

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

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**

**T. AMLING**, Prof Dr, Leipzig University of Applied Sciences, Germany / *prof. dr., Leipzigo taikomųjų mokslų universitetas, Vokietija*

**A. ASTRAUSKAS**, dr., LR Seimas, Valstybės valdymo ir savivaldybių komitetas, biuro vedėjas, Lietuva / *Dr, Head of Office, 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 mokslo 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**, US National Academy of Public Administration, USA / *Nacionalinė viešojo administravimo akademija, 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, European Studies Institute, Warsaw University, Poland / *prof. dr., Europos studijų institutas, Varšuvos universitetas, 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 / *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., Bazelio universitetas, Šveicarija*

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

**K. TOLO**, Prof Dr, University of Texas at Austin, USA / *prof. dr., Teksaso universitetas Ostine, 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

<b>VYRIAUSIŪJŲ REDAKTORIŲ ŽODIS</b> <i>FOREWORD OF EDITORS IN CHIEF</i> .....	6
<b>ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBA INTERNACIONALIZACIJOS PROCESŲ KONTEKSTE</b> <i>HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF THE PROCESSES OF INTERNATIONALIZATION</i>	
<b>E. Chlivickas.</b> Human Resources Management in the Public Sector: Development Priorities under Conditions of Internationalization <i>Žmogiškųjų išteklių vadyba viešajame sektoriuje: raidos prioritetai internacionalizacijos sąlygomis</i> .....	8
<b>L. Lobanova.</b> Žmogiškųjų išteklių vadyba: metodai ir standartai <i>Human Resource Management: Methods and Standards</i> .....	17
<b>VISUOMENĖ IR JOS KULTŪRA: POKYČIAI GLOBALIZACIJOS SĄLYGOMIS</b> <i>SOCIETY AND ITS CULTURE: CHANGES UNDER CONDITIONS OF GLOBALIZATION</i>	
<b>B. Melnikas.</b> Kultūra globalizacijos kontekste: mokslinis pažinimas ir tyrimų prioritetai <i>Culture in the Context of Globalization: Scientific Cognition and Research Priorities</i> .....	29
<b>A. V. Rakšnys.</b> Viešojo sektoriaus modernizavimas: organizacinės kultūros ir subkultūrų veiksniai <i>Public Sector's Modernization: Factors of Organizational Culture and Subcultures</i> .....	45
<b>J. Sabaitytė.</b> Šiuolaikinė visuomenė: polinkiai plėtoti elektronines paslaugas <i>Contemporary Society: Propensity to Development of Electronic Services</i> .....	53
<b>INOVACIJOS, EKONOMINĖ RAIDA, INTERNACIONALIZACIJOS PROCESAI</b> <i>INNOVATIONS, ECONOMIC DEVELOPMENT PROCESSES OF INTERNATIONALIZATION</i>	
<b>E. Smilga, A. Laurinavičius, A. Laurinavičius.</b> Strateginis valdymas: šiuolaikiniai iššūkiai, klaidos, tobulinimo poreikiai ir prioritetai <i>Strategic Management: Contemporary Challenges, Mistakes, Improvement Needs and Priorities</i> .....	65
<b>B. Melnikas.</b> Regioninė integracija, tarpregioniniai ryšiai, transporto sistemų raida globalizacijos kontekste <i>Regional Integration, Interregional Relations, Transport Systems Development in the Context of Globalization</i> .....	75
<b>R. Banelienė.</b> Inovacijų kūrimas ir komercializavimas Europos Sąjungoje <i>Innovations Creation and Commercialization in the European Union</i> .....	93
<b>E. Žemaitis, M. Vilys, A. Jakubavičius.</b> High Technology Sector's Development: the Needs of Effective Innovation Support <i>Aukštųjų technologijų sektoriaus plėtra: efektyvios inovacijų paramos poreikiai</i> .....	104
<b>B. Peyravi.</b> South East European Countries: the Needs of Innovations in the Context of Enlargement of the European Union <i>Pietryčių Europos šalys: inovacijų poreikiai Europos Sąjungos plėtros kontekste</i> .....	112
<b>A. Kvedarienė.</b> Technological Innovations in the Context of Contemporary Challenges: Sustainability and Competitiveness <i>Technologinės inovacijos šiuolaikinių iššūkių kontekste: darnumas ir konkurencingumas</i> .....	121

Gerbiamieji skaitytojai!

Eilinis „Viešojo administravimo“ leidinys, kaip ir paprastai, yra skiriamas aktualioms mūsų visuomenės, jos socialinio ekonominio gyvenimo problemoms bei šių problemų sprendimui viešojo valdymo ir viešosios vadybos priemonėmis.

Akivaizdu, kad mūsų dienomis kyla be galo daug naujų ir itin sudėtingų įvairias gyvenimo bei visuomenės raidos sritis apimančių iššūkių, į kuriuos turi būti reaguojama kryptingai inicijuojant, parengiant ir įgyvendinant adekvačias viešojo valdymo ir viešosios vadybos priemones. Beje, nemaža dalis įvairiose šiuolaikinės visuomenės socialinio ekonominio gyvenimo bei veiklos srityse kylančių aktualių problemų pasižymi tuo, kad daugeliu atvejų šios problemos kyla veikiant ar reiškiantis globalizacijos bei socialinės ekonominės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos internacionalizacijos aplinkybėms, o tai reiškia, kad tiek šių problemų esmės suvokimas, tiek ir pastangos jas spręsti reikalauja prioritetinį dėmesį skirti būtent tarptautiškumo, internacionalizacijos ir globalizacijos procesus reprezentuojantiems veiksniams, tame tarpe – atsižvelgiant į atitinkamus viešojo valdymo ir viešosios vadybos tobulinimo poreikius internacionalizacijos ir globalizacijos procesų kontekste.

Tam, kad viešojo valdymo ir viešosios vadybos priemonės būtų reikiamai veiksmingos ir efektyvios, yra siektina, kad šių priemonių inicijavimo, parengimo ir įgyvendinimo procesai būtų grindžiami atitinkamais moksliniais tyrimais ir įvairias mokslinio pažinimo sritis apimančiais analitiniais darbais, o tai, savo ruožtu, reikalauja rimto atitinkamų problemų aptarimo tiek specialistų praktikų tarpe, tiek ir akademinėje bendruomenėje.

Šiame „Viešojo administravimo“ leidinyje yra skelbiamos publikacijos, kuriose yra aptariami įvairioms socialinės ekonominės raidos sritims charakteringi iššūkiai, problemos ir nauji reiškiniai, išryškėjantys šiuolaikinėmis internacionalizacijos ir globalizacijos procesų aktyvėjimo sąlygomis ir reikalaujantys adekvačių viešojo valdymo ir viešosios vadybos sprendimų. Pagrindinis dėmesys yra teikiamas šiuolaikinės visuomenės bei jos kultūros ir ekonominio gyvenimo kaitai, moderniems požiūriams į žmogiškuosius išteklius bei jų vadybos tobulinimą, taip pat ekonomikos efektyvumo didinimui ir inovacinės veiklos įvairiuose sektoriuose plėtrai.

Tikimės, kad šio leidinio publikacijos bus Jums, gerbiamieji skaitytojai, įdomios ir naudingos.

*Dear Readers!*

*Common “Public Administration” issue, as usual, is dedicated to our society actualities, its socio-economic problems of life and for the solution of these problems through public administration and public management tools.*

*It is obvious that nowadays there are innumerable new challenges of life and social development that must be addressed purposefully while initiating, developing and implementing an adequate level of public administration and public management tools.*

*By the way, a number of current problems in the field of modern social economic life and activities are characterized by the fact that in many cases these problems raise because of globalization and social and economic development, cultural, scientific and technological progress in the internationalization, which means that the essence of these problems, as well as efforts to solve them, requires to pay prior attention to the factors that represent internationality, internationalization and globalization processes, also taking into account the relevant public administration and public management improvement needs in the context of internationalization and globalization.*

*In order to the public administration and public management tools to be sufficiently effective and efficient initiation of these measures is desirable. Preparation and implementation processes must be based on the relevant scientific studies and various scientific cognition cutting analytical work, and this, in turn, requires serious respective discussing the issue among both practitioners and the academic community.*

*Publications of this “Public Administration” issue, that are discussed in the various areas of social and economic development characteristic challenges, problems and new phenomena that apply in the present state of internationalization and globalization eras conditions require adequate public administration and public management solutions. The main attention is given to modern society and its cultural and economic life change, modern approaches to human resources and the improvement of the management, as well as economic efficiency and innovation activities in the various sectors of development.*

*We hope that this issue for You, dear Readers, will be interesting and useful.*

## HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR: DEVELOPMENT PRIORITIES UNDER CONDITIONS OF INTERANTIONALIZATION

*ŽMOGIŠKUJŲ IŠTEKLIŲ VADYBA VIEŠAJAME SEKTORIUJE: RAIDOS PRIORITETAU  
INTERNACIONALIZACIJOS SĄLYGOMIS*

**Eugenijus CHLIVICKAS**, Prof.Dr

Lithuanian Public Administration Training Association,  
President  
Vilnius Gediminas Technical University

**Eugenijus CHLIVICKAS**, prof. dr.

Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų  
asociacijos prezidentas  
Vilniaus Gedimino technikos universitetas

### Summary

*Human resources system is concurrent with establishment of new quality since the aim of the latter is to create an integrated and manageable system of network of central and local government human resources and to ensure expansion of the system as well as action programmes related to it.*

*The main factor determining of government innovation and success of the development is the ability to design and implement long-term strategies based on human resources. Striving for solution to complex problems in Central and Eastern European countries, the main focus should be laid on improvement of state structures efficiency, government bodies stability and increment of professionalism and accountability of human resources in state institutions.*

*The aim of this publication is to assess the tendencies of the development of human resources potential in the public sector in Central and Eastern Europe and present methodologically grounded proposals for system enhancement, creating right preconditions for increase of public service efficiency and enhance national capacity for competitiveness in global market by using contemporary human resources management system development.*

*Abundance of methodologies for creation and realization of human resources system shows, that there is more than one approach to the creation and further development of human resources system in the public sector. Choosing the most rational variant is not easy, however, Lithuania's experience suggests, that it is always possible to choose and adapt the most suitable method.*

**Keywords:** Human Resources, Management, Internationalization, Public Sector

*Article reviewed*

### Santrauka

Žmogiškųjų išteklių sistema yra neatsiejama nuo naujos kokybės paieškos, nes jos tikslas yra sukurti integruotą ir gerai valdomą centrinės ir vietinės valdžios žmogiškųjų išteklių sistemą, užtikrinti jos plėtrą ir su ja susijusių programų įgyvendinimą.

Pagrindinis veiksnys, lemiantis sistemos plėtros sėkmę ir valdymo inovacijas yra gebėjimas parengti ir įgyvendinti ilgalaikes žmogiškųjų išteklių tobulinimo strategijas.

Siekiant išspręsti Centrinės ir Rytų Europos šalyse egzistuojančias sudėtingas žmogiškųjų išteklių vadybos viešajame sektoriuje problemas pagrindinis dėmesys turėtų būti skiriamas valstybės struktūrų efektyvumui, valdymo institucijų stabilumui ir augančiam viešojo sektoriaus institucijų žmogiškųjų išteklių profesionalumui ir jų atskaitomybei.

Publikacijos tikslas yra įvertinti žmogiškųjų išteklių potencialo tobulinimo tendencijas Centrinės ir Rytų Europos šalių viešajame sektoriuje ir pateikti metodologiškai pagrįstus pasiūlymus sistemos plėtrai. Kartu siekiama sukurti tinkamas prielaidas viešųjų paslaugų efektyvumui didinti, jų racionaliam pajėgumui pasaulinėje rinkoje stiprinti, panaudojant išplėtotą šiuolaikinę žmogiškųjų išteklių sistemą.

Žmogiškųjų išteklių sistemos kūrimo ir įgyvendinimo metodologijų gausa rodo, kad nėra vieno pilnai priimtino ir tinkamo požiūrio rengiant ir tobulinant viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių sistemą. Parinkti labiausiai tinkamą variantą nėra lengva, tačiau Lietuvos patirtis rodo, kad visuomet galima pasirinkti ir pritaikyti tinkamiausią iš jų.

**Raktiniai žodžiai:** žmogiškieji ištekliai, vadyba, interancionalizacija, viešasis sektorius



## ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBA: METODAI IR STANDARTAI

### HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: METHODS AND STANDARDS

*Liudmila LOBANOVA*, dr.

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

*Liudmila LOBANOVA*, Dr

Vilnius Gediminas Technical University

#### Santrauka

Straipsnyje atskleidžiamos šiuolaikinės žmogiškųjų išteklių vadybos paradigmos raidos tendencijos. Nagrinėjamos temos aktualumas susijęs su tuo, kad į valdymo praktiką vis daugiau integruojami (arba retoriškai deklaruojami) socialiai orientuoti požiūriai į visuomenės, ekonomikos ir žmogaus raidą. Tai reikalauja naujų metodų ir standartų įtraukimo į vadybos praktiką, siekiant išvengti vadybos retorikos ir realybės neatitikimo, kai humanistinės socialinės gerovės idėjos realybėje tampa suinteresuotųjų šalių „politiškai angažuotų“ diskusijų objektu. Straipsnio tikslas – pateikti teorinius ir empirinius argumentus, įrodančius socialiai orientuotų žmogiškųjų išteklių vadybos metodų ir standartų pažangumą ir naudą. Metodologinį tyrimo pagrindą sudaro visuma mišriųjų tyrimo metodų. Teorinių argumentų pateikimui naudojami loginio klasifikavimo, metaanalizės, teorinio modeliavimo ir pirminių šaltinių interpretacijos metodai. Žmogiškųjų išteklių vadybos praktikai aktualių metodų ir standartų naudingumo patvirtinimui taikomi empirinių būdu gauti argumentai, atlikus ekspertinį vertinimą. Ekspertais pasirinkti įtraukti į personalo valdymo profesionalų asociaciją organizacijų personalo vadovai. Straipsnio struktūrą sudaro dvi dalys. Pirmoje dalyje apibūdinamos žmogiškųjų išteklių vadybos tikslų ir principų kaitos priežastys, reaguojant į naujus visuomenės ir ekonomikos raidos iššūkius. Antroje dalyje pateikiami pažangių vadybos metodų ir standartų taikymo organizacijose naudos įvertinimo rezultatai.

**Raktiniai žodžiai:** žmogiškųjų išteklių vadyba, paradigmos, metodai, standartai, Europos Sąjunga, sanglaudos procesai

Straipsnis recenzuotas

#### Summary

*The article presents the contemporary tendencies of human resource management paradigms development and analyzes topical theme related to the fact, that socially oriented approaches to the social, economic and human development is more and more integrated into management practices (or rhetorically declared). This requires new methods and standards to be incorporated into management practices in order to avoid management rhetoric and reality incompatibility, when humanistic social welfare ideas become stakeholders 'politically charged' discussions.*

*The objective of article is to provide theoretical and empirical arguments showing progressiveness and benefits of socially oriented human resource management methods and standards. The research is based on a set of mixed research methods: logical classification, meta-analysis, theoretical modeling, interpretation of primary sources, prediction methods. The usefulness of relevant human resource management practices, methods and standards assessed using empirically derived arguments after expert evaluation. Experts are personnel managers and specialists from organizations, what are members of Human Resources Professionals Association.*

*This article is structured in two parts. The first part describes the human resource management objectives and principles reasons for change in response to new social and economic development challenges. The second part presents the results of the evaluation of the benefits of advanced management methods and standards applicable to organizations.*

*Presented empirical results show that the advanced management methods and standards in organizations are beneficial to human resource management processes harmonization.*

**Keywords:** Human Resource Management, Paradigm, Method, Standard, European Union, Cohesion Processes

## KULTŪRA GLOBALIZACIJOS KONTEKSTE: MOKSLINIS PAŽINIMAS IR TYRIMŲ PRIORITETAI

*CULTURE IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION: SCIENTIFIC COGNITION  
AND RESEARCH PRIORITIES*

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

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

### Santrauka

Straipsnis yra teorinio pobūdžio, jis skirtas kompleksiskai nagrinėti kultūrą, jos raidos procesus, taip pat kultūros sektoriaus plėtrą šiuolaikinės globalizacijos kontekste. Straipsnyje parodyta, kad kultūros ir kultūros sektoriaus raidos procesų tyrimai yra labai svarbi globalizacijai visumoje skirto mokslinio pažinimo ir tyrimų sritis.

Straipsnyje yra apibūdinamos svarbiausios sąvokos, charakterizuojančios kultūrą bei kultūros sektorių, taip pat kultūros raidos procesus globalizacijos kontekste. Pagrindinės kultūrai ir kultūros sektoriui, taip pat kultūros raidai globalizacijos kontekste būdingos ypatybės, kaip ir svarbiausieji politinio ir strateginio pobūdžio sprendimai, skirti kultūros raidai ir kultūros sektoriaus plėtrai, yra kompleksiskai nagrinėjami straipsnio medžiagoje.

Detaliai apibūdintos globalizacijos sąlygomis pasireiškiančios šiuolaikinės problemos, charakteringos kultūros sektoriui bei kultūrai visumoje.

Straipsnyje aptariamos perspektyvios tolimesnių mokslinių tyrimų kryptys, skirtos kultūros raidai ir kultūros sektoriaus plėtrai šiuolaikinėmis globalizacijos sąlygomis.

**Raktiniai žodžiai:** globalizacija, kultūra, kultūros sektorius, moksliniai tyrimai, problemos, prioritetai

### Summary

*The culture, its development processes, as well as the processes of the development of contemporary sector of culture in the context of globalization are analyzed in this theoretical article. There is noted that the research on these processes is an important field of the scientific cognition and scientific research on globalization in general.*

*The main definitions of the culture and of the sector of culture, as well as the processes of the development of culture in the context of globalization are described. Main peculiarities typical for culture and for the processes of development of culture and of the sector of culture in the context of globalization, as well as culture oriented political and strategic decisions are characterized in the material of this article.*

*Main problems of the sector of culture and of the culture in general, which are manifested under contemporary conditions of globalization, are described in details in the article. .*

*The prospective ways of scientific research on culture, on the sector of culture, on the processes of the development of culture under contemporary conditions of globalization are discussed in the article.*

**Keywords:** Globalization, Culture, Sector of Culture, Scientific Research, Problems, Priorities

Straipsnis recenzuotas

## VIEŠOJO SEKTORIAUS MODERNIZAVIMAS: ORGANIZACINĖS KULTŪROS IR SUBKULTŪRŲ VEIKSNIAI

*PUBLIC SECTOR'S MODERNIZATION: FACTORS OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND SUBCULTURES*

**Adomas Vincas RAKŠNYS**  
Mykolo Romerio universitetas

**Adomas Vincas RAKSNYS**  
Mykolas Romeris University

### Santrauka

Šiuolaikinės visuomenės poreikiai, jos procesų kompleksiskumas bei kintančios nuostatos kaip turėtų funkcionuoti ir kokiais principais turėtų vadovautis valstybės institucijos neišvengiamai diktuoja naujus reikalavimus viešosios politikos įgyvendinimo sistemų modernizavimui. Šiuos procesus intensyvina ir technologinė evoliucija, globalizacija, ekonominiai ir kultūriniai veiksniai. Reikšminga suprasti ir tai, kad modernizavimas ir pokyčiai tampa nuolatine ir beveik imperatyvia šiuolaikinių institucijų būseną, kuri atspindi visuomenėje dominuojančias pozicijas jog stabilumas ir ilgalaikiškumas vertinamas kaip labiau negatyvūs veiksniai. Todėl vykstant viešojo sektoriaus modernizavimo procesams, kintant organizacijų struktūroms ir augant tarpsektorinei integracijai, įvairių nevyriausybinių organizacijų ir verslo struktūrų dalyvavimo viešojoje politikoje mastui, neišvengiamai privalo keistis ir organizacinės kultūros, kurios turėtų būti transformuojamos atsižvelgiant į piliečių interesus, šiuolaikinius viešųjų programų įgyvendinimo pokyčius, naujai taikomus valdymo metodus, bendradarbiavimo ryšius ir naujai politikų propaguojamas reformų vertybes. Pokyčių organizacinėje kultūroje valdymas viešojo sektoriaus modernizavimo reformų kontekste reikšmingas ir todėl, nes kai kurios organizacinės kultūros yra linkusios labiau prisitaikyti prie vykstančių pokyčių, todėl siekiant institucinių transformacijų organizacinės kultūros gali būti vertinamos kaip reformas skatinantis, arba joms kliudantis veiksnys. Be to, dabartiniame viešajame administravime, kuriame hierarchiniai valdymo metodai keičiami tinklaveika, į viešosios politikos įgyvendinimą įsitraukia tiek privataus bei trečiojo sektoriaus organizacijos, kurios pasižymi skirtingomis organizacinėmis kultūromis, todėl siekiant užtikrinti šių struktūrų efektyvią sąveiką ir išvengti kultūrinių konfliktų taip pat būtina skirti dėmesį organizacinių kultūrų valdymui. Paminėtina ir tai, kad viešojo

### Summary

*The needs of contemporary society, complexity of its processes and changing provisions on how public institutions should function and what principles should guide them, inevitably dictate new requirements for the modernisation of the execution systems of public policy. These processes are intensified by technological development, globalisation, economic and cultural factors. It is significant to understand the fact that modernisation and changes become permanent and almost imperative condition of modern institutions, which reflects the dominant attitudes of the society that stability and durability are more seen as negative factors. Therefore, in the processes of public sector modernisation, changing structures of organisations and growth of cross-sectoral integration and participation of various non-governmental organizations and business structures in public policy, organizational cultures must inevitably change and should be transformed taking into account the concerns of citizens, contemporary changes of implementation of public programs, newly applied management methods, collaborative relationships and reform values newly promoted by the politicians. Management of changes in organisational culture in the context of public sector modernisation reforms is significant because some organisational cultures are more inclined to adapt to the changes taking place, therefore, in pursuance of institutional transformation organisational cultures can be seen as a reform promoting or hampering factor. Furthermore, in contemporary public administration, where hierarchical management techniques are changed into networking, both private and third sector organisations, which have different organisational cultures, involve into the implementation of public policy, thus, in order to ensure effective synergy and to avoid cultural clashes of these structures it is necessary to pay attention to organisational cultures management. It should be noted that formation of various subcultures in public sector*

sektoriaus institucijose taip formuojasi įvairios subkultūros, kurias gali nulemti tokie veiksniai kaip valstybės tarnautojo įdarbinimo forma (karjeros, ar postų sistema, ar net skirtingose institucijose įgyvendinamų viešųjų programų pobūdis, bei instituciniai susijungimai. Svarbu suprasti ir tai, kad modernizavimo reformos nulemia ir viešojo sektoriaus institucijų vertybių kaitos procesus. Keičiantis tradicinėms viešojo sektoriaus vertybėms neišvengiamai kyla vertybiniai konfliktai tiek dėl opozicinių vertybių įforminamų modernizavimo reformose, tiek dėl skirtingų vertybių priklausomų nuo organizacijų struktūrų ir valstybės tarnybos lygmenų. Todėl straipsnyje keliamas tikslas panagrinėti kultūrinės problemas viešojo sektoriaus modernizavimo procesų kontekste. Tikslui pasiekti autorius naudos literatūros analizės, sintezės ir apibendrinimo metodus.

**Raktiniai žodžiai:** organizacinė kultūra, subkultūra, modernizavimas, viešasis sektorius

Straipsnis recenzuotas

*can be determined by such factors as the form of employment of a public servant (career or post system) or even different nature of the public programs that are implemented in different institutions as well as institutional mergers. It is important to understand the fact that modernisation and reform determine the processes of change of values of public sector institutions. While traditional values of public sector change, conflicts of values inevitably arise because of both, formalisation of opposing values in modernisation reforms and different values depending on the structures of organisations and the levels of civil service. Therefore the article aims to examine cultural problems in the context of modernisation processes of public sector. To achieve the objective the author will use the methods of literary analysis, synthesis and generalisation.*

**Keywords:** *Organizational Culture, Subculture, Modernization, Public Sector*

## ŠIUOLAIKINĖ VISUOMENĖ: POLINKIAI PLĖTOTI ELEKTRONINES PASLAUGAS

### CONTEMPORARY SOCIETY: PROPENSITY TO DEVELOPMENT OF ELECTRONIC SERVICES

*Jolanta SABAITYTĖ*

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

*Jolanta SABAITYTE*

Vilnius Gediminas Technical University

#### Santrauka

Šiuolaikinė visuomenė pasižymi sudėtingėjančia vidine struktūra. Visuomenėje identifikuojami skirtingi sluoksniai, kuriems būdingos tam tikros charakteristikos bei jie susiklosto ir veikia tam tikrais laikotarpiais. Keičiantis visuomenės struktūrai, daugėja „Z“ visuomenės tipo kartos individų, kartu visuomenėje daugėjant polinkiams, būdingiems šio tipo atstovams. Šiuolaikinės visuomenės polinkis į komunikaciją per informacines technologijas lemia naujos kartos elektroninių paslaugų atsiradimą bei vartotojų elgsenos virtualioje erdvėje analizės poreikį. Straipsnio tikslas yra šiuolaikinės visuomenės polinkių plėtoti elektronines paslaugas analizė. Siekiant tikslo analizuojama šiuolaikinės visuomenės struktūra, jos elementai bei pagrindinės jų charakteristikos, naujos vartotojų kartos charakteristikų lemtas elektroninių paslaugų poreikis bei vartotojų psichologijos ir naujų technologijų sklaidos lemta suderinamumo problema. Straipsnis paremtas mokslinės ir praktinės literatūros analize, sisteminimu, gretinimu, informacijos grafinio atvaizdavimo metodais.

**Raktiniai žodžiai.** Šiuolaikinė visuomenė, visuomenės grandys, elektroninės paslaugos.

Straipsnis recenzuotas

#### Summary

*Contemporary society marks itself with more complex internal structure, different society classes are being identified, which are outlined by their intrinsic characteristics and come into action at different moments of time. Due to the changes in the structure of the society, there appear more generation Z individuals and together with them tendencies related to these type of society members. Contemporary society as a new consumer generation is showing the evidence of orientation to communication through information technology which results into the appearance of new electronic services and the need of analysis of the behaviour of these type of society members. The goal of the article is to analyse and define the inclination of the contemporary society to develop electronic services. To achieve this goal the article will discuss the structure of the contemporary society, its elements and its primary characteristics, the need for electronic services determined by new generations as well as the problems arising from user psychology and new technology spread. The article is based on the analysis of scientific and practical literature, where systematic, collating, graphic informational techniques are used.*

**Keywords.** Contemporary Society, Structure of Society, Electronic Services

## STRATEGINIS VALDYMAS: ŠIUOLAIKINIAI IŠŠŪKIAI, KLAIDOS, TOBULINIMO POREIKIAI IR PRIORITETAI

*STRATEGIC MANAGEMENT: CONTEMPORARY CHALLENGES, MISTAKES, IMPROVEMENT NEEDS AND PRIORITIES*

*Edmundas SMILGA*, prof. habil. dr.  
*Antanas LAURINAVIČIUS*, dr.  
*Algimantas LAURINAVIČIUS*, dr.  
Vilniaus universitetas

*Edmundas SMILGA*, Prof Habil Dr  
*Antanas LAURINAVIČIUS*, Dr  
*Algimantas LAURINAVIČIUS*, Dr  
Vilnius University

### Santrauka

Straipsnyje analizuojamos dažniausiai pasitaikanti klaidos strateginiame valdyme, aptariamos jų priežastys, pasekmės ir būdai joms išvengti. „Strateginis neraštingumas“, lemiantis holistinio, sisteminio, kompleksinio požiūrio į strateginį valdymą stoką, dažnu atveju lemia ir klaidas strateginiame valdyme: būtent dėl „strateginio neraštingumo“ visuomenė nėra pajėgi tinkamai įvertinti prarastas strategines galimybes ir pasverti potencialius praradimo kaštus, dėl „strateginio neraštingumo“ neugdoma nauja strategų karta, neužtikrinama kūrybinės bendruomenės plėtra, galiausiai, didėja visuomenės, o visų pirma jos kūrybinės klasės nusivylimas (politikos, mokslo ar verslo elitu). Tokiame kontekste iškyla Universitetas, kaip efektyvus regioninio augimo veiksnys. Tačiau tam jis turi atitikti tris tarpusavyje susijusias sąlygas: technologijas (universitetas – kaip pažangiausių mokslinių tyrimų centras), talentą (universitetas – kaip nepaprastai veiksmingas talentų magnetas) ir toleranciją (universitetas – kaip atvira ir tolerantiška vieta).

**Raktiniai žodžiai:** strateginis valdymas, klaidos strateginiame valdyme, naujos strateginės galimybės, „kūrybinė klasė“

Straipsnis recenzuotas

### Summary

*The article discusses the most common mistakes in strategic management, including their causes, consequences and ways to prevent them. “Strategic illiteracy” leading to a lack of holistic, systematic, integrated approach to strategic management also leads to mistakes in strategic management: because of “strategic illiteracy” society is not capable to properly assess the loss of strategic opportunities, because of “strategic illiteracy” a new generation of strategists is not trained nor is guaranteed the development of a creative community; finally, society’s and, in particular, its creative class’ frustration is increasing (in politics, science or business elite). In this context, the University, as an effective power of regional growth, appears. However, it has to meet three interrelated conditions: technology (university - as the most advanced research center), talent (university - as remarkably effective talent magnet) and tolerance (university - as an open and tolerant place).*

**Keywords:** Strategic Management, Mistakes in Strategic Management, New Strategic Opportunities, „Creative Class“

## REGIONINĖ INTEGRACIJA, TARPREGIONINIAI RYŠIAI, TRANSPORTO SISTEMŲ RAIDA GLOBALIZACIJOS KONTEKSTE

*REGIONAL INTEGRATION, INTERREGIONAL RELATIONS, TRANSPORT SYSTEMS DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION*

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

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

### Santrauka

Straipsnis yra skirtas kompleksiskai nagrinėti įvairių pasaulio regionų raidos, kaip ir apskritai regionalizacijos procesus globalizacijos kontekste, parodant, kad regionalizacijos procesų tyrimai yra labai svarbi globalizacijai skirtų tyrimų sritis.

Straipsnyje yra apibūdinamos svarbiausios sąvokos, charakterizuojančios regionalizacijos procesus globalizacijos kontekste. Pagrindinės regionalizacijos procesų funkcijos globalizacijos kontekste, kaip ir svarbiausieji politinio ir strateginio pobūdžio sprendimai, skirti regionų raidai ir plėtrai, yra kompleksiskai nagrinėjami straipsnio medžiagoje.

Detaliai apibūdinti įvairiems regionams būdingi vidinės integracijos, kaip ir tarpregioninės sąveikos procesai.

Detaliai aprašyti šiuolaikinei visuomenei būdingi regionalizacijos procesai, parodytas jų poveikis globalizacijai. Ypatingas dėmesys yra teikiamas įvairaus pobūdžio prieštaravimams, būdingiems regioninei raidai šiuolaikinėje globalizacijos aplinkoje.

Yra atskleistas regioninių ir tarpregioninių tarptautinio transporto sistemų vaidmuo ir raidos procesai globalizacijos kontekste.

Straipsnyje aptariamos perspektyvios tolimesnių mokslinių tyrimų kryptys, skirtos regionalizacijos procesams ir regionų raidai globalizacijos kontekste.

**Raktiniai žodžiai:** globalizacija, regionalizacija, regionų raida, regioninė integracija, tarpregioniniai ryšiai, transporto sistemos, geležinkeliai

Straipsnis recenzuotas

### Summary

*The processes of various world regions development, as well as the regionalization processes in general in the context of globalization are analyzed in this theoretical article. There is noted that the research on regionalization processes is an important area of the research on globalization problems and processes in general.*

*The main definitions of the regionalization processes in the context of globalization are described. The main functions of regionalization processes in the context of globalization, as well as the main regional development oriented political and strategic decisions are characterized in the material of this article.*

*The processes of internal regional integration, as well as the processes of interregional cooperation are described in details.*

*The regionalization processes typical for contemporary society are described, their impact on globalization are characterized in details. The main attention is paid for various controversial processes typical for regional development in the context of globalization.*

*The role and processes of the development of regional and interregional international transport systems in the context of globalization is described.*

*The prospective ways of scientific research on regionalization processes and regional development in the context of globalization are discussed in the article.*

**Keywords:** Globalization, Regionalization, Regional Development, Regional Integration, Interregional Relations, Transport Systems, Railways

## INOVACIJŲ KŪRIMAS IR KOMERCIALIZAVIMAS EUROPOS SAJUNGOJE

### INNOVATIONS CREATION AND COMMERCIALIZATION IN THE EUROPEAN UNION

**Rūta BANELIENĖ**, dr.

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

**Ruta BANELIENE**, Dr

Vilnius Gediminas Technical University

#### Santrauka

Inovacijomis pagrįsta ekonomika vis labiau suprantama kaip visuomenės gerovės pagrindas. Tai sąlygoja keletas priežasčių: visų pirma inovacijos sukuria didesnės pridėtinės vertės produktus, kas įgalina sukurti didesnę BVP ir padidinti jo augimo tempus; gamybos veiksnių pritraukimas į inovacijų sektorių yra kitokios kilmės – paprastai, tai yra aukštos kvalifikacijos darbo jėga bei kapitalo srautai, užtikrinantys didesnę grąžą investuotojams; sukūrus tokio pobūdžio darbo vietas šalyje paprastai jose vietos randa aukštųjų mokyklų absolventai, kas užtikrina kvalifikuoto jaunimo greitesnį įsiliejimą į darbo rinką. Be abejonės šiame kontekste yra svarbus ir konkurencijos veiksnys ne tik regioniniu, bet ir pasauliniu lygiu. Todėl globalizacijos aspektas vaidina vis didesnę vaidmenį inovacijų kūrimo ir komercializavimo srityje ir reikalauja tolesnių tyrimų šioje srityje.

Atsižvelgiant į tai, kad investicijų į inovacijas pritraukimo strateginius tikslus Europos Sąjungoje didžiaja dalimi įtakoja nuolatinė konkurencija tarp JAV ir ES, šiame straipsnyje pateikiama inovacijos sąvokos ES ir JAV panašumų bei skirtumų trumpa apžvalga, inovacijų gyvavimo ciklo ir kūrimo modelių ypatumai, požiūrio į inovacijas strateginis aspektas Europos Sąjungoje, analizuojamos inovacijų apsaugos tendencijos ES valstybėse narėse ir apžvelgiamos inovacijų finansavimo tendencijos ES ekonomikos globalizacijos sąlygomis.

Remiantis straipsnyje pateikta analize pastebėta, kad tam tikru metu inovacija tampa įprastu produktu ar paslauga rinkoje, ir įmonė, matanti savo veiklą ilgo laikotarpio perspektyvoje, turi galvoti apie naujo produkto kūrimą ir jo įvedimą į rinką prieš tai įvesto į rinką produkto ar paslaugos brandos fazėje. Tiriant pateiktų paraiškų Europos patentui gauti skaičiaus priklausomybę nuo išlaidų moksliniams tyrimams ir eksperimentinei plėtrai šalyse, pastebėta tiesioginė labai stipri šių dviejų rodiklių tiek tiesinė, tiek polinominė tarpusavio priklausomybė. Šis ryšys gali būti paaiškinamas

#### Summary

*An innovation-based economy is being increasingly understood as a social welfare foundation. This is due to several factors: firstly, innovation adds a higher value to products, which enables the creation of larger GDP and an increase in its growth rate. The attraction of production factors to the innovation area is of different origin: usually, it is a highly skilled labor force and capital flow which ensures a higher returns for investors; the employment of local high school graduates creates the opportunity for a faster integration of qualified young people into the labor market. In this context, there is no doubt that in the R&D area, an important factor is competition, both regional and global. Therefore, globalization plays an increasingly important role in innovation, development, and commercialization.*

*Given the fact that attracting investment in innovation became a strategic objective of the European Union on the conditions of constant competition between the US and the EU, this article presents: a short overview of the similarities and differences in the innovation concepts between the EU and the US, the characteristics of the innovation life cycle and the innovation development models, the innovations approach from an EU strategic point of view, an analysis of innovation protection trends in the EU Member States, and an overview of innovation funding trends in the EU under the conditions of economic globalization.*

*Based on the analysis, this article comes to the conclusion that innovation is becoming standard for product and service in the marketplace. The company, seeing its future in the long-term perspective, should make effort for new product development, and make its introduction into the market in the maturity phase of previous innovation of products or services. In analysing the dependability of the patent applications in reliance on the country's spending on R&D, a very strong correlation between these two indicators both – linear and polynomial – was observed. This correlation could be explained as the result of the impact of a higher investment in R&D on a higher number of developed*



tuo, kad didesnės išlaidos minėtai sričiai turi įtakos didesniai inovatyvių produktų sukūrimo skaičiui ir tuo pačiu pateiktų paraiškų Europos patento įregistravimui skaičiui šalyje, tačiau tik iki tam tikro prisotinimo taško, kurį pasiekus išlaidos MTEP nebeturi tokio didelio poveikio Europos patentų skaičiaus didėjimui. Taip pat pastebėta, kad ES valstybių narių požiūris į inovacijų patentavimą yra skirtingas: labiausiai patentavimo kultūra yra paplitusi Vokietijoje, o mažiausias dėmesys į tai kreipiamas Maltoje, Portugalijoje, Graikijoje bei 2004 m. ir vėliau prie ES prisijungusiose valstybėse narėse, tarp jų ir Lietuvoje. Analizuojant investavimo į inovacijas instrumentus, straipsnyje prieinama išvada, kad parama ES ir Lietuvos lygiu investicijų į MTEP tikslų pasiekimui nėra ženkli ir panašu, kad esminio poveikio inovacijų kūrimui neturės, tuo tarpu visuomeninis finansavimas (angl. *crowdfunding*), įgavo spartaus augimo tendenciją, ir gali būti plačiai panaudojamas tiek piniginiams lėšoms pritraukti, tiek rinkodariniams ir rizikos pasidalinimo tikslais.

**Raktiniai žodžiai:** Europa 2020 strategija, inovacijos, komercializavimas, investicijos, moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra (MTEP)

Straipsnis recenzuotas

*innovative products and at the same time on the higher number of patent applications in the country, but only up to a certain saturation point at which the investment in R&D no longer has a significant impact on the increase of the number of patents. It was also noted that the EU Member States' approach on the patenting of innovations is different: generally patenting culture is widespread in Germany, while it is lowest in Malta, Portugal, Greece and in the EU Member States which joined to the EU in 2004 and later, including Lithuania. Due to results of the analysis through the innovation investment instruments, the article concludes that the support of the EU and EU structural funds via Lithuanian instruments will not have significant impact on the achievement of the EU objectives in the field of investment in R&D and on the innovations development; while crowdfunding has gained rapid growth trend and can be widely used as an innovations funding instrument, also for market analysis and risk-sharing purposes, and have an impact on the enhancement of innovations development.*

**Keywords:** Europe 2020, Innovation, Commercialization, Investment, R&D

## HIGH TECHNOLOGY SECTOR'S DEVELOPMENT: THE NEEDS OF EFFECTIVE INNOVATION SUPPORT

### *AUKŠTŲJŲ TECHNOLOGIJŲ SEKTORIAUS PLĖTRA: EFEKTYVIOS INOVACIJŲ PARAMOS POREIKIAI*

*Eigirdas ZEMAITIS,*

*Mantas VILYS,* Assoc Prof Dr

*Arturas JAKUBAVICIUS,* Prof Dr

Vilnius Gediminas Technical University

*Eigirdas ŽEMAITIS*

*Mantas VILYS,* doc.dr.

*Artūras JAKUBAVIČIUS,* prof. dr.

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

#### Summary

*Internationalisation of the research and development (R&D) and innovation activities are important contemporary management thematic directions. Rapid developments in creative economy and democratisation of networking systems, requires new approaches of public support systems for the development of knowledge intensive sectors.. Fast development of high technology requires non-linear thinking and disruptive creative solutions. Innovation activities in knowledge intensive sector require broad level of collaborative, creative efforts and effective support systems for companies. Main aim of this article is to identify main challenges and aspects for innovation development, based on open innovation paradigm and evaluate essential aspects of innovation networks and possible public innovation support framework. Public support institutions should view high technology sector as main catalyst for development of knowledge based society and enabler for the high quality life standards. Holistic view (based on talent, regional, innovation, internationalisation issues) on high technology sector should be applied by designing effective public support systems.*

**Keywords:** *High Technology, Innovation, Support, European Union*

*Article reviewed*

#### Santrauka

Mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros bei inovacinės veiklos internacionalizavimas yra aktuali šiuolaikinio vadybos mokslo tematinė nagrinėjimo krypti. Itin sparti kūrybinės ekonomikos plėtra ir tinklaveikos sistemų demokratizacijos procesai, reikalauja naujų viešosios paramos sistemų metodų, kryptingam žinioms imlių verslo sektorių plėtrai. Itin greita aukštųjų technologijų plėtra reikalauja naujo mąstymo ir inovatyvių sprendimų. Inovacinė veikla žinioms imliuose verslo sektoriuose sąlygoja plataus masto bendradarystės ir efektyvių paramos sistemų poreikį. Pagrindinis šio straipsnio tikslas yra identifikuoti pagrindinius inovacijų plėtros iššūkius bei aspektus, atvirų inovacijų paradigmos kontekste bei identifikuoti inovacijų politikos teorines kryptis. Viešosios paramos institucijos turėtų vertinti aukštųjų technologijų sektorių, kaip vieną iš svarbiausių žiniomis grįstos ekonomikos bei aukštų gyvenimo standartų katalizatorių. Efektyvios viešosios paramos instrumentai turi apimti holistinį požiūrį (internationalizavimo, inovacijų, talentų, regioninį kontekstą) į aukštųjų technologijų sektoriaus plėtrą. Atvirų inovacijų sistemų iškelti iššūkiai turi būti adekvačiai atspindėti naujo pobūdžio viešosios paramos instrumentuose.

**Raktiniai žodžiai:** aukštosios technologijos, inovacijos, parama, Europos Sąjunga

## SOUTH EAST EUROPEAN COUNTRIES: THE NEEDS OF INNOVATIONS IN THE CONTEXT OF ENLARGEMENT OF THE EUROPEAN UNION

*PIETRYČIŲ EUROPOS ŠALYS: INOVACIJŲ POREIKIAI EUROPOS SAJUNGOS PLĖTROS KONTEKSTE*

**Babman PEYRAVI**

Vilnius Gediminas Technical University

**Babman PEYRAVI**

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

### Summary

*Innovation is the heart of competitiveness, productivity growth, economic growth and job creation which takes vital role for socio-economic development and also for the European Union's (EU) competitiveness under global economic conditions. Taking into the consideration all this facts, South East European countries (SEE) as the candidates of the European Union should develop sustainable innovation policies for the EU's social and economic integration. Given this context, the research aim to observe the innovation goals of the EU, innovation performance of the EU member states and some SEE countries. In addition, the research purposes to indicate the role of the innovation on socio-economic development and also to raise awareness about the importance and necessity of innovation under the conditions of the enlargement conditions of the EU. The method of research is based on analysis of relevant statistical comparison and interpretation. The research consequences indicate the importance of the innovation for social and economic development in SEE countries and its role in the context of enlargement of EU.*

**Keywords:** *Innovation, Transfer, European Union, South East European Countries*

*Article reviewed*

### Santrauka

Inovacijos yra konkurencingumo pagrindas, produktyvumo, ekonomikos augimo ir darbo vietų kūrimo veiksnys, kuris yra gyvybiškai svarbus socialinei-ekonominei plėtrai bei Europos Sąjungos (ES) konkurencingumui ekonomikos globalizacijos sąlygomis. Atsižvelgiant į straipsnyje pateiktas aplinkybes, Pietryčių Europos šalis (SEE), kaip esamos ar būsimosios Europos Sąjungos narės kandidatės, turėtų plėtoti tvirtųjų inovacijų politiką tam, kad sėkmingai įgyvendintų ES socialinės ir ekonominės integracijos siekius. Atsižvelgiant į tai, tyrimo tikslas buvo išanalizuoti ES erdveje susiklosčiusius inovacijų politikos tikslus, inovacijų praktiką ES šalyse narėse ir kai kuriose Pietryčių Europos šalyse (SEE). Tyrimo tikslas taip pat buvo įvertinti inovacijų svarbą socialinei ekonominei plėtrai ES raidos sąlygomis. Tyrimo metodika paremta ekonominės statistikos lyginamąja analize ir interpretacijomis. Tyrimo rezultatai parodė inovacijų svarbą socialinei ir ekonominei plėtrai Pietryčių Europos šalyse (SEE) ir jų svarbą augančios ES kontekste.

**Raktiniai žodžiai:** inovacijos, perdavimas, Europos Sąjunga, Pietryčių Europos šalis

## TECHNOLOGICAL INNOVATIONS IN THE CONTEXT OF CONTEMPORARY CHALLENGES: SUSTAINABILITY AND COMPETITIVENESS

*TECHNOLOGINĖS INOVACIJOS ŠIUOLAIKINIŲ IŠŠŪKIŲ KONTEKSTE: DARNUMAS IR KONKURENCINGUMAS*

**Audrone KVEDARIENE**

Vilnius Gediminas Technical University

**Audronė KVEDARIENĖ**

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

### Summary

*This article is theoretically based, therein the problems relevant and significant for the emerging contemporary society are analysed while operating in the field of innovations. The demands are revealed and opportunities identified in order to solve the problems by the means of public administration improvement.*

*The main emphasis is dedicated to the technological innovations while the intensively ongoing globalization processes are causing their demands. It is shown that in recent globalization circumstances the new challenges and demands expose, in response to them it is indispensable to elaborate and activate innovative practice in consistent direction, especially in the scope of technological progress and high-technologies expansion. In this article it is noticed, that particularly important priority of innovative activity is the initiation, development, dissemination and implementation of the technological innovations. It is highlighted, that by the manner of technological innovations activation and promotion it has to be endeavoured the real implementation of sustainable development objectives, which has to involve all areas of social and economic existence, including science and technological progress, without any exceptions. In this article it is also indicated, that the focused technological innovation introduction and implementation is the base to strengthen the capability to compete successfully in the international markets. In this paper the main provisions to activate technological progress and initiate, development and disseminate technological innovations are described, which are evident in contemporary public administration practice. The guidelines for the public administration improvements are shown, reflecting the demands and opportunities to intensify and activate actions dedicated to the technological innovations.*

*In this article the comparative analysis of theoretical approach designated for the activation and promotion*

### Santrauka

Straipsnis yra teorinio pobūdžio, jame nagrinėjamos šiuolaikinei visuomenei aktualios ir svarbios problemos, kylančios inovacinės veiklos srityje. Atskleisti poreikiai ir parodytos galimybės šias problemas spręsti įvairiomis viešojo valdymo tobulinimo priemonėmis.

Pagrindinis dėmesys yra skiriamas technologinėms inovacijoms, kurių poreikius nulemia vis intensyviau vykstantys globalizacijos procesai. Parodyta, kad šiuolaikinėmis globalizacijos sąlygomis išryškėja nauji iššūkiai ir poreikiai, į kuriuos reaguojant yra būtina kryptingai plėtoti ir aktyvinti inovacinę veiklą, ypač – technologijų pažangos ir aukštųjų technologijų plėtojimo srityje. Straipsnyje pažymėta, kad itin svarbus inovacinės veiklos prioritetas yra būtent technologinių inovacijų inicijavimas, kūrimas, sklaida ir įgyvendinimas. Pabrėžta, kad technologinių inovacijų aktyvinimo ir skatinimo priemonėmis turi būti siekiama realiai įgyvendinti darnios plėtros tikslus, kurie turi būti keliami apimant visas be išimties socialinio ir ekonominio gyvenimo, taip pat mokslo ir technologijų pažangos sritis. Straipsnyje taip pat pažymėta, kad kryptingas technologinių inovacijų kūrimas ir įgyvendinimas yra pagrindas stiprinti gebėjimus sėkmingai konkuruoti tarptautinėse rinkose.

Straipsnyje yra apibūdintos technologijų pažangai aktyvinti ir technologinėms inovacijoms inicijuoti, kurti ir skleisti skirtos esminės nuostatos, kurios pasireiškia šiuolaikiniame viešojo valdymo praktikoje. Parodytos viešojo valdymo tobulinimo gairės, atspindinčios poreikius ir galimybes intensyvinti ir aktyvinti technologinėms inovacijoms skirtą veiklą.

Straipsnyje pateikta technologinių inovacijų aktyvinimui ir skatinimui skirtų teorinių požiūrių

**A. Kvedarienė.** *Technological Innovations in the Context of Contemporary Challenges: Sustainability and Competitiveness* / Technologinės inovacijos šiuolaikinių iššūkių kontekste: darnumas ir konkurencingumas

*of the technological innovations are introduced, it is shown that the possibilities in the public administration practice invoke various theoretical attitudes, which can be applied in developing innovative activities and activating technological progress.*

**Keywords:** *Sustainability, Competitiveness, Innovations, Key Enabling Technologies, Globalization, Transformation*

*Article reviewed*

lyginamoji analizė, parodytos galimybės viešojo valdymo praktikoje remtis įvairiais teoriniais požiūriais, taikytiniais plėtojant inovacinę veiklą ir aktyvinant technologijų pažangą.

**Raktažodžiai:** darnumas, konkurencingumas, inovacijos, didelio poveikio technologijos, globalizacija, transformacija