

**viešasis**  
**ADMINISTRAVIMAS**  
**P u b l i c   A d m i n i s t r a t i o n**

VILNIUS



2014\*1(41)

Teorinio ir praktinio žurnalo VIEŠASIS ADMINISTRAVIMAS  
steigėjas ir leidėjas

©LIETUVOS VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO LAVINIMO INSTITUCIJŲ ASOCIACIJA

---

*The theoretical and practical journal PUBLIC ADMINISTRATION  
is published by*

*LITHUANIAN PUBLIC ADMINISTRATION TRAINING ASSOCIATION*

**Redakcijos kolegija / Editorial Board:**

**Vyriausieji (moksliniai) redaktoriai / Editors in chief (scientific editors):**

prof. dr. **E. CHLIVICKAS** / *Prof Dr*

prof. habil. dr. **B. MELNIKAS** / *Prof Dr Habil*

**Nariai / Members**

**A. ASTRAUSKAS**, dr., LR Seimas, Valstybės valdymo ir savivaldybių komiteto biuro patarėjas, Lietuva / *Dr, Adviser of the Secretariat of Committee on State Administration and Local Authorities, the Seimas of the Republic of Lithuania, Lithuania*

**A. BARABASHEV**, Prof Dr, Higher School of Economics, National Research University, Moscow, Russia / *prof. dr., Nacionalinis universitetas, Ekonomikos aukštoji mokykla, Maskva, Rusija*

**P. BOORSMA**, Prof Dr, Public Finance Faculty for Public Administration and Public Policy, University of Twente, the Netherlands / *prof. dr., Viešųjų finansų fakultetas, Twente universitetas, Olandija*

**M. BRINTHALL**, Executive Director of American Political Science Association, USA / *Amerikos politikos mokslų asociacijos vykdantysis direktorius, Jungtinės Amerikos Valstijos*

**E. CHLIVICKAS**, prof. dr., Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacijos prezidentas, Finansų ministerijos mokymo centro direktorius, Lietuva / *Prof Dr, Vilnius Gediminas Technical University, President of Lithuanian Public Administration Training Association, Director of Training Centre of the Ministry of Finance, Lithuania*

**J. CZAPUTOWICZ**, Prof Dr, National School of Public Administration, Poland / *prof. dr., Nacionalinė viešojo administravimo mokykla, Lenkija*

**M. DUGGETT**, Prof, University of Portsmouth, United Kingdom / *Portsmouth universiteto profesorius, Jungtinė Karalystė*

**L. GAJDOSOVA**, Executive Director, Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe (NISPAcee), Slovakia / *Vidurio ir Rytų Europos viešojo administravimo institutų ir mokyklų tinklo vykdančioji direktorė, Slovakija*

**R. GINEVIČIUS**, prof. habil. dr., Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Lietuva / *Prof Dr Habil, Vilnius Gediminas Technical University, Lithuania*

**L. YIU**, Dr, President of Centre for Socio-Eco-Nomic Development, Switzerland / *dr., Socialinės ekonominės plėtros centro prezidentė, Šveicarija*

**B. LEIDHAMMAR**, Prof, Division for Business and Economics, Karlstad University, Sweden / *prof., Verslo ir ekonomikos katedra, Karlstad universitetas, Švedija*

**R. MALKUS**, dr., Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacijos konsultantas, Lietuva / *Dr, Consultant of Lithuanian Public Administration Training Association, Lithuania*

**A. MARČINSKAS**, prof. habil. dr., Vilniaus universitetas, Lietuva / *Prof Dr Habil, Vilnius University, Lithuania*

**B. MELNIKAS**, prof. habil. dr., Vilniaus Gedimino technikos universiteto katedros vedėjas, Lietuva / *Prof Dr Habil, Head of Department, Vilnius Gediminas Technical University, Lithuania*

**S. PUŠKORIUS**, prof. habil. dr., Mykolo Romerio universitetas, Lietuva / *Prof Dr Habil, Mykolas Romeris University, Lithuania*

**A. RAIPA**, prof. dr., Mykolo Romerio universitetas, Lietuva / *Prof Dr, Mykolas Romeris University, Lithuania*

**A. ROSENBAUM**, Prof Dr, Director of Institute for Public Management and Community Service, Florida International University, USA / *prof. dr., Floridos tarptautinis universitetas, Viešojo valdymo ir visuomeninių paslaugų institutas, Jungtinės Amerikos Valstijos*

**R. SANER**, Prof Dr, Basel University, Director of Diplomacy Dialogue, CSEND, Geneva, Switzerland / *prof. dr., Baselio universitetas, Šveicarija*

**A. TEMMES**, Finnish Institute of Public Management, Finland / *Suomijos viešosios vadybos institutas, Suomija*

**K. TOLO**, Dr, Executive Director, National Association of Schools of Public Affairs and Administration (NASPAA), USA / *dr., Nacionalinės viešųjų reikalų ir administravimo mokyklų asociacijos direktorius, Jungtinės Amerikos Valstijos*

**M. TVARONAVIČIENĖ**, prof. dr., Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, Lietuva / *Prof Dr, The General Jonas Zemaitis Military Academy of Lithuania*

**B. WOOLDBRIDGE**, Prof Dr, Department of Political Science and Public Administration, Virginia Commonwealth University, USA / *prof. dr., Politikos mokslų ir viešojo administravimo katedra, Commonwealth universitetas, Virdžinija, Jungtinės Amerikos Valstijos*

**Žurnalo leidėjas / Publisher:**

Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacija / *Lithuanian Public Administration Training Association*

**Atsakingoji sekretorė / Executive Secretary:**

R. Luckutė

el.paštas/E-mail info@lvalia.lt

**Redakcija / Editorial Staff:**

tel., faks./phone, fax. +370 5 212 63 17

el.paštas/E-mail info@lvalia.lt



---

Žurnalas „Viešasis administravimas“ įtrauktas į mokslines tarptautines duomenų bazes EBSCO, Business Source Complete, LOGIN, GESIS.  
*The journal 'Public Administration' has been included into the international scientific databases 'EBSCO', Business Source Complete, 'LOGIN' and databases of CSA Social Science Collection of GESIS Service Agency Eastern Europe.*

## TURINYS / CONTENT

### VYRIAUSIŪJŲ REDAKTORIŲ ŽODIS

*FOREWORD OF EDITORS IN CHIEF* ..... 8

### EUROPOS SAJUNGA: RAIDOS AKTUALIJOS

*EUROPEAN UNION: DEVELOPMENTAL ISSUES*

**R. Saner, L. Yiu.** Strengthening Cooperation in Cross-border Regions in the European Countries  
*Bendradarbiavimo plėtra Europos šalių pasienio regionuose* ..... 10

**B. Melnikas.** High Technologies in the Modern Economy: Strategic Decisions for the European Union  
*Aukštosios technologijos modernioje ekonomikoje: strateginiai sprendimai Europos Sąjungai* ..... 19

### VIEŠASIS VALDYMAS: ŠIUOLAIKINIAI IŠŠŪKIAI

*PUBLIC MANAGEMENT: CONTEMPORARY CHALLENGES*

**A. Marčinskas, A. Stankevičienė, R. Lukoševičius.** Viešojo sektoriaus personalo tarnybų potencialas  
*The Potential of Human Resource Department in the Public Sector's Organizations* ..... 32

**A. Astrauskas.** Viešojo valdymo institucijų permanentinė plėtra: tendencijos Lietuvoje  
*Permanent Enlargement of the Public Governance Institutions: Tendencies in Lithuania* ..... 42

**R. Skyrius, L. Zalieckaitė, R. Žilinskas.** Didieji duomenys: iššūkiai ir problemos  
*Big Data: Challenges and Problems* ..... 50

**A. Miškinis, I. Petraitytė.** Viešojo sektoriaus plėtra: nauji teoriniai požiūriai  
*Public Sector's Development: New Theoretical Approach* ..... 60

**B. Melnikas.** Viešojo valdymo teorija: šiuolaikiniai iššūkiai ir nauji perspektyvūs požiūriai į organizacijas, jų aplinką ir vadybą  
*Public Governance Theory: Contemporary Challenges and New Perspective Approaches to Organizations, their Environment and Management* ..... 75

### RECENZIJOS / REVIEWS

**A. Marčinskas.** Žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimas: šiuolaikiniai iššūkiai ir nauji prioritetai plėtojant socialinius ir humanitarinius mokslus  
*Creation of Knowledge-based Society: Contemporary Challenges and New Priorities for the Development of Social Sciences and Humanities* ..... 92

# Vyriausiųjų redaktorių žodis

Gerbiamieji skaitytojai,

Po kelių savaitių prasidės Lietuvos narystės Europos Sąjungoje antrasis dešimtmetis. Ši sukaktis mūsų visuomenei ir mūsų šaliai yra išskirtinai reikšminga, juolab per praėjusius dešimt metų iš esmės pasikeitė tiek pati Lietuvos visuomenė, tiek ir jos gyvenimo sąlygos: narystė Europos Sąjungoje sudaro daug naujų prielaidų ženkliai pakeisti gyvenimo būdą, suaktyvinti socialinę ir ekonominę raidą, kultūros, mokslo ir technologijų pažangą, pagerinti gyvenimo kokybę ir suteikti daug naujų tolimesnės plėtros galimybių.

Savotiškai simboliška, kad narystės Europos Sąjungoje pirmojo dešimtmečio pabaiga sutapo su Lietuvos pirmininkavimo Europos Sąjungos Tarybai laikotarpiu: šis neseniai pasibaigęs laikotarpis yra vertintinas kaip itin svarbus mūsų šalies raidos etapas Europos integracijos procesų kontekste.

Lietuvos pirmininkavimo Europos Sąjungos Tarybai laikotarpiu tiek įvairiose šalies institucijose, tiek ir įvairių renginių metu buvo sukaupta, išanalizuota ir apibendrinta daug itin vertingos medžiagos apie šiuolaikinę situaciją Europos Sąjungoje, apie naujus iššūkius ir apie aktualias problemas, kylančias bei spręstinas daugelyje socialinio ir ekonominio gyvenimo, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos sričių. Akivaizdu, kad šios medžiagos pagrindu gali būti ir inicijuojamos naujos idėjos, skirtos visuomenės tobulinimui bei jos gyvenimo modernizavimui aktyvinti, ir rengiami bei įgyvendinami nauji įvairių veiklos sektorių raidai ir plėtrai skirti projektai, ir parengiamos pačios įvairiausios praktinės priemonės, skirtos tam, kad visose socialinio bei ekonominio gyvenimo srityse būtų sugebama realiai spręsti aktualias problemas bei savalaikiai ir adekvačiai reaguoti į naujus iššūkius. Beje, pastaroji aplinkybė yra išskirtinai svarbi siekiant tobulinti šiuolaikinį viešąjį sektorių bei efektyvinti viešąjį valdymą, viešąją vadybą ir viešąjį administravimą: Lietuvos pirmininkavimo Europos Sąjungos

Tarybai laikotarpiu išryškėję nauji požiūriai, įžvalgos bei vertinimai yra itin reikšmingi būtent šiuolaikinių viešojo valdymo, viešosios vadybos ir administravimo tobulinimo poreikių kontekste, šių požiūrių, įžvalgų bei vertinimų pagrindu gali būti sėkmingai parengiamos ir įgyvendinamos labai rimtos, perspektyvios ir ambicingos strateginės nuostatos, orientuotos į visapusišką šiuolaikinės visuomenės modernizavimą.

Šiame “Viešojo administravimo” žurnalo numeryje pagrindinis dėmesys yra skiriamas dviem temoms: pirma, tai Europos Sąjungos tolimesnės raidos aktualijų bei pažangos perspektyvų temai, antra, tai tema, skirta įvairioms viešojo valdymo, viešosios vadybos ir administravimo, taip pat viešojo sektoriaus efektyvinimo aplinkybėms: šioms temoms skirtuose straipsniuose yra atskleidžiamos naujos galimybės efektyviai spręsti įvairias socialinės ir ekonominės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos, ypač – pažangos plėtojant aukštųjų technologijų sektorių, problemas.

Pastebėtina, jog dauguma šiame žurnalo numeryje skelbiamų straipsnių iš esmės yra skirti žiniomis grįstos visuomenės, kaip naujo tipo visuomenės, kūrimui Lietuvoje bei kitose Europos Sąjungos šalyse: šiuose straipsniuose dėstomi teiginiai, skirti tiek viešojo valdymo, viešosios politikos, vadybos ir administravimo tobulinimui, tiek ir aukštųjų technologijų sektoriaus plėtrai. Jie galėtų būti panaudoti rengiant ir įgyvendinant perspektyvius politinius sprendimus bei efektyvias praktines priemones, leidžiančias realiai modernizuoti socialinę ir ekonominę raidą.

Tikimės, kad šiame mūsų žurnalo numeryje skelbiami straipsniai paskatins naujas Jūsų, gerbiamieji skaitytojai, iniciatyvas, skirtas aktyviai ir kryptingai tobulinti mūsų visuomenę ir gerinti jos gyvenimą.

## *Foreword of Editors in Chief*

*Dear Readers,*

*In a few weeks it will be the second decade of Lithuanian membership in the European Union. This anniversary is phenomenally significant to our society and our country because both Lithuanian society and its living conditions have fundamentally changed within the last ten years: membership in the European Union creates a number of new preconditions to significantly change the way of living, to activate social and economic development, cultural, scientific and technological advancement, improve the quality of life and provide plenty of opportunities for further development.*

*It is a kind of symbolic that the end of the first decade of the membership in the European Union coincided with the period of Lithuanian presidency of the European Union Council: this recently ended period should be assessed as a very important stage of our country's development in the context of the European integration processes.*

*During the Lithuanian presidency of the European Union Council a lot of valuable material about contemporary situation in the European Union, about new challenges and relevant problems, that arise and should be solved in a number of social and economic life, cultural, scientific and technological advancement areas was accumulated, analyzed and generalized. It is obvious that on the basis of this material new ideas can be initiated, which are intended for the society improvement and activation of its life modernization, and new projects intended for the development of various activity sectors can be organized and implemented, various practical measures to help realistically solve relevant problems in all areas of social and economic life, to react to new challenges adequately and timely can be prepared. Besides, the latter circumstance is exceptionally important in order to improve the modern public sector and make public governance, public management and public administration more efficient: new attitudes,*

*insights and evaluations that appeared during Lithuanian presidency of the European Union Council are very important in the context of improvement needs of public governance, public management and public administration. Very serious, promising and ambitious strategic provisions, oriented to universal modernization of contemporary society can be successfully prepared and implemented on the basis of these attitudes, insights and evaluations.*

*In this "Public administration" magazine edition the main attention is paid to two topics: firstly, the topic of the European Union further development topicalities and progress prospects, secondly is the topic intended for various circumstances of public governance, public management and public administration as well as public sector efficiency. The articles intended for these topics reveal new opportunities to efficiently solve various problems of social and economic development, cultural, scientific and technological advancement, especially the progress in the development of high technologies sector.*

*It should be noted that the majority of articles in this magazine edition are basically intended for the creation of the knowledge-based society, as a new type of society, in Lithuania and other European Union countries: the propositions in these articles, intended for the improvement of public governance, public management and public administration, as well as for the development of high technologies sector, could be used in the preparation and implementation of promising political decisions and efficient practical measures, which allow realistic modernization of social and economic development.*

*We expect that articles published in this magazine edition will encourage your initiatives for active and purposeful development of our society and improvement of its life.*



# STRENGTHENING COOPERATION IN CROSS-BORDER REGIONS IN THE EUROPEAN COUNTRIES

## *BENDRADARBIAVIMO PLĖTRA EUROPOS ŠALIŲ PASIENIO REGIONUOSE*

**Raymond SANER**, Prof Dr  
University of Basle, Switzerland

**Lichia YIU**, Dr  
President, Centre of Socio-Eco-Nomic Development,  
Geneva, Switzerland

**Raymond SANER**, prof. dr.  
Baselio universitetas, Šveicarija

**Lichia YIU**, dr.  
Socialinės ekonominės plėtros centro prezidentė, Šveicarija

### Summary

*Studying cross-border regions requires an interdisciplinary approach consisting of among others micro-economics (competitive firm behaviour, local labour markets), spatial economics (rural and urban planning and architecture), policy analysis (regulatory function of government), urban geography (migration patterns), institutional sociology (administrative culture), social psychology (social cohesion) and cultural anthropology (comparative religion and values). cultural tourism in cross-border European regions could help reduce unemployment of the youth and increase cultural understanding and cooperation thereby reducing the likelihood that simmering old conflicts and animosities could erupt again during times of economic and social crises. Building trust and engaging in cooperative activities could improve border relations which in turn would be very beneficial to help regions collaborate with each others to reduce occurrence of clandestine migrations, drug and human trafficking and other criminal activities requiring active and sustained cooperation by authorities and citizens on all sides of a cross-border region.*

*Cross-border European regions have ample cultural assets and could credibly expand cooperation in cross-border cultural tourism. For this to be viable, the European Cross-Border regions need competent Business Diplomats, Entrepreneurial Politicians and Cultural Ambassadors. In order to understand the functioning of these three roles and social capital theory could be used by to elucidate success factors that contribute to successful development of these three roles crucial for sustained cross-border cooperation in general and for cross-border cultural tourism in specific.*

**Keywords:** *Cross-border region, European Countries, Cooperation, Cultural Tourism*

*Article reviewed*

### Santrauka

Studijoms apie pasienio regionus būdingas tarpdisciplininis pobūdis, kurį sudaro, mikroekonomika (konkurencingos įmonės elgesys, darbo rinkos ypatybės), erdvės ekonomika (kaimo ir miesto planavimas ir architektūra), politikos analizė (vyriausybės reguliavimo funkcija), miesto geografija (migracijos keliai), institucinė sociologija (administracinė kultūra), socialinė psichologija (socialinė sanglauda) ir kultūrinė antropologija (religija ir vertybės). Kultūrinis turizmas tarp valstybių Europos pasienio regionuose galėtų mažinti jaunimo nedarbą, didinti kultūrinį supratimą ir bendradarbiavimą, tai sumažintų tikimybę, kad seniai egzistuojantys konfliktai ir priešišrumai gali vėl „išsižiebt“ ekonomikos ar socialinės krizės metu. Pasitikėjimo skatinimas ir įsitraukimas į bendrą veiklą galėtų pagerinti pasienio tarpusavio ryšius, kurie, savo ruožtu, būtų labai naudingi ir padėtų regionams bendradarbiauti, siekiant sumažinti nelegalios imigracijos apraiškas, prekybą narkotikais, žmonėmis, ir kitą nusikalstamą veiklą, reikalaujančią aktyvaus ir ilgalaikio institucijų ir piliečių bendradarbiavimo pasienio regione.

Europos pasienio regionams būdingos išskirtinės kultūros vertybės, jos gali skatinti bendradarbiavimą pasienio regionuose. Siekiant efektyvumo, Europos pasienio regionai turi turėti kompetentingus verslo diplomatus, verslumo politikus ir kultūros ambasadorius. Siekiant suprasti jų funkcionavimą ir panaudoti socialinio kapitalo teoriją, gali būti pritaikomi sėkmės veiksniai. Jie skatintų šių komponentų sėkmingą plėtrą, vykdant stabilų tarpvalstybinį bendradarbiavimą ir tarpvalstybinį kultūrinį turizmą.

**Raktiniai žodžiai:** pasienio regionas, Europos šalys, bendradarbiavimas, kultūrinis turizmas



# HIGH TECHNOLOGIES IN THE MODERN ECONOMY: STRATEGIC DECISIONS FOR THE EUROPEAN UNION

## AUKŠTOSIOS TECHNOLOGIJOS MODERNOJE EKONOMIKOJE: STRATEGINIAI SPRENDIMAI EUROPOS SAJUNGAI

**Boriss MELNIKAS**, Prof.Habil Dr  
Vilnius Gediminas Technical University

**Boriss MELNIKAS**, prof. habil. dr.  
Vilniaus Gedimino technikos universitetas

### Summary

*The needs and priorities related to creation and further development of the high technologies sector in the European Union, especially in the context of challenges for knowledge-based society and knowledge economy creation, are analyzed in this theoretical article.*

*The processes of the creation and further development of the high technologies sector are defined as a particularly important social, economic and technological transformation in the contemporary society and in the social and economic life of the European Union. The general and specific trends related to development of the high technologies sector in the context of enlargement of the European Union are described and analyzed. Some new non-traditional ideas and models of possible economic development in general as well as development of the high technologies sector are discussed. The structure, main spheres and parts of the contemporary high technologies sector in the European Union are characterized; the problems and development priorities are indicated.*

*An original theoretical concept oriented to creation, development and further modernization of the high technologies sector and based on the universal principle of creating new quality as well as on the priorities of initiation of synergy effects is described. The needs and prospects showing the possible use of this concept to really develop high technologies in the social and economic space of the European Union are described in the article.*

*It is noted that there are many possibilities to implement new non-traditional ideas of intensive social, economic and technological development, which could be very successful in the European Union in the context of contemporary challenges of knowledge-based society and knowledge economy creation, as well as of high*

### Santrauka

Šiame teoriniame straipsnyje nagrinėjami aukštųjų technologijų sektoriaus kūrimo ir tolimesnio plėtojimo Europos Sąjungoje poreikiai ir prioritetai, ypač atsižvelgiant į žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo iššūkių kontekstą.

Aukštųjų technologijų sektoriaus kūrimo ir tolimesnio plėtojimo procesai yra vertinami kaip esminė socialinė, ekonominė ir technologinė transformacija, būdinga šiuolaikinės Europos Sąjungos visuomenės socialiniam ir ekonominiam gyvenimui.

Straipsnyje aptariamos tiek bendro pobūdžio, tiek specifinės tendencijos, charakteringos aukštųjų technologijų sektoriaus kūrimui ir tolimesniam plėtojimui Europos Sąjungos plėtros sąlygomis. Aptariamos kai kurios naujos ir netradicinės idėjos ir modeliai, skirti tiek ekonominei raidai Europos Sąjungoje apskritai, tiek ir aukštųjų technologijų sektoriaus kūrimui ir tolimesniam plėtojimui. Aptariama šiuolaikinio aukštųjų technologijų sektoriaus Europos Sąjungoje struktūra, pagrindinės šio sektoriaus šakos ir dalys, parodytos esminės šio sektoriaus raidos problemos, atskleisti tolimesnės plėtros prioritetai.

Aprašyta aukštųjų technologijų sektoriaus kūrimui ir tolimesniam plėtojimui skirta originali teorinė koncepcija, grindžiama vadinamuoju universaliuoju naujos kokybės kūrimo principu, taip pat sinergetinių efektų inicijavimo prioritetais. Parodytos galimos šios koncepcijos pritaikymo perspektyvos ir reikmės siekiant Europos Sąjungos socialinėje ekonominėje erdvėje realiai plėtoti aukštąsias technologijas.

Pažymėta, kad egzistuoja daug galimybių pritaikyti įvairias naujas ir netradicines idėjas, skirtas intensyviai socialinei, ekonominei ir technologijų pažangai, kurios galėtų būti itin sėkmingos siekiant reaguoti į žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos

*technology sector development and modernization.. The following two ideas are emphasized: (1) the idea of rational specialization of every high technologies sector in every national or regional economic system; (2) the idea of “oases” and complex clusterization (regional, interregional and international networks of sectoral and multi-sector clusters, including systems of science and technology parks, innovation centres, business incubators, regional industrial hubs and “traditional” clusters are created and developed).*

*The implementation of the ideas related to creation and further development of the high technologies sector, especially in the context of challenges for knowledge-based society and knowledge economy creation, could be emphasized as very important in influencing positive social, economic and technological changes in the European Union in general.*

**Keywords:** *high technologies, European Union, globalization, regional economy, innovation, cluster, strategy*

*Article reviewed*

kūrimo Europos Sąjungoje iššūkius bei į poreikius kurti ir modernizuoti aukštųjų technologijų sektorių. Akcentuojamos tokios dvi idėjos: (1) aukštųjų technologijų sektoriaus kiek-vienoje nacionalinėje ar regioninėje ekonominėje sistemoje racionalios specializacijos idėja; (2) “oazių” ar kompleksinio pobūdžio klasterizacijos idėja (šios idėjos esmė – regioninių, tarpregioninių ir tarptautinių klasterių tinklų kūrimas ir plėtojimas, kai tokie tinklai apima verslo inkubatorių, inovacijų centrų, mokslo ir technologinių parkų, regioninių pramonės mazgų, netgi “tradicinių” klasterių sistemas).

Idėjų, skirtų kurti ir modernizuoti aukštųjų technologijų sektorių Europos Sąjungoje, ypač atsižvelgiant į žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo Europos Sąjungoje iššūkius, įgyvendinimas gali būti traktuojamas kaip svarbus šiuolaikinei visuomenei reikšmingų pažangių socialinių, ekonominių ir technologinių pokyčių veiksnys.

**Raktiniai žodžiai:** aukštosios technologijos, Europos Sąjunga, globalizacija, regiono ekonomika, inovacijos, klasteris, strategija

# VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJŲ PERSONALO TARNYBŲ POTENCIALAS

## THE POTENTIAL OF HUMAN RESOURCE DEPARTMENT IN THE PUBLIC SECTOR'S ORGANIZATIONS

*Albinas MARČINSKAS*, prof. habil. dr.  
*Asta STANKEVIČIENĖ*, doc. dr.  
*Rimantas LUKOŠEVIČIUS*, doc. dr.  
Vilniaus universitetas

*Albinas MARČINSKAS*, Prof Dr Habil  
*Asta STANKEVIČIENĖ*, Assoc Prof Dr  
*Rimantas LUKOŠEVIČIUS*, Assoc Prof Dr  
Vilnius University

### Santrauka

Remiantis užsienio ir šalies mokslininkų tyrimais bei atlikta Lietuvos viešojo sektoriaus personalo tarnybų vadovų ir specialistų apklausa, siekiama įvardyti žmogiškųjų išteklių valdymo modelį, kuris leistų reikšmingai padidinti viešojo administravimo sistemos veiklos efektyvumą ir kokybę. Atkreipiamas dėmesys į tai, kad jau pats personalo tarnybų teisinis reglamentavimas pernelyg susiaurina ir gana griežtai riboja jų veiklą, neleidžia iki galo realizuoti jų potencialo. Apklausa parodė, kad respondentai, nepaisant jų reiškiamo profesinio optimizmo, ribotai prisideda prie organizacijų strategijos formavimo ir įgyvendinimo. Akivaizdus personalo tarnybų veiklos kontrolės silpnumas: nėra adekvačios tarnybos indėlio į organizacijos veiklos rezultatus sistemos, nėra visaverčio pačių specialistų veiklos vertinimo. Fiksuojamas strateginių ir vadovavimo kompetencijų trūkumas.

Siūloma teisiškai įteisinti personalo tarnybų strateginę misiją, kartu užtikrinant adekvatų šio padalinio pozicionavimą organizacinėje struktūroje. Manoma, kad tikslinga prieš tai centralizuoti atskirų žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų vykdymą, atlikti esamų personalo tarnybų potencialo auditą. Tai leistų išvengti galimų problemų.

**Raktiniai žodžiai:** personalo vadyba, personalo tarnyba, personalo tarnybos potencialas, viešasis sektorius

Straipsnis recenzuotas

### Summary

*Based on the studies of foreign and national researchers as well as on the survey of Lithuanian public sector personnel managers and staff specialists, the article aims to identify human resource management model which could significantly increase efficiency and quality of public administration system. The focus of attention is the fact that the legal regulation of human resource departments itself narrows and sufficiently strictly limits their activities without allowing them to fully realize their potential. The survey revealed that respondents play the limited role in strategy formulation and implementation in spite of their professional optimism. The control of activities of human resource departments obviously seems to be weak: there is a lack of adequate system of contribution of departments to the organizational performance, there are no professional specialist performance assessment as well. Shortcomings of strategic and managerial competencies are also observed.*

*The suggestion to give more legal capacity to the strategic mission of human resource department at the same time ensuring an adequate positioning of this unit in the whole organizational structure is provided. It is considered appropriate to centralize the performance of certain human resource management functions, to carry out the audit of the capacity of the existing human resource departments that would help to avoid any potential problems.*

**Keywords:** *personnel management, personnel service, potential of personnel service, public sector*

# NUOLATINĖ VIEŠOJO VALDYMO INSTITUCIJŲ PLĖTRA: TENDENCIJOS LIETUVOJE

## PERMANENT ENLARGEMENT OF THE PUBLIC GOVERNANCE INSTITUTIONS: TENDENCIES IN LITHUANIA

Algirdas ASTRAUSKAS, doc. dr.

Mykolo Romerio universitetas

Algirdas ASTRAUSKAS, Assoc Prof Dr

Mykolas Romeris University

### Santrauka

Šiame straipsnyje pateikiami tyrimo, kuriuo siekta „patikrinti“, ar ir kaip valdžios (viešojo valdymo) sektoriaus permanentinės plėtros (didėjimo) dėsningumas, vertinant pagal valdžios (viešojo valdymo) sektoriaus padalinių skaičių, pasireiškė Lietuvoje 1919–2013 m., rezultatai.

Išanalizavus ir įvertinus surinktus duomenis ir jais remiantis atliktų skaičiavimų rezultatus, galima teigti:

1. Mokslininkų V. Obrazcovo, E. S. Savo ir E. E. Jančiausko atskleistas su valdžios (viešojo valdymo) sektoriaus dydžiu ir jo plėtra susijęs dėsningumas – nuolatinė valdžios (viešojo valdymo) sektoriaus plėtra (didėjimas) pagal valdžios (viešojo valdymo) sektoriaus padalinių skaičių – pasireiškė ir Lietuvoje;

2. Dėsningumas dėl valdžios (viešojo valdymo) sektoriaus permanentinės plėtros (didėjimo) nereiškia, kad valdžios (viešojo valdymo) sektorių charakterizuojančių rodiklių reikšmės visą laiką tik nuosekliai didėja (t. y. rodiklio reikšmė einamaisiais metais būtinai turi būti didesnė už rodiklio reikšmę praėjusiais metais ir/ar rodiklio reikšmė bet kurio laikotarpio pabaigoje būtinai turi būti didesnė už to rodiklio reikšmę laikotarpio pradžioje). Valdžios (viešojo valdymo) sektoriaus plėtrai („didėjimui“) būdingos šios ypatybės (bruožai):

2.1. Valdžios (viešojo valdymo) sektoriaus padalinių skaičius turi tendenciją nuosekliai didėti tam tikrą apibrėžtą laiko atkarpą, kurios metu funkcionuoja kokybiškai ta pati valdžios (viešojo valdymo) sektoriaus padalinių sistema. Dėl vienokių ar kitokių priežasčių kokybiškai pakitus valdžios (viešojo valdymo) sektoriaus padalinių sistemai iki tol galiojusi valdžios (viešojo valdymo) sektoriaus padalinių plėtros (didėjimo) tendencija gali ir baigtis. Tačiau vėliau, po valdžios (viešojo valdymo) sektoriaus padalinių sistemos kokybinio virsmo, prasideda nauja valdžios (viešojo valdymo) sektoriaus padalinių plėtros (didėjimo) tendencija;

### Summary

*This article contains research, which was aimed to examine if and how regularity (trend, tendency) regarding permanent enlargement (growing) of government sector discovered in scientists' V. Obrazcovas, E. S. Savas and E. E. Jančiauskas monograph was present in Lithuania between 1919 and 2013, measuring it by the number of public government sector units (or to be more specific – by the number of administrative-territorial units of a state).*

*In summarising the research results, the author draws following conclusions:*

*1. The regularity (trend, tendency) discovered by scientists Vladimiras Obrazcovas, Emanuel Steve Savas ir Eduardas Enrikas Jančiauskas regarding government sector's size and development – government sector permanent enlargement (growing) of government sector measured by number of government sector units – is also present in Lithuania.*

*2. The regularity (trend, tendency) regarding permanent enlargement (growing) of government sector units' does not mean that the indicators, characterizing government sector are gradually increasing all the time (indicator value during present year has to always be greater than the one from year before and/or the value of such indicator at any given period of time has to be greater at the end of such period than it was at the start of it). Government sector's 'growth' has the following features:*

*2.1. Number of government sector units has a tendency to gradually grow for a certain defined period of time during which the same quality government sector units' system is in operation. When for one reason or the other there is a change in quality of government sector units' system, such a tendency for government sector units to gradually grow may 'come to an end'. However, later, after the quality transition of government sector units'*

2.2. Valdžios (viešojo valdymo) sektoriaus plėtros (didėjimo) tendencija pagal didžiąją dalį valdžios (viešojo valdymo) sektoriaus padalinių sistemos svarbių (reikšmingų) posistemų ar padalinių rūšių (jei šiems posistemiams ar rūšims priklausančių padalinių skaičius iš bendro padalinių skaičiaus yra nedidelis)) gali būti „užgožta“ vienos kurios nors paprastai mažiau svarbios, ne tokios reikšmingos valdžios (viešojo valdymo) sektoriaus padalinių posistemų ar vienos padalinių rūšies vienetų (jei šiai rūšiai priklausančių padalinių skaičius iš bendro skaičiaus yra didelis) mažėjimo tendencijos. Dėl to dėsningumas dėl nuolatinės valdžios (viešojo valdymo) sektoriaus plėtros (didėjimo) gali galioti (pasireikšti) tik pagal atskirus valdžios (viešojo) sektoriaus padalinių posistemius ar padalinių rūšis, tuo pat metu valdžios (viešojo) sektoriaus visumą charakterizuojančio rodiklio (pvz., valdžios (viešojo valdymo) sektoriaus padalinių sistemos bendro skaičiaus) reikšmių dinamika, nulemta vieno iš „kardinalių“ susitraukimą patiriančių elementų (pvz., dėl vieno posistemio ar padalinių rūšies padalinių skaičiaus mažėjimo), gali būti ir neigiama.

**Raktiniai žodžiai:** viešasis sektorius, viešojo sektoriaus plėtra, viešasis valdymas

Straipsnis recenzuotas

*system is complete, the ,new‘ tendency of government sector units‘ system enlargement ‘begins‘.*

*2.2. The government sector enlargement tendency, based on majority of government sector’s internal elements (like certain important (significant) sub-systems or types of units (if the number of these sub-systems and types of units overall is not very big) of government sector) may be overshadowed by one individual element of such system (for example – a decreasing tendency of one of government sector’s sub-systems or single units‘ type (usually even less important or not so significant) (especially if number of units in such a type of units is big on the whole)). Due to this the regularity regarding permanent enlargement of government sector units‘ can be ,present‘ (be evident) only in separate government sector sub-systems (or unit sub-types). At the same time, government sector indicators (for example, overall number of government sector units), characterizing the whole of government dynamics, caused by one of elements, that experienced a cardinal reduction (for example due to reduction of number of one type of units) , can also be negative.*

**Keywords:** public sector, enlargement of public sector, public government



# DIDIEJI DUOMENYS: IŠŠŪKIAI IR PROBLEMOS

## BIG DATA: CHALLENGES AND PROBLEMS

*Rimvydas SKYRIUS*, prof. dr.  
*Laima ZALIECKAITĖ*, doc. dr.  
*Raimundas ŽILINSKAS*, doc. dr.  
Vilniaus universitetas

*Rimvydas SKYRIUS*, Prof Dr  
*Laima ZALIECKAITE*, Assoc Prof Dr  
*Raimundas ZILINSKAS*, Assoc Prof Dr  
Vilnius University

### Santrauka

Straipsnyje nagrinėjama didžiųjų duomenų (DD) sąvoka, jos skiriamieji bruožai, stipriosios ir silpnosios pusės, tikėtinas poveikis informacinei veiklai. Pastarojo meto dėmesys, skiriamas DD reiškiniui, skatina šiuolaikinės vadybos kontekste detaliau nagrinėti jo ypatumus, potencialą, galimas progas ir grėsmes. Analitinė DD technologijų prigimtis turi leisti išplėsti aukšto lygio informacinės veiklos, skirtos sudėtingiems informaciniams poreikiams tenkinti, galimybes. Tokiu dydžiu iki šiol neegzistavusios duomenų apimtys, susidaranti DD priskiriamose situacijose, turi leisti žymiai padidinti analizės rezultatų patikimumą, taip pat sudaryti prielaidas aptikti naujas, iki šiol nežinomas taisykles ir duomenų sąryšius. Tai sukuria nemažus naudotojų bendruomenės lūkesčius, tačiau tuo pačiu įmanomi su DD susiję specifiniai pavojai ir rizikos. Šio straipsnio tikslas – įvertinti DD reiškinį ir galimas jo sukeltas permainas informaciniuose procesuose ir apskritai vadyboje.

**Raktiniai žodžiai:** vadyba, informacinės technologijos, informacinės sistemos, didieji duomenys, verslo praktika

Straipsnis recenzuotas

### Summary

*The paper elaborates on the phenomena of big data (BD), its features, strengths and weaknesses, and expected impact on information activities. The boost of attention, attracted lately to the phenomena of BD, has inspired a more thorough research of its specifics, potential, opportunities and threats in a context of contemporary management. The analytic nature of BD should expand the options of sophisticated information activities to satisfy complex information needs. In situations attributed to BD, data volumes that did not exist in this size until now should significantly reinforce the reliability of analysis results. As well, they should set up preconditions to discover previously unknown rules and data relations. This creates significant expectations in the user community; on the other hand, new specific DD-related threats and risks are possible. The aim of this paper is to evaluate the BD phenomena and possible induced changes in information processes and management in general.*

**Keywords:** management, information technologies, information systems, big data, business practice



# VIEŠOJO SEKTORIAUS PLĖTRA: NAUJI TEORINIAI POŽIŪRIAI

## PUBLIC SECTOR'S DEVELOPMENT: NEW THEORETICAL APPROACH

*Algirdas MIŠKINIS*, prof. dr.

*Indrė PETRAITYTĖ*

Vilniaus universitetas

*Algirdas MISKINIS*, Prof. Dr

*Indre PETRAITYTE*

Vilnius University

### Santrauka

Pastaruoju metu viešojo administravimo praktikoje išryškėja naujų problemų, kurių esmė – veiksmingai naudoti viešajam sektoriui skirtus ribotus išteklius. Problema pasireiškia nemažėjančiu valstybių biudžetų deficitu, didėjančia valstybių skola. Dėl to kyla būtinybė naujai iširti, suvokti inovatyvias galimybes ir inovatyvius sprendimus, kaip būtų galima palaikyti subalansuotą nacionalinį biudžetą ir tvarų ekonomikos augimą.

Straipsnyje aptariamos naujausios su nacionalinio biudžeto asignavimais finansuojamų paslaugų racialesniu valdymu susijusios Lietuvos ir užsienio autorių idėjos bei jų tendencijos. Pateikiamas šių idėjų palyginimas, praktinis naudingumas ir kritika.

Straipsnyje, remiantis ekonometrinės ir lyginamosios analizės metodais jų modeliavimu, analizuojama nacionalinio biudžeto asignavimais finansuojamų viešojo sektoriaus paslaugų apimtis ir struktūra. Šių metodų kontekste autoriai siekia nustatyti inovatyvų požiūrį įtraukiančius būdus, kuriais būtų galima minėtus reiškinius racionalizuoti. Atlikti tyrimai parodė, kad priėmus tam tikras prielaidas įmanoma nustatyti teoriškai racionalią ir pagrįstą nacionalinio biudžeto asignavimais finansuojamų paslaugų apimtį, tačiau tokių tyrimų interpretacija turi būti vertinama per kintančios išorinės aplinkos ir augančių visuomenės ir tarptautinių susitarimų reikalavimų prizmę. Nagrinėjamos problemos iš dalies spręstinos taikant modelius, bet derėtų sukonkretinti esamas tam tikros šalies sąlygas, t. y. adaptuojant jas konkrečiam atvejui.

Lyginamoji analizė parodė, kad struktūriniai pokyčiai tarp šalių dar negali būti laikytini neracionalumo požymiu, kur kas svarbesnis yra asignavimų naudojimo efektyvumas, t. y. kokią pridėtinę vertę biudžeto išlaidos kuria ir kiek jos veikia rinkos procesus teigiama linkme. Šia publikacija siekiama atkreipti dėmesį į naujas tendencijas viešojo valdymo teorijoje ir išryškinti inovatyvių idėjų taikymo galimybes Lietuvoje ir kitose Europos valstybėse. Pateikti siūlymai, koku būdu minėtos idėjos gali būti įgyvendintos.

**Raktiniai žodžiai:** Viešasis sektorius, biudžetas, išlaidos, struktūra, racionalizavimas, įtaka ekonomikos augimui

### Summary

*There are some new challenges revealed in public administration sector during the recent years. The essence of these challenges is how to use limited public sector's resources effectively. The problem is brought out by the relentless government deficits and growing public debt. As a result, there is a need to explore and comprehend the new, innovative opportunities and solutions on how to maintain a balanced national budget and sustainable economic growth.*

*The article discusses the innovative ideas in a field of services which are funded by the national budget. It also provides a comparison, practical utility and criticism of these ideas.*

*The article, on the basis of an econometric, comparative analysis and modeling, analyzes the scope and structure of the services which are funded by the national budget. In the context of these methods the authors seek an innovative approach involving the ways in which the analyzed phenomena can be rationalized. The studies have shown that while the certain assumptions are adopted it is possible to determine theoretically reasonable and rational scope of services which are funded by the national budget. Nevertheless, the interpretation of such studies must be seen with respect with the changing external environment and growing public and international agreements. The models used might be relevant to the solving of the problems in practice, but the certain assumptions should be more specific and precise.*

*Comparative analysis showed that the structural differences among the analysed countries can not yet be considered as a sign of irrationality, the efficiency of national budget resource allocation is much more important. This publication aims to draw attention to the new trends in public management theory and highlight the utility of using innovative ideas in Lithuanian and other European countries national budgets. The proposals on how to implement the analyzed opportunities are also disclosed in the article.*

**Keywords:** Public sector, budget, expenditure, structure, rationalization, influence to the economic growth

# VIEŠOJO VALDYMO TEORIJA: ŠIUOLAIKINIAI IŠŠŪKIAI IR NAUJI PERSPEKTYVŪS POŽIŪRIAI Į ORGANIZACIJAS, JŲ APLINKĄ IR VADYBĄ

*PUBLIC GOVERNANCE THEORY: CONTEMPORARY CHALLENGES AND NEW PERSPECTIVE APPROACHES TO ORGANIZATIONS, THEIR ENVIRONMENT AND MANAGEMENT*

**Borisas MELNIKAS**, prof. habil. dr.  
Vilniaus Gedimino technikos universitetas

**Borisas MELNIKAS**, Prof.Dr Habil  
Vilnius Gediminas Technical University

## Santrauka

Šis šiuolaikinėms viešojo valdymo, vadybos ir administravimo problemoms skirtas straipsnis yra teorinio pobūdžio, jame nagrinėjami nauji požiūriai į įvairias organizacijas bei jų aplinką, taip pat pateikiamos naujos teorinės idėjos, skirtos geriau moksliskai pažinti ir kryptingai tobulinti organizacijų vadybą. Pagrindinis dėmesys skiriamas šiuolaikiniams globalizacijos ir žinių visuomenės kūrimo formuojamiems iššūkiams, į kuriuos turi būti atsižvelgiama modernioje viešojo valdymo, vadybos ir administravimo teorijoje ir praktikoje.

Straipsnyje nagrinėjami aktualūs valdymo, vadybos ir administravimo, ypač organizacijų lygmens, tobulinti skirtų tyrimų metodologijos klausimai. Straipsnyje detalai aprašomas vadinamasis „gravitacinis“ požiūris į organizacijas, jų aplinką ir vadybą, parodyti šio požiūrio taikymo poreikiai tobulinant viešąjį valdymą, vadybą ir administravimą. Siūlomos naujos sąvokos yra apibrėžtos ir apibūdintos vadinamosios gravitacinės, traukos ir atostūmio, taip pat įcentrinės ir išcentrinės jėgos, veikiančios kiekvienoje organizacijoje ir kiekvienos organizacijos aplinkoje.

Nuodugnai išnagrinėta tiek organizacijų veiklos bei vadybos, tiek organizacijų aplinkos, ypač organizacijų makroekonominės aplinkos, tyrimų problematika ir prioritetai. Parodyta, kad straipsnyje pateiktos naujos idėjos ir nauji požiūriai gali būti vertinami kaip itin perspektyvūs šiuolaikinių globalizacijos, socialinės ekonominės raidos internacionalizavimo, mokslo ir technologijų pažangos, žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo iššūkių kontekste.

**Raktiniai žodžiai:** viešasis valdymas, organizacijos ir jų aplinka, makroekonominė organizacijų aplinka, gravitacija, žiniomis grindžiama visuomenė, globalizacija

## Summary

*This theoretical article is devoted to the contemporary problems of public governance, management and administration. New approaches to the scientific research on the activities of various organizations, on the environment of these organizations, as well as new theoretical ideas for the deeper scientific cognition of the activities and purposeful improvement of management in these organizations are described and analyzed in the article. Main attention is focused on the contemporary challenges of globalization and knowledge based society creation processes, that need to be taken into account in the modern theory and practice of public governance, management and administration.*

*There are dealt in the article with relevant issues of the methodology of the research on governance, management and administration, especially – in the level of organizations. The so-called „gravitational“ approach to organizations, their environment and management is described in detail, the needs of the application of this approach to improve the public governance, management and administration in general are shown. There are proposed some new definitions, the so-called gravitational forces, the forces of attraction and repulsion, as well as centripetal and centrifugal forces, acting in the each organization and in the environment of each organization, are defined and characterized in the article.*

*Current problems and priorities of the scientific research on the activities and management of organizations and on the environment of organizations, especially – macroeconomic environment of organizations, are analyzed in detail. It is shown that new ideas and new theoretical approaches describing in the article could be evaluated as especially perspective in the contemporary context of the challenges of globalization, internationalization of the social and economic development, of the scientific and technological progress, of the processes of knowledge based society and knowledge economy creation.*

**Keywords:** public governance, organizations and their environment, macroeconomic environment of organizations, gravitation, knowledge based society, globalization