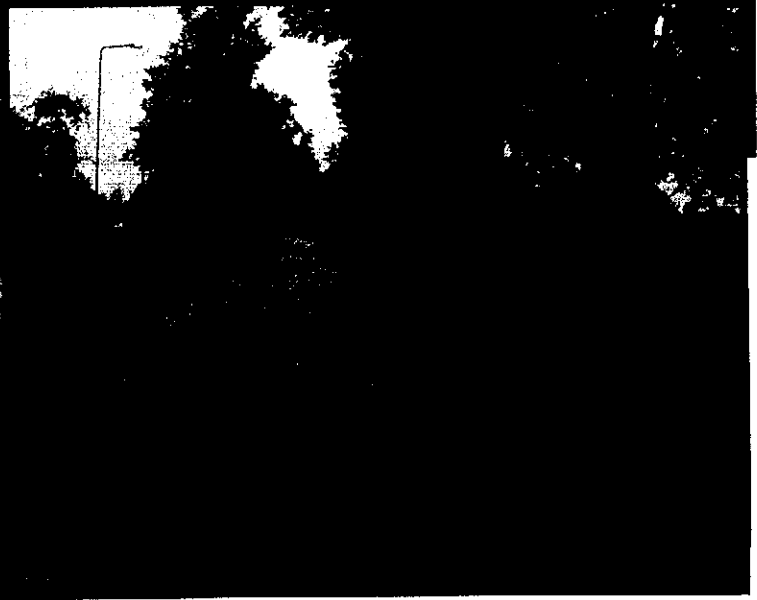
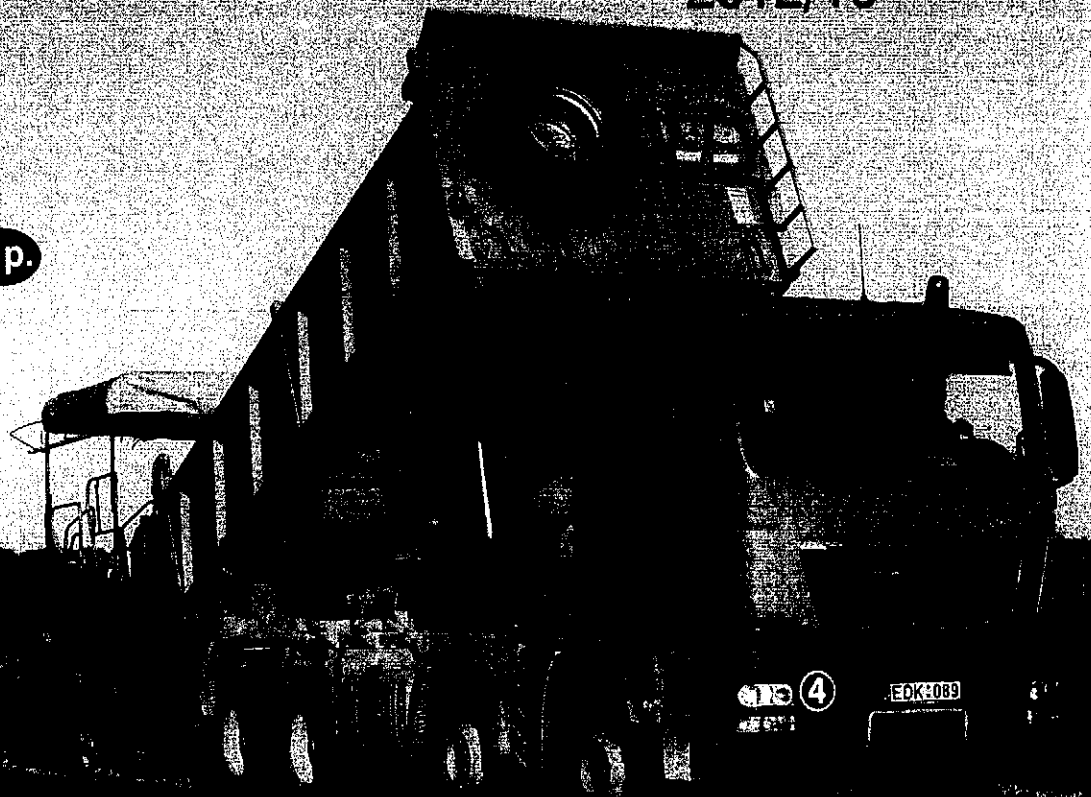


mokslas technika

2012/10



8 p.



ŽURNALO RĖMĖJAI

Susisiekimo ministerija

Aukštosios mokyklos: KTU, KU, LŽŪU, MRU, ŠU, VGTU.
Mokslo institutai: Energetikos, Fizinių ir technologijos mokslų centras,
VU Biochemijos, VU Matematikos ir informatikos.
UAB „CompServis“, UAB „Eksma“

REDAKcinė KOLEGIJA

Steponas Ašmontas, Stasys Bačkaitis, Ramutis Bansevicius,
Eugenijus Butkus, Gintautas Dzemyda, Vladas Algis Gapšys,
Romualdas Ginevičius, Rimvydas Jasinaičius, Benediktas Juodka,
Kęstutis Kriščiūnas, Saulius Kutas, Algis Petras Piskarskas,
Vytautas Pranculis, Valdemaras Razumas, Mifodijus Sapagovas,
Eugenijus Ušpuras, Jurgis Vilemas, Donaldas Zanevičius,
Edmundas Kazimieras Zavadskas, Albertas Žalys

REDAKCIJA

Direktorius ir vyriausiasis redaktorius
JONAS BAZYS – tel. (8 5) 262 44 93, 262 67 25, (8 683) 69 559

Vyriausiojo redaktoriaus pavaduotoja
REGINA MATONIENĖ – tel. (8 5) 262 70 71, (8 620) 87158

Kalbos redaktorė
DANUTĖ ANUŠKEVIČIENĖ – tel. (8 5) 262 67 25

Konsultantas
ALEKSANDRAS ŽVIRZDYNAS – tel. (8 5) 262 44 93

Faksas (8 5) 262 70 71
El. p. zurnas@ktl.mii.lt
„Mokslas ir technika“, Gedimino pr. 3, 01103 Vilnius

‘Science and Technology’ („Mokslas ir technika“)
Monthly of Lithuanian Academy of Sciences,
Lithuanian Engineers Association.
Adress: 3, Gedimino Ave., LT-01103 Vilnius, Lithuania

Formatas 60 x 90 – 1/8. Ofsetinė spauda. 5,5 sąl. sp. l.
Spausdino AB „Spauda“, Laisvės pr. 60, 2056 Vilnius
www.spauda.com

Už straipsniuose pateiktus vertinimus bei faktus atsako autoriai.
Redakcijos nuomonė gali nesutapti su autorių nuomone

„Mokslas ir technika“ internete
www.mokslasirtechnika.lt

Turinys

2	JURGA TROTIENE Pasirašyta Lietuvos ir Izraelio bendradarbiavimo sutartis skatins inovacijų plėtrą	21	GINTAUTAS ŽVIRBLIS „Profarmoje“ kuriamos naujos rekombinatinių baltymų technologijos
4	EUGENIJUS STUMBRYŠ Konkurencinis mokslinių tyrimų finansavimas: kaip sekasi institucijoms?	22	REGINA MISEVIČIENĖ KTU Biomedicininės inžinerijos instituto tarptautinė kompetencija
6	ANDRIUS BERNOTAS Lietuvos mokslo akademijoje – nauji nariai	26	VIKTORAS MONGIRDAS Europa stiprina pozicijas kosmoso tyrimuose
7	KARINA FIRKAVIČIŪTE Bruselio naujienos	28	VYTAUTAS ŽEIMANTAS „Voestalpine VAE Legetecha“ bendroje – naujas kokybinis šuolis
8	ALVYDAS PELDŽIUS „Žemaitijos keliai“ turi kuo pasigirti	30	ARVYDAS VALIONIS Inovatyvios medicinos centras – kamieninių ląstelių technologijos galimam medicinos perversmui
10	ZENONAS MIKŠYS „Mažeikių šilumos tinklai“ pateisino modernios įmonės vardą	32	Audrius ČEREŠKA Prisitaikantys hidrodinaminiai guoliai ir jų diagnostika
12	ALGIMANTAS DEGUTIS Uostamiesčio mokslo flagmanas savo trisdešimtmetį pradėjo tvirtais vryais	35	LINA JAUNIŠKĖ Lietuvoje dygsta pirmieji kvartalų renovacijos daigai
14	VAIDUTIS LAURĖNAS Dar kartą apie nacionalinę strategiją	36	Vladas Algis GAPŠYS Lietuvos metalo, mašinų ir prietaisų gamybos pramonės žingsniai
15	ALVYDAS AVULIS, ALGIMANTAS LAURINAVIČIUS Strateginio valdymo (ne) galia Lietuvoje	40	Tomas KNABIKAS Išaiškinta magnetinio jautrumo biologija Naujas Kvantinės teleportacijos rekordas
17	VIOLETA LAURINAVIČIENĖ, ANTANAS LAURINAVIČIUS Strateginio valdymo svarba valstybės valdyme ir versle	43	Apdovanoti geriausių magistro darbų autoriai
18	VYTAUTAS ŽEIMANTAS Patikima kelių priežiūra – eismo saugumo garantija		

Strateginio valdymo svarba valstybės valdyje ir versle

UAB IKFA direktorė **Violeta LAURINAVIČIENĖ**

UAB IKFA finansų direktorius VU EF doktorantas **Antanas LAURINAVIČIUS**

20 metų patirtis versle leidžia teigti, kad strateginis verslo valdymas, įskaitant vizijos ir misijos formulavimą, ilgalaikius veiklos tikslus ir planus, investicijų prioritetus ir scenarijų analizę, – pati svarbiausia verslo valdymo dalis. Tad juo labiau stebina, kad strateginio valdymo svarba nesuprasta kalbant apie šalį, jos strategines galimybes, galimus raidos scenarijus ir proveržio projektus: juk tikslai strategija leidžia nuspręsti, kas yra „dėkingos galybės“, jei nėra strategijos – nėra ir būdo nustatyti, kokie veiksmai ir sprendimai šalyje ar organizacijoje padeda pasiekti norimus rezultatus, o kokie tik nukreipia klaidinga kryptimi ir padeda iššvaistyti išteklius. Be to, toji strategija turi būti ne popierinė, o reali, funkcionuojanti ir apimanti visus valdymo lygius.

Tokį strateginio valdymo reikšmės valstybės valdyje nesuvokimą galima paaiškinti ir politiniu nebrandumu, ir „strateginiu neraštingumu“, kuris, kaip teisingai savo straipsnyje pastebi prof. E. Smilga, pasireiškia nepakankamu šalies strateginio mąstymo potencialo panaudojimu: sprendimų priėmėjų gretose paplitęs supaprastinantis mąstymo būdas, kuomet problemos suskaidomos į sudėtingas dalis, kiekviena jų nagrinėjama atskirai, ir, remiantis atlikta analize, gaunamos išvados, neleidžiančios taikyti sisteminės analizės metodų ir jokia būdu neskatinančios strateginio visumos „matymo“.

Todėl valstybės aparatas vietoj vieningo valdymo mechanizmo, koks turėtų būti idealiu atveju, tampa labiau panašus į konglomeratą sudedamųjų valdymo grandžių (ar posistemų), kurių kiekviena susitelkusi ties savo vidinių užduočių sprendimu ir tikslų įgyvendinimu. Konfliktuojantys tikslai valstybės valdymo sistemoje lemia neigiamą sinerginį efektą, išteklių švaistymą, žemą kūrybinio potencialo panaudojimą ir atsitiktinius rezultatus – tiek kuriant naujas strategijas, tiek ir bandant įgyvendinti jau priimtas. Atrodo, jog valstybės valdymo institucijos išties labiau reaguoja į interesų ar įtakos grupės nei silpnus signalus.

O į Lietuvą atėję užsienio investuotojai sprendžia savas problemas, lygiai kaip ir ES remiamų projektų įgyvendinimas bei technologinių užsienio įmonių atėjimas gali tik netiesiogiai lemti strateginio valdymo posistemės susiformavimą Lie-

tuvos valstybės valdymo sistemoje – niekas iš išorės negali „pasufleruoti“ Lietuvai jos strateginių tikslų, lygiai kaip ir kiekvienai įmonei, įstaiagai ar organizacijai. Tad ir valstybės strateginio valdymo sistema, jei tokios iš tiesų norėsime, Lietuvoje turėsime sukurti patys, be užsienio konsultantų ir „specialistų“ pagalbos.

Savos strateginio valdymo sistemos išplėtojimas padarytų šalį mažiau priklausomą nuo užsienio investuotojų ir skatintų pradėti mąstyti savarankiškai. Efektyviai ilgalaikės ekonominės plėtotės visuomenės raidos strategijai parengti reikalingi strateginio mąstymo centrai – „minčių fabrikai“ ar „idėjų bankai“, atviri šalies intelektualiam potencialui, kurie vėliau, kartu su kitomis sudedamosiomis strateginio valdymo sistemos, apimančios valdžios ir mokslo institucijas, verslo ir finansų struktūras, dalimis (mokslo, studijų ir verslo slėniais, universitetais ir technologinėmis įmonėmis bei rizikos kapitalo fondais) parengtų šalį strateginiam proveržiui. Tokios struktūros turėtų numatyti galimus Lietuvos (ir jos visuomenės) raidos scenarijus bei pateikti jų vystymosi alternatyvas; vėliau, strategiją parengus ir pradėjus ją įgyvendinti, jos galėtų pasinaudoti sukauptu potencialu bei tapti strateginių scenarijų rengimo centru visam regionui.

Rizikos kapitalo fondai savo ruožtu, veikdami kaip naujų idėjų katalizatoriai, galėtų užtikrinti kitą tų idėjų raidos etapą – virsmą realiais, rinkoje parduodamais produktais, juolab, kad finansavimo trūkumas – pagrindinis naujo verslo plėtrą stabdantis veiksnys.

Tokiame kontekste ne taip baisiai atrodo ir visuomenei gąsdinti politikų dažnai naudojamas emigracijos „baubas“. Jei šalyje būtų sukurta tinkama aplinka naujoms idėjoms įgyvendinti, žmonės, tikėtina, pagaliau liautųsi emigravę, o kai kurie net grįžtų atsiveždami naujų idėjų, įgytų užsienyje (ypač užsienio universitetuose), jei tik Lietuvoje tiek finansavimo, tiek administracine prasme tas idėjas įgyvendinti būtų lengviau nei kitose šalyse. Tad ar negalėtų rizikos kapitalas, kartu su gerai išplėta inovacijų skatinimo sistema, tapti tuo katalizatoriumi, kuris užsienyje išsilavinimą ir patirties įgijusius žmones paskatintų grįžti į Lietuvą? Kad tai nėra vien teorinis pamąstymas rodo ir Izraelio pavyzdys: didžiulė

imigracija po Sovietų Sąjungos žlugimo sutapo su didžiuliu šalies ekonominiu pakilimu. Didžiausios įtakos tam turėjo intelektualių imigrantų atsivežtos naujos idėjos ir tuo pačiu metu šalyje pradėta sparčiai plėtoti rizikos kapitalo sistema.

Atrodytų, kad šalies strateginio valdymo galimybes neišnaudotos paprasčiausiai dėl to, kad nėra iki galo suvokta jų svarba. Valstybės valdyje, kaip ir versle, reikalinga strateginio valdymo sistema – reali, ne popierinė, efektyviai funkcionuojanti, prasidedanti Vyriausybės lygmeniu ir per atskiras ministerijas besileidžianti iki žemesnių valdymo grandžių. Nesant tokios strateginio valdymo sistemos, ir toliau neišsivaduosime iš „vijimosi strategijos“, nes nebus nei naujo matymo, nei naujos valdymo ir raidos kokybės.

„Vijimosi“ strategija Lietuvoje, tikėtina, buvo pasirinkta dėl savos strateginio valdymo sistemos neturėjimo. Tai rizikinga strategija, nes investuotojai, kurie į šalį ateina vien skatinami pigios (tegu ir kvalifikuotos) darbo jėgos, bus visuomet pasiruošę ją palikti, vos tik darbo jėga šalyje pabrangs arba kita šalis ją pasiūlys pigiau.

Savos strateginio valdymo sistemos išplėtojimas padarytų šalį mažiau priklausomą nuo užsienio investuotojų ir skatintų pradėti mąstyti savarankiškai: be strateginės kūrybos ir strateginio valdymo niekaip nepavyks identifikuoti naujų strateginių galimybių nei jas komercializuoti. O tik tokiu būdu galima pasiekti strateginį proveržį ir, negrįžtamai padedant plėtotei, garantuoti naują visuomenės raidos kokybę.

Apžvelgus Lietuvos pasiekimus po Nepriklausomybės paskelbimo – o jų tikrai nemaža – visgi susidaro įspūdis, kad juos dažniausiai lemia atsitiktinumai, o ne sistema. Kitaip sakant, valstybės valdyje vis dar kliaujamasi improvizacijomis, užuot vadovavusis strateginio valdymo sistema su aiškiai apibrėžtais strateginiais scenarijais ir aiškiais strateginėmis alternatyvomis.

Iš tiesų tam, kad pasiekti rezultatai nebūtų atsitiktiniai, būtina valstybės valdyje eliminuoti strateginį „neraštingumą“. Kol nepavyks pašalinti strateginio „neraštingumo“ valdymo sferoje, tol ir toliau bus praleidinėjamos palankios strateginės galimybės, o proveržis šalies raidos strategijoje ir vėl liks kaip net per dvidešimt metų nepasiektas mirażas. ■