

**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, 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, *Prof Dr, Director of National School of Public Administration, Poland*

M. DUGGETT, *Professor, National School of Government and University of Portsmouth, 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, Head of Department, Vilnius University, Lithuania*

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

S. PUŠKORIUS, prof. habil. dr., Mykolo Romerio universiteto katedros vedėjas / *Prof Dr Habil, Head 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, Basel University, Director of Diplomacy Dialogue, CSEND, Geneva, Switzerland*

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

A. TEMMES, *Finnish 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:*

**G. Gustaitytė**

Kalbos redaktorė / *Language Editor:*

**R. Malikėnienė**

Dizainerė / *Designer:*

**M. Petrovič**

**Redakcijos adresas /Address**

Birutės g. 56 / *56 Birutes St.*

08110 Vilnius, Lietuva / *08110 Vilnius, Lithuania*

tel./phone +370 5 272 4384

faks./fax +370 5 272 1637

el.paštas/E-mail [fmmc@fmmc.lt](mailto:fmmc@fmmc.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 / CONTENTS**

<b>VYRIAUSIŲJŲ REDAKTORIŲ ŽODIS</b> <i>FOREWORD OF EDITORS IN CHIEF</i> .....	4
<b>EUROPOS SAJUNGA: NAUJI SOCIALINĖS EKONOMINĖS RAIDOS REIŠKINIAI</b> <i>EUROPEAN UNION: THE NEW PHENOMENA OF SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT</i>	
<b>B. Melnikas.</b> Europos Sąjunga: nauji iššūkiai, raidos alternatyvos, mokslinių tyrimų ir studijų prioritetai <i>European Union: the New Challenges, Development Alternatives, Priorities of the Scientific Research and Studies</i> .....	6
<b>J. Lipianska, M. Oresky, J. Orgonaš.</b> Public Relations During Changeover to Euro Currency: Experience in Slovak Republic <i>Ryšiai su visuomene įvedant eurą: Slovakijos Respublikos patirtis</i> .....	20
<b>L. Rutkauskienė.</b> Social Policy in the European Union: Variety and Challenges <i>Socialinė politika Europos Sąjungoje: įvairovė ir iššūkiai</i> .....	26
<b>ŽMOGIŠKIEJI IŠTEKLIAI: POTENCIALAS, UGDYMAS, VADYBA</b> <i>HUMAN RESOURCES: POTENTIAL, EDUCATION, MANAGEMENT</i>	
<b>E. Chlivickas.</b> Valdymo sistemos modernizavimas: žmogiškųjų išteklių potencialo plėtra <i>Modernization of the Management System: Human Resources Potential's Development</i> .....	34
<b>Z. O. Atkočiūnienė, Z. Gineitienė, L. Žiogelytė.</b> Regionų plėtra: žmogiškųjų išteklių potencialas <i>Regional Development: the Potential of Human Resources</i> .....	44
<b>R. Smaliukienė.</b> Lyderystė Lietuvos viešojo administravimo institucijose <i>Leadership in Public Administration Institutions in Lithuania</i> .....	53
<b>B. Reichelt, B. Schreier.</b> Labour Markets' Internationalisation and the New Challenges for Academic Education <i>Darbo rinkos internacionalizavimas ir nauji iššūkiai akademiniam ugdymui</i> .....	58
<b>VIEŠASIS SEKTORIUS: ORGANIZACIJŲ VADYBA</b> <i>PUBLIC SECTOR: ORGANIZATION MANAGEMENT</i>	
<b>J. Mackevičius.</b> Viešasis sektorius Lietuvoje: buhalterinės apskaitos sistema <i>Public Sector in Lithuania: Accounting System</i> .....	65
<b>V. Pipirinė, E. Sinkevičiūtė.</b> Nevyriausybinės organizacijos: šiuolaikinis požiūris <i>Non-Governmental Organizations: Modern Point of View</i> .....	73
<b>M. Kučinskienė, A. Fominienė.</b> Viešosios paslaugos: verslo inkubavimas <i>Public Services: Business Incubation</i> .....	81
<b>EKONOMIKOS INTERNACIONALIZAVIMAS: NAUJOS TENDENCIJOS</b> <i>ECONOMIC INTERNATIONALIZATION: THE NEW TENDENCIES</i>	
<b>D. Klimašauskienė.</b> Konkurencijos politika: kartelinių susitarimų prevencija <i>Competition Policy: Cartels' Prevention</i> .....	90
<b>V. Malinauskaitė.</b> Tarptautinio turizmo plėtros tendencijos: kultūrų integracija <i>Tendencies of International Tourism Development: Cultural Integration</i> .....	100

## EUROPOS SAJUNGA: NAUJI IŠŠŪKIAI, RAIDOS ALTERNATYVOS, MOKSLINIŲ TYRIMŲ IR STUDIJŲ PRIORITETAI

### *EUROPEAN UNION: THE NEW CHALLENGES, DEVELOPMENT ALTERNATIVES, PRIORITIES OF THE SCIENTIFIC RESEARCH AND STUDIES*

**Boriss MELNIKAS**, prof. habil. dr.

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacijos akademinės tarybos pirmininkas

#### Santrauka

Straipsnyje nagrinėjamos svarbios problemos, pasireiškiančios Europos Sąjungai ir jos raidai bei plėtrai skirtų mokslinių tyrimų bei studijų srityse, taip pat įvairiose viešosios politikos, vadybos ir administravimo srityse.

Europos Sąjungai ir jos raidai bei plėtrai skirti moksliniai tyrimai ir studijos apibūdinami kaip labai reikšmingas šiuolaikinių socialinių mokslų sektorius.

Analizuojami įvairūs Europos Sąjungos tolesnės raidos ir plėtros variantai bei galimi scenarijai. Pagrindinis dėmesys skiriamas tokiems klausimams:

- ◆ kaip suderinti du skirtingus požiūrius į šiuolaikinę Europos Sąjungą – į Europos Sąjungą kaip į Europos valstybių tarptautinę tarpvalstybinę organizaciją ir į Europos Sąjungą kaip į daugiadimensę Europoje besiklostančią bendrą kultūros, ekonominę, politinę raidos, informacinę bei kitaip apibūdinantiną erdvę?
- ◆ kokie raidos ir plėtros procesai, kokie pažangos ir pokyčių prioritetai būdingi šiuolaikinei Europos Sąjungai?
- ◆ kokių problemų kyla ir kokių ateityje kils ar galėtų kilti Europos Sąjungos tolesnės raidos ir pažangos sąlygomis, kokie šių problemų sprendimo prioritetai?
- ◆ ar tolesnė Europos Sąjungos raida bus prioritetiškai orientuota į Europos Sąjungos kaip tarptautinės tarpvalstybinės organizacijos potencialo stiprinimą, ar yra įmanoma ir tikėtina tolesnė Europos Sąjungos transformacija į naujo tipo supervalstybę?
- ◆ koku mastu ir kokiomis formomis ateityje galėtų pasireikšti Europos Sąjungos valstybių narių interesų viršenybė, palyginti su bendrais Europos Sąjungos interesais, koku mastu ir kokiomis formomis galėtų pasireikšti atvirkštinė viršenybė – bendrųjų interesų viršenybė virš atskirų valstybių narių interesų?
- ◆ kokiomis kryptimis ir kaip Europos Sąjungoje turėtų būti tobulinama viešoji politika, viešoji vadyba ir administravimas?
- ◆ kokiais būdais galėtų būti ir turėtų būti aktyvinami žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo Europos Sąjungoje procesai?
- ◆ kaip bendrieji Europos Sąjungoje vykstantys pokyčiai galėtų paveikti situaciją Lietuvoje?

Šie klausimai nusako Europos Sąjungai ir jos raidai bei plėtrai skirtų tolesnių mokslinių tyrimų ir studijų prioritetus.

#### Summary

*This article analyses topical issues appearing in various fields of scientific research and studies, as well as in different fields of public policy, management and administration intended for the European Union, its development and expansion.*

*Scientific research and studies concerning the EU development and expansion are defined as a highly significant sector of modern social science.*

*Different variations and presumable scenarios of the EU further development and expansion are analyzed. The biggest attention paying to these issues:*

- ◆ *how to combine two distinct attitudes towards the contemporary EU – the EU as an international organization of European states, and the EU as multidimensional space of common cultural of economic, political development, information and other common areas?*
- ◆ *what particular development and expansion processes, what priorities of progress are characteristic of contemporary European Union?*
- ◆ *what problems arise and what problems will or could arise in the future under the circumstances of further development and progress of the EU and what are the priorities of solution of these problems?*
- ◆ *whether further development of the EU will be oriented by priority towards the consolidation of the EU potential as an international organization; whether further EU transformation into a new type of well – developed super state is possible and presumable?*
- ◆ *to what extent and to what format could member States of the EU manifest their dominance of interests over the common interests of the EU in the future, to what extent and format could manifest reverse dominance – dominance of common interests over individual interests of the member states of the EU?*
- ◆ *in what directions and how should be improved public policy, public management and administration in the EU?*
- ◆ *in what ways and means should be activated processes of knowledge based society creation in the EU?*
- ◆ *how could common changes in the EU influence current situation in Lithuania?*

*Above mentioned issues define the priorities of further scientific research and studies intended for the EU, its development and expansion.*

## PUBLIC RELATIONS DURING CHANGEOVER TO EURO CURRENCY: EXPERIENCE IN SLOVAK REPUBLIC

*RYŠIAI SU VISUOMENE ĮVEDANT EURĄ: SLOVAKIJOS RESPUBLIKOS PATIRTIS*

*Júlia LIPIANSKA*, Assoc Prof Dr  
*Milan ORESKŹ*, Dr  
University of Economics in Bratislava

*Jozef ORGONŹ*, Dr  
Association of Trade and Tourism of Slovak Republik, Bratislava

### Summary

*The changeover of the national currencies to Euro is a very serious process, influencing millions of inhabitants in the Euro zone countries. To this procedure, some time ago, faced also Slovak Republic. In article are described the main aspects of communication campaign during preparation phases of changeover and its performance. There are identified crucial subjects and institutions who were engaged in the complex process of changeover and conditions, rules of cooperation within preparing and applying communication campaign. Key initiatives, activities and instruments are described and evaluated also judgement of communication media and channels involved in campaign. Finally, in article are formulated recommendations based on Slovak Republic experiences, which could be applied in other countries preparing for Euro introduction.*

### Santrauka

Perėjimas nuo šalies nacionalinės valiutos prie euro – labai svarbus procesas, darantis įtaką milijonams euro zonos šalių gyventojų. Toks perėjimas prieš kurį laiką įvyko Slovakijos Respublikoje. Straipsnyje aprašyti pagrindiniai ryšių su visuomene aspektai pasiruošimo įvesti eurą etape ir paties proceso metu. Nustatytos esminės temos ir įvardintos institucijos, kurios buvo susidomėjusios kompleksiniu procesu, pereinant prie euro, sąlygomis, bendradarbiavimo taisyklėmis, rengiant ir diegiant komunikavimo su visuomene kampaniją. Straipsnyje aprašytos pagrindinės iniciatyvos, veiklos rūšys ir priemonės, įvertinta žiniasklaida ir kiti bendravimo su visuomene kanalai, naudojami kampanijos metu. Suformuluotos rekomendacijos, pagrįstos Slovakijos Respublikos patirtimi, kurios galėtų būti pritaikytos šalyse, norinčiose įsivesti eurą.

## SOCIAL POLICY IN THE EUROPEAN UNION: VARIETY AND CHALLENGES

### SOCIALINĖ POLITIKA EUROPOS SAJUNGOJE: ĮVAIROVĖ IR IŠŠŪKIAI

**Lina RUTKAUSKIENE,**

Vilnius University

#### Summary

*European welfare state became well known in all over the world in the second part of the 20<sup>th</sup> century for its social justice, social solidarity and social protection ideas. European Union integration and globalisation processes contained social affairs almost from the very beginning. At the start up point of the European community, the qualities of social equality, gender equality, better working conditions, and minimum living standard were the most important ones; up to 1970s, the main countries of EU managed to implement them quite well. However, the European welfare systems have been affected negatively by 2 key factors: the EU expansion and worldwide globalisation processes. In the last decade of the 20<sup>th</sup> century, phenomena like falling birth rates, increasing average life expectancy, population migration processes, growing income inequality and the existing social exclusion started to appear. It became obvious that the need to have a similar social system in all member states is unavoidable. In the context of the subject related to uniting the EU social system, the article is dedicated to analysis of European Union's social policy. The analysis is divided into several parts: firstly, the process of formation of a common social policy in the EU is investigated, trying to find the answer to the following question: compared to the achievements of the EU in the fields such as a common market and free trade, a common customs system, the monetary union, and free movement of people, what is the status of forming a common social policy of the EU? Secondly, the paper briefly summarises academic works on social policy modelling, trying to make a conclusion what difficult challenge it is to form a single common social policy of the European Union. Finally, the article provides perspectives of a European Social policy based on investigations performed.*

*The author of the paper discovers that the social policy applied in the EU is a term with wide understanding and context, as such social policy as common and united in the entire EU is still undergoing formation and is currently in the initial stage only. The European social policy faces the challenge of a big variety of social systems in the EU member states. At least four different social policy models are summarised from the analysis: the Conservative – Bismarkian –*

*Continental model, the Social Democratic – Scandinavian – Northern, the Mediterranean – Southern and the East European social policy model. Even if concluding that for a union having 27 member states, it is already a positive result to have only 4 different social policy models, it must be underlined that these four models are much too variegated to expect them to be united and easily developed on similar principles. The article provides three perspective development ways of the EU's social policy. The first way is to establish common EU standards, directives and regulations for all the EU member states and make it obligatory to adopt them into national regulation. The second pessimistic scenario is based on no changes, remaining only with the Open Method of Coordination of social indicators in EU member states, while the third development perspective is much more attractive: to unite EU social policies by dedicating the process to some independent European Union social insurance institution or social affairs agency, and have common legislation, social programmes, rules and laws related to EU social policy.*

#### Santrauka

Europos socialinio aprūpinimo sistemos tapo gerai žinomos visame pasaulyje dėl jų socialinio teisingumo, socialinio solidarumo ir socialinės apsaugos idėjų. Į Europos Sąjungos integracijos procesus socialinė politika buvo įtraukta nuo pat pirmųjų integracijos veiksmų. Iš pradžių socialinės lygybės, lyčių lygybės, geresnių darbo sąlygų ir minimalaus gyvenimo lygio standarto vertybės buvo pačios svarbiausios, ir jas iki 1970 m. pagrindinės Europos Sąjungos (ES) šalys sugebėjo įgyvendinti palyginti gerai. Paskutiniame XX a. dešimtmetyje pradėjo ryškėti tokie veiksniai, kaip krintantis gimstamumo lygis, ilgėjanti tikėtina gyvenimo trukmė, migracija, didėjanti pajamų nelygybė ir socialinė atskirtis. Tapo aišku, kad poreikis turėti panašias socialines sistemas visose ES valstybėse narėse taps neišvengiamas.

Atsižvelgiant į tokį kontekstą straipsnis skirtas ES socialinės politikos tyrimui.

Straipsnyje analizuojamas Europos Sąjungos socialinės politikos formavimo procesas, siekiant atsakyti į klausimą – koks prioritetas buvo skirtas socialinei politikai, lyginant su bendros atviros rinkos formavimu, bendra muitinės sistema, monetarine sąjunga, laisvu žmonių judėjimu? Pateikiama glausta akademinų darbų santrauka apie socialinės politikos modeliavimą, siekiant suprasti, kokio sudėtingumo yra iššūkis sukurti bendrą Europos Sąjungos socialinę politiką. Galiausiai remiantis išvadomis pateikiamos ES socialinės politikos tolesnio vystymosi perspektyvos.

Straipsnyje atskleista, kad ES socialinė politika – tai plataus turinio terminas, nes bendroji jungtinė ES socialinė politika vis dar yra pradiniam formavimo etape. ES socialinė politika turi priimti skirtingų socialinių sistemų valstybėse narėse suderinamumo iššūkį. Egzistuoja mažiausiai keturi socialinės politikos modeliai ES valstybėse narėse: konservatyvusis – bismarkinis-kontinentinis modelis; socialdemokratinis

– Skandinavijos-šiaurinis; Viduržemio jūros – Pietinis ir Rytų Europos. Net darant išvadą, kad faktas, jog 27 valstybės yra įdiegusios tik keturis socialinės politikos modelius, jau yra pasiekimas, tenka pažymėti, kad keturi modeliai yra labai skirtingi, tad sunku tikėtis rasti tarp jų kompromisą lengvai ir paprastai. Straipsnyje pateikiamos trys ES socialinės politikos vystymosi perspektyvos. Pirmasis kelias yra bendrųjų ir privalomųjų ES standartų, direktyvų ir įstatymų leidyba, kurie taptų privalomi valstybėms narėms juos perkelti į savo teisinę sistemą. Antrasis pesimistinis scenarijus palieka ES socialinę politiką dabartinės padėties, pagrįstos tik socialinių indikatorių monitoringu atvirojo koordinavimo metodu. Trečioji perspektyva yra patraukliausia ir labiausiai pageidautina: unifikuoti ES socialinę politiką, įsteigiant atskirą ES instituciją ar socialinių reikalų agentūrą, turėti bendrą ES socialinės politikos teisinę sistemą, socialines programas, taisykles ir įstatymus.

## VALDYMO SISTEMOS MODERNIZAVIMAS: ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ POTENCIALO PLĖTRA

### MODERNIZATION OF THE MANAGEMENT SYSTEM: HUMAN RESOURCES POTENTIAL'S DEVELOPMENT

*Eugenijus CHLIVICKAS*, prof. dr.

Vilniaus Gedimino technikos universitetas  
Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacijos prezidentas

#### Santrauka

Pažangūs pokyčiai žinių visuomenės ir žiniomis pagrįstos ekonomikos kūrimosi sąlygomis neįmanomi be šiuolaikinės valdymo personalo, kurio kompetentingumas įgauna strategiškai svarbų vaidmenį viešojo valdymo raidos procese. Naujosios viešosios tarnybos ir naujojo viešojo valdymo principai iš dalies taikomi Lietuvos viešojo administravimo praktikoje ir galiojančiuose teisės aktuose, tačiau žmogiškųjų išteklių sistemos požiūriu jie daugiau orientuojami į atskirus veiklos komponentus, dalis jų yra deklaratyvūs, todėl nėra reikiamų prielaidų tokiai sistemai sėkmingai funkcionuoti.

Viešojo valdymo institucijų žmogiškųjų išteklių vadybai tobulinti siūloma taikyti strateginio valdymo teorijas ir metodikas. Tokių siūlymą lemia esminiai pokyčių poreikiai bei orientavimasis į ilgalaikes pasekmes. Valdymo sistemai modernizuoti siūlomas sistemos ypatybėms adekvatus strategijos modelis. Jam įgyvendinti iškeliami ir aprašomi esminiai prioritetai: esamos valdymo sistemos būklės stebėseną bei siūlomas žmogiškųjų išteklių sistemos plėtros strategijos rengimo modelis ir jo įgyvendinimo būdas, kuris turi tapti viešojo valdymo reformos sėkmės veiksniumi. Aprašomi žmogiškųjų išteklių kompetencijų tyrimo rezultatai bei pateikiama viešojo valdymo institucijų žmogiškųjų išteklių kompetencijų tobulinimo daugiapakopė tikslų sistema pagal valdymo lygius. Strategijos diegimo metu siūloma suformuoti žmogiškųjų išteklių nenutrūkstamą kvalifikacijos tobulinimo sistemą, kuri padėtų įgyvendinti naujosios viešosios tarnybos politikos nuostatas ir užtikrintų tinkamą visų viešojo valdymo institucijų specialistų darbą.

Taikant aprašytas teorines nuostatas bei įgyvendinant žmogiškųjų išteklių potencialui stiprinti skirtą valdymo sprendimų rengimo ir įgyvendinimo metodologiją, straipsnyje pateiktos valdymo sistemos tobulinimo nuostatos. Ypatingas dėmesys skiriamas valdymo sprendimų įgyvendinimo etapui, formuluojant darbo užduotis viešojo valdymo institucijoms, modernizuojant valstybės institucijų valdymo struktūras ir sukuriant naujas veiksmingas organizacines formas, adekvačias viešojo valdymo reformos iššūkiams.

#### Summary

*Progressive changes under the conditions of knowledge society and knowledge based economics are impossible without modern human resources whose competence plays a strategically important role in public administration development process. New public services and principles of new public administration are partially applied in practice of Lithuanian public administration and valid legislation. However, from the point of view of human resources system, they are more oriented towards components of separate activity, part of them being of declarative character, therefore there are no proper assumptions for such a system to operate successfully.*

*To improve human resources management of public administration institutions is proposed to apply theories and techniques of strategic management. This is due to essential needs for changes and orientation to permanent results. In order to modernize human resources management system, is suggested a strategic model adequate to the system's peculiarities. In order to implement it, essential priorities are brought and described: monitoring of the current human resources system status and suggested human resources system development strategy model and its implementation method which should become a success factor of public management reform. The results of the human resources competences' improvement problems are described. A multi – stage goal system of competences' improvement of human resources in public administration institutions according to the levels of management is presented. During the implementation of the strategy, creation of a continuous qualification improvement system of human resources is suggested which would help to realize new civil service policy provisions and would ensure proper work of all the specialists of public management institutions.*

*Applying above – mentioned theoretical provisions and realizing management decisions' arrangement and implementation methodology intended for consolidation of human resources potential, this article presents strategies of human resources system improvement. Special attention is paid to the stage of strategy implementation, embodying tasks for public administration institutions, modernizing state authorities' management structures and establishing new efficient organizational forms which would be adequate to the challenges of public management reform.*



## REGIONŲ PLĖTRA: ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ POTENCIALAS *REGIONAL DEVELOPMENT: THE POTENTIAL OF HUMAN RESOURCES*

*Zenona Ona ATKOČIŪNIENĖ*, doc. dr.

*Zina GINEITIENĖ*, doc. dr.

*Laura ŽIOGELYTĖ*,

Vilniaus universitetas

### Santrauka

Sparčių pasaulinių globalizacijos ir ekonominių transformacijų procesų laikotarpiu regionų plėtra, vis labiau mažinanti tradicinės nacionalinės valstybės vaidmenį pasaulyje, yra ypač aktuali. Regionalizavimo procesui būdingas regiono išskirtinumo sustiprinimo, plėtros numatytoje srityse siekimas naudojant regioninės politikos priemones vidaus, valstybinių ir tarptautinių lygmenimis.

Regioninė plėtros politika orientuota į regioninių skirtumų, atsirandančių dėl netolygios teritorinės ekonominės plėtros, kurią daugiausia lemia nepakankamas regionų plėtros procesų koordinavimas, mažinimą.

Straipsnyje išnagrinėti regionų augimo ir plėtros teorijose pateikiami valstybės augimo modeliai, kurie tiesiogiai pritaikomi regionams ir atspindi aktualiausias regioninės plėtros klausimus. Nėra vieno metodo, užtikrinančio plėtrą, reikia integruotos politikos bei institucinės aplinkos, skatinančios iniciatyvą, plečiančios žmogiškojo kapitalo galimybes dalyvauti veikloje ir priimti sprendimus.

Ekonomikos plėtros įtakai, augimo procesui regione apibrėžti išskiriami penki esminiai ekonominės veiklos veiksniai: žmogiškųjų išteklių plėtra, technologijos ir socialinių inovacijų kūrimas, transporto ir ryšių infrastruktūros tobulinimas, kapitalo rinkos plėtotė bei šiuolaikinių valdymo metodų taikymas. Regioninei plėtrai žmogiškasis kapitalas ir žinios tampa pačiu brangiausiu ištekliumi, užtikrinančiu regiono konkurencingumą. Žinių turtingi regionai, prisidedantys prie naujų idėjų sukūrimo ir perdavimo, turi pranašumų, palyginti su tais regionais, kuriuose nepakankamai praktiškai taikomos žinios, taip pat kurie neturi alternatyvų naudotis iš išorės gautomis technologijomis, kol patys negalės jų sukurti.

Dėl daugelio istorinių ir ekonominių priežasčių Lietuvos regionuose ekonominės plėtros keliai yra labai skirtingi, dėl to susikūrė skirtinga ekonominė struktūra ir atsirado kai kurių regionų pranašumų. Lietuvoje siekiant tolygios regionų plėtros, vienas svarbiausių sprendimų klausimų yra žmoniškųjų išteklių potencialo augimo skatinimas, pirmiausia viešojo sektoriaus institucijų valdymo, motyvacijos, kompetencijos gerinimas, siekiant efektyvesnio ES lėšų naudojimo, užtikrinančio regionų, o kartu visos šalies ekonomikos augimą.

### Summary

*The emergence of regionalism in the global economy discloses a diminishing role of the traditional national state. Changes in the political and socio-economic perspective during the transition from a national to regional scale correspond to mutually related processes of decrease in the influence of a national state and the emergence of regionalism. Some specific features of regionalism are intensification of region oneness, development of a different range using means of regional policy on internal, national and international levels. The regional development policy is oriented towards reduction of regional disparities within the country, and it should cover all spheres of activity, all community members and their interests, which impact the quality of human life in the current environment and taking into consideration the current possibilities. The reason why social differences between the country's regions emerge and do not diminish is the uneven regional economic development due to insufficient coordination of development processes.*

*Economic development is closely related to the theories on economic growth, which analyse the impact of various factors on economic growth. The article is aimed at analysing the theories on regional development, the impact of various factors on economic growth of the regions, defining the conception of a region, reviewing the theories on regional development and the process of regionalisation, discussing the influence of human capital and knowledge and on the economic growth of regions, revealing the factors that determine harmonious competitive advantage in the development of regions. In order to understand the scope of an impact caused by economic development on the growth process in a region, it is important to understand the five principal factors of economic activity: development of human resources, development of technologies and social innovations, improvement of transport and communication infrastructures, development of the capital market, and application of modern management methods. The human resources and knowledge are the main resource for regional development safeguarding ability of a region. The regions that are rich in knowledge and promote creation of new ideas have advantages over regions, which apply knowledge insufficiently, also over regions that do not have alternatives to apply technologies acquired from other regions.*

*Changes in the historical and economic perspectives in all the regions of Lithuania result in differences among the ways of economic development. In Lithuania, aiming at equal regional development, the one of the most important problems is the incentive of human resources potential growth, primarily development in management of public sector institutions, motivation, and competence improvement determining equal regional development.*

## LYDERYSTĖ LIETUVOS VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUCIJOSE *LEADERSHIP IN PUBLIC ADMINISTRATION INSTITUTIONS IN LITHUANIA*

Rasa SMALIUKIENĖ, doc. dr.

Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija

### Santrauka

Pastarąjį dešimtmetį iš esmės evoliucionavusi lyderystės teorija leidžia sistemiskai analizuoti aktualius viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių elgsenos ir ugdymo principus. Kyla lyderystės raiškos viešajame administravime tyrimų poreikis, nusakantis metodiškai pagrįstų tyrimo priemonių kūrimo ir jų naudojimo gaunant patikimus rezultatus, svarbą. Šiame straipsnyje pristatomo tyrimo tikslas – sukurti priemonę, leidžiančią įvertinti lyderystės charakteristikas atsižvelgiant į geriausią kitose šalyse taikomą tyrimo metodiką. Remiantis kokybiniu tyrimo metodu patikrintas atitinkamas klausimynas. Buvo aptiktos net dvi lyderio charakteristikos, nepriimtinos vertinant Lietuvos viešojo administravimo srityje dirbančių vadovų veiklą. Viena šių charakteristikų susijusi su organizacinių vertybių diskusija prieš priimant sprendimus, antroji – su principingumu vertinant pavaldinius.

Klausimyno patikimumas buvo tikrinamas apklausiant 162 valstybės tarnautojus. Duomenys buvo surinkti iš šešių skirtingų viešojo administravimo institucijų naudojant 360 laipsnių apklausos metodiką. Lyderystės tipų ir jų lydinčios elgsenos klasifikavimas bei išbandymas išverstu į lietuvių kalbą ir papildytas, atsižvelgiant į viešojo administravimo veiklos specifiką Lietuvoje, klausimynu parodė, kad tyrimo priemonei būdingas vidinis nuoseklumas. Įvertinus elgsenos, lydinčios lyderystės tipą, tyrimo priemonės suderinamumą, galima teigti, kad iš anksto sudarytos kelių elgsenų loginės apibrėžtys yra gana vienodai suprantamos respondentų, todėl galima teigti, kad tyrimo metu sukonstruotas klausimynas gali būti naudojamas kaip testas, skirtas lyderystės raiškai tarp vidurinės grandies vadovų Lietuvos viešajame sektoriuje tirti.

### Summary

*There is little evidence of leadership practice in Lithuanian public administration as the scale for transformation leadership research is not developed and validated. The main aim of the study was to create such a scale on the base of widely used transformational leadership questionnaires and on the evidence of the specific practice in Lithuanian public administration. Through the use of qualitative research method, two types of leadership characteristics that are incomprehensible for Lithuanian public servants were found. One type of these characteristics was related to the discussion on the values in the decision making process, while another was linked to the treating subordinates appropriately. Both of these characteristics were replaced with more culturally acceptable feature. Scale internal validity was tested via qualitative research of 162 civil servants. The data was collected from six different institutions using the 360 degree feedback instrument. The results demonstrated that most scales were reasonably well reproduced and showed high internal consistency. It was concluded that the proposed scale for measuring transformational leadership in Lithuanian public administration has acceptable psychometric content.*

## LABOUR MARKETS' INTERNATIONALISATION AND THE NEW CHALLENGES FOR ACADEMIC EDUCATION

*DARBO RINKOS INTERNACIONALIZACIJA IR NAUJI IŠŠŪKIAI AKADEMINIAM UGDYMU*

**Bernd REICHEL**T, Prof Dr

**Benjamin SCHREIER**

University of Applied Sciences Leipzig, Germany

### Summary

*Accreditation of Prior Learning (APL) is an essential part of the Bologna process in higher education and will influence the policy and infrastructure of the higher education system. APL will overcome the long lasting separation of higher education and vocational education and training especially in Germany.*

*The case of education and training for civil and construction engineers is analysed.*

*The main goals of APL are to enhance individual potentials and competencies as part of lifelong learning and to promote employability, active citizenship and social inclusion. The processes of establishing APL procedures in the EU are still in the beginning.*

*The article will show the special situation of vocational and higher education of civil and constructional engineering in Germany and Austria followed by a description of the fundamentals of the accreditation of prior formal and informal learning from vocational education and training and from work for higher education programmes.*

*In the case study an implemented quality assured procedure of an APL model is introduced. This procedure is developed for a continuing civil engineering diploma study course at the University of Applied Sciences Leipzig that runs in cooperation with an Austrian education provider.*

### Santrauka

Studijų ir ugdymo akreditavimas yra esminė Bolonijos proceso aukštojo mokslo srityje dalis, daranti įtaką aukštojo mokslo politikai ir infrastruktūrai.

Straipsnyje išnagrinėta statybos inžinierių ugdymo situacija. Pagrindiniai studijų ir ugdymo akreditavimo uždaviniai – pakelti asmens potencialą ir konkurencingumą kaip ilgalaikio mokymosi sudedamąją dalį, kad būtų skatinamas darbingumas (įsidarbinimas), aktyvus pilietiškumas ir socialumas. Studijų ir ugdymo akreditavimo diegimas Europos Sąjungoje tik pradėjęs plėtotis.

Straipsnyje aprašytos išskirtinės profesinio ir aukštojo mokslo statybos inžinierių mokymosi situacijos Vokietijoje ir Austrijoje, kurių pagrindas – išankstinio formaliojo ir neformaliojo mokymosi aprašymas remiantis profesinio ir aukštojo mokslo programomis.

Analizuojant situaciją aprašyta studijų ir ugdymo akreditavimo modelio įgyvendinta kokybės užtikrinimo procedūra. Ji pritaikyta tęstiniam visuomeninės statybos inžinierių diplominių studijų kursui Leipcigo taikomųjų mokslų universitete, kuris bendradarbiauja su Austrijos švietimo įstaigomis.

## VIEŠASIS SEKTORIUS LIETUVOJE: BUHALTERINĖS APSKAITOS SISTEMA *PUBLIC SECTOR IN LITHUANIA: ACCOUNTING SYSTEM*

Jonas MACKEVIČIUS, prof. habil. dr.  
Vilniaus universitetas

### Santrauka

Viešojo sektoriaus buhalterinės apskaitos pertvarkymas, lyginant su verslo sektoriaus apskaitos pertvarkymu, vėlavo beveik dešimt metų. Be to, pirmieji viešojo sektoriaus buhalterinės apskaitos reglamentai tęsė komandinės planinės ekonomikos buhalterinės apskaitos tradiciją.

Viešojo sektoriaus buhalterinės apskaitos sistema turi būti kuriama remiantis bendraisiais apskaitos principais. Bendrieji apskaitos principai – tai visuotinai pripažintos svarbiausios buhalterinės apskaitos taisyklės ir nuostatos, kurių laikantis užtikrinamas apskaitos informacijos objektyvumas ir palyginamumas visose pasaulio šalyse. Lietuvos viešajame sektoriuje bendrųjų apskaitos principų taikymas nebuvo numatytas jokiuose teisės aktuose. Pirmą kartą taikyti bendruosius apskaitos principus viešojo sektoriaus subjektams numatyta Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatyme (2007 m. birželio 26 d.).

Viešojo sektoriaus buhalterinės apskaitos sistemos tikslas – teikti vidaus ir išorės informacijos vartotojams tikrą ir teisingą informaciją apie subjekto finansinę būklę, veiklos rezultatus, pinigų srautus bei kitus reikšmingus dalykus. Sukaupti objektyvios informacijos fondą galima tik tinkamai pritaikius visus viešojo sektoriaus buhalterinės apskaitos sistemos elementus: LR viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatymą, viešojo sektoriaus apskaitos ir finansinės atskaitomybės standartus, Pavyzdinį sąskaitų planą ir apskaitos vadovus.

LR viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatymas (2007 m. birželio 26 d.) nustato viešojo sektoriaus subjekto finansų biudžeto vykdymo atskaitomybę, finansinių ataskaitų rinkinio ir biudžeto vykdymo ataskaitų rinkinio sudėtį bei jų sudarymo reikalavimus. Įstatyme taip pat numatyta atsakomybė už ataskaitų rinkinio sudarymą, pateikimą, paskelbimą laiku ir kt.

Visi viešojo sektoriaus subjektai privalo sudaryti metinių ataskaitų rinkinius, kuriuos galima suskirstyti į du lygius – žemesniojo ir aukštesniojo lygio.

Žemesniojo lygio ataskaitų rinkinį privalo sudaryti kiekvienas viešojo sektoriaus subjektas ir subjektų grupė, o aukštesniojo lygio ataskaitų rinkinį sudaro valstybė ir savivaldybės. Taigi viešojo sektoriaus subjektų vadovams ir vyr. buhalteriams atsiranda daug naujų darbų, kils iššūkių ir problemų. Ypač sudėtinga bus pirmą kartą parengti metines finansines ataskaitas. Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatyme nurodyta, kad finansinės ataskaitos turi būti sudaromos, kad teisingai parodytų viešojo sektoriaus

subjekto turta, finansavimo sumas, įsipareigojimus, pajamas ir sąnaudas, grynąjį turta ir pinigų srautus. Viešojo sektoriaus subjekto finansinių ataskaitų rinkinį sudaro penkios ataskaitos: 1) finansinės būklės, 2) veiklos rezultatų, 3) pinigų srautų, 4) grynojo turto pokyčių ir 5) aiškinamasis raštas.

Ne mažesni reikalavimai keliami ir biudžeto vykdymo ataskaitų sudarymui. Metinių biudžetų ataskaitų rinkinį sudaro žemesniojo ir aukštesniojo lygio biudžeto vykdymo ataskaitos. Tiek žemesniojo, tiek aukštesniojo lygio biudžeto vykdymo ataskaitos turi būti sudaromos taip, kad jose pateikta informacija būtų suprantama, svarbi, reikšminga, patikima, nešališka ir palyginama (Valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų įvykdymo ataskaitos sudarymo taisyklės, 2007 m.). Šių ataskaitų sudarymo reikalavimų svarbu laikytis tam, kad informacijos vartotojai galėtų objektyviai įvertinti praėjusio, esamo ir būsimo laikotarpio ūkines operacijas ir priimtų teisingus ekonominius sprendimus.

### Summary

*Reorganization of Lithuanian public sector accounting system started nearly 10 years later than reorganization of accounting system in the private sector. Furthermore, first changes in the public sector's accounting system were based on the same planned regulated old fashioned accounting system.*

*The public sector accounting system should be based on generally accepted accounting principles.*

*To apply the accrual basis in the public sector entities is particularly important. Application of accrual basis would improve governance and use of the state resources, it also would facilitate the implementation of consistent financial control at all levels of governance.*

*Public sector entities are supposed to prepare annual set of financial statements, which may be grouped in two levels: lower-level (this set of financial statements must be prepared by each single public sector entity or group of public sector entities) and upper-level (set of financial statements must be prepared by the state and municipalities). Both levels annual financial statements has to be prepared in a way that contain information which is understandable, reliable, relevant, comparable and accordingly to which users of financial information should be able to evaluate objectively transactions of past, current and future periods and should be able to take the right economic decisions.*

## NEVYRIAUSYBINĖS ORGANIZACIJOS: ŠIUOLAIKINIS POŽIŪRIS

### *NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS: MODERN POINT OF VIEW*

*Vida PIPRIENĖ,  
Evelina SINKEVIČIŪTĖ,*

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

#### **Santrauka**

Nevyriausybė organizacija – tai laisva piliečių valia įkurta demokratinė organizacija, kuri tarnauja visuomenės ar jos grupių labui, nesiekia pelno ir tiesioginio dalyvavimo valstybės valdyme. Šios organizacijos kuriasi piliečių iniciatyva ir tvarkosi savivaldos pagrindais. Kalbant apie nevyriausybines organizacijas daug problemų sukelia šių organizacijų įvardijimas, nes skirtinguose šaltiniuose jos įvardijamos skirtingais terminais. Straipsnyje nagrinėjama nevyriausybinių organizacijų samprata bei raidos etapai. Analizuojami nevyriausybinių organizacijų požymiai. Įvardijamas šių organizacijų vaidmuo visuomenėje bei aptariamos pagrindinės nevyriausybinių organizacijų rūšys Lietuvoje.

#### **Summary**

*Nongovernmental organization – it is independently organized people's and legally constituted democratic organization, which serves for public or their groups, does not create profit and have no direct involvement in control of state. These organizations are founded by citizens' initiative and are organized according the fundamentals of self-government.*

*The analyse of the definition of nongovernmental organizations shows that in literature these organizations are variously named.*

*In the article the definition of nongovernmental organizations is presented and the their development stages are analysed. Also the characteristics of nongovernmental organizations are overviewed. Their role in society is specified and the main types of nongovernmental organizations of Lithuania are presented.*

## VIEŠOSIOS PASLAUGOS: VERSLO INKUBAVIMAS PUBLIC SERVICES: BUSINESS INCUBATION

*Marija KUČINSKIENĖ*, doc. dr.  
*Asta FOMINIENĖ*,

Vilniaus universitetas

### Santrauka

Šiuolaikiniėje globalioje verslo aplinkoje didėja smulkiojo ir vidutinio verslo svarba šalies ekonominei ir socialinei plėtrai. Tačiau būtent SVV įmonės, susidurdamos su verslo vystymo problemomis, kaip tik ir patiria nesėkmę rinkoje. Didinant SVV įmonių plėtrą ir konkurencingumą daug dėmesio skiriama viešosioms paslaugoms smulkiajam ir vidutiniam verslui bei jų kokybę užtikrinantiems aspektams. Paslaugų verslui teikimas yra neatsiejama ekonomikos augimo politikos dalis kiekvienoje iš ES valstybių, kuriose paramos verslui bei viešųjų paslaugų verslui teikimo sistema ir būdai yra labai įvairūs. Viena iš viešųjų paslaugų formų yra verslo inkubavimas.

Verslo inkubavimo idėja grindžiama prielaida, kad naujai pradėtam verslui reikia daug lėšų investicijoms, o verslininkas neturi užstato banko paskolai gauti ir neturi jokių žinių apie veiklos valdymą, tačiau turi gerą idėją ar išradimą. Verslo inkubavimas apima procesą nuo įmonių įsikūrimo iki augimo, kol jos pasiekia tokią stadiją, kai jau gali savarankiškai vykdyti savo veiklą ir rizikos būti sužlugdytoms laipsniškai sumažinant iki minimumo. Šiame kontekste išryškėja verslo inkubavimo procesas, kuris pasireiškia jo teikiamomis paslaugomis.

Verslo inkubatoriuose teikiamos paslaugos sudaro holistinį paramos verslui mechanizmą, kuris apima materialines, nematerialines ir finansines paslaugas inkubuojamoms įmonėms.

Verslo inkubavimo procesas duoda geresnių rezultatų, kai paslaugų teikėjai daugiau dėmesio skiria nematerialiosioms paslaugoms, tokiu būdu remdami įmones ir spartindami jų sėkmingą vystymąsi ir plėtrą. Teikiant nematerialines paslaugas daugiau dėmesio turėtų būti skiriama šių paslaugų teikėjų kvalifikacijos kėlimui bei tinkamam pasirengimui konsultuojant SVV įmones.

Pabrėžtina, kad verslo inkubavimo paslaugų teikimas ir jų specifika skiriasi verslo inkubavimo procese: vienos paslaugos yra svarbesnės būdamos priešinkubacinės stadijos, kitos – inkubavimo ar poinkubacinės stadijų. Be to, paminėtina, kad ir patys verslo inkubavimo paslaugų teikėjai, ypač verslo inkubatoriai, pereina savo veiklos vystymo stadijas. Priklausomai nuo verslo inkubatoriaus veiklos išvystymo laipsnio, skiriasi ir įmonėms suteikiamų paslaugų kokybė bei kiekybė.

Atlikta inkubuojamųjų įmonių veiklos analizė rodo, kad vis daugiau SVV įmonių Lietuvoje įtraukia į verslo inkubavimo procesą bei toliau sėkmingai vysto savo veiklą, sukurdamos naujų darbo vietų ir taip prisidedamos prie ekonomikos augimo.

### Summary

*In the current global business environment the importance of small and medium business for national economic and social development is undeniable. Namely, especially SMEs enterprises, confronting with business development problems, experience failures in the market. Increasing competitiveness and development of SME's enterprises, more and more attention is given for public services for the SME's business and to the aspects of safeguarding their quality. Services for business providing is concurrent part of the economic growth policies in any EU country, in which support for business and public services providing systems and instruments are very diverse. One from the forms of public services is business incubation.*

*The idea of business incubation rests on the premise that start-up business require a lot of funds for the investments, whereas entrepreneurs do not have bail for the bank loan and do not has any knowledge about activity management, although has good idea or invention. Therefore, business incubation embrace the whole process from the establishment of enterprises, till they achieve such a stage when they are able independently manage all activities while the risk to be disrupted is minimally lessened. In this context it must be highlighted business incubation process which self-actualizes through services provided in the business incubators thus providing holistic mechanism for business support, embracing material, non material and financial services for business incubators.*

*Business incubation process provide better results if services providers give more attention for non material services, thus supporting enterprises and accelerating their successful development and growth. Particular attention must be given for qualification improvement of business services providers and appropriate preparation for business enterprises consulting.*

*It must be emphasized that providing of business services and their specifics distinguishes in the process of business incubation: some of them are more important in the business pre-incubation stage, others during the incubation or post-incubation stages. Furthermore, it must be mentioned, that the same suppliers of business incubation services, especially business incubators, moves through the stages of their activity development. Subject to the level of development of business incubator, the quality and quantity of provided services would be different.*

*Accomplished analysis of incubated business enterprises demonstrate that more and more Lithuanian SME business enterprises are involved into business incubation process and further successfully develop their activities' thus creating new jobs and thus contributing to the economic growth.*

## KONKURENCIJOS POLITIKA: KARTELINIŲ SUSITARIMŲ PREVENCIJA COMPETITION POLICY: CARTELS' PREVENTION

*Danguolė KLIMAŠAUSKIENĖ*, doc. dr.

Vilniaus universitetas

### Santrauka

Plėtojant šiuolaikinę ekonomiką ypatingas dėmesys teiktinas sąžiningai rinkos dalyvių konkurencijai, kuri skatina inovacijas, efektyvumą bei pasirinkimo laisvę. Reaguojant į šiuolaikinius iššūkius, susijusius su globalizacijos procesais ekonomikoje, kurie skatina tarptautinių ir netgi globalių kartelių formavimąsi, modernios konkurencijos politikos prioritetu tampa kova su draudžiamais susitarimais tarp konkurentų (karteliais) kaip vienu pavojingiausių konkurencijos teisės pažeidimų, o ypač jų prevencija. Kartelio pavojus ne tik tas, kad jo pasekmės yra itin skaudžios ekonomikai ir vartotojams, bet ir ypač slaptas tokių susitarimų pobūdis, dėl kurio konkurencijos priežiūros institucijos susiduria su dideliais sunkumais išaiškinant kartelius. Straipsnyje, analizuojant ekonomines kartelių formavimosi ir stabilumo prielaidas bei teisinio reguliavimo pagrindus, nagrinėjami kovos su karteliais būdai, kurie padeda sumažinti ekonomines paskatas sudaryti kartelį, atgrasinti ūkio subjektus nuo galimų pažeidimų, paskatinti jau sudaryto kartelio narius pranešti apie pažeidimą ir, bendradarbiaujant su tyrėjais, padėti ji kuo greičiau išaiškinti, taip sumažinant visuomenės patiriamą žalą. Ypatingas dėmesys skiriamas atleidimo nuo baudų ir baudų sumažinimo (amnestijos) programoms, kurios, sukurdamos netikrumo ir nepasitikėjimo atmosferą tarp susitarimo dalyvių, tampa naudinga priemone, leidžiančia intensyviau ir griežčiau kovoti su karteliais. Šias programas, susietas su baudžiamųjų sankcijų sugriežtinimu ir baudų padidinimu, galima laikyti reikšmingiausiu pastarojo dešimtmečio indėliu į globalią kovą su karteliais, kurio dėl labai padidėjo kartelių išaiškinimo mastas, o baudos, paskirtos įmonėms už draudžiamus susitarimus, pasiekė rekordines aukštumas.

### Summary

Competition is a crucial factor for the creation of proper conditions for economic growth and prosperity. The role of modern competition policy is to ensure that competition is indeed effective. Secret cartel agreements are a direct assault on the principles of competition and are universally recognized as the most harmful of all types of anticompetitive conduct. Facing the challenges associated with globalization of market economy, competition authorities around the world are increasing their efforts to design and implement modern instruments, effective enforcement procedures and adequate sanctions against cartels.

The present article focuses on the theory and practice of antitrust action in detecting and fighting cartels, analyzing the development of the modern leniency policy. Following the examination of the main conditions and reasons for cartel formation and sustainability, our attempt is to show that leniency

programs, accompanied by strong enforcement powers and effective sanctions, have proven to represent a functional and successful tool for detecting and punishing, as well as preventing the formation of anticompetitive agreements.

A cartel is essentially an agreement between firms to limit output with the aim of raising prices and profitability. In practice, this is generally done by means of price fixing, allocation of production quotas or sharing of geographic or product markets. Among the anti-competitive practices sanctioned by the competition law, cartel is the most harmful to the competitive environment and often very difficult to detect. Therefore, the fight against cartels is central to ensuring that the benefits of a properly functioning competition regime are offered to the final consumer in a given market for products or services.

Cartels are amongst the most serious violation of competition law. Participation in cartels is prohibited and sanctioned by competition authorities all over the world with large fines, which can reach up to 10% turnover of the companies involved. The ultimate purpose of prohibiting such anti-competitive behavior and fining cartel members is not only to punish the companies involved for past behavior; but above all to deter every company from continuing or engaging in anti-competitive behavior. Strong cartel enforcement ensures that cartels that may otherwise be formed are discouraged.

The most important contribution in recent years to the global fight against cartel formation and sustainability derives from the adoption of leniency programs. By offering full immunity from prosecution to the first member of a cartel to report the existence of the cartel and discounting fines to those who reveal "value added" information that further assists the competition authority and courts to gain a successful prosecution, these programs provide a strong incentive for companies to come forward and co-operate. This type of approach has proven to lead directly to the secret core of cartels: a strategy of amnesty and immunity improves the collusion detection by destabilizing existing cartels through the construction of an environment of distrust and tension. Statistical analysis shows that it has led to a substantial increase in the number of cartels that have been uncovered and punished.

However, to be effective, leniency programs must be backed up by strong enforcement powers and effective sanctions. To have a real deterrent effect fines must be sufficiently large to eliminate the gains from the cartel and, in addition, impose a significant punishment on the individual undertaking. The level of fines imposed by the European Commission with respect to cartel infringements has increased considerably over the past decade. In recent years, the Commission has imposed a number of record fines for cartel infringements, including fines amounting to a total of EUR 1.384 billion on four companies in the Car glass cartel in 2008 and fines amounting to EUR 992 million imposed on four companies in the Elevators cartel in 2007. It is expected that these large fines will increase the attractiveness of the leniency program and lead to detection of even greater number of cartels.

## TARPTAUTINIO TURIZMO PLĖTROS TENDENCIJOS: KULTŪRŲ INTEGRACIJA

### *TENDENCIES OF INTERNATIONAL TOURISM DEVELOPMENT: CULTURAL INTEGRATION*

---

Vilija MALINAUSKAITĖ,

UAB „Kelionių ir turizmo agentūrų servisas“ marketingo vadovė

#### **Santrauka**

Šiuolaikiniame pasaulyje, kuriame ypatingas dėmesys skiriamas tarptautinių ryšių plėtojimui, vientisos kultūrinės, ekonominės, informacinės aplinkos kūrimui, turizmo verslo įtaka kultūrų integracijai yra vis dar mažai žinoma. Matant spartų turistų iš Kinijos skaičiaus augimą ir darant prielaidą, kad Europos turizmo verslas ateityje priklausys nuo jų, turi būti atsakyta – ar įmanoma verslą vystyti ir konkurencingumą išlaikyti išsaugant nacionalinį identitetą. Ne mažiau svarbu atlikti tyrimus, apibrėžiančius naujų turistų lūkesčius ir suformuoti valstybės įvaizdžio formavimo bei rinkodaros strategiją, skirtą būtent Azijos rinkai.

#### **Summary**

*Although the modern world cannot be perceived without development of a united cultural, technological and economical environment, the impact of tourism on worldwide cultural integration has not been investigated widely previously. Observing the enormous growth of Chinese tourists in the world, we have to admit their importance for future business; therefore, aspects of social changes in the Chinese market and their importance to Europe's tourism development have to be investigated. It is important to evaluate the needs and demands of Asian tourists, to adapt the supply of products and services to their needs, and form up a marketing strategy intended specifically for Asian markets.*