

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

**Teorinis ir praktinis žurnalas VIEŠASIS ADMINISTRAVIMAS**  
*The theoretical and practical journal PUBLIC ADMINISTRATION*

---

**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 / *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, Dean of High School of Economics, State University, Moscow, Russia*

**D. BIEHL**, *Prof Em Dr, Managing Editor of Foundation Journal for Public Finance, Germany*

**P. BOORSMA**, *Prof Dr, Public Finance Faculty for Public Administration and Public Policy, University of Twente, the Netherlands*

**M. BRINTHALL**, *Executive Director of American Political Science Association, USA*

**E. CHLIVICKAS**, prof. dr., Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacijos prezidentas, Finansų ministerijos mokymo centro direktorius / *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**, *Dr, Director of National School of Public Administration, Poland*

**M. DUGGETT**, *Dr, National School of Government, United Kingdom*

**L. GAJDOSOVA**, *Executive Director of Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe (NISPAcee), Slovakia*

**R. GINEVIČIUS**, prof. habil. dr., Vilniaus Gedimino technikos universiteto rektorius / *Prof Dr Habil, Rector of Vilnius Gediminas Technical University, Lithuania*

**L. YIU**, *Dr, President of Centre for Socio-Economic Development, Switzerland*

**E. JANČIAUSKAS**, prof. habil. dr., Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija / *Prof Dr Habil, The General Jonas Zemaitis Military Academy of Lithuania*

**B. LEIDHAMMAR**, *Prof, Division for Business and Economics, Karlstad University, Sweden*

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

**A. MARČINSKAS**, prof. habil. dr., Vilniaus universiteto katedros vedėjas / *Prof Dr Habil, Chair of Department, Vilnius University, Lithuania*

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

**S. PUŠKORIUS**, prof. habil. dr., Mykolo Romerio universiteto katedros vedėjas / *Prof Dr Habil, Chair of Department, Mykolas Romeris University, Lithuania*

**A. ROSENBAUM**, *Prof Dr, President of IASIA (International Association of Schools and Institutes of Administration), Brussels, Belgium, Director of Institute for Public Management and Community Service, Florida International University, USA*

**R. SANER**, *Professor, Basle University, Director of Diplomacy Dialogue, CSEND, Geneva, Switzerland*

**A. SEILIUS**, prof. habil. dr., Klaipėdos universitetas / *Prof Dr Habil, Klaipeda University, Lithuania*

**A. TEMMES**, *Finish Institute of Public Management, Finland*

**K. TOLO**, *Dr, Executive Director, National Association of Schools of Public Affairs and Administration (NASPAA), USA*

**A. VELIČKA**, Lietuvos viešojo administravimo instituto direktorius / *Director of Lithuanian Institute of Public Administration, Lithuania*

**B. WOOLDBRIDGE**, *Prof Dr, Department of Political Science and Public Administration, Virginia Commonwealth University, USA*

---

**Redakcija / Editorial Staff:**

Atsakingoji sekretorė / *Executive Secretary:*

**I. Ališauskaitė**

Kalbos redaktorė / *Language Editor:*

**M. Vosyliūtė**

Dizainerė / *Designer:*

**M. Petrovič**

**Redakcijos adresas / Address**

Birutės g. 56 / *Birutes St. 56*

LT-08110 Vilnius, Lietuva / *Lithuania*

tel./phone: +370 5 272 4384

faks./fax: +370 5 272 1637

el.paštas/E-mail: fmmc@fmmc.lt



Žurnalas „Viešasis administravimas“ įtrauktas į mokslines tarptautines duomenų bazines 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 / CONTENTS

### VYRIAUSIŲJŲ REDAKTORIŲ ŽODIS

*FOREWORD OF EDITORS IN CHIEF* ..... 4

### EUROPOS SAJUNGA: PLĖTRA IR NAUJI IŠŠŪKIAI

*THE EUROPEAN UNION: DEVELOPMENT AND NEW CHALLENGES*

**T. Razauskas.** Europos Sąjungos ekonomika: aktualios problemos ir raidos perspektyvos  
*Economy of the European Union: Topical Problems and Evolution Prospects* .....6

**M. Plakys.** Investiciniai fondai Europos Sąjungos ekonominėje erdvėje: valstybių politika  
*Investment Funds in the Economic Area of European Union: State Policy* ..... 22

### VIEŠOJI VADYBA: EKONOMINIAI SPRENDIMAI LIETUVOJE IR LENKIJUJE

*PUBLIC MANAGEMENT: ECONOMIC DECISIONS IN LITHUANIA AND POLAND*

**V. Vengrauskas, Z. Gineitienė, K. Šerpytis, J. Girdenis.** Smulkiojo ir vidutinio verslo įmonių vaidmuo Lietuvos viešųjų pirkimų rinkoje  
*The Role of Small and Medium-Sized Enterprises in the Lithuanian Public Procurement Market* ..... 29

**B. Filipiak.** Investment Expenditures of Polish Local Government Units as an Element of Promoting their Development  
*Lenkijos vietos savivaldos institucijų investicinės išlaidos – plėtrą skatinantis veiksnys* ..... 36

**M. Dylewski.** The Influence of Decision Making at Local Government Units on their Financial Situation  
*Vietos savivaldos institucijų sprendimų priėmimo įtaka jų finansinei būklei* ..... 43

### VADYBOS TEORIJA IR PRAKTIKA: NAUJI POŽIŪRIAI IR SPRENDIMAI

*MANAGEMENT THEORY AND PRACTICE: NEW APPROACHES AND DECISIONS*

**B. Melnikas.** Visuomenės raida: naujos mokslinio pažinimo bei valdymo tobulinimo galimybės  
*Evolution of the Society: the New Directions for Scientific Research and for the Improvement of Governance* ..... 49

**N. Paliulis, J. Jakaitis.** Miestų plėtra ir elektroninė valdžia  
*City Development and E-Government* ..... 61

**E. Chlivickas, N. Petrauskaitė.** Viešojo sektoriaus valdymo tobulinimas plėtojant aukštąsias technologijas  
*Development of High Technologies by Improvement of Public Sector Management* ..... 69

## VYRIAUSIŲJŲ REDAKTORIŲ ŽODIS

---

Gerbiamieji skaitytojai!

Šis žurnalo „Viešasis administravimas“ numeris išaina mūsų visuomenėje ir gyvenime prasidedant svarbioms permainoms, kurias lemia daug įvairių priežasčių. Paminėtini per kelis pastaruosius mėnesius pasaulyje ir Lietuvoje išryškėję ryškūs ekonominės padėties pokyčiai: prasidėjęs pasaulio ekonomikos nuosmukis bei finansų sistemos krizės apraiškos nulemia naujus iššūkius, tarp jų – viešosios vadybos ir administravimo bei valstybės tarnybos tobulinimo, efektyvinimo ir veiklos plėtojimo srityse.

Ekonomikos nuosmukio bei pasaulio finansų sistemos krizės tikėtino tolesnio pagilėjimo sąlygomis teks naujai suvokti ir tinkamai įvertinti socialinės ekonominės raidos perspektyvas, iškelti naujus prioritetus ir įgyvendinti naujo tipo sprendimus bei priemones, skirtas krizės prevencijai ir pačios krizės sukeliams neigiamoms socialinėms ekonominėms pasekmėms pašalinti. Akivaizdu, kad tokioje situacijoje kryptingas viešosios vadybos ir administravimo tobulinimas bei valstybės tarnybos efektyvinimas įgautų ypatingą svarbą.

Naujai išrinktam Lietuvos Respublikos Seimui ir naujai Vyriausybei teks spręsti daug sudėtingų klausimų, apimančių visas socialinės ekonominės raidos, kultūros bei mokslo ir technologijų pažangos sritis. Nekyla abejonių, kad tarp aktualioms problemoms spręsti skirtų sprendimų, ypač strateginių, svarbiausiais laikytini tie, kurie nukreipti į žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos sukūrimą bei plėtojimą. Tokių sprendimų prioritetai – spartus darbo našumo ir produktyvumo didėjimas, veiklos efektyvinimas bei kokybės gerinimas visuose socialinio ir ekonominio gyvenimo sektoriuose, numatant ypatingą dėmesį skirti naujų veiksmingų technologijų ir organizacinių formų kūrimui, skleidimui ir įgyvendinimui įvairiose gamybos srityse, paslaugų sektoriuje, taip pat valstybės valdyme bei viešajame administravime.

Plėtojant žiniomis grindžiamą visuomenę ir žinių ekonomiką išskirtinis dėmesys tenka žmogiškųjų išteklių ugdymui bei jų vadybos tobulinimui. Aki-

vaizdu, kad artimiausiu metu būtina iš esmės patobulinti visą žmogiškųjų išteklių ugdymo, jų raidos bei vadybos sistemą, prioritetą teikiant tam, kad būtų gerokai padidintas ir sustiprintas žmogiškųjų išteklių kūrybingumo, inovatyvumo, taip pat profesionalumo ir kitų kompetencijų potencialas.

Siekiant, kad krizės prevencija būtų sėkminga ir kad žiniomis grindžiama visuomenė bei žinių ekonomika pasižymėtų sparčia plėtote, turi būti visapusiškai skatinama vis gilesnė integracija Europos Sąjungos mastu. Pažymėtina, kad naujų iššūkių kontekste kaip tik Europos dimensija turėtų būti suvokiama kaip išskirtinai reikšminga tolesnei socialinei ir ekonominei raidai bei viešosios vadybos ir administravimo tobulinimui, tuo labiau kad esminiai pokyčiai šiuolaikinės visuomenės gyvenime yra tvirtai sietini su tolesne Europos Sąjungos raida.

Šiame žurnalo numeryje skelbiamų publikacijų tematika apima šiuolaikinės visuomenės, jos gyvenimo bei raidos, taip pat viešosios vadybos ir administravimo tobulinimo prioritetus. Skelbiamuose straipsniuose daug dėmesio skirta ir socialinei ekonominei situacijai bei pokyčių tendencijoms Europos Sąjungoje apskritai, ir specifinėms problemoms, kylančioms plėtojant viešojo sektoriaus ekonomiką, taip pat ir naujiems požiūriams į vadybą ir administravimą bei į mokslinius tyrimus vadybiniu aspektu.

Kitos šio žurnalo numerio straipsnių temos – galimybės plėtoti viešojo ir verslo sektorių sąveiką, miestų plėtrai būdingų procesų valdymas, taip pat kai kurie viešojo sektoriaus ekonomikos ir vadybos ypatumai Lenkijoje.

Tikimės, kad šio „Viešojo administravimo“ žurnalo numerio straipsniai yra naudingi ir įdomūs ne tik siekiant išsamiau pažinti ir naujai įvertinti šiuo metu vykstančius socialinės ekonominės raidos procesus, bet ir inicijuojant naujas idėjas ir konkrečius projektus, skirtus viešajai vadybai ir administravimui tobulinti atsižvelgiant į gana sudėtingą ekonominę situaciją bei naujus mūsų visuomenei kylančius iššūkius.

Sėkmės Jums, gerbiamieji skaitytojai!

## FOREWORD OF EDITORS IN CHIEF

---

Dear Reader,

The present volume of the "Viešasis administravimas" (Public Administration) Journal is being issued facing the beginning of serious changes in our society and lives conditioned by numerous reasons of a different origin. The said reasons embrace the significant changes of the economical situation having happened both worldwide and in Lithuania throughout the several recent months: the beginning of the global economic recession and manifestations of the financial crisis are factors determining new challenges, including those related to improvement, increasing efficiency and developing activities of public management and administration as well as civil service.

Facing the conditions of the economical recession and the anticipated further intensification of the global financial system crisis, it becomes inevitable to understand anew and to assess adequately the prospects of further social-economical development, to distinguish new priority spheres and to implement new kinds of decisions as well as measures directed at crisis prevention and elimination of the negative social-economical effects of the crisis. Obviously, purposeful improvement of public management and public administration as well as increasing the efficiency of civil service is gaining special importance under the aforementioned conditions.

The newly-elected Seimas (Parliament) and Government of the Republic of Lithuania will have to solve numerous complicated issues embracing all the spheres of social-economical development, cultural, scientific and technological progress. Without doubt, decisions oriented towards elaboration and development of a knowledge society and knowledge economy are regarded as crucial among all the decisions related to solving significant issues, especially strategic decisions. The priority spheres while making such decisions are rapid growth in working efficiency and productivity, increasing efficiency and quality in all the sectors of social and economic life with attempts to pay special attention to developing new efficient forms of technology and organisation, their dissemination and implementation in different production spheres and service sectors as well as government of the state and public administration.

Paying special attention to human resources administration and improving human resources management is typical of a knowledge-based society and knowledge economy development: obviously, the entire system of human resources elaboration, development and manage-

ment is in need of instant improving giving priority to significant increasing and strengthening of the potential related to human resources creativity, innovativeness, professionalism and other competences.

In order to make crisis prevention a successful activity and to achieve rapid development of a knowledge-based society as well as knowledge economy, versatile promotion of ever-increasing integration is necessary in the European Union. Notably, it is namely the European dimension that should be conceived as a factor of exceptional significance precisely in the context of new challenges for further social-economical development and for improvement of public management and public administration, moreover that essential changes in the contemporary society's life should be connected inseparably with further development of the European Union.

The topics of the publications included in the present volume of the journal are oriented directly towards the priority spheres of the contemporary society, its life and development, as well as towards those related to improvement of public management and administration: the authors of the articles published pay considerable attention to both the social-economic situation and the trends of the changes taking place in the European Union in general, as well as to specific issues evolving from the development of public sector economy and from the new attitudes towards management and administration and towards management-related scientific research.

Besides, the present volume of the journal presents materials intended for disclosing the possibilities to develop the interaction between the public sector and the business sector, materials on issues related to managing processes characteristic of city development as well as materials intended to familiarise specialists of our country with some of the peculiarities related to public sector economy and management in Poland.

We hope that the materials included in the present volume of the Public Administration Journal will be of use and interest to you, not only in order to invoke a deeper and wider acquaintance and more modern evaluations of the ongoing social-economical development processes, but also in initiation of new ideas and particular projects intended to improve public management and administration with regard to the rather complicated economical situation and to the emerging new challenges for our society.

We wish you success, dear readers!

# EUROPOS SAJUNGOS EKONOMIKA: AKTUALIOS PROBLEMOS IR RAIDOS PERSPEKTYVOS

## *ECONOMY OF THE EUROPEAN UNION: TOPICAL PROBLEMS AND EVOLUTION PROSPECTS*

**Tomas RAZAUSKAS,**

Vilniaus Gedimino technikos universitetas,  
Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija

**Tomas RAZAUSKAS,**

Vilnius Gediminas Technical University,  
Chancellor of the Government of Republic of Lithuania

### **Santrauka**

Publikacijoje nagrinėjama ES raidos perspektyva augančios infliacijos ir lėtėjančios ekonomikos akivaizdoje, kai visas pasaulis, išryškėjęs destruktvyviai finansinei krizei, patiria ciklinį ekonomikos nuosmukį. Publikacija parašyta siekiant nustatyti ES ir Lietuvos ekonominės sistemos veikimo erdvę ir nupiešti ateities tendencijas.

Netenka abejoti Europos Sąjungos kaip tarptautinio regiono svarba, nes ji sukuria didžiausią dalį pasauliniame BVP. Reaguoti į besikeičiančius visuotinius procesus galima pasitelkus įvairias priemones, bet didžiausia reikšmė tenka fundamentalioms ekonomikos valdymo koncepcijoms – monetarinei ir fiskalinei politikai.

Tuo tikslu Europos Sąjunga reformuoja savo biudžetą orientuodamasi į sritis, sukuriančias didesnę pridėtinę vertę, kartu siekdama tolygesnio regionų išsivystymo. Verta paminėti, kad ES fiskalinę politiką įgyvendina ganėtinai ribotai, nes jos biudžetas visuomet turi būti subalansuotas ir vykdomas neatsižvelgiant į ciklinius svyravimus. Tačiau statistiniai tyrimai parodė, kad koreliacija tarp infliacijos ir ES finansinės paramos šalyse narėse yra tiesiogiai priklausoma.

Atsižvelgiant į ES fiskalinės politikos ribotumą, vienintelė reali priemonė adekvačiai reaguoti į aktualius procesus ir ateities perspektyvas lieka Europos centrinio banko vykdoma monetarinė politika. Tačiau čia taip pat susiduriama su prieštariniais procesais. Visoje ES įsivyravo gana didelė infliacija, ir siekdamas ją įveikti Europos centrinis bankas nustatė vieną aukščiausių palūkanų normų nuo 2000 m., nors tuo tarpu pats ekonomikos augimas yra stipriai sulėtėjęs.

Ištyrus minėtus faktus publikacijoje prieita prie dar vienos išvados: didžioji dalis monetarinės politikos tenka europiniam valdymo lygmeniui, o fiskalinės politikos priemonės lieka nacionalinių valstybių prerogatyva.

Straipsnis recenzuotas

### **Summary**

*An EU development prospect provided in the article in a background of the problematic situations of growing inflation and economical recession is very significant presently, when the entire world, having faced a destructive financial crisis, is experiencing a cyclical economical downturn. The publication is written with the purpose to determine the operating domain of the EU and Lithuanian economical systems and to draw a trend of the future.*

*The importance of the European Union as a global region cannot be questioned having assessed the fact that the EU creates the highest part of world's GDP and is among the main partners of global trade.*

*We can react to the changing global and local-level processes in different ways, but the main role belongs to the fundamental economical management concepts, i.e. monetary and fiscal policies.*

*For the above reasons, the European Union is reforming its budget trying to orient its financial support to the areas that generate a higher value added and is seeking a more cohesive regional development. It is worth while mentioning that the EU is quite limited in implementation of its fiscal policy, as the EU budget must be balanced and implemented independently from cyclical fluctuations. Nevertheless, statistical research indicates that the correlation between inflation and the EU financial support provided to its member states has a direct relationship.*

*Having evaluated the limited character of the EU fiscal policy, the only real instrument that could allow an adequate reaction to the significant processes and future prospects is the monetary policy carried out by the European Central Bank. Nonetheless, here we have contradictory processes, too. A sufficiently high level of inflation has settled all over the EU, and the European Central Bank has set one of the highest interest rates since 2000 in order to combat it, although economical growth itself has significantly slowed down.*

*The above findings of the publication allow drawing one more conclusion, i.e. even though the main part of the monetary policy is managed on the "European" level of government, the instruments of fiscal policy still remain a national-level competence of the member-states.*

# INVESTICINIAI FONDAI EUROPOS SAJUNGOS EKONOMINĖJE ERDVĖJE: VALSTYBIŲ POLITIKA

## INVESTMENT FUNDS IN THE ECONOMIC AREA OF EUROPEAN UNION: STATE POLICY

**Modestas PLAKYS,**

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

*Modestas PLAKYS,*

Vilnius Gediminas Technical University

### Santrauka

Šiuolaikinėje ekonomikoje didelį vaidmenį įgauna investiciniai fondai ir jų veikla. Investicinių fondų veiklai plėtoti skiriamas didelis dėmesys tiek Europos Sąjungoje apskritai, tiek ir atskirose valstybėse. Valdomo investicinių fondų turto apimtims viršijus bendrąją Europos Sąjungos vidaus produktą, išryškėjo pagrindiniai investicinių fondų valdymo, paskirstymo ir administravimo centrai: Liuksem-burgo Didžioji Kunigaikštystė ir Airijos Respublika. Liuksemburgo Didžioji Kunigaikštystė, pasižymėdama tvarkinga ir centralizuota teisine baze, mokestinėmis lengvatomis, kompetencijos sutelkimu ir modernių technologijų taikymu, aktyviai siekia ir kartu išlaiko pagrindinės investicinių fondų valstybės platinimos vaidmenį Europoje. Užsienio, ypač JAV, bendrovių sprendimas pasirinkti Liuksemburgą kaip valdomų fondų paskirstymo Europai centrą įrodo, kad Europos Sąjungos finansų investicijų teisė veikia sėkmingai ir skatina tobulą konkurenciją rinkoje. Formuojantis šiuolaikinei investicinių fondų ES tradicijai, itin svarbus laikytinas Liuksemburge priimtas naujas Specializuotų investicinių fondų įstatymas (Law on Specialized Investment Funds), kuris paskatino rizikingų investicinių fondų atsiradimą investicinių fondų rinkoje. Tikimasi, kad augimo tendencija išsilaisvins ir ateityje, nes alternatyvių investicinių fondų valdymo ir administravimo reikalavimai sušvelnėjo, o platinimas palengvėjo.

Nepaisant to, kad investicinių fondų veikloje nuolat atsiranda daug naujų pokyčių, prekybos sistemos, taikomos visų vertybinių popierių, cirkuliuojančių rinkoje, ir investicinių fondų valdymo srityse, išlieka vienos svarbiausių, siekiant užtikrinti abipusį teisingą atsiskaitymą tarp abiejų prekybos šalių (pirkėjų ir pardavėjų). O rinkos dalyviams didžiausią įtaką renkantis elektroninę prekybos sistemą Europoje turi sąnaudų mažinimo veiksnys. Atliktų tyrimų duomenimis, maždaug du trečdaliai visų JAV ir Europos akcijų valdymo bendrovių kasmet patiria didelių išlaidų vykdydamos sandorius tarptautinėse finansų rinkose. Pažymėtina, kad per didelę centrinių depozitoriumų koncentracija Europoje mažina Europoje valdomų investicinių fondų konkurencingumą tarptautinėje rinkoje. Siekiant suvienodinti investicinių fondų platinimo, administravimo ir valdymo sąlygas, ES patvirtinta MiFID direktyva. Padidintas konkurencijos finansų ir kapitalo rinkose lygis, sudarytos vienodos prekybos, pavedimų vykdymo, investuotojų apsaugos sąlygos, kurios užtikrina tolesnę ir tolygesnę investicinių fondų ES plėtrą.

Straipsnis recenzuotas

### Summary

Recently investment funds have gained a significant impact on modern international economy. Solid attention to the investment funds industry is common not only in the EU, but also in separate developed countries. When the assets under management of investment funds exceeded the total GDP in the EU, the largest centres of investment funds administration, distribution and management were clarified: the Grand Duchy of Luxembourg and the Republic of Ireland. The Grand Duchy of Luxembourg is the main investment funds distribution centre in Europe because of a centralised law system, tax rebates for the corporate clients, attractiveness for higher competence workers and usage of new modern technologies in investment funds management and accounting companies. EU investment laws and directives are prepared in a qualified way as the foreign assets management companies are eager to choose Luxembourg as the main funds, shares or units distribution centre in Europe for having attractive European-distribution advantages. The Law of Specialised Investment Funds accepted in Luxembourg is one of the greatest steps to launch more alternative investment funds. It has reduced the requirements for assets management and administration of alternative investment funds. Furthermore, the rules for distribution of riskier investment funds were mitigated. Despite the fact that there are numerous sophisticated changes in investment funds activities, the trade systems are the most important to guarantee the correct and fair settlement between both the sides – the buyer and the seller. The highest advantage when choosing the right trade system is considered to be the cost saving factor, as according to the made market research almost 2 of 3 US and European assets management companies pay annually significant amounts of money for international settlement services. It is worth mentioning that too great concentration of central depositories in the EU is reducing the competitive advantage of European assets management companies in international financial markets. It was agreed on the common Directive of Financial Markets Instruments in the European Union that equal market conditions for all financial market participants will be ensured and the competition level between separate providers of financial services improved. It will possibly ensure a higher level of efficiency of EU assets management companies and will increase the competitiveness of European companies in international financial markets.

# SMULKIOJO IR VIDUTINIO VERSLO ĮMONIŲ VAIDMUO LIETUVOS VIEŠŪJŲ PIRKIMŲ RINKOJE

## THE ROLE OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN THE LITHUANIAN PUBLIC PROCUREMENT MARKET

Vytautas VENGRAUSKAS, prof. habil. dr.,

Zina GINEITIENĖ, doc. dr.,

Karolis ŠERPYTIS,

Juozapas GIRDENIS,

Vilniaus universitetas

Vytautas VENGRAUSKAS, Prof Dr Habil,

Zina GINEITIENE, Assoc Prof Dr,

Karolis SERPYTIS,

Juozapas GIRDENIS,

Vilnius University

### Santrauka

Mokslinėje literatūroje vis plačiau ir išsamiau nagrinėjamas smulkus ir vidutinio verslo (SVV) sektorius, visame pasaulyje atliekami įvairūs verslininkystės ir SVV įmonių empiriniai tyrimai. Tačiau labai trūksta tyrimų, nagrinėjančių SVV sektorius (ir atskirų jo grupių pagal įmonių dydį: mikroįmonių, smulkių, vidutinių įmonių) bei stambių įmonių padėtį ypač sparčiai Lietuvoje besiplėtojančioje viešųjų pirkimų rinkoje. Šiame straipsnyje pateikiami autorių 2007 m. atliktos studijos rezultatai.

Atlikta SVV įmonių ir stambių įmonių dalyvavimo Lietuvos viešųjų pirkimų rinkoje 2004–2006 metais rezultatų analizė leidžia suformuluoti šias išvadas:

- ◆ SVV įmonių dalyvavimas viešųjų pirkimų rinkoje teikia vidinę ir išorinę naudą: *vidinę* naudą – perkančiosioms organizacijoms; *išorinę* naudą – šalies ūkiui ir visuomenei.
- ◆ Išskirtinos tokios SVV įmonių dalyvavimo viešuosiuose pirkimuose vidinės naudos (perkančiosioms organizacijoms) sritys: mažesnė prekių ir paslaugų kaina, geresnė prekių ir paslaugų kokybė, lankstumas ir specializacija.
- ◆ Nagrinėjant SVV įmonių dalyvavimo viešuosiuose pirkimuose teikiamą išorinę naudą šalies ūkiui ir visuomenei, išskirtinos tokios pagrindinės sritys: konkurencijos skatinimas, inovacijų kūrimas ir skleidimas, gyventojų užimtumo didinimas, ekonomikos augimas.
- ◆ Viešųjų pirkimų taisyklės ir kiti veiksniai, padėję vertinant bendrai, neiškraipo konkurencijos viešųjų pirkimų rinkoje. Tai reikštų, kad įmonė, kuri sugeba gauti daugiau užsakyimų ne viešųjų pirkimų rinkoje, sugebės jų gauti ir viešųjų pirkimų rinkoje, nepaisant jos dydžio.
- ◆ Dalyvavimo viešuosiuose pirkimuose išlaidos yra viena iš klūčių SVV sektoriui pasiekti dar geresnių rezultatų viešuosiuose pirkimuose.
- ◆ Kaip rodo VŠĮ Centrinės projektų valdymo agentūros administruojamo kompiuterinės įrangos ir kanceliarinių prekių pirkimo per Centrinę perkančiąją organizaciją 2007–2008 m. rezultatai, daugiausia šio naujo pirkimo būdo konkursų laimi smulkios įmonės (45 % nuo sudarytų sutarčių vertės) ir vidutinės įmonės (47 %). Stambių tiekėjų sudarytų pirkimo sutarčių vertė tesiekė 8 %.

### Summary

*Small and medium-sized enterprises (SME) have become a popular scientific research object recently, and various entrepreneurship and SME empirical research is performed worldwide. Nevertheless, there is shortage of scientific research, which would analyse SME roles in the rapidly-growing Lithuanian public procurement market.*

*The current article contains a presentation of the results obtained from a research study performed by the authors in 2007.*

*The conclusions described below are drawn based on the analysis of SME participation in Lithuanian public procurement market results of the period of 2004–2005:*

- ◆ *The benefits of SME sector participation in public procurement can be divided into benefits for the purchasing organisation and benefits for economy and the society.*
- ◆ *The benefits for the purchasing organisation are lower costs of goods and services, a better quality, flexibility and specialisation.*
- ◆ *The benefits for economy and the society are competition growth in the market, innovation, lower unemployment rates, and growth of the economy.*
- ◆ *On the general assessment of the public market, a conclusion can be drawn that public procurement rules and other factors do not distort competition in the public procurement market. It means that if a SME company is competitive in the market it will also be competitive in the public procurement market irrespective of the company size.*
- ◆ *The main disadvantage of the SME sector is relatively high costs for participation in the public procurement market.*
- ◆ *The Central Purchasing Organisation (CPO) controlled by the Central Project Management Agency began activity as a public procurement electronic directory in September 2007. The results of computer equipment and office supplies purchases via the CPO during the period of 2007–2008 indicate that the most part of the contract winners are small enterprises (45% of the total procurement value), and medium-sized enterprises (47% of the total procurement value).*



# INVESTMENT EXPENDITURES OF POLISH LOCAL GOVERNMENT UNITS AS AN ELEMENT OF PROMOTING THEIR DEVELOPMENT<sup>1</sup>

*LENKIJOS VIETOS SAVIVALDOS INSTITUCIJŲ INVESTICINĖS IŠLAIDOS – PLĖTRĄ SKATINANTIS VEIKSNYS*

**Beata FILIPIAK**, Prof PhD,  
Szczecin University, Poland

**Beata FILIPIAK**, prof. dr.,  
Ščecino universitetas, Lenkija

## Summary

*The present article analyses allocation of investment expenditures at Polish local governmental units. Investment expenditures are considerable as an element of promoting development among the said units. The purpose of the considerations is to perform an analysis of investment policy extent at local governmental units, perceived through the prism of investment expenditures and their results from the developmental point of view.*

*The article contains a presentation of the significance of investment as a factor of local government units' development. In particular, it points out features of investment expenditures connected with desirable development effects. Afterwards, it shows methodical assumptions accepted for an analysis of the structure of investment expenditures used for development of local government units. On the basis of the methodical assumptions accepted, the author provides an analysis of investment expenditures and evaluates them. The final part of the considerations is an evaluation of premises for allocation of investment expenditures with a particular position related to criteria like inclination to bearing investment expenditures by local governmental units and pointing out independent factors present at local government units determining the extent of investment expenditures.*

## Santrauka

Straipsnyje nagrinėjamas investicinių išlaidų paskirstymas Lenkijos vietos savivaldos institucijose. Investicinės išlaidos svarbios kaip veiksnys, skatinantis minėtų institucijų plėtrą. Autorės tikslas – išanalizuoti vietos savivaldos institucijų investicinės politikos mastą, remiantis jų investicinėmis išlaidomis bei pasiektais rezultatais plėtros srityje.

Straipsnyje pabrėžiama investicijų kaip veiksnio, lemiančio vietos savivaldos institucijų plėtrą, svarba. Pirmiausia aprašomas investicinių išlaidų, susijusių su pageidaujama plėtros rezultatais, pobūdis. Pateikiamos metodinės prielaidos, kuriomis vadovaujama analizuojant investicinių išlaidų, skirtų vietos savivaldos institucijų plėtrai skatinti, struktūrą. Šių metodinių prielaidų pagrindu autorė analizuoja ir vertina investicines išlaidas. Vertinamos investicinių išlaidų paskirstymo galimybės, ypač atsižvelgiama į vietos savivaldos institucijų polinkį investicinėms išlaidoms, nurodomi vietos savivaldos institucijose pasireiškiantys savarankiški veiksniai, lemiantys investicinių išlaidų apimtį.

# THE INFLUENCE OF DECISION MAKING AT LOCAL GOVERNMENT UNITS ON THEIR FINANCIAL SITUATION<sup>1</sup>

## *VIETOS SAVIVALDOS INSTITUCIJŲ SPRENDIMŲ PRIĖMIMO ĮTAKA JŲ FINANSINEI BŪKLEI*

**Marek DYLEWSKI**, PhD,  
Szczecin University, Poland

**Marek DYLEWSKI**, dr.,  
Ščecino universitetas, Lenkija

### Summary

*Making and realisation of different-kind decisions is essential for the existence of every organisation, especially the ones oriented towards realisation of socially significant actions. Almost every decision having a lower or higher significance for the functioning of a local governmental unit demands considering numerous issues and related premises prior to making it. Every problem has its own features related to the specific value hierarchy. Making decisions at local government units in the process of planning and budgeting has a direct influence on their financial situation. The article contains a definition of the fundamental premises regarding the ways and methods of decision making having direct influences on the future financial state at a local government unit. The article was based on the research carried out at several hundred local government units.*

### Santrauka

Sprendimų priėmimas ir įgyvendinimas yra labai svarbi aplinkybė, turinti įtakos kiekvienos organizacijos veiklai, ypač kai kalbama apie visuomenei svarbių tikslų siekimą. Beveik kiekvienas sprendimas, mažiau ar daugiau svarbus vietos savivaldos gyvavimui, prieš jį priimančiam verčia atsižvelgti į įvairialypes problemas ir su jų sprendimu susijusias sąlygas. Kiekviena problema yra savita, susijusi su išskirtinių vertybių hierarchija. Sprendimų priėmimas vietos savivaldos institucijose planuojant ir skirstant biudžetą turi tiesioginės įtakos jų finansinei padėčiai. Straipsnyje apibrėžiami pagrindiniai sprendimų priėmimo būdai ir metodai, kai sprendimai turi tiesioginės įtakos vietos savivaldos institucijos finansinei padėčiai ateityje. Autorius remiamasi tyrimo, atlikto keliuose šimtuose vietos savivaldos vienetų, duomenimis.

# VISUOMENĖS RAIDA: NAUJOS MOKSLINIO PAŽINIMO BEI VALDYMO TOBULINIMO GALIMYBĖS

## *EVOLUTION OF THE SOCIETY: THE NEW DIRECTIONS FOR SCIENTIFIC RESEARCH AND FOR THE IMPROVEMENT OF GOVERNANCE*

**Borisas MELNIKAS**, prof. habil. dr.,

Vilniaus Gedimino technikos universitetas,

Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacijos Akademinės tarybos pirmininkas

### Santrauka

Publikacija yra skirta naujam ir netradiciniam požiūriui į visuomenės ir jos raidos mokslinį pažinimą bei įvairiuose politinio, socialinio, ekonominio gyvenimo, kultūros bei technologijų pažangos sektoriuose vykstančių raidos procesų valdymo tobulinimą.

Naujų ir netradicinių požiūrių paieškos ir įgyvendinimo prasmė yra ta, kad šiuolaikinė visuomenė pasižymi didžiule jos raidos procesų bei pokyčius lemiančių veiksnių ir iššūkių įvairove ir sudėtingumu. Tradiciniai požiūriai savo prigimtimi dažnai riboja galimybes adekvačiai pažinti itin sudėtingus raidos procesus ir panaudoti tinkamus valdymo būdus. Be to, visuomenės ir jos raidos pažinimas yra išskirtinai reikšminga tiek mokslinių tyrimų, tiek ir įvairiausių praktinių darbų sritis. Šios srities svarbą lemia nuolat pasireiškiantys poreikiai tobulinti visuomenės raidos procesų vadybą, pirmiausia atsižvelgiant į šiuolaikinius globalizacijos reiškinius, žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimąsi, sparčią mokslo ir technologijų pažangą, naujų konfliktų ir prieštaravimų raišką šiuolaikiniame pasaulyje, taip pat į itin sudėtingus socialinius ir ekonominius pokyčius Europos Sąjungoje.

Poreikiai tobulinti visuomenės raidos procesų vadybą atsižvelgiant į naujausius iššūkius ir reikalavimus sąlygoja būtinumą išplėsti tradicinius požiūrius ne tik į pačią visuomenę ir jos raidą, bet ir į valdymo sprendimų parengimo, priėmimo bei įgyvendinimo logiką. Visuomenės raidos procesų vadyboje būtina gerokai didesniu mastu nei įprasta atsižvelgti į daugelį veiksnių ir aplinkybių, kurios tradicinėje visuomenės raidos vadybos praktikoje iš esmės buvo ir tebėra ignoruojamos.

Iš ypatingo dėmesio reikalaujančių veiksnių ir aplinkybių gali būti pažymėtini tie, kuriuos įvertinant visuomenės raidos vadyboje būtų galima adekvačiai atsižvelgti į įvairias *iracionalumo* apraiškas, taip pat *materialistinių ir nematerialistinių pradų bei požiūrių ir sampratų darnos* poreikius. Siekiant tinkamai įvertinti tokius veiksnius ir aplinkybes, vadybos praktikoje galėtų būti kur kas įvairiapusiškiau taikomi tie realybės pažinimo ir sprendimų priėmimo bei įgyvendinimo metodai ir modeliai, kurie tradiciškai yra taikomi srityse, pasižyminčiose

*emocijų bei emocinių poveikių į žmones* išskirtiniu reikšmingumu pirmiausia įvairiose *kūrybinės veiklos*, taip pat *menos* srityse. Tokio tipo metodų ir modelių pritaikymas ir platus panaudojimas visuomenės raidos vadyboje apskritai galėtų būti gana svarbi prielaida pasiekti aukštesnį vadybos efektyvumo lygį.

Taigi siekiant šiuolaikinės visuomenės ir jos raidos valdymo tobulinimo, būtina įsigilinti į galimybes išsamiau ir plačiau atsižvelgti į įvairias *racionalumo ir iracionalumo*, taip pat *materialistinių, nematerialistinių bei metafizinių* požiūrių nulemiamas aplinkybes, į daugybę veiksnių, išreiškiančių *emocijų bei emocinių poveikių* svarbą ir reikšmingumą.

Siekiant iš esmės pagilinti šiuolaikinės visuomenės ir jos raidos pažinimą, taip pat patobulinti joje vykstančių pokyčių valdymą adekvačiai naujesiems iššūkiams, yra tikslinga įvairiuose politinio, socialinio, ekonominio gyvenimo, kultūros bei technologijų pažangos sektoriuose vykstančių raidos procesų nagrinėjimui taikyti tuos požiūrius, sąvokas ir tyrimų būdus, kurie tradiciškai taikomi tik *specifinėse kūrybinės ir meninės veiklos srityse*, tarp jų – *muzikos meno ir muzikinio gyvenimo* srityse.

Muzikos meno, muzikinės kūrybos ir muzikinio gyvenimo sritims būdingi *melodijos, harmonijos, ritmo, tembro*, taip pat *kompozicijų, jų tipų, muzikos kūrinių formų bei stilių ir jų kaitos*, kaip ir kitomis sąvokomis apibūdintini požymiai, raidos dėsningumai bei jų raiškos logika gali būti pritaikomi nagrinėjant daugelį politinio, socialinio, ekonominio gyvenimo, kultūros ir technologijų pažangos sričių. Toks požiūris sudaro prielaidas visiškai naujai suvokti visuomenės ir jos raidos pažinimo prasmę bei galimybes ir išplėtoti naują perspektyvą šios tematikos mokslinių ir praktinių darbų kryptį.

Tokia šiuolaikinės visuomenės ir jos raidos pažinimui pagilinti bei valdymui patobulinti skirtų darbų kryptis atveria galimybes *visos* visuomenės mastu tinkamai atsižvelgti į racionalumo bei iracionalumo, emocijų bei emocinių poveikių, taip pat kitas aplinkybes, kurioms kiek didesnis dėmesys iki šiol buvo skiriamas tik specifinėse kūrybinės ir meninės veiklos srityse. Beje, ši kryptis atveria daug galimybių *kokybiškai naujai* plėtoti mokslinius tyrimus

daugelyje šiuolaikinės visuomenės ir jos raidos mokslinio pažinimo sričių, išryškinant iš esmės naujas tematikas vadybinio, sociologinio, psichologinio profilio ir kituose moksliniuose tyrimuose.

Publikacija kaip tik ir yra skirta minėti darbų kryptį apibūdinti. Akivaizdu, kad tolesnis dėmesys minėti kryptims priskirtiniems darbams yra vertintinas kaip svarbi prielaida giliau pažinti visuomenėje vykstančius procesus ir patobulinti jų vadybą.

Straipsnis recenzuotas

---

### Summary

*The publication is devoted to a new and non-traditional attitude to scientific knowledge of the society and its development, as well as to the improvement of management of development processes taking place in different sectors of political, social and economic life, culture and advances in technology.*

*The meaning of a search for and the implementation of new and non-traditional attitudes is that a modern society distinguishes itself for the great diversity and complexity of factors and challenges determining its development and changes: traditional attitudes by their nature often limit the possibilities to adequately know especially complicated development processes and to apply adequate ways of management. Furthermore, a knowing society and its development is an exceptionally significant sphere of both scientific research and different practical work: needs for improving management of society development processes, which manifest themselves constantly, determine the significance of this sphere, first and foremost, taking into consideration modern phenomena of globalisation, the creation of a knowledge-based society and knowledge based-economy, rapid advances in science and technologies, expression of new conflicts and contradictions in the modern world, as well as particularly complicated social, economic changes in the European Union.*

*The needs for improving management of social development processes taking into consideration the latest challenges and requirements determine the necessity to extend traditional attitudes not only to the society itself and its development but also to logic of preparing, adopting and implementing management decisions. In managing social development processes it is necessary to take into consideration many factors and circumstances to a greater extent than it is common, which in essence were and still are ignored in traditional society development management practice.*

*Among the factors and circumstances that require special attention those factors and those circumstance are to be mentioned with the help of whose evaluation it would be possible to adequately take into consideration various manifestations of irrationality in society development management, as well as the needs for harmony of materialistic and non-materialistic rudiments, as well as standpoints and conceptions. To properly evaluate such factors and circumstances, those methods and models of knowledge of reality and decision-*

*making and implementation, which are traditionally applied in other spheres noted for exceptional importance of emotions and the emotional effect on people, first and foremost, in various spheres of cultural activity, including art, should be applied in a more comprehensive way: it is adaptation and a wide use of methods and models of this type that could be a sufficiently significant precondition in society development management to achieve a higher level of management efficiency.*

*Hence, to improve management of modern society and its development it is necessary to go deep into the possibilities and to take into consideration different circumstances determined by rationality and irrationality, as well as by materialistic and non-materialistic and meta-physical viewpoints, many factors expressing the importance and significance of emotions and emotional impacts.*

*Seeking to deepen knowledge of modern society and its development in essence, as well as to improve management of changes taking place therein in accordance with new challenges, it is expedient to use those viewpoints, conceptions and investigation instruments for investigating development processes taking place in different sectors of political, social, economic life, culture and advances in technology, which traditionally are applied only in the specific spheres of cultural and artistic activities, including art of music and musical life.*

*Features defined by melody, harmony, rhythm, timbre, and compositions, their types, forms and styles of musical compositions and their change, as well as features defined by other conceptions, characteristic of the spheres of art of music, musical creation and musical life, development regularities and logic of their expression can be adapted when investigating many spheres of political, social, economic life, culture and advance in technologies. Such a viewpoint creates preconditions to understand society and the meaning of knowledge of its development in an absolutely new way and the possibilities to expand a new far-reaching direction of scientific and practical works in these themes.*

*This direction of works devoted to deepening knowledge of modern society and its development and the improvement of management open up possibilities on the scale of the entire society to adequately take into consideration circumstances of rationality and irrationality, emotions and emotional impacts, as well as other circumstances, which were given somewhat more attention only in specific spheres of creative and artistic activities. By the way, this direction opens up many possibilities to develop scientific research in many spheres of scientific knowledge of modern society and its development creatively and in a new manner, elucidating in essence new themes in a managerial, sociological, psychological profile and other scientific investigations.*

*The publication is devoted namely to defining the said direction of works.*

*It is obvious that further attention to works attributed to the above-mentioned direction is regarded to be an important precondition for getting to know processes taking place in society deeper and for improving their management.*

# MIESTŲ PLĖTRA IR ELEKTRONINĖ VALDŽIA

## CITY DEVELOPMENT AND E-GOVERNMENT

Narimantas Kazimieras PALIULIS, prof. habil. dr.,  
Jonas JAKAITIS, doc. dr.,  
Vilniaus Gedimino technikos universitetas

Narimantas PALIULIS, Prof Dr Habil,  
Jonas JAKAITIS, Dr,  
Vilnius Gediminas Technical University

### Santrauka

Miestų plėtos, taip pat ir architektūros politikos formavimas bei jos strateginių tikslų įgyvendinimas neįmanomas be visuotinai integruotos miesto valdymo (monitoringo, operatyviojo planavimo, pasekmių modeliavimo, visuomenės įtraukimo į planavimą) sistemos diegimo bei aktyvaus visuomenės dalyvavimo. Svarbi (pvz., Vilniaus) miesto strategijos valdymo problema yra racionalus turimų išteklių, ypač finansinių, panaudojimas miesto reikmėms. Savivaldybė turi kelti miesto gyventojų materialinę ir ekonominę gerovę, sudaryti sąlygas normaliai gyventi, dirbti, leisti laisvalaikį, šviestis, užtikrinti sveikatos apsaugą, užtikrinti saugumą, ginti teises, įtraukdama miesto bendruomenės narius į problemų sprendimą ir panaudodama tam informacines technologijas. Tai pasiekama plėtojant miesto infrastruktūrą, plečiant teikiamų paslaugų kiekį ir kokybę, užtikrinant miesto ūkio efektyvų funkcionavimą, pritraukiant investicijas. Šių problemų sprendimas turi būti pagrįstas miesto plėtos, taip pat architektūros formavimo politika derinant ilgalaikius ir trumpalaikius miesto ūkio plėtos tikslus. Realizuojant miesto architektūros politikos strateginio lygmens uždavinius, būtina tobulinti valdymo struktūrų funkcionavimo principus, taip pat e. savivaldos, e. valdžios koncepciją ir galimybes. Labai svarbu užtikrinti gerą veiksmų bei darbų koordinaciją racionaliai paskirstant pareigas tarp padalinių ir pareigūnų, taip pat įtraukiant į valdymo procesą visuomenines organizacijas bei miesto bendruomenės narius. Šioje situacijoje vienas iš pagrindinių valdžios institucijų uždavinių yra rasti būdus, kaip formuojant miesto plėtos politiką ir architektūrą valdyti ir sudaryti prielaidas visuomenei tapti naujo tipo aktyviai bendradarbiaujančia, dalyvaujančia miesto kūrimo procesuose pilietine visuomene. Šių problemų sprendimas yra svarbus siekiant gamtinės, ekonominės ir socialinės aplinkos ir miestų architektūros darnos. Šiuolaikinių ITT taikymas suteikia unikalių galimybių sprendimų priėmimo procesą padaryti skaidrų ir įtraukti į jį miesto bendruomenės narius. Savivaldybės tarnautojams taip pat reikia suteikti atitinkamą veiklos laisvę, atitinkamai padidinti jų atsakomybę už priimtus sprendimus ir užtikrinti sprendimų skaidrumą. Reikalinga racionali ir skaidri sprendimų parengimo, priėmimo ir vykdymo kontrolės sistema įtraukiant miesto bendruomenės narius ir aktyviai naudojant šiuolaikines ITT. Tai sudarys prielaidas operatyviai reaguoti į išylančias problemas, greitai ir skaidriai spręsti būtiniausias miestų reikalus ir miesto ūkio plėtojimo uždavinius.

Esminiai straipsnio teiginiai parengti aptartų ir apibendrinų teiginių urbanistiniame forume [1] pagrindu įvertinant projektų valdymo studijos [2] pagrindines nuostatas.

### Summary

*The Western European democratic principles in the context of the initiative "e-Europe 2010", the city development forming process with participation of the society, as well as the experience of governing adjusted in Lithuania determine essentially the economical, legal and social ways of development also impacted by regular fluctuation. Issues like formation of city development, architecture policy and realisation of related strategic objectives are impossible without implementing a universally integrated system of city governing (monitoring, operative planning, outcome modelling, as well as involvement of the society in the project) and active participation of the society.*

*Development of city architecture policies and implementation of strategic aims are impossible without global integrated accomplishing systems of city management and official plan observation (monitoring, operative planning, as well as consequence modelling). An important issue related to city development strategies is rational usage of resources, especially financial ones, for city needs. Financial resources are often divided for city service companies rather than finding problem solutions. As always there are insufficient funds for implementation of city architecture policies and realisation of strategic tasks. The need to solve current as well as strategic-level questions is rising complexly. The nature of a municipality is the need to rise material-economical welfare of city inhabitants, to provide opportunities for a normal life, work, leisure time, education, to ascertain their security, to defend rights, etc. It is achieved through developing city infrastructure, expanding the amount and quantity of services provided, as well as ascertaining effective functioning of a city economy by attracting investments. Solving the above problems should be based on the city's development strategy by matching long-term and short-term city economic development objectives when preparing and implementing development of complex programmes for the most important city life spheres. When realising city architecture policy strategic objectives, it is necessary to constantly improve the organisational-managerial structure of the city development department by evaluating the newly functioning principles under democratic planning conditions, as well as e-autonomy, the e-government conception and opportunities. This happens when inconsiderate and irrational decisions are mad in the city planning sphere. It happens because of inaccurate and poorly motivated distribution of rights, commissions and responsibilities among the municipality and other administrative institutions, among the structural element, employees and the society. Commissions make the basis for the managing process that is a law or order, or implement predicted actions. It is very important to ensure good actions and work coordination by rationally sharing responsibilities between elements and employees, as well as society organisations. In such a situation, one of the main objectives for the governmental institutions is to find out how they could, by way of forming city architecture, steer and provide assumptions for social organisations to become a new type of an actively cooperating society participating in city creating processes – a citizen society. Research of the aforementioned problems is important while seeking a natural, economic-social environment and city architecture harmony. It is necessary to give appropriate working liberties for municipality employees and to raise their responsibility related to decision-making. A rational control system of solution provision, taking and proceeding is necessary. It would make assumptions for responding operatively to the growing problems and solve the most important city*

# VIEŠOJO SEKTORIAUS VALDYMO TOBULINIMAS PLĖTOJANT AUKŠTĄSIAS TECHNOLOGIJAS

## *DEVELOPMENT OF HIGH TECHNOLOGIES BY IMPROVEMENT OF PUBLIC SECTOR MANAGEMENT*

**Eugenijus CHLIVICKAS**, prof. dr.,

Vilniaus Gedimino technikos universitetas,  
Lietuvos viešojo administravimo lavinimo  
institucijų asociacijos prezidentas

**Neringa PETRAUSKAITĖ**,

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

**Eugenijus CHLIVICKAS**, Prof Dr,

Vilnius Gediminas Technical University, President of  
Lithuanian Public Administration Training Association

**Neringa PETRAUSKAITĖ**,

Vilnius Gediminas Technical University

### Santrauka

Aukštųjų technologijų plėtra yra strategiškai svarbi sritis siekiant didinti nacionalinės ekonomikos efektyvumą ir užtikrinti šalies konkurencingumą. Tai ypač svarbu mažoms valstybėms, kuriose nėra didelių gamtos turtų, materialinių ir darbo išteklių. Dėl aukštųjų technologijų sektoriaus savitumo vienas iš esminių jo sėkmingos plėtros veiksnių yra viešojo sektoriaus vaidmens ir įtakos stiprinimas. Straipsnyje analizuojami viešojo sektoriaus vaidmens stiprinimo klausimai, siekiant užtikrinti efektyvią aukštųjų technologijų plėtrą.

Išanalizavus aukštųjų technologijų plėtros valdymo sistemą, jungiančią strateginį planavimą, valdymo struktūrų projektavimą, jų veiklos organizavimą, daroma išvada, kad viena iš pagrindinių kliūčių, siekiant aukštųjų technologijų plėtros, yra nepakankamai veiksminga viešojo sektoriaus veikla. Todėl šiuo metu nepakankamai efektyviai vykdomi aukštųjų technologijų plėtros planavimo, organizavimo ir kontrolės procesai, viešojo ir privataus sektoriaus bei mokslo integracijos procesai.

Straipsnis recenzuotas

### Summary

*High technologies development is strategically important to improving national economy effectiveness and ensuring the country's competitiveness. This is especially important to small countries that have neither many natural and material resources nor work force. Due to the specificity of the sector one of the essential factors for its successful development is strengthening the public sector and its influence. Therefore, this article analyzes issues of increasing the role of the public sector seeking to ensure an efficient development of high technologies.*

*Having analyzed the high technologies management system, which includes strategic planning, designing the management structure and organization of their activities, the conclusion is made that one of the main obstacles to the development of high technologies is an insufficient efficiency of the activity of the public sector. Therefore at the present time processes of planning, organizing and controlling the development of high technologies and the processes of integration of the private sector and sciences are not carried out effectively enough.*