

**viešasis**  
**ADMINISTRAVIMAS**  
**Public Administration**

VILNIUS



2014\*2(42)

Teorinio ir praktinio žurnalo VIEŠASIS ADMINISTRAVIMAS  
steigėjas ir leidėjas

©LIETUVOS VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO LAVINIMO INSTITUCIJŲ ASOCIACIJA

---

*The theoret al 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, National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia / *prof. dr., Nacionalinis mokslų universitetas Aukštoji ekonomikos mokykla (HSE), 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 vykdančiasis 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 / *prof., Portsmouth universitetas, 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 / *ProfDr, 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* ..... 6

### VIEŠOJO VALDYMO IR VADYBOS TEORIJA: NAUJŲ SPRENDIMŲ POREIKIAI

*PUBLIC MANAGEMENT AND MANAGEMENT THEORY: NEEDS OF NEW SOLUTIONS*

**A. Raipa.** Tarpsektorinės sąveikos pokyčiai: iššūkiai viešojo valdymo teorijai

*The Changes of Intersectional Interaction: the Challenges to Theory of Public Governance* ..... 8

**B. Melnikas.** Management Studies and Life-Long Learning in the Context of the Knowledge-Based Society Creation Processes

*Vadybos studijos ir mokymasis visą gyvenimą žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo procesų kontekste* ..... 19

### VISUOMENĖS MODERNIZAVIMAS: AKTUALIOS PROBLEMOS IR SOCIALINIAI IR EKONOMINIAI POKYČIAI

*MODERNISATION OF SOCIETY: TOPICAL PROBLEMS AND SOCIAL AND ECONOMIC CHANGES*

**R. Banelienė.** Euras Lietuvoje: monetariniai pokyčiai ir galimos jų pasekmės

*Euro in Lithuania: Monetary Changes and Their Possible Consequences* ..... 35

**A. Laužadytė.** Ilgalaikio nedarbo našta Lietuvos visuomenei

*Long Term Unemployment Burden to Lithuanian Society* ..... 48

**L. Lobanova.** Socialiai orientuota rinkos ekonomika Europos Sąjungoje: iššūkiai žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimui

*Socially Oriented Market Economy in the European Union: Challenges for Human Resource Management Improving* ..... 53

**V. Utkina.** Municipal e-Services in the Russian Federation: New Challenges

*Municipalitetų elektroninės paslaugos Rusijos Federacijoje: nauji iššūkiai* ..... 63

### SAUGUMO PROBLEMOS: VADYBOS TOBULINIMAS

*SECURITY PROBLEMS: IMPROVEMENT OF MANAGEMENT*

**B. Melnikas.** Saugumo siekiai žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo sąlygomis: šiuolaikiniai iššūkiai

*Security Aspirations in the Conditions of the Knowledge-Based Society and Knowledge Economy Creation: Contemporary Challenges* ..... 71

**G. Razma.** Žmogiškieji ištekliai karinėse organizacijose: vadybos tobulinimas

*Human Resources in the Military Organizations: Improvement of Management* ..... 84

Gerbiamieji skaitytojai!

Šis „Viešojo administravimo“ žurnalo numeris yra skiriamas gana plataus profilio tematikai, kurią sąlygoja poreikiai kryptingai reaguoti į daugybę mūsų dienomis išryškėjančių naujų iššūkių ir problemų: skelbiamose publikacijose daug dėmesio skiriama tiek naujoms socialinio ir ekonominio gyvenimo aplinkybėms, neišvengiamai sukeliančioms viešojo valdymo ir vadybos pokyčius bei būtinybę realiai tobulinti bei efektyvinti viešąjį administravimą, tiek ir naujiems požiūriams į viešąjį valdymą bei į aktualių socialinės, ekonominės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos problemų sprendimą, pasinaudojant šiuolaikinėmis vadybos ir administravimo tobulinimo galimybėmis.

Viešojo valdymo, vadybos ir administravimo tobulinimo poreikius žymiu mastu sąlygoja nauji iššūkiai, kylantys Europos Sąjungoje: kryptingas visos viešojo valdymo, vadybos ir administravimo sistemos modernizavimas bei kompleksinis viešosios politikos ir administravimo sprendimų efektyvinimas yra vertintini kaip itin svarbi prielaida tiek realiai aktyvinti socialinę ir ekonominę raidą, spartinti mokslo ir technologijų pažangą bei spręsti aktualias socialines ir ekonomines problemas visoje Europos Sąjungos erdvėje, tiek ir skatinti sanglaudos procesus, tame tarpe – Europos Sąjungos struktūrinės paramos efektyvinimo ir racionalaus panaudojimo priemonėmis.

Pažymėtini keli esminiai prioritetai, į kuriuos pastaruoju metu turėtų būti nukreipiamos pastangos tobulinti viešąjį valdymą, vadybą, ir administravimą. Šių prioritetų tarpe, visų pirma, yra pabrėžtinis orientacijos į inovacijas bei į inovacijų aktyvinimą. Beje, pastebėtina, kad suvokimas apie inovacijas ir jų aktyvinimą gali būti dvejopas – galima kalbėti tiek apie inovacijas ir jų aktyvinimą betarpiškai viešojo valdymo, vadybos ir administravimo veikloje, kai siekiama, kad ši veikla būtų vis inovatyvesnė, tiek ir apie tai, kad viešojo valdymo, vadybos ir administravimo priemonėmis būtų skatinami ir aktyvinami inovacijų kūrimo bei sklaidos procesai, apimantys visas svarbiausias šiuolaikinės visuomenės socialinio ir ekonominio gyvenimo, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos sritis.

Antra, viešojo valdymo, vadybos ir administravimo tobulinimo prioritetų tarpe yra išryškintinos orientacijos į visapusišką valstybės tarnybos modernizavimą, į valstybės tarnautojų korpuso kokybės gerinimą bei į valstybės tarnautojų atrankos, ugdymo bei kvalifikacijos tobulinimo sistemos

efektyvinimą: padidintas dėmesys būtent šioms orientacijoms sudaro realias prielaidas ženkliai patobulinti viešąjį valdymą, vadybą ir administravimą, juolab, akivaizdu, jog pastangos modernizuoti viešojo valdymo, vadybos ir administravimo veikloje dalyvaujančių žmogiškųjų išteklių potencialą yra vertintinas kaip išskirtinai svarbi ir reikšminga pažangių pokyčių ir perspektyvių proveržių aplinkybė.

Trečia, viešojo valdymo, vadybos ir administravimo tobulinimo prioritetų tarpe yra paminėtinos orientacijos ir į tai, kad būtų siekiama savalaikiai, kryptingai ir efektyviai reaguoti į įvairiausių globalizacijos bei internacionalizavimo procesų nulemiamus iššūkius, taip pat į vis reikšmingesniais tampančius poreikius užtikrinti įvairiai suvokiamą saugumą, tame tarpe – ekonominį, energetinį ir ekologinį: šios orientacijos yra traktuotinos kaip itin svarbios šiuolaikinėmis globalizacijos bei spartėjančios mokslo ir technologijų pažangos sąlygomis, taip pat atsižvelgiant į šiuolaikinės tarptautinės konkurencijos bei intensyvėjančių tarptautinių mainų aplinkybes.

Ketvirta, viešojo valdymo, vadybos ir administravimo tobulinimo prioritetų tarpe ypač svarbiais yra laikytini tie, kuriais išreiškiamos nuostatos aktyvinti socialinės, ekonominės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos procesus atsižvelgiant į naujus iššūkius, išryškėjančius Europos integracijos bei Europos Sąjungos raidos ir plėtros siekių bei uždavinių kontekste: integraciniai procesai Europos Sąjungos erdvėje reikalauja adekvačių pokyčių viešajame valdyme, vadyboje ir administravime, taip pat naujų požiūrių į visą viešojo valdymo ir viešosios vadybos sistemą.

Savaime suprantama, jog minėtieji prioritetai, kaip visuma, atspindi polinkius viešojo valdymo, vadybos ir administravimo tobulinimo priemonėmis spartinti socialinę, mokslo ir technologijų pažangą, aktyvinti ekonomikos augimo ir ekonominės gerovės didinimo procesus: šiame žurnalo numeryje skelbiamų straipsnių tematikos orientavimas būtent į šiuos prioritetus tuo pačiu parodo autorių siekius nagrinėti ir spręsti aktualias ir reikšmingas mūsų dienų problemas.

Tikimės, kad šiame žurnalo numeryje skelbiamos publikacijos bus Jums, gerbiamieji skaitytojai, ir įdomios, ir naudingos.

Sėkmės Jums, gerbiamieji skaitytojai!

*Dear Readers,*

*This edition of the magazine “Viešasis administravimas“ (Public Administration) is devoted to a broad range of topics, which leads to a focused response to the needs of new challenges and problems. The main attention in the publications is paid to the topics of new social and economic life circumstances which inevitably makes changes in public governance, management and administration, to the necessity to improve and effect public administration, also to the new approaches toward solving problems of public governance, social, economic process, culture, studies and technologies.*

*The needs to improve public governance, management and administration determines to a large extent by the challenges arising from the European Union. Purposeful modernization of a public governance system, management and administration and efficiency of public policy solutions are regarded as a very important premise to activate the social and economic process, to accelerate scientific and technological process, to tackle urgent social and economic problems within the European Union, as well as to promote cohesion including the use of European Union structural support and the rational use of tools.*

*Special attention should be given to the priorities to which the efforts for improving public governance, management and administration are pointed. Firstly, among these priorities, there are several emphasized orientations to innovations and their activation. The possible dual conception of innovations and their activation must be noted – trying to make public governance, management and administration more innovative itself, or, to use public governance, management and administration as a tool to stimulate and activate the processes of creation and spread of innovations.*

*Secondly, among the public governance, management and administration priorities, orientations to comprehensive modernization of civil service, quality improvement of public servants, selection of civil service, education and training system are highlighted. Especially much attention paid for these orientations is a precondition for better public*

*governance, management and administration development. Obviously, the efforts to modernize human resources potential in public governance, management and administration are assessed as exceptionally important and significant factor.*

*Thirdly, among the priorities of public governance, management and administration, orientations for timely, single-minded and effective reaction to the challenges of globalization and internationalization processes are mentioned. The orientations of the meaningful needs to ensure variously comprehensible safety, including economic energetic and ecologic are mentioned also. These orientations are approached as especially important in the contemporary conditions of globalization, science and technology processes.*

*Forthly, public governance, management and administration improvement priorities of the particular importance are regarded as those, whose express the provisions of social and economic development, culture, science and technology processes according to new challenges in the context of the European integration and European Union development. Integration processes within the European Union requires adequate changes in public administration, management and administration, as well as new approaches to the entire public administration and public management systems.*

*Obviously, the above mentioned priorities, as a whole, reflect the preferences to accelerate the improvement of social, scientific and technological progress, the growth and economic welfare of the processes of public governance, management and administration. The publications included in the present volume are oriented to these priorities and show the aim to analyze and solve relevant and important issues.*

*We expect that the publications in this issue of magazine will be interesting and useful to You, dear readers!*

*Good luck to you, dear readers!*

# TARPSEKTORINĖS SĄVEIKOS POKYČIAI: IŠŠŪKIAI VIEŠOJO VALDYMO TEORIJAI

## THE CHANGES OF INTERSECTIONAL INTERACTION: THE CHALLENGES TO THEORY OF PUBLIC GOVERNANCE

Alvydas RAIPA, prof. dr.  
Mykolo Romerio universitetas

Alvydas RAIPA, Prof Dr  
Mykolas Romeris University

### Santrauka

Esminis straipsnio tikslas – atskleisti viešojo valdymo modernaus etapo tarporganizacinės sąveikos tarp viešojo, privataus ir nevyriausybinių sektorių, kaip plataus teorinių konceptų ir praktinių užduočių visumos, kontekstą. Tokia plati naujosios viešosios vadybos doktrinos analizė, kaip kompleksinės doktrinų transformacijos į naująjį viešąjį valdymą, kaip XXI a. valdymą, studija gali padėti suprasti ir pažinti sistemų, procesų aplinką, paaiškinti tiesioginį ir netiesioginį naujų tarpsektorinės sąveikos formų kaip tinklaveikos tarporganizacinių vadybos ir politikos tinklų poveikį modernaus viešojo valdymo struktūrų vystymui.

Šiuolaikinė tarpsektorinės integracijos plėtra reikalauja ištirti daugelį skirtingų veiksnių. Modernaus tarpsektorių santykių viešojo valdymo evoliuciją lemia įvairios socialinės, politinės aplinkybės, inovacinės ideologija ir inovacinės praktikos formų sklaida. Struktūrinių tarpsektorinės integracijos pokyčių, procesų, rodiklių analizė rodo, kad esminiais šiuolaikinio viešojo valdymo prioritetais ir tobulinimo kryptimis tampa veiklos kokybė, administracinis kūrybingumas, valdymo modelių, metodų ir procedūrų atranka, trukdžių identifikavimas.

Modernios tarpsektorinės integracijos formos plėtojamos įvairiose sferose, įvairiomis sąlygomis ir yra sudarytos iš įvairių lygių bei rūšių integracinės veiklos kokybės, organizacijų pasirengimo pokyčiams lygmenis, integracijos etapų, tikslų ir uždavinių, metodų ir valdymo pokyčių mechanizmų, siekiant labiau orientuotos į korporatyvinį valdymą viešosios ir privačios partnerystės.

### Summary

*The main goal of the article is to present peculiarities and specific characteristics of modern public governance as a wide context of development of theoretical concepts and practical frameworks of inter-organizational integration between all levels of public, private and nongovernmental organizations. Such analysis of new public management doctrine transformation to new public governance, as public governance of XXI century, can help to understand and to explore the system of conditions, processes, to explain direct and indirect impact of implanting new forms of inter-sector interaction as essence of policy and management inter-organizational networking of the modern public governance structure.*

*A contemporary development of inter-sector integrity requires exploring many different factors and reasons. Inter-sectoral relationships in modern public governance evolution are determined by spreading of various social, political objectives in the process of dispersion of innovative ideology and forms of innovative practice. Analysis of structures and indicators of change processes and transformation forms of inter-sector integrity shows that the quality and possibilities of administration creativity, selecting of governance models, methods and procedures, identifying barriers are the main priorities and trajectories of complex activities of modern public governance.*

*Modern forms of inter-sector integrity operate in different areas, conditions and consist of varying kinds and levels of integration quality process. They depend on the preparedness of public, private and third sector organizations to change aims, methods in all stages of organizational activities and to create mechanisms of governance changes from public-private partnership into more dependent on human ideas and corporate governance.*



Naujos priemonės ir efektyvus viešosios bei privačios partnerystės pobūdis naujojo viešojo valdymo evoliucijoje reikalauja iš viešojo sektoriaus vadovų, personalo naujo strateginio mąstymo ir veikimo lygmens, į rezultatus orientuoto valdymo viešojo ir privataus bei nevyriausybinio sektorių integracijos procesuose. Tradicinės naujosios vadybos koncepto kaitos į naująjį viešąjį valdymą kompleksiskumo rodikliai, rūšys, dimensijos yra glaudžiai susiję su viešosios ir privačios partnerystės ideologija ir naujojo valdymo praktika. Esminiai naujojo (gerojo) viešojo valdymo rodikliai yra naujoviškas požiūris į viešosios politikos formulavimą, strateginę viešojo sektoriaus struktūrų vystymą, tinklaveikos plėtrą, socialiai orientuoto valdymo formavimą visais valdžios lygmenimis.

**Raktiniai žodžiai:** tarpsektorinė sąveika, viešasis valdymas, teorinis požiūris, partnerystė, integracija, organizacijos

Straipsnis recenzuotas

*Modern instruments and effective implementation of new public governance methods of public - private partnership evolution require from public sector organization leaders, personnel staff new level of strategic thinking and dealing, results based methods of public - private - nongovernmental sectors integrity process.*

*The complexity of sizes, dimensions and indicators of new public governance transforms the traditional public management paradigm, which is closely related with public - private partnership ideology and practice, to the new public governance as form of governance of XXI century. The main indicators of new (good) governance are: a new view to public policy formulation; a strategic development of integration process; a development of network management; a creation of socially oriented governance in all levels of integrity.*

**Keywords:** *intersectorial interaction, public governance, theoretical approach, partnership, integration, organizations*

# MANAGEMENT STUDIES AND LIFE-LONG LEARNING IN THE CONTEXT OF THE KNOWLEDGE-BASED SOCIETY CREATION PROCESSES

## VADYBOS STUDIJOS IR MOKYMASIS VISĄ GYVENIMĄ ŽINIOMIS GRINDŽIAMOS VISUOMENĖS KŪRIMO PROCESŲ KONTEKSTE

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

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

### Summary

*This theoretical publication presents an analysis of management studies and management specialists development problems arising in today's situation. Special attention is paid to management specialists development under contemporary conditions and challenges of globalization, knowledge based society creation and development, European integration and the European Union enlargement.*

*The publication provides an in-depth analysis of management specialists' development principles and practical experiences in the area of management specialists development.*

*The absence of well-founded general principles of management specialists training as well as special principles of business and public management specialist development remains an important research problem. The absence of integrated and individualized university studies and no practical realization of the life-long learning principle in the area of management specialists development remain an important practical problem.*

*The aim of the publication is to formulate and ground the main principles of management specialists development as well as to describe an original management specialists development model based on the implementation of the idea of life – long learning: this model could be defined as especially important and perspective in the contemporary conditions of the creation of knowledge based society.*

**Keywords:** management specialists, management studies, life-long learning, knowledge based society

### Santrauka

*Šiame teoriniame straipsnyje yra nagrinėjamos šiuolaikinių vadybos studijų ir vadybos specialistų ugdymo problemos, kylančios mūsų dienų sąlygomis. Ypatingas dėmesys yra skiriamas vadybos specialistų ugdymui atsižvelgiant į šiuolaikinės globalizacijos, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo ir plėtojimo, taip pat į Europos integracijos ir Europos Sąjungos plėtros aplinkybes ir iššūkius.*

*Straipsnyje nuodugnai aptariami vadybos specialistų ugdymo principai ir apibendrinama praktinė patirtis, sukaupta vadybos specialistų ugdymo srityje.*

*Parodyta, kad tiek vadybos specialistų ugdymui būdingų ir skirtų bendrųjų principų esmės suvokimo ir praktinio taikymo nepakankamumas, tiek ir verslo bei viešosios vadybos specialistų ugdymui svarbių specialiųjų principų suvokimo stoka nulemia atitinkamų mokslinių tyrimų poreikius. Akcentuota, kad integruotų bei individualizuotų universitetinių studijų vadybos srityje stoka, kaip ir nepakankamas „mokymosi visą gyvenimą“ principo praktinis įgyvendinimas yra vertintini kaip svarbi praktinė problema.*

*Publikacijos paskirtis – išdėstyti ir pagrįsti esminius vadybos specialistų ugdymo principus bei apibūdinti „mokymosi visą gyvenimą“ idejos įgyvendinimu grindžiamą vadybos specialistų ugdymo modelį: parodyta, kad šis modelis gali būti vertinamas kaip itin svarbus ir perspektyvus dabartinėje žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo aplinkoje.*

**Raktiniai žodžiai:** vadybos specialistai, vadybos studijos, mokymasis visą gyvenimą, žiniomis grindžiama visuomenė

*Article reviewed*

# EURAS LIETUVOJE: MONETARINIAI POKYČIAI IR GALIMOS JŲ PASEKMĖS

## EURO IN LITHUANIA: MONETARY CHANGES AND THEIR POSSIBLE CONSEQUENCES

*Rūta BANELIENĖ*, dr.  
Vilniaus universitetas

*Ruta BANELIENE*, Dr  
Vilnius University

### Santrauka

Lietuva įsipareigojo prisijungti prie euro zonos ir įsivesti bendrą ES valiutą eurą pasirašydama sutartį dėl stojimo į Europos Sąjungą. Lietuvos Respublikos narystei ES pritarė 91,07 proc. Lietuvos gyventojų, balsavusių referendume.

Remiantis Eurostat duomenimis, Lietuva atitinka visus konvergencijos kriterijus ir jai turėtų būti pasiūlyta prisijungti prie euro zonos 2015 m. Atsižvelgiant į galimą siūlymą, straipsnyje siekiama įvertinti Lietuvos narystės euro zonoje galimas teigiamas ir neigiamas pasekmes.

Prieinama prie išvados, kad pagrindinis neigiamas pinigų sąjungos aspektas – galimybės vykdyti savarankišką pinigų politiką netekimas, prarandant galimybę pinigų politikos priemonėmis reaguoti į paklausos šokus. Lietuva praktiškai tai jau yra patyrusi susiejus litą su euru fiksuotu kursu, tačiau neprisijungusi prie euro zonos negali pasinaudoti pinigų sąjungos teikiama nauda.

Lietuvos prisijungimo prie euro zonos nauda būtų gauta dėl panaikintų spekuliacinių atakų prieš nacionalinę valiutą galimybių, taip pat didžiulė nauda būtų gauta iš valiutų tarpusavio keitimo sąnaudų eliminavimo, paskolų palūkanų normų sumažėjimo ne finansų įmonėms ir namų ūkiams.

Atsižvelgiant į tai, kad Lietuva jau yra patyrusi neigiamas prisijungimo prie pinigų sąjungos pasekmes, tačiau formaliai neprisijungusi negali pasinaudoti pinigų sąjungos teikiama nauda, straipsnyje prieinama prie siūlymo Lietuvai siekti kuo greitesnės narystės euro zonoje.

**Raktiniai žodžiai:** euras, Europos Sąjunga, Lietuva, viešasis valdymas, ekonominė politika, ekonominė situacija

Straipsnis recenzuotas

### Summary

*Lithuania has committed to join the euro zone and adopt the common EU currency euro signing the Treaty concerning the accession to the European Union. Lithuania's membership in the EU was agreed by 91.07% Lithuanian residents who voted in the referendum. According to Eurostat data, Lithuania meets all the convergence criteria and should be invited to join the euro zone in 2015. Given the potential proposal, the article aims to evaluate positive and negative consequences of Lithuania's membership in the euro area.*

*The article concludes that the main negative aspect of the monetary union is the loss of possibility pursuing an independent monetary policy, thereby missing the opportunity to respond on demand shocks by monetary policy measures. Lithuania has already experienced this negative aspect by pledging litas to euro at the fixed rate, but being outside the euro zone could not take advantage of the benefits of the monetary union.*

*Lithuania would benefit from accession to the euro zone due to the abolition of speculative attacks on its national currency, as well as the significant benefits to be obtained from the elimination of currency exchange cost, reduction in interest rates on loans to non-financial enterprises and households.*

*Given the fact that Lithuania has already experienced the negative impact of the monetary union, but could not use its benefits, this article will come to the conclusion that Lithuania's membership in euro zone is preferable.*

**Keywords:** euro, European Union, Lithuania, public governance, economic policy, economic situation

# ILGALAIKIO NEDARBO NAŠTA LIETUVOS VISUOMENEI

## LONG TERM UNEMPLOYMENT BURDEN TO LITHUANIAN SOCIETY

*Agnė LAUŽADYTĖ*, doc. dr.  
Vilniaus universitetas

*Agnė LAUZADYTE*, Assoc Prof/Dr  
Vilnius University

### Santrauka

Ilgalaikis nedarbas yra susijęs su didele našta visuomenei, todėl nagrinėjant nedarbo problemas svarbu atsižvelgti ne tik į šalies ar regiono nedarbo lygį, bet ir nedarbo trukmę. Šis tyrimas įvertina ilgalaikio nedarbo našta Lietuvos visuomenei ir pagrindžia aktyviųjų darbo rinkos priemonių taikymo ankstyvosiose nedarbo fazėse tikslingumą. Straipsnyje pateikta nedarbo trukmei jautrus nedarbo lygio koncepcija, o daugiausia dėmesio skiriama 15–24 metų amžiaus darbingiems asmenims.

Tyrimas atskleidžia, kad nedarbo trukmei jautrus nedarbo lygis šalyje yra kur kas aukštesnis už įprastiniu būdu apskaičiuotąjį, o Lietuva priklauso šalių, susiduriančių su ilgalaikio nedarbo problema, grupei. Didelė dalis bedarbių nedirba metus ir ilgiau, o mokslininkų įrodyta, kad aktyviųjų darbo rinkos programų veiksmingumas bedarbiams po metų nedarbo gerokai sumažėja, t. y. toks biudžeto lėšų naudojamas darbo rinkos politikai yra neefektyvus.

**Raktiniai žodžiai:** ilgalaikis nedarbas, visuomenė, ekonominė politika, ekonominė situacija, Europos Sąjunga, Lietuva

Straipsnis recenzuotas

### Summary

*Long-term unemployment is associated with a significant burden to society; therefore, while tackling the unemployment issues it is important to consider not only the country's or region's unemployment rate, but also the duration of unemployment. This study evaluates the burden of long-term unemployment to Lithuanian society and motivates the need for active labor market measures in the early phases of unemployment.*

*The study reveals that Lithuania belongs to the group of countries facing the burden of long-term unemployment, while a huge fraction of the unemployed people in Lithuania can't find a job for 12 months or longer. There is scientific evidence that the effectiveness of active labor market programs to unemployed individuals is significantly reduced after 12 months of unemployment, i.e. the funds allocated to such labor market policies are used non-effectively.*

**Keywords:** long term unemployment, society, economic policy, economic situation, European Union, Lithuania

# SOCIALIAI ORIENTUOTA RINKOS EKONOMIKA EUROPOS SAJUNGOJE: IŠŠŪKIAI ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBOS TOBULINIMUI

## *SOCIALLY ORIENTED MARKET ECONOMY IN THE EUROPEAN UNION: CHALLENGES FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IMPROVING*

**Liudmila LOBANOVA**

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

**Liudmila LOBANOVA**

Vilnius Gediminas Technical University

### **Santrauka**

Kuriant Europos Sąjungoje socialiai orientuotą rinkos ekonomiką intensyvėjančių sanglaudos procesų sąlygomis didėja poreikis peržiūrėti žmogiškųjų išteklių vadybos modelių atitiktį naujiems iššūkiams. Straipsnyje atskleidžiami žmogiškųjų išteklių vadybos požiūrių evoliuciją lemiančių aplinkybių ir aplinkos pokyčių ypatumai. Išskiriami svarbiausi žmogiškųjų išteklių vadybos požiūrių kaitos etapai ir žmogiškiesiems ištekliams ir jų vadybai tobulinti skirtos priemonės. Remiantis socialinės kokybės modelio koncepcija siūlomi perspektyvių socialiai orientuotų žmogiškųjų išteklių vadybos modelių plėtotes principai.

**Raktiniai žodžiai:** žmogiškieji ištekliai, vadyba, viešasis valdymas, Europos Sąjunga, socialinės orientacijos, ekonomika

### **Summary**

*Development of the European Union, a socially oriented market economy. Increasing cohesion process conditions is a growing need to view human resource management pattern matching for new challenges. The article reveals the human resource management approaches and the evolution of the circumstances leading to changes in the environment features. Distinguishes the most important human resource management approaches and stages of change in human resources and management measures for improvement. Based on the concept of social quality model offered promising socially oriented human resource management model development principles.*

**Keywords:** human resources, management, public governance, European Union, social orientations, economy

Straipsnis recenzuotas

# MUNICIPAL E-SERVICES IN THE RUSSIAN FEDERATION: NEW CHALLENGES

## *MUNICIPALITETŲ ELEKTRONINĖS PASLAUGOS RUSIJOS FEDERACIJOJE: NAUJI IŠŠŪKIAI*

---

**Valeriya UTKINA**

National Research University Higher School  
of Economics (HSE), Moscow, Russia

**Valeriya UTKINA**

Nacionalinis mokslo universitetas  
Aukštoji ekonomikos mokykla, Maskva, Rusija

### **Summary**

*Modern conditions of transition to e-government force Russian municipalities to face with the completely new problem, the lack of qualified personnel. During the study federal and regional legislative frameworks governing the staffing of municipalities were investigated. Also the existing system which provides citizens with municipal e-services was analyzed. Quantitative indicators concerning municipal staffing were summed up, which helped to formulate the recommendations, applicable for the practitioners to develop and optimize e-services delivery and staffing municipalities in general.*

**Keywords:** *municipal e-services, municipal servants, staffing, Russian regions*

*Article reviewed*

### **Santrauka**

Dėl šiuolaikinės e. valdžios teikiamų galimybių Rusijos municipalitetams iškilo nauja problema – kvalifikuoto personalo stygius. Tyrimo metu buvo nagrinėjamos federalinės ir regioninės teisinės sistemos, reglamentuojančios municipalitetų darbuotojų darbą. Taip pat buvo analizuojama elektronines paslaugas piliečiams teikianti sistema. Buvo apibendrinami kiekybiniai rodikliai, susiję su municipalitetų darbuotojais, kurie sudarė prielaidas pateikti praktikoje taikytinas rekomendacijas, plėtojant ir optimizuojant municipalitetų darbuotojų darbą teikiant elektronines paslaugas gyventojams.

**Raktiniai žodžiai:** municipalinės e.paslaugos, municipalitetų darbuotojai, tarnautojai, Rusijos regionai

# SAUGUMO SIEKIAI ŽINIOMIS GRINDŽIAMOS VISUOMENĖS IR ŽINIŲ EKONOMIKOS KŪRIMO SĄLYGOMIS: ŠIUOLAIKINIAI IŠŠŪKIAI

*SECURITY ASPIRATIONS IN THE CONDITIONS OF THE KNOWLEDGE -BASED SOCIETY AND KNOWLEDGE ECONOMY CREATION: CONTEMPORARY CHALLENGES*

**Boriss MELNIKAS**, prof. habil. dr.  
Vilniaus Gedimino technikos universitetas,  
Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija

**Boriss MELNIKAS**, Prof Habil Dr  
Vilnius Gediminas Technical University,  
General Jonas Žemaitis Military Academy of Lithuania

## Santrauka

Šiame teorinio pobūdžio straipsnyje yra aptariama šiuolaikinė saugumo ir saugumo siekių bei prioritetų samprata ir problematika. Straipsnyje atskleidžiami saugumo bei jo užtikrinimo ir stiprinimo poreikiai bei ypatumai šiuolaikinėmis globalizacijos, socialinės ir ekonominės raidos internacionalizavimo procesų, taip pat ir žiniomis grindžiamos visuomenės bei žinių ekonomikos kūrimo sąlygomis. Išryškinama saugumo atvejų ir saugumo siekių bei prioritetų įvairovė. Pagrindinis dėmesys yra skiriamas šiuolaikinei tarptautinio ir regioninio saugumo sampratai, taip pat tarptautinio ir regioninio saugumo aplinkybių ir problemų išryškinimui, ypač – atsižvelgint į globalizacijos, socialinės ir ekonominės raidos internacionalizavimo procesų, taip pat ir žiniomis grindžiamos visuomenės bei žinių ekonomikos kūrimo iššūkius.

**Raktiniai žodžiai:** saugumas, tarptautinis ir regioninis saugumas, žiniomis grindžiama visuomenė, žinių ekonomika, globalizacija

Straipsnis recenzuotas

## Summary

*Contemporary problems and definitions of the security, as well as of the security aspirations and priorities, are discussed in this theoretical article. The needs and peculiarities of the security and its ensuring and strengthening in the contemporary conditions of globalization, internationalization of social and economic development, as well as of the creation of knowledge based society and knowledge economy are exposed in the article. The variety of the cases of security and of the security aspirations and priorities is highlighted. Main attention is focused on the contemporary definitions of the international and regional security, as well as on the emphasis of the circumstances and problems of the international and regional security, especially in the context of contemporary challenges of globalization, internationalization of social and economic development, as well as of the creation of knowledge based society and knowledge economy.*

**Keywords:** security, international and regional security, knowledge based society, knowledge economy, globalization.

# ŽMOGIŠKIEJI IŠTEKLIAI KARINĖSE ORGANIZACIJOSE: VADYBOS TOBULINIMAS

## *HUMAN RESOURCES IN THE MILITARY ORGANIZATIONS: IMPROVEMENT OF MANAGEMENT*

**Gintautas RAZMA**

Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija

**Gintautas RAZMA**

General Jonas Žemaitis Military Academy of Lithuania

### **Santrauka**

Susiklosčiusi Krašto apsaugos sistemos žmogiškųjų išteklių vertinimo samprata yra neadekvati šiuolaikiniam poreikiui, todėl vis labiau ryškėja naujo požiūrio interesas. Šiame straipsnyje buvo teoriškai nagrinėjami modernūs požiūriai į karines organizacijas ir jų vadybą, atskleistos dėl spartėjančios technologinės plėtros kylančios naujos grėsmės ir pavojai valstybėms, identifikuoti naujausi globalūs pokyčiai, šiuolaikinės technologinės galimybės. Didžiausias dėmesys buvo skirtas karinės tematikos, žmogiškųjų išteklių, įvairių autorių, naujausiems teoriniams ir praktiniams mokslinės literatūros šaltiniams. Remiantis teorinės studijos rezultatais buvo identifiukuoti strateginio, operacinio, taktinio lygmens požiūrių pokyčiai bei aktualizuoti nauji žinių poreikiai šiuolaikiniam karininkams. Taip pat pateikti perspektyvių mokslinių tyrimų poreikiai, skirti žmogiškųjų išteklių karinėse organizacijose vadybos tobulinimui. Pasiūlyti sprendimai sudaro prielaidas nuosekliai tobulinti Krašto apsaugos sistemos žmogiškųjų išteklių vadybą profesinės karo tarnybos karininkų žinių vertinimo tobulinimo srityje.

**Prasminiai žodžiai:** karininkas, karinė organizacija, žmogiškųjų išteklių vadyba, žinių vadyba, karinių organizacijų transformacijos

Straipsnis recenzuotas

### **Summary**

*Prerequisites for the evaluation of human resource concept in National Defense System is inadequate for modern needs. It is becoming increasingly apparent need for new approaches. In this article was theoretically analyzed modern views to military organizations and their management, revealed the emerging new threats and dangers to States, identified recent global developments and modern technological possibilities. The focus was set out on newest, military themed, human resources theoretical and practical literature sources. Was actualized the changes of strategic, operational, tactical viewpoints and knowledge needs of today's new officers. Also was provided promising research needs in order improve human resource management in military organizations. Proposed solutions may create reasonable preconditions to constantly improve the human resources management of National Defense System in professional military service officers case.*

**Keywords:** *officer, military organization, human resource management, knowledge management, the transformation of military organizations*