

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

Teorinio ir praktinio žurnalo VIEŠASIS ADMINISTRAVIMAS  
steigėjas ir leidėjas

©LIETUVOS VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO LAVINIMO INSTITUCIJŲ ASOCIACIJA

---

*The theoretical and practical journal PUBLIC ADMINISTRATION*

*is published by*

*LITHUANIAN PUBLIC ADMINISTRATION TRAINING ASSOCIATION*

**Redakcijos kolegija / Editorial Board:**

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

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

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

**Nariai / Members**

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

**A. ASTRAUSKAS**, dr., LR Seimas, Valstybės valdymo ir savivaldybių komitetas, biuro vedėjas, Lietuva / *Dr, Head of Office, Committee on State Administration and Local Authorities, the Seimas of the Republic of Lithuania, Lithuania*

**A. BARABASHEV**, Prof Dr, National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia / *prof. dr., Nacionalinis mokslo universitetas Aukštoji ekonomikos mokykla (HSE), Maskva, Rusija*

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

**M. BRINTHALL**, US National Academy of Public Administration, USA / *Nacionalinė viešojo administravimo akademija, Jungtinės Amerikos Valstijos*

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

**J. CZAPUTOWICZ**, Prof Dr, European Studies Institute, Warsaw University, Poland / *prof. dr., Europos studijų institutas, Varšuvos universitetas, Lenkija*

**M. DUGGETT**, Prof, University of Portsmouth, United Kingdom / *prof., Portsmouth universitetas, Jungtinė Karalystė*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Žurnalo leidėjas / Publisher:**

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

**Atsakingoji sekretorė / Executive Secretary:**

R. Luckutė

el.paštas/E-mail info@lvalia.lt

**Redakcija / Editorial Staff:**

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

el.paštas/E-mail info@lvalia.lt



---

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

## TURINYS / CONTENT

### VYRIAUSIŪJŲ REDAKTORIŲ ŽODIS

*FOREWORD OF EDITORS IN CHIEF* ..... 6

### MODERNI VISUOMENĖ, EFEKTYVI EKONOMIKA: IŠŠŪKIAI IR SPRENDIMAI

#### *MODERN SOCIETY, EFFECTIVE ECONOMY: CHALLENGES AND SOLUTIONS*

- E. Chlivickas, R. Luckutė.** Viešojo sektoriaus valdymas: žmogiškųjų išteklių sistemos modernizavimas  
*Public Sector Management: Modernization of Human Resources System* ..... 8
- B. Melnikas.** Etika ir jos pokyčiai šiuolaikinės visuomenės raidos procesų kontekste  
*Ethics and its Changes in the Context of the Processes of the Development of Contemporary Society* ..... 18
- D. di Fatta, R. Musotto, G. Dominici.** Government Performance, Ethics and Corruption: Statistical Research Based on the Global Competitiveness Index  
*Valdžios veikla, etika ir korupcija: globalių konkurencingumo indeksu grindžiamas statistinis tyrimas* ..... 30
- V. Kontrimienė.** Creative Industries in the Contemporary Economy: Globalization Processes  
*Kūrybinės industrijos šiuolaikinėje ekonomikoje: globalizacijos procesai* ..... 38
- A. Kvedarienė, L. Švedienė.** Aukštųjų technologijų sektoriaus plėtra: viešosios paramos sistemos  
*The Development of High Technologies Sector: Public Support Systems* ..... 48
- J. Mackevičius, R. Subačienė, D. Tamulevičienė.** Įmonių biudžetai: principai, praktika, klaidos  
*Budgets of Enterprises: Principles, Practice, Mistakes* ..... 56
- V. Malinauskaitė.** Tarptautinis turizmas: kultūrų įvairovė globalizacijos sąlygomis  
*International Tourism: Cultural Diversity Under Conditions of Globalization* ..... 68

### ŽINIŲ VADYBA IR SPECIALISTŲ POTENCIALAS

#### *KNOWLEDGE MANAGEMENT AND POTENTIAL OF THE SPECIALISTS*

- A. V. Rakšnys.** Žinių vadybos ypatumai viešajame sektoriuje  
*Peculiarities of Knowledge Management in the Public Sector* ..... 75
- K. Rukšėnaitė, D. Volungevičienė.** Užsienyje studijavusių specialistų potencialas ir jo panaudojimas Lietuvoje: tarpukario patirtis ir nauji poreikiai  
*Potential of the Specialists who Studied Abroad and Its Usage in Lithuania: Interwar Period Experience and the New Needs* ..... 82

## Gerbiamieji skaitytojai!

Prigimtinė viešosios vadybos, viešojo valdymo ir administravimo paskirtis – realus visuomenės modernizavimas, socialinio ir ekonominio gyvenimo gerinimas, ekonominės gerovės ir socialinio komforto didinimas. Akivaizdu, kad viešosios vadybos, valdymo ir administravimo sprendimų ir priemonių prasmę ir efektyvumą parodo ir atspindi būtent orientacijos į tai, kas svarbu ir reikšminga visai visuomenei ir kas labai lakoniškai ir informatyviai gali būti apibūdinta vartojant sąvoką „viešasis interesas“.

Viešosios vadybos, valdymo ir administravimo orientavimas į visuomenės modernizavimą ir jos raidos bei gyvenimo sąlygų gerinimą, tuo pačiu lemia poreikius giliai ir atsakingai pažinti ir iširti visuomenės raidai charakteringas ilgalaikes tendencijas, pokyčius, galinčius lemti veiksnius ir „priežasties-pasekmės“ priklausomybes, įvairius objektyvios kilmės reiškinius bei naujausius iššūkius. Ypatingas dėmesys turėtų būti teikiamas globalizacijos aplinkybėms, socialinės, ekonominės, politinės raidos, internacionalizacijos procesams, kultūros, mokslo ir technologijų pažangai, žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimui, taip pat Europos integracijai bei Europos Sąjungoje pasireiškiančių problemų sprendimui. Dėmesys minėtoms aplinkybėms ir

reiškiniams, jiems skirti moksliniai tyrimai ir viešosios politikos ir valdymo sprendimai realiai galėtų sudaryti prielaidas inicijuoti ir įgyvendinti esminius proveržius šiuolaikinei visuomenei itin reikšmingose gyvenimo srityse.

Šiame „Viešojo administravimo“ leidinyje yra skelbiami straipsniai, kurių turinys aprėpia gana plačią visuomenės modernizacijos, socialinės ir ekonominės raidos, mokslo ir technologijų pažangos, taip pat žmogiškųjų išteklių potencialo plėtros temų ir problemų panoramą. Šiame leidinyje nagrinėjamos visuomenės raidai charakteringos etikos ir moralės problemos, etikos normų ir standartų kaita šiuolaikiniame globalizacijos aplinkybių kontekste. Daug dėmesio skiriama viešojo sektoriaus aktualijoms, taip pat viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių potencialui. Keliose šiame leidinyje skelbiamuose straipsniuose aptariamos galimybės plėtoti itin reikšmingus ir perspektyvius ekonomikos sektorius, jų tarpe – aukštųjų technologijų kūrimu ir panaudojimu grindžiamas gamybos ir paslaugų šakas ir sritis, kūrybinių industrijų ir kitus ūkio bei intelektinės veiklos sektorius. Šio leidinio publikacijose išryškinami nauji poreikiai tobulinti viešąjį valdymą, apibūdinamos perspektyvios atitinkamo profilio mokslinių tyrimų bei praktinių darbų kryptys.

*Dear Readers!*

*The purpose of public management, and public governance is the modernisation of society, improvement of social and economic factors, awareness of economic wellbeing and comfort. It is obvious, that the significance of public management, and public governance, as well as its effectiveness is reflected by the tendencies of the society, and as a whole can be defined as a “public interest”.*

*Public management, governance and administration are focused on the society’s modernisation and the improvement of living conditions. They determine the needs to explore long-term tendencies, which could lead to the “cause-effect” appearance, various objective origin phenomenon, and the current challenges. Great consideration should be given to the circumstances of globalisation, social, economic and political development, internationalisation processes, cultural, scientific and technological progress, knowledge-based society and knowledge-based economy, as well as the integration of Europe and the occurring sociopolitical difficulties in the European Union. Focus on these circumstances and events, as well as*

*scientific research, public policy and management decisions, creates the preconditions to initiate and implement the essential outbursts of modern society.*

*The content of the articles published in this “Public administration” journal covers a broad range of topics of public modernisation, social and economic development, scientific and technological progress, as well as the development of the human potential and its issues. The articles examine the characteristic development of the society, concentrating on the ethical difficulties, and the change of moral standards in the contemporary context of globalisation. Much attention is paid to the public sector and its relevant issues, as well as its human resource potential. Several articles disclose the development of the promising economic, with their service industries and areas based on a high-tech design and utilization, as well as and other economic and intellectual sectors. These publications highlight the new needs to improve the public governance. They also provide directions for prospective research simultaneously defining various practical works.*

## VIEŠOJO SEKTORIAUS VALDYMAS: ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ SISTEMOS MODERNIZAVIMAS

*PUBLIC SECTOR MANAGEMENT: MODERNIZATION OF HUMAN RESOURCES SYSTEM*

**Eugenijus CHLIVICKAS**, prof. dr.

Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacijos prezidentas

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

**Rimantė LUCKUTĖ**

Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacija

**Eugenijus CHLIVICKAS**, Prof Dr

Lithuanian Public Administration Training Association,  
President

Vilnius Gediminas Technical University

**Rimantė LUCKUTE**

Lithuanian Public Administration Training Association

### Santrauka

Žinių visuomenės ir žiniomis grįstos ekonomikos kūrimosi sąlygomis viešojo sektoriaus sistemos modernizavimas neįmanomas be kvalifikuotų valstybės tarnautojų, kurių kompetencijos įgauna ypatingai svarbų vaidmenį viešojo valdymo raidos procese. Pažymima, kad, rengiant ir įgyvendinant žmogiškųjų išteklių tobulinimo priemones, jos turi būti traktuojamos kaip prioritetingos bendroje socialinės ekonominės plėtros bei valstybės valdymo tobulinimo koncepcijų struktūroje.

Šiuo atveju būtina taikyti strateginio valdymo metodus ir modelius, siekiant atskleisti žmogiškųjų išteklių potencialo plėtros dėsningumus socialinės ir ekonominės pažangos sąlygomis, pasiūlyti perspektyvius teorinius sprendimus, skirtus žmogiškųjų išteklių sistemos modernizavimui adekvačiai naujoje šiuolaikinėje erdvėje kylantiems poreikiams. O rengiant viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių plėtros strategiją siūloma kūrybiškai panaudoti egzistuojančius vadybos modelius, integruojant jų privalumus ir juos pritaikant žmogiškųjų išteklių vadybai tobulinti.

Vykdam žmogiškųjų išteklių sistemos modernizavimą siūloma taikyti europinį žmogiškųjų išteklių vadybos modelį, kurio lankstumas atspindi tiek pažangius organizacinius reikalavimus sistemai, tiek ir šiuolaikinį požiūrį į žmogų.

**Raktiniai žodžiai:** viešasis sektorius, žmogiškieji ištekliai, viešasis valdymas, valdymo modeliai, strateginiai sprendimai, modernizavimas

### Summary

*The modernization of public sector is impossible without qualified civil servants, whose competence is gaining a crucial role in the process of public governance development in the conditions of knowledge society and knowledge-based economy. It is noted that, the preparation and implementation of human resources development measures must be treated as a priority in the common socio-economic development and the improvement of public administration concepts structure.*

*In this case, it is necessary to apply the strategic management methods and models to reveal the regularities of the human potential development in the conditions of social and economic progress, also it is important to offer perspective theoretical solutions for human resources modernization paying attention to the emerging needs. It is proposed to apply existing management models, integrating their advantages which can be used to improve the management of human resources in the preparation of the public sector human resources development strategy.*

*In the process of modernization of human resources system it is also proposed to use European human resource management model, which reflects both the flexibility of advanced organizational system requirements, as well as a modern approach to the individual.*

**Keywords:** Public Sector, Human Resources, Public Governance, Management Models, Strategic Decisions, Modernization



## ETIKA IR JOS POKYČIAI ŠIUOLAIKINĖS VISUOMENĖS RAIDOS PROCESŲ KONTEKSTE

### *ETHICS AND ITS CHANGES IN THE CONTEXT OF THE PROCESSES OF THE DEVELOPMENT OF CONTEMPORARY SOCIETY*

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

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

**Boriss MELNIKAS**, Prof Dr Habil

Vilnius Gediminas Technical University

#### **Santrauka**

Šis teorinio pobūdžio straipsnis yra skirtas etikai, jos problemoms, taip pat įvairiems etikos pokyčių reiškiniams šiuolaikinės visuomenės raidos ir modernizavimo procesų kontekste. Pagrindinis dėmesys yra teikiamas etikos normų ir standartų pokyčiams šiuolaikinėmis globalizacijos, socialinės ir ekonominės raidos internacionalizavimo, žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo bei Europos integracijos ir Europos Sąjungos plėtros sąlygomis. Parodytas etikos bei jos normų ir standartų vaidmuo, apibūdintas etikos poveikis šiuolaikinės visuomenės raidai ir jos modernizavimo procesams. Atskleisti etikos bei jos normų ir standartų kaitos dėsningumai. Išryškinti abipusiai ryšiai tarp procesų, charakterizuojančių etikos ir jos normų bei standartų pokyčius, ir tarp procesų, charakterizuojančių įvairias globalizacijos, socialinės ir ekonominės raidos internacionalizavimo, žiniomis grindžiamos aplinkybes. Apibūdinti perspektyvių mokslinių tyrimų, skirtų etikai ir jos kaitai šiuolaikinių iššūkių kontekste, prioritetai.

**Raktiniai žodžiai:** etika, etikos normos ir standartai, kaita, visuomenė ir jos modernizavimas, šiuolaikiniai iššūkiai

#### **Summary**

*The ethics, its problems, as well as various phenomena of its changes in the context of the processes of development and modernization of contemporary society are comprehensive analyzed in this theoretical article. The main focus is given to the changes of the ethical norms and standards under contemporary conditions of the processes of globalization and internationalization of social and economic development, creation of knowledge based society and knowledge economy, European integration and enlargement of the European Union. The role of ethics and ethical norms and standards is shown, the impact of ethical norms and standards to the processes of the development and modernization of contemporary society is described. Regularities of the changes of ethics and ethical norms and standards are revealed. The mutual ties between the processes, that characterize the changes of ethics and ethical norms and standards, and the processes, that characterize various circumstances of globalization and internationalization of social and economic development, creation of knowledge based society and knowledge economy, European integration and enlargement of the European Union, are highlighted. The priorities of the prospective scientific research on the ethics and its changes in the context of contemporary challenges are characterized.*

**Keywords:** Ethics, Ethical Norms and Standards, Changes, Society and its Modernization, Contemporary Challenges

## GOVERNMENT PERFORMANCE, ETHICS AND CORRUPTION: STATISTICAL RESEARCH BASED ON THE GLOBAL COMPETITIVENESS INDEX

VALDŽIOS VEIKLA, ETIKA IR KORUPCIJA: GLOBALIU KONKURENCINGUMO INDEKSU GRINDŽIAMAS STATISTINIS TYRIMAS

**Davide Di FATTA**

**Roberto MUSOTTO**

University of Messina, Italy

**Gandolfo DOMINICI**, Prof.Dr

University of Palermo, Italy

**Davide Di FATTA**

**Roberto MUSOTTO**

Mesinos universitetas, Italija

**Gandolfo DOMINICI**, prof. dr.

Palermo universitetas, Italija

### Summary

*This paper cope with public administration efficiency and, more in depth, how it is related, on one hand, with a prima facie disruptive phenomenon like corruption and, on the other hand, with ethics.*

*Our study aims to show how public sector performance is affected by ethics and corruption. In order to show such a relationship, we run a cross-country analysis where indices of public-sector performance are juxtaposed with corruption levels.*

*After a conceptual discussion, we define efficiency and effectiveness and then we run a cross-country comparison through the Global Competitiveness Index (GCI) from World Economic Forum.*

*Using a regression analysis on a dataset made by 140 countries in 2014-2015, we shed the light on the relationships between public-sector performance, ethics and corruption. Our results show a linear correlation between government efficiency and ethics.*

*These findings could be an inspiration for government workers and managers in order to establish an ethical culture that can increase public performance.*

**Keywords:** *Public Administration, Ethics, Corruption, Institutions, Government Efficiency, Linear Regression*

### Santrauka

Straipsnyje yra nagrinėjamas viešojo valdymo efektyvumas. Atskleidžiamos sąajos tarp viešojo valdymo efektyvumą charakterizuojančių dimensijų, korupcijos lygio ir etikos lygį charakterizuojančių rodiklių.

Parodyta, kad viešajame sektoriuje realiai pasireiškia tiek tam tikri etikos standartai, tiek ir tam tikros korupciją charakterizuojančios apraiškos.

Siekama nustatyti, ar konkrečių šalių atvejais egzistuoja sąryšiai tarp etikos ir korupcijos lygių, ar viešasis valdymas įtakoja korupciją ir jos prevenciją?

Straipsnyje yra aprašomas tyrimas, kurio esmė buvo ta, jog, panaudojus 140 šalių 2014-2015 m. duomenimis, buvo palyginti viešąjį valdymą, korupcijos lygį bei etiką charakterizuojantys rodikliai.

Nustatyta, kad viešojo valdymo efektyvumas tiesiogiai sietinas su etikos lygiu: tarp etikos lygio ir viešojo valdymo efektyvumo yra užfiksuota tiesinė regresinė priklausomybė, o tai leidžia tvirtinti, kad kuo yra aukštesnis etikos lygis, tuo efektyvesnis yra viešasis valdymas.

Tyrimo rezultatai gali būti panaudoti tobulinant viešąjį valdymą, ypač – skleidžiant etišką kultūrą, ir tuo pagrindu stiprinant kovą su korupcija ir didinant viešojo valdymo institucijų veiklos efektyvumą.

**Raktiniai žodžiai:** viešasis valdymas, etika, korupcija, institucijos, valdymo organų efektyvumas, tiesinė priklausomybė

## CREATIVE INDUSTRIES IN THE CONTEMPORARY ECONOMY: GLOBALIZATION PROCESSES

*KŪRYBINĖS INDUSTRIJOS ŠIUOLAIKINĖJE EKONOMIKOJE: GLOBALIZACIJOS PROCESAI*

*Valerija KONTRIMIENE*

Vilnius Gediminas Technical University

*Valerija KONTRIMIENĖ*

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

### Santrauka

Straipsnyje analizuojama šiuolaikinė kūrybinių industrijų sektoriaus samprata, atskleidžianti šio sektoriaus svarbą, parodytas jo vaidmuo visuomenei ir ekonominei raidai. Prioritetinis dėmesys skiriamas kūrybinių industrijų raidai ir plėtrai, atsižvelgiant į šiuolaikinius globalizacijos iššūkius, atskleisti svarbiausieji šio sektoriaus raidos ypatumai, ekonomikos globalizacijos iššūkių kontekste. Išnagrinetos tendencijos, atspindinčios kūrybinių industrijų sektoriaus vietą modernių pasaulio šalių ekonomikoje, tame tarpe - tendencijos rodančios šiame sektoriuje sukurtų produktų eksporto pokyčius, atskleisti šio sektoriaus raidos poveikis užimtumui, socialinei gerovei, bei ekonomikos augimui visumoje. Parodyta, kad kūrybinių industrijų sektoriaus raidos procesų tyrimai, ypač globalizacijos iššūkių kontekste, yra labai perspektyvi mokslinio pažinimo ir tolimesnių tyrimų kryptis.

**Raktiniai žodžiai:** kūrybinės industrijos, globalizacija, kūrybinių industrijų produktų esportas, ekonomikos augimas

### Summary

*The article analyses a concept of the sector of modern creative industries thus highlighting the importance of the sector and showing its role in society and economic development. Particular attention is shifted on the growth and development of creative industries considering the current challenges of globalization and on the most important specificities of the developing sector in the context of the challenges of economic globalization. The paper examines the trends reflecting the place of the sector of creative industries in the economy of the modern world, including the tendencies indicating changes in the export of the products created in this sector. The article also reveals the impact of the development of this sector on employment, social welfare, and economic growth in general and demonstrates that research on the development processes of the creative industry sector, particularly in the context of globalization challenges, is a highly promising trend of scientific knowledge and further research.*

**Keywords:** Creative Industries, Globalization, Exports of Creative Goods, Growth of Economy

## AUKŠTŲJŲ TECHNOLOGIJŲ SEKTORIAUS PLĖTRA: VIEŠOSIOS PARAMOS SISTEMOS

### *THE DEVELOPMENT OF HIGH TECHNOLOGIES SECTOR: PUBLIC SUPPORT SYSTEMS*

*Audronė KVEDARIENĖ*

*Laima ŠVEDIENĖ*

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

*Audrone KVEDARIENE*

*Laima SVEDIENE*

Vilnius Gediminas Technical University

#### Santrauka

Šiame straipsnyje apžvelgiama aukštųjų technologijų samprata ir viešosios paramos poreikio argumentacijos raida aukštųjų technologijų kūrimo, diegimo ir sklaidimo procese. Išskirtinė aukštųjų technologijų įtaka ekonomikos augimui ir plėtrai yra plačiai aptarta teoriškai bei įrodyta gausiais empiriniais moksliniais tyrimais. Vis dėlto viešojo sektoriaus poveikis, plėtojant aukštąsias technologijas, yra fragmentiškas, nes požiūris į viešąją paramą pastarąjį šimtmetį radikalai keitėsi, o vykstantys globalizacijos procesai lemia poreikį nuolat tobulinti viešosios paramos sistemą. Įvertinant ne tik teigiamą aukštųjų technologijų poveikį ekonomikos augimui ir plėtrai, bet ir neigiamą įtaką socialiniams visuomenės pokyčiams, o ypač aplinkosaugai, viešųjų paramos sistemų reikšmė, sprendžiant šias problemas, didės. Globalizacijos sąlygomis, kai gebėjimas plėtoti tarptautinius ryšius yra esminis vystant aukštųjų technologijų verslą, būtina suprasti nacionalinių ir regioninių viešųjų paramos sistemų poveikį aukštųjų technologijų sektoriaus plėtrai.

**Raktiniai žodžiai:** aukštosios technologijos, viešosios paramos sistema, technologinės inovacijos

#### Summary

*In this article the concept of high technologies and the evolution of argumentations for the public support demand of high-tech development, implementation and dissemination process is reviewed. The exceptional impact of the high technologies on economic growth and development is widely discussed theoretically and is proved by numerous empirical scientific researches. However, the impact of the public sector in development of high technologies is fragmented as an approach to public support for the last century has varied radically and the ongoing globalization process determines the need to improve public support system continuously. Considering not only the positive effects of high technologies to the economic growth and development, but also a negative impact on the social changes in our society, and especially to the environment, the significance of public support systems in solving these problems will increase. Due to globalization the ability to expand the international links is essential for developing high technologies business, thus it is necessary to understand how national and regional public support system impacts the high technology sector.*

**Keywords:** *High Technologies, Public Support System, Technological Innovations*

## ĮMONIŲ BIUDŽETAI: PRINCIPAI, PRAKTIKA, KLaidOS *BUDGETS OF ENTERPRISES: PRINCIPLES, PRACTICE, MISTAKES*

**Jonas MACKEVIČIUS**, prof. habil. dr.

**Rasa SUBAČIENĖ**, prof. dr.

**Daiva TAMULEVIČIENĖ**

Vilniaus universitetas

**Jonas MACKEVICIUS**, Prof Dr Habil

**Rasa SUBACIENE**, Prof Dr

**Daiva TAMULEVICIENE**

Vilnius University

### Santrauka

Straipsnyje parodyta, kad svarbiu įmonių valdymo instrumentu, leidžiančiu sumažinti veiklos neapibrėžtumus ir siekti numatytų tikslų, yra gerai visuose valdymo lygiuose suderinta veiklos procesų bei rezultatų planavimo ir kontrolės sistema. Svarbi šios sistemos dalis yra biudžetas. Biudžetų pagrindinis tikslas yra koordinuoti ir subalansuoti visas įmonės veiklos sritis taip, kad būtų garantuota pelninga veikla, kuo taupiau naudojant išteklius. Biudžetai padeda ne tik suderinti įmonės ir jos padalinių tikslus ir uždavinius, bet juos sudarant kuriama įmonės perspektyvinės veiklos taktika ir strategija, didinama asmeninė visų įmonės darbuotojų atsakomybė. Labai svarbu suformuluoti biudžetų sudarymo principus: jie turi ne tik teorinę, bet ir tiesioginę praktinę reikšmę. Tik vadovaujantis konkrečiais principais galima sudaryti kokybiškus įvairių rūšių biudžetus, kuriuos naudojant vadovai gali priimti teisingus valdymo sprendimus, užtikrinančius gerus įmonės finansinius rezultatus, veiklos plėtrą ir tęstinumą. Sudarant bet kurios rūšies biudžetus siūloma vadovautis šiais principais: išlaidų - naudos, periodiškumo, pagrįstumo, suderi-namumo, lankstumo, palyginimo, pastovumo, nepertraukiamumo, atsakomybės, turinio viršeny-bės prieš formą. Straipsnyje išnagrinėtos šių principų svarbiausios nuostatos.

Priklausomai nuo įmonės dydžio, valdymo struktūros, veiklos organizavimo ir kitų ypatybių gali būti labai įvairūs biudžetai, skirti įvairiems tikslams. Svarbiausią praktinę reikšmę turi veiklos ir finansinis biudžetai, kurie kartu sudaro įmonės pagrindinį biudžetą.

Viena iš svarbiausių biudžetų teorijos ir praktikos problemų, kurios moksliniams tyrimams būtina skirti daugiau dėmesio, yra klaidos. Jų įmonių praktikoje pasitaiko daug ir įvairių. Visas biudžetų klaidas galima suskirstyti į dvi grupes: 1) biudžetų sudarymo klaidos ir 2) biudžetų vykdymo kont-rolės klaidos.

**Raktiniai žodžiai:** įmonių biudžetai, sudarymas, vykdymo kontrolė, valdymo sprendimai

### Summary

*There is noted in the article, that well-balanced planning and control system of the company's activity processes and results is an important company's management instrument in all management levels which allows to reduce activity uncertainties and to seek the set goals. Budgets play an important role in this system. The main aim of the budgets is to coordinate and balance all activity fields of the company in order to guarantee profitability of the activity and the most effective usage of resources. Budgets aid not only to balance the goals and tasks of the company but also – during the budget formation process – to form the long-term activity tactics and strategy of the company and to increase personal responsibility of all employees. It is crucial to formulate the budget formation principles because they have not only theoretical but also practical significance. Various high-quality budgets may be established only in accordance with certain principles. By applying them, executives may make appropriate management decisions that ensure good financial results, activity development and continuity of the company's activity. During the budget formation process, it is proposed to follow these principles: cost - benefit, periodicity, reasonableness, compatibility, flexibility, comparison, fixity, continuity, responsibility and substance over form. The essential attitudes of these principles are examined in the article.*

*Depending on the company size, organizational structure, activity organization and other features the budgets may differ significantly and may have various objectives. Operating and financial budgets have the highest practical importance.*

**Keywords:** *Budgets of Enterprises, Formation, Execution Control, Management Solutions*

## TARPTAUTINIS TURIZMAS: KULTŪRŲ ĮVAIROVĖ GLOBALIZACIJOS SĄLYGOMIS *INTERNATIONAL TOURISM: CULTURAL DIVERSITY UNDER CONDITIONS OF GLOBALIZATION*

Vilija MALINAUSKAITĖ

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

Vilija MALINAUSKAITE

Vilnius Gediminas Technical University

### Santrauka

Tarptautinis turizmas yra svarbi pasaulio ekonomikos dalis generuojanti iki 10 proc. BVP. Tačiau kartu tai yra sektorius ypatingai stipriai veikiamas politinių, gamtinių ir ekonominių pokyčių, todėl šalys planuodamos ilgalaikę sektoriaus priežiūros politiką susiduria su adekvачių modelių trūkumu. Problemos, kylančios nustatant prioritetas rinkas ar šalies patrauklumą jose, kyla skirtinguose pasaulio regionuose ir ypatingai pastebimos plečiantis kelionių geografijai bei atsirandant kokybiškai naujiems, keliautojus generuojantiems regionams. Iki šiol, regiono ar šalies patrauklumo nustatymui dažniausiai buvo naudojamas Pasaulio turizmo konkurencingumo indeksas, tačiau, atlikus tyrimus, buvo nustatyta, kad indeksas nurodo šalies stipriąsias bei silpnąsias puses vertinant globaliai, tačiau nenustato šalies patrauklumo konkrečios rinkos turistams – ši prielaida buvo pagrįsta lyginant faktiškai atvykstančių turistų skaičių, gaunamas pajamas ir šalies turizmo konkurencingumo indeksą. Todėl autorė, atsižvelgdama į šiuolaikines tendencijas, atsirandant naujiems, kultūriškai skirtingiems, turistus generuojantiems regionams, siūlo šalies patrauklumą vertinti nustatant kiekvieno kriterijaus svorinį svorį atskirose rinkose, tikrinti šalies turistinių resursų patrauklumą skirtinguose regionuose bei nustatyti stipriausius rodiklius konkrečioje rinkoje ir pagal tai planuoti šalies turizmo plėtros prioritetus ar diversifikuoti tikslines rinkas.

**Raktiniai žodžiai:** tarptautinis turizmas, regiono patrauklumas, kultūra, įvairovė, konkurencija

### Summary

*International tourism is an important part of the global economy generating up to 10 percent. GDP. However, this sector is strongly influenced by political, natural and economic changes, so the authorities planning long-term care policy of the sector faces a lack of adequate models. Problems arising determining priority markets or evaluating the country's attractiveness there, appear in different regions of the world and particularly noticeable due to expansion of travel geography and the emerge of a qualitatively new, travelers' generating regions. So far, the region's or the country's attractiveness in most of the cases has been ranked by using the World Tourism Competitiveness Index, however, following an investigation, it was found that this index refers to the country's strengths and weaknesses in assessing globally, but does not evaluate the country's attractiveness in specific markets - this assumption was based on the comparison of actual arrivals, the revenue generated and the country's tourism competitiveness index. Therefore, the author, taking into account modern trends, the emerge of new, culturally different tourist-generating regions offers to evaluate the countries attractiveness by determining each criterion weight at the individual markets, to check the country's tourism resources attractiveness in different regions, to identify the strongest indicators for the particular market, and accordingly to form the country's tourism development priorities or diversify target markets.*

**Keywords:** International Tourism, Region's Attractiveness, Culture, Diversity, Competition

## ŽINIŲ VADYBOS YPATUMAI VIEŠAJAME SEKTORIUJE

### PECULIARITIES OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR

*Adomas Vincas RAKŠNYS*

Mykolo Romerio universitetas

*Adomas Vincas RAKSNYS*

Mykolas Romeris University

#### Santrauka

Šiuolaikinėje informacinėje visuomenėje, žinių ekonomikos kontekste, žinių vadybos koncepcijos adaptacijos poreikį skatina daugybė priežasčių. Esminėmis, būtų galima laikyti pirmiausiai informacinių technologijų progresą, kuris visiškai transformavo būdus kaip organizacijose informacija yra apdorojama ir saugojama. Šis veiksnys reikšmingai paveikė naujų techninių galimybių vystymąsi bei naujų paslaugų ir organizacinių procesų susiformavimą. Antrasis svarbus faktorius yra augantis piliečių ir klientų išprusimas, nuolatos didėjantys lūkesčiai institucijų teikiamų paslaugų kokybės bei atskaitomybės atžvilgiu, taip pat kintančios tarp-sektorinės organizacijų santykių ir konkurencijos formos. Nemažiau svarbus tampa ir globalizacijos skatinamas inovatyvių technologijų, e-valdžios diegimo ir kitų modernių technologijų ir procesų poreikis, rizikos valdymas ir efektyvesnis žinių panaudojimas, institucinės atminties formavimo ir institucijų nuolatinio mokymosi mechanizmų tobulinimas. Siekiant pasitikti visuomenėms kylančius iššūkius, viešojo sektoriaus institucijos privalo efektyviai dalintis ir valdyti didelius informacijos srautus ne vien nacionaliniame, bet ir globaliame lygmenyje. Augantis žinių poreikis taip pat akivaizdus siekiant išlaikyti viešojo sektoriaus institucijų konkurencin-gumą viešųjų paslaugų teikimo atžvilgiu. Efektyvi žinių vadybos sistema būtina ir konkuruojant su privačiuoju bei nevyriausybinio sektoriu siekiant valstybės tarnybos atsinaujinimo ir norint neutralizuoti neigiamas valstybės tarnautojų perėjimo į privataus sektoriaus struktūras pasekmes, nes dėl šių migracijos tendencijų, nukenčia institucijų turimų žinių potencialas. Svarbu ir tai, kad žinių valdymo sistemoms reikšmingos ne vien palai-kančios technologijos ir procesai, tačiau taip pat ir žmonės, į kuriuos Rytų Europos viešojo sektoriaus institucijose, vis dar nėra žiūrima kaip į reikšmingiausią institucinį resursą. Paradoksalu ir tai, kad institucijų funkcijų plėtra ir inovacijos, viešųjų paslaugų teikimo kokybė, viešajame

#### Summary

*In modern information society in the context of knowledge economy many reasons stimulate the concept of adaptation of knowledge management. The progress of information technologies, which completely transformed the ways the information is processed and stored in organisations, could be considered essential. This factor significantly affected the development of the new technical possibilities and the formation of new services and organizational processes. The second important factor is growing sophistication of citizens and clients, constantly rising expectations of the quality and accountability of institutional services, as well as the changing forms of inter-sectorial relations and competition. Equally important is the need of innovative technologies, implementation of e-government and other high-technologies and processes, risk management and more effective use of knowledge, improvement of institutional memory formation and mechanisms of continuous learning. In order to meet the challenges of societies, public authorities are required to effectively share and manage large flows of information not only at the national, but also at the global level. The growing need for knowledge is also evident in order to maintain the competitiveness of the public sector institutions in respect of provision of public services. Effective system of knowledge management is also necessary to compete with the private and non-governmental sector in pursuance of the renewal of the public service and wish to neutralise negative consequences of the transition of civil servants to the structures of private sector, because of the migration trends the potential of the knowledge of institutions is affected. It is also important that not only supporting technologies and processes are meaningful for the systems of knowledge management, but also the people, who in Eastern European public sector institutions are still not viewed as the most significant institutional resources. Paradoxically, the development of institutional functions and innovations and the quality of the delivery of the public service are often required to be achieved on the conditions of unchanging or even permanently cut institutional*

sektoriuje dažnai privalo būti pasiekta nekintančių, ar net nuolatos mažinamų institucinių biudžetų, ar net politinio nestabilumo sąlygomis. Nepaisant permanentinių modernizavimo reformų, daugelyje pasaulio šalių viešojo sektoriaus institucijos vis dar aktuali informacijos asimetrijos problema. Todėl šių sudėtingų ir nuolatos kintančių procesų kontekste itin reikšminga tampa žinių vadyba. Straipsnyje keliamas tikslas - panagrinėti žinių vadybos aspektus ir jos taikymo galimybes viešojo sektoriaus kontekste. Autorius naudosis literatūros analizės, sintezės, apibendrinimo ir loginiu metodais.

**Raktiniai žodžiai:** žinių vadyba, viešasis sektorius, organizacinė kultūra, informacija

*budgets or even political instability. In spite of permanent modernization reforms, in the institutions of the public sector the problem of information asymmetry is still relevant in many countries. Therefore, in the context of these complex and constantly changing processes knowledge management becomes particularly significant. The objective of the article is to analyse the aspects of knowledge management and its applicability in the context of the public sector. The author will use methods of literature analysis, synthesis and generalization.*

**Keywords:** Knowledge Management, Public Sector, Organizational Culture, Information



## UŽSIENYJE STUDIJAVUSIŲJŲ SPECIALISTŲ POTENCIALAS IR JO PANAUDOJIMAS LIETUVOJE: TARPUKARIO PATIRTIS IR NAUJI POREIKIAI

*POTENTIAL OF THE SPECIALISTS WHO STUDIED ABROAD AND ITS USAGE IN LITHUANIA: INTERWAR PERIOD EXPERIENCE AND THE NEW NEEDS*

**Karolina RUKŠĖNAITĖ**

Vilniaus universitetas

**Diana VOLUNGEVIČIENĖ**

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

**Karolina RUKSENAITE**

Vilnius University

**Diana VOLUNGEVICENE**

Vilnius Gediminas Technical University

### Santrauka

Šiame straipsnyje pristatoma tarpukario Lietuvos patirtis plėtojant studentų mobilumą, supažindinama su įstatymine baze, kuri reglamentavo stipendijų ir paskolų skyrimą besimokantiems užsienyje. Taip pat pristatomas sukurtas stipendijų ir paskolų suteikimo bei grąžinimo modelis, kuris turėjo sudaryti ne tik galimybę tobulintis užsienyje, bet ir užtikrinti, kad užsienyje parengti ar pasitobulinę specialistai, pabaigę studijas, dirbs Lietuvoje ir kurs jos ateitį. Valstybė siekė užtikrinti, kad investicijos į aukštąjį mokslą atsipirktų ir skatino jį ne tik duodamomis stipendijomis, bet ir suteikiamomis darbo vietomis viešajame sektoriuje. Taip pat straipsnyje pristatomos atkurtosios Lietuvos studentų mobilumo panaudojimo galimybės viešajame sektoriuje.

**Raktiniai žodžiai:** studentų mobilumas, užsienyje studijuojantys studentai, tarpukario patirtis

### Summary

*This paper presents Lithuania's experience during the interwar period, activating students' mobility in the public sector, and gives us knowledge about the legal system, which regulated granting of scholarships and loans for students, who study abroad. This paper also presents a model of granting and returning scholarships and loans, which had to not only give an opportunity to train abroad, but also to secure, that specialists, qualified or trained abroad, after their studies, will work in Lithuania and contribute to its future. The state sought to secure, that investment into higher education would pay off and encouraged it not only with scholarships, but also with workplaces in the public sector. This paper also presents present day's Lithuania's opportunities of using student's mobility in the public sector.*

**Keywords:** Student's Mobility, Students Studying Abroad, Interwar Period Experience