, o surinkti į biudžetą pinigai yra perskirstomi neproduktyviai (Stratman, Okolski 2010). Neproduktyvioms išlaidoms priskiriamos išlaidos poilsiui, kultūrai ir religijai. Nors šie sektoriai yra svarbūs, jie patenkina tik tam tikrų žmonių grupių poreikius, įsitikinimus, ir sukuria trumpalaikę, išliekamosios ir ekonominės vertės neturinčią gerovę. Ši išlaidų grupė susilaukia didelių diskusijų, nes sąlyginai jai skiriamų lėšų dalis yra gana maža. Kitos neproduktyvių valstybės išlaidų dalys – tai įmokos Europos Sąjungai, lėšos skirtos valstybės skolos valdymui, bei bendrosioms valstybės paslaugoms. Šios išlaidos yra būtinos, tačiau ekonominį augimą stabdo. Didžiulis valstybės skolinimasis kriziniais laikotarpiais priveda prie didelių lėšų poreikio valstybės skolai padengti, išsipareigojimams vykdyti bei obligacijoms išpirkti, o būdama ES nare Lietuva išsipareigoja įmokėti savo kontribuciją į bendrą ES biudžetą, todėl ši išlaidų grupė yra mažai lanksti. Kita, daugiausia finansinių išteklių reikalaujanti ir nemažai diskusijų sukelianti dalis – tai išlaidos socialinei apsaugai. Socialinės išmokos ir pašalpos priskiriamos prie neproduktyvių ne vien dėl to, kad nesukuria ekonominės vertės, bet netgi motyvuoja kitus jos nekurti. Mokėdama pašalpas bedarbiams valstybė iš dalies patenkina jų poreikius ir slopina norą bei motyvaciją dirbti. Dauguma žmonių socialines išlaidas supranta kaip išlaidas ligoniams, neįgaliems, pensininkams, daugiavaikėms šeimoms, bedarbiams, įvairioms kitų rūšių pašalpoms ir kitoms panašioms išlaidoms. Mokslininkai teigia, kad Socialinė apsauga stabdo ekonominį augimą (Gwartney ir kt. (1998), Arjona ir kt.(2003)). Taip pat yra kitų, šią nuomonę palaikančių minčių - yra teigiama, jog socialinės išlaidos tampa kliūtimi kapitalo ir efektyvumo augimui ir gali privesti prie ekonomikos, inovacijų ir verslumo smukimo šalyje (Ezcurra, Rodriguez-Pose 2009). Ekonomistai vieningai sutaria, jog socialinės išlaidos yra neproduktyvios ir neigiamai veikia ekonomiką, tačiau atsiranda kitų sričių atstovų, kurie išsako savo požiūrį ir pastebi kitokias tendencijas. Pavyzdžiui sociologai ir politologai teigia, kad didesnės socialinės išlaidos kuria ne tik lygią ir darnią visuomenę, bet ir ekonominį augimą (Korpi 1985, Castles 2005). Su šiuo teiginiu negalima nei visiškai sutikti, nei nesutikti, nes tyrinėjusių neigiamą socialinių išmokų poveikį ekonomikai yra kur kas daugiau, nei teigiamą. Pasak C. Gray (2007), tinkamas produktyvių ir neproduktyvių išlaidų valdymas (o ne subalansavimas) gali turėti teigiamos įtakos šalies ekonominiam augimui. Sociologų ir politologų teiginys jog socialinės išlaidos

gali kurti ekonominį augimą gali būti teisingas tuo atveju, jei valstybė yra pakankamai turtinga ir jai nereikia papildomai skolintis tam, kad būtų finansuojamos šios išlaidos. Jei valstybė skolintųsi ir paskolintomis lėšomis finansuotų neproduktyvių išlaidų sektorių, tai ji dvigubai didintų neproduktyvių išlaidų dalį, nes didėtų ne tik įmokos valstybės skolos valdymui, bet ir išmokos neproduktyvioms socialinėms reikmėms.

### Neproduktyvių valstybės išlaidų poveikio vertinimas

Valstybės išlaidos yra reikalingos, nes jos ne tik atlieka skatinamąją funkciją, padeda spręsti socialines problemas, bet ir įtakoja šalies ekonominį augimą. Irmen ir Kuehnel (2004) teigia, jog neproduktyvios išlaidos yra momentinės, darančios poveikį trumpuoju laikotarpiu, kai tuo tarpu produktyvios išlaidos - ilgalaikės, turinčios poveikį ilguoju laikotarpiu ir turinčios išliekamąją vertę.

Vokiečių ekonomistas Adolfas Wagneris XIX amžiuje analizavo valstybės išlaidų poveikį ekonomikai ir pastebėjo tris išaugusių valstybės išlaidų priežastis: suintensyvėjusios valstybės atliekamos funkcijos (gynyba, policija, teisėsauga); kylant ekonomikai didėja išlaidos kultūrai ir gerovei (ypač mokslui ir sveikatai); augant technologinei pažangai atsiranda poreikis valstybei perimti tam tikrų paslaugų teikimo funkcijas (socialinė rūpyba, švietimas, sveikatos apsauga) (Khan, 1990). Visi šie teiginiai pagrindžia Vagnerio dėsnį - teisinėje gerovės valstybėje, valstybės išlaidų rūšys ir dydis, palyginti su privačiu sektoriumi, didėja, todėl auga valstybės išlaidų dalis BVP.



1 pav. Neproduktyvių valstybės išlaidų struktūros kitimas 2002-2010 metais, Lietuvoje.

Šaltinis: Sudaryta autorių, remiantis LR Statistikos Departamento duomenimis.

Analizuojant statistinius duomenis galime aiškiai matyti, kaip kito neproduktyvių išlaidų struktūra - labiausiai per analizuojamą laikotarpį augo socialinės išlaidos (1 paveikslas), kurios lėtina ekonomikos augimą. Tuo tarpu valstybės išlaidos poilsiui, kultūrai, religijai bei valstybės skolos valdymui ir įmokoms į ES - augo, tačiau ne taip drastiškai kaip socialinis sektorius.

**1 lentelė.** Pensijinio amžiaus žmonių ir neproduktyvių išlaidų regresinė analizė

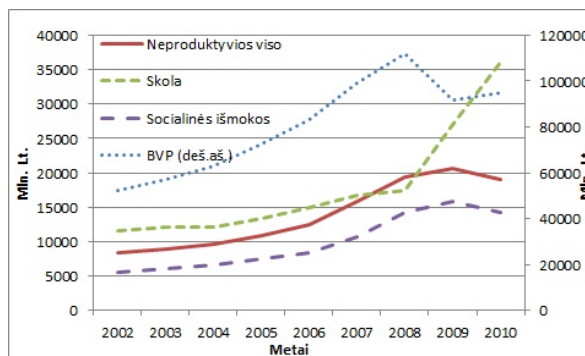
Model Summary <sup>b</sup>					Change Statistics				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,941 <sup>a</sup>	,886	,870	1755,20038	,886	54,517	1	7	,000

a. Predictors: (Constant), Pensijiniai

b. Dependent Variable: Neproduktyvios

Pastaba: parengta autorių remiantis SPSS 19 programa.

Analizuojant koreliacinius ryšius tarp pasirinktų statistinių duomenų buvo gaunami aukšti koreliacijos koeficientai, kurie rodo stiprų ryšį tarp analizuojamųjų duomenų. Neproduktyvių valstybės išlaidų ir BVP koreliacijos koeficientas yra 0,90. Tai rodo, kad augant BVP yra didinamos ir neproduktyvios išlaidos. Analizuojant pensijinio amžiaus žmonių populiacijos kitimą su neproduktyvių valstybės išlaidų kitimu, buvo gauta, jog koreliacijos koeficientas yra lygus 0,94. Tai rodo, jog didėjant pensijinio amžiaus žmonių kiekiui, taip pat didėja ir socialinių išmokų, o kartu ir neproduktyvių išlaidų kiekis. Atliekant regresinę analizę (1 lentelė) buvo siekiama patikrinti ar duomenys nėra multikolinearūs, ar ryšys tarp jų yra pakankamai patikimas. Buvo gauta, jog ryšys yra pakankamai stiprus analizei atlikti ir duomenys visiškai atitinka keliamą 95% pasikliautinumo intervalą. Buvo gauta, jog šis modelis paaiškina 87% duomenų. Tokie rezultatai rodo, jog ryšys yra stiprus ir patikimas, o pensijinio amžiaus žmonių didėjimas, arba kitaip - populiacijos senėjimas turi teigiamos įtakos neproduktyvių valstybės išlaidų didėjimui ir neigiamos įtakos ekonominiam augimui.



**2 pav.** Neproduktyvių išlaidų, valstybės skolos, socialinių išmokų ir BVP kitimo palyginimas.

Šaltinis: Sudaryta autorių, remiantis LR Statistikos Departamento duomenimis.

Antrame paveiksle pateikiamas neproduktyvių valstybės išlaidų, valstybės skolos, socialinių išmokų ir BVP kitimo palyginimas. Kaip matome paveiksle, valstybės skola smarkiausiai išaugo kritus BVP, o neproduktyvių išlaidų kreivės kitimas labai artimas socialinių išmokų kreivei.

**2 lentelė.** Socialinių ir neproduktyvių išlaidų regresinė analizė

Model Summary <sup>b</sup>					Change Statistics				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,995 <sup>a</sup>	,990	,989	514,37131	,990	709,305	1	7	,000

a. Predictors: (Constant), Socialinės

b. Dependent Variable: Neproduktyvios

Pastaba: parengta autorių remiantis SPSS 19 programa

Tarp šių duomenų buvo rastas 0,99 koreliacijos koeficientas, rodantis ypatingai didelį ryšį. Ši rezultatą taip pat patvirtina ir tai, jog socialinių išlaidų dalis neproduktyviose išlaidose yra didžiausia. Atikus regresinę analizę buvo gauta, jog duomenys yra patikimi ir sprendžiant iš VIF koeficiento – neturi multikolinearumo. Šis modelis paaiškina net 98,9% duomenų, todėl galima drąsiai teigti, jog socialinės išlaidos – tai ta sritis, kuri labiausiai įtakoja neproduktyvių išlaidų didėjimą ir kartu – ekonominio augimo mažėjimą. Analizuojant nedarbo lygio, valstybės skolos ir neproduktyvių išlaidų ryšį, buvo gauta, kad valstybės skola didėja didėjant neproduktyvioms išlaidoms. Koreliacijos koeficientas tarp šių duomenų buvo 0,79. Tuo tarpu atliekant regresinę analizę buvo gauta, kad koreliaciją tarp šių duomenų galime laikyti

reikšminga, o gautas modelis paaiškina 57,5% analizuojamų duomenų. Gautas 1,1% patikimumo koeficiento F pokytis atitinka pasirinktą 5%  $\alpha$  intervalą.

Taip pat teigiamu ryšiu pasižymi neproduktyvių išlaidų kiekis ir nedarbo lygis. Koreliacijos koeficientas 0,67 rodo, jog augant neproduktyvių išlaidų daliai nedarbo lygis taip pat didėja.

Atliekant regresinę analizę (3 lentelė), buvo gauta, jog patikimumo koeficientas F atitinka 5%  $\alpha$  intervalą (0,41), o gautas modelis paaiškina 39,5% duomenų.

3 lentelė. Nedarbo lygio ir neproduktyvių išlaidų regresinė analizė

Model Summary <sup>a</sup>									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,686 <sup>a</sup>	,471	,395	1,57376	,471	6,227	1	7	,041

a. Predictors: (Constant), Nedarbas

b. Dependent Variable: Neproduktyviu\_Dalis

Pastaba: parengta autorių remiantis SPSS 19 programa

Apibendrinant galima pasakyti, kad neproduktyvias valstybės išlaidas įtakoja nedarbo lygis, valstybės skolos didėjimas, pensijinio amžiaus žmonių skaičiaus augimas - arba populiacijos senėjimas, tačiau stipriausiais ryšiais pasižymi viso socialinių išlaidų bloko ryšys su neproduktyviomis valstybės išlaidomis. Yra teigiama, jog mažiau turtingos šalys nuosmukio laikotarpiu mažina išlaidas, o turtingos šalys atvirkščiai - didina. Tuo tarpu Lietuva 2008-2009 metais agresyviai saugojo socialines išlaidas kaip ir Meksika bei Latvija (Lewis, Verhoeven, 2010). Tai iš dalies paaiškina šiek tiek silpnesnį ryšį tarp nedarbo lygio ir neproduktyvių valstybės išlaidų.

## Išvados

Analizuojant valstybės išlaidas susiduriama su produktyvių-neproduktyvių išlaidų dilema ir siekiant ją išspręsti yra ieškoma optimalios neproduktyvių išlaidų mažinimo galimybės. Tuo siekiama nepakenkti visuomenei, užtikrinti kuo kokybiškesnes paslaugas ir stengtis kuo daugiau finansavimo skirti produktyvioms valstybės sektoriams. Tam kad valstybė funkcionuotų efektyviai, didesnė dalis finansavimo turėtų būti skiriama produktyvioms išlaidoms, o neproduktyvių dalis turėtų būti mažinama.

Analizuojant literatūrą buvo rasta, jog dauguma tyrimų buvo atlikta siekiant paaiškinti neproduktyvių išlaidų žalą ir neigiamą poveikį ekonomikai, tačiau randama ir pavienių autorių, teigiančių, jog neproduktyvios išlaidos padeda sukurti lygią ir darnią visuomenę, kuri įtakoja ekonominį augimą, tačiau šis teiginys reikalauja logiško statistinio pagrindimo. Juo labiau, kad straipsnyje analizuoti duomenys - nedarbas, valstybės skola ir socialinės išmokos, kurie yra laikomi neefektyviais ir stabdančiais ekonomikos augimą, turi stiprius ryšius su neproduktyviomis valstybės išlaidomis.

Tam, kad neproduktyvios išlaidos skatintų ekonomiką reikia, kad jos pasiektų tikslinį vartotoją, kad nebūtų piktnaudžiavimo, korupcijos - atvejų, kai socialinės išmokas gauna tie, kuriems jų visai nereikia. Daugiau neproduktyvių išlaidų turėtų būti skiriama ne suvartojimui, o naujų darbo vietų sukūrimui. Teigiami ir stiprūs koreliaciniai ryšiai tarp nedarbo lygio, valstybės skolos, socialinių išmokų ir neproduktyvių valstybės išlaidų rodo, jog socialinės problemos, kurios sprendžiamos skolinantis, neigiamai įtakoja ekonomiką ir didina neproduktyvios valstybės išlaidų dalies augimą.

## Literatūra

- Arjona, R., Ladaique, M., ir Pearson M. „Growth, inequality and social protection“ // *Canadian Public Policy – Analyse de Politiques* (29). 2003.
- Castles, F. G. „Social expenditure in the 1990s: data and determinants“ // *Policy and Politics* (33). 2005.
- Clement A.U.I. ir Dickson E.O. “Does the relationship between government expenditure and economic growth follow wagner’s law in Nigeria“ // *Annals of the University of Petrosani, Economics*, 10 (2). 2010.
- Ezcurra, R., Rodrigues-Pose, A. “Decentralization of Social Protection Expenditure and Economic Growth in the OECD” // *The Journal of Federalism: volume 41, number 1. Oxford University*. 2009.
- Ferreiro, J., Garcia-Del-Valle, T.M., Gomez, C. “Is the composition of public expenditures converging in EMU countries” // *Journal of Post Keynesian Economics*. Vol. 31, no. 3. 2009.
- Gray, C. Fiscal Policy and Economic Growth in Europe and Central Asia: An Overview/ Fiscal Policy and Economic Growth: Lessons for Eastern Europe and Central Asia. (2007). [Žiūrėta: 2012 04 26] Prieiga per Internetą: [http://siteresources.worldbank.org/INTECA/Resources/257896-1182288383968/FiscalPolicy&EconomicGrowthinECA\\_Overview.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTECA/Resources/257896-1182288383968/FiscalPolicy&EconomicGrowthinECA_Overview.pdf).
- Gwartney, J., Lawson R., ir Holcombe R. „The size and functions of government and economic growth“ // *Washington, DC: Joint Economic Committee Paper*. 1998.
- Irmen, A., Kuehnel, J. “Productive government expenditure and economic growth.” // *University of Heidelberg, Department of Economics, Discussion Paper Series No. 464*. 2008.
- Khan, A.H. „Wagner’s ‘Law’ and the Developing Economy: A Time Series Evidence from Pakistan“ // *Indian Economy*. J. 38(1). 1990.
- Kneller, R., Bleaney, M.F., Gemmill, N. “Fiscal Policy and Growth: Evidence from OECD Countries” // *Journal of Public Economics*, Vol. 74 (2), 171–190. 1999.
- Korpi, W. “Economic growth and the welfare system: Leaky bucket or irrigation system?” // *European Sociological Review* 1. 1985.
- Lewis, M., Verhoeven, M. „Financial Crises and Social Spending. The impact of the 2008-2009 crisis” // *World Economics*, Vol. 11, No. 4. October-December 2010.
- Liubimova, A., Žigienė, G. “Valstybės išlaidų apimties ir struktūros įtaka šalies ekonominiam augimui” // *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai 2010.4/1*. 2010.
- OECD (Organization for Economic Co-operation and development). Government expenditure by function. Prieiga per internetą: <http://stats.oecd.org/Index.aspx> [Žiūrėta: 2012 04 27]
- Oxley, H., Martin, J. P. “Controlling government spending and deficit: Trends in the 1980s and prospects for the 1990s” // *OECD Economic Studies* 17:145-89. 1991.

- Račkauskas M., Liesionis V. „Nelegalus akcizinių prekių importas ir jo įtaka Lietuvos biudžetui“ // *Vadyba, Nr. 2(19)*. 2011.
- Ravallion, M. “Are the poor protected from the budget cuts? Evidence for Argentina” // *Journal of Applied Economics*, 5:95-121. 2002.
- Roubini, N., Sachs, J. “Government spending and budget deficits in the industrial countries” // *Economic Policy* 8:99-132. 1989.
- Sanz, I. “What do OECD Countries cut first when faced fiscal adjustments?” // *Southern Economic Journal*, Vol 77 (3). 2011.
- Senjur, M. Public expenditure rate and economic growth // *International Journal of Social Economics*. Vol. 23, no. 10/11. 1996.
- Statistikos Departamentas prie LRV. Požymiai: sandoris, Valstybės funkcijų klasifikatorius (COFOG), institucinis sektorius, nedarbo lygis, infliacija, vidutinis darbo užmokestis, socialinės išmokos, BVP, gyventojai pagal amžių. Prieiga per Internetą: <http://db1.stat.gov.lt/statbank/selecttable/omrade0.asp?SubjectCode=S2&PLanguage=0&ShowNews=OFF>. [Žiūrėta: 2012 04 28].
- Stratmann, T., Okolski, G. “Does government spending affect economic growth?” // *Mercatus on policy*. George Mason University. No. 76. June 2010.

## UNPRODUCTIVE EXPENDITURE OF THE GOVERNMENT AND ITS INFLUENCE TO ECONOMIC GROWTH

### Summary

According to research papers, which were used to analyze statistical data, it was found that government expenditure is usually analyzed using functional approach. They are separated depending on economic sectors and their functions in the economy. These expenditures are identified as productive and unproductive; while other authors are tend to identify them as social and unsocial. In this article the first identification of government spending was analyzed, because it is more orientated to find the harm for economic growth, while analyzing their function instead of their purpose. Unproductive spending consists of expenditures for social welfare, expenditures for common government needs, leisure, culture and religion.

The article analyzed the effectiveness of government expenditure allocation according to the opinion of

different authors about unproductive expenditure and its influence to economic growth. We can make a finding that during financial crisis period Lithuanian government was using some part of the productive expenditure to finance increased amount of unproductive - social expenses. It allows making a presumption that increasing unproductive expenditure by decreasing productive expenditure is more acceptable and has bigger influence than constant and increasing financing of productive expenditure in a short period.

It is analyzed that the changes in unproductive expenditure has impact during the short period, while productive expenditure - in a long term period, because productive expenditure has persistent and accumulative value. Unproductive expenditure is found to be as a poison for an economy, because it takes money from productive sectors and redistribute them for unproductive ones.

The biggest part in the sector of unproductive expenditure takes social needs. This sector is highly affected by the changes in the economy, so it fluctuates a lot. Research helped to find that during the period since 2002 till 2010 the part of social expenditure grew much more than expenditure for leisure, culture, religion and common government expenditures. It was found that the relations between unproductive expenditure and government debt, unemployment level and social expenditure are very close and gives very high correlation coefficients. These relations were confirmed by the regression analysis which showed high regression coefficient that the model can be used to explain the statistical data. All data was analyzed by using 95% confidence interval.

The purpose of unproductive expenditure is to finance the most vulnerable sectors that must be promoted by the government. Although government cannot adjust the economy of the world, they can use macroeconomic decisions to influence the changes in their own expenditure keeping the productive expenditure more promoted than unproductive. The purpose of the government, while talking about expenditure, is to keep unproductive expenditure as low as possible in order to finance productive sectors, but it is also important to keep the level of main services of the government at decent level in order to help the poor.

---

**Mantautas Račkauskas** – Vytauto Didžiojo Universiteto I kurso magistrantas. Adresas: S. Daukanto g. 28. Telefonas: +37066221160, Elektroninis paštas: mantautas@inbox.lt.

**Vytautas Liesionis** – Vytauto Didžiojo Universiteto Ekonomikos ir Vadybos fakulteto docentas, VDU ir LKKA dėstytojas. Adresas: S. Daukanto g. 28. Telefonas: +37037327856, Elektroninis paštas: v.liesionis@evf.vdu.lt



## CITY TOURISM COMPETITIVENESS MODEL

**Akvilė Čibinskienė**

*Kauno technologijos universitetas*

### Annotation

Tourism is an important factor, affecting the economy. For this reason, the development of the sector, design and implementation of investment policy are important. Country benefits from the expenditures of the tourists, but it is difficult to evaluate exactly the economic benefit, because some tourism services are needed and paid not only by tourist, but also by local residents.

Overall the competitiveness can be described as the ability of economic subject to aware of its position and either improve that or at least keep it stable. The competitiveness can be and is considered at various levels (company, industry, urban regional, national, etc.) that are closely related (companies competitiveness forms industry competitiveness, and competitiveness of the industry forms the competitiveness of the country, etc.). Destination competitiveness should be related with the ability of the destination to deliver goods and services better than other destinations do in matter which is relevant for tourists. Urban competitiveness theorists recognize that the most competitive cities are areas where companies and people are willing to invest and live. Cities compete with each other for investment, for new technologies, for financial support from European Union, as well as for tourists.

One of the elements, which form competitiveness of the city is competitiveness of tourism in the city. Tourism competitiveness of the city can be defined as the ability or the city to highlight their local tourist attraction, provide the goods and services for tourists better than other cities do. The conceptual model of the city tourism competitiveness shows that the competitiveness of tourism in the city is formed by tourism businesses, tourism resources, tourism and recreation infrastructure. These elements influence each other and are also influenced by external environment, which is characterized by political-legal, technological, economic, socio-cultural and ecological-natural-factors. Thus, to assess the city tourism competitiveness, it is necessary to examine and identify the factors of external environment, as well as the factors of the internal environment. They can vary depending on the specifics of valued cities tourism.

KEYWORDS: tourism industry, competitiveness, destination competitiveness, urban competitiveness, city tourism competitiveness.

### Introduction

Tourism is one of the largest and fastest growing sectors of the global economy. Tourism affects the volume of various political, economic and natural factors that may be irrelevant in a global context, but it is very important for individual countries and regions. Recently tourism is accepted as one of the world's leading and most dynamic economic activities. According to the 2009 data of the World Trade Organization, the tourism export in Europe constitutes 39,2 percent of the world tourism export and respectively import constitutes 42,3 percent of the world import. Various territorial units (countries, cities, regions, etc.) compete, seeking to attract tourist. This reason encourages to analyze, to study, to evaluate and to compare the competitiveness of appropriate territories.

The experts of United Nations state, that by now half the world's population lives in cities. Cities are recognized as major "economic engine" of global economy: here is economic and social capital concentrated, they are important centers of economic, scientific-technological and cultural progress of human. Therefore the increased interest of the scientists, politicians, investors to urban competitiveness can be observed.

Seeking to avoid mistakes and to strengthen the competitive advantage of the city is important to identify the present situation in certain competitive environment

and to be able to form the strategy for reinforcing the competitiveness of the area.

Cities compete with each other for investment, for new technologies, for financial support from European Union, as well as for tourists. One of the elements, which form urban competitiveness is competitiveness of tourism in the city and it is not widely analyzed in the scientific literature.

The specifics of the tourism concept are analyzed in the scientific works of Lomine (2007), Holloway (2006), Cooper (2005), Telfer (2007), Correia (2006), Sharpley (2006), Cornelissen (2005), Page (2007), Holden, (2008), problematic of economic evaluation of tourism is discussed by Brida et.al. (2008). Dwyer, Forsyth (1997), Tisdell (1993) underlined that it is not possible to evaluate economic effect of tourism directly. Tourism destination competitiveness models based on Porter's (1990) "diamond" were created by Crouch and Ritchie (1999), De Holan and Philips (1997). Dwyer and Kim (2003) have distinguished the destination competitiveness factors and indicators. Urban competitiveness factors are summarized by Kresl (1995), assessment of urban competitiveness in developing countries was made by Webster and Muller (2000), urban competitiveness model is formed by Sinkiene (2008). Bruneckiene et.al. (2010) has measured the urban competitiveness in Lithuania.

**The aim of the research.** To create the conceptual model of the city tourism competitiveness after the theoretical research of tourism and competitiveness concepts.

**The objectives of the research:**

- to investigate the specificity of the tourism industry and highlighting the problems of tourism in economic evaluation,
- to examine the concept of competitiveness and levels of its evaluation,
- to investigate the concept of tourism destination competitiveness,
- to explore the concept of urban competitiveness,
- to define the concept of city tourism competitiveness,
- to form the conceptual model of city tourism competitiveness.

**Methods of the research:** comparative, structural and logical analysis of scientific literature.

**Tourism industry and its economic impact**

Tourism is a complex economic, political and social activity involving factors of different levels and areas. The concept of the tourism seems simple only at first sight, it can be defined in many ways. Tourism is an important factor affecting the economy. For this reason, the support of the sector development, forming and implementing the investment policy is important.

**Specifics of tourism industry**

Tourism can be recognized in various ways: as an industry, providing services for travelers, socio-geographical phenomenon, expressed in flows of people within the country and beyond its borders, collective or individual experience, caused by different motivators and goals: recreation, business, health, education, conference, religion, sports or search for authenticity (Lomine 2007, Holloway 2006).

Tourism industry by its very nature is focused on local residents and visitors from abroad. Arrivals from overseas use supply of the local tourism industry operators, natural resources, pay for the use of utilities, and all this makes and impact to the local economy. The expenses of the arrived tourists increase the trade volume, financial flows, creates jobs, helps to collect more taxes and encourages other economic activities. Economic impact of foreign tourist expenditure can be analyzed as a base of tourism product effect to economic growth.

Tourism is viewed as beneficial because it attracts investments, generates revenue and improves the trade balance, creates jobs, promotes qualitative development of the regions. Many countries around the world recognized the importance of tourism in a global economy, which is usually stated as a contribution to the development of country-level indicators.

Tourism concept is recognized often in two sections (Cooper 2005, Holloway 2006, Telfer 2007, Correia 2006).

**Demand.** Tourism - individuals travel and stay in certain areas of activity outside the usual environment for not less than 24 hours and no longer than one year for the rest, business or other purposes. Tourism demand is the main source of tourism indicators. The result of tourism in demand is tourist flow. Tourism demand is conditioned not only by price for tourism product, but it is also related

to other commodity prices, individual income, preferences and habits, travel motivation, and images (Sharpley 2006, Cooper 2005). The main factors of tourist demand:

- economic (disposable income, gross domestic product per capita, private consumption, tourism, transport, accommodation prices, exchange rate differences, marketing efficiency, the physical distance),
- Socio-psychological (demographic, motivational, preferences, opportunities perception, attitudes, paid vacation time, experience, life expectancy, health, cultural similarities),
- External factors (business environment) (supply-side resource availability, economic growth and stability, political and social environment, recession, technological progress, infrastructure and superstructure development level, natural disasters, pandemics, war and terrorism, level of urbanization, special events, obstacles and limitations, the law).

**Supply.** Tourism is based on the concept of tourism satellite accounts (called Tourism Satellite Account, TSA), which measures the goods and services purchased by tourists and assess tourism as an economic sector. Tourism supply is provision of goods and services, necessary to meet the needs of tourists. This includes transportation, lodging, meals, entertainment, shopping, insurance, finance, information

Tourism product are services, including measurable (flights, hotel accommodation) and immeasurable (customer satisfaction) elements (Cornelissen 2005, Holden 2008, Holloway 2006). This is largely intangible services. This creates difficulties in assessing the impact of tourism to the economy. It is also difficult to distinguish the contribution of tourism from the other services. In addition, they must be "used" in the territory of the geographic area in which they are offered. It is also a simultaneous, not a commodity good, that requires human capital and that creates a specific social (environmental) effect. (Cooper 2005, Page 2007).

Tourists affect the trade, labor market, tax and accumulated income levels of the areas of the visited locality, region or city. The most direct impact of tourism is felt in primary tourism businesses - rental, hotels, restaurants, passenger transportation business, entertainment, offices and retail activities. The secondary effect of international tourism is associated with many industries.

Tourism makes influence on various areas, but is also influenced by such forces as the change of consumer needs, politics, mass media and information technology, economic situation, environmental interests, the demographic situation, etc. (Holden 2008)

**Problematic of economic evaluation of tourism**

In today's global practice phase, the main indicators for economic impact of tourism in national economy are considered:

- the role of tourism in development of the national income,
- the share of tourism income in country's export,

- the quantity and quality of jobs in tourism.

Tourism is often referred as "invisible export", which differs from the international trade in several key aspects:

1. Tourism services or goods for export, do not leave the country, and the consumer has to come to the interested goods, so removing their freight costs.
2. Exporting country, with a special fiscal measures can manipulate with exchange rates, so that the tourists, they are higher or lower than they are in other foreign markets.

Usually two methodologies of tourism impact on GDP are used for the economic evaluation: Tourism Satellite Account (TSA tourism satellite account) and computable general equilibrium (CGE). CGE model recognizes that tourism is one (aggregated) sector in the economy among many competing against others because of limited resources. (Brida et al. 2008)

In the search for suitable measure of the impact of tourism growth, increased attention is being focused on the concept of yield. This refers to the net economic gain from tourism and takes account of the benefits and costs of tourism activity. Some valuable work has been undertaken on estimating gross tourism expenditure and the contribution of tourism to particular economies. (Dwyer, Forsyth 1997) Tisdell himself has estimated the economic contribution of tourism to several countries including China, Maldives, Seychelles, Mauritius and Pacific Island States (Aislabie et al. 1988, Sathindrakumar and Tisdell 1989, Tisdell 1993). The net benefits of tourism are normally significantly lower than the aggregate expenditure of the tourist because it is necessary to give up real resources, goods and services to provide for these tourists.

Tourism yield is most simply described as the net benefit accruing to a host country from international visitors; that is, the benefits minus the costs of tourism activity. However, this definition belies the complexity of identifying, at the national level, all the benefits and costs of tourism, each of which has differing patterns of activity and impact. (Dwyer, Forsyth 1997)

Tisdell (1993) provides a list of target variables of possible importance to governments in formulating policy in regard of foreign tourism:

- foreign exchange earnings (gross or net),
- net national economic benefits from foreign tourists as measured by changes in economic surpluses,
- employment generation,
- cultural and sociological impact on the host population,
- conservational or environmental impact (including sustainability),
- promotion of international understanding and co-operation,
- income distribution consequences.

Dwyer, Forsyth (1997) state, that it is not really possible on the basis of currently available information, to distinguish different yields or net benefits to the national as a whole from different tourists types beyond their gross and net expenditures, and their length of stay. The best available overall indicator of the yield from

foreign tourism appears to be net domestic tourist expenditure (total expenditure less leakages on imports).

The main difficulty in measuring the economic impact of tourism is that the total economic impact of tourism is the sum of direct, indirect, and induced effects within a region, and there is no data that can reflect these aspects. Tourism is not an industry in the traditional sense, but rather an activity that takes place over a number of industry sectors (including accommodation, catering, transport, hospitality, entertainment and retail trade), so measuring the economic impact of tourism is a very complex matter. (Brida et al. 2008)

Summarizing it can be affirmed, that tourism is important industry for a country, which is characterized by provision of services to domestic and international travelers. Country benefits from their expenditures, but it is difficult to evaluate exactly the economic benefit, because some tourism services are needed and paid not only by tourist, but also by local residents.

### Review of the competitiveness concept

Competitiveness can be described as the ability of economic subject to aware of its position and either improve that or at least keep it stable. Traditionally in the competitive analysis the following three levels are distinguished - country, industry and company (Porter 1990, Heitger, Shrader, Bode 1992, Depperu, Cerrato).

Different levels of competitiveness are closely related: for example the firm competitiveness factors are the factors of international competitiveness of the country. On the other hand, the most obvious aspect of the country's international competitiveness is characterized by local companies to be competitive compared to other businesses' competitiveness. (Depperu, Cerrato) Competitiveness is defined in the company, industry or segment, and national levels (Randomanskaitė, Banytė 2003):

1. Enterprise has competitive advantages if it can produce and sell in the competitive markets homogenous products by lower price than the other enterprises without subsidies or if it can produce unique product, develop unique characteristics for the available products – innovative products, their improvements, which other enterprises cannot.
2. Industry or segment has competitive advantages, if a) competition is enough to improve productivity and promote innovations, b) consumers are more demanding and progressive than rivals consumers, c) the possibilities for synergies between enterprises exists, possibilities to start new business and favorable external environment is available, d) enterprises have improved their production factors.
3. Country has competitive advantages if business environment is favorable for the development of separate economic segments and countries economy can mobilize recourses for their productive usage.

Reiljan et al. (2000) suggests to include the product (service) to this division because the products (services) compete in the market and define a higher level of

competitiveness (trade, industry, national) competitiveness. This can be described as a hierarchical classification of competitiveness, which indicates that the central element ensuring the competitiveness of the industry or country, is a company and therefore its competitiveness. Studies show that in terms of territorial competitiveness can be divided into (Fig. 1.):

- global (companies compete among companies of the whole world);



Figure 1. Territorial classification of competitiveness

The intense competition in international markets requires companies to improve competitiveness. These improvements bring benefits not only the companies themselves, but also directly affects the entire industry. It is still debated, how the company's competitiveness should be measured and what factors affect competitiveness. (Sirikrai, Tang 2006)

International competitiveness in a broad sense can be defined as a company's ability to achieve better results than its competitors in international markets and maintain the conditions that allow it to maintain good performance in the future. Because it is based on comparisons of competitiveness is a relative concept in the sense that the criteria and factors used to measure these structures can not be applied regardless of the specific conditions of time and space (Depperu, Cerrato).

Competitiveness is associated with the concept of competitive advantage. Competitive advantage indicates the higher position in the industry in which it operates, as compared with competitors. (Depperu, Cerrato). Through the competitive advantage of the company the economic competitiveness arises, which is defined as an exclusive properties owned by company, it's maintenance and use of the competitive process. (Maksvytienė 2002).

In addition, competition analysis can not rely on one-term indicators, whereas competitiveness is dependent on time. Dynamic analysis shows the factors of competitiveness trends, you can not tell from the instant of measurement indicators.

Summarizing there could be stated, that:

- the competitiveness can be and is considered at various levels (company, industry, urban regional, national, etc.) that are closely related (companies

- international region (companies of one international region compete with companies of other international region);
- international (companies from different countries compete with each other);
- national (companies of the same country compete with each other);
- regional (companies of national regions compete with companies of other national region).

competitiveness forms industry competitiveness, and competitiveness of the industry forms the competitiveness of the country's, etc.),

- the heart of competitiveness is the competitiveness of the company,
- the competitiveness of the company includes various aspects of the company's activities, both domestic and foreign markets,
- competitiveness is associated with a competitive advantage,
- competitiveness is changing over time.

### Tourism destination competitiveness

The main tourism resources include: natural resources (water bodies and their coastal, fauna, parks, recreational and protected areas, protected landscape objects), and cultural resources (archeology, history, art, science and technology, urban heritage, folklore, traditions, folk crafts and contemporary art works, scientific advances and other cultural sites and protected areas), and values that enable to use them for a professional, recreational and cognitive tourism.

However, for the tourists attractive region without its major tourist resources inevitably has to have "additional" resources, performing service functions:

- the tourist traffic infrastructure. Attributed to its road and rail traffic, air and water ports, waterways, cycling,
- accommodation and catering facilities,
- tourist and cultural utility services,
- communication and answering to other needs.



Other authors (Zhu, Bai 2010, Hong 2009, Tsai, Song, Wong 2009, Savrina et al. 2008) identify that the attractiveness of the region's tourism sector is determined by the natural environment (geographical location of the region, climate, landscape and so on. ), an artificial environment (tourism infrastructure, transport, leisure and entertainment services, retail space, the hotel chain) and the globalization of markets. Tourism can be attractive only if there are competitive visited sites, provided high-quality tourism products (services). Regional tourism competitiveness also depends on the political, economic, cultural, ecological and technological environment.

Tourism destination competitiveness is becoming an area of growing interest amongst tourism researchers (see particularly Crouch and Ritchie 1999, Pearce 1997). Crouch and Ritchie's approach to destination competitiveness extends previous studies that focused on destination image or attractiveness (Chon, Weaver, Kim 1991, Hu, Ritchie 1993). Whilst tourism services in general are recognized as being important elements of destination image or product (Murphy, Pritchard, Smith 2000) it is less common in destination image research to pay explicit attention to the firms that supply the services and to the factors that may affect the competitiveness of these firms. Buhalis (2000) recognizes the importance of suppliers and the multiplicity of the individually produced products and services that help make up the overall tourism product, but is more concerned with the difficulties this raises for marketing issues than for destination competitiveness. (Enright, Newton 2004)

According to other researchers, destination competitiveness is associated with the economic prosperity of residents of a country (Buhalis 2000, Crouch, Ritchie 1999). They argue that the absolute competitive destination is that experiences the greatest success, i.e. well-being of local people on a sustainable basis. They argue that in order to be competitive, destination development of tourism must be sustainable not only economically, not only ecologically but also socially, culturally, as well as politically. (Buhalis 2000, Crouch, Ritchie 1999). Nations (destinations) compete in the international tourism market primarily to foster the economic prosperity of residents. Other objectives may hold, of course – the opportunity to promote the country as a place to live, trade with, invest in, do business with, play sport against, etc. (Dwyer, Kim 2003)

Destination competitiveness would appear to be linked to the ability of a destination to deliver goods and services that perform better than other destinations on those aspects of the tourism experience considered to be important by tourists. Dwyer et al. (2000) state that tourism competitiveness is a general concept that encompasses price differentials coupled with exchange rate movements, productivity levels of various components of the tourist industry and qualitative factors affecting the attractiveness of otherwise of a destination. (Dwyer et al. 2000). A large number of variables appear to be linked to the notion of destination competitiveness. These include objectively measured variables such as visitor numbers, market share, tourists expenditure, employment, value added by the tourism industry, as well as subjectively measured variables such as richness of

culture and heritage, quality of the tourism experience, etc. Thus, for example, competitiveness has been defined as the ability of a destination to maintain its market position and share and/or to improve upon them through time (d'Hartesse 2000) Hasan (2000) defines competitiveness as the destinations ability to create and integrate value-added products that sustain its resources while maintaining market position relative to competitors.

Building on the prior conceptualizations of Crouch and Ritchie (see also Ritchie and Crouch 2001), Enright and Newton (2004) argues that proper understanding of destination competitiveness requires, in addition to destination or tourism-specific factors, the inclusion of such factors that affect the competitiveness of firms and other organizations involved in producing the tourism product. In other words, a destination is competitive if it can attract and satisfy potential tourists and this competitiveness is determined both by tourism-specific factors and by a much wider range of factors that influence the tourism service providers.

In developing their conceptual models of tourism destination competitiveness (TDC) Crouch and Ritchie (1999), De Holan and Philips (1997) built on Michael Porter's (1990) well known framework of the "diamond of national competitiveness". Crouch and Ritchie (1999) have incorporated concepts of such generic models to derive a model that postulates that TDC is determined by four major components: "core resources and attractors", "supporting factors and resources", "destination management", and "qualifying determinants". In developing the set of tourism-specific items, it was recognized that no universal set of items exists, even within the abundant literature on tourism destination attractiveness or image.(Enright, Newton 2004).

A given location is competitive or uncompetitive in an industry, not in the abstract, but against relevant competing locations (Enright et al. 1997). Specific tourism destinations are not competitive or uncompetitive in abstract, but versus competing destinations and it is important to establish which destinations comprise the competitive set (Kozak, Rimmington 1999).

Navickas and Malakauskaitė (2009), analyzing the problem of tourism sector competitiveness evaluation underline that tourist regions, seeking to get an competitive advantage have to attract visitors by special natural resources and qualitative tourism services. They identify that destination's attractiveness factor is a key factor of main competitiveness groups. So competitive can become just an attractive region. (Navickas Malakauskaitė 2010). Navickas and Malakauskaitė (2009) identify the following factors of tourist destinations attractiveness:

- architecture,
- history,
- local residents,
- cultural distinctiveness,
- events (festivals, concerts, fairs, etc.),
- museums and galleries,
- concert halls and theaters,
- night life.

Hassan (2000) posits four determinants of market competitiveness. These are: comparative advantage (includes those factors associated with both the macro and micro environments that are critical to market competitiveness); demand orientation (the destination's ability to respond to the changing nature of the market demand); industry structure (existence or absence of an organized tourism-related industry); and environmental commitment (the destination's commitment to the environment). (Dwyer, Kim, 2003)

Gomezelj, Mihalic (2008) highlighted model of location competitiveness defining factors, which consists "inherited" resources (nature, culture), created resources (tourism infrastructure, events, entertainment, etc.), supporting resources (gross regional infrastructure, accessibility, etc.), regional management, demand conditions and environmental conditions.

The model of Dwyer, Kim, (2003) integrates key elements of national competitiveness and firm competitiveness, which are further explored in the literature and also key elements of destination competitiveness proposed by different researchers, especially Crouch and Ritchie. In the model, demand conditions are clearly recognized as an important destination competitiveness factor. The model distinguishes between two categories of resources: inherited resources and developed resources. Inherited resources can be divided into natural resources and heritage. The developed resources include infrastructure events, entertainment and shopping. Supporting resources (or enabling factors) include common infrastructure, service quality, destination accessibility, hospitality and market ties. The model elements are similar to Porter's competitiveness model. According to the model structure destination competitiveness is directly affected by demand conditions, situational conditions and destinations management. The effect of resources to destination competitiveness is indirect and there is no reverse connection. In fact, all elements of the model should be linked by double – sided connections, as they affect each other. The relationship showed from destination competitiveness to the economic and social well-being clearly shows the importance of the result. The destination competitiveness indicators should follow not only from destinations competitiveness (as shown in the model), but they should be included to all model elements, as these elements describe the indicators.

Destination competitiveness researches prove its importance and it is in the final outcomes related with well-being of local people. Destination competitiveness should be related with the ability of the destination to deliver goods and services better than other destinations do in matter which is relevant for tourists. Depending on destinations, chosen for destination competitiveness evaluation, there should be set of destination competitiveness factors selected.

### Urban competitiveness

Urban competitiveness theorists recognize that the most competitive cities are areas where companies and people are willing to invest and live. Territorial systems, capable to use the objective development conditions

better than other systems in the space of international competition, are considered as successful systems. In other words, successful are those which are developing better than their neighbors', i.e. neighboring cities, municipalities and further cities with similar natural and historic resources. (Sinkienė, 2008)

The concept of urban competitiveness is closely related to the concept of a city. The urban competitiveness in economic literature is often identified to the productivity of a city, success in external markets, growth in local income and employment, i.e. the economic performance of the city is emphasized. Shen (2004) affirmed that competitiveness of firms and operational environments are important determinant of competitiveness of cities. OECD (2006) conceptualized the urban competitiveness in terms of two closely linked dimensions: 1) the development of the productivity of the business sector and 2) the development of human capital in the city. (Bruneckiene et al. 2010)

The research of Bruneckiene et al (2010) showed that the concept of urban competitiveness is a subject of controversy. Krugman (1994) stated that territories do not compete with each other, only firms do, because countries, regions can not go out of the business. Camagni (2002) contradicted that territories can suffer long-term out migration, stagnant investment, falling per capita incomes and raising unemployment. The authors of the article support the idea that countries, regions and cities compete. Referring to the authors (Piliutyte 2007, Begg 1999) cities are in competition and compete internationally, nationally and at regional level. Regardless of what factors the competition among cities is analyzed by different scientists, all of them stress the same aim: to be attractive city for business, residents, investments, tourists, financial support of EU, etc. (Bruneckiene et al. 2010)

Despite the fact, that different authors in scientific literature used different criteria and characteristics of a competitive city (human resources, quality of living environment, firms, infrastructure, institutions and effective policy-networks, memberships in networks) all of them agree, that the most competitive cities are those offering the highest quality of life to their inhabitants, the most acceptable conditions for business and investment, the most attractive conditions for tourists, etc. (Bruneckiene et al. 2010)

Sinkienė (2008) argues that there is no single theoretical analysis for urban competitiveness decisions. Different authors emphasize different factors affecting the competitiveness of the city. In the model of Sinkienė (2008) there is proposed to distinguish two levels of competitiveness factors i.e. internal (micro - the inner city environment) and external (macro-environment - global and national environment) factors.

Urban competitiveness external factors include (Sinkienė 2008):

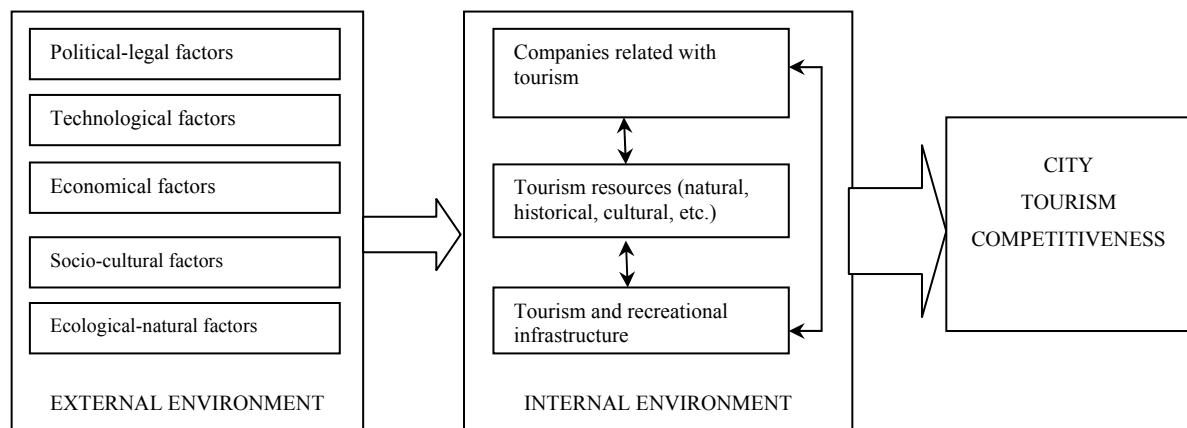
- political - legal,
- economical,
- socio – cultural,
- technological,
- natural - ecological factors.

Internal factors include:

- human factors of the city (skilled labor force with a unique knowledge and skills, local leader, tolerance, talented and creative people and so on.),
- institutional factors (both the same number of institutions and their operational efficiency, cooperation between cities, active, conscious and integrated local community, vision and strategy of local development and so on.),
- physical factors (in the city located physical, infrastructure, natural objects, urban accessibility and connectivity and so on.),
- economic factors (economic structure, spatial economic conditions, high value-added activities, clusters, capital costs and so on.).

Earlier investigation of urban competitiveness integrates the city's tourism competitiveness as an urban competitiveness factor. Sinkienė (2008) distinguishes culture and traditions of urban services, urban geography and accessibility of the city's natural resources and urban industrial clusters as the elements of city competitiveness factors. All these elements reflect the city's tourism attractiveness. Bruneckienė et al. (2010) include into the set of urban competitiveness of the factors such factors as the attractiveness of the city for tourists and its increase. Regional and national competitiveness assessment methodologies often include elements of the tourism competitiveness among the factors of competitiveness.

### City tourism competitiveness



**Figure 2.** Conceptual model of city tourism competitiveness

In order to highlight the importance of tourism as a certain economic activity for the city's economy, the concept of tourism competitiveness is formulated. It is like it combines the concepts of urban and tourism competitiveness. This is defined like the tourism industries competitiveness, limited to a certain cities borders. Cities in the field of tourism compete not only internationally (due to sports championships and so on.), but also at national level (in order to attract more tourists). City may be considered as tourism destination, then the competitiveness of the city can be defined as the ability of the city to highlight their local tourist attraction, provide the goods and services for tourists better than other cities do. The main measurable result of this competition is the number of tourists visiting the city, and their length of stay. Thus, the whole of the city's tourism goods and services providers, natural, cultural, historical, architectural resources and for tourism necessary infrastructure must be assessed by measuring the competitiveness of tourism in the city.

The conceptual model of the city tourism competitiveness (figure 2.) shows that the competitiveness of tourism in the city is formed by tourism businesses, tourism resources (natural, historical, cultural, architectural, etc.), tourism and recreation infrastructure (transport). These elements influence each other and are also influenced by external environment, which is characterized by political-legal, technological, economic, socio-cultural and ecological-natural-factors.

Thus, to assess the city tourism competitiveness, it is necessary to examine and identify the factors of external environment, as well as the factors of the internal environment. They can vary depending on the specifics of valued cities tourism.

### Conclusions

Tourism is important industry for a country, which is characterized by provision of services to domestic and international travelers. Country benefits from their expenditures, but it is difficult to evaluate exactly the economic benefit, because some tourism services are needed and paid not only by tourist, but also by local residents.

The competitiveness can be and is considered at various levels (company, industry, urban regional, national, etc.) that are closely related (companies competitiveness forms industry competitiveness, and competitiveness of the industry forms the competitiveness of the country, etc.); the heart of competitiveness is the competitiveness of the company; the competitiveness of the company includes various aspects of the company's activities, both domestic and foreign markets; competitiveness is associated with a competitive advantage and it is changing over time.

Destination competitiveness researches prove its importance and it is in the final outcomes related with well-being of local people. Destination competitiveness

should be related with the ability of the destination to deliver goods and services better than other destinations do in matter which is relevant for tourists. Depending on destinations, chosen for destination competitiveness evaluation, there should be set of destination competitiveness factors selected.

The urban competitiveness in economic literature is often identified to the productivity of a city, success in external markets, growth in local income and employment, i.e. the economic performance of the city is emphasized.

City tourism competitiveness is like the tourism industries competitiveness, limited to a certain cities borders. City tourism competitiveness of the city can be defined as the ability of the city to highlight their local tourist attraction, provide the goods and services for tourists better than other cities do. The main measurable result of this competition is the number of tourists visiting the city, and their length of stay. Thus, the whole of the city's tourism goods and services providers, natural, cultural, historical, architectural resources and for tourism necessary infrastructure must be assessed by measuring the competitiveness of tourism in the city

The conceptual model of the city tourism competitiveness (figure 2.) shows that the competitiveness of tourism in the city is formed by tourism businesses, tourism resources (natural, historical, cultural, architectural, etc.), tourism and recreation infrastructure (transport). These elements influence each other and are also influenced by external environment, which is characterized by political-legal, technological, economic, socio-cultural and ecological-natural-factors. Thus, to assess the city tourism competitiveness, it is necessary to examine and identify the factors of external environment, as well as the factors of the internal environment. They can vary depending on the specifics of valued cities tourism.

## References

- Aislabie, C.A., Tisdell, C.A., Stanton, T.J. (Eds) (1988). *Economics of Tourism: Case Study and Analysis*, Institute of Industrial Economics, University of Newcastle, NSW.
- Begg, I. (1999). *Cities and Competitiveness*. *Urban Studies*, 36(5).
- Brida, J.G., Pereyra, J. S., Devesa M.J.S. (2008). *Evaluating the Contribution of Tourism to Economic Growth*. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Reserach*.
- Bruneckiene, J., Guzavicius, A., Cincikaite, R. (2010). *Measurement of Urban Competitiveness in Lithuania*. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 21 (5).
- Buhalis, D. (2000). *Marketing the competitive destination of the future*. *Tourism Management*, 21 (1).
- Camagni, R. (2002). *On the Concept of Territorial Competitiveness: Sound of Misleading?* *Urban Studies*, 39(13).
- Chon, K.S., Weaver, P.A., Kim, C.Y. (1991). *Marketing your community: Image analysis in Norfolk*. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 31(4).
- Cooper C. (2005). *Tourism principles and practice*. Harlow: Pearson Education.
- Cornelissen S. (2005). *The global tourism system: governance, development and lessons from South Afrika*. Aldershot: Ashgate.
- Correia A., Valle P.O., Moco C. (2006). *Why people travel to exotic places*. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*. [accessed on 2010 04 25] <<http://www.emeraldinsight.com/1750-6182.htm>>
- Crouch, G.I., Ritchie, J.R.B. (1999). *Tourism, competitiveness and social prosperity*. *Journal of Business Research*, 44.
- D Gomezelj, D., Mihalic, T. (2008). *Destination competitiveness—Applying different models, the case of Slovenia*. *Tourism Management*, vol. 29, Issue 2.
- d'Hartererre, A. (2000). *Lessons in managerial destination competitiveness in the case of Foxwoods Casino Resort*. *Tourism Management*, 21(1).
- De Holan, P.M., Philips, N. (1997). *Sun, sand and hard currency tourism in Cuba*. *Annals of Tourism Research*, 24(4).
- Depperu, D., & Cerrato, D. (2005). *Analyzing International Competitiveness at the firm level: concepts and measures*. Working paper, University Cattolica del Sacro Cuore, <http://www3svil.unicatt.it/unicattolica/dipartimenti/dises/allegati/wpdepperucerrato32.pdf>.
- Dwyer L, Forsyth P, Rao P. (2000). *The price competitiveness of travel and tourism: A comparison of 19 destinations*. *Tourism Managemens* 21 (1).
- Dwyer L, Forsyth P. (1997) *Measuring the benefits and yield from foreign tourism*. *International Journal of Social Economics*, vol. 24, No, 1/2/3.
- Dwyer L., Kim Ch. (2003). *Destination Competitiveness: Determinants and Indicators*. *Current Issues in Tourism*, vol. 6, No. 5.
- Enright, M.J., Newton, J. (2004). *Tourism destination competitiveness: a quantitative approach*. *Tourism Management* 25.
- Enright, M.J., Scott, E.E., Dodwell, D. (1997). *The Hong Kong advantage*, Hong Kong: Oxford Univeristy Press.
- Hassan, S. (2000). *Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry*. *Jouranal of Travel Research* 38(3)(February).
- Heitger, B., Shrader, K., Bode, E. (1992). *Die mittel- und osteuropäische Länder als Unternehmensstandort*. Tübingen. 1992.
- Holden A. (2008). *Environment and tourism*. LondonNew York: Routledge.
- Holloway J. Ch., Taylor N. (2006). *The business of tourism*. Harlow: Pearson Education.
- Hong, W. C. (2009). *Global competitiveness measurement for the tourism sector*. *Current issues in tourism* 12 (2).
- Hu, Y.Z., Ritchie, J.R.B. (1993). *Measuring destination attractiveness: A contextual approach*. *Journal of Travel Research*, 32(2).
- Kozak, M., Rimmington, M. (1999). *Measuring tourist destination competitiveness: Conceptual*

- considerations and empirical findings. *International Journal of Hospitality Management*, 18(3).
- Kresl, P. (1995). *The Determinants of Urban Competitiveness. North American Cities and the Global Economy: Challenges and Opportunities*. London: Sage Publications.
- Krugman, P. (1996). *Making Sense of competitiveness Debate*. *International Competitiveness. Review of Economic Policy*, 12(3).
- Lominé L., Edmunds J. (2007). *Key concepts in tourism*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Maksvytienė, I. (2002). *Ekonominis konkurencingumas: metodologinis aspektas*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr.21.
- Murphy, P., Pritchard, M.P., Smith, B. (2000) *The destination product and its impact on traveller perceptions*. *Tourism Management*, 21(1).
- Navickas, V., Malakauskaitė A. (2009). *The Possibilities for the Identification and Evaluation of Tourism Sector Competitiveness Factors*. *Inžinerinė Ekonomika-Engineering Economics*, 1.
- Navickas, V., Malakauskaitė, A. (2010). *Konkurencingumo vertinimo metodologinės problemos ir ribotumas*. Verslas: teorija ir praktika, Nr. 1 (11).
- OECD (2006). *Competitive cities in Global Economy*, OECD Publications.
- Page S. J. (2007). *Tourism management: managing for change*. Oxford Burlington: Butterworth-Heinemann.
- Pearce, D.G. (1997). *Competitive destination analysis in southeast Asia*. *Journal of Travel Research*, 35(4).
- Piliutyte, J. (2007). *Miestų konkurencingumo koncepcija ir analizės lygmenys*. Viešojo politika ir administravimas. 19.
- Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Reprinted in 1998 by Palgrave.
- Reiljan, J., Henrikus, M., Ivanov, A. (2000). *Key issues in defining and analyzing the competitiveness of a country*. Tartu University Press.
- Ritchie, J.R.B., Crouch, G.I. (2001). *Developing operational measures for the components of a destination competitiveness/sustainability model: Consumer versus managerial perspectives*. In J.A. Mazanec (Ed.), *Consumer psychology of tourism\*hospitality and leisure*. Wallingford: CAB International.
- Rondomanskaitė, A., Banytė, J. (2003). *Šalies konkurencingumo koncepcijos esmė ir pagrindinės nuostatos*. *Inžinerinė ekonomika: įmonės funkcionavimo ekonominės sąlygos*, 1(32).
- Sathiendrakumar, R., Tisdell C.A. (1989), „*Tourism and the economic development of the Maldives*“, *Annals of Tourism Research*, Vol. 16 No.2.
- Savrina, B., Grundey, D., Berzina, K. (2008). *Cooperation - The form of sustainable tourism industry in Latvia*. *Technological and Economic Development of Economy*, 14(2).
- Sharpley R. (2006). *Travel and tourism*. Sage Publications.
- Shen, J. (2004). *Urban Competitiveness and Urban Governance in the Globalizing World*. *Asian Geographer* 23(1-2).
- Sinkienė, J. (2008). *Miesto konkurencingumo veiksniai*. Viešojo politika ir administravimas, nr. 25.
- Sirikrai, S.,B., Tang, J.,C.,S. (2006). *Industrial competitiveness analysis: Using the analytic hierarchy process*. *The Journal of High Technology Management Research* Volume 17, Issue 1.
- Telfer D. J., Sharpley R. (2007). *Tourism and development in the developing world Tourism and development in the developing world*. London New York: Routledge.
- Tisdell C.A. (1993). „Foreign tourism: benefits to China and contribution to development“, in Tisdell, D., *Economic Development in the Contexts of China: Policy Issues and Analysis*, St. Martins Press, London.
- Tsai, H., Song, H., Wong, K. K. F. (2009). *Tourism and hotel competitiveness research*. *Journal of travel tourism marketing* 26 (5-6).
- Webster, D., Muller, L. (2000). *Urban Competitiveness Assessment in Developing Country Urban Regions: The Road Forward*. Paper prepared for Urban Group, INFUD, The World Bank, Washington, July 17.
- Zhu, M., Bai, H. (2010). *Research on Sustainable Destination Competitiveness: a Case Study of Guangdong Province*. *Proceedings of international symposium on green hospitality and tourism management*.

## MIESTO TURIZMO KONKURENCINGUMO MODELIS

### Santrauka

Turizmas yra viena iš didžiausių ir sparčiausiai besivystančių pasaulinės ekonomikos šakų. Turizmo apimtis įtakoja įvairūs politiniai, ekonominiai, gamtiniai veiksniai, kurie gali būti nereikšmingi pasauliniame kontekste, bet labai svarbūs atskiroms šalims bei regionams. Pastaruoju metu turizmas pripažįstamas viena pirmaujančių ir dinamiškiausių pasaulio ūkinės veiklos rūšių. 2009 metų PPO duomenimis Europos turizmo eksportas sudarė 39,2% viso pasaulio turizmo eksporto, o importas atitinkamai 42,3%. Įvairūs teritoriniai vienetai (šalys, miestai, regionai ir pan.) konkuruoja vieni su kitais, siekdami pritraukti kuo daugiau turistų. Tai skatina analizuoti, nagrinėti ir vertinti ir lyginti atitinkamų teritorijų konkurencingumą.

Jungtinių Tautų ekspertai teigia, kad pusė pasaulio gyventojų gyvena miestuose. Miestai laikomi įtakingais ekonominio, mokslinio-technologinio ir kultūrinio žmonijos progreso centrais. Pastaruoju metu padidėjo investuotojų, mokslininkų ir politikų susidomėjimas miestų konkurencingumu. Miestai tarpusavyje konkuruoja dėl investicijų, naujų technologijų, Europos Sąjungos paramos, o taip pat ir juos aplankančių turistų.

Norint sustiprinti miesto konkurencinį pranašumą, svarbu kuo tiksliau nustatyti esamą padėtį ir objektyviai įvertinti vietovės konkurencingumą. Vienas miesto konkurencingumą formuojančių elementų yra miesto turizmo konkurencingumas, kuris mokslinėje literatūroje dar nėra plačiai išnagrinėtas.

Turizmo sampratą ir jo specifiką savo moksliniuose darbuose nagrinėja Lomine (2007), Holloway (2006), Cooper (2005), Telfer (2007), Correia (2006), Sharpley (2006), Cornelissen (2005), Page (2007), Holden, (2008), turizmo ekonominio vertinimo problematiką savo darbuose aptarė Brida ir kiti (2008), Dwyer, Forsyth (1997), Tisdell (1993), išskirdami tai, jog turizmo poveikio ekonomikai tiesiogiai išmatuoti neįmanoma. Turizmo destinacijų konkurencingumo modelius,

remiantis M. Porter (1990) deimanto pavyzdžiu kūrė Crouch ir Ritchie (1999), De Holan ir Philips (1997). Dwyer ir Kim (2003) išskyrė turizmo vietovių konkurencingumo veiksnius ir rodiklius. Miesto konkurencingumo modelį suformavo Sinkienė (2008), o Bruneckienė ir kiti (2010) atliko Lietuvos miestų konkurencingumo vertinimą.

**Tikslas:** teoriškai išnagrinėjus turizmo ir konkurencingumo sampratą, suformuoti konceptualų miesto turizmo konkurencingumo modelį.

**Uždaviniai:**

- ištirti turizmo pramonės specifiką ir išskirti turizmo ekonominio vertinimo problematiką,
- išnagrinėti konkurencingumo sampratą ir jo vertinimo lygmenis
- apibrėžti turizmo (vietovės) konkurencingumo sampratą
- ištirti miesto konkurencingumo koncepciją
- suformuluoti miesto konkurencingumo sąvoką
- suformuoti miesto turizmo konkurencingumo modelį.

**Tyrimo metodai:** sisteminė mokslinės literatūros, lyginamoji, struktūrinė, loginė analizė.

Turizmas yra svarbi šalies ūkinės veiklos sritis, pasižyminti paslaugų teikimu šalies ir užsienio keliautojams, dėl jų patiriamų išlaidų teikianti ekonominę naudą, kurią tiksliai ekonomiškai įvertinti sudėtinga dėl to, jog kai kuriomis turizmo paslaugomis naudojasi ir už jas moka ne tik keliautojai, bet ir vietos gyventojai.

Konkurencingumas gali būti ir yra nagrinėjamas įvairiais lygmenimis (įmonės, pramonės šakos, miesto regiono, šalies ir t.t.), kurie tarpusavyje yra glaudžiai susiję (įmonių konkurencingumas formuoja pramonės konkurencingumą, o pramonės konkurencingumas formuoja šalies konkurencingumą ir t.t.); kertinis konkurencingumo elementas yra įmonių konkurencingumas, kuris apima įvairius įmonės veiklos aspektus, tiek vietinėje, tiek užsienio rinkose; jis siejamas su konkurenciniais pranašumais ir kinta laiko atžvilgiu.

Turizmo vietovės konkurencingumas galutiniame rezultate yra siejamas su jos gyventojų ekonomine gerove, jis turėtų būti siejamas su vietovės sugebėjimu pateikti prekes ir paslaugas geriau už kitas vietoves turizmo patirties aspektais, kurie svarbūs turistams ir priklausomai nuo konkurencingumo vertinimui pasirenkamų vietovių turi būti parenkamas turizmo vietovės konkurencingumo veiksnių kompleksas.

Miesto konkurencingumas apibūdinamas kaip miesto produktyvumas, sėkmė išorinėse rinkose, vietos pajamų ir užimtumo didėjimas, t.y. akcentuojama miesto ekonominė veikla.

Miesto turizmo konkurencingumas Tai kaip turizmo pramonės konkurencingumas apibūtinamas tam tikro miesto ribomis. galima apibrėžti kaip miesto sugebėjimu išryškinti savo miesto turistinį patrauklumą, pateikti turistams reikalingas prekes bei paslaugas, geriau už kitus miestus. O pagrindinis šio konkurencingumo įvertinimo matas yra miestą aplankančių turistų skaičius ir jų viešnagės trukmė. Taigi, miesto turizmo prekes bei paslaugas teikiančių subjektų, gamtos, kultūros, istorijos, architektūros išteklių bei turistams reikalingos infrastruktūros visuma turi būti vertinama matuojant miesto turizmo konkurencingumą.

Konceptualusis miesto turizmo konkurencingumo modelis apibrėžia, jog miesto turizmo konkurencingumą formuoja miesto turizmo verslo subjektai, turizmo išteklių (gamtiniai, istoriniai, kultūriniai, architektūriniai ir pan.) ir turizmo ir poilsio infrastruktūra. Šie elementai veikia vieni kitus ir taip pat yra veikiami išorinės aplinkos, kuri apibūdinama politiniais-teisiniais, technologiniais, ekonominiais, socialiniais-kultūriniais bei ekologiniais-gamtiniais veiksniais. Taigi, siekiant įvertinti miesto turizmo konkurencingumą, reikia išnagrinėti ir išskirti išorinės aplinkos veiksnius, o taip pat ir vidinės aplinkos elementų veiksnius. Jie gali skirtis priklausomai nuo vertinamų miestų turizmo specifikos.

**PAGRINDINIAI ŽODŽIAI:** turizmas, konkurencingumas, turizmo vietovės konkurencingumas, miesto konkurencingumas, miesto turizmo konkurencingumas.

---

**Akvilė Čibinskienė**, Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir vadybos fakulteto Ekonomikos ir tarptautinės prekybos katedros socialinių (ekonomikos) mokslų daktarė. Apie 27 mokslinių ir mokslo populiarinimo straipsnių Lietuvos ir užsienio šalių mokslo darbuose ir žurnaluose autorė. Mokslinių tyrimų sritys: mikroekonomika, makroekonomika, infrastruktūra, konkurencingumas, turizmas. Adresas: Laisvės alėja. 55, LT-44309, Lietuva. Telefonas +370 37 300576. Elektroninis paštas akvile.cibinskiene@ktu.lt.



## SHADOW ECONOMY: UKRAINIAN CASE

Illia Savchenko

*Kharkiv Institute of Finance of Ukrainian State University of Finance and International Trade*

### Abstract

The article is devoted to the describing of shadow economy in Ukraine and proposing methods to legalize it. In Ukraine shadow economy has some special features. It can be considered as the only possible behavior of entrepreneurs in the conditions of social and economic instability, legislative and administrative confusion. Deep-rooted corruption creates auspicious environment for existing of shadow sector. So there're special methods to fight against this phenomenon and they're examined in this article.

Shadow economy can be divided into two groups: crime and corruption and entrepreneurs who are forced to hide their incomes. First group includes drugs and weapons trade, racketeers, corrupt officials. Criminal structures act mostly in the sphere of distribution and redistribution of profits. Second group of shadow economy includes shadow entrepreneurs who are unsatisfied with tax burden and different barriers in doing business. Shadow entrepreneurs are the most interested in changing the situation as it will increase life quality in the country.

To struggle with shadow economy it's important to estimate its volume. The latter is done in the article according to the Ukrainian government and foreign experts. Thus, according to the Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine, which is responsible for this indicator, shadow economy is equal to approximately one third of Ukraine's GDP. These data don't coordinate with the reports provided by relevant international institutions and foreign scientists. For example, the latest available result of World Bank's investigations shows that it is a half of the GDP.

Recently adopted Ukrainian laws are analyzed in the article as to their efficiency in the field of prevention of corruption, such as first Tax Code of Ukraine, the Law on Access to Public Information and the Law on Prevention and Combating Corruption.

Methods to legalize shadow economy in Ukraine are proposed, for example creation of favorable environment for business development, improvement of tax system, overcoming of illegal labor market, raising of public awareness, enforcement of capacity of power, strict punitive measures for corruption and raiders, minimizing of government regulation of various spheres of life, etc. Mechanisms proposed in this article will help to reduce the shadow economy and to increase the efficiency of legal economy.

KEYWORDS: shadow economy, corruption, tax evasion, GDP, Global Corruption Barometer, Doing Business.

### Introduction

The growth of the shadow economy leads to structural distortion and imbalance of social and economic development, is an obstacle of the processes of state building in the country, doesn't favor to democratization of the society and to the European integration of Ukraine.

Activity in shadow economy is considered as criminal offence and explained by deviation from common social standards. But it's necessary to take into account that Ukraine is characterized by social and economic instability, legislative and administrative confusion etc. That is why in our opinion shadow economy has to be considered not only as deviation, but also as a forced behavior. A lot of kinds of activity are conducted legally, but final results aren't shown with the aim of tax evasion. It's widely known that economic subjects try to act rationally, so it's logic to imagine that in the conditions of shadow economy they act according to this principle.

Therefore strategy of struggle with shadow economy has to develop favorable conditions for legal activity, to take into consideration interests of entrepreneurs instead of using administrative-command methods.

### Shadow economy as one of the most important problem of Ukraine

Official statistic data concerning gross domestic product (GDP) of Ukraine since 1991 doesn't seem truthful. According to it GDP of Ukraine decreased

significantly comparing with rate observed in 1990. The volume of GDP of Ukraine declined almost twice during 20 years (Fig. 1).

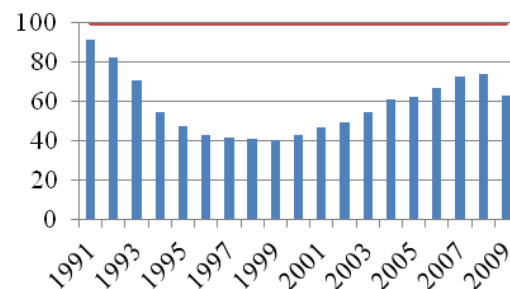
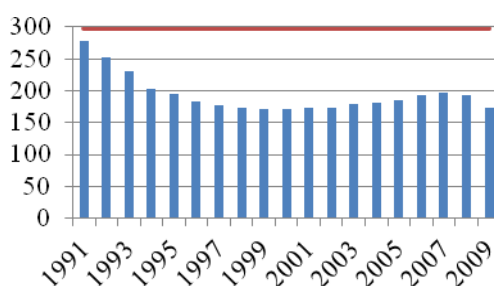


Figure 1. GDP of Ukraine comparing with 1990, %

Visible decreasing of GDP of Ukraine doesn't coordinate with other statistic data, for example, producing of electrical energy. Energy, especially electrical, is one of the most important product of industrial society. According to results of investigations a lot of indicators depend on production of electrical energy. It's widely known that production and consumption of electrical energy is a very important indicator of progress. Rates of production of electrical energy of Ukraine don't decrease as GDP (Fig. 2).



**Figure 2.** Production of electrical energy in Ukraine comparing with 1990, billions kilowatts per hour

This situation can be explained by unofficial economic activity. This is one of the most important problems for Ukraine.

**Groups of shadow economy**

Shadow economy has different displays. The corruption, as a primary source of shadow economy activities, can be detected in almost every activity of human life in Ukraine. As it can be seen from the Table 1 it permeates such spheres as political parties, parliament, police, business, media, public officials, judiciary, NGOs, religious bodies, military and education.

Depending on conditions and other significant characteristics, shadow economy can be divided into two big groups. The first group is tightly connected with the sphere of criminal offences. It is very dangerous to national economy and includes drugs, weapons trade, racketeers etc. Moreover, corrupt officials are also connected with this group.

Scales of shadow economy of this group significantly depend on high-quality legislative base and law supremacy. This group is more harmful than the second that will be presented further in the article. It is very hard to combat this type of shadow economy, since the ones who organize it are usually at the top of either power branches.

The second group of shadow economy isn't fully illegal, but by its nature it is out of legal environment. This activity is realized by shadow entrepreneurs. They have many reasons to hide their business activities. One of the main reasons "to stay in the shadow" for them is unbearable tax burden and different barriers in doing business. All these factors should be considered as causes of shadow economy if misused by the government.

**Table 1.** Global Corruption Barometer 2010 results for Ukraine

Question	Answer		
	Decreased, %	Same, %	Increased, %
In the past 3 years, how the level of corruption changed?	7	63	30
To what extent do you perceive the following institutions to be affected by corruption? (1 – not at all corrupt, 5 – extremely corrupt)	Political parties		4,0
	Parliament		4,1
	Police		4,3
	Business		3,7
	Media		3,2
	Public officials		4,1
	Judiciary		4,4
	NGO		3,2
	Religious bodies		2,3
	Military		3,5
Education		4,0	
How would you assess current government's actions in the fight against corruption&	Ineffective, % 59	Neither, % 24	Effective, % 16

On the Table 2 you can see Doing Business 2011 data for Ukraine. The overall "Ease of Doing Business" rank

(out of 183 economies) is 145<sup>th</sup> (in 2011) and 147<sup>th</sup> (in 2010).

**Table 2.** Doing Business 2011 Results for Ukraine

Topic rankings	DB 2011 Rank	DB 2010 Rank	Change in Rank
Starting a Business	118	136	↑18
Dealing with Construction Permits	169	181	↑2
Registering Property	164	160	↓4
Getting Credit	32	30	↓2
Protecting Investors	109	108	↓1
Paying Taxes	181	181	No change
Trading Across Borders	139	139	No change
Enforcing Contracts	43	43	No change
Closing a Business	150	145	↓5



These two groups of shadow economy and their subjects are related as they have the same aims and same ways of realization. But these groups also have considerable peculiarities:

- Criminal structures act mostly in the sphere of distribution and redistribution of profits. These structures misappropriate part of profits illegally (violence, blackmail, murder etc.). And shadow entrepreneurs are owners of profits as usually, but they're enforced to take them out from regulatory regime;

- First group of shadow subjects is interested in conditions favorable to decreasing of shadow economy such as disorder in the country, incapable or corrupted government. On the contrary, shadow entrepreneurs are mostly interested in changing the situation as it will increase life quality in the country.

### Size of shadow economy

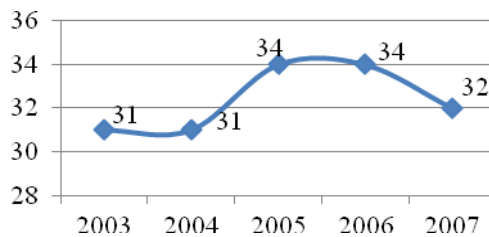
To struggle with shadow economy it's important to estimate its volume. This task is very difficult as shadow economy tries to escape from measuring. But without this economic development and forming of appropriate state policy are impossible.

As usually methods of estimating of shadow economy divides into two groups:

- Macromethods (indirect) based on indicators of official statistics, data of tax and financial institutions, these methods provide to high result;

- Micromethods (direct) based on questioning of population, tax revisions etc., but these methods provide too low result as information is incomplete and distorted.

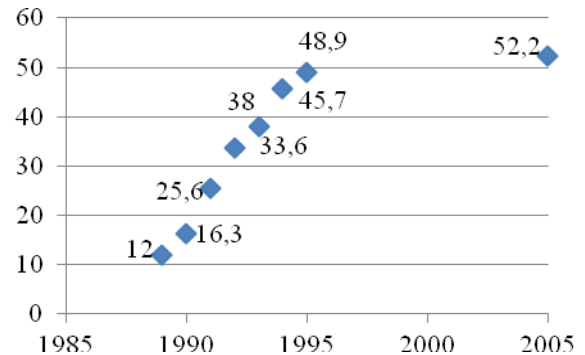
According to the Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine which is responsible for this indicator shadow economy is equal to the one third of GDP of Ukraine (Fig. 3).



**Figure 3.** Size of shadow economy in Ukraine, % from GDP

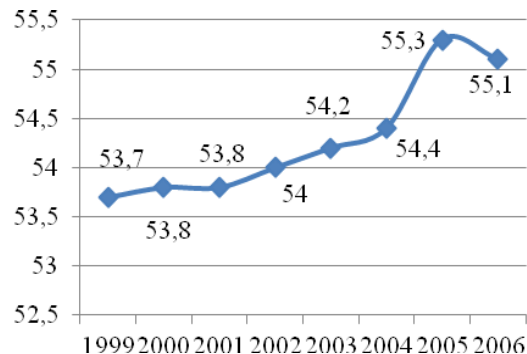
Critical rate for economic security of the country is 30% of GDP. It's worth to say also that 2007 is the last year of official publication of this indicator. In 2008 and 2009 it's possible to find the number of 36%, but it's not official estimation. Data provided by Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine doesn't coordinate with data provided by relevant international

institutions and foreign scientists. For example, latest results of investigations of World Bank's scientists are shown on the Figure 4. In 2005 Ukraine has 10<sup>th</sup> biggest size (as a percent of GDP) among 104 countries after Georgia, Bolivia, Panama, Azerbaijan, Peru, Zimbabwe, Tanzania, Nigeria and Thailand.



**Figure 4.** Size of shadow economy of Ukraine, % of GDP

Very interesting investigation was conducted by Friedrich Schneider (Austria) and Andreas Buehn (Germany). It presents estimations of the shadow economies for 120 countries, including developing, Eastern Europe and Central Asian and high income OECD countries over 1999 to 2006. The data for Ukraine is shown on Figure 5.



**Figure 5.** Size of shadow economy in Ukraine, % from GDP

During 1999 - 2006 Ukraine had the second largest size of shadow economy among post-soviet countries after Georgia (Table 3), however, after The Rose Revolution Georgia experienced significant economic and political reforms. Considering the time span, many of its achievements are impressive. Among them is a significant reduction of corruption.

**Table 3.** Size of the shadow economy in 19 Eastern Europe and Central Asian Countries, % of GDP

No.	Country	Country Average (1999 – 2006)	No.		
1	Albania	34,1	11	Moldavia	48,2
2	Bulgaria	35,4	12	Poland	26,3
3	Croatia	33,4	13	Romania	36,2
4	Czech Republic	18,0	14	Russian Federation	46,6
5	Estonia	37,5	15	Slovak Republic	17,2
6	Georgia	67,8	16	Slovenia	26,7
7	Hungary	23,4	17	Tajikistan	45,2
8	Kazakhstan	43,6	18	Turkey	33,9
9	Latvia	38,2	19	Ukraine	54,3
10	Lithuania	29,1			

Estimation of size of shadow economy in Ukraine by the World Bank and Friedrich Schneider and Andreas Buehn shows that Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine underestimates its size. Actually volume of shadow economy is approximately twice bigger than it's officially announced by the government. This fact stipulates for necessity of urgent measures to legalize shadow economy.

### **Latest laws of Ukraine aimed to legalize shadow economy**

Recent achievements of Ukrainian government in this sphere are adopting of Tax Code, the Law on Access to Public Information and the Law on Grounds of Prevention and Combating Corruption.

The first Tax Code of Ukraine was adopted in December, 2010. The majority of the Tax Code's provisions will come into force on January 1, 2011. The provisions relating to the corporate profits tax will take effect on April 1, 2011. The Tax Code consolidated many Ukrainian tax laws into one document in order to simplify and update the taxation system of Ukraine. However, the language of the Tax Code still requires further improvement. The rates of the corporate profits tax and VAT will be reduced step-by-step during the coming years. For the personal income tax, a progressive scale of tax rates was introduced. The excise rates for the majority of items were increased. The computation of taxable profits becomes closer to financial accounting. New limitations on tax deduction of some expenses were established. Some categories of companies and industries will be able to enjoy tax holidays with respect to corporate profits tax. Registration of VAT invoices in the unified statutory register was introduced. If the incoming VAT invoice is not included in the register, the taxpayer will not be entitled to credit the respective input VAT. Potentially, the provision of consulting, engineering, legal, accounting, audit and IT services should not be subject to VAT anymore. Foreign individuals will be taxed according to the rules established for residents. During the transitional period from January 1, 2011, until June 30, 2011, the penalty for breach of tax law will amount to UAH 1 (approximately USD 0.125) for each offense. According to the Tax Code, if a taxpayer violates provisions of the Tax Code regarding the corporate profits tax during the second or the third quarters of the year

2011, no penalty will be applied. Generally, some penalties were decreased.

The Law on Access to Public Information was adopted in January, 2011. This Law determines procedures for exercising and securing the right of every person to access to information of public interest possessed by government agencies and other providers of public information. According to the law, access to information about the activities and decisions of public authorities should be provided according to the following procedure: the information should be published in the media and in official publications, provided on request, posted on official Web sites on the Internet, and provided through the information services of the public authorities. The law on access to public information introduces a five-day period of response to an information request or a two-day period in the case of an emergency.

The Law on Prevention and Combating Corruption (the "Anti-Corruption Law") was adopted in April, 2011. It's scheduled to become effective on 1 July, 2011 (with minor exceptions). The Anti-Corruption Law establishes a new, comprehensive and progressive framework for the prevention and prosecution of corruption offences, including various restrictions and safeguards such as: declaring both profits and expenses by civil servants; a ban on engaging in commercial activities; pre-appointment verification of candidates' statements in job applications and the examination of draft pieces of legislation by the Ministry of Justice. In particular, the Anti-Corruption Law determines what constitutes corruption, the persons who may be held liable for committing corruption offences. The Anti-Corruption Law also enunciates the state agencies and officials who are vested with the powers to implement measures to prevent and prosecute the corruption.

All above-mentioned laws will become effective only as a part of a whole complex of anti-corruption measures. Otherwise, they will be untouched document that no one will ever follow.

### **Proposed methods to legalize shadow economy in Ukraine**

To decrease the size of shadow economy of Ukraine we propose:

- creating of favorable environment for business development;

- monitoring of offshore areas;
- improvement of tax system;
- creation and implementation of a transparent set of tax incentives;
  - optimization of tax administration;
  - mechanisms of unfair payers punishment;
  - economic tax amnesty;
  - economic support of balance between fiscal and regulatory functions of taxes;
    - overcoming of illegal labor market;
    - improving of social insurance and reducing of fiscal burden on salary fund (including pension reform);
    - adequate price of labor;
    - legalization of salaries;
    - raising of public awareness, ensuring their influence on decisions;
  - state support of innovation and investment projects in real sector of economy;
  - enforcement of capacity of power;
  - strict punitive measures for corruption and raiders;
  - minimizing of government regulation of various spheres of life;
  - ensuring transparency of the real economy.

## Conclusions

Shadow economy and corruption exist in all countries, but there its size is a few percent of GDP. In Ukraine unofficial sector of economy is equal to half of GDP. The size of the shadow economy is a traditional indicator of efficiency of government economic policy. If the tax policy isn't efficient and transparent business has "to hide in the shadow". This situation is observed in Ukraine nowadays. Thus, it's necessary to explore the shadow economy and look for mechanisms to reduce its size. Mechanisms proposed in this article will help to prevent shadow economy and to increase the efficiency of legal economy.

## References

- Ahumada, H., Alvaredo, F., Canavese Benno Torgler, A., & Schneider F. (2008). The monetary method to measure the shadow economy: The forgotten problem of the initial conditions. *Economics Letters*(2), 97-99.
- Arbex, M., & Turdaliev, N. (2011). Optimal monetary and audit policy with imperfect taxation. *Journal of Macroeconomics*(2), 327-340.
- Carillo, M. R., & Pugno, M. (2004). The underground economy and underdevelopment. *Economic Systems*(3), 257-279.
- Corchón, L.C. (1992). Tax evasion and the underground economy. *European Journal of Political Economy*(3), 445-454.
- Davidson, C., Martin, L., & Wilson, J. D. (2007) Efficient black markets? *Journal of Public Economics*(7-8), 1575-1590.
- Eilat, Y., & Zinnes, C. (2002). The Shadow Economy in Transition Countries: Friend or Foe? *A Policy Perspective World Development*(7), 1233-1254.
- Feige, E. L., & Urban, I. (2008). Measuring underground (unobserved, non-observed, unrecorded) economies in transition countries: Can we trust GDP? *Journal of Comparative Economics*(2), 287-306.
- Frey, B. S., & Schneider, F. (2004). Informal and Underground Economics. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 7441-7446.
- Fugazza, M., & Jacques, J.-F. (2004). Labor market institutions, taxation and the underground economy. *Journal of Public Economics*(1-2), 395-418.
- Helberger, C., & Knepel, H. (1988). How big is the shadow economy? : A re-analysis of the unobserved-variable approach of B.S. Frey and H. Weck-Hannemann. *European Economic Review*(4), 965-976.
- Huber, J. (1985). Conceptions of the dual economy. *Technological Forecasting and Social Change*(1), 63-73.
- Jung, Y. H., Snow, A., & Trandel, G. A. (1994). Tax evasion and the size of the underground economy. *Journal of Public Economics*(3), 391-402.
- Karlinger, L. (2009). The Underground Economy in the Late 1990s: Evading Taxes, or Evading Competition? *World Development*(10), 1600-1611.
- Kazemier, B., & Van Eck, R. (1992). Survey investigations of the hidden economy: Some methodological results. *Journal of Economic Psychology*(4), 569-587.
- Keenan D., & Rubin, P. H. (1988). Shadow interest groups and safety regulation. *International Review of Law and Economics*(1), 21-36.
- Koreshkova, T. A. (2006). A quantitative analysis of inflation as a tax on the underground economy. *Journal of Monetary Economics*(4), 773-796.
- Nguyen, T. T., & Whalley, J. (1989). General equilibrium analysis of black and white markets: a computational approach. *Journal of Public Economics*(3), 331-347.
- Orviská, M., Čaplánová, A., Medved, J., & Hudson, J. A cross-section approach to measuring the shadow economy. *Journal of Policy Modeling*(7), 713-724.
- Schneider F. (2005). Shadow economies around the world: what do we really know? *European Journal of Political Economy*(3), 598-642.
- Schneider, F. (2007). Casting light on the shadow economy. *The New Scientist*(2611), 46.
- Schneider, F., & Lundager, J. (1986). The development of the shadow economies for Denmark, Norway, and Sweden: A comparison. *European Journal of Political Economy*(3), 351-394.
- Schneider, F. & Buehn, A. (2007). Shadow Economies and Corruption All Over the World: Revised Estimates for 120 Countries Economics. *Economics E-Journal*(1)
- Smith, S. (1989). European perspectives on the shadow economy. *European Economic Review*(2-3), 589-596.
- Strand J. (2005). Tax distortions, household production, and black-market work. *European Journal of Political Economy*(4), 851-871.
- Turnovsky, S. J., & Basher Md. A. (2009). Fiscal policy and the structure of production in a two-sector developing economy. *Journal of Development Economics*(2), 205-216.

## SHADOW ECONOMY: UKRAINIAN CASE

### Summary

Significant size of unofficial sector of Ukrainian economy is one of the most important and complicated problem facing the country after the collapsing of USSR. This phenomenon restrains the economic growth, welfare of the population, democratization of the society and European integration of Ukraine. Increasing the shadow economy also implies a reduction in state revenues, which creates state budget deficit problems.

The existence of shadow economy in Ukraine is confirmed by a lot of facts, for example, disparity of decreasing of GDP of Ukraine and production of electrical energy during 20 years of independence. Production of electrical energy is an indicator of the progress and it's impossible to hide it.

Shadow economy is divided into two groups. First group include crime and corruption, especially in governmental sector. The second group includes entrepreneurs who are forced to hide their incomes because of too high tax burden or bureaucracy.

So, first group is tightly connected with criminal offences. This group includes drugs and weapons trade, racketeers etc. Corrupt officials are also connected with this group. Criminal structures act mostly in the sphere of distribution and redistribution of profits. These structures misappropriate part of profits illegally (violence, blackmail, murder etc.). According to Global Corruption Barometer 2010 results for Ukraine the level of corruption has increased in the past 3 years; judiciary, police, public officials, Parliament, political parties are extremely affected by corruption; current government's actions in the fight against corruption are ineffective.

Second group of shadow economy isn't fully illegal, but by its nature it is out of legal environment. This activity is realized by shadow entrepreneurs. One of the main reason "to hide in the shadow" for them is tax burden and different barriers in doing business. According to Doing Business 2011 data for Ukraine the overall "Ease of Doing Business" rank (out of 183 economies) is 145th (in 2011) and 147th (in 2010).

There are two approaches to measure shadow economy. These two approaches are called macro (based on indicators of official statistics, data of tax and financial institutions) and micro (based on questioning of population, tax revisions, etc.) approaches.

There're several different estimates of size of shadow economy in Ukraine. According to the Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine which is responsible for evaluation of this indicator shadow economy is equal to approximately one third of GDP of Ukraine. But according to the World Bank and famous F. Schneider it's more than a half of GDP. As it is seen, the data provided by Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine does not coordinate with the data provided by relevant international institutions and foreign scientists.

In 2010 and 2011 Ukrainian Parliament adopted several laws to minimize unofficial sector such as first Tax Code, the Law on Access to Public Information and the Law on Prevention and Combating Corruption. The Tax Code consolidated the hundreds of currently existing laws, regulations and interpretations, which are in many cases inconsistent with one another into one document in order to simplify and update the taxation system of Ukraine. The Law on Access to Public Information determines procedures for exercising and securing the right of every person to access to information of public interest possessed by government agencies and other providers of public information. The Anti-Corruption Law establishes a new, comprehensive and progressive framework for the prevention and prosecution of corruption offences, including various restrictions and safeguards such as: declaring both profits and expenses by civil servants; a ban on engaging in commercial activities; pre-appointment verification of candidates' statements in job applications and the examination of draft pieces of legislation by the Ministry of Justice.

Finally, several economic, political and social methods of creating a favorable environment for business development are proposed. They include monitoring of offshore areas; improvement of tax system; creation and implementation of a transparent set of tax incentives; optimization of tax administration and others.

KEYWORDS: shadow economy, corruption, tax evasion, GDP, Global Corruption Barometer, Doing Business.

---

**Illia Savchenko.** Degree: PhD in Public Administration. Workplace: Kharkiv Institute of Finance of Ukrainian State University of Finance and International Trade. Position: The Head of Organizational and Scientific Department, Associate Professor of the Department of HRM, Management and Labor Economics. Research interests: public administration, corruption, civil society institutions and their role in combating corruption, shadow economy, development of open society. Publications: 50 publications, 3 monographs, 2 tutorials, participated in both national and international scientific conferences and methodological trainings. Address: Pletnovskiy lane, 5, Kharkiv, Ukraine. Telephone: +3(8) 050 400 27 46. E-mail: sailgr@rambler.ru.



## THE REALIZATION OF FISCAL DECENTRALIZATION PRINCIPLE AND LOCAL TAXES IN LITHUANIA

Gediminas Davulis<sup>1</sup>, Neringa Slavinskaitė<sup>2</sup>

<sup>1</sup>*Mykolo Riomerio universitetas*, <sup>2</sup>*Tarptautinė teisės ir verslo aukštoji mokykla*

### Abstract

The article deals with the possibility of developing fiscal decentralization and its main part – the institute of local taxes in Lithuania. General principles of tax distribution on the state and local government levels are discussed. The experience of contemporary democratic states and current situation in the sphere of local taxes of countries of European Union and other democratic countries is considered. The situation in the sphere of the local taxes in Lithuania and correspondence of the legal basis of local self-governments in Lithuania to the requirements of the European Charter of Local Self-Government is discussed. The budget's structure of Lithuanian municipalities from the point of view of fiscal decentralization is analyzed. The analysis showed, that non-tax income, which can be mostly influenced by local governments, comprises but an insignificant share of all local governments income and its significance is not great. The local taxes do not play an important role in municipal budgets too, because these taxes comprise but a small share of municipal budgets. The volume of state subsidies for budgets of local authorities comprises more than a half of their total revenues. This fact testifies rather a low level of fiscal decentralization in the country. Similar situation is in the level of individual municipalities. The comparative analysis budget structures of the Vilnius and other capitals of EU countries showed that situation in Vilnius, Dublin, Riga and Tallinn municipalities is similar and characterizes by low degree of financial independence of municipalities. On the other hand budget structure of Paris and Warsaw municipalities indicates a high level of fiscal decentralization, which is much higher than that of the Vilnius municipality. The means are proposed that will enable us to develop the institute of local taxes up to the European level, i.e. the taxes allocated to the self-government to legalize as a local tax, rendering an opportunity to set its tariffs within the statutory limits and some new local taxes, could be legalized.

KEYWORDS: local taxes, fiscal decentralization, budgets of local government.

### Introduction

The main principle of democracy – the right of citizens to participate in public affairs – can be most effectively realized by means of local self-government. The self-government means, that local government have the right and ability within statutory limits to run a certain part of public affairs following the interests of local residents, assuming the full responsibility. The significance of independent activities the self-government to modern democracy is also emphasized by the European Charter of Local Self-government (1985), stating that “the institutions of self-government are the basis of any democratic system”. These principles correspond to the modern tendencies in the countries of western democracy that causes processes of decentralization both in the spheres state governance and economies.

The process of decentralization in the economy of the public sector takes the shape of so-called fiscal decentralization. The fiscal decentralization is understood as an increase in the financial independence of local authorities, separating the functions of the local and central government in the public sector of economy, adequately distributing the financial resources for the realization of these functions. The level of the fiscal decentralization also characterizes the degree of independence of local government since the local government is independent as much as it has financial resources to fulfill its functions.

Local taxes are one of the major conditions of fiscal decentralization, as well as extension of independence of

self-government. In the countries of EU or any other countries of western democracy the institution of local taxes is developed enough. In Lithuania this problem is still waiting for the solving. The problems, connected with the local taxes, were considered by both foreign, and the Lithuanian scientists, basically in the fiscal decentralization aspect. Between of foreign and Lithuanian authors it is worth mentioning. (Bird 1998; Musgrave 1989; Oates 1993; Rosen 1998; Stiglitz 2000; Astrauskas, Strizkaite 2003; Davulis 2007, 2008, 2009; Rimas 2005; Staciokas 2003; Staciokas, Rimas 2004), etc. The general problems of fiscal decentralization and state local finances are considered in (Daflon 2002; Fiscal federalism and state local finance 1998; Baltuskiene 2004; Buskeviciute 2008; Rimas 1999). Special problems of Lithuanian taxes system an local self-government are discussed in (Dilius, Kareivaite, 2010), (Rudyte at all, 2009), (Žilinskas, 2010).

In this article the situation in the sphere of local taxes in Lithuania and the foreign experience in this sphere are discussed. The article offers solution to improve this situation, with regard a further integration of Lithuania with the European Union.

### Principles of the realization of fiscal decentralization by tax distribution

The major function of the state public sector is to provide of public goods to the inhabitants of the country both the state level and that a local governing. However, to realize these activities the adequate resources are

necessary on both levels. The main principle of distribution of financial resources at different levels of governing is expressed in the rule of fiscal decentralization. Thus based on the concept of fiscal decentralization that justifies the separation of the central and local government, we should build such a structure of the public finance in which each level of government would have sufficient resources of income for fulfillment of the functions entrusted to it. This financial structure includes allocation of tax sources both to the central and local level of government. The taxes assigned to local level of government, are treated as local taxes. This principle corresponds to the requirement of the European Charter of Local Self-government., that financial resources for governing should be proportional to the obligations established by the Constitution and laws. The economic basis of such decentralization is an increase in efficiency of the public economic sector by means of the optimal distribution of economic functions in the public sector of economy. Actually, the centralized supply of standard blessings, without consideration specificity of the requirements of population in separate regions of the country, causes inadequacy supplied goods to the social needs. Therefore the decentralization of the public sector helps increase economic efficiency by establishing better conditions for providing public goods which correspond to the needs of consumers.

The distribution of taxes between the central and local government levels is based on the fact that delegation of the most part of right to the central government is inefficient, because fiscal independence and responsibility of the local government is limited. On the other hand, delegation of too extensive autonomy to local authorities can also be unacceptable from the point of view of macroeconomic stability and effective resource allocation. These are main principles on the basis of which taxes are attributed to the state level of governing and to the level of local governing. Income from the latter taxes falls to the local budgets. Taxes the basis of which is equally distributed in the territory of the country are the most suitable to be as local taxes. Otherwise, taxes are assigned to the state level (for example, taxes on natural resources). It is important to remember, that the size of local taxes correspond to that benefit which is received by the inhabitants of a district in the form of public goods. It is considered, that such conformity induces the tax payers to pay taxes voluntarily and correctly. Taxes, the basis of which is mobile, are attributed to the state level, as their ranking to the local level can cause a so-called Tiebout effect. Such taxes the basis of which can be transferred to the territory of other jurisdiction are not included in local taxes. One more important issue connected with local taxes, is their administration. The most reasonable principle would be as follows. If local taxes were easily administered, an institution authorized by the local government could charge them as well.

On the contrary it is more reasonable that an institution controlled by the central government collected taxes because it has greater administrative forces for collection of taxes than the local government and, consequently, tax collection costs more cheaply. That is the effect of economies of scale in the administration of taxes. So, the taxes, of which base is easily established,

equally distributed and steady, they cannot be transferred to the other administrative territory, they are easily administered and more beneficial are best for local taxes.

Usually the taxes, that generate the greatest income, are attracted to the state, because the central government does not wish to lose financial weights. According to the European Charter of Local Self-Government bodies of the self-government even receive a part of the financial resources from the local taxes and charges, whose size is set by them on the basis of the status. Despite of this decree as usual the central government limits the autonomy of local government by setting the taxation of local taxes. The freedom of local governments confine by an opportunity to choose the tax rates within limits set by laws only.

Analysis of the national budget has shown (Davulis, 2007), that the degree of the fiscal centralization is much higher in Lithuania than in the western countries of the modern economy. Such a result is no surprise, because the traditions of self-government in the western countries have been created for decades, and so they have a wide autonomy in the sphere of economy. Lithuania, in this sense, lags behind from western countries. However, after its integration into the European Union, it is necessary to develop the independence of institutions of self-government.

### **Local taxes in foreign countries**

The institution of local taxes is well developed in foreign countries. Local taxes are legalized. Though the local authorities have some power in setting the size of local taxes and their basis, however in the majority of countries with modern economy the central government limits the power of local authorities in this sphere. Note, that among all kinds of taxes, the local taxes are growing most rapidly. For the last 40 years in the United Kingdom and in France they have increased almost 5 times, in the USA – up to 8 times. In the structure of local budgets of foreign countries, local taxes make up quite a large part, sometimes reaching almost half the income at the budget or more (Staciokas, 2003). In different countries there can be a different structure of local taxes. In some countries one local tax is established, in others some local taxes are combined. In case of self-government where the public sector is more developed, some local taxes are usually introduced. In self-government with a less developed public sector, where the level of responsibility is minimal, it suffices one kind of local taxes. In order to determine which system of local taxes suits this or that local government better, it is necessary to take into account many factors: capability of local authorities to administer local taxes, the volume of providing public services financed by local taxes, and even the conventional culture of tax payment.

In foreign countries we can distinguish three basic kinds of local taxes providing the greatest part of incomes in budgets of the local government: a profit tax, a property tax and a tax on economic activities. In different countries these taxes have different significance. The profit tax is rather enough widespread as one of the major financial sources for local authorities. This tax dominates, for example, over the structure of local taxes in the

Scandinavian countries. There income related to those taxes make up from 40 percents (Norway) to 60 percents (Sweden) of the total amount of all financial resources. On the other hand, in the countries such as France, Ireland, the United Kingdom, Holland profit taxes are attributed to the central government. In the Anglo-Saxon countries including Australia, the USA, Holland and others, the property taxes dominate in the structure of local taxes. Income of local budgets of these taxes ranges from 5 percents (Holland) up to 20 percents (Germany) of the volume of all revenues. The tax on economic activities dominates is the structure of local taxes of Austria, France, USA.

Analysis of the structure of local taxes of some countries (Buskeviciute 2005; Staciokas 2003) confirms the statements mentioned above. In Canada the local authorities are entitled to use only one local tax, the property tax, the basis of which consists in the real estate. The minimum tax tariff is 0.5 - 1 percents of the property value, but for some kinds of activities local government may establish much higher tariffs (for example, for manufacturing alcohol - 140 percents of the value of real estate). The tax is not applied for some kinds of the real estate (educational institutions, churches, public hospitals, etc.) Though the local governments have the right to set the amount of the property tax, they are obliged to adhere to the requirements established by the federal government.

In the structure of local taxes of countries Northern Europe countries (Sweden, Norway, Finland and Denmark) only one local tax dominates, for example, in Sweden - a profit tax. Local taxes are collected by the central government which allocates them to local governments. The tax system of Germany is widely developed. Therefore revenues of local government budgets are obtained from different sources. The most important taxes are tax on economic activities, the income tax of natural persons and the property tax. The tax on dogs which can be large enough is specific, and it goes to local budgets.

In England only one tax falls to the local budgets - the property tax, whose tariffs in different areas differ depend on the requirements of financial resources. Apart from the above tax, local authorities have the right to collect other taxes as well. In Italy the basic local tax is the profit tax which is charged and its size is set by the central government. Inheritance and donation property taxes are also paid to the local budgets. Tax revenues in local budgets reach about 24 percents.

The most important local tax generating the greatest income to the budget of local government in Spain is the property tax. Apart from it, taxes on economic activities and on mechanical means of transport are paid too. There are obligatory local taxes. There are other local taxes, so-called freely chosen taxes. The size of taxes on the economic activities is set by the local government within the limits established by the state. The amount of taxes on mechanical means of transport and their base is set by the state, depending on the type of the means of transport and power of the engine. The tax system of France is controlled centrally. Here the clearly separated taxes are collected in the state and local budgets. The taxes on professional activities, as well as the profit and the

property taxes dominate in the local budgets. The tax system in Japan is original. Local taxes are higher, but budgets of the local government are formed only of their own means, except for poorer local governments that receive additional revenues. The most important local taxes include the property taxes, the taxes on income of inhabitants and the urban planning of municipality taxes.

The analysis of local taxes in foreign countries (Davulis, 2009) made has shown that there is no local tax that would be preferred in all the countries. Which local tax (or taxes) would be the most suitable for any country also depends on the economic situation, the power system and traditions. Quite weighty arguments can be for the property tax as the basic local tax because it meets the requirements of a good tax, for example, its base is easily determined and rather stable. On the other hand, the profit tax can be taken into account as well. Both the profit tax and that of economic activities have good properties from the fiscal point of view. Both taxes are paid not only by the local residents, but also by the arriving people. The taxes are flexible and they can be easily administered.

### **Situation in the sphere of the local taxes in Lithuania**

As it has been shown in the modern democratic countries the institution of local taxes is developed well enough. Local taxes in foreign countries make up a significant part of income in local budgets, and taxes are legalized by the laws. Meanwhile in the regulation in Lithuania there is no a clear concept of local taxes. On the other hand, a certain part of tax income is given to local budgets according to regulations and other legal acts binding in the Republic of Lithuania. Taxes aimed at local governments (except the inhabitants' income tax) in some sense can be treated as local, but the right of the self-government to influence their amounts is not great. The state tax institutions collect the inhabitants' income tax and distribute it between the state and local budgets in compliance with rules set by laws. The local authorities do not have possibilities to influence this tax. Thus the inhabitants' income tax can not be treated as a local tax.

The following taxes and payment are connected with local budgets by laws and other legal acts in the Republic of Lithuania:

- the inhabitants' income tax
- the tax on pollution of environment
- the taxes on state natural resources
- the tax on lottery and gambling games
- the tax on income obtained from hunted animals
- the tax on the incomes received from any activity that requires business certificates
- the real estate tax
- the inherited property tax
- the ground tax
- the taxes on sale and lease of the state ground that is not used for agriculture
- the payment for the lease of the state ground and reservoirs of the state water fund
- charges.

The local government can set the tax on the incomes received from activities that require business certificate,

the charges, real estate tax, tariffs for the state land lease in limits set by laws or decisions of the Government. In all other cases the local government can reduce the tariff of the tax or, in general, to refuse the tax by covering the financial losses by means of the budget. On the other hand, these taxes and payment attributed to local governments make up a small part of income of the local budgets.

A local government has no freedom in imposing taxes on the income of inhabitants, on pollution of the environment and on natural resources of the state. These taxes are so-called distributive ones because incomes from these taxes are divided between the state and local government budgets in proportions set by the laws. In accordance with the law of taxes on natural resources of states a fixed share (70 percent) of income obtained from hunted animals and the same share of income obtained from the tax on pollution of the environment are attributed to local budgets. In accordance with the law of the tax on lottery and gambling games only incomes from small lotteries are attributed to local budgets. All taxes except the payment for the lease of the state ground, which directly goes to the local budget, are collected by the state tax inspectorates. Territorial state tax inspectorates transfer to municipal budgets all tax revenue attributed to them.

Meanwhile transfer of the shared inhabitants' income tax is more complex. In accordance with the law on the municipal budgetary revenue estimation methodology, different amounts of distributing the income tax collected from inhabitants are applied in each municipality. Before transferring a certain percentage of inhabitants' income tax to the municipal budget, county tax inspectorates transfer a certain share of this tax to the budget of the compulsory health insurance fund and state budget in proportions set by law. County tax inspectorates then transfer to the municipal budgets a certain percentage of inhabitants' income tax which is indicated in the law.

After signing the Association agreement, Lithuania is committed to observe the recommendation of the Committee of Ministers of the Council of Europe on "The Equalization of Resources of Local Authorities". It is most important to establish the system of local government financing which would allow us to equalize financial capacities of local government in order to enable them to provide services of the same level, scope and quality. Financial recourses transferred to the State Treasury by the municipalities – donors, i.e. municipalities of Vilnius, Kaunas, Klaipėda, and the Mažeikiai region, are used to equalize fiscal recourses of municipalities. Municipalities, which receive lower revenues than average from the income tax of residents for one person, get the support through the inhabitants' income tax which is in the State Treasury as state subsidies. Thus the local governments have not possibilities to influence the income tax of inhabitants because this tax can be treated as state subsidies of a special kind.

## **The analysis of budget structure in Lithuanian municipalities**

The main part of financial resources of local authorities is counted up in their budgets. Legal acts set the following kinds of budgeted receipts for local authorities:

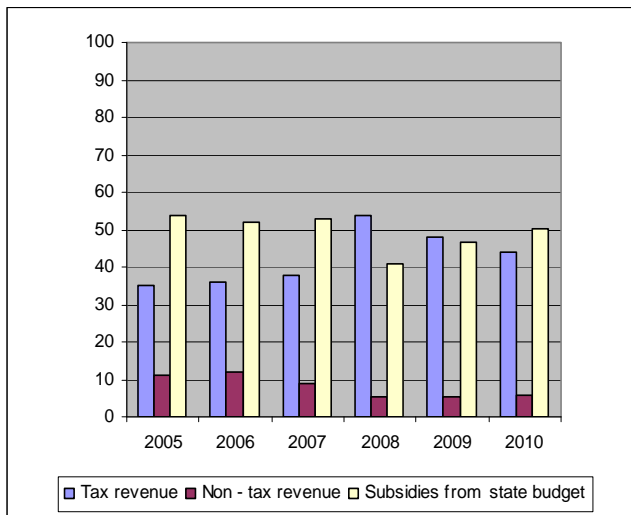
- tax revenue comprised of taxes assigned to local authorities and a part of common taxes set by law,
- non-tax revenue received from the property of a local authority, local charges, fines, and other non-tax sources,
- subsidies and grants of the state budget.

The first two kinds of income can be relatively called as the own income of local authorities. The ratio between the own income of local authority and state subsidies characterizes the independence degree of the local authority. Contrary to foreign countries where the own resources completely depends on the decisions made by local government, Lithuanian local authorities have limited possibilities to control this kind of resources. Thus the own resources of Lithuanian local authorities do not quite correspond to their conception.

State subsidies to local budgets are indispensable so that financial resources of local governments were adequate to the functions assigned to be performed by them. Subsidies are attracted directly and are distributed into the common and purposive ones. The order of attracting subsidies is regulated by the law of the Republic of Lithuania on the methodology of municipal budget income estimation. A common subsidy of the state budget is attracted to local budgets for equalization differences between income and expenditure structures, determined by factors not dependent on local governments. Purposive subsidies to municipal budgets are attracted in order to perform state functions prescribed to them, as well as to realize the programs approved by the Seimas and Government. Amounts of subsidies for local governments are approved by the law on state and municipality budget financial indices of the corresponding budgetary year. Obviously, state subsidies, especially the purposive ones, are related with more rigid obligations of local authorities.

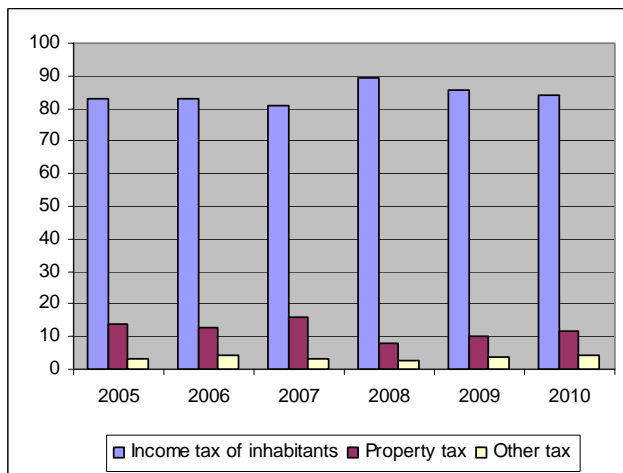
All the three kinds of income: tax income, non-tax income, and subsidies – in local government budgets have a different comparative weight (Fig 1). Tax income and subsidies comprise the largest share of municipal budget income. Meanwhile non-tax income, which can be mostly influenced by local governments, comprises but an insignificant share of all local governments income and its significance is not great. As it is shown in the Fig. 1, the volume of state subsidies for budgets of local authorities comprises more than a half of their total revenues, except for 2008 years (41 %) and 2009 (49 %). This fact testifies rather a low level of fiscal decentralization in the country.





**Figure 1.** The dynamic of revenues of Lithuanian municipal budgets (%) in 2005 – 2010 (<http://www.stat.gov.lt>)

The income tax of inhabitants makes up the largest share (over 80 %) of the aggregate tax income of all local government budgets (Fig 2). The other taxes, i.e. local taxes, do not play an important role in municipal budgets, because these taxes comprise but a small share of municipal budgets.



**Figure 2.** Tax revenues in Lithuanian municipal budgets (%) in 2005 – 2010 (<http://www.stat.gov.lt>)

Lithuanian municipalities have a greater influence on establishing the amount of local charges. Though according to the law on charges, municipal councils have the right to determine eleven types of local charges, the institute of local charges is poorly developed. Incomes from local charges approximately comprise only 1% of all the municipal budget revenue. In accordance with the Law of charges, the common council has a right to set local charges in its territory for giving permissions.

Thus tax income and subsidies comprise the largest share of municipal budget income. Meanwhile non-tax income, which can be mostly influenced by local governments, comprises but an insignificant share of all local governments income and its significance is not great. The inhabitants' income tax makes up the largest share (over 80 %) of the aggregate tax income of all local government budgets. The rest taxes do not play an important role in municipal budgets, because these taxes

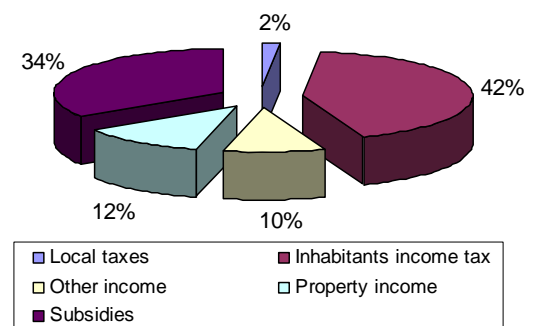
comprise but a small share of municipal budgets. The volume of state subsidies for budgets of local authorities comprises more than a half of their total revenues. This fact testifies rather a low level of fiscal decentralization in the country.

Thus as it is shown in the works (Davulis, 2007, 2008), the degree of financial independence of local governments and level of development of the institution of the local taxes in Lithuania are insufficient and lag behind the European level. So, after integration of Lithuania into the European Union, it is necessary to strengthen and develop the institution of local taxes.

**The comparative analysis budget structures of the Vilnius and other capitals of EU countries**

The budget of the Vilnius municipality is the largest of all the budgets of municipalities in Lithuania, however, in terms of financial independence the situation in this municipality is analogous to other Lithuanian municipalities. Let us analyze the budget structure of the Vilnius municipality and compare it with that of other EU countries municipalities – Riga, Tallinn, Warsaw and Dublin – in terms of fiscal decentralization and local taxes. The statistical data of Vilnius, Warsaw and Dublin municipalities are used for the analysis. The degree of financial independence of municipalities is shown by the volume of subsidies from the state budget. The high level of grants in the total income structure means a relatively lesser financial independence of local governments, because state budget grants are associated with concrete obligations.

The analysis shows, that both - subsidies of state budget (34 %) and inhabitants' income tax (42 %) make up a considerable share of the Vilnius municipality budget revenues. Meanwhile, the non-tax revenue that can be influenced by the municipality at most as well as local taxes (i.e., taxes attributed by laws to local governments) makes up a very small share in the total budget revenues. This fact indicates that financial independence of the Vilnius municipality is rather limited. The budget structure of Vilnius city in 2010 is represented in Fig. 3 (in percentage).



**Figure 3.** Budget revenue structure of the Vilnius municipality in 2010. (<http://www.vilnius.lt/newvilniusweb/index.php/233/?iteMid=1098>)

We see that subsidies and inhabitants' income tax that cannot be influenced by the municipality make up 76% of

all income of budget. Only 24% of budget revenues can be influenced by the municipality to a larger or smaller extent. The main taxes, attributed to local governments by laws that can be treated as local, included real estate, ground and inherited property taxes as well as the one on state natural resources and environment pollution. The share of all property taxes (real estate, ground, inheritance) in the Vilnius budget 2010 made up 12% of the total budget revenues. Thus the share of all rest local taxes in Vilnius budget in 2010 comprised only 2% of the total budget revenue.

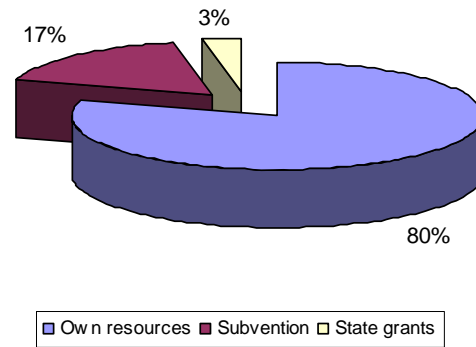
Lithuanian municipalities have a greater influence on establishing the amount of local charges. Though the common council of a local government makes their own decision on local charges and approves the rules, the institution of local charges is poorly developed in Lithuania. Income of Vilnius municipality from local charges constantly grow, however, their share in budget revenue does not exceed 1%. Thus, this income plays an insignificant role in increasing financial independence of Vilnius municipality.

The institution of local taxes in Poland is legalized on the constitutional level. The Polish Constitution, clause 168 of April 2, 1997, states that "territorial units of local government have the right to determine the tax and levy rate in the order established by laws". This provision consolidates financial independence of the Polish municipalities. The Constitution of the Republic of Lithuania, clause 121, declares that "common councils have the right to determine local levies within the framework and order established by the law and they also may provide tax and levy privileges at the expense of their budget". So the Polish Constitution grants more rights to municipalities than the Lithuanian Constitution - to determine not only levies, but also taxes.

The general principles for the budget structure of Polish municipalities are regulated by the law on income of territorial units, adopted on 13 November, 2003. This law fixed the budget revenues of municipalities as follows:

- own resources
- subvention
- purposive grants from the state budget.

In addition, the law provides supplementary income of local governments, received from foreign resources, funds from the EU budget as well as the means set by other laws. State budget grants can be allotted for carrying on state functions, assigned by law, and for financing independent or contractual functions. Grants can also be allotted from purpose related funds. The structure of budget revenues of the Warsaw municipality in 2010 is presented in Fig. 4.



**Figure 4.** Structure of budget revenues of Warsaw city in 2010

([http://bip.warszawa.pl/Menu\\_przedmiotowe/budzet\\_poli\\_tyka\\_finansowa/default.htm](http://bip.warszawa.pl/Menu_przedmiotowe/budzet_poli_tyka_finansowa/default.htm))

Thus, we see that grants and subvention of the Warsaw budget have an insignificant comparative weight - 3% and 17% of the total budget revenues, and all the remaining income, received from local taxes and independent activities of municipalities, makes up 80% of the total budget revenues. Such a budget structure of Warsaw indicates a high level of municipality independence and fiscal decentralization. Thus, the financial independence level of the Warsaw municipality is much higher than that of the Vilnius municipality, and the institution of local taxes in Poland is more developed than in Lithuania.

Paris city budget is another budget, which will be comparing with Vilnius city budget. The following financial resources comprise budget revenues of Paris municipality:

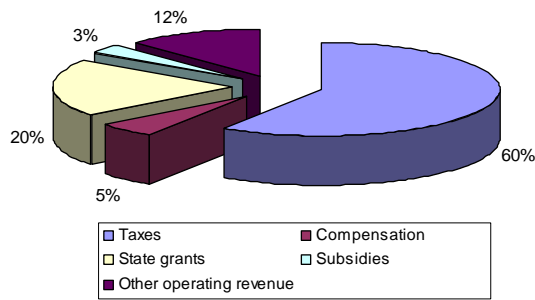
- tax;
- compensation;
- state grants;
- subsidies;
- other operating revenue.

Tax structure of Paris city is:

- direct local taxes (mortgage tax, real property tax for buildings, property tax for land, business tax from the companies);
- equivalent of direct taxes (taxes scanning and garbage disposal fee);
- other taxes (entertainment, spas, electricity, parking fees, etc.).

Other operating structure is:

- income and royalties;
- rent;
- third Beneficiaries repaid the funds;
- other current operating income.



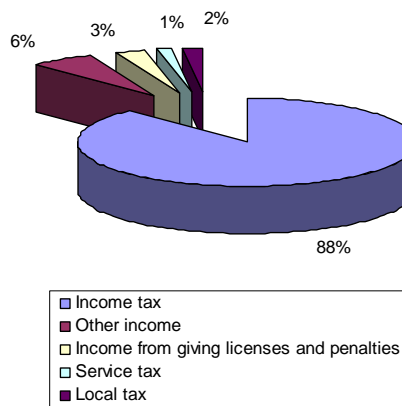
**Figure 5.** Structure of budget revenues of Paris city in 2010 ([http://labs.paris.fr/commun/compte\\_administratif\\_2010/](http://labs.paris.fr/commun/compte_administratif_2010/))

As it can be seen in Fig. 5, the tax made up the largest share, - about 60 % of the total budget revenues of Paris in 2010. State grants and subsidies made up not small - about 23 % of the total budget revenues of Paris in 2010. Local taxes (other operating revenue) make up a small share of income, - only 12 % of the local budget revenues.

A quite different situation is observed by comparing Vilnius and Dublin municipality budgets. Financial resources of Dublin municipality are comprised of the basic and purpose related funds (funds of special means, debt service, investment projects, funds of enterprise and internal services and other). The following financial resources comprise budget revenues of Dublin municipality:

- income tax;
- local taxes (income from the ownership, property taxes, municipality taxes, tobacco tax);
- service taxes;
- income from giving licenses and permissions, and penalties;
- other revenues.

As it can be seen in Fig. 6, the income tax made up the largest share, - more than 88% of the total budget revenues of Dublin in 2010. Local taxes make up a small share of income, - only 6% of the local budget revenues.

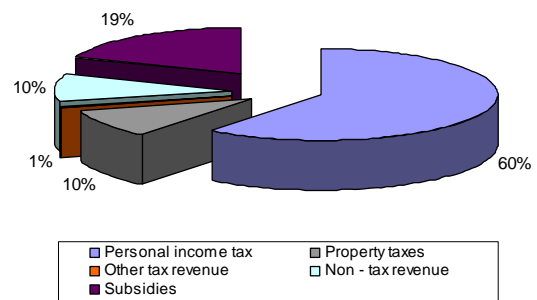


**Figure 6.** Budget structure of Dublin municipality in 2010 (<http://www.dublin.oh.us/finance/fiscal/budget.php>)

Consequently, the financial independence of the Warsaw municipality is incomparably higher than that of Vilnius municipality. On the other hand, the level of financial independence of Dublin and Vilnius municipalities is similar (if we shall treat inhabitants' income tax as state grants). Nevertheless, it is necessary to increase financial independence of Lithuania municipalities by developing the local tax institution. Another situation is observed by comparing Vilnius and Riga municipality budgets. The following financial resources comprise budget revenues of Riga municipality:

- personal income tax;
- property tax;
- other tax revenue
- non – tax revenue; subsidies.

As it can be seen in Fig. 7, the personal income tax and property tax made up the largest share, - more than 70 % of the total budget revenues of Riga in 2010. Subsidies make up not a small – about 19 % of the total budget revenue of Riga. And non – tax revenue makes up a small share of income, - only 10 % of the local budget revenues.

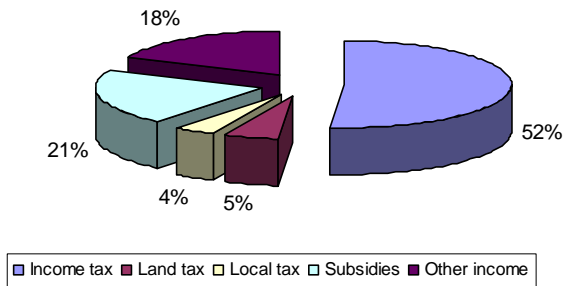


**Figure 7.** Budget structure of Riga municipality in 2010 ([http://www.riga.lv/EN/Channels/Riga\\_Municipality/Annual\\_Report/annual-report-2010.htm](http://www.riga.lv/EN/Channels/Riga_Municipality/Annual_Report/annual-report-2010.htm))

Tallinn's city budget is another budget, which will be comparing with Vilnius city budget. The following financial resources comprise budget revenues of Tallinn municipality:

- income tax;
- land tax;
- local tax;
- subsidies;
- other income.

As it can be seen in Fig. 8, more than half of Tallinn budget revenue comes from tax revenues (about 61 %), of which the importance of income tax is 52 % of the total budget revenue. And only 4 % comes from local tax. Subsidies make up not a small – about 21 % of the total budget revenue of Tallinn in 2010.



**Figure 8.** Budget structure of Tallinn municipality in 2010 (<http://www.tallinn.ee/est/g3672s55843>)

Consequently, the financial independence of the Riga, Dublin and Tallinn municipality are similar like a Vilnius city, but Paris and Warsaw municipalities is incomparably higher than these municipalities.

### Opportunities to develop the institution of the local taxes in Lithuania

As it has been shown in the modern democratic countries the institute of local taxes is developed enough. Local taxes in the budgets of local government of foreign countries make up a significant part of income, and taxes are legalized by the laws. Meanwhile in the laws of Lithuania there is no definition of the concept of local taxes. On the other hand, a certain part of tax income is assigned to local budgets by the laws of the Republic of Lithuanian and other legal acts. The taxes assigned to local governments (with exception the income of inhabitants tax) can be treated as local in the some sense, but the rights of the self-government to influence their amounts are not great

We think that strengthening of the institution of local taxes needs to be started from the legalization of local taxes, passing the corresponding law. Today there are all conditions for the property tax to become basic local tax in Lithuania (including the ground). As it has been shown by expert, the taxation of the real estate of the inhabitants used only for business had no big influence. Therefore it is necessary to expand the base of taxes and to change the tariffs. To this end, it is necessary to charge all the property belonging, both to legal, and natural persons under the property right. On the other hand, it is necessary to determine the maximum ceiling of nontaxable property in order that inhabitants having the small or average property could avoid the tax. With the growth of the living level, this ceiling could be reduced. The value of property, exceeding the nontaxable amount, is taxed by decision of the council of the local government. As local taxes it would be expedient to introduce taxes on property of juridical persons and luxury property of inhabitants as local taxes. Realization of these proposals would not refer to the majority of inhabitants, but it would have a positive effect on the income of budgets of local governments. On the other hand, these means would also have a positive side effect – they would help to settle the market of the real estate that today is obviously distorted in Lithuania.

In the light of experience of the countries of modern democracy, it would be expedient to treat a part of the

inhabitants' income tax, transferable to the budgets of local governments as a local tax with the established the right of the local government to change the tariffs within the limits set by laws. Since the part of the inhabitants' income tax, transferable to the local government, makes up a significant part of income of their budgets, such local taxes would essentially expand the financial independence of the local governments.

The input of some smaller-sized taxes is possible today. The taxation of vehicle parked in the streets and court yards, even in the largest cities of Lithuania would be useful in many cases. Such a tax would not only supplement income of budgets, but also would allow us to solve the problem of transport congestion in cities without any expensive projects and as well as would reduce the air pollution and noise. Thus, the living conditions in the cities would improve this way and affect the health of inhabitants positively.

Thus, the present conditions in Lithuania allow us to solve in principle the problem of financial independence of self – governance by consolidation and expanding the institution of local taxes corresponding to the European level. On the other hand, the degree of such independence should also depend on some specific conditions. Financial independence of the local government is only a condition for an increase in the efficiency of the public sector of the economy. The fulfillment of this condition also depends on how effectively the financial resources of the local government are used, which also means that qualification of local government workers and a level of corruption are important as well.

### Conclusions

The analysis budget structures in Lithuanian municipalities showed that subsidies and inhabitants' income tax, which can be treated as state subsidies of a special kind, comprise the largest share of municipal budget income. Meanwhile the rest taxes and non-tax income, which can be mostly influenced by local governments, comprises but an insignificant share of all local governments income. Similar situation is in the level of individual municipalities. The comparative analysis budget structures of the Vilnius and other capitals of EU countries showed that situation in Vilnius, Dublin, Riga and Tallinn municipalities is similar and characterizes by low degree of financial independence of municipalities. On the other hand budget structure of Paris and Warsaw municipalities indicates a high level of municipality independence and fiscal decentralization, which is much higher than that of the Vilnius municipality.

Thus being integrated into the European Union further Lithuania should develop the institute of local taxes as one of the major elements of fiscal decentralization. We propose such means to develop the institute of local taxes in Lithuania: legalization of local taxes by means of the corresponding law, legalization of the real estate tax as the main local tax expanding its base and the rights of the local government to set its tariff in greater limits, introduction of the part of the inhabitants' income tax into local budgets as a local tax, authorizing local

governments to set its own tariffs within the statutory limits, legalization of new local taxes, for example, the taxes on property of legal persons and on luxury property of natural persons, as well as the tax on the means of transport that would make a useful by-effect, apart from fiscal effect.

## References

- Austrasas, A., Striškaitė, (2003). J. Lietuvos savivaldybių finansinio savarankiškumo problemos ir perspektyvos. *Ekonomika*, 62, 7-20.
- Baltušnikienė, J. (2004). Fiskalinės decentralizacijos teoriniai ir metodologiniai aspektai. *Pinigų studijos*, 1, 89-02.
- Bird, R. M., Vaillancourt, F. (1998). *Fiscal decentralization countries: an overview: Fiscal Decentralization in Developing Countries*. Cambridge: University Press.
- Buškevičiūtė, E. (2005). *Mokesčių sistema*. Kaunas: Technologija.
- Buškevičiūtė, E. (2008). *Viešieji finansai*. Kaunas: Technologija.
- Dafflon, B. (2002). *Local Public Finance in Europe*. Edward Edgar publishing, Inc. Northampton, MA, USA.
- Davulis, G. (2007). Local Taxes in Lithuania in the Context of Integration into the European Union. *Social Research*, 1(9), 65-72.
- Davulis, G. (2008). Local taxes in countries of the European Union., *International Marketing and Business in the CEE Markes*. 1st International Scientific Conference. Katowice. Conference proceeding..
- Davulis, G. (2009). Analysis of situation on local taxes in Lithuania. *Intellectual Economics*, 1(5), 21-29. *European Charter of Local Self-Government*. (1985) Strasbourg.
- A.Dilius, A., Kareivaitė, R. (2010). Pridėtinės vertės mokesčio tarifo analizė Lietuvoje darnaus vystymosi kontekste. *Vadyba*, 17 (1), 9-14.
- Rattso J. (1998) *Fiscal Federalism and State-local finance*. Inc. Massachusetts.
- Musgrave, R.A., Musgrave, P. B. (1989). *Public Finance in Theory and Practice*. Washington: International Monetary Fund.
- Oates, W. (1993). Fiscal Decentralization and Economic Development. *National Tax Journal*, 46(2), 237-243.
- Rimas, J. (2005). *Vietiniai mokesčiai*. Kaunas: Technologija.
- Rimas J. (1999) Fiskalinės decentralizacijos plėtojimas. *Inžinerinė ekonomika*, 5(14), 22 – 30.
- Rudytė, D., Šalkauskienė, L., Lukšienė, L. (2009). Lietuvos mokesčių sistemos vertinimas pagal V.Tanzi diagnostinius rodiklius. *Vadyba*, 3(16), 55-62.
- Stačiokas, R. (2003). *Apmokestinimas ir mokesčiai Europos Sąjungoje*. Kaunas: Technologija
- Stačiokas, R., Rimas, J. (2004). *Mokesčiai: teorija ir praktika*. Kaunas.
- Stiglitz, J. E. (2000). *Economics of the Public Sector*. New York, London. Third ed. W.W. Norton and Company.
- Žilinskas, G., (2010). Specialieji vietos savivaldos principai Lietuvos Respublikoje. *Vadyba*, 17(1), 69-78.

## FISKALINĖS DECENTRALIZACIJOS PRINCIPŲ ĮGYVENDINIMAS IR VIETINIAI MOKESČIAI LIETUVOJE

### Anotacija

Straipsnyje nagrinėjamos galimybės plėtoti fiskalinę decentralizaciją ir jos svarbią dalį – vietinių mokesčių instituciją Lietuvoje. Yra aptariami pagrindiniai mokesčių paskirstymo tarp valstybės ir vietinės valdžios lygų principai, pateikiamos Europos Sąjungos bei kitų demokratinių šalių patyrimas ir esama situacija vietinių mokesčių srityje. Nagrinėjama Lietuvos situacija vietinių mokesčių srityje ir savivaldą reguliuojančių teisės aktų atitikimas Europos savivaldos chartijai. Analizuojama Lietuvos savivaldybių biudžetų struktūra fiskalinės decentralizacijos požiūriu. Analizė parodė, jog nemokestinės pajamos, kurios labiausiai gali įtakoti vietos valdžią sudarė nedidelę savivaldybių biudžeto pajamų dalį ir todėl jų reikšmė savivaldybėms nėra didelė. Vietiniai mokesčiai taip pat nevaidina reikšmingo vaidmens savivaldybių biudžetuose dėl jų santykinai mažos dalies biudžetų pajamose. Valstybės biudžeto dotacijos savivaldybių biudžetuose sudaro daugiau negu pusę biudžeto pajamų. Šie rezultatai rodo palyginti žemą fiskalinės decentralizacijos lygį šalyje. Panaši situacija yra ir atskirų savivaldybių lygyje. Vilniaus ir kitų ES šalių sostinių biudžetų struktūrų palyginamoji analizė parodė, jog situacija Vilniaus, Dublino, Rygos ir Talino miestų savivaldybėse yra panaši ir gali būti charakterizuojama žemu fiskalinės nepriklausomybės laipsniu. Antra vertus, Paryžiaus ir Varšuvos savivaldybių biudžetų struktūra rodo aukštą fiskalinės decentralizacijos lygį, kuris yra daug aukštesnis negu Vilniaus miesto savivaldybės. Yra siūlomos priemonės, kurios leistų išplėtoti vidinių mokesčių institutą Lietuvoje iki europinio lygio, t.y. mokesčius, priskiriamus savivaldybių biudžetams, įteisinti kaip vietinius, paliekant savivaldybėms nustatyti jų tarifus įstatymų apibrėžtose ribose, o taip pat galėtų būti įvedami ir nauji vietiniai mokesčiai.

**PAGRINDINIAI ŽODŽIAI:** vietiniai mokesčiai, fiskalinė decentralizacija, savivaldybių biudžetas.

**Gediminas Davulis.** Mokslinis laispsnis – socialinių mokslų daktaras, profesorius. Darbovietė – Mykolo Riomerio universiteto, Ekonomikos katedros profesorius. Mokslinių darbų pagrindinės kryptys: ekonomikos procesų modeliavimas ir valdymas, optimizacinių metodų taikymas ekonomikoje ir transporte, inžinerinė ekonomika, viešojo sektoriaus ekonomika. Adresas: Ateities 20, Vilnius. El. paštas: geddav@mruni.eu

**Neringa Slavinskaitė.** Mokslinis laispsnis – magistras. Darbovietė – Tartautinės teisės ir verslo aukštosios mokyklos, Finansų katedros lektorė. Mokslinių tyrimų kryptys – ekonominė statistika, finansų analizė, įmonių ūkinės veiklos analizė. Adresas: Laisvės pr. 58, Vilnius. El. paštas: neringa.slavinskaite@gmail.com





## VIEŠŪJŲ PASLAUGŲ TOBULINIMAS: JUNGTTINIŲ PASLAUGŲ CENTRŲ STEIGIMAS

Remigijus Civinskas<sup>1</sup>, Erika Laurušonytė<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Vytauto Didžiojo universitetas <sup>2</sup>Vytauto Didžiojo universitetas

### Anotacija

Bendruosius viešųjų paslaugų tobulinimo pokyčius paslaugų teikime, kaip ir visame viešajame sektoriuje, veikia visa eilė veiksnių, pradedant globaliais ekonominiais, politiniais, demografiniais pokyčiais ir baigiant išaugusiais piliečių/paslaugų vartotojų lūkesčiais, vadybinių bei piliečių įgalinimu besiremiančių modelių ir priemonių taikymu. Šie paslaugų tobulinimą apsprendžiantys veiksniai skatina ne tik inovacijų taikymą, bet ir tuo pačiu sukelia naujus iššūkius viešajame sektoriuje. Viešosioms organizacijoms svarbu ne tik apsibrėžti tikslus tobulinimosi prioritetus, tačiau ir pasirinkti tinkamus organizacinius modelius bei priemones. Vis dažniau yra išvengiama vadybinių priemonių, tokių kaip jungtinių paslaugų centrų (arba viešųjų paslaugų centrų), steigimo viešajame sektoriuje nauda. Pagrindinis šios inovacinės priemonės privalumas – universalus pritaikomumas bei daugialypis funkcionalumas organizaciniu bei veiklos aspektais. Jungtinių paslaugų centrų steigimas dėl savo daugialypio funkcionalumo leidžia ne tik tobulinti paslaugų kokybę (priimtumo didinimu, savalaikiškumo didinimu, procedūriniu supaprastinimu), tačiau ir sumažinti kaštus bei apjungti skirtingų institucijų (net ir skirtingo valdymo lygio, - centrinės – vietinės valdžios) ir žinybų paslaugas.

Daugelyje Vakarų valstybių šios vadybinės inovacijos yra sėkmingai įgyvendinamos jau keliolika metų ir gana sėkmingai prisidėjo prie viešojo sektoriaus tobulinimo – ne tik pagerino teikiamų viešųjų paslaugų kokybę, prieinamumą, bet ir leido sutaupyti apie 20 procentų finansinių resursų. Galima teigti, jog Lietuvoje šių centrų steigimas žengia dar tik pirmuosius žingsnius. Todėl reikia atsižvelgti į tai, jog Lietuvos viešojo sektoriaus poreikiai, galimybės, teisinė aplinka ir net organizacinė kultūra turi savitumą, todėl net ir Vakarų valstybių sėkmingos patirtys steigiant jungtinius paslaugų centrus gali būti įgyvendinamos nebūtinai sėkmingai. Šiame straipsnyje bus ne tik analizuojamos viešųjų paslaugų tobulinimo kryptis, jungtinių paslaugų centrų sampratos, tačiau ir šios vadybinės priemonės pritaikomumas Lietuvos viešajame sektoriuje - siekiant išvengti įgyvendinimo ir taikymo grėsmių, reikia ne tik tinkamai pasiruošti, tačiau ir įvertinti Lietuvos viešojo sektoriaus galimybes.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: viešosios paslaugos, tobulinimas, viešasis sektorius, Lietuva, jungtiniai paslaugų centrai.

### Įvadas

Akademinėse viešųjų paslaugų studijose dažniausiai problemos nagrinėjamos normatyvinėje perspektyvoje, atskleidžiant bendrąsias paslaugų tobulinimo kryptis. Daug rečiau pereinama prie atskirų inovacijų paslaugų teikime taikymo tyrimų. Tokių tyrimų praktiką apsprendžia ne tik akademinų tyrimų tendencijos, bet ir praktikos iššūkiai, susiję su paslaugų teikimu. Pavyzdžiui, pastaraisiais metais labai daug diskutuojama, dažniausiai teorinių priegū perspektyvose, apie piliečių įtraukimą į paslaugų teikimą. Tuo tarpu vadybinio pobūdžio paslaugų tobulinimo novacijos, dėl nepopuliarumo akademinuose diskursuose nustumiamos į tyrimų paraštes. Tokia novacija laikytinas jungtinių paslaugų centrų steigimas (toliau JPC). Šios inovacinės priemonės didžiausias privalumas – jos universalus pritaikomumas bei daugialypis funkcionalumas organizaciniu bei veiklos aspektais. Jos pritaikymas leidžia suderinti taupančios, orientuotos į piliečius, nebiurokratiškos, visuminės (peržengiančios institucines – žinybines ribas, įvedančios naują koordinavimą) sampratas. Svarbiausias šios inovacijos privalumas yra susijęs su potencialiais veiklos rezultatais. JPC, remiantis atliktais Vakarų šalyse tyrimais, leidžia sutaupyti apie 20 procentų finansinių resursų. Taip pat jų veikimas dažnai pagerindavo teikiamų paslaugų kokybę bei padidindavo prieinamumą. Apie tokių centrų steigimą galvojama ir Lietuvoje – LR Vidaus reikalų ministerija, siekdama pagerinti viešųjų paslaugų kokybę, prieinamumą bei

sumažinti resursus, jau keletą metų svarsto apie šią naują. Praktiškai tai bando įgyvendinti ir Vilniaus miesto savivaldybė, tačiau JPC steigimas Lietuvoje kol kas dar yra gana komplikotas ir pasyvus.

**Tyrimo tikslas** – išanalizuoti viešųjų paslaugų tobulinimo kryptis paslaugų integravimo bei JPC steigimo Lietuvos viešajame administravime aspektais.

#### Uždaviniai:

1. Išstudijuoti paslaugų tobulinimo konceptualias ir praktines kryptis;
2. Išnagrinėti JPC steigimo poreikius valstybės ir savivaldybės disponuojamų personalo ir materialiujų išteklių panaudojimo aspektais.

**Metodologija.** Analizuojant viešųjų paslaugų tobulinimą steigiant jungtinių paslaugų centrus Lietuvos viešajame sektoriuje buvo atliktas kokybinis tyrimas bei jo metu gautos medžiagos sisteminimas ir analizė. Kokybinis tyrimas buvo pasirinktas dėl to, jog metodologiškai tai yra tinkamiausias būdas išigilinti į nepakankamai ištyrinėto reiškinio esmę. Kadangi aiškias supratimo, kas yra JPC, nėra, šios metodologijos taikymas buvo neišvengiamas. Respondentų atranką apsprendė tai, jog apie viešųjų paslaugų tobulinimą ir naujoves geriausiai išmano vadovaujantys asmenys (įstaigų ar padalinių vadovai). Tuo tarpu pasitelkiant aptarnavimo srities ekspertus, buvo galima įvertinti pasitenkinimą paslaugomis, atskleisti problemas, susijusias su paslaugų organizavimo pokyčiais, jų sujungimo reikme. Pasitelkiant pusiau struktūruotą

interview ekspertams buvo užduodami klausimai, susiję ne tik su administracinių paslaugų teikimo problemomis, bet ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo galimybėmis, kokios būtų galimybės ir kliūtys steigti JPC.

Atrenkant ekspertus taikyti keli pagrindiniai kriterijai. Pirmiausia – darbo patirtis aptarnaujant asmenis ir dalyvavimas priimančiais sprendimais, kurie susiję su galimų naujųjų taikymu. Antrasis kriterijus – įstaigos, kuriai atstovauja ekspertas, veiklos pobūdis (teikiamas administracinių paslaugų skaičius/sąrašas). Trečias kriterijus – savivaldybių takoskyra. Be to, siekiant iširti paslaugų tobulinimo ir inovacijų taikymo poreikius, į grupinius interviu kviešti ir inspekcinės funkcijas teikiančių įstaigų specialistai. Remiantis aprašytais kriterijais atrinkti šių institucijų atstovai:

- Savivaldybių (Vilniaus ir Kauno) administracijos vadovai, aptarnavimo skyrių vedėjai ir specialistai.
- Centrinės valdžios institucijų ir įstaigų (Valstybinės mokesčių inspekcijos (toliau VMI), „Sodros“ valdybos vadovai ir specialistai.
- Centrinės valdžios teritorinių padalinių (teritorinių VMI, „Sodros“ teritorinių skyrių) vadovai ir aptarnavimo skyrių specialistai.
- Valstybinių įmonių „Registru centras“ ir „Regitra“ vadovai ir specialistai.
- Kitos institucijos (Lietuvos savivaldybių asociacijos (toliau LSA) specialistai.

Iš viso atlikti 4 grupiniai ir 8 individualūs interviu. Tyrimas atliktas 2010 metais.

## Viešųjų paslaugų sampratos ir jų kaita

Viešųjų paslaugų sampratų sklaida yra pakankamai komplikauta tiek konceptuali, tiek instrumentiniu aspektu. Antai atskirų paslaugų charakterizavimui išskiriama eilė skirtingų savybių. Viešųjų paslaugų kaip reiškinio nagrinėjimo sistemos grindžiamos ideologinėmis, viešosios teisės doktrinų, akademinėmis bei politinėmis nuostatomis. Svarbu tai, kad šie sampratų kontekstai daro įtaką praktiniams paslaugų kūrimo, teikimo, vertinimo modeliams. Tad šiame skyriuje bus siekiama atskleisti paslaugų apibrėžties problematiką viešojo administravimo studijose, o taip pat apžvelgti ir išanalizuoti paslaugos teikimo procesą bei paslaugos analizės ir vertinimo kriterijus.

Šiuolaikiniuose akademinuose diskursuose administracinių paslaugų analizė turi kelias skirtingas prieigas. Dažniausiai ji remiasi paslaugų savybių aprašymu bei tam tikrų tipologijų išskyrimu. Studijose prie specifinių paslaugų savybių priskiriama tai, kad jos yra veiksmas ar procesas. Taip pat atkreipiamas dėmesys, kad jų negalima saugoti, taip pat, kad jų kokybė kaitėsnė nei prekių (Hartley; Skelcher 2008). Kita akademinų tyrimų sritis yra susijusi su viešųjų paslaugų teikimo proceso analize. Šioje perspektyvoje nagrinėjama atsakomybės už viešųjų paslaugų teikimą, organizavimo modelių taikymas, ryšiai su vartotojais, paslaugų politikos įgyvendinimas, paslaugų kokybės aspektai bei kitos problemos (Bevir 2006; Gastelaars 2009). Galima pastebėti, kad savitą vietą užima viešųjų paslaugų teisinės sampratos susijusios su paslaugų režimo apibrėžimu.

Nepaisant šių akademinų tyrimų dimensijų, paslaugų kategorizavimo pagrindą sudaro paslaugos savybių visuma bei jų tipologizavimas. Paskutiniuoju atveju išskirti atskiri „paslaugų sąrašai“ leidžia aiškiau suvokti jų bendrąsias savybes, paslaugų organizavimo pobūdį bei kitas charakteristikas (Van de Walle 2006). Vis tik toks pats bendriausias požiūris gali kiek supaprastinti požiūrius į paslaugas.

Nagrinėjant teorinius diskursus galima pastebėti, kad viešosios paslaugos sampratos nėra vientisos. Antai tyrinėtojai J. Hartley, C. Donaldson bei D. Skelcher atkreipia dėmesį į tai, kad paslaugos yra ne tik teikiamos sutartiniu pagrindu, bet yra netoli nutolusios nuo rinkų (galimo privataus verslo ištraukimo), o jų teikimo procesas yra prižiūrimas politikų (Hartley; Donaldson; Skelcher; Wallace 2008). Tokia į paslaugos teikimo procesą ir rinkos vaidmenį orientuota apibrėžtis supaprastina reiškinį, neleidžia išskirti kitų viešosios paslaugos teikimo aspektų. Tuo tarpu norvegų viešųjų paslaugų tyrinėtojas Trine Syvertsen savo kompleksiniame žvilgsnyje išskyrė net tris viešųjų paslaugų sąvokos reikšmes:

- viešosios paslaugos kaip viešojoji nauda;
- viešosios paslaugos - tai visos viešosios sferos teikiamos paslaugos, o viešąją sferą atstovauja institucijos, kurios priima sprendimus siekiant bendro gėrio. Viešosios paslaugos garantuoja visiems visuomenės nariams priėjimą prie informacijos ir žinių, tereikia tik atlikti tam tikras pilietines pareigas;
- trečia viešųjų paslaugų reikšmė yra susijusi su tai, jog pirmenybė suteikiama individualių piliečių interesų patenkinimui, o ne kolektyvo, ne visiems piliečiams kartu (Syvertsen 1999).

Šioje apibrėžtyje yra integruoti ne tik bendro viešojo intereso, bet ir socialinio reguliavimo bei mobilizavimo, socialinės-pilietinės tapatybės, pagaliau kolektyvinio viešojo sektoriaus etoso klausimai.

Sąveikos ir mainų reikšmes išryškina Bill Jordan. Britų tyrinėtojas pastebi, kad paslaugos yra sąveika tarp dviejų ar daugiau žmonių, kurios metu įvyksta tam tikras pasikeitimas. Jis viešąsias paslaugas skirsto į savanoriškas, komercines, teikiamas valstybinių institucijų, individualias bei kolektyvines. Autorius teigia, kad kiekviena iš šių paslaugų rūšių gali būti tam tikras viena kitos pakaitalas (Jordan 2005). Nagrinėjamuose tekstuose akcentuojami mainų, sutartinių santykių bei tam tikrų rinkų aspektai. Visgi retoriškai galima klausti, ar tai nėra istoriškai 8 – 10 – ojo XX a. dešimtmečių neoliberalistinės ideologijos apspęstos sampratos. Pastebėtina, kad viešųjų paslaugų kontraktai (t.y. paslaugų pirkimas) pastarųjų metų viešųjų institucijų praktikose ir postvadybinėse reformose išlieka svarbiu instrumentu. Šis rinkos mechanizmo taikymas siejamas su viešųjų ir privačiųjų santykių partnerystėmis (Greve 2008). Pastebėtina, kad pirmasis išorinių kontraktų, kaip viešųjų ir privačiųjų partnerystė (toliau - VPP) pagrindą apibrėžė Stephen Osbornas. Ši sąsaja sulaukė eilės akademinų pritarimo ir nuo to laiko išlieka pagrindine pasakojimų apie kontraktus dimensija (Osborne 2000). Naudojantis šia koncepcija bei ją palaikančiu teisiniu režimu, reguliavimo priemonėmis siekiama išbalansuoti interesus tarp valdžios, rinkos ir piliečių bei dalyvavimą



paslaugų teikimo procesuose (Greve 2008). Taigi, nepaisant to, kad išorinių kontraktų taikymo sampratos ir praktikos keičiasi, jie ir toliau išlieka viešųjų paslaugų tiekimo pagrindu.

Išties tyrinėjami paslaugų pirkimą iš išorės, idėjinių pasiūlymų arba pagrįstų argumentų forma, akademikai pasisako už arba prieš kontraktus. Šiose, jau beveik keliolika metų trukančiose aštriose diskusijose, svarbų vaidmenį vaidino įrodymų trūkumas. Dažniausiai jie buvo itin fragmentiški, skirti atvejų analizės arba tam tikroms kontraktų formoms. Vis tik po Graeme Hodge sintezės „Privatization“ pasirodymo galima teigti, kad argumentai už yra kur kas tvirtesni. Tyrinėtojas, jau pasirodžiusių Vakarų šalyse atliktų atvejų analizės pagrindu, parodė, kad išorinių kontraktų taikymas padėjo sutaupyti užsakovams vidutiniškai 6 procentus skiriamų finansinių resursų (Kontraktų taikymo viešosioms paslaugoms proponentai teigė, kad sutaupoma turėtų būti 20-30 procentų) (Hodge 2000). Kita vertus, ši fundamentali studija rodo, kad užsakovas, rengdamasis paslaugų kontraktavimui, turėtų remtis atsargumo nuostatomis bei įvertinti visas galimas rizikas bei pernelyg entuziastingas ekspertų ar viešųjų vadybininkų idėjas. Neveltui eilė tyrinėtojų šiuo metu įveda bei aktualizuoja kontraktų kultūros, „atsargumo filosofijos“, pasitikėjimo užsakovo ir vykdytojo santykiuose (tai ir VPP pagrindas), o taip pat mokymosi kontraktų taikyme kategorijas.

Transformatyvių sampratų apie viešąsias paslaugas pobūdį apsprendžia ne tik neoliberalizmo, rinkos, vartotojiškumo idėjomis grįstų instrumentų saulėlydis. Jau gerą dešimtmetį žinijome apie viešųjų reikalų tvarkymą pagrindai klojami dalyvaujančio viešojo valdymo (angl. governance), tinklinio valdymo (angl. networked governance) (Stoker; Chhotray 2009) ar Naujosios viešosios paslaugos (Dendorfų koncepcija) koncepcijų pagrindu (Denhardt; Denhardt 2007). Žvelgiant į naujas pažiūrų sistemas viešųjų paslaugų aspektu galima pastebėti, kad jos kuriamos ne tik remiantis piliečių dalyvavimo, viešojo intereso įtvirtinimo, demokratinės atsakomybės idėjomis (Vigoda 2002; Clarke; Newman; Smith; Vidler; Westmorland 2007). Pastaruoju metu vis populiarsnė tampa piliečio, kaip paslaugų bendrateikėjo (angl. co-producer) samprata. Šios sampratos šalininkas Johnas Alfordas tai apibūdina: „ne tik klientai gali dalyvauti bendrame paslaugų teikime. Jais gali tapti savanoriai, privačios kompanijos, bendruomeninės organizacijos, ... [...] Visi, kurie potencialiai gali tapti dalyviais“ (Alford 2009). Šiame pastebėjime siekiama suderinti du dalyvavimo paslaugų teikimo procese vaidmenis, - vartotojo/kliento bei suinteresuotų veikėjų.

### **Administracinių paslaugų tobulinimo modeliai ir priemonės**

Bendruosius pokyčius paslaugų teikime, kaip ir visame viešajame sektoriuje, veikia visa eilė veiksnių, pradedant globaliais ekonominiais, politiniais, demografiniais pokyčiais ir baigiant išaugusiais piliečių/paslaugų vartotojų lūkesčiais, vadybinių bei piliečių įgalinimu besiremiančių modelių ir priemonių taikymu (Osborne; Brown 2005). Šie paslaugų tobulinimą

apsprendžiantys veiksniai skatina novacijų taikymą. Galima pastebėti, kad paslaugų pokyčiai ir inovacijos yra persidengiantys reiškiniai. Tyrinėtoji, o iš dalies ir praktikai yra svarbu nustatyti kur jie susilieja ir kur išsiskiria, nukreipti juos tam tikra linkme ir nustatyti jų daromą poveikį vadybai bei viešųjų paslaugų teikimui (Osborne ; Brown 2005). Vienas iš svarbiausių aspektų inovacijų taikyme yra jų taikymo tikslai bei gaunami rezultatai. Pastebėtina, kad dažnai susiduriama su „neadekvačių lūkesčių“ fenomenu, kuris yra sudėtinė administracinių pokyčių, kaip reiškinio dalis (Hartley; Skelcher 2008). Dažniausiai apriori inovacijos yra suprantamos, kaip naudą nešančios priemonės, konstruktyviai sprendžiančios prieš tai egzistavusias problemas. Vis tik, inovacijų bei reformų taikymo studijos atskleidžia, kad susiduriama su tam tikrais naratyvais apie garantuotus sėkmės nulemtus pokyčius (Hartley; Skelcher 2008). Vis tik, veiksmų, kurie apsprendžia naujų priemonių taikymo sėkmę aibė yra pakankamai plati. Pereinant prie viešųjų administracinių paslaugų novacijų krepšelio galima pastebėti, kad jis yra pakankamai didelis, įgalinantis skirtingus pasirinkimus. Neabejotina, kad jau daugiau nei dešimtmetį taikomos informacinės technologijos (IT) padarė revoliuciją paslaugų teikime. Tiesa, galima diskutuoti su kai kuriais mokslininkais, teigiančiais, kad elektroninių paslaugų sukūrimas yra visiškai savarankiška paradigma viešajame administravime. Antrajai grupei galima būtų priskirti jau daugiau negu tris dešimtmečius plačiai taikomus kokybės vadybos modelius, sistemas ir atskiras priemones. Pastebėtina, kad greta iš verslo perimtų ir adaptuotų inovacijų pavyzdžių yra ir originalios kokybės tobulinimo naujovės, kaip antai Piliečių chartijos, Bendrasis vertinimo modelis, piliečių pasitenkinimo paslaugomis matavimas (pvz., kanadiečių „Citizens First“ programa ir kt.). Į atskirą kategoriją galima grupuoti organizacines naujoves susijusias su „Vieno kontakto“ principo taikymu. „Vieno kontakto“ principas, kitaip dar įvardinamas „vieno langelio“, „iš vieno rankų“, „vienu žingsniu“, „vienu mostu“, imtas taikyti atskirose Vakarų valstybėse (Prancūzijoje, Jungtinėje Karalystėje, Kanadoje bei kitur) maždaug aštuntojo dešimtmečio viduryje (Flumian; Coe; Kernaghan 2007; Kubicek; Hagen 2000). Išties šio chrestomatinio fakto galima būtų ir neminėti, vis tik principas, kuriuo remiantis kuriamos ir plečiamos inovacinės priemonės yra pakankamai universalus taikymo aspektu. Viena vertus jos gali apimti visus komunikacijos su piliečiais kontaktų lygius, t.y. fizinį aptarnavimą, tradicinius elektroninius (telefonas), elektroninių paslaugų. Be to, universalumą apsprendžia ir šio principo pagrindu kuriamų modelių gausa bei nuolatinis jų tobulinimas (The United Nations Centre for Trade Facilitation and Electronic Business 2006). Organizaciniu aspektu šio principo taikymas reiškia paslaugų bei informacijos apie jas integravimą.

Teikiant paslaugas įstaigos gali panaudoti bendrus resursus, techninę infrastruktūrą. Apskritai, ši priemonė apima palaikančiuosius procesus (aptarnavimą, personalo ar finansų valdymą). Tuo tarpu pagrindiniai procesai (paslaugų teikimas, programų administravimas ar pan.) yra atskirų įstaigų ar įmonių atsakomybės srityje. Kita vertus, ši priemonė atitinka ne tik organizacinę, bet ir kelias kitas veiklos tobulinimo dimensijas: 1) į vartotojus,

jų poreikius orientuotos valdžios, o kartu paslaugų kokybę; 2) administracinių procedūrų supaprastinimo ir naštos piliečiams (ar atskiroms jų grupėms pvz., verslui mažinimas); 3) tarpžinybiškumo mažinimas; 4) kaštų mažinimas. Žvelgiant į vieno kontakto principu sukurtų priemonių privalumus galima pastebėti, kad jos susijusios su: paslaugų prieinamumo, patogumo/priimtino piliečiams didinimu, juridikcinių/institucinių skirtumų įveikimu (Bent; Kernaghan; Marson 1999).

Galima būtų tęsti aprašant atskirus vieno kontakto principu besiremiančius modelius, gilinantis į jų privalumus ir trūkumus. Vis tik kyla klausimas, kokie gi yra jų taikymo rezultatai. Pirmieji sintetiniai tyrimai buvo pradėti daugiau kaip prieš dešimtmetį. Antai, vokiečių tyrinėtojų Herbert Kubicek, Martin Hagen atlikta tyrimų sintezė atskleidė, kad vieno sustojimo valdžios taikymas susidūrė su kliūtimis, kadangi daugelis pradėtų projektų nepasiekė savo tikslų (Kubicek; Hagen 2000). Kiek vėliau atlikti kitų autorių tyrimai rodė, kad atskirų, vieno kontakto grindžiamų priemonių taikymas nebūtinai yra tinkamas, duodantis norimus rezultatus (Kernaghan; Bernardi 2001).

Apibendrinant galima pastebėti, kad vieno kontakto/langelio principas tapo viešosiose organizacijose dominuojančių sampratų bei praktikų dalimi. Daugelis Vakarų valstybių pritaikė vieno kontakto principu besiremiančius susitarimus siekdamas pagerinti paslaugų kokybę bei kalbėdamas apie kaštų efektyvumą. Tiesa, tikslų pasiekimas bei veiklos rezultatai ne visuomet būna akivaizdūs, dažnai priklauso nuo atskirų atvejų. Paveikslas, diagrama ar schema įterpiama į tekstą kaip teksto dalis naujoje tuščioje pastraipoje, kurioje jis centruojamas, paliekant 6 pt tarpą prieš paveikslą ir 6 pt tarpą po paveikslu. Pavadinimas rašomas po paveikslu centre, 10 pt dydžio Time New Roman šriftu.

### **Jungtinių paslaugų centrų koncepcija ir jų steigimo Lietuvoje galimybės disponuojamų išteklių panaudojimo aspektais**

**JPC samprata.** Mokslinėje literatūroje pastebima, kad JPC terminas nėra integralus, organizaciniu, veiklos, teisinio statuso aspektais (Brenner; Schulz 2010). Viena vertus tai reiškia paslaugų centralizavimą (Fischer; Sterzenbach 2006). Kita vertus, tikslesnis terminas atspindintis paslaugų teikimo procesą būtų jungtinė paslaugų centrų arba/ir organizacijos (angl. Shared Service Center, Shared Service Organisation) sąvoka. Tai reikštų paslaugų teikimą tam tikro, dažniausiai sutartinio, bendradarbiavimo forma (Bergeron 2003). Šis bendradarbiavimas gali būti skirtingo teisinio statuso ir organizacinio tipo. JPC steigimas dažniausiai siejamas su keliais tikslais: paslaugų kokybės tobulinimu (priimtino didinimu, savalaikiškumo didinimu, procedūrinis supaprastinimas) ir kaštų mažinimu bei skirtingų institucijų (net ir skirtingo valdymo lygio, -centrinės – vietinės valdžios), žinybų paslaugų apjungimu.

JPC gali būti steigiami siekiant perkelti keliolika veiklos procesų, apjungiant aptarnavimą (angl. first line services), vidaus ir išorės informacijos apsikeitimą,

elektronines paslaugas bei paslaugų rengimą (angl second line services).

### **JPC steigimo Lietuvoje galimybės: Aprūpinimo materialiniais ištekliais aspektas**

JPC steigimas, kaip ir daugelis kitų asmenų aptarnavimo priemonių, susijusių su priimamųjų sukūrimu, reikalauja nemažų išteklių. Kokybinio tyrimo metu paaiškėjo, kad JPC steigimui yra kelios palankios ir nepalankios aplinkybės. Nuo 2009 m. daugelis valstybės žinybų ir savivaldybių administracijų įstaigų taupo, o tai dažnai įgyvendinama mažinant aptarnavimo skyrių darbuotojų skaičių, atsisakoma paslaugų pirkimo iš išorės (Sodros perkamų paslaugų iš UAB „Lintel“ atvejis), sujungiami padaliniai (Darbo biržos atvejis). Įstaigų politikos tikslas – taupymas, verčia vertinti inovacijas, kurioms reikia kapitalo kaštų. Kita vertus, kaip rodo tyrimo medžiaga, palankiai vertinamos priemonės, kurios gali sumažinti neigiamus taupymo padarinius (Regitros fokus grupė 2010; SOCMIN viceministrė, individualus interviu 2010; VMI departamentas, individualus interviu 2010). Be to, dėl elektroninių paslaugų plėtos kai kuriose institucijose (patvirtino duomenis VMI ir Registrų centro atstovai) mažėja asmenų aptarnavimo priimamuosiuose poreikiai (VMI departamentas, individualus interviu 2010; Registrų centras, individualus interviu 2010; Kauno fokus grupė 2010).

### **Patalpų panaudojimo galimybės**

Kokybinio tyrimo metu, nagrinėjant patalpų panaudojimo (sukurti priimamieji asmenų informavimui, patalpos kaimiškos seniūnijose) klausimą paaiškėjo, kad kai kuriuose didmiesčiuose ir rajono centruose atsiranda (Ministerijų pavaldumo teritorinėse įstaigose ir valstybės įmonėse vieno langelio tarnybose) nenaudojamos arba neišnaudojamos patalpos. Įvardindama pokyčius šių procesų įgyvendinime, viena respondentė pastebėjo jog: „Mūsų čia buvo pirminiai pasvarstymai, ką čia reiktų daryti su paslaugų centrais kai kuriuose rajonų centruose. Išties patalpos yra įrengtos. Tuo tarpu elektroninės paslaugos yra plečiamos (o jų poreikis mažėja). Vis tik daliai žmonių reikia fizinio kontakto, tad reikia jas išlaikyti [...] manome, kad apie 20 proc. žmonių reiktų fizinio kontaktų. Tas procentas iš deklaracijų ir mūsų patirties. Beje, šiemet kiek mažesniai nuošimčiai žmonių reikėjo tiesioginio kontakto.“(VMI departamentas, individualus interviu 2010).

Ši išsakyta nuomonė atskleidžia, kad ženklus fizinio piliečių aptarnavimo poreikių mažėjimas atveria JPC steigimo galimybes atskirų įstaigų patalpose. Kitų centrinio pavaldumo teritorinių padalinių atstovai (Sodros, Darbo Biržos, Teritorinių archyvų), pastebėjo, kad fizinio asmenų aptarnavimo poreikiai iš esmės nekinta ar net šiek tiek didėja, išskyrus kai kuriuos rajonus, kuriuose ženkliai pasikeitė demografinė padėtis.

Nagrinėjant savivaldybių galimybes tapti pagrindiniu steigėju galima pastebėti, kad jų galimybės kooperuotis su partneriais perleidžiant asmenų aptarnavimo priimamuosius (išskyrus Vilniaus miesto) yra ribotos dėl ribotų galimybių panaudoti pastatus. Panaši padėtis yra ir rajoninių savivaldybių seniūnijose. Kaip atskleidė

kokybinis tyrimas, dalį seniūnijoms skirtų pastatų galima panaudoti JPC centro plėtrai, o kitų ne. Tyrime dalyvavusių Kauno ir Vilniaus savivaldybių atstovai atskleidė, kad priimamųjų problema yra pagrindinė kliūtis centralizuojant asmenų aptarnavimą. Tuo tarpu Vilniaus savivaldybės priimamajame yra laisvos 18 darbo vietų. Šios įstaigos atstovai pozityviai įvertino kooperavimąsi su kitomis įstaigomis. Prienų savivaldybė, kaip ir beveik pusė savivaldybių nėra įsteigusi vieno langelio tarnybos. Kokybinio tyrimo metu, jos atstovas pareiškė, kad nemato tam poreikių ir galimybių.

### JPC centrų įkūrimo kaštai

Nagrinėjant JPC finansavimo poreikius galima pastebėti, kad jie priklausytų nuo pasirinkto modelio. Pastebėtina, kad kuriant JPC kaip savarankišką organizaciją neišvengiamai kapitalo kaštus didintų patalpų įrengimas ar rekonstravimas. Nagrinėjant prieš kelerius metus rekonstruotų patalpų finansavimo apimtis galima pastebėti, kad išlaidos rekonstruoti apie 200 m<sup>2</sup> gali siekti kelis šimtus tūkstančių litų (žr. 1 lentelę).

Pastebėtina, kad Kauno ir Klaipėdos savivaldybės atsisakė sumanymų pritaikyti eilių valdymo sistemas (jų įrengimas kainuoja apie 20-30 tūkst. litų). Investicijų poreikį galėtų sumažinti patalpų nuoma prekybos

centruose. Bet tai nebūtų optimaliausias sprendimas, kadangi jis ženkliai padidintų einamąsias išlaidas.

Steigimo kapitaliniai kaštai būtų ženkliai mažesni, jeigu JPC būtų kuriamas vienos įstaigos (savivaldybės priimamojo, mokesčių inspekcijos ar kito padalinio pagrindu), kuri būtų turto operatorius. Pasirinkus šį JPC organizavimo modelį išteklių materialiam aprūpinimui ženkliai sumažėtų. Iš esmės į išlaidas galima būtų įtraukti tik skirtas remontui ir/ar rekonstrukcijai, eilių valdymo sistemai bei priimamojo baldų panaudojimui. Kitomis komunikacinėmis, organizacinėmis priemonėmis galėtų aprūpinti JPC veiklos partneriai, pavyzdžiui perkeldami jas iš ankstesnių darbo vietų.

Pastebėtina, kad savotiškas Gordijaus mazgas dalies paslaugų administravime gali būti prašymų registravimo ir kitų duomenų valdymo sistemų panaudojimas. Respondentų nuomone, duomenų sistemų perkėlimui reikalingi techniniai sprendimai bei papildomos priemonės užtikrinančios sprendimus (Kauno fokus grupė 2010). Žinoma, yra pavyzdžių, kurie rodo, kad Gordijaus mazgą galima perkirsti ir taip panaikinti kliūtis. Vienu iš investicijų į techninius sprendimus pavyzdžių galima laikyti pažymų rengimo ir pateikimo notarams funkcijų perleidimą su teise jungtis prie VĮ "Registru centro duomenų bazių (Registru centras, individualus interviu 2010). Šiuo atveju, visus nemažus techninius sprendimų kaštus perėmė notari.

1 lentelė. Kapitalo kaštai steigiant vadinamuosius vieno langelio priimamuosius (tūkst. litų)

	Panevėžio sav. (2005 - 207 m.)	Jurbarko sav. (2008-2009 m.)	Šiaulių raj. s. (2010 m.)
Patalpų remontas ir/ar pertvarkymas	280 (9 darbo vietos, priimamasis apie 270 m <sup>2</sup> )	68 (2 darbo vietos; priimamasis apie 25 m <sup>2</sup> , kabinetas)	nenumatyta
Valdymo sistemos, baldai, organizacinė technika ir kitos paruošiamosios veiklos	nėra duomenų	370	330

Šaltinis: Ilgalaiškės paskolos dėl lėšų Savivaldybės įstaigų pastatų avarinei būklei likviduoti ir kitiems neatidėliotiniams darbams. Patvirtinta Panevėžio miesto savivaldybės tarybos, 2005.06.02, Nr.1-33-10; Jurbarko rajono savivaldybės tarybos sprendimas dėl 2009 m. biudžeto įvykdymo ataskaitos patvirtinimo, 2010.06.29, Nr. T2-198; Projekto vieno langelio principo įgyvendinimas Šiaulių rajono savivaldybės administracijoje sutarties pristatymas, Projekto kodas VP1-4.3-VRM-01-V-01-046.

Kitas būdas, kuris sumažintų investicijų kaštus, yra ribojimasis ties prašymų registravimo sistemų panaudojimu. JPC įstaigų darbuotojai turėtų jungtis prie prašymų registravimo sistemos nuotoliniu būdu (dažniausiai tai dokumentų valdymo sistemų moduliai). Tai nėra numatyta visose sistemose. Kita vertus, unifikuoti registravimą ir panaudoti specialią sistemą neįmanoma, kadangi dabar veikiančios tarpusavyje nėra integruojamos (pvz., populiariausios „Avilio“ ir „Kontoros“) (Kauno m. sav., individualus interviu 2010). Be to, tokios sistemos panaudojimas ženkliai padidintų steigimo kaštus (žr. 1 lentelę).

JPC steigimo problemas gali palengvinti struktūrinių fondų paramos panaudojimas. Tuo sėkmingai naudojasi nemažai įstaigų (ypatingai savivaldybių administracijos). Šiuo metu projektai remiami pagal 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programą (4 prioritetas „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“).

Apskritai dauguma respondentų akcentavo asmenų aptarnavimo procesų unifikuojimo būtinybę. Jie pastebėjo, kad dalis įstaigų (dažniausiai savivaldybės) neturi paslaugų aprašų (kadangi pačios savivaldybės neturi resursų jų parengimui). Be to, matė visų kitų asmenų aptarnavimo ir administracinių paslaugų procesų unifikuojimo būtinybę (Klaipėdos m. sav., individualus interviu 2010).

### Personalo išteklių

Kokybinis tyrimas atskleidė, kad dalis Lietuvos įstaigų susiduria su personalo trūkumo problema. Pradėtos taupymo iniciatyvos nulėmė dalies aptarnavimo padalinių darbuotojų atleidimus (Vilniaus, Kauno, Klaipėdos miestų savivaldybės, Apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos). Respondentai, minėtu įstaigų darbuotojai, rezervuoti vertino galimybes deleguoti asmenis į JPC. Šios abejonės grįstos tuo, kad JPC centrai gali nenukreipti dalies lankytojų, o pačiose įstaigose

atsiras spragos asmenų aptarnavimo funkcijų vykdyme. Kaip buvo pastebėta dalyje, skirtoje Vakarų šalių praktikų analizei, reikiamas tarnautojų skaičius yra vienas iš sėkmingo JPC veiklos garantų.

### Kokybiško asmenų konsultavimo (atsakymo į žodinius prašymus) problema

Interviu metu grupėse diskutuojant ir individualiai aptariant praktinio JPC steigimo problemas, dažnai respondentai išskeldavo kompetentingo konsultavimo problemą, atkreipdami dėmesį į centro veiklos pobūdį, teikiamų paslaugų apimtį ir galimą darbuotojų skaičių, vartotojų poreikius bei išankstinius lūkesčius (Kauno m. sav., individualus interviu 2010; LSA individualus interviu 2010). Pirmiausiai jie atkreipė dėmesį į tai, kad JPC galėtų veikti kaip:

- asmenų pirminio aptarnavimo (prašymo priėmimo bei pirminis konsultavimas) centras;
- asmenų visapusiško konsultavimo ir administracinių paslaugų suteikimo centras.

Pasak respondentų, pirmojo modelio įkūrimas, deleguojant įstaigų atstovus į centrą būtų sąlyginai nesudėtingas. JPC priimamojo darbuotojai galėtų atlikti pirminį informavimą -konsultavimą, o tolimesniam nukreipti į paslaugas rengiančią įstaigą arba tam galėtų būti panaudotas vietoje esantis konsultavimo telefonu kanalas. Tai tikriausiai nebūtų priimtina visiems interesantams, neatitiktų aukščiausių konsultavimui keliamų standartų, bet būtų tarpinis sprendimas. Kompetencijas galėtų palaikyti darbuotojų rotacija iš priimamųjų į rengimo postus, tačiau tam gali kilti organizacinių problemų. Problemą spręstų darbuotojų skaičiaus priimamuosiuose padidinimas. Dalis respondentų pastebėjo, kad teikiant kai kurias, sąlyginai nesudėtingas paslaugas, pasiekti „gerą konsultavimą“ nėra sudėtinga (Kauno m. sav., individualus interviu 2010; Vilniaus m. sav., specialistas 2010). Tuo tarpu Sodros, VMI atstovai aiškino apie kokybišką konsultavimą, kaip kliūtį teikiant lūkesčius atitinkantį interesantų aptarnavimą. Beje, priežastys čia sietos ne su personalo klausimais, o su pastaraisiais metais besikeičiančiais įstatymais bei pačių paslaugų pobūdžiu. Tyrimo metu išsakytos problemos apie konsultavimą priimamuosiuose rodo, kad sukurti visapusiško konsultavimo ir administracinių paslaugų suteikimo centrą būtų sąlyginai sudėtinga.

### Išvados

Steigiant JPC Lietuvoje, kaip atskleidė atliktas tyrimas, galima pasinaudoti Valstybės ir savivaldybių įstaigų disponuojamais ištekliais – laisvomis erdvėmis ar sukurtais asmenų aptarnavimo vietomis priimamuosiuose. Kai kurie VMI, VĮ „Registru centras“ ar kitų įstaigų padaliniai galėtų būti įtraukti JPC steigimą bei panaudoti perleisti infrastruktūrą. Tokių galimybių yra nedideliuose rajoniniuose centruose ir miestuose. Kiek sudėtingiau būtų patalpas atrasti savivaldybėms (išskyrus Vilniaus miestą, jeigu būtų steigiamas vienas centras). Steigiant JPC priimamųjų pagrindu kaštai nebūtų dideli. Juos sudarytų tik nedidelės išlaidos organizacijai

technikai (nuorodų, eilių valdymo sistemos, baldai, einamasis remontas). Administraciniuose vienetuose, kur tinkamų patalpų nėra, galima numatyti jų sukūrimą naudojantis ES struktūrine parama.

Steigiant JPC, kaip kelių įstaigų organizaciją, galima susidurti su personalo trūkumo problemomis. Tyrimas atskleidžia, kad įstaigos per pastaruosius metus sumažino darbuotojų vykdančių asmenų aptarnavimo funkcijas, skaičių. Taigi, deleguoti net ir vieną darbuotoją į JPC būtų gana sudėtinga. Vis dėlto esant palankioms politinėms ir administracinėms nuostatoms ši problema įstaigose galėtų būti išspręsta. Kiek sunkiau būtų išspręsti priimamųjų darbuotojų, interesantus konsultuojančių žodžiu, kompetencijos problemas. Šiuo atveju centrų darbuotojai, kaip aptarnavimo specialistai, galėtų suteikti pirmines konsultacijas, priimti prašymus bei tolimesniam konsultavimui nukreipti į įstaigas teikiančias paslaugas. Tokiu būdu JPC veiktų kaip informavimo – pirminio konsultavimo centrai.

### Literatūra

- Alford J. (2009). *Engaging Public Sector Clients From Service-Delivery to Co-production*. New York, Palgrave Macmillan, 15.
- Bent S., Kernaghan K., Marson D. B (1999). *Innovations and Good Practices in Single-Window Service*, 1 [Žiūrėta balandžio 11 d., 2012] <[www.myschool-monecole.gc.ca/Research/publications/pdfs/single\\_w.pdf](http://www.myschool-monecole.gc.ca/Research/publications/pdfs/single_w.pdf)>.
- Bergeron, B. (2003). *Essentials of shared services*. Hoboken, New York, Wiley, 3-5.
- Bevir M. (2006). *Encyclopedia of Governance*. London, Sage, 2 vol., 867-873.
- Brenner W., Schulz V. (2010). Characteristics of shared service centers. *Transforming Government: People, Process and Policy*. Vol.4, No.3, 211-213.
- Clarke J., Newman J., Smith N., Vidler E. Westmorland L. (2007). *Creating Citizen-consumers: Changing Publics and Changing Public Services*. London, SAGE Publications, 144-150.
- Denhardt J. V., Denhardt R. B. (2007). *The New Public Services*. M. E. Sharp, Inc: New York, 42-43.
- Fischer, T.M., Sterzenbach, S. (2006). ZP-Stichwort: Shared Service Centers. *Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung*, N.17, 123.
- Flumian M., Coe A., Kernaghan K. (2007) Transforming service to Canadians: the Service Canadamodel, *International Review of Administrative Sciences*, 558.
- Gastelaars M. (2009). *The Public Services under Reconstruction Client experiences, professional practices, managerial control*. New York and London: Routledge, 7-11.
- Greve C. (2008). *Contracting for Public Services*. London, Routledge, 4, 13-19.
- Hartley J., Skelcher D. (2008), The agenda for public service improvement. In: J. Hartley, Ch. D. Skelcher, M. Wallace (eds.). *Managing to improve public services*. Cambridge, Cambridge University Press, 7 - 10.
- Hodge G. (2000). *Privatization: An International Review of Performance Theoretical Lenses on Public Policy*. Boulder: West view Press, 233-234.

- Jordan B. (2005). *Public Services and the Service Economy: Individualism and the Choice agenda*. Cambridge, Cambridge University Press, 147.
- Kernaghan, K., Bernardi, J.(2001). Bricks, clicks and calls: Clustering services for citizen-centred delivery. *Canadian Public Administration*, Vol. 44, No. 4, 418.
- Kettl D.F. (2005). *The Global Public Management Revolution*. Washington D.C., Brookings institution press.
- Kubicek K. Hagen M. (2000) One Stop Government in Europe: An Overview. In: Martin Hagen, Herbert Kubicek (Eds): *One Stop Government in Europe. Results from 11 National Surveys*. Bremen, University of Bremen.
- OECD (2009). *Government at a Glance*. Paris, OECD publications, 34.
- Osborne S. P., Brown K. (2005). *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*, London, Routledge, 25-28.
- Osborne, S.(2000). *Public-Private Partnerships*. London, Routledge, 7-18.
- Syvetsen T. (1999), The Many Uses of the „Public Service” Concept, p. 6-7 [Žiūrėta kovo 15 d., 2012], <[http://www.nordicom.gu.se/common/publ\\_pdf/33\\_syvetsen.pdf](http://www.nordicom.gu.se/common/publ_pdf/33_syvetsen.pdf)> .
- Stoker G., Chhotray V. (2009). *Governance Theory and Practice, A Cross-Disciplinary Approach*. New York, Palgrave Macmillan, 27-32;46-52.
- The United Nations Centre for Trade Facilitation and Electronic Business. (2006). Case Studies on Implementing a Single Window, 3 [Žiūrėta balandžio 11 d., 2012], <[http://www.unece.org/cefact/single\\_window/draft\\_april06.pdf](http://www.unece.org/cefact/single_window/draft_april06.pdf)>.
- Van de Walle S. (2006). The impact of public service values on services of general interest form debates. *Public Management Review*, 187.
- Vigoda E. (2002). From Responsiveness to Collaboration: Governance, Citizens, and the Next Generation of Public Administration, *Public Administration Review*, N. 62-5, 528, 533.

### Šaltiniai

- Kauno fokus grupė, 2010.06.28.
- SOCMIN viceministrė, individualus interviu, 2010.07.12.
- Registūrų centras, individualus interviu, 2010.07.12.
- LSA individualus interviu, 2010.07.12.
- Vilniaus m. sav., specialistas 2010.07.12.
- Regitros fokus grupė, 2010.07.23.
- Kauno m. sav., individualus interviu, 2010.07.28.
- VMI departamentas, individualus interviu, 2010.08.04.
- VMI departamentas, individualus interviu, 2010.08.04.

## MODERNISATION OF THE PUBLIC SERVICES: ESTABLISHMENT OF THE SHARED PUBLIC SERVICE CENTRES

### Summary

Single-window, public quality and strategic management has moved to the forefront of the public sector reform agenda. There are large number of innovations which should improve quality of the public services. Shared public services centres are one of these innovative models. The Western Countries were the pioneers for the implementation of the public services centres and have decade of the practical implementation experience. However, there are still some problems in the front line public service provision related to the accessibility, acceptability and fulfilment of the citizen needs. In order to avoid some threats, the practical implementation of the shared public services centres will require additional preparation and feasibility assessment. The aim of this study is to analyse trends of the modernisation in public services and to assess the feasibility of using the shared public service centres for the modernisation of the front line processes in the Lithuanian public sector.

The first part presents the theoretical background of the public services, also, attention is given to the theoretical analysis of the shared public service centers and how it could improve the quality of public services. The main theoretical aspect of the establishment the front office shared centres is based on the idea of citizens' participation in the service provision, creation of user-friendly service facilities, joining up fragmented government institutions and in this way to become more cost-effective governance.

The second part of the paper offers a qualitative research (individual and focus group interviews was used). The essential criteria for the selection of respondents involved - the work practices in applying innovations on provision of the first line public services. Interviews were used to gain knowledge in-depth of the issues raised and also for the exploration of feasible obstacles for the establishment of shared public service centres in Lithuania.

According to results of the qualitative research the citizens orientation could be the most appropriate (in terms of accessibility, acceptability, fulfilment of the citizens needs) for the establishment of the public service centres.

The results of the qualitative research also show that the lack of resources is one of the critical success factors for establishment of the public service centres. This problem could be solved by using redundant material resources in Lithuanian authorities. The need of first line service personnel could be solved by delegating employees from the each institution, which was a founder of the public service centre. However it would be still only a partial solution in the establishment of the public service centres, i.e. a new service unit would need more labour force in order to provide a high quality services. Eventually, Lithuanian public institutions will need to experience some capital costs on the reconstructions or renovation of the offices and equipment used in the rendering of the first line services. The amount of the costs experienced is directly correlated with the establishment of public centres as new units. Straipsnio santrauka pateikiama anglų kalba, rašant straipsnį kita kalba – lietuvių. Santraukos apimtis – ne mažiau kaip 3000 spaudos ženklų.

KEYWORDS: public services, modernization, Lithuania, shared public services centers.

**Remigijus Civinskas**, doc. dr., Vytauto didžiojo universitetas, dėstytojas. Mokslinių tyrimų kryptys: pokyčiai viešosiose organizacijose, viešųjų paslaugų teikimas, NVO veikla. Pagrindinės mokslinės publikacijos: Tarpbiudžetinis lėšų paskirstymas Lietuvoje: instituciniai interesai ir savivaldybių finansinis savarankiškumas, Viešoji politika ir administravimas, 2006, nr. 16; Pilietis, kaip klientas „Naujojoje viešojoje vadyboje“, Naujoji viešoji vadyba. Kaunas: Technologija, red. A. Raipa, 2007; Kokybės iniciatyvų taikymo Lietuvos viešajame sektoriuje priežastys ir paskatos: administracinių laukų veikėjai ir jų interesai. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 2008, Nr.1 (10); Daukanto 28, Kaunas. Tel. +370 612 427 29 r.civinskas@pmdf.vdu.lt

**Erika Laurušonytė**, magistrė, Vytauto Didžiojo universitetas, asistentė. Mokslinių tyrimų kryptys: Viešųjų paslaugų tiekimas, viešųjų organizacijų pokyčiai ir reformos, Europos integracijos procesai, Europos Sąjungos struktūrinių projektų administravimas. Mokslinės publikacijos: Konsultavimas ES struktūrinės paramos administravimo procesuose Lietuvoje, Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2012. Daukanto 28, Kaunas. Tel. +370 679 537 59, e.laurusonyte@pmdf.vdu.lt



## LIETUVOS BANKŲ AKTYVŲ IR PASYVŲ VALDYMO STRATEGIJOS EKONOMIKOS NUOSMUKIO SĄLYGOMIS IR ĮTAKA PASKOLŲ PORTFELIO KOKYBEI

Angelė Lileikienė<sup>1,2</sup>, Gintarė Žebrauskytė<sup>1</sup>  
*Šiaulių universitetas<sup>1</sup>, VšĮ Vakarų Lietuvos verslo kolegija<sup>2</sup>*

### Anotacija

Straipsnyje analizuojama komercinių bankų vedama aktyvų ir pasyvų valdymo strategija ekonomikos nuosmukio laikotarpiu ir kaip pasirinkta strategija įtakoja paskolų portfelio kokybę. Straipsnyje pateikiami esminiai aktyvų ir pasyvų valdymo strategijų ir paskolų portfelio sampratos ir portfelio formavimo ir valdymo principai. Pateikiama atlikto tyrimo, kurio metu buvo analizuojamas komercinių bankų paskolų portfelis, vertinant portfelio kiekybinius ir kokybinius pokyčius, rezultatai, Lietuvos ekonomikai perėjus į nuosmukio fazę, taip pat identifikuojami pagrindiniai ekonominiai rodikliai, sąlygoję strategijų pasirinkimą ir portfelio kokybės pasikeitimą.

RAKTINIAI ŽODŽIAI. Bankų sistema, aktyvų ir pasyvų valdymo strategijos, paskolų portfelis, paskolų portfelio kokybė, ekonomikos nuosmukis.

### Ivadas

Aktyvų ir pasyvų valdymo tikslas – koordinuoti banko aktyvų ir pasyvų reguliavimą, siekiant didinti banko akcinio kapitalo rinkos vertę ir spragos dydis. Spragos dydis apskaičiuojamas kaip skirtumas tarp jautrių palūkanų normų aktyvų ir jautrių palūkanų normų pasyvų verčių. Tam, kad būtų galima valdyti spragos teikiama informacija, skiriamos aktyvų ir pasyvų valdymo strategijos. Nuo pasirinktos aktyvų ar pasyvų valdymo strategijos priklauso palūkanų normos pokyčio įtaka banko ekonominei aktyvų ir pasyvų vertei.

Kreditavimo operacijos užima svarbią vietą bankininkystės versle, kadangi paskolų teikimas yra viena iš pagrindinių bankų aktyvinių operacijų rūšių, duodanti daugiausia pajamų, tačiau galinti būti ir didžiausiu rizikos šaltiniu (Gagilaitė, N. (2008), Zelgave, E. Romanova, I. (2009), Kancerevyčius, G. (2009), Kropas, S. (2009), Eshlaghy, A. T., Shahriari, M. (2011) ir kt.). Pastaruoju metu šalies ekonomika yra neišsivaizduojama be banko kredito. Kreditai sudaro sąlygas verslo, tarptautinio bendradarbiavimo, tarptautinės prekybos plėtrai.

Lietuva yra viena iš daugelio atviros ekonomikos sąlygomis veikiančių valstybių, todėl šalies bankų sistemos stabilumas priklauso tiek nuo šalies, tiek nuo pasaulinės ekonomikos ir finansų rinkos būklės. Bankininkystės sektorius yra įvardijamas kaip ekonomikos atspindys. 2007 m. JAV būsto paskolų rinkoje prasidėjusi finansų krizė, sukėlė didžiausią nuo JAV Didžiosios depresijos laikų ekonomikos nuosmukį. Jo mastą rodo ir tai, kad ekonomikos nuosmukis, prasidėjęs JAV palietė daugelį pasaulio valstybių, taigi, šis nuosmukis pasireiškė globaliu poveikiu. Netrukus, ekonomikos nuosmukis paveikė visus Lietuvos ekonomikos sektorius: prekių ir paslaugų rinką, žaliavų ir finansų rinkas. Dėl sulėtėjusios ekonomikos įmonės patyrė nuostolius, mažino darbuotojų

skaičių, atlyginimus, mažėjo šalies vidaus paklausa. Visa tai turėjo įtakos tiek paskolų srautui į šalies ekonomiką, tiek paskolų portfelio struktūrai ir jo kokybei. Bankai, atsižvelgdami į blogėjančią šalies ekonominę situaciją ir siekdami sumažinti riziką, mažino kreditų pasiūlą. (Leika M. (2008), Kancerevyčius, G. (2009), Kropas, S., Lakštutienė, A., Breiterytė, A., Rumšaitė, D. (2009), Račickas, E., Vasiliauskaitė, A. (2010)).

**Objektas** – Lietuvos komercinių bankų vedamos aktyvų ir pasyvų strategijos, įtakojančios paskolų portfelį.

**Tikslas** – atlikti Lietuvos bankų sistemos aktyvų ir pasyvų strategijų ir paskolų portfelio analizę, siekiant nustatyti ekonomikos nuosmukio poveikį paskolų srautui į šalies ekonomiką bei paskolų portfelio kokybei.

### Uždaviniai:

1. išanalizuoti banko aktyvų ir pasyvų valdymo strategijas, paskolų portfelį, atskleidžiant paskolų portfelio esmę, pagrindinius paskolų portfelio formavimo ir valdymo principus.

2. atlikti Lietuvoje veikiančių bankų paskolų portfelio retrospektyvinę analizę, atskleidžiant paskolų portfelio struktūros, dinamikos ir kokybės pasikeitimą 2006-2011 m. laikotarpiu bei įvertinti makroekonominių rodiklių pokyčio poveikį paskolų portfelio apimties pasikeitimui ekonomikos nuosmukio metu.

**Tyrimo metodai:** abstrahavimo, indukcijos, deducijos, statistinių duomenų analizės metodai (retrospektyvos, augimo tempų skaičiavimas, daigianarės analizės metodas), grafinis duomenų vaizdavimas.

**Aktyvų ir pasyvų valdymo strategijų ir paskolų portfelio esmė, formavimo principai ir valdymas**

Kadangi bankas, įvertindamas rinkos palūkanų normos pokyčio tendencijas, sąmoningai pasirenka, ar jis stengsis laikytis teigiamo, neigiamo ar nulinio jautrių palūkanų normų aktyvų ir jautrių palūkanų normų pasyvų

verčių skirtumo, skiriamos trys aktyvų ir pasyvų valdymo strategijos: teigiamo, neigiamo ir nulinio skirtumo aktyvų ir pasyvų valdymo strategijos. Iliustruotai aktyvų ir pasyvų valdymo strategijų samprata pateikiama 1 pav.

Nulinio skirtumo strategija		Teigiamo skirtumo strategija		Neigiamo skirtumo strategija	
Aktyvai kintančia palūkanų norma	[sipareigojimai kintančia palūkanų norma	Aktyvai kintančia palūkanų norma	[sipareigojimai kintančia palūkanų norma	Aktyvai kintančia palūkanų norma	[sipareigojimai kintančia palūkanų norma
Aktyvai fiksuota palūkanų norma	[sipareigojimai fiksuota palūkanų norma	Aktyvai fiksuota palūkanų norma	[sipareigojimai fiksuota palūkanų norma	Aktyvai fiksuota palūkanų norma	[sipareigojimai fiksuota palūkanų norma

**1 pav.** Aktyvų ir pasyvų valdymo strategijos

Šaltinis: Miller, R. L., VanHoose, D. D. Money, Banking and Financials Markets, 2000.

Toki banko aktyvų ir pasyvų valdymo strategijų skirstymą pateikia tiek užsienio (R. L. Miller, D. D. VanHoose, 2004) tiek ir lietuvių (A. Lileikienė, J. Martinkienė, 2005) autoriai. Kituose užsienio autorių moksliniuose šaltiniuose (M. Crouhy, Dan Galai ir R. Mark, 2000) ir pasaulinio lygio finansų priežiūros asociacijų periodiniuose leidiniuose (World Council of Credit Unions, Examination Process – Asset Liability Management Review, October 30, 2002) nagrinėjama spragos skirtumo teikiama nauda bankui. Šiuose šaltiniuose prieinama vieninga nuomonė, kad kiekvienas komercinis bankas strategiškai pagal savo prognozes gali tikslingai nuspręsti, ar savo aktyvų ir pasyvų struktūroje palaikyti daugiau aktyvų kintančia palūkanų norma, ar vis dėlto turėti daugiau pasyvų kintančia palūkanų norma. Tai priklauso nuo komercinio banko gebėjimo prognozuoti finansų rinkos palūkanų normos pokyčius ir gebėjimo valdyti paskolų portfelį. Pasak I. Mačerinskienės, L. Ivaškevičiūtės (2008), banko paskolų portfelis – tai visuma banko suteiktų paskolų tam tikram laikotarpiui arba visuma banko paskolų likučių tam tikru laiko momentu. Paskolų portfelis gali būti apibrėžiamas ir kaip visuma banko išduotų kreditų, klasifikuojamų pagal įvairius kriterijus: skolininkų tipą, terminą, apdraudimą, paskolos suteikimo būdą, palūkanų rūšis ir pan. Paskolų portfelį autoriai apibrėžia ir kaip banko suteiktų paskolų visumą, siekiant gauti pelną palūkanų pavidalu (G. Kancerevyčius (2009), A. V. Rutkauskas ir kt. (2009), G. Smalenskas (2008), Henke, S., Burghof, H. P., Rudolph, B. (1998)). Banko paskolų portfelio struktūra priklauso nuo to, kokią rinkos segmentą aptarnauja bankai, kokio dydžio yra bankas, koks banko kapitalo dydis (nuo banko kapitalo dydžio priklauso kredito sumos, kurios gali būti suteikiamos vienam skolininkui), kokią aktyvų ir pasyvų valdymo strategiją pasirenka bankas, personalo kvalifikacija bei laukiamos pajamos. Laukiamos pajamos yra gana svarbus aspektas, į kurį atsižvelgiama formuojant

paskolų portfelį, nes bankas, siekdamas uždirbti pelną, kreditinius išteklius nukreips būtent į tas sritis, iš kurių tikėtis gauti didžiausias pajamas, tam taikydami skirtingas aktyvų ir pasyvų valdymo strategijas.

Jei palūkanų norma turi tendenciją kilti, bankui verta palaikyti didesnę aktyvų vertę kintančia palūkanų norma ir laikytis teigiamo skirtumo aktyvų ir pasyvų valdymo strategijos [26]. Tai reiškia, kad bankas perkainuos savo aktyvus didesne suma, nei bus perkainuoti pasyvai. Tokiu atveju, bankas padidins išduodamų kreditų palūkanas tokiai paskolų portfelio apimčiai, kuri viršys turimų depozitų arba kitų įsipareigojimų apimtį, kuriai bankas privalės padidinti mokamas palūkanas pakilus rinkos palūkanų normai. Pakilusi rinkos palūkanų norma automatiškai didina banko grynąsias palūkanų pajamas ir keičia paskolų portfelio struktūrą. Bankai, teikdami kreditus siekia maksimalaus pelno, minimalios rizikos bei klientų skaičiaus didėjimo, tačiau norėdami pasiekti šiuos tikslus, turi turėti konkrečią aktyvų ir pasyvų valdymo politiką ir tinkamai valdyti paskolų portfelį konkrečiu momentu. Bendrąja prasme paskolų portfelio valdymą galima apibrėžti kaip vieną svarbiausių banko veiklų, siekiant uždirbti maksimalų pelną iš teikiamų paskolų, esant minimaliai rizikai (Eshalghy, A. T., Shahriari, M. (2011)). Šalies ekonominė raida lemia bankų aktyvų ir pasyvų formavimo strategijas, kas tiesiogiai įtakoja paskolų portfelio kokybę. Plečiantis bankų veiklos sritims, augantis naujų bankinių paslaugų poreikis ir didėjanti konkurencija verčia bankus nuolat peržiūrėti savo aktyvų ir pasyvų valdymo politiką ir jos tendencijas. Aktyvų ir pasyvų valdymo strategijos atsiradimas – tai tarsi priemonė, kurią bankas gali valdyti, realizuodamas tokius veiksmus kaip likvidumas ir pelningumas. Iš



kitos pusės, taikoma aktyvų ir pasyvų strategija ir paskolų portfelio struktūra priklauso ir nuo ekonomikos ciklų.

Ekonomikos pakilimo laikotarpiu bankai suteikia daugiau paskolų, o kai šalyje yra ekonomikos nuosmukis – bankų kreditų portfelis susitraukia. Taip yra todėl, kad nepalanki vidaus makroekonominė situacija sąlygoja blogėjančią skolininkų padėtį, t.y. ekonomikos nuosmukio metu mažėja verslo ir gyventojų pajamos, auga nedarbo lygis, didėja įmonių patiriami nuostoliai, auga bankrotų skaičius bei keičiasi lūkesčiai dėl ateities. Mažėjant pajamoms, mažėja ir gyventojų santaupos, t.y. mažiau pinigų atnešama į bankus indėlių forma. Tai rodo, kad finansų rinkos dalyviai (verslas ir namų ūkiai) ėmė „vartoti“ sukauptas santaupas. Mažėjant galimybei pritraukti lėšas vidaus rinkoje, stiprėja bankų konkurencija dėl indėlių, kyla indėlių palūkanų normos. Taigi, viena iš bankų paskolų pasiūlos mažėjimo priežasčių yra nepakankami finansiniai ištekliai. R. Šarkino (2008) ir S. Kropo (2009) teigimu, dar viena priežastis, sąlygojanti bankų paskolų pasiūlos mažėjimą, yra konservatyvus skolininkų vertinimas siekiant išvengti kredito rizikos, todėl esant ekonomikos nuosmukiui, bankai sugriežtina paskolų suteikimo sąlygas nesuteikdami paskolų abejotiniems klientams, kurie jautriai reaguoja pasikeitus ekonominei situacijai (Lakšutienė, A., Breiterytė, A., Rumšaitė, D. (2009), Stankevičius, P. (2010)). Bankai vertindami ūkio subjektų riziką naudoja pagal priežiūros institucijų rekomendacijas patvirtintus rizikos modelius, kurie vis dažniau atmeta įmonių prašymus. Ekonomikos nuosmukio metu didėjant skolininkų nemokumo rizikai bei pabrangus skolinimuisi tiek vidaus, tiek tarptautinėse rinkose bankai mažina paskolų srautą į šalies ekonomiką.

## Lietuvos bankų sistemos aktyvų ir pasyvų valdymo strategijos

Svarbiausias aktyvų ir pasyvų valdymo uždavinys – palūkanų pajamų valdymas nepažeidžiant banko priimtino likvidumo ir saugumo lygio. Valdant aktyvus ir pasyvus siekiama koordinuoti bankų aktyvų ir pasyvų veiklą didinant akcinio kapitalo rinkos vertę. Aktyvų ir pasyvų straipsniai, kurių palūkanų pajamos ar sąnaudos keičiasi, kintant rinkos palūkanų normai per tam tikrą laiko tarpą, yra laikomi jautriais palūkanų normos pokyčiams. Aktyvų ir pasyvų straipsniai, kurių palūkanų pajamos ar išlaidos nesikeičia, kintant rinkos palūkanų normai per tą patį ataskaitinį laiko periodą, yra laikomi nejautriais palūkanų normos pokyčiams. Spragos analizė rodo, kad šis skirtumas gali būti tiek teigiamas, tiek neigiamas, tiek nulines reikšmės. Iš esmės spragos analizė komercinio banko aktyvų ir pasyvų valdymo kontekste leidžia ne tik valdyti banko likvidumą balanso straipsnių perkainojimo terminų atžvilgiu, bet ir padidinti laukiamą pelną (sumažinti nuostolį), keičiantis rinkos palūkanų normai. Spragos metodo skaičiavimo už 2011 m. pateikiama Šiaulių banko pavyzdžiu (1 lentelė)

### AB "Šiaulių bankas" spragos metodo skaičiavimo duomenys 2011 m. (tūkst. Lt)

Rodikliai	Jautrūs palūkanų normai					Nejautrūs palūkanų normai	Iš viso
	Laiko ribos jautrumui	iki 1 mėn.	1-3 mėn.	3-6 mėn.	6-12 mėn.		
Pinigai ir pinigų ekvivalentai	1500					222344	223844
Gautinos sumos iš kitų bankų	755	122			1285	1968	4147
Prekybiniai VP				6758	7643	1815	16574
Klientams suteiktos paskolos, lizingo gautinos sumos	414542	555902	729296	216125	104709	49184	2069758
Investiciniai VP		18783	20685	22088	272104	1689	335349
Investicijos į dukterines įmones						16889	16889
Nematerialus turtas						894	894
Ilgalaikis materialus turtas						47578	47578
Kitas turtas						16533	16533
<b>Iš viso turto</b>	<b>416797</b>	<b>574807</b>	<b>756739</b>	<b>247141</b>	<b>380596</b>	<b>355486</b>	<b>2731566</b>
Įsiskolinimai kitiems bankams ir finansų institucijoms	188147	133637	108146	15878		25092	470900
Klientams mokėtinos sumos	227728	264313	366764	464553	87985	499724	1911067
Išleisti skolos VP			15274	7787	22223		45284
Kiti išsipareigojimai						6707	6707
Akcininkų nuosavybė						297608	297608
<b>Iš viso išsipareigojimų ir acnininkų nuosavybės</b>	<b>415875</b>	<b>397950</b>	<b>490184</b>	<b>488218</b>	<b>110208</b>	<b>829131</b>	<b>2731566</b>

Tyrimo eigoje išaiškinta, kad AB „Šiaulių banko“ 2009 – 2011 m. spragos analizės rezultatus, galima teigti, kad banke vykdoma aktyvų ir pasyvų valdymo strategija apima tokius pagrindinius aspektus, kaip laikotarpiu iki 3 mėn. bankas stengiasi minimizuoti galimai netikėtą palūkanų pasikeitimo riziką ir užtikrinti nulinio skirtumo

aktyvų ir pasyvų valdymo strategiją. Laikotarpiu nuo 3 mėn. iki 6 mėn. ir virš 1 metų bankas laikosi teigiamo skirtumo strategijos. Virš 1 metų laikotarpiu per 2009-2011 m. jautrių aktyvų ir jautrių pasyvų santykis buvo itin didelis ir per 2009-2010 m. padidėjo nuo 5,75 iki 6,64, o per 2010-2011 m. sumažėjo nuo 6,64 iki 3,45, nors ir

toliau rodė aiškiai banko aktyvų ir pasyvų valdymo strategijos politiką ilgalaikiu periodu. Laikotarpiu nuo 6 iki 12 mėn. bankas laikėsi neigiamo skirtumo strategijos, o

tai rodo, kad šiuo periodu mažiau teikė paskolų ir įsigijo vertybinių popierių nei turėjo išsipareigojimų. Tai turėjo įtakos ir GAP. (2 lentelė)

### AB "Šiaulių bankas" spragos metodo rezultatai 2011 m. (tūkst. Lt)

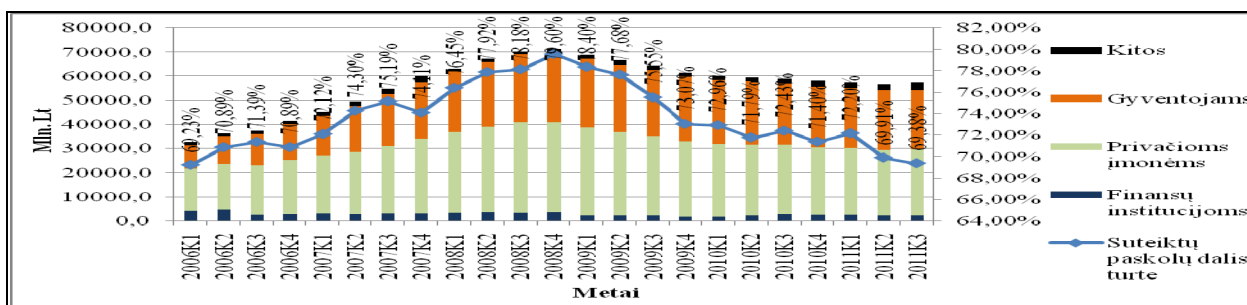
Rodikliai	Jautrūs palūkanų normai					Nejautrūs palūkanų normai	Iš viso
	Laiko ribos jautrumui	iki 1 mėn.	1-3 mėn.	3-6 mėn.	6-12 mėn.		
Aktyvai	416797	574807	756739	247141	380596	355486	2731566
<b>RSA</b>	<b>416797</b>	<b>574807</b>	<b>756739</b>	<b>247141</b>	<b>380596</b>		<b>2376080</b>
Įsipareigojimai ir nuosavybė	415875	397950	490184	488218	110208	829131	2731566
<b>RSL</b>	<b>415875</b>	<b>397950</b>	<b>490184</b>	<b>488218</b>	<b>110208</b>		<b>1902435</b>
Spraga (GAP)	922	176857	266555	(241077)	270388		473645
<b>GAP koef. (RSA/RSL)</b>	<b>1,00</b>	<b>1,20</b>	<b>1,54</b>	<b>0,51</b>	<b>3,45</b>		<b>1,25</b>

#### Paskolų portfelio retrospektyvos analizė

2007 m. JAV prasidėjusi finansų krizė peraugo į realiojo sektoriaus krizę ir daugelio pasaulio šalių ekonomikose jaučiamas gilus ekonomikos nuosmukis, kuris stebimas tiek besivystančiose, tiek išsivysčiusiose šalyse. Ekonomikos nuosmukio laikotarpiu blogėjantys pagrindiniai ekonominiai rodikliai sąlygoja neigiamus pokyčius visose ekonomikos sektoriuose – ne išimtis ir finansų sektorius. Lietuvos banko apžvalgoje (2009) pažymima, kad finansų sektorius, o ypač bankai yra svarbi Lietuvos ekonomikos dalis. Šalies ekonominė raida lemia bankų paskolų portfelio kokybę bei patiriamus nuostolius (A. Lakštutienė, A. Breiterytė, D. Rumšaitė (2009)).

Lietuvos bankų sistemos paskolų portfelio svarba bankų veiklai atskleidžiama vertinant klientams suteiktų

paskolų lyginamąjį svorį bankų aktyvuose. Klientams suteiktos paskolos Lietuvos banko skirstomos į paskolas suteiktas privačioms įmonėms, paskolas suteiktas finansų institucijoms, paskolas gyventojams bei kitas paskolas. Kitos paskolos apima valdžios institucijoms bei valstybinėms ir savivaldybės įmonėms suteiktas paskolas. 1.1 pav. yra vaizduojami duomenys apie tai, kokią Lietuvoje veikiančių bankų turto dalį sudaro klientams suteiktos paskolos bei Lietuvoje veikiančių bankų paskolų portfelio apimties ir struktūriniai pokyčiai analizuojamu 2006-2011 m. laikotarpiu.



2 pav. Lietuvos bankų sistemos paskolų portfelio dinaminiai ir struktūriniai pokyčiai ir paskolų portfelio dalis turte 2006-2011 m.

Vertinant Lietuvos banko pateikiamus duomenis apie šalyje veikiančių bankų paskolų portfelį bei jo lyginamąjį svorį banko aktyvuose galima teigti, kad klientams suteiktos paskolos vidutiniškai per ketvirtį sudarė 73,70 proc. bankų turto. Klientams suteiktos paskolos didžiausią bankų aktyvų dalį sudarė 2008 m. ketvirtąjį ketvirtį (79,60

proc.), o mažiausią – 2006 m. pirmąjį ketvirtį (69,23 proc.).

Pagal 2 paveikslą pateikiamus duomenis galima teigti, kad visą analizuojamą laikotarpį galima suskirstyti į dvi grupes: paskolų portfelio dalies bankų turte didėjimo ir mažėjimo laikotarpius. Nuo 2006 m. pirmojo ketvirčio iki

2008 m. ketvirtojo ketvirčio yra stebimas paskolų portfelio dalies banko turte didėjimas (išskyrus 2007 m. ketvirtąjį ketvirtį). Paskolų portfelio dalies bankų turte sumažėjimą 2007 m. ketvirtąjį ketvirtį sąlygojo tai, kad bankų turtas šiuo laikotarpiu didėjo didesniu tempu nei klientams suteiktos paskolos. 2006-2008 m. laikotarpiu klientams suteiktų paskolų dalis bankų aktyvuose padidėjo 10,37 procentinio punkto. 2008 m. ketvirtąjį ketvirtį įvyko lūžis, po kurio yra stebimas klientams suteiktų kreditų dalies banko turte mažėjimas: nuo 2008 m. ketvirtojo ketvirčio iki 2011 m. trečiojo ketvirčio sumažėjo 10,22 procentinio punkto.

Tyrimo eigoje išsiaiškinta, kad visu analizuojamu laikotarpiu Lietuvos banko licenciją turinčių komercinių bankų, užsienio bankų atstovybių, užsienio bankų filialų bei kitų ES bankų, veikiančių Lietuvos Respublikoje neįsteigus filialų, klientams suteiktos paskolos sudaro didžiąją bankų aktyvų dalį, todėl, galima teigti, kad neigiami paskolų portfelio pokyčiai gali turėti įtakos banko veiklai. M. Leikos teigimu (2008), Lietuvos bankų sistema remiasi tradicinės

bankininkystės modeliu, koncentruodama savo investicijas į paskolų teikimą. Tokiu būdu Lietuvoje veikiančios bankai apsisaugo nuo nepalankių pokyčių vertybinių popierių rinkoje, tačiau stiprina kredito rizikos poveikį bankų veiklai. Lietuvos banko finansinio stabilumo apžvalgoje (2009) teigiama, kad Lietuvos bankų paskolų portfelio dalis aktyvuose, lyginant su kitu turtu, yra viena didžiausių ES valstybėse. Kitose ES valstybėse klientams suteiktos paskolos bankų aktyvuose sudaro apie 50 proc. vidutiniškai kasmet.

Vertinant paskolų apimtį pasikeitimą pagal suteiktų paskolų rūšis, galima teigti, kad ekonomikos nuosmukio laikotarpiu (nuo 2008 m. ketvirtojo ketvirčio iki 2011 m. trečiojo ketvirčio) labiausiai sumažėjo finansų institucijoms suteiktos paskolos (37,77 proc.). Privačioms įmonėms suteiktų paskolų apimtis sumažėjo 26,51 proc., fiziniams asmenims suteiktos paskolos – 14 proc. Tačiau kitų paskolų, t.y. tų paskolų, kurios suteiktos valdžios institucijoms bei valstybinėms ar savivaldybių įmonėms, apimtis padidėjo 103,15 proc.

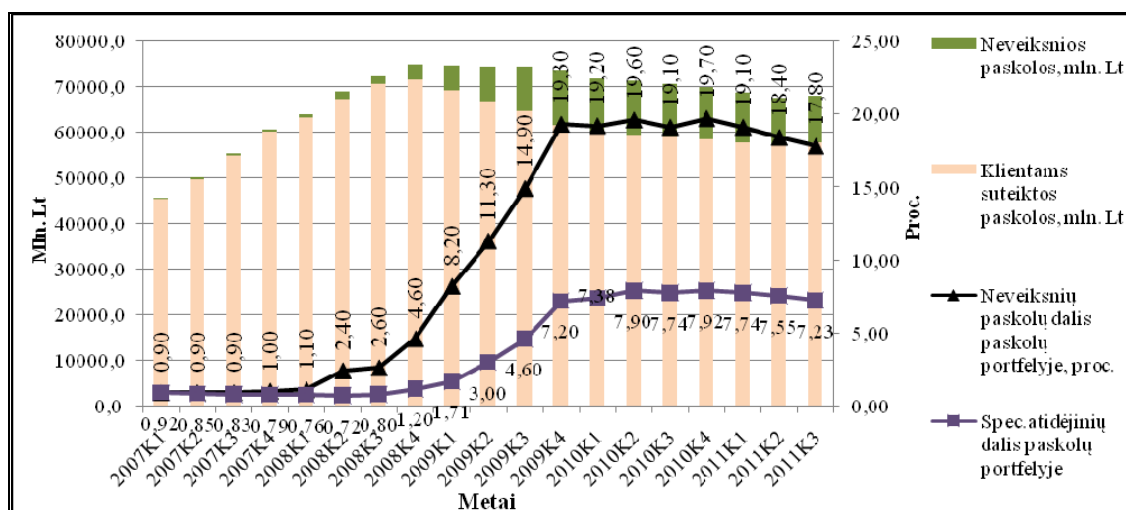
Valdžios institucijoms bei valstybinėms ar savivaldybių įmonėms suteiktų paskolų apimtį padidėjimą sąlygojo tai, kad neigiami ekonominiai pokyčiai turėjo neigiamos įtakos valdžios institucijų bei valstybinių ar savivaldybių įmonių veiklai. Kitaip tariant, ekonomikos nuosmukis sąlygojo blogėjančią valstybinių įstaigų bei valstybės ar savivaldybių įmonių finansinę būklę, o lėšų, reikalingų funkcijų vykdymui, trūkumas skatino šias įmones daugiau skolintis.

Tarkime, socialinio draudimo išlaidos. Ekonomikos nuosmukio laikotarpiu, 2010 m. lyginant su 2008 m., „Sodros“ pajamos sumažėjo 6,52 proc., o išlaidos padidėjo 4,84 proc. Įmokų sumažėjimą lėmė ženkliai išaugęs nedarbo lygis (12,20 p.p.), mažėjantis darbo užmokestis bei „šešėlinė ekonomika“, kurios mastai ženkliai išauga esant blogai ekonominei situacijai šalyje.

Gyventojams ir privačioms įmonėms suteiktų paskolų apimtį mažėjimą sąlygojo tiek paskolų pasiūlos, tiek paskolų paklausos pokyčiai. Bankai, siekdami apsisaugoti nuo rizikos, atsargiau vertino klientus ir ėmė taikyti griežtesnes skolinimo sąlygas. Gyventojų ir įmonių paskolų paklausos pokyčius lėmė tai, kad dėl ekonomikos nuosmukio keitėsi gyventojų bei įmonių lūkesčiai dėl ateities, augo nenoras prisiimti papildomus išpareigojimus. Esant blogoms ekonominėms perspektyvoms, įmonių, prašančių finansavimo, mažėja, ekonomikos nuosmukio laikotarpiu įmonės atideda investicinius planus. Lietuvos bankas (2010) paskolų portfelio mažėjimą ekonomikos nuosmukio laikotarpiu aiškina taip: reikšmingą paskolų portfelio dalį sudaro suteiktos paskolos, skirtos nekilnojamojo turto veiklai finansuoti, o būtent šios rinkos aktyvumas ekonomikos nuosmukio laikotarpiu ženkliai sumažėjo.

Taigi, tyrimo metu nustatyta, kad Lietuvos ekonomikai perėjus į lėtėjimo fazę, Lietuvos bankų sistemos paskolų portfelis „susitrauktė“ bei keitėsi paskolų portfelio struktūra (pagal paskolų gavėjus). Tačiau neigiami ekonominiai pokyčiai sąlygoja ne tik kiekybinius pokyčius, bet keičia ir paskolų portfelio kokybę. Lietuvoje veikiančių bankų paskolų portfelio kokybę vertinama analizuojant nuvertėjusių paskolų ir specialiųjų atidėjimų kitimą, nuvertėjusių paskolų ir paskolų portfelio santykį bei specialiųjų atidėjimų ir paskolų portfelio santykį. Šiuos rodiklius Lietuvos bankas įvardija kaip svarbiausius, padedančius identifikuoti paskolų portfelio kokybę.

3 paveiksle yra pateikiamas neveiksnių paskolų, t.y. paskolų, kurių gražinimas yra uždelstas ilgiau negu 60 dienų, tačiau nenuvertėjusių, ir nuvertėjusių paskolų (tų, kurioms sudaryti specialieji atidėjimai), rodiklis ir jo kitimas 2007-2011 m. laikotarpiu (dėl duomenų trūkumo imamas 2007-2011 m. laikotarpis).



3 pav. Lietuvos bankų sistemos neveiksnių paskolų ir jų dalies bei specialiųjų atidėjimų dalies paskolų portfelyje dinamika 2007-2011 m. laikotarpiu

Analizuojant Lietuvos banko pateikiamus duomenis apie neveiksnių paskolų ir specialiųjų atidėjimų kitimą bei jų dalies Lietuvos bankų sistemos paskolų portfelyje pokyčius nustatyta, kad ekonomikos nuosmukio laikotarpiu paskolų portfelio kokybė blogėjo. Tai rodo 2007-2011 m. laikotarpiu stebimas ženklus neveiksnių paskolų ir jų dalies bankų paskolų portfelyje padidėjimas (padidėjo 16,90 p.p.). 2007 m. pirmąjį ketvirtį 0,90 proc. paskolų portfelio sudarė neveiksnių paskolos, kai tuo tarpu 2011 m. trečiąjį ketvirtį – 17,80 proc. 2007 m. pirmąjį ketvirtį bankų paskolų portfelyje neveiksnių paskolų buvo už 407,34 mln. Lt, o 2010 m. ketvirtąjį ketvirtį – už 11 492,72 mln. Lt. Pastebėtina tai, kad Lietuvos bankų sistemos paskolų portfelio augimo tempas ėmė lėtėti nuo 2007 m. ketvirtąjo ketvirčio, o nuo 2009 m. pirmojo ketvirčio bankų paskolų portfelis pradėjo mažėti. Tuo tarpu, analizuojant neveiksnių paskolų kitimą, matoma, kad neveiksnių paskolų dalis paskolų portfelyje pradėjo didėti nuo 2008 m. pirmojo ketvirčio (padidėjo 0,10 p.p. lyginant su 2007 m. ketvirtuoju ketvirčiu). Taigi, galima teigti, kad bankų paskolų portfelio kokybė pradėjo blogėti anksčiau, nei ėmė „trauktis“ paskolų portfelis.

Neveiksnių paskolas apima tiek nenuvertėjusias paskolas, tiek nuvertėjusias paskolas, kurioms yra sudaryti specialieji atidėjimai. Specialieji atidėjimai rodo paskolų vertės sumažėjimą. Pagal Lietuvos banko duomenis, pateikiamus 3 pav. galima teigti, kad 2006-2011 m. laikotarpiu specialiųjų atidėjimų dalis paskolų portfelyje padidėjo 6,31 p.p. Nuo 2007 m. pirmojo ketvirčio iki 2008 m. trečiojo ketvirčio stebimas nežymus specialiųjų atidėjimų paskolų portfelyje svyravimas, o nuo 2008 m. trečiojo ketvirčio iki 2010 m. ketvirtąjo ketvirčio (išskyrus 2010 m. trečiąjį ketvirtį) matomas tolygus specialiųjų atidėjimų dalies paskolų portfelyje didėjimas (padidėjo 7,12 p.p.). M. Leikos (2010) teigimu, „bankų specialieji atidėjimai reiškia tai, kad jeigu bankai dabar norėtų parduoti savo paskolų portfelį, tai jo vertė būtų sudarytų specialiųjų atidėjimų dydžiu mažesnė nei prieš metus“ [1]. Didžiausia specialiųjų atidėjimų dalis paskolų portfelyje stebima 2010 m. ketvirtąjį ketvirtį (7,92 proc.), taigi,

galima teigti, kad 2010 m. ketvirtąjį ketvirtį bankų paskolų portfelio vertė buvo mažesnė 7,92 proc. arba 4620,43 mln. Lt.

**Makroekonominių rodiklių pokyčio poveikio Lietuvos bankinės sistemos paskolų portfelio pasikeitimui įvertinimas. Gautų rezultatų ekonominis interpretavimas.**

Atlikus komercinių bankų paskolų portfelio retrospektyvinę analizę 2006-2011 m. laikotarpiu, nustatyta, kad ekonomikos nuosmukio laikotarpiu keitėsi paskolų portfelio srautas į ekonomiką bei Lietuvoje veikiančių bankų paskolų portfelio kokybė. Todėl tikslinga išsiaiškinti, kokie veiksniai turėjo įtakos šiems paskolų portfelio pokyčiams. Kintamieji, kurių įtaka Lietuvos bankinės sistemos paskolų portfeliui yra vertinama, pateikiami 3 lentelėje.

3 lentelė

**Dauginės regresinės analizės egzogeniniai kintamieji**

Nepriklausomi kintamieji
Valstybės skola ( $X_1$ )
Užimtumas ( $X_2$ )
Vidutinis mėnesinis Bruto darbo užmokestis ( $X_3$ )
Pelningumas ( $X_4$ )
Įmonių materialinės investicijos ( $X_5$ )
Būsto kainos ( $X_6$ )
Vidutinė svertinė paskolų portfelio palūkanų norma ( $X_7$ )

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorių pagal Sorg, M., Tuosis, D. (2009), LB „Finansinio stabilumo apžvalga (2009;2011), Tupėnaitė, L., Kanapeckienė, L. (2009)

Atliekant veiksnų įtakos analizę, siekiama nustatyti, kaip ekonominių rodiklių – valstybės skolos, vidutinio mėnesinio bruto darbo užmokesčio, gyventojų užimtumo, įmonių pelningumo, būsto kainų, vidutinių paskolų palūkanų normų, privačių įmonių materialinių investicijų (egzogeninių kintamųjų) – pokyčiai paveikė komercinių bankų paskolų portfelį.

Pritaikius Helvingo metodą iš 3 lentelėje pateikiamų nepriklausomų kintamųjų sudaryta tinkamiausių veiksnų kombinacija, kuri tiksliausiai paaiškina bankų paskolų portfelio pokyčius 2006-2011 m. laikotarpiu. Nustatyta, kad tinkamiausias analizuoti derinys, t.y. bankų klientams suteiktų paskolų tendencijas geriausiai paaiškina, vidutinės svertinės paskolų palūkanų normos, būsto kainų ir valstybės skolos rodiklių derinys ( $H_{51} = 1,192$ , kur reikšmė didžiausia).

Tačiau, prieš atliekant dauginę regresinę analizę, atlikta duomenų išskirčių analizė bei kintamųjų multikolinearumo, autokoreliacijos tyrimai. Duomenų išskirčių analizė atliekama siekiant išsiaiškinti, ar laiko eilutėje nėra duomenų, labai išsiskiriančių iš kitų duomenų, ir galinčių iškreipti rezultatus. Duomenų išskirtims nustatyti pritaikyti liekamųjų paklaidų analizės (Stebėjimo įtakos indeksas  $h_j$ ), standartizuotos liekanos ( $e_j$ ) ir Kuko mato metodai. Pagal apskaičiuotą Stebėjimo

įtakos indeksą ( $h_i < 0,364$ ), Standartizuotą liekaną ( $|e_j| < 3$ ) bei Kuko matą ( $D_i < F_{0,05(4;18)}$ ) nustatyta, kad išskirčių nėra. Norint nustatyti, ar nepriklausomi kintamieji tarpusavyje nekoreliuoja, t.y. neįtakoja vienas kito, atliktos: autokoreliacijos, heteroskedastiškumo bei multikolinearumo analizės. Autokoreliacijos diagnostika atlikta naudojantis Durbin-Watson testą (tikrinama su 95 proc. reikšmingumo lygmeniu). Gauta faktinė Durbin-Watson kriterijaus reikšmė lygi 2,718, teorinė  $D_u = 1,407$ ,  $D_L = 0,832$ . Pritaikius Durbin-Watson metodą nustatyta, kad negalima daryti statistinių išvadų apie tai, ar autokoreliacija yra, ar jos nėra, bet modelį taikyti galima, nes  $2,593 < 2,718 < 3,168$ . Kintamųjų multikolinearumo diagnostika atliekama naudojant porinių koreliacijos koeficientų matricą ir dispersijos mažėjimo daugiklį (VIF). Modelis nepasižymi multikolinearumu, nes nei viena porinės koreliacijos koeficientas nepasižymi multikolinearumu ( $|r_{ij}| < 0,8$ ), ir dispersijos mažėjimo daugiklis (VIF) nėra didesnis už nustatytą kritinę ribą (VIF < 4).

5 lentelė

### Dauginės regresinės analizės parametrai

Kintamieji	Standartizuotas Beta koeficientas	Reikšmingumas	Daugialypės koreliacijos koeficientas	Koreguotas determinacijos koeficientas
Valstybės skola	11,80	76,00 proc.	0,941	0,867
Būsto kainos	78,40	100,00 proc.		
Vidutinė svertinė paskolų portfelio palūkanų norma	-28,50	98,40 proc.		

Pagal apskaičiuotą daugialypės koreliacijos koeficientą ( $r = 0,941$ ) galima teigti, kad ryšys tarp bankų paskolų portfelio (endogeninis kintamasis) ir valstybės skolos, būsto kainų, vidutinės svertinės paskolų palūkanų normos (egzogeniniai kintamieji) pokyčių yra labai glaudus. Apskaičiuotą determinacijos koeficiento reikšmingumą patikrinus Fišerio kriterijumi nustatyta, kad determinacijos koeficientas yra reikšminis ( $F_{\text{fakt.}} 46,807 > F_{\text{teor.}} 3,098$ ). Todėl galima teigti, kad endogeninio kintamojo kitimą 86,70 proc. lemia egzogeninių kintamųjų kitimas, o 13,30 proc. – kiti neįvertinti veiksniai. Standartizuotos beta koeficientų reikšmės rodo, kad valstybės skolos ir būsto kainų didėjimas sąlygoja paskolų portfelio apimties didėjimą. Tarp paskolų portfelio pokyčių ir vidutinės svertinės paskolų portfelio palūkanų normos pokyčių egzistuoja atvirkštinė priklausomybė: didėjant vidutinei svertinei paskolų portfelio palūkanų normai komercinių bankų paskolų portfelis mažėja, o palūkanų normai mažėjant – klientams suteiktų paskolų apimtis didėja, kas daro tiesioginę įtaką vedamai aktyvų ir pasyvų valdymo strategijai, šiuo atveju – teigiamą. Vertinant kintamuosius pagal jų reikšmingumo lygį nustatyta, kad būsto kainų pokyčiai yra reikšmingiausias Lietuvos bankų sistemai priklausančių bankų paskolų portfelio kitimą sąlygojantis

veiksny, o mažiausiai reikšmingas – valstybės skolos pasikeitimas.

Ekonomikos nuosmukio laikotarpiu valstybės skola didėjo dėl didėjančio šalies biudžeto deficito. Valstybės skolą J. Kasperiušienė (2009) įvardina kaip vieną pagrindinių biudžeto deficito dengimo šaltinių. Lietuvos bankų paskolų portfelio retrospektyvos analizės metu nustatyta, kad ekonomikos nuosmukio laikotarpiu gyventojams ir įmonėms suteiktų paskolų apimtis mažėjo, o paskolos valdžios institucijoms bei valstybės ir savivaldybės įmonėms – didėjo. Dėl mažėjančių surenkamų pajamų ir didėjančių išlaidų, didėjo ir skolinimosi poreikis. Tačiau dauginės regresinės analizės rezultatai parodė, kad valstybės skola yra mažiausiai reikšmingas veiksnys, sąlygojantis paskolų portfelio pokyčius.

Kitas egzogeninis kintamasis, kurio kitimo įtaka vertinama – būsto kainos. Dauginės regresinės analizės rezultatai rodo, kad Lietuvoje veikiančių bankų paskolų portfelį daugiausia sąlygoja būsto kainų

pokyčiai. Per 2008 m. ketvirtąjį ketvirtį būsto kainų augimo tempas sulėtėjo, o 2009 m. pirmąjį ketvirtį lyginant su 2008 m. ketvirtuoju ketvirčiu būsto kainos sumažėjo 24 proc. Ekonomikos pakilimo

laikotarpiu Lietuvoje buvo suaktyvėjusi plėtra statybų ir nekilnojamojo turto rinkoje, didelė Lietuvos įmonių dalis savo augimą grindė vidaus rinkos naudojimu ir didele paklausa. Dėl didėjančios būsto paklausos, augo būsto kainos. Lietuvos bankų sistemai priklausantys bankai, konkuruodami dėl užimamos rinkos dalies ir nepakankamai vertindami skolininkų riziką, taikė liberalias skolinimo sąlygas, kas sąlygojo būsto paskolų dalies bankų paskolų portfelyje didėjimą ekonomikos padidimo laikotarpiu.

Vidutinė svertinė paskolų portfelio palūkanų norma – tai skolos/paskolos kaina. Ekonomikos pakilimo laikotarpiu palūkanų normos ženkliai sumažėjo, kas didino paskolų paklausą. Ekonomikai perėjus į nuosmukio fazę, bankai griežčiau vertino riziką ir paskolų palūkanų normos padidėjo, o tai sąlygojo mažėjančią paskolų paklausą.

## Išvados

Komercinių bankų aktyvų ir pasyvų valdymo ir struktūros formavimo politika terminų suderinamumo atžvilgiu nulemia, kokią palūkanų normos rizikos laipsnį prisiima bankas, kas daro tiesioginę įtaką paskolų portfelio kokybei. Palūkanų normos rizikos vertinimas pajamų spragos analizės metodu suteikia galimybę nustatyti, kokios aktyvų ir pasyvų strategijos laikosi komerciniai bankai skirtingais perkainojimo terminais. Jautrių palūkanų normai balanso straipsnių aktyvų ir jautrių pasyvų straipsnių verčių santykis rodo palūkanų normos riziką perkainojimo terminų suderinamumo atžvilgiu.

Banko paskolų portfelis apibrėžiamas kaip banko suteiktų paskolų, sugrupuotų pagal tam tikrus kriterijus (skolininkų tipas, palūkanos, paskirtis ir pan.) visuma, kurio struktūrą lemia banko kapitalo dydis, banko dydis, rinka, į kurią orientuojasi bankas (verslas, namų ūkiai, korporacinė bankininkystė) bei kiti veiksniai. Vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių banko paskolų portfelio struktūrą yra laukiamos pajamos. Kiekvienas bankas formuodamas paskolų portfelį siekia trijų pagrindinių tikslų: maksimalaus pelno esant mažiausiam įmanomam rizikos lygiui ir klientų skaičiaus didėjimo. Siekiant šių pagrindinių tikslų yra svarbus ne tik paskolų portfelio formavimas, bet ir efektyvus jo valdymas. Paskolų portfelio valdymas apima visas įmanomas procedūras, susijusias su banko paskolų portfelio, t.y. portfelio planavimas, formavimas, kreditavimo politikos ir procedūrų reglamentavimas bei nuolatinė išduotų paskolų ir skolininkų finansinės būklės kontrolė. Vienas svarbiausių ir sudėtingiausių paskolų portfelio valdymo etapų – tai nuolatinis išduotų paskolų vertinimas siekiant nustatyti tikrąją konkrečios paskolos ar viso portfelio vertę. Teisingos ir tinkamai parengtos paskolų portfelio valdymo procedūros „padeda“ bankas disponuoti „sveiku“ paskolų portfeliu. Visa tai tampa itin aktualu, kai išauga ekonomikos recesijos pasireiškimo tikimybė.

Cikliniai ekonomikos svyravimai sąlygoja paskolų portfelio kiekybinius bei kokybinius pokyčius. 2007 m. JAV prasidėjusi finansų krizė, turėjo įtakos ir Lietuvos ekonomikai: 2008 m. antroje pusėje pradėjo mažėti Lietuvos ekonomikos aktyvumas ir šalyje prasidėjo ekonomikos nuosmukis, kuris sąlygojo Lietuvos bankų sistemos paskolų portfelio pokyčius. 2006-2011 m. laikotarpiu Lietuvos bankų sistemos paskolų portfelis

bankų aktyvuose sudarė 73,70 proc. vidutiniškai per vieną ketvirtį. Paskolų portfelio dalis bankų turte pradėjo mažėti nuo 2009 m. pirmojo ketvirčio (sumažėjo 10,22 p.p.). nustatyta, kad ekonomikos nuosmukio laikotarpiu labiausiai sumažėjo finansų institucijos suteiktos paskolos (37,77 proc.), o mažiausiai – fiziniams asmenims suteiktos paskolos (14,00 proc.). Nustatyta, kad valdžios institucijoms bei valstybinėms ar savivaldybių įmonėms suteiktos paskolos padidėjo 103,15 proc. Atlikus Lietuvoje veikiančių bankų paskolų portfelio kokybės analizę 2007-2011 m. laikotarpiu nustatyta, kad neveiksnių paskolų dalis paskolų portfelyje pradėjo didėti nuo 2007 m. ketvirtą ketvirčio (padidėjo 0,10 p.p.), o 2011 m. trečiąjį ketvirtį palyginus su 2007 m. pirmuoju ketvirčiu nustatyta, kad neveiksnių paskolų lyginamasis svoris aktyvuose padidėjo 16,90 p.p. 2007-2011 m. laikotarpiu specialieji atidėjimai padidėjo 6,31 p.p. 2007 m. paskolų portfelio vertė sumažėjo 416,39 mln. Lt, o 2011 m. – 4173,15 mln. Lt. Dauginės regresinės analizės metu nustatyta, kad didžiausios įtakos šiems paskolų portfelio pokyčiams turėjo valstybės skolos, būsto kainų ir vidutinės svertinės paskolų portfelio pokyčiai 2006-2011 m. laikotarpiu.

## Literatūra

- Bankų paskolų nuvertėjimas – faktas be rezultato. (2010, liepos 26 d.). Prieiga per internetą: <http://finansai.eversus.lt/naujienos/1434>.
- Eshlaghy, A. T., Shahriari, M. Bank Loan Portfolio, an MQLP Based Modeling. *International Research Journal of Finance and Economics*. Issue 80 (2011).
- Finansinio stabilumo apžvalga (2009, 2010, 2011). *Lietuvos bankas*. Prieiga per internetą: [http://www.lb.lt/finansinio\\_stabilumo\\_apzvalga](http://www.lb.lt/finansinio_stabilumo_apzvalga).
- Finansinio stabilumo rodikliai ir kita statistika. Prieiga per internetą: [http://www.lb.lt/finansinio\\_stabilumo\\_rodikliai\\_ir\\_kita\\_statistika](http://www.lb.lt/finansinio_stabilumo_rodikliai_ir_kita_statistika).
- Gagilaitė, N. (2008). Duomenų gavybos technologijų taikymas, sudarant kredito rizikos vertinimo modelius. *11-osios Lietuvos jaunujų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ [elektroninis išteklius]*, 2008 m. balandžio 9-11 d.
- Henke, S., Burghof, H. P., Rudolph, B. (1998). Credit Securitization and Credit Derivatives: Financial Instruments and the Credit Risk Management of Middle Market Commercial Loan Portfolios. Prieiga per internetą [https://www.ifk-cfs.de/fileadmin/downloads/publications/wp/98\\_07.pdf](https://www.ifk-cfs.de/fileadmin/downloads/publications/wp/98_07.pdf).
- Jasevičienė, F., Valvonis, V. (2003). Paskolų vertinimas: tarptautinė ir Lietuvos praktika. *Pinigų studijos*, 2003 m. Nr. 1.
- Kancerevyčius, G. (2009). *Finansai ir investicijos*. Kaunas: Smaltijos leidykla.

- Kasperūnienė, J. (2009). Valstybės skola: raida, struktūra ir įtaka Lietuvos ekonomikai. (Magistro darbas, Mykolo Riomerio universitetas).
- Kropas, S. Lietuvos bankininkystė: mitai ir tikrovė. (2009, vasario 27 d.). *Lietuvos bankų asociacija* Prieiga per internetą: [http://www.lba.lt/go.php/lit/Lietuvos\\_bankininkyste\\_mitai\\_ir\\_tikrove/48/1](http://www.lba.lt/go.php/lit/Lietuvos_bankininkyste_mitai_ir_tikrove/48/1).
- Kuodis, R. Gyvenimas be bankų, kokius žinojome. (2010, vasario 16 d.). *Valstybė*.
- Lakštutienė, A., Breiterytė, A., Rumšaitė, D. (2009). Stress Testing of Credit Risk Lithuania Banks under Simulated Economical Crisis Environment Conditions. *Inžinerinė ekonomika*, 5.
- Leika, M. (2008). Finansų sistemos stabilumas – Centrinio banko tikslas. *Pinigų studijos*, 2008 m. Nr. 1.
- Lithuanian economy. *Pinigų studijos*, 2011 m. Nr. 1.
- Mačerinskienė, I., Ivaškevičiūtė, L. Banko paskolų portfelio valdymo tyrimo metodologiniai aspektai. *Socialiniai mokslai*, 2000, Nr. 5 (26).
- Mačiulis, N. Nevaldomų lūkesčių ekonomika. (2011 m. kovo 10 d.). *Veidas*.
- Natkevičienė, R. (2010). Namų ūkių ekonominių lūkesčių ir makroekonominių procesų sąsajų vertinimas Baltijos šalyse. (Magistro darbas, Vytauto Didžiojo universitetas).
- Račickas, E., Vasiliauskaitė, A. Global financial crisis and it's impact on Lithuanian economy. *Ekonomika ir vadyba*, 2010, 15.
- Ramanauskas, T. (2011). A macro econometric model with the financial sector for the case of the
- Smalenskas, G. (2008). *Finansai*. Vilnius: Homo liber.
- Sorg, M., Tuusis, D. Does interest rate matters: Empirical Study of Estonian Private Persons. *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai*. 2009. 3/1.
- Stankevičius, P. Ekonominės krizės ir jų raiška Lietuvoje. *Lietuvos konkurencingumas ir socialinė sanglauda: Ekonominės ir socialinės politikos studijos VII*, Mokslinių straipsnių rinkinys (VII), 2010.
- Šarkinas, R. (2008). Pasaulio finansų krizės pamokos Lietuvai. *Pinigų studijos*, 2008/2.
- Timinskaitė, V. Statybos ir nekilnojamojo turto rinka ekonominės krizės kontekste. *14-osios Lietuvos jaunujų mokslininkų konferencijos? Mokslas – Lietuvos ateitis“ [elektroninis išteklius], 2011 m. teminės konferencijos straipsnių rinkinys*, 2011.
- Tupėnaitė, L., Kanapeckienė, L. Nekilnojamojo turto kainų burbulas ir jo pasekmės Baltijos šalims. *Mokslas – Lietuvos ateitis*. 2009, tomas 1, Nr.1.
- Vartotojų pasitikėjimo rodiklis. Prieiga per internetą: <http://db1.stat.gov.lt/statbank/default.asp?w=1600>
- Miller, R. L., VanHoose, D. D. (2000). *Money, Banking and Financials Markets*.
- White, G. The Analysis and Use of Financial Statements/ White, G.I., Sondhi, A.C., Fried, D., 3rd edition. John Wiley & Sons. Inc.2003. p.215.

## Summary

The chosen strategy of the bank asset and liability management allows for achievement of banking harmony in the bank's performance, i.e. the balance in combining its striving for maximalisation of the profit at the same

time ensuring its liquidity with the least risk. Research works describe three asset and liability management strategies: *zero, positive, negative NII strategies in asset and liability management*. Whatever strategy commercial bank applies in its performance, it shows that is able to follow contemporary systemic approach in asset and liability management, what has direct impact not only on the bank's performance, but also the profit. One of the most important ratios allowing for evaluation of the success of assets and liabilities systemic management in commercial banks, is *Net interest income* (NII) calculated as the interest difference between sensitive assets and liabilities. *Net interest income* (NII) shows management strategy chosen by commercial banks, oriented at decreasing the performance risk. Changes in net interest income in performance of commercial banks occur due to the NII between the volume of interest-rate-sensitive assets and the volume of interest-rate-sensitive liabilities. Bigger NII of a commercial bank in absolute terms - bigger change in net interest income during the analyzed period.

When choosing the asset and liability management strategy, it is important to choose an optimal balance structure via interest rate cycle, and to keep banking activity *concordance*. If a bank seeks for *positive strategy*, risk increases, but net interest volume also increases, then the commercial bank is expanding its activities, its interest is growing, the share of interest-insensitive liabilities in the total volume of liabilities is increasing. If a bank chooses the model of asset and liability management strategy oriented at negative (NII), then business cycle is narrowing, interest is decreasing and the share of interest-sensitive liabilities in the total volume of liabilities is increasing, the volume of fixed rate and longer term loans is increasing. Trying to hedge against interest rate fluctuations and instability in the financial market the best option would be zero strategy, because the bigger NII, the higher risk the bank faces.

Loan portfolio of a bank is defined as total of all loans issued by a bank classified by certain criteria (type of lending, interest, purpose, etc.), structure of the loan portfolio is determined by amount of the bank's capital, size of the bank, target market segment of the bank (business, private households, corporative banking) and other factors. Expected revenue is one of the key factors determining the structure of the bank's loan portfolio. In the process of formation of the loan portfolio each bank pursues three key objectives: to maximise profit, to maintain the least possible risk level and to increase number of customers. In order to achieve the above key objectives, it's important to focus not only on formation of the loan portfolio itself, but its effective management as well. Loan portfolio management comprises of all available procedures related with the bank's loan portfolio, i.e. planning and formation of the portfolio, regulatory measures applied to credit

policy and procedures also continuous control of issued loans and financial status of debtors. One of the most important and complex stage of the loan portfolio management is continuous assessment of issued loans in order to determine the real value of a particular loan or the total portfolio. Correct and appropriately prepared procedures of the loan portfolio management enable the bank to have a „sound“ loan portfolio. All these factors become particularly relevant in view of increased likelihood of economic recession.

Cyclical economic changes result in qualitative and quantitative changes in the loan portfolio. Financial crisis that began in the USA in 2007 also had an effect on the economy of Lithuania: the country's economy has started contracting in the second half of 2008 and Lithuania entered into the economic recession period, which determined changes in the loan portfolio of the Lithuanian bank system. In 2006-2011 a share of loan portfolio in assets of the banks of the Lithuanian banking system accounted for in average 73,70 % per quarter. A share of loan portfolio in assets of the banks has started decreasing since the first quarter of 2009 (drop by 10,22 pp.). As the results of analysis show, the biggest drop in the economic recession period was recorded in the sector of loans issued

by financial institutions (37,77 %), and the least – in loans granted to private persons (14,00 %); while a share of loans granted to governmental authorities and state-owned or municipal enterprises increased by 103,15 %. Quality analysis of the loan portfolio of the banks operating in Lithuania over the period of the years 2007-2011 showed that a share of non-performing loans in the loan portfolio had started increasing since the 4<sup>th</sup> quarter of 2007 (increase by 0,10 pp.), and comparative weight of non-performing loans in assets increased by 16,90 pp. in the 3<sup>rd</sup> quarter of 2011, as compared with the 1<sup>st</sup> quarter of the same year. In 2007-2011, special provisions increased by 6,31 pp. In 2007 value of the loan portfolio decreased by 416,39 mln. Lt, and in 2011 m. – by 4173,15 mln. Lt. Results of the performed multiple regressive analysis show that changes in the government debt, housing prices and average leveraged loan portfolio in 2006-2011 had the major impact on changes in the above mentioned loan portfolios.

---

**Angelė Lileikienė.** Mokslinis laipsnis – socialinių mokslų daktarė. Darbovietė – Šiaulių universitetas, Socialinių mokslų fakultetas, Ekonomikos katedra, docentė, VšĮ Vakarų Lietuvos verslo kolegija, direktorė. Mokslinių tyrimų kryptis – finansai, finansų rinkos ir institucijos. Adresas: Šilutės pl. 2, LT- 91110 Klaipėda. El. paštas: angele.lileikiene @vlvk.lt.

**Gintarė Žebrauskytė.** Šiaulių universitetas, Socialinių mokslų fakultetas. Mokslinių tyrimų kryptis – socialiniai mokslai. Adresas: Architektų g. 1, Šiauliai. El. paštas: gintare.zebrauskyte@gmail.com.





## DAUGIAKRITERIŲ METODŲ PANAUDOJIMAS VERTINANT DARNŲ VYSTYMĄSI

Roberta Kareivaitė  
Šiaulių universitetas

### Anotacija

Straipsnyje teoriškai ir praktiškai yra pateikta, kaip būtų galima vertinti darnų vystymąsi. Daugiakriteriniai vertinimo metodai – tai vienas iš būdų įvertinti šalies ekonomikos situaciją darnaus vystymosi požiūriu. Analizuojami keturi daugiakriteriniai metodai: SAW, TOPSIS, COPRAS bei integruotas metodas. SAW metodu ieškomos pasvertųjų rodiklių reikšmės, COPRAS metodu nagrinėjamas variantų prioritetiškumas ir reikšmingumas, kuris priklauso nuo alternatyvos reikšmių ir reikšmingumo dydžių, o TOPSIS metodu skaičiuojamas geriausias sprendinys, kuris yra arčiausiai idealaus sprendinio ir toliausiai nuo blogiausiojo. Integruotu metodu yra apskaičiuojamas darnaus vystymosi indeksas atsižvelgiant į keturias straipsnyje pateiktas dimensijas: ekonominę, socialinę, aplinkosauginę bei institucinę. Institucinė dimensija, kaip ketvirtoji darnaus vystymosi dimensija, pasirinkta todėl, kad 2012 m. birželio 20-22 dienomis vyksiančioje „Rio+20“ konferencijoje yra akcentuojamas gana didelis dėmesys institucinei aplinkai, todėl į darnaus vystymosi vertinimą reikia įtraukti institucijas.

Straipsnio rezultatai parodė, kad ekonomikos nuosmukio laikotarpiu arba Lietuvos įstojimo į tam tikras sąjungas (ES, NATO) metais, institucinei dimensijai buvo skiriama gana daug dėmesio. 2009 metai Lietuvai buvo ekonomiškai silpniausias laikotarpis, nes ekonominio vystymosi indeksas sumažėjo 34,39 proc., socialinės dimensijos vystymosi indeksas sumažėjo 6,13 proc., o aplinkosauginės dimensijos vystymosi indeksas padidėjo 10,16 proc. Kaip ir buvo minėta, institucinės dimensijos indeksas padidėjo net 41,93 proc. Vadinasi, intensyvios institucinės dimensijos apraiškos sudaro sąlygas darnaus vystymosi raiškai, tačiau lygiavertis dėmesys visoms darnaus vystymosi dimensijoms turi būti išlaikomas. O iš daugiakriterių metodų geriausiai tinkamas analizuoti darnų vystymąsi yra TOPSIS metodas, nes jis geriausiai atspindi daugiakriteriais metodais gautų rangų vidurkį. PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: daugiakriteriniai metodai, darnus vystymasis, vertinimas, institucijos, ekonomika.

### Įvadas

Darnus vystymasis – tai XX a. pabaigoje pradėtas įgyvendinti procesas, kurio metu ekonominė, socialinė bei aplinkosauginė sritys turi vystytis suderintai, kad kuo mažesnė žala būtų daroma žmogui bei aplinkai. Tačiau toks suderinamumas galimas tik per institucinę aplinką, nes institucijos, jų priimami sprendimai veikia ekonominę, socialinę bei aplinkosauginę dimensijas, kaip ir jos turi poveikį institucijoms.

Kylant vis daugiau ekonominių problemų, veikiančių socialinių grupių interesams, didėjant aplinkosauginiams reikalavimams, formuojantis pasauliniams instituciniams tinklams, darnus vystymasis tampa neatsiejama šiuolaikinės demokratinės visuomenės dalimi ir ypač aktuali mokslinių tyrimų objektu. Todėl toks objektas yra ir turėtų būti nagrinėjamas ir per vertinimo prizmę, siekiant atskleisti jo giluminį vaizdą.

Mokslinėje literatūroje darnaus vystymosi vertinimas analizuojamas pagal tris aspektus. Vieni autoriai (Spangenberg, Bonniot, 1998; Cooper, Ellram, 1993; Lummus, Krumwiede, Vokurka, 2001; Owens, 2009; ir kt.) darnaus vystymosi vertinimą atlieka pritaikant modelius (Informacijos srautų, Sisteminio požiūrio modelius ir pan.), tačiau jie nepritaikyti kompleksiskai vertinti darnų vystymąsi. Kiti autoriai (Gonzalez 2007; Szel, Bungāu, Prada, Lucaciu, 2011; Statyukha, Bojko, Bendyug, Shakhnovsky, 2010; Barysienė, Speičytė, 2009; Čaplikas 2003; Čiegis 2004; ir kt.) analizuoja pavienius darnaus vystymosi rodiklius, tačiau pavienių

darnaus vystymosi rodiklių analizė neparodo bendros darnaus vystymosi situacijos šalyje, todėl reikalinga sujungti rodiklius į sistemą ir ją analizuoti kompleksiskai. Treti autoriai (Triantaphyllou 2000; Brauers 2004; Parkan, Wu, 2000; Zhang, Yang, 2001; Zapounidis, Doumpos, 2002; ir kt.) analizuoja daugiakriterius metodus ir atlieka pavienių ekonominių-socialinių rodiklių analizę arba taiko šiuos metodus analizuojant tam tikrus sektorius. Kadangi dažniausiai daugiakriteriniai vertinimo metodai orientuoti į statybų sektoriaus analizę, todėl straipsnyje buvo panaudoti keli daugiakriteriniai metodai (SAW, TOPSIS, COPRAS, integruotas metodas) darniam vystymuisi vertinti.

Vis dėlto nagrinėtuose tyrimuose iki galo atskleidžiamos tik trys dimensijos, o ketvirtoji – institucinė – lieka nepakankamai iširta arba net netiriama. Todėl yra aktualu atskleisti visų keturių dimensijų poveikį darnaus vystymosi sistemos kompleksiskumui ir jo vertinimo struktūrai. Vadinasi, kompleksinis požiūris tampa nauju ir aktuali mokslinių tyrimų objektu ir reikalauja naujo sisteminio požiūrio.

Atsižvelgiant į pagrindinius kompleksinio darnaus vystymosi vertinimo aspektus, galima nurodyti **mokslinę problemą**: kaip kompleksiskai įvertinti darnų vystymąsi ir koks darnaus vystymosi vertinimo metodas geriausiai būtų pritaikomas Lietuvoje, siekiant apimti ekonominius, socialinius, aplinkosauginius ir institucinius tikslus.

Tyrimo **objektas**: darnaus vystymosi vertinimas.

Straipsnio **tikslas**: įvertinus daugiakriterių vertinimo metodų bei integruoto darnaus vystymosi indekso

apskaičiavimo teorinius aspektus, išanalizuoti darnaus vystymosi situaciją Lietuvoje.

Tikslui pasiekti buvo iškelti tokie **uždaviniai**:

1. Pateikti daugiakriterių vertinimo metodų teorinius aspektus;
2. Išsiaiškinti, kaip apskaičiuojamas integruotas darnaus vystymosi indeksas;
3. Atlikti darnaus vystymosi indekso Lietuvoje analizę.

**Tyrimo metodai:** sisteminė analizė, sintezė, loginė mokslinės literatūros analizė, grupavimas, lyginimas, struktūrinė, dinaminė ir priežastinė statistinių duomenų analizė, SAW, TOPSIS, COPRAS bei integruotas vertinimo metodai.

### Daugiakriterių metodų teoriniai aspektai

Mokslinėje literatūroje (Ginevičius, Podvezko, 2004a, b, 2005, 2007a, b, 2008a, b; Ustinovičius, Zavadskas, 2004) dažniausiai taikomas SAW (angl. *Simple Additive Weighting*) metodas. Šio metodo kriterijus  $S_j$  yra pasvertųjų rodiklių reikšmių suma:

$$S_j = \sum_{i=1}^m w_i \tilde{r}_{ij} \quad (1)$$

kur:  $w_i$  –  $i$ -ojo rodiklio svoris;  $\tilde{r}_{ij}$  –  $i$ -ojo rodiklio normalizuota reikšmė  $j$ -jam objektui.

SAW metodas taiko „klasikinį“ normalizavimą. Rodiklių reikšmės normalizuojamos pagal R. Ginevičiaus, V. Podvezko (2007a, b) pateiktą formulę:

$$\tilde{r}_{ij} = \frac{r_{ij}}{\sum_{j=1}^n r_{ij}}, \text{ kai: } \sum_{j=1}^n \tilde{r}_{ij} = 1 \quad (2)$$

Geriausią kriterijaus  $S_j$  reikšmę didžiausia.

TOPSIS (angl. *Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution*). Skaičiuojant šiuo metodu geriausias sprendinys yra tas, kuris yra arčiausiai idealaus sprendinio ir toliausiai nuo blogiausio sprendinio. Yra pateikti tam tikri etapai (Olson 2004): normalizuojamos reikšmės (normalizuotos sprendimų matricos sudarymas); sudaroma normalizuota pasverta sprendimų matrica (kai normalizuotos reikšmės dauginamos iš atitinkamo svorinio koeficiento); nustatomos iš pasvertos sprendimų matricos geriausios (gali būti maksimalios ir minimalios) reikšmės ( $V^*$ ); nustatomos iš pasvertos sprendimų matricos blogiausios (gali būti maksimalios ir minimalios) reikšmės ( $V^-$ ); iš pasvertos sprendimų matricos apskaičiuojamas atstumas iki idealiausio taško ( $D^+$ ) ir iki blogiausio taško ( $D^-$ ); kiekvienai alternatyvai apskaičiuojamas  $C_j^*$  ir atliekamas rangavimas pagal kiekvieną alternatyvą.

TOPSIS metodas naudoja vektorinę normalizaciją (Ginevičius, Podvezko, 2008b):

$$\tilde{r}_{ij} = \frac{r_{ij}}{\sqrt{\sum_{j=1}^n r_{ij}^2}} \quad (i=1, \dots, m, j=1, \dots, n); \quad (3)$$

kur:  $\tilde{r}_{ij}$  –  $i$ -ojo rodiklio  $j$ -ojo objekto normalizuota reikšmė.

Geriausias sprendinys (variantas)  $V^*$  ir blogiausias sprendinys  $V^-$  skaičiuojami pagal formules, kurias pateikė F. H. Lofti, T. Allahviranloo, M. A. Jondabeh, N. A. Kiani (2007), R. Ginevičius, V. Podvezko (2008a):

$$V^* = \{V_1^*, V_2^*, \dots, V_m^*\} = \{(\max_j \tilde{r}_{ij} / i \in I_1), (\min_j \tilde{r}_{ij} / i \in I_2)\}, \quad (4)$$

$$V^- = \{V_1^-, V_2^-, \dots, V_m^-\} = \{(\min_j \tilde{r}_{ij} / i \in I_1), (\max_j \tilde{r}_{ij} / i \in I_2)\}, \quad (5)$$

kur:  $I_1$  – maksimizuojamųjų rodiklių indeksų aibė,  $I_2$  – minimizuojamųjų rodiklių indeksų aibė.

Kiekvieno lyginamo varianto bendras atstumas  $D_j^*$  iki geriausių sprendinių ir  $D_j^-$  iki blogiausių sprendinių skaičiuojamas pagal formules:

$$D_j^* = \sqrt{\sum_{i=1}^m (\omega_i \tilde{r}_{ij} - V_i^*)^2}; \quad (6)$$

$$D_j^- = \sqrt{\sum_{i=1}^m (\omega_i \tilde{r}_{ij} - V_i^-)^2}. \quad (7)$$

TOPSIS metodo kriterijus  $C_j^*$  skaičiuojamas pagal formulę:

$$C_j^* = \frac{D_j^-}{D_j^* + D_j^-} \quad (j = 1, \dots, n). \quad (8)$$

Kriterijaus  $C_j^*$  reikšmė turi svyruoti nuo 0 iki 1 ( $0 \leq C_j^* \leq 1$ ). Geriausia variantui atitinka didžiausia  $C_j^*$  kriterijaus reikšmė.

COPRAS (angl. *Complex Proportional Assessment method*) metodas sukurtas VGTU mokslininkų E. K. Zavadsko ir A. Kaklauskos (Zavadskas, Kaklauskas, 1996a, b). Šiuo metodu nagrinėjamas variantų prioritetiškumas ir reikšmingumas, kuris priklauso nuo alternatyvos reikšmių ir reikšmingumų dydžių. Nagrinėjamų alternatyvų prioritetiškumas ir reikšmingumas gali būti pateikiamas tokiu skaičiavimo algoritmu (Zavadskas, Turskis, Tamošaitienė, Marina, 2008a, b): sudaroma sprendimų matrica; normalizuota matrica; normalizuota pasverta sprendimų matrica; sumuojamos matricos reikšmės kiekvienai alternatyvai, kurių optimumas yra maksimumas ir minimumas; surandama minimali R reikšmė; skaičiuojamas kiekvienos alternatyvos santykinis reikšmingumas; nustatomas alternatyvų optimalumo rodiklis; apskaičiuojamas kiekvienos alternatyvos naudingumo laipsnis.

**I etapas** yra sudaroma normalizuota sprendimų matrica  $R$ . Etapo tikslas – iš analizuojamųjų rodiklių gauti normalizuotas reikšmes. Kadangi kiekvienas rodiklis turi skirtingus matavimo vienetus, todėl ir reikia sudaryti šią normalizuotą matricą:

$$\tilde{R} = \begin{bmatrix} \tilde{r}_{11} & \tilde{r}_{12} & \dots & \tilde{r}_{1m} \\ \tilde{r}_{21} & \tilde{r}_{22} & \dots & \tilde{r}_{2m} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ \tilde{r}_{n1} & \tilde{r}_{n2} & \dots & \tilde{r}_{nm} \end{bmatrix} \quad (9)$$

kai:  $i=1, 2, \dots, m$ ;  $j=1, 2, \dots, n$ ;  $n$  – alternatyvų skaičius;  $m$  – rodiklių skaičius.

Rodiklių reikšmės normalizuojamos taikant (3) formulę. Ta pati formulė taikoma ir skaičiuojant SAW metodu. Normalizuojant rodiklius reikia atsižvelgti į faktą, kad vienu rodiklių didėjanti reikšmė parodo gerėjančią situaciją (pvz., bendrasis vidaus produktas, investicijos, išsilavinimo lygis), o kitų rodiklių (pvz., nedarbo lygio, energijos intensyvumo, mirusiųjų skaičiaus) didėjimas rodo blogėjančią situaciją. Todėl reikėtų pertvarkyti minimizuojančius rodiklius į maksimizuojančius. C. L. Hwang, K. S. Yoon (1981); R. Ginevičius, V. Podvezko (2007a) siūlo tą padaryti taikant tokią formulę:

$$\tilde{r}_{ij} = \frac{\min_j r_{ij}}{r_{ij}}; \quad (10)$$

kur:  $\tilde{r}_{ij}$  – maksimizuota  $i$ -ojo rodiklio reikšmė;  $\min_j r_{ij}$  –  $i$ -ojo rodiklio mažiausia reikšmė ( $\min_j r_{ij} > 0$ ).

Daugeliu daugiakriterio vertinimo atvejų minimali rodiklio reikšmė negali būti lygi 0 arba būti neigiama. Jeigu yra (pvz., galbūt šalyje buvo užfiksuota defliacija arba namų ūkių santaupų lygis tam tikru laikotarpiu yra neigiamas) neigiama rodiklio reikšmė ir norima pertvarkyti į normalizuotą reikšmę, šį rodiklį reikia perskaičiuoti pagal tokią formulę:

$$r'_{ij} = r_{ij} + \left| \min_j r_{ij} \right| + 1; \quad (11)$$

kur:  $r_{ij}$  –  $i$ -ojo rodiklio reikšmė;  $r'_{ij}$  – perstumta  $i$ -ojo rodiklio reikšmė  $j$ -jam objektui.

Norint sudaryti pasvertą normalizuotą sprendimų matricą  $\hat{R}$ , reikia dauginti normalizuotas reikšmes iš atitinkamų rodiklių reikšmingumų pagal formulę:

$$\hat{r}_{ij} = \tilde{r}_{ij} \cdot q_{ij}; \quad (12)$$

kur:  $\tilde{r}_{ij}$  – maksimizuota  $i$ -ojo rodiklio reikšmė;  $q_{ij}$  –  $i$ -ojo rodiklio svorinis koeficientas.

**2 etape** apskaičiuojamos  $j$  variantus apibūdinančios maksimizuojamų (rodiklių didesnė reikšmė yra geresnė)  $S_{+j}$  bei minimizuojamų (jų mažesnė reikšmė yra geresnė)  $S_{-j}$  įvertintų normalizuotų rodiklių sumos (Zavadskas, Kazlauskas, 1996a, b):

$$S_{+j} = \sum_{i=1}^m w_i \cdot r_{+ij} \quad (13)$$

$$S_{-j} = \sum_{i=1}^m w_i \cdot r_{-ij} \quad (14)$$

kur:  $m$  – rodiklių, kurių optimizavimo kryptis maksimumas/minimumas, skaičius;  $S_{+j}$  –

maksimizuojančių rodiklių pasvertų reikšmių  $\tilde{r}_{+ij}$  suma;  $S_{-j}$  – minimizuojančių rodiklių pasvertų reikšmių suma (jų minimali reikšmė  $S_{-min} = \min_j S_{-j}$ );  $w_i$  –  $i$ -ojo rodiklio reikšmingumo koeficientai.

Kiekvienos alternatyvos santykinis reikšmingumas skaičiuojamas **3 etape**.

$$Z_j = S_{+j} + \frac{\sum_{j=1}^n S_{-j}}{S_{-j} \sum_{j=1}^n \frac{1}{S_{-j}}}. \quad (15)$$

**4 etape** yra apskaičiuojamas optimalumo rodiklis bei kiekvienos alternatyvos naudingumo laipsnis pagal šias formules (Zavadskas, Turskis, Tamošaitienė, Marina, 2008a, b):

$$K = \max_j Z_j \quad (16)$$

kur:  $j=1, 2, \dots, n$ ;  $n$  – alternatyvų skaičius.

$$N_j = \frac{Z_j}{Z_{\max}} \cdot 100\% \quad (17)$$

kur:  $Z_j$  ir  $Z_{\max}$  – alternatyvų reikšmės, apskaičiuotos pagal (15) formulę.

Sudaroma alternatyvų prioritetų eilutė. Geriausia reikšmė yra ta, kur  $Z_j$  yra didžiausia. Pagal šias reikšmes yra suranguojamos visos alternatyvos.

Daugiakriterius vertinimo metodus (SAW, COPRAS, TOPSIS) patogu taikyti, nes kiekvieni rodikliui perskaičiuojami taip, kad būtų galima palyginti skirtingus mato vienetus turinčius rodiklius. Nors kiekvienas metodas nėra idealus (turi tam tikrų trūkumų), tačiau gali būti taikomi vertinant ekonominę situaciją šalyje. Tokie metodai paprastai naudojami statybos technologiniams ir organizaciniais klausimams spręsti, tačiau tokie metodai gali būti pritaikyti kompleksiskai vertinant darnų vystymąsi.

## Darnaus vystymosi indekso nustatymas

Nustatant darnaus vystymosi kompleksinio vertinimo integruotą indeksą, reikia pateikti kiekvieno komponento, sudarančio darnų vystymąsi, formalias matematinės išraiškas, skirtas kiekybiniam vertinimui atlikti. Šios matematinės išraiškos yra pritaikytos atsižvelgiant į identifikuosius rodiklius, labiausiai atspindinčius nagrinėjamą dimensiją. Svarbus momentas yra tas, kad šie rodikliai taip pat apima ir svorinius koeficientus, kurie nurodo, kokią dalį šis rodiklis sudaro bendroje sistemoje. Straipsnyje į darnaus vystymosi indeksą įeina keturios dimensijos: ekonominė, socialinė, aplinkosauginė ir institucinė.

Remiantis R. Čiegio (2009) sudaryta integruoto darnaus vystymosi indekso apskaičiavimo metodika, galima pateikti visų darnaus vystymosi dimensijų integruotų indeksų bei bendro integruoto darnaus vystymosi indekso skaičiavimų algoritmus. Ekonominio vystymosi indeksas apskaičiuojamas:

$$I_E = \sum_{i=1}^n a_{Ei} E_i \quad (18)$$

kur:  $I_E$  – integruotas ekonominės dimensijos indeksas;  $E_i$  – atskiri ekonominės dimensijos rodikliai;  $a_{Ei}$  – ekonominės dimensijos rodiklių kiekybiniai reikšmingumai (svoriai), kurių suma sudaro 1;  $n$  – rodiklių skaičius.

Socialinio vystymosi indeksas apskaičiuojamas:

$$I_S = \sum_{i=1}^n a_{Si} S_i \quad (19)$$

kur:  $I_S$  – integruotas socialinės dimensijos indeksas;  $S_i$  – atskiri socialinės dimensijos rodikliai;  $a_{Si}$  – socialinės dimensijos rodiklių kiekybiniai reikšmingumai (svoriai), kurių suma sudaro 1;  $n$  – rodiklių skaičius.

Aplinkosauginio vystymosi indeksas apskaičiuojamas taip:

$$I_A = \sum_{i=1}^n a_{Ai} A_i ; \quad (20)$$

kur:  $I_A$  – integruotas aplinkosauginės dimensijos indeksas;  $A_i$  – atskiri aplinkosauginės dimensijos rodikliai;  $a_{Ai}$  – aplinkosauginės dimensijos rodiklių kiekybiniai reikšmingumai (svoriai), kurių suma sudaro 1;  $n$  – rodiklių skaičius.

Bei institucinio vystymosi indeksas apskaičiuojamas pagal tokią formulę:

$$I_I = \sum_{i=1}^n a_{Ii} I_i ; \quad (21)$$

kur:  $I_I$  – integruotas institucinės dimensijos indeksas;  $I_i$  – atskiri institucinės dimensijos rodikliai;  $a_{Ii}$  – institucinės dimensijos rodiklių kiekybiniai reikšmingumai (svoriai), kurių suma sudaro 1;  $n$  – rodiklių skaičius.

Bendras integruotas darnaus vystymosi indeksas gali būti apskaičiuojamas taip:

$$I_{DV} = \sum_{i=1}^4 k_i M_i ; \quad (22)$$

kur:  $I_E, I_S, I_A, I_I$  – integruoti darnaus vystymosi dimensijų indeksai;  $k_E, k_S, k_A, k_I$  – integruotų dimensijų indeksų kiekybiniai reikšmingumai (svoriai), kurių suma sudaro 1.

Remiantis darnaus vystymosi holistiniu principu, kuris remiasi į lygiavertiškumo išlaikymą visoms dimensijoms, todėl kiekviena nurodoma dimensija sudaro

vienodą svorį visame bendrame darnaus vystymosi indekse. Kitoje straipsnio dalyje yra pateikiami ne tik daugiakriteriais metodais gauti rezultatai, bet ir apskaičiuotas integruotas darnaus vystymosi indeksas.

### Darnaus vystymosi Lietuvoje analizė

Darnaus vystymosi tyrimui atlikti buvo pasirinktas 2000-2010 metų laikotarpis. Ekonominio vystymosi indeksui apskaičiuoti buvo imami tokie rodikliai: realus bendrasis vidaus produktas (BVP), bendrosios investicijos, vyriausybės skola, maisto suvartojimas, nedarbo lygis, energetinis intensyvumas, energetinė priklausomybė.

Socialinio vystymosi indeksą sudarė tokie rodikliai: suminis gimstamumo indeksas, vidutinė gyvenimo trukmė, mirtingumas nuo chroniškų ligų, savižudybių lygis, mirusiųjų avarijose skaičius, visą gyvenimą trunkantis mokymasis bei išlaidos švietimui.

Į aplinkosauginio vystymosi indeksą buvo įskaičiuojami tokie rodikliai: atsinaujinančių išteklių dalis bendroje energijos sąnaudoje, elektros energija iš atsinaujinančių šaltinių, žalingų dalelių išmetimai, dujų, sukeliančių šiltnamio efektą, kiekis, sukauptos komunalinės atliekos, ekologinių ūkių bei miško žemės plotas, įmonių, dirbančių pagal ISO standartus, skaičius, aplinkosauginių mokesčių dalis bendroje pajamos iš mokesčių.

Institucinei dimensijai priklauso: balso ir atskaitomybės indeksas, politinio stabilumo ir smurto nebuvimo indeksas, valdžios efektyvumo indeksas, reguliavimo kokybė, įstatymo viršenybė, korupcijos suvokimo indeksas bei ekonominė laisvė.

Daugiakriteriais metodais pateikti rezultatai parodyti 1 lentelėje.

Kaip matyti, SAW ir COPRAS metodais gautų rezultatų (t. y. visų alternatyvų) suma yra lygi 1, o TOPSIS metodu svarbiausia yra tai, kad kiekviena alternatyva patektų į intervalą [0;1], o visų alternatyvų suma gali būti didesnė nei 1. Visais metodais skaičiuojant buvo gauta, kad blogiausia pozicija buvo 2000–2003 metų laikotarpiu (buvo didžiausi rangai), o geriausia pozicija buvo 2010 metais (mažiausi rangai).

1 lentelė. Daugiakriteriais metodais gauti rezultatai

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Sj (SAW)	0,0762	0,0832	0,0798	0,089	0,0942	0,0949	0,0941	0,0980	0,0966	0,0937	0,1002
Rangas	11	9	10	8	5	4	6	2	3	7	1
Zj (COPRAS)	0,0785	0,0869	0,0836	0,0915	0,0958	0,0948	0,0899	0,0911	0,0917	0,0947	0,1014
Rangas	11	9	10	6	2	3	8	7	5	4	1
Cj (TOPSIS)	0,2745	0,3703	0,3222	0,4861	0,5728	0,5973	0,5493	0,5739	0,5662	0,5517	0,6122
Rangas	11	9	10	8	4	2	7	3	5	6	1
Rangų vidurkis	11,0	9,0	10,0	7,3	3,7	3,0	7,0	4,0	4,3	5,7	1,0
BVP augimo tempai	3,62	6,7	6,84	10,28	7,37	7,79	7,81	9,79	2,91	-14,84	1,44

Galima išskirti kelis laikotarpius, kurie paaiškintų tokius gautus rezultatus.

2000–2003 m. laikotarpis, kuriame 2001 metai šalies ekonomikai buvo sėkmingi – palyginti su ankstesniaisiais metais daugelis makroekonomikos rodiklių pagerėjo.

2004–2005 m. periodas susijęs su Lietuvos įstojimu į Europos Sąjungą bei NATO. Apskaičiuoti rangų vidurkiai mažėjo, o tai teigiamai atspindi ir visus įvykius, įvykusius šiuo laikotarpiu. Tačiau pastebima (Lietuvos makroekonomikos apžvalga 2005), kad daugeliui socialinių sričių 2006 m. numatytos mažesnės nei 2005 metais valstybės biudžeto išlaidos, o tai rodo, kad socialinės srities gerinimas nėra pagrindinė valdžios sektoriaus asignavimų kryptis.

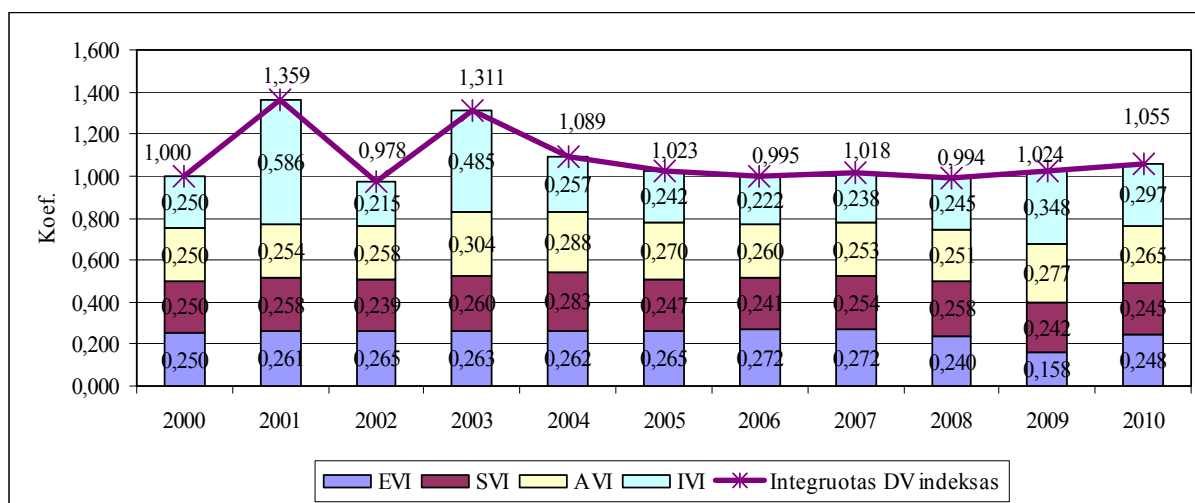
2006–2007 m. laikotarpiu Lietuva stengėsi tapti visateise euro zonos valstybe, todėl buvo gerinami makroekonominiai rodikliai, tačiau 2007 m. vis dėlto negalėjo įsivesti euro dėl infliacijos, kuri neatitiko nustatyto dydžio. Taip pat buvo imamos paskolos iš bankinio sektoriaus, o tai paskatino itin smarkų nekilnojamojo turto kainų augimą. Todėl tokie svyravimai irgi atsispindi apskaičiuotuose rangų vidurkiuose.

2008–2010 m. laikotarpis susijęs su 2007 m. pabaigoje JAV įvykusia finansų krize, kuri nulėmė prastėjančius rodiklius bei ekonomikos nuosmukius ne tik Lietuvoje, bet ir kitose pasaulio šalyse. Jau nuo 2008 m. (palyginti su 2007 m.) BVP augimo tempai smarkiai sulėtėjo, kol 2009 m. BVP augimo tempai buvo neigiami (tai reiškia, kad pats BVP sumažėjo). Tačiau 2010 m.

matyti, kad Lietuvos ekonomika jau pradėjo atsigauti, darnaus vystymosi rodikliai keitėsi į gerąją pusę. Daugiakriterio vertinimo rangai irgi kito ta pačia linkme, kaip ir BVP augimo tempai. Galima daryti išvadą, kad ekonomikos nuosmukis labai paveikė darnų vystymąsi (neigiama linkme), tačiau tik dėl jo vėl buvo atkreipiamas dėmesys į ekologines problemas, į visuomenės gerovę, ir pačiu svarbiausiu instrumentu tapo institucijos ir makroekonominiams procesams daromas reguliavimas.

Apibendrinant daugiakriterių vertinimo metodų (SAW, TOPSIS, COPRAS) rezultatus, galima akcentuoti, kad nuo taikomų metodų priklauso ir galutinis alternatyvų rangavimas. Žinoma, darnaus vystymosi vertinimui tinkami visi šie trys daugiakriteriai metodai, tačiau objektyvesnis ir labiausiai atitinkantis rangų vidurkius yra TOPSIS metodas, kuris parodo atstumą nuo idealiausio iki blogiausio varianto. Šio modelio patikimumą rodo du pagrindiniai aspektai. Pirmiausia, remiantis matematine logika, TOPSIS metodo rezultatas (koeficientas) svyruoja nuo 0 (blogiausias variantas) iki 1 (geriausias variantas). Antra, visame pasaulyje TOPSIS metodas yra populiarus, juo atlikta daugybė tyrimų, todėl užsienio šalių praktika ir metodo naudojimo dažnumas kaip tik parodo, kad tas metodas yra tinkamiausias vertinant darnų vystymąsi.

Kaip per analizuojamą laikotarpį kito kitu metodu apskaičiuotas integruotas darnaus vystymosi indeksas, pateikta 1 pav.



1 pav. Integruoto darnaus vystymosi indekso dinamika

Paveikslo duomenys rodo, kad iki 2004 metų darnaus vystymosi indeksas smarkiai svyravo, o jau po įstojimo į Europos Sąjungą indekso reikšmės keitėsi tik šimtosiomis dalimis. Tokius pokyčius galėjo sąlygoti tai, kad buvo sudarytos tiek nacionalinės darnaus vystymosi strategijos, tiek ir Europos Sąjungos tvaraus vystymosi strategija, kurių turėjo laikytis šalys, bei priimti kiti įsipareigojimai atsižvelgti į ekologines problemas ir užtikrinti, kad būtų laikomasi darnaus vystymosi principų. Analizuojant jau kiekvieną dimensiją atskirai, galima pastebėti, kad 2009 metais (ekonomikos nuosmukio metu) ypač sustiprėjo institucijų vaidmuo, o ekonominės dimensijos indeksas labai stipriai sumažėjo

bendrame darnaus vystymosi indekse. Kaip akcentuoja A. Janušauskas, E. Nedzinskas, A. Uleckas ir P. Vepšta (2009), būtina gerinti ekonominę ir socialinę aplinką, kuri padidina Lietuvos patrauklumą pritraukiant aukštos kvalifikacijos darbo jėgą, kuri prisidėtų prie ekonomikos plėtros didinant darbo našumą. O R. Čiegis ir A. Gavenauskas pažymi, kad visos pastangos siekiant darnaus vystymosi turi būti nukreiptos į žmogų, nes tik žmoguje, jo prigimtyje yra ekologinių problemų sprendimas.

Jau 2010 metais matyti, kad socialinei sričiai skiriama vis dar mažai dėmesio, o aplinkosauginių problemų sprendimas duoda vis didesnę laukiamą rezultatą. Jeigu

institucinė dimensija nereguliuotą aplinkosauginės srities (ir kitų sričių), tai nebūtų jokių galimybių laikytis darnaus vystymosi principų.

## Išvados

SAW metodas – tai geriausiai žinomas, vienas iš tradicinių daugiakriterių metodų, kuris labai dažnai naudojamas tyrimuose. Išėties duomenys taikant šį metodą yra sprendimų matrica, kuri negali turėti neskaitinių reikšmių, ir kiekvieno rodiklio reikšmingumai. Jo rezultatas yra  $S_j$  – pasvertųjų rodiklių reikšmių suma kiekvienai alternatyvai (t. y. kiekvieniems metams). COPRAS metodas labai panašus į SAW metodą, tik jo rezultatas ( $Z_j$ ) – kiekvienos alternatyvos santykinis reikšmingumas. Tuo tarpu TOPSIS metodo rezultatas ( $C_j$ ) – alternatyvų racionalumo reikšmės.

Įvertinus darnų vystymąsi Lietuvoje, vadovaujantis daugiakriteriais vertinimo metodais, gauti rezultatai rodo, kad blogiausia šalies pozicija darnaus vystymosi atžvilgiu buvo 2000–2003 metais (didžiausi rangai), o geriausia pozicija – 2010 metais (mažiausi rangai). Taip pat nustatyta, kad TOPSIS metodas geriausiai atspindi daugiakriteriais metodais gautų rangų vidurkį ir yra tinkamiausias vertinant darnų vystymąsi.

Remiantis integruoto darnaus vystymosi indekso analize, buvo nustatyta, kad 2000–2001 ir 2002–2003 metais indekso reikšmė padidėjo atitinkamai 35,9 proc. ir 34,05 proc. Tai lėmė įvairios priežastys: sudaroma Nacionalinė darnaus vystymosi strategija, diskusijos dėl stojimo į ES, lito susiejimas su euru ir kt. Tuo laikotarpiu institucinei dimensijai priklausė didžiausia darnaus vystymosi indekso dalis. 2009 metais pastebėtas ekonominės dimensijos vystymosi indekso sumažėjimas 34,39 proc., nors socialinės dimensijos vystymosi indeksas sumažėjo 6,13 proc., o aplinkosauginės dimensijos vystymosi indeksas padidėjo 10,16 proc. Ekonomikos nuosmukio laikotarpiu gana svarbų poveikį darniam vystymuisi turėjo institucinė dimensija, kurios indeksas padidėjo net 41,93 proc. To rezultatas – 2010 m. juntamas ekonomikos pagerėjimas, kuris gali atskleisti reiškinį, kai intensyvios institucinės dimensijos apraiškos sudaro sąlygas darnaus vystymosi raiškai.

## Literatūra

Barysienė, J., Speičytė, E. (2009). Darnaus transporto sistemos plėtojimo Lietuvoje analizė. *Mokslas – Lietuvos ateitis*, T. 1, Nr. 6., p. 77-80.

Brauers, W. K. (2004). *Optimization Methods for a Stakeholder Society, a Revolution in Economic Thinking by Multi-Objective Optimization*. Boston: Kluwer Academic Publishers.

Cooper, M. C., Ellram, L. M. (1993). Characteristics of Supply Chain Management and the Implications for Purchasing and Logistics Strategy. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 4, No. 2, p. 13–24.

Čaplikas, J. (2003). *Mažiau palankių ūkininkauti vietovių atrankos kriterijų parinkimas*. [žiūrėta 2012 03 20], [www.lrti.lt/veikla/RP\\_MPAlUK.doc](http://www.lrti.lt/veikla/RP_MPAlUK.doc)

Čiegis, R. (2004). Sustainable development: Economic aspects. *Ekonomika*, Nr. 68, p. 7-23.

Čiegis, R. (2009). Darnaus vystymosi vertinimas. *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai*, T. 3, Nr. 1, p. 105-121.

Čiegis, R., Gavenauskas A. (2005) Darnus vystymasis – poveikis gyvenimo kokybei. *Vadyba*, Nr. 1(6), p. 75-79.

Ginevičius, R., Podvezko, V. (2004a). Complex evaluation of the use of Information Technologies in the Countries of Eastern and Central Europe. *Journal of Business Economics and Management*, No. 5(4), p. 183–191.

Ginevičius, R., Podvezko, V. (2004b). Įmonių strateginio potencialo kiekybinis įvertinimas. *Verslas: teorija ir praktika*, Nr. 5(1), p. 3–9.

Ginevičius, R., Podvezko, V. (2005). Daugiakriterio vertinimo rodiklių sistemos formavimas. *Verslas: teorija ir praktika*, T. VI, Nr. 4, p. 9–12.

Ginevičius, R., Podvezko, V. (2007a). Complex assessment of sustainable development of state regions with emphasis on ecological and dwelling conditions. *Ecology*, No. 53 (Supplement), p. 41-48.

Ginevičius, R., Podvezko, V. (2007b). The effect of complex evaluation the reliability of calculation results. *The 14th International Scientific Conference Enterprise Management: Diagnosis, Strategy, Efficiency*. Selected papers, p. 27-30. October 5-6, 2006. Vilnius: Technika.

Ginevičius, R., Podvezko, V. (2008a). Daugiakriterio vertinimo būdų suderinamumas. *Verslas: teorija ir praktika*, Nr. 9(1), p. 73-80.

Ginevičius, R., Podvezko, V. (2008b). Daugiakriterio vertinimo taikymo galimybės kiekybiniam socialinių reiškinų vertinimui. *Verslas: teorija ir praktika*, Nr. 9(2), p. 81-87.

Gonzalez, C. G. (2007). Seasons of Resistance: Sustainable Agriculture and Food Security in Cuba. *Tulane Environmental Law Journal*, Vol. 16, p. 685-732.

Hwang, C. L., Yoon, K. S. (1981). *Multiple Attribute Decision-Making/Methods and Applications*. New York: Springer-Verlag.

Janušauskas, A., Nedzinskas, E., Uleckas, A., Vepšta, P. (2009) Šiuolaikiniai migracijos procesai ir jų įtaka Lietuvos darbo rinkai. *Vadyba*, Vol. 14, No. 2, p. 19-25.

Lietuvos makroekonomikos apžvalga (2005). Nr. 3(23). Vilniaus bankas. [žiūrėta 2012 03 20], [http://www.seb.lt/pow/content/seb\\_lt/pdf/lt/lma23.pdf](http://www.seb.lt/pow/content/seb_lt/pdf/lt/lma23.pdf).

Lofti, F. H., Allahviranloo, T., Jondabeh, M. A., Kiani, N. A. (2007). A New Method for Complex Decision Making Based on TOPSIS for Complex. *Applied Mathematical Sciences*, Vol. 1, No. 60, p. 2981-2987.

Lummus, R., Krumwiede, D., Vokurka, R. (2001). The relationship of logistics to supply chain management: developing a common industry definition. *Industrial Management and Data System*, Vol. 101, No. 8, p. 426 – 432.

Olson, D. L. (2004). Comparison of Weights in TOPSIS Models. *Mathematical and Computer Modelling*, p. 1-7. [žiūrėta 2012 03 20], <http://cbafiles.unl.edu/public/cbainternal/facStaffUploads/MCMTopsis.pdf>.

Owens, J. (2009). Information Flow Modelling. IMM Integrated Modelling Method. [žiūrėta 2012 03 20],

- <http://www.scribd.com/doc/11561597/Information-Flow-Modelling-eBook-Extract>.
- Parkan, C., Wu, M. L. (2000). Comparison of three modern multicriteria decision – making tools. *International Journal of Systems Science*, Vol. 31, No 4, p. 497–518.
- Spangenberg, J., Bonniot, O. (1998). Sustainable indicators - A compass on the road towards sustainability. *Wuppertal paper No. 81* [žiūrėta 2012 03 20], [http://www.wupperinst.org/uploads/tx\\_wibeitrag/WP81.pdf](http://www.wupperinst.org/uploads/tx_wibeitrag/WP81.pdf).
- Statyukha, G., Bojko, T., Bendyug, V., Shakhnovsky, A. (2010). Sustainable development in quantitative indicators of technogenic safety assessment. *Chemistry and Chemical Technology*, Vol. 4, No. 1 [žiūrėta 2012 03 20], <http://lp.edu.ua/fileadmin/ICCT/journal/Vol.4/Num.1/9.pdf>.
- Szel, A., Bungău, C., Prada, M., Lucaciu, I. (2011). On the modeling assessment of sustainable development indicators. *Fascicle of Management and Technological Engineering* [žiūrėta 2012 03 20], <http://imtuoradea.ro/auo.fmte/files-2011-v2/MANAGEMENT/Szel%20Alexandru%20L1.pdf>.
- Triantaphyllou, E. (2000). Multi-criteria decision-making methodologies: A comparative study. *Applied Optimization*, Volume 44. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Ustinovičius, L., Zavadskas, E. K. (2004). *Statybos investicijų efektyvumo sistemotechninis įvertinimas*. Vilnius: Technika.
- Zapounidis, C., Doumpos, M. (2002). Multicriteria decision aid in financial decision making: methodologies and literature review. *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, Vol. 11, p. 167–186.
- Zavadskas, E. K., Kazlauskas, A. (1996a). *Pastatų sistemas techninis įvertinimas*. Vilnius: Technika.
- Zavadskas, E. K., Kazlauskas, A. (1996b). The new method of multicriteria evaluation of projects. *Deutsch-Litauisch-Polnisches Kolloquium zum Baubetriebswesen*. Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur in Leipzig, No. 1(96), p. 3–8. Sonderheft.
- Zavadskas, E. K., Turskis, Z., Tamošaitienė, J., Marina, V. (2008a). Multicriteria selection of project managers by applying grey criteria. *Technological and economic development of economy*, No. 14(4), p. 462–477.
- Zavadskas, E. K., Turskis, Z., Tamošaitienė, J., Marina, V. (2008b). Selection of construction Project managers by applying COPRAS-G method. *Computer Modelling and New Technologies*, Vol.12, No.3, p. 22–28.
- Zhang, W., Yang, H. (2001). A study of the weighting method for a certain type of multicriteria optimization problem. *Computers and Structures*, Vol. 79, No 31, p. 2741–2749.

## THE USE OF MULTI-CRITERIA METHODS TO EVALUATE SUSTAINABLE DEVELOPMENT

### Summary

The relevance of this topic is reflected in new economic thinking of the current times, which argues that global progress can be achieved only by coordinating economic efficiency, social justice, environment protection and institutional role. The coordination of these principles into one system is the concept of sustainable development, which is based on the idea that the current generation must satisfy its needs by preserving the possibility for future generations to satisfy theirs. This view is as important in Lithuania as it is worldwide. Analyzing the situation of sustainable development in Lithuania, one misses the information which consistently evaluates sustainable development and uses the concrete multi-criterion method, one also misses integrated indexes which would allow to evaluate the sustainable development of the country.

The object of the article - the evaluation of sustainable development.

The purpose of the article – to evaluate sustainable development situation in Lithuania by using multi-criteria assessment methods.

To achieve this purpose the following tasks were set:

1. To introduce the theoretical aspects of multi-criteria methods;
2. To find out the methodology of calculating integrated sustainable development index;
3. To analyze Lithuania's sustainable development situation during the years 2000-2010.

Research methods: systemic analysis, synthesis, comparison and generalization of scientific literature sources, structural, dynamic and causal analysis of statistical data.

Concrete results of the research. The assessment of Lithuanian economic development in terms of sustainable development allows to identify the weak points in the economic development of the country, to analyze the changes and tendencies, to look for the possible solutions for economic, social, environmental and institutional problems. The were used four multi-criteria methods in this article: SAW (Simple Additive Weighting), TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution), COPRAS (Complex Proportional Assessment) and Integrated method. The best methods which can be chosen to evaluate sustainable development situation in Lithuania are TOPSIS and integrated methods.

After conducting the analysis of sustainable development in Lithuania it was established that during the years 2000-2003 and during economic crisis in 2009 it was given bigger attention to institutional dimension to achieve important tasks (like joining European Union, solving economic problems, etc.). In 2009 economic development index decreased by 34,39 per cent, social development index decreased by 6,13 per cent, environmental development index increased by 10,16 per cent while institutional development index increased by 41,93 per cent.

Summarizing it can be concluded that sustainable development is a long-term strategy, ensuring clean and healthy environment as well as an increasing standard of living for the present and future generations.

KEYWORDS: multi-criteria methods, sustainable development, evaluation, institutions, economy.







## ORGANIC FARMING DEVELOPMENT IN LITHUANIA AFTER ACCESSION TO THE EUROPEAN UNION AND FUTURE PROSPECTS

Juozas Pekarskas<sup>1</sup>, Anželika Raškauskienė<sup>1</sup>, Algirdas Gavenauskas<sup>1</sup>, Ona Kazlienė<sup>2</sup>  
*Aleksandras Stulginskis University<sup>1</sup>, Certification body PB Ekoagros<sup>2</sup>*

---

### Anotation

There is a worldwide growing interest in organic farming and organic food produced products. They are natural and healthier than those grown in intensive production farms, applying synthetic fertilizers and pesticides. Organic farming in the EU and Lithuania has a special place, which is based on modern environment friendly technologies in order to provide people with safe and high quality food products. Organic production in Lithuania started in 1993 when it was certified nine farms that have been granted a conversional period to organic farming status. The article presents the summarized data on organic farms number, land area, average farm size, summarizes the data of organic farms distribution in different regions of Lithuania, analysis of compensatory payments for organic production and to discuss arrangements for payment of compensatory payments, changes in crop structure analysis of organic livestock, beekeeping and fishery development in Lithuania as well as future prospects. After Lithuania's accession to the European Union and significantly increasing compensation payments accelerated development of organic farming. Number of organic farms increased in Lithuania until 2007, then 2855 organic farms has been certified. Then noticed a downward trend in the organic farms number. This was influenced by the change in compensation payments for organic farming, the payment order and the payments decrease. Area of organic land has continued to increase, unlike the number of farms. Organic farming in Lithuania looks very promising. Compensatory payments and their size had a significant impact on organic farming development in Lithuania. The mostly grown crops were cereals and legumes for grain, as well as legumes and cereal mixtures; perennial grasses. This shows that Lithuania's organic farm is not developing organic livestock farming, practiced mostly in organic cereals production. There is a clear need for change in Lithuanian organic farms crop structure for further development of organic production; it is necessary to make radical changes developing organic livestock, increasing the area of berry and orchards and at the same time reducing the cereal area. There are reduces the organic beekeeping farms in Lithuania, since without the organic bee-keeping compensation payments many of the former organic bee-keeping farm moved from farming to the exceptional quality products. Significant opportunities to expand organic fishery Lithuania is not because the total pond area is limited. We can only expect increase the organic share of gross fisheries of aquaculture production.

KEYWORDS: organic farming, Lithuania, Europe Union, development, compensatory payments.

### Introduction

Changes in agricultural policy: from agriculture to alternative activities and environmental protection and agricultural support transformation of price regulation in the market to direct payments to producers themselves; increased political and public interest in organic foods. Organic production is an overall farm management and food production that combines best environmental practices, a high biodiversity level, natural resources conservation, high animal welfare standards and production methods, according to specific consumer preferences for products made using natural materials and processes. The organic production method plays a dual role: it provides for a specific market responding to consumer demand for organic products, as well as benefits to society, contributing to environmental protection, animal welfare and rural development. Organic farming is one of the most rapidly developing farming practices not only in Lithuania but also throughout the EU. With each year, the number of new organic farmers grows, as well as grows the number of organic farms and organic area. Organic agriculture cannot be developed in a contaminated environment or pollute the environment. Organic farming produces high nutritional value agricultural products, which has a very strong demand among consumers (Liivauk, 1999; Eidukevičienė, Bučienė, 2005; Pekarskas et al., 2006, Council Regulation (EC). of organic farming in a long traditions having Germany. Some countries have a reduction of certified organic land

834/2007, 2007, Commission Regulation (EC). 889/2008, 2008).

Recently, growing environmental pollution, world-wide interest in organic farming and organic foods that are natural and healthier than conventionally grown and environmentally friendly is observed. Various performed market researches and consumers surveys show the increased interest in organic products and their use. Although organic farming has been the fastest pace of development in Latin America and Africa, these products use is concentrated in Europe and North America, other regions of the world are important for organic producers and exporters (Rutkoviėnė, Garliauskienė, 2007; Ramanauskienė, Gargasas, 2008; Skulskis, Girgždienė, 2009; Bučienė, Rindokienė, 2010).

Since 1990 almost in all European countries has grown organic farming movement. Europe currently has about 167 thousands certified farms and more than 6.5 million hectares of organic land. European Union countries have 140,000 farm households and the certified area covers 5.8 million hectares. This represents 3.4 percent of all agricultural land. Organic farms will be most noticeable in the new EU members such as: Lithuania grew by 100 percent; Poland – 60 percent. Organic land in Czech Republic takes over 6 percent of all agricultural land, which is higher than the percentage area. Differences between countries occur due to the specifics of each country's farming (Pekarskas et al, 2007).

The ideas of organic agriculture have reached Lithuania only in 1991, together with independence and possibility to cooperate with foreign countries. Organic farming started in Lithuania in 1993. Nine farms were certified in that year, they have been granted a transitional period to organic farming status. The first organic farm certificate awarded to farmers in the Varėna district Rasa and Edmundas Samauskai, the second - Elena and Stanislovas Grajauskai, farmers in Molėtai district (Pekarskas et al, 2008).

Certification authority public body Ekoagros in Lithuania certifies organic farms and issues the supporting documentation (certificates before), which issued a supporting document that refers to farming in accordance with Regulation (EC) 889/2008 and the provisions of Nr.834/2007 and organic farm status. Public body Ekoagros was founded in 1997, 14 of March and the founders were the Ministries of Agriculture and Health care of Republic of Lithuania. The establishment of a similar certification organization has become a necessity for the further development of organic production in Lithuania. Currently Ekoagros is the only organization in Lithuania which is engaged in organic production certification works and issues the supporting documents.

The aim of research - to analyze the development of organic farming and its causes in Lithuania after accession to the European Union and examine the future prospects of organic farming.

Research methods: scientific literature analysis, the actual statistical data and analysis.

## Results

The analysis of organic farming development in Lithuania in 2003-2010 has shown that Lithuanian accession to EU on 1st of May, 2004 and the much increased compensation payments for organic farming accelerated development of organic farming. 1178 organic farms were certified in 2004 in Lithuania (compared with 2003 increased by - 478 or 68.3 percent). Growth of organic farms number in Lithuania took

place until 2007 when 2855 farms were certified as organic. Then the downward trend is observed. The situation has been influenced by the change in compensation payments for organic farming in accordance with the payment of benefits and size. 2668 farms were certified in 2010, compared to 2007 number of farms decreased by 187 units or 7.01 percent. A whole other trend was assessing development of certified land area. In 2004 compared to 2003 area increased by 19,666 hectares or 84.4 percent. Organic land area, unlike the number of farms continues to grow. In 2010 a total of 149,096 hectares have been certified or 21,734 hectares more than in 2008 and 14,141 hectares more than in 2009 (Figure 1).

Evaluating average organic farm size changes can be seen that before Lithuania's accession to the European Union, the average organic farm size in different years was very different and it is difficult to determine the overall size of an organic change in the trend.

There is a clearly visible organic farm average size growth trend after Lithuania's accession to the European Union. Organic farm agricultural area from 36.5 hectares (in 2004) rose to 55.8 ha in 2010 or by 52.9 percent. Meanwhile, the average size of the of organic farm in Lithuania during 2003-2010 declined steadily from 15.1 ha in 2003 to 9.7 ha in 2010.

An average farm size in 2003, compared to the organic farm size was 18.2 ha smaller, in 2010 this difference has even reached 46.1 hectares. Organic farms become larger after Lithuania's accession to the European Union, while the overall average farm size decreased. (Figure 2).

There different amounts of compensation were paid for organic farming in different years. Their size had an impact on organic farming development in Lithuania. In 2001, for organically grown cereal per hectare was paid 120 LTL, in 2002 – 200, 2003 – 300, and in 2004-2006 even 1436 LTL (416 EU). The comparison of the benefits received in 2001 with the 2004-2006 its value was as high as in 11.97 times.

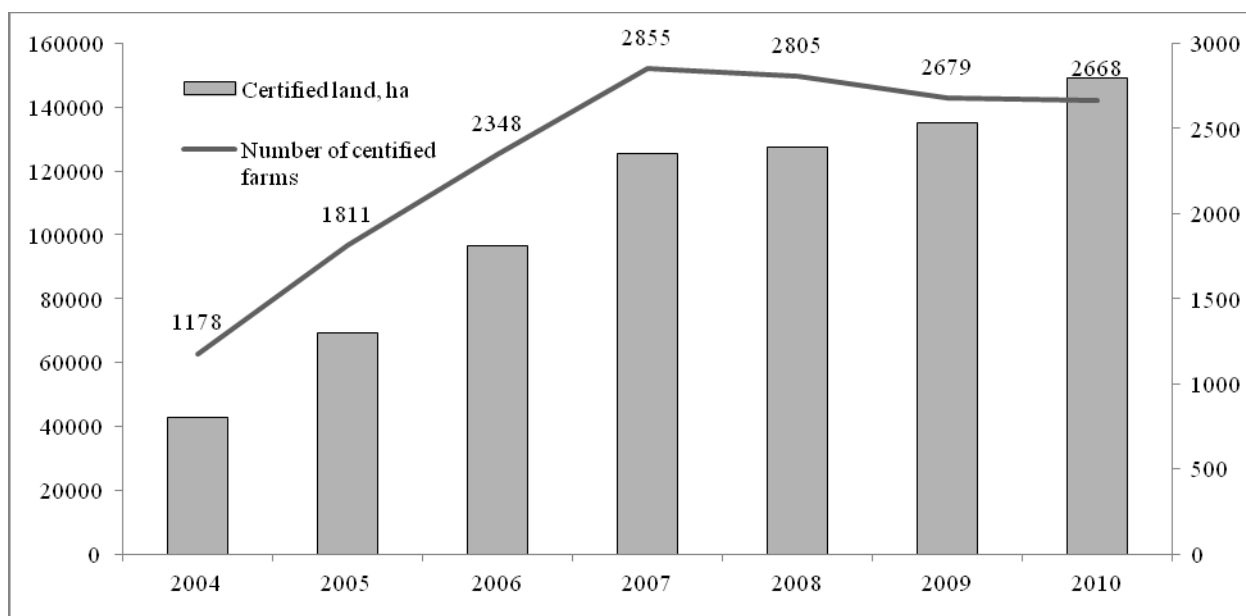


Figure 1. Organic farms and the number of certified area of change 2004 -2010 in Lithuania

Payments for cereals and legumes crop production varied from 150 to 230 LTL in 2001-2002, from 2003 it is uniformed. The payments for organic buckwheat cultivation and reared ponds (respectively 300 and 100 LTL per hectare) were paid in 2003, while in 2001-2003 were paid for fallow land, which ended together with ascension to the EU. Always the highest payments were made for gardens and berries. According to the Lithuanian Rural Development for 2007-2013 measures of the program "Organic Farming Program" provisions, the compensation payment procedure, compared with Rural development plan for 2004-2006 measure "Agri-environment" have changed substantially. The compensatory allowance is paid in two instalments: 50 percent applicant estimated amount of assistance paid after the assessment of the application, while the remaining 50 percent for each crop group separately paid after the applicant provides production realization documents. Newly planted orchards and berry fields during the first year of participation in the program, regardless of the realization of production volume is 100 percent amount of support.

There is necessary to realise organic production in order to get full compensation for the amount of:

- Favoured for farming areas: cereals – for 500, vegetable, potato, herbs for 1500; garden products for 4000; berry production for 2000 LTL per ha.

- Less-favoured areas: cereals – for 300, vegetable, potato, herbs for 1200; garden products for 3000; berry production for 1500 LTL per ha.

The requirement to provide production realization documents does not apply to the farms with livestock and exclusively declaring forage. Animals are calculated into contractual animals, according to the Lithuanian Minister of Agriculture orders. Production realization documents are not claimed for the part of the farm, where cereals are grown using the ratio with a 1 certified animal unit for 3 ha of cereals. As well as the same certified animal unit is equivalent: 3 hectares of corn and 3 hectares of perennial grasses.

Compensatory payment arrangements and their values had and continue to have an essential impact on the development of organic farming in Lithuania. Development of organic farming in Lithuania may be affected by changing the payment process and their size (Table 1). Assessing the intensity of farming in different regions of Lithuania, we can say that before Lithuania's accession to the European Union, more organic farmers were situated in the southeastern part of the country, the less-favored areas, and karst region, which includes part of Biržai and Pasvalys municipalities. Such a distribution of organic farms was partly based on a more environmental than economic motives for organic farming.

**Table 1.** Compensatory payments for organic farming in Lithuania

Crops	Financing order for Ecological Agriculture Development (Lithuanian Republic Ministry of Agriculture 2001 03 30 order No.88)	Support order for Ecological Agriculture Development (Lithuanian Republic Ministry of Agriculture 2002 03 8 order No.80)	Organic agriculture development support rules in 2003 (Lithuanian Republic Ministry of Agriculture 2003 03 25 order No. 3D-125)	Rural development plan for 2004-2006, measure "Agri-environment"	Rural Development Program for 2007-2013 measure "Organic Farming Program"
Cereal LTL (EUR) ha <sup>-1</sup>	–	–	–	1436 LTL (416 EU)	742 LTL (215 EU)
Cereal LTL (EUR) ha <sup>-1</sup>	120 Lt (35 EU)	200 LTL (58 EU)	300 LTL (87 EU)	–	–
Legumes LTL (EUR) ha <sup>-1</sup>	270 LTL (78 EU)	430 LTL (124 EU)	300 LTL (87 EU)	–	–
Buckwheat LTL (EUR) ha <sup>-1</sup>	–	–	300 LTL (87 EU)	–	–
Perennial grasses LTL (EUR) ha <sup>-1</sup>	–	85 LTL (25 EU)	90 LTL (26 EU)	407 LTL (118 EU)	438 LTL (127 EU)
Vegetables LTL (EUR) ha <sup>-1</sup>	270 LTL (78 EU)	430 LTL (124 EU)	500 LTL (145 EU)	1902 LTL (551 EU)	1519 LTL (440 EU)
Potatoes LTL (EUR) ha <sup>-1</sup>	270 LTL (78 EU)	430 LTL (124 EU)	500 LTL (145 EU)	1902 LTL (551 EU)	1519 LTL (440 EU)
Medical herbs LTL (EUR) ha <sup>-1</sup>	–	–	–	1574 LTL (456 EU)	1688 LTL (489 EU)
Berries LTL (EUR) ha <sup>-1</sup>	450 LTL (130 EU)	500 LTL (145 EU)	600 LTL (174 EU)	2534 LTL (734 EU)	1782 LTL (516 EU)
Orchards LTL (EUR) ha <sup>-1</sup>	450 LTL (130 EU)	700 LTL (203 EU)	600 LTL (174 EU)	2596 LTL (752 EU)	1782 LTL (516 EU)
Fallow LTL (EUR) ha <sup>-1</sup>	80 LTL (23 EU)	80 LTL (23 EU)	300 LTL (87 EU)	–	–
Reared ponds LTL (EUR) ha <sup>-1</sup>	–	–	100 LTL (29 EU)	–	–

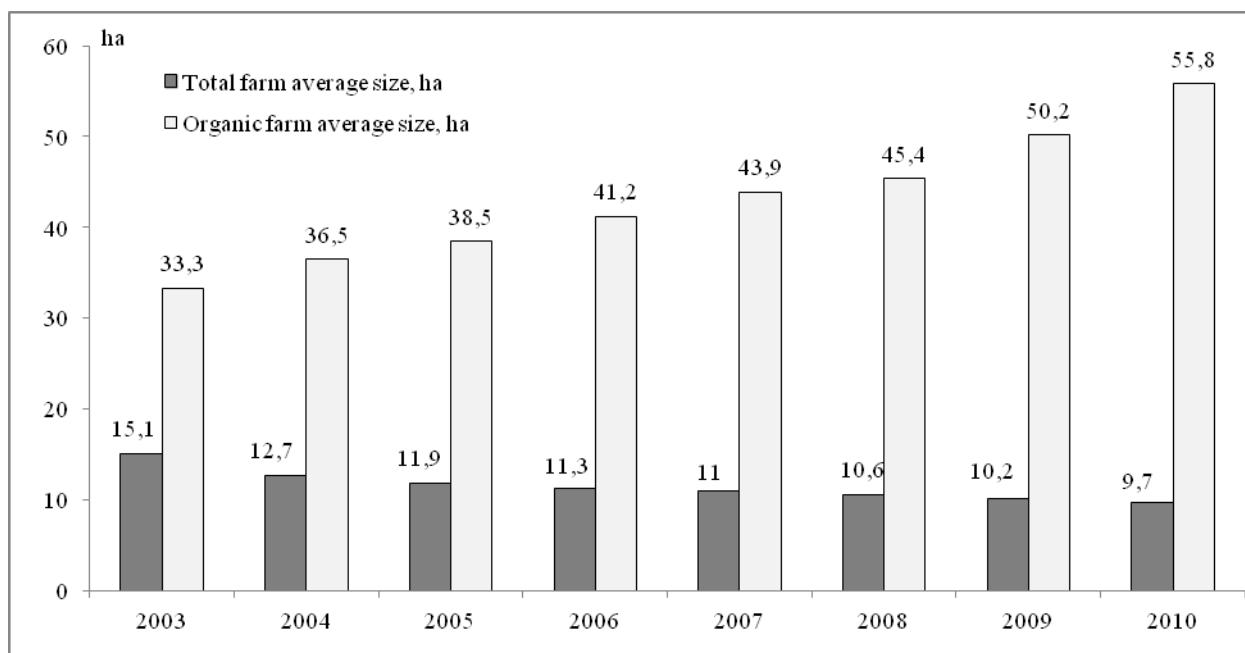


Figure 2. The average size of total and organic farm in Lithuania in 2003–2010 m., ha

In recent years the trend has changed. In 2007, compared with 2004, organic land area increased in favored areas, it increased 5.5 times, and in the less-favored - only 1.9 times. Distribution of organic farms by size and use of land areas is different. The largest number of the certified farms in 2007 was in Biržai district (178), slightly less in Ukmergė (153), Raseiniai (140), Trakai (125) and Šalčininkai districts (121) (Figure 3).

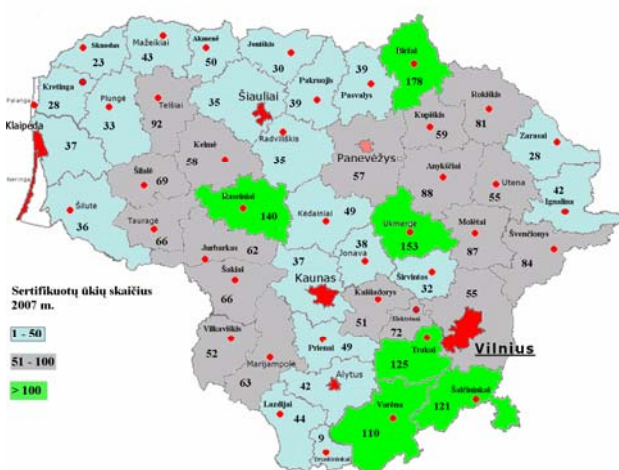


Figure 3. Distribution of the number of certified organic farms in different regions of Lithuania, 2007

The similar trends were observed in 2010: in Biržai district -164, in Raseiniai - 127, and in Šalčininkai district – 120 (Figure 4). In some regions of Lithuania the number of organic farms declined, in others - increased. Meanwhile, according to the organic land area in 2010 led Biržai district, where the organic land covered 13920.47 ha, followed by Ukmergė - 9168.17 ha and Šalčininkai districts - 8308.89 ha.

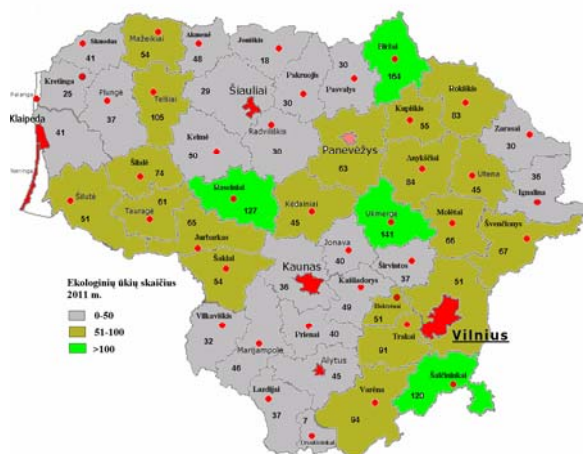


Figure 4. Distribution of the number of certified organic farms in different regions of Lithuania, 2010

Crop structure changed with increasing organic production volumes. In 2002-2003 organic farm crop structure was dominated by forage (37-49 percent), and in 2004-2005 already started to prevail cereals and legume crops. In 2004 they accounted 48 percent from all crops, in 2005 as much as 60 percent. This structure does not fully meet the requirements for organic farming. Such changes in crop structure caused the EU payments for organic farming. Farm, crops are not grown animals, the benefits of Grass grown free of charge. Therefore, part of the grasslands were inoculated išartos and other plants for the production subsidies are taught. The payments for forage are not paid if there are no animals on the farm. Thus, part of the forage were plowed and sown with other, subsidized, crops (Pekarskas et al., 2006; Pekarskas et al., 2008).

Structure of the crop says a lot about a country's organic farming status and trends. Evaluation of

Lithuania's organic farms crop structure changes for 2005-2010 was found that substantial changes in the structure of the crop during this period did not happened. Crop structure is dominated by cereals (45.2 and 45.72 percent), perennial grasses (26.9 and 20.98 percent) legumes (7.6 and 12.64 percent) and legumes and cereal mixtures (7.7 and 19.6 percent) both the 2005 and 2010 (Figure 5). Compared to 2005, the 2010 area of orchards dropped from 1.0 to 0.96 percent, berry – from 3.2 to 2.68 percent, areas of herbs and spice plants increased from 0.6 percent to 5.01 and potatoes, vegetables and fodder beet plots changed very little from 0.30 to 0.32 percent. This shows that there is a small amount of organic animals and undeveloped organic animal husbandry. Very little amount is grown of marketable organic potatoes, vegetables and fruits, which could be exported, and at the moment are currently unsatisfactory for the local market (Figure 5 and 6).

In order to provide further successful development of organic farming in Lithuania, it is necessary to make radical changes in organic farms crop structure. legumes and perennial grasses should take the biggest part in the crop structure, at the same time organic livestock production should be developed more intensive, as well as the areas of berries and orchards – expanded.

Animal husbandry is very important part of organic agriculture. The analysis of changes dynamics in 2005-2010 of dairy, suckler cows and breeding bulls in organic farms found that mainly are grown dairy cows (Figure 7).

Cattle number increased by 4.410 units from 2005 to 2008, but then number of cows on organic farms began to decline and in 2010 it was grown 8891 dairy cows. In 2005 in organic farms were certified in only 14 suckler cows, but in later years number increased steadily and in 2010 it was certified 2863 units. Particular increase in the number of was in 2005 – 2010 period - by 204.5 times even. In 2005 were certified 29 breeding bulls and in 2010 they already reached 117 units.

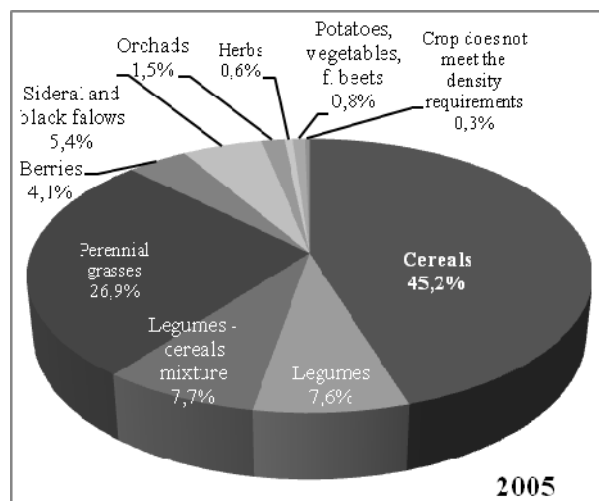


Figure 5. Certified organic farms crop structure (including fallow and ponds) in 2005.

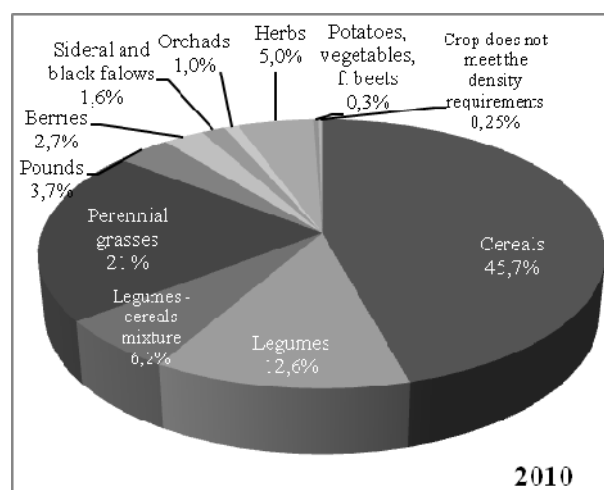


Figure 6. Certified organic farms crop structure (including fallow and ponds) in 2010.

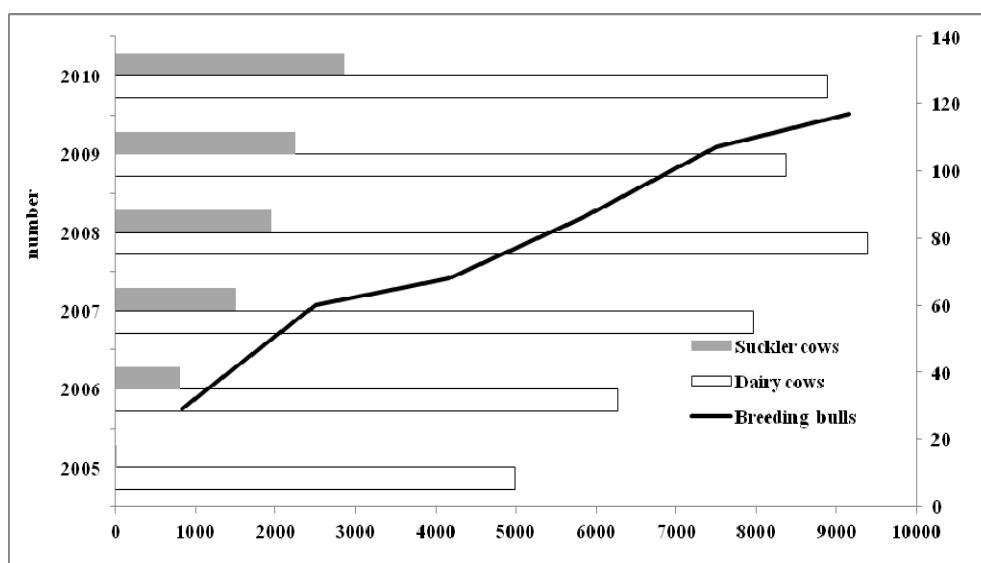
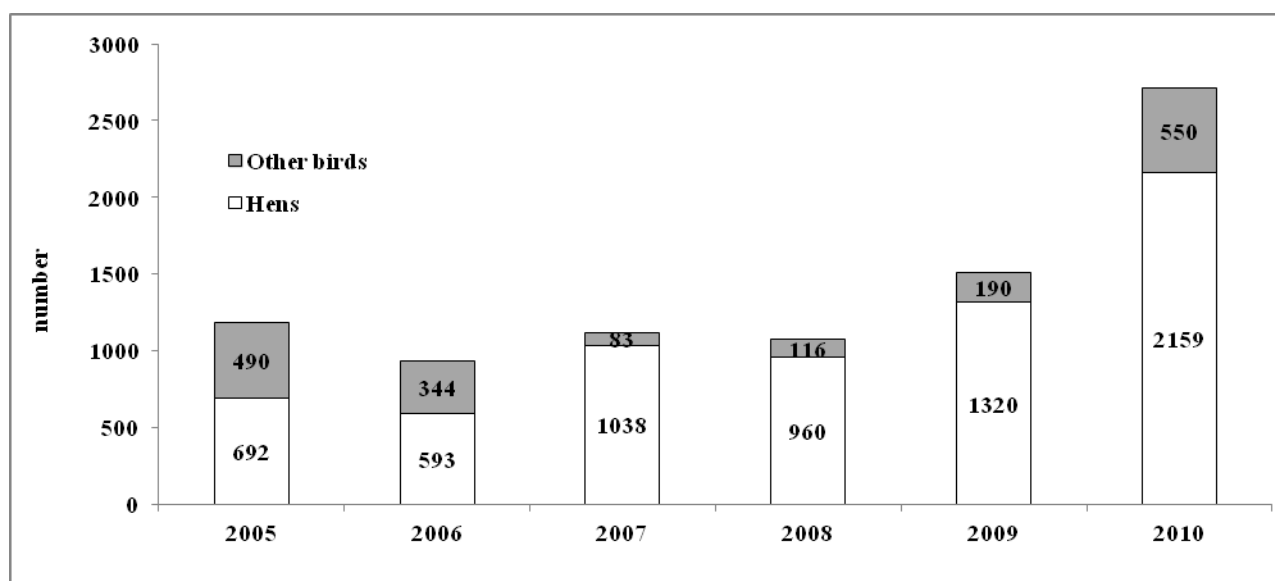


Figure 7. Number variations of dairy, suckler cows and breeding bulls in organic farms of Lithuania in 2005-2010.



**Figure 8.** Changes of hens and other birds number in the organic farms of Lithuania in 2005-2010

Number of hen comparing 2005 and 2010 increased by 1467 or 3.12 times, while other birds in different years have been certified by a wide range, but small amounts - 83 to 550 units (Figure 8).

There in Lithuania was 770.9 thousand animals (including 394.7 thousand dairy cows), 897.1 thousand pigs, 9107.5 thousand birds, and 47.5 thousand sheep in 2008 (Lietuvos žemės ūkio apžvalga 2009–2010, 2011).

Lithuanian organic farming system is dominated by crop production, the most cultivated are cereal, and organic production of livestock developed weakly.

The compensation payment order should be reviewed, paying greater attention to the development of organic animal husbandry in Lithuania in order to promote the development of organic livestock production. This could significantly accelerate the development of organic livestock farming in Lithuania, particularly in less-favoured areas, where currently a number of farmers engaged in organic farming.

Lithuanian organic farming system is dominated by crop production, the most cultivated are cereal, and organic production of livestock developed weakly. The compensation payment order should be reviewed, paying greater attention to the development of organic animal husbandry in Lithuania in order to promote the development of organic livestock production. This could significantly accelerate the development of organic livestock farming in Lithuania, particularly in less-favoured areas, where currently a number of farmers engaged in organic farming.

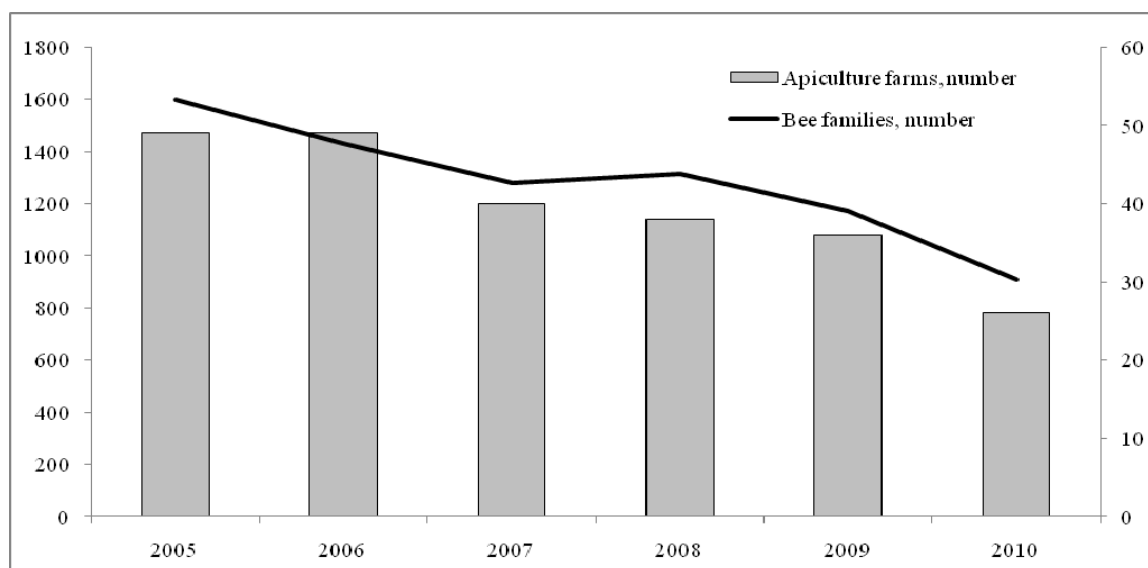
This territory of Lithuania is very favourable for the development organic animal husbandry. Another possible solution could be development of organic dairy and meat products market in Lithuania, which is poorly developed right now. Increased demand for organic milk and meat products can accelerate their production. Recently is planned to promote the market. Lithuanian Ministry of Agriculture focuses more on organic animal husbandry development in Lithuania. Recently the projects for supply of kindergartens, schools and other institutions with organic milk and its products are developed.

A similar situation exists in Finland. Meanwhile, organic livestock is developed in the most EU countries and crop structure is widely dominated by the majority of grasslands and fodder crops (Heinonen, 2007; Bučienė, Šlažas, 2008).

Analyses of organic bee farms number in Lithuania changes dynamics in 2005-2010 showed that it is decreasing. Farms declined from 49 to 26 units and number of certified bee families decreased from 1597 to 910 units (Figure 9). There is no compensatory payment for the organic bees. A large part of the former organic bee farms moved to the production of exceptional quality products, where bee-keeping requirements for significantly lower than in organic farming. In the future, without changing the organic beekeeping support procedures it is difficult to expect that organic bee farm in Lithuania will grow.

Organic fishery, compared with organic farming in Lithuania began to engage recently, as the relevant rules have been approved. Part of the conventional pound fish farms decided to start to grow organically. Organic fishery was developed in 13 organic fishery farms in 2006, covering whole of 5029.40 ha (4858.50 ha of which were reared). The number of organic fishery farms did not increase in 2006-2008 period, the area of ponds was 5161.52 ha, including 5086.94 ha of reared ponds. Area of organic ponds increased by 132.12 hectares during this period, while reared area - by 44.12 ha only. The largest area of fish farms ponds and reared ponds was certified in 2009 (5967.09 ha and 5856.34 ha) and in 2010 the area decreased by 490.49 ha and 580.71 ha.

Some fish farms refused to grow organically, while others began to farm in organic way: JSC „Išlaužo žuvis“ and CJSC „Čivilyų žuvis“ refused to grow organic fish in 2010, but the CJSC „Šalčininkų žuvininkystės ūkis“ began organic fishery farming in 225.63 ha (219.16 ha reared) as well as CJSC Bartžuvė (177.98 and 175.42 ha). In 2009 – 2010 16 organic fishery farms have been certified.



**Figure 9.** Changes of bee farms and bee families number in the organic farms of Lithuania in 2005-2010

The largest certified organic ponds and reared ponds area in 2006 has CJSC „Raseinių žuvininkystė“ – (898.8 ha and 873.4 ha), CJSC „Čivylų žuvis“ (659.4 ha and 654.4 ha) and CJSC „Akvilegija“ (614.25 and 608.3 ha). CJSC „Raseinių žuvininkystė“ (898.8 and 876.7 hectares) and CJSC (619.25 and 618.3 hectares) in 2010 remained with the highest certified pond area.

## Conclusions

After Lithuania's accession to the European Union and significantly increasing compensation payments accelerated development of organic farming. Number of organic farms increased in Lithuania until 2007, then 2855 organic farms has been certified. Then noticed a downward trend in the organic farms number. This was influenced by the change in compensation payments for organic farming, the payment order and the payments decrease.

In 2010 certified 2668 farms, while compared with 2007 the number of farms decreased by 187 units or in 7.01 percent. Area of organic land has continued to increase, unlike the number of farms. Organic farming in Lithuania looks very promising.

Distribution of organic farms by size and use of land areas is different. The largest number of the certified farms in 2010, the same, like in 2007, was in Biržai, Raseiniai and Šalčininkai districts. In some regions of Lithuania the number of organic farms declined, in others - increased.

Compensatory payments and their size and methods of payment had a significant impact on organic farming development in Lithuania. Change in the compensation payment policy for 2007-2013 period, small organic farms began to shrink from organic farming, and from conventional to organic production began to shift large-scale conventional farms. Changing the size and manner of payment we can affect the development of organic farming in Lithuania.

No significant changes occurred in Lithuania organic farms crop structure for 2005-2010. In 2010 as in 2005 the most commonly cultivated cereals (45.2 and 45.72 percent), perennial grasses (26.9 and 20.98 percent), legumes (7.6 and

12.64 percent), and legumes and cereal mixtures (7.7 and 6.19 percent). Crop structure in Lithuanian organic farms does not fully comply with the principles of organic farming; because having the domination of cereals in crop structure is difficult to preserve and maintain soil fertility, which is one of the key requirements for organic farming.

Organic animal husbandry in organic farming system in Lithuania developed weakly, there is necessary to review the compensation payment procedure, aiming to promote organic livestock development in Lithuania. There is a noticeable decrease in the number of organic bee farms in 2005-2010; number of farms decreased from 49 to 26 and certified bee families from 1597 to 910 units. There is no compensatory payment for organic apiculture, so a large part of the former organic bee farms moved to the production of exceptional quality products. Lithuania does not have great potential to develop eco-fishing; where as the total pond area is limited and remaining unchanged. We can expect that the share of organic fishery production in total aquaculture production can start to increase because of the demand for organic fish.

## References

- Bučienė, A., Rindokienė, L. (2010). The supply, demand and consumption of ecological food products in Lithuania's sea-shore region. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 3 (19), pp.254–261.
- Bučienė, A., Šlažas, M. (2010). Ekologinio ūkininkavimo plėtros Suomijoje ir Lietuvoje palyginimas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 2 (11), pp.162–176.
- Eidukevičienė, M., Bučienė, A. (2005). Ekologiškų maisto produktų rinkos susidarymas Vakarų Lietuvoje. *Tiltai* 2, pp.45–54.
- Heinonen S. (2007). Organic Farming in Finland. Available at [http://www.organic-europe.net/country\\_reports/finland/default.asp](http://www.organic-europe.net/country_reports/finland/default.asp).
- Skulskis, V., Girgždienė, V. (2009). Ekologiškų maisto produktų vartojimas ir jį skatinantys informaciniai šaltiniai Lietuvoje. *Žemės ūkio mokslai* 16 (3–4), pp.154–161

- Lietuvos žemės ūkio apžvalga 2009–2010 (2011). Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerija.
- Liivaaik, P. (1999). Market and marketing of organic food products in Europe. Proceedings of the international seminar “Organic agriculture: theoretical and practical approach“, pp.6-18., Lithuanian University of Agriculture.
- Pekarskas, J., Kazlienė, O., Gavenauskas, A. (2006). Ekologinio ūkininkavimo plėtra ir perspektyvos Lietuvoje. Vadyba 2 (9), pp.169–173.
- Pekarskas, J., Kazlienė, O., Gavenauskas, A. (2007). Ekologinis ūkininkavimas Lietuvoje. Vadyba 2 (11), pp.197–200.
- Pekarskas, J., Kazlienė, O., Gavenauskas, A. (2008). Ekologinio ūkininkavimo problemos ir perspektyvos Lietuvoje. Vadyba 2 (13), pp.135–138.
- Ramanauskienė, J., Gargasas, A. (2008). Ekologiškos produkcijos tiekimo rinkai bei realizavimo galimybės ir perspektyvos. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai 12 (1), pp.142–151.
- Rutkovienė, V., Garliauskienė, G. (2007). Ekologiškų maisto produktų paklausą lemiantys veiksniai. Žemės ūkio mokslai 14 (2), pp.66–71.
- Tarybos reglamentas (EB) Nr. 834/2007 dėl ekologinės gamybos ir ekologiškų produktų ženklavimo ir panaikinantis Reglamentą (EEB) Nr. 2092/91 (OL L 189, 2007 7 20, p. 1) <http://eur-lex.europa> [accessed 27 01 2011]
- Komisijos reglamentas (EB) Nr. 889/2008 kuriuo nustatomos išsamios Tarybos reglamento (EB) Nr. 834/2007 dėl ekologinės gamybos ir ekologiškų produktų ženklavimo įgyvendinimo taisyklės dėl ekologinės gamybos, ženklavimo ir kontrolės (OL L 250, 2008 9 18, p. 1) <http://eur-lex.europa> [accessed 27 01 2011]

## **EKOLOGINIO ŪKININKAVIMO PLĖTRA LIETUVOJE PO ĮSTOJIMO Į EUROPOS SAJUNGĄ IR ATEITIES PERSPEKYVOS**

### **Santrauka**

Pastaruju metu didėjant aplinkos taršai, visame pasaulyje labai domimasi ekologine žemdirbyste ir išaugintais ekologiškais maisto produktais, kurie yra natūralūs ir sveikesni, nei įprastiniu būdu užauginti, nekenkia aplinkai. Ekologinis žemės ūkis tiek ES tiek ir Lietuvoje užima ypatingą vietą, kuris pagrįstas moderniomis aplinkai palankiomis technologijomis, siekiant žmones aprūpinti saugiais ir aukštos kokybės maisto produktais. Ekologiškų produktų gamyba Lietuvoje pradėta 1993 m. kai buvo sertifikuoti devyni ūkiai, kuriems buvo suteiktas pereinamojo laikotarpio į ekologinį ūkį statusas. Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą bei gerokai padidėjus mokamoms kompensacinėms išmokoms paspartėjo ir ekologinio ūkininkavimo plėtra. Ekologinės gamybos ūkių skaičius Lietuvoje didėjo iki 2007 m. kaip buvo sertifikuoti 2855 ekologinės gamybos ūkiai. Po to pastebima ekologinės gamybos ūkių skaičiaus mažėjimo tendencija. 2010 m. sertifikuota 2668 ūkis, palyginti su 2007 m. ūkių skaičius sumažėjo 187 vnt. arba 7,01 proc. Visai kitos tendencijos vyko vertinant sertifikuoto ploto pokyčius. 2004 m. palyginti su 2003 m.

plotas padidėjo 19666 ha arba 84,4 proc. Ekologinės gamybos ūkių plotas, skirtingai nuo ūkių skaičiaus ir toliau didėjo. 2010 m. iš viso buvo sertifikuota 149096 ha arba 21734 ha daugiau nei 2008 m. bei 14141 ha daugiau nei 2009 m. Tam įtakos turėjo pasikeitusi kompensacinių išmokų už ekologinį ūkininkavimą mokėjimo tvarka ir išmokų dydžio sumažėjimas. Ekologinių ūkių pasiskirstymas pagal jų dydį ir naudojamos žemės plotą rajonuose yra skirtingas. 2010 m. didžiausias ūkių skaičius kaip ir 2007 m. buvo Biržų, Raseinių bei Šalčininkų rajonuose. Vienuose Lietuvos rajonuose ekologinės gamybos ūkių mažėjo, kituose didėjo. Ekologinė gamyba Lietuvoje turi dideles perspektyvas. Mokamos kompensacinės išmokos, jų dydis ir mokėjimo tvarka turėjo ir turi esminės įtakos ekologinės gamybos plėtrai Lietuvoje. Pasikeitus kompensacinių išmokų mokėjimo tvarkai 2007–2013 m. laikotarpiu iš ekologinės gamybos pradėjo trauktis smulkūs ekologinės gamybos ūkiai, o į iš intensyvios į ekologinę gamybą pradėjo pereiti stambūs chemizuoti ūkiai. Keičiant kompensacinių išmokų dydį bei mokėjimo tvarką galima įtakoti ekologinio ūkininkavimo plėtrą Lietuvoje. Lietuvos ekologinės gamybos ūkių pasėlių struktūroje 2005–2010 m. esminių pokyčių neįvyko. 2010 m. kaip ir 2005 m. daugiausiai auginami varpiniai javai (45,2 ir 45,72 proc.), daugiametės žolės (26,9 ir 20,98 proc.), ankštiniai javai (7,6 ir 12,64 proc.) bei ankštinių ir varpinių javų mišiniai (7,7 ir 6,19 proc.). Lietuvos ekologinės gamybos ūkiuose esama pasėlių struktūra nevisiškai atitinka ekologinio ūkininkavimo principus, nes pasėlių struktūroje dominuojant varpiniams javams bus sunku išsaugoti ir palaikyti dirvožemio derlingumą, o tai yra vienas iš pagrindinių reikalavimų, keliamų ekologiniam ūkininkavimui. Lietuvos ekologinės gamybos sistemoje vyrauja augalininkystės kryptis, daugiausiai auginama varpinių javų, o ekologinė gyvulininkystė išvystyta silpnai. Norint Lietuvoje skatinti ekologinės gyvulininkystės plėtrą būtina peržiūrėti kompensacinių išmokų mokėjimo tvarką, skiriant didesnę dėmesį ekologinės gyvulininkystės vystymui, o tai ženkliai paspartintų ekologinės gyvulininkystės plėtrą Lietuvoje, ypač mažiau palankiose ūkininkauti vietovėse, kur šiuo metu nemažai ūkininkų užsiima ekologiniu ūkininkavimu. Ši Lietuvos teritorija labai palanki ekologinės gyvulininkystės vystymui. Lietuvoje ekologinės bitininkystės ūkių 2005–2010 m. sumažėjo nuo 49 iki 26 vnt., o sertifikuotų bičių šeimų nuo 1597 iki 910 vnt. Kompensacinės išmokos už ekologiškas bites nemokamos. Dėl to nemaža dalis buvusių ekologinės bitininkystės ūkių perėjo iš ekologinio ūkininkavimo į išskirtinės kokybės produktų gamybą, kur bitininkavimui keliami žymiai mažesni reikalavimai nei ūkininkaujant ekologiškai. Ekologiniu žuvų auginimu, palyginti su ekologine žemdirbyste, Lietuvoje pradėta verstis palyginti neseniai, kaip buvo patvirtintos atitinkamos taisyklės. Dalis įprastinės tvenkininės žuvininkystės ūkių nutarė žuvis pradėti auginti ekologiškai. 2006 m. ekologinę žuvininkystę vystė 13 ekologinės žuvininkystės ūkių 5029,40 ha plote (tame tarpe 4858,50 ha buvo įžuvinti). 2006–2008 m. laikotarpyje ekologinės žuvininkystės ūkių nepadaugėjo ir ekologiškai žuvis augino 13 ekologinės žuvininkystės ūkių, kurie 2008 m. turėjo 5161,52 ha tvenkinių, tame tarpe 5086,94 ha įžuvintų. Šiuo laikotarpiu ekologiškų tvenkinių padidėjo 132,12 ha, o įžuvintų tik 44,12 ha. Didžiausias sertifikuotas ekologinės žuvininkystės ūkiuose tvenkinių ir įžuvintų tvenkinių plotas (5967,09 ir 5856,34 ha) buvo 2009 metais, o 2010 m. jų plotas sumažėjo atitinkamai 490,49 ir 580,71 hektarais. Lietuvoje didelių galimybių plėstis ekologicinei žuvininkystei nėra, nes bendras tvenkinių plotas yra ribotas ir tai yra pagrindinė to priežastis. Galima tik tikėtis jog ekologinės žuvininkystės dalis bendroje akvakultūros produkcijoje gali didėti. Čia labai svarbią rolę turi ekologiškos žuvies paklausa rinkoje ir ar ją ekonomiškai apsimoka auginti.

**PAGRINDINIAI ŽODŽIAI:** ekologinis ūkininkavimas, Lietuva, Europos Sąjunga, plėtra, kompensacinės išmokos.



**Juozas Pekarskas**, doctor of Biomedicine science, assoc. professor, Aleksandras Stulginskis University, head of Agroecological centre Address: Universiteto street 6-210, LT-53361 Academy, Kaunas district. Tel +37067103671, e-mail: juozas.pekarskas@asu.lt.

**Anželika Raškauskienė**, doctor of Biomedical Sciences, Aleksandras Stulginskis University assoc. prof. of the department of Ecology; scientific co-worker of Agroecological centret. Address: Studentu 11, LT-53361 Akademija, Kaunas r. Tel. / fax: 8 37 752224, e-mail: Anzelika.Raskauskiene@asu.lt.

**Algirdas Gavenauskas**, doctor of Biomedical Sciences, Aleksandras Stulginskis University assoc. prof. of the department of Ecology. Address: Studentu 11, LT-53361 Akademija, Kaunas r. Tel. / fax: 8 37 752224, e-mail: Algirdas.Gavenauskas@asu.lt.

**Ona Kazlienė**, director of certification body PB “Ekoagros”. Address: K.Donelaičio g. 33/A.Mickevičiaus g. 48, LT-44240, Kaunas. Tel. 8 37 203181, e-mail: ekoagros@ekoagros.lt

## Reikalavimai autoriams, norintiems publikuoti savo straipsnius

Mokslinio žurnalo „Vadyba“ steigėjas yra Vakarų Lietuvos verslo kolegija. Nuo 2002 m. leidžiamame žurnale spausdinami Technologijos, Socialinių mokslų bei Fizinių mokslų tematikos straipsniai. Pagrindinis mokslinio žurnalo straipsnių bei atliktų mokslinių tyrimų uždavinys- išryškinti problemas ir pateikti galimus jų sprendimo būdus regiono viešosioms ir privačioms organizacijoms. Straipsniai gali būti tiek empirinio, tiek ir teorinio pobūdžio.

Redakcijai pateikiami straipsniai privalo būti originalūs, anksčiau niekur nepublikuoti. Draudžiama šiame žurnale išspausdintus straipsnius publikuoti kituose leidiniuose.

### Bendri reikalavimai

- Redakcinei kolegijai pateikiami straipsniai privalo būti profesionaliai suredaguoti, be rašybos, skyrybos ir stiliaus klaidų. Straipsniuose turi būti naudojama mokslinė kalba.
- Straipsniai rašomi lietuvių, rusų arba anglų kalba.
- **Straipsnio apimtis 7-8 puslapiai.**
- Straipsnio struktūra turi atitikti moksliniams straipsniams būdingą struktūrą. Jame turi būti išskirtos tokios dalys:
  1. Straipsnio **pavadinimas**. Straipsnio **autorius**, **Institucija**, kurią atstovauja autorius. Straipsnio autoriaus **elektroninis paštas**.
  2. **Anotacija** su pagrindiniais žodžiais ta kalba, kuria rašomas straipsnis. Anotacija turėtų trumpai apžvelgti straipsnio turinį, nurodyti per kokią prizmę bus analizuojama problema. Anotacijos tekstas turi būti aiškus ir glaustas. **Anotacijos apimtis turi sudaryti ne mažiau arba lygiai 2000 spaudos ženklų.**
  3. **Pagrindiniai žodžiai**- tai žodžiai, kurie išreiškia svarbiausius nagrinėjamos temos požymius. Penki ar šeši straipsnio pagrindiniai žodžiai privalo būti įtraukti į Lietuvos Nacionalinės M. Mažvydo bibliotekos autoritetingų vardų ir dalykų įrašus. Ar pagrindinis žodis yra įtrauktas į šį sąrašą, galima patikrinti bibliotekos elektroninėje svetainėje adresu:  
<[http://aleph.library.lt/F/UYSMKM4NY8C9H33SP6PV8F2585NQU59CEEJVCYCA3HUQNQCR5-31681?func=find-b-0&local\\_base=LBT10](http://aleph.library.lt/F/UYSMKM4NY8C9H33SP6PV8F2585NQU59CEEJVCYCA3HUQNQCR5-31681?func=find-b-0&local_base=LBT10)>, „paieškos lauke“ įvedus „Tema, dalykas (lit)“ (lietuvių kalba) ir „Tema, dalykas (eng)“ (anglų kalba).
  4. **Įvadas**, kuriame suformuluotas mokslinio tyrimo tikslas, aptarta nagrinėjamos temos problema, aktualumas ir jos ištirtumo laipsnis, išskiriamas tyrimo objektas, uždaviniai bei tyrimo metodai. Analizė – straipsnio medžiaga. Straipsnio poskyriai *nenumuruojami*.
  5. **Analizė – straipsnio medžiaga**. Straipsnio poskyriai *nenumuruojami*.
  6. **Išvados**. *Nenumuruojamos*.
  7. **Literatūros sąrašas**. *Nenumuruojamas*. Straipsnio tekste šaltiniai cituojami skliausteliuose nurodant autorių pavardes ir metus, Pvz. (Cooper 1994), (Cleland J.; Kaufmann, G. 1998). Jeigu interneto šaltinis neturi autoriaus, nuoroda dedama tik pačiame tekste lenktiniuose skliaustuose. Raidės „p“ ir

„pp“ prie puslapių nerašomos. Apiforminimo pavyzdžiai:

### Knygos

- Valackienė, A. (2005). *Krizių valdymas ir sprendimų priėmimas*. Technologija, Kaunas.
- Berger, P. L., Luckmann, Th. (1999). *Socialinis tikrovės konstravimas*. Pradai, Vilnius.

### Straipsniai žurnale

Boyle, T. (2003). Design principles for authoring dynamic, reusable learning objects. *Australian Journal of Educational Technology*, 19(1), 46–58.

### Straipsniai knygoje

Curthoys, A. (1997), History and identity, in W. Hudson and G. Balton (eds), *Creating Australia: Changing Australian history*, 25- 84. Allenn and Unwin, Australia.

### Dokumentas iš interneto

Wiley, D. A. (2003). Learning objects: difficulties and opportunities. [Žiūrėta kovo 18 d., 2009], <[http://opencontent.org/docs/lo\\_do.pdf](http://opencontent.org/docs/lo_do.pdf)>.

### Statistinės informacijos bei interneto šaltiniai

Lietuvos emigracijos statistika. (2009). Statistikos departamentas prie LR Vyriausybės. [Žiūrėta vasario 16 d., 2009], <[http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=6819&PHPSES\\_SID=5b1f3c1064f99d8baf757cde1e135bc0](http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=6819&PHPSES_SID=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 2012'1(20).** Mokslo tiriamieji darbai

Klaipėda, 2012

---

SL 1335. 2012 07 20. Apimtis 17,5 sąl. sp. l. Tiražas 50 egz.  
Išleido ir spausdino Klaipėdos universiteto leidykla  
Herkaus Manto g. 84, 92294 Klaipėda  
Tel. 8-46 39 88 91, el. paštas: leidykla@ku.lt