

LIETUVOS VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO LAVINIMO INSTITUCIJŲ ASOCIACIJA

LITHUANIAN PUBLIC ADMINISTRATION TRAINING ASSOCIATION

**viešasis
ADMINISTRAVIMAS**
Public Administration

VILNIUS

2017*1-2(53-54)

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., Leipcigo taikomųjų moksly 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 direktorių, 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 administruavimo katedra, Commonwealth universitetas, Virdžinija, Jungtinės Amerikos Valstijos*

Žurnalo leidėjas / Publisher:

Lietuvos viešojo administruavimo 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 administruavimas“ įtrauktas į mokslienes 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

VYRIAUSIŲJŲ REDAKTORIŲ ŽODIS <i>FOREWORD OF EDITORS IN CHIEF</i>	6
VIEŠASIS VALDYMAS, VALSTYBĖS POLITIKA, STRATEGINIAI SPRENDIMAI: TOBULINIMO POREIKIAI IR PRIORITETAI <i>PUBLIC GOVERNANCE, STATE POLICY STRATEGIC DECISIONS: IMPROVEMENT NEEDS AND PRIORITIES</i>	
B. Melnikas. Valstybės ekonominės politikos ir jos sprendimų inicijavimas bei įgyvendinimas: valstybės tarnybos vaidmuo <i>Initiation and Implementation of the State Economic Policy and its Decisions: the Role of Civil Service</i>	8
E. Smilga, A. Laurinavičius, A. Laurinavičius. Efektyvios strategijos: modernus teorinis požiūris ir emigracijos problemų sprendimas <i>Effective Strategies: the Modern Theoretical Approach and Solution of the Problems of Emigration</i> ...	22
E. Chlivickas, P. Švogžlys. Public-Private Partnership in Lithuania: Areas for Improvement <i>Viešojo ir verslo sektorių partnerystė Lietuvoje: tobulinimo prioritetai</i>	34
A. Raipa, K. Štaras, D. Čepuraitė. Sveikatos apsaugos sistemos Europos Sąjungoje: finansai ir strateginis valdymas <i>The Health Care Systems in the European Union: Finance and Strategic Management</i>	43
A. Raipa, I. Laurišoniene. Kompleksinis naujojo viešojo valdymo pobūdis: Klaipėdos miesto savivaldybės paslaugų teikimas <i>A Complex Character of the New Public Governance: Provision of Public Service in the City Municipality</i>	54
SOCIALINĖ IR EKONOMINĖ RAIDA: ŠIUOLAIKINIAI IŠŠŪKIAI <i>SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT: CONTEMPORARY CHALLENGES</i>	
B. Melnikas. Socialinis verslas: kūrimo ir plėtros poreikiai <i>Social Business: the Creation and Development Needs</i>	64
J. Mackevičius, R. Subačienė, D. Tamulevičienė. Auditu raida Lietuvoje: etapai, svarbiausi įvykiai ir datos <i>Development of the Audit in Lithuania: Stages, Most Important Events and Dates</i>	82
R. Paliulytė, A. Rastenienė. Laisvoji profesija kaip individualios savarankiškos veiklos forma: teoriniis aspektas <i>Liberal Profession as an Individual Independent Activity Form: Theoretical Aspect</i>	96
A. Raipa, K. Štaras, D. Čepuraitė. Pokyčiai ir inovacijos Lietuvos sveikatos apsaugos sistemos institucijose Lietuvoje: kompleksinio viešojo valdymo kontekstas <i>Changes and Innovations in the Health Care System Institutions in Lithuania: a Context of the Complex Public Governance</i>	105

EFEKTYVIOS STRATEGIJOS: MODERNUS TEORINIS POŽIŪRIS IR EMIGRACIJOS PROBLEMŲ SPRENDIMAS

EFFECTIVE STRATEGIES: THE MODERN THEORETICAL APPROACH AND SOLUTION OF THE PROBLEMS OF EMIGRATION

Edmundas SMILGA, prof. habil. dr.

Algimantas LAURINAVIČIUS, dr.

Antanas LAURINAVIČIUS, dr.

Vilniaus universitetas

Ivadas

Lietuvoje visuomenėje vyksta nuo Antrojo pasaulinio karo laikų Europoje neregėto masto šalies piliečių emigracija. Valstybei atsidūrus ties savidestrukcijos riba, net ir mastyti nepratusiai visuomenės daliai natūraliai, nors labai pavėluotai, iškyla klausimas, kaip *reikejo* spręsti šią didžiausią per mūsų Nepriklausomybės laikotarpį Lietuvos politinę, socialinę ir ekonominę krizę. Būtų puiki pamoka ateičiai ir vadovėlinis strateginio neraštingumo, strateginių klaidų ir nerealizuotų strateginių galimybių pavyzdys, jei tai nebūtų mūsų tauta. Kartu tai metas persvarstyti visą iki šiol sukauptą sėkmingų ir nesėkmingų pastangų, priimtų ir bandytų realizuoti programų rezultatus, įvertinti, kiek tie rezultatai skiriasi nuo laukiamo rezultato ir lūkesčių. Tai taip pat laikotarpis, kai reikia sąžiningai, visų pirma patiemis sau, atsakyti į klausimus, kokios varomosios jėgos ir veiksniai lėmė šalies ir visuomenės socioekonominę raidą pastarajį ketvirtį amžiaus; kartu tai metas savęs paklausti, kokios klaidos buvo padarytos ir kas – strategiškai svarbaus – buvo nepadaryta ir net iki galo nesuvokta. Tokia yra strateginių klaidų, o visų pirma strateginio neraštingumo kaina.

„Bet kokioje partnerystėje esi tiek stiprus, kiek stiprus tavo silpniausias partneris,“ yra pasakės išrinktasis JAV Prezidentas Donaldas Trumpas (Trump, Schwartz 2007). Tą pačią mintį atkartoja ir būsimojo Prezidento priekaištai įsipareigojimų nevykdančioms NATO narėms, iškaitant ir Lietuvą. Be to, mintis aktuali ir kitu aspektu: svarbu suvokti, kad mūsų šalis stipri tik tiek, kiek silpniausias iš jos narių; ji stipri lygiai tiek, kiek keturi penktadaliai milijono emigravusiųjų. Ir visa tai įvyko šalyje nesant badmečio, kaip Airijoje XIX a., karo, kaip Sirijoje šiandien, ar kitų stichinių nelaimių. Visa tai įvyko niekam per daug nesistebint ir nuolat, kas dieną neskambinant pavojaus varpais. Pakankamai ilgą laiką buvo

teigiamą, kad žmonės emigruoja ieškodami geresnio gyvenimo svetur. Bet ar tikrai? Ar toks savęs nuraminimas nepaskatino dar didesnės emigracijos, nes buvo neteisingai parinktos priemonės kovai su ja? Ar neoliberali ekonominė doktrina – paradoksas, net 15 iš 25 Nepriklausomybės metų valdžioje buvus socialdemokratams – ir siekis maksimaliai greit pavyti Vakarų Europos šalis, skaičiuojant vien tik BVP vienam gyventojui neišgąsdino žmonių ir nedavė priešingo efekto? Ar ne laikas pripažinti, kad planas „pavyti ir aplenkти labiausiai išsivysisius kapitalistines pasaulio šalis“ nepavyko? Nes ekonomikos augimas jau nebesiekia nei ES vidurkio, o emigracijos bangą nesilpsta – tokia „gaisrų gesinimo“ ir imituojamų strateginių sprendimų kaina. Tad kas gi iš tiesų nulémė, ir vis dar lemia, nemažėjančią emigraciją?

Sutarčių teorija: Nobelio premijos vertos O. Hart ir B. Holmstrom ižvalgos ir taikymas plėtojant strateginį valdymą

2016 m. Nobelio ekonomikos premija paskirta Harvardo universiteto profesoriui O. Hart ir Masačusetso universitete dirbančiam Suomijoje gimusiui mokslininkui B. Holmstrom už jų tyrimus, nagrinėjančius sutarčių teoriją.

Nors vienas iš kertinių teiginių, kuriuos įrodė O. Hart ir B. Holmstrom tyrimai, yra tai, kad parašyti iš tiesų gerai veikiančią sutartį yra beveik neįmanoma, nes išsprendus vieną paskatų problemą, atsiranda kita. Vis dėlto šių autorų tyrimai yra ypač aktualūs visoms šalims (tame tarpe ir Lietuvai), kuriose funkcionuoja rinkos ekonomika, prekių ir paslaugų mainai grindžiami rinkos santykiais, o papildomas paskatos didina asmeninį suinteresuotumą, iniciatyvą ir naujoves, darbo našumą, taigi ir visos šalies ekonomikos plėtrą.

Sutartys yra esminis modernios visuomenės funkcionavimo veiksnys. O. Hart ir B. Holmstrom tyrimai iliustruoja, kaip sutartys padeda sureguliuoti prieštaragingus ir tarpusavyje konfliktojančius įvairių šalių interesus. Sutartys skatina ir įpareigoja bendradarbiauti ir pasitikėti, kai tuo tarpu be jų nebūtų nei darnos, nei pasitikėjimo. Šiuolaikinėje modernioje visuomenėje santykiai reguliuojami sutartimis: darbuotojai turi darbo sutartis, atskiro sutartys sudarytos tarp vadovų ir verslo savininkų, skolininkams yra kredito sutartys, o turto savininkams – draudimo sutartys. Kai kurios sutartys vieno puslapio, kitų apimtis šimtas ir daugiau puslapių.

Viena iš svarbiausių sutarčių sudarymo priežasčių yra numatyti ir reglamentuoti ateities veiksmus. Pvz., darbo sutartys gali numatyti atlygi už gerą darbą, o taip pat priežastis, dėl kurių galima jo netekti. Sutartys taip pat gali turėti ir kitų tikslų, tokį kaip teisingas rizikos padalinimas tarp sutarties šalių.

Kadangi šalių tarpusavio santykuose dažnai slypi potencialus interesų konfliktas, sutartys turi būti tinkamai parengtos, kad sutarties šalys priimtų abipusiškai naudingus sprendimus. O. Hart ir B. Holmstrom sutarčių teorija suteikia priemonių suprasti įvairias gyvenimo sritis reguliuojančių sutarčių sandarą ir ištirti tokius reiškinius, kaip nuo rezultatų priklausomų vadovų atlyginimų reguliavimas darbo sutartyse ar viešojo sektorius veiklų privatizavimas. Vienas iš šios teorijos uždaviniių – paaiškinti, kodėl sutartys turi skirtinges formas ir dizainą. Kitas uždavinys – padėti suprasti, kaip reikėtų parengti geresnes sutartis, to pasekoje formuojant tobulesnes visuomenės institucijas. Ar viešųjų paslaugų teikėjai, tokie kaip mokyklos, ligoninės ar kalėjimai turėtų priklausyti viešajam ar privačiam sektoriumi? Ar mokytojams, gydytojams ir kalėjimo prižiūrėtojams turėtų būti mokamas fiksotas atlyginimas, ar kintamas, kuris priklauso nuo jų darbo rezultatų? (Nobel Prize Committee 2016).

O. Hart ir B. Holmstrom įžvalgų dėka, tiek mokslininkai ekonomistai, tiek ir praktikai iš verslo ar viešojo sektorius turi daugiau instrumentų analizuoti ne vien sutarčių finansines sąlygas, bet ir optimalų nuosavybės, kontrolės ar sprendimų priemimo teisių sutartinį paskirstymą.

Sutarčių teorija teigia, jog geriausia sutartis yra tokia, kuri suderina optimalų rizikos ir paskatų

balansą. Ji paskatina atsakingus asmenis inovuoti, tuo pačiu išlaikant reikiama apdairumą. Šiuos teiginius geriausiai iliustruoja draudimo sutarties pavyzdys.

Kiekviena draudimo sutartis turi išskaitą – nuostolių dalį, kurią, įvykus draudiminiam įvykiui, turi atlyginti draudėjas. Taip yra todėl, kad draudikai netikėti, jog visi draudiminiai įvykiai įvyksta atsitiktinai, visos draudimo sutartys nuostolius atlygintų pilnai. Tačiau toks pilnas nuostolių atlyginimas išsauktų moralinę riziką, t.y. jei žinotume, jog draudimas nuostolius atlygins pilnoje apimtyje, mes nebebūtume tokie apdairūs, kaip tuomet, kai žinome, kad prie nuostolių atlyginimo reikės prisidėti ir mums patiemis. Šiuo atveju priešprieša tarp atlygio (t.y. pilno nuostolių atlyginimo) ir asmens paskatų (t.y. netinkamos jo veiklos) kyla dėl dviejų priežasčių. Pirmoji yra interesų konfliktas: t.y. ne kiekvienas asmuo įveikia moralinę riziką. Jei visi elgtysi vienodai atsargiai nepriklausomai nuo to, ar patys turės prisiimti visas savo veiksmų pasekmes, ar tai padarys jų draudikas, tokiu atveju pilnas draudimas nebūtų jokia problema. Antra problema yra įvertinimas: ne visi mūsų veiksmai gali būti tobulai stebimi ir įvertinti. Jeigu draudikai galėtų pastebėti kiekvieną nerūpestingą mūsų veiksmą, tokiu atveju draudimas galėtų pilnai atlyginti visus nuostolius, kuriuos sukelia iš tiesų atsitiktiniai įvykiai, o ne tie, kurie kyla dėl mūsų nerūpestingumo. Pastebėtina, kad toks dalinis nuostolių atlyginimas aktualus ne tik draudimo sutartyse, bet ir vadovo – akcininkų tarpusavio santykuose. Dalinis nuostolių atlyginimas gali būti aktualus ne tik esant pelno sumažėjimui, bet ir įvertinant vadovo strategines klaidas ir jų pasekmes.

Tokia pati priešprieša būdinga ir kitiems sutarčių tipams, pvz., darbo sutartims, kur darbuotojo interesai gali ne visada sutapti su jo darbdavio interesais, o pastarasis ne visuomet gali stebėti darbuotoją (pvz., kaip įmonės savininkas turi sudaryti optimalią sutartį su įmonės vadovu, kurio darbas ir veikla iki galio nėra matoma pačiam savininkui?). Tokiu atveju, įprastos darbo sutartys su fiksotu atlyginimu, kaip darbuotojo saugumo užtikrinimo ir draudimo instrumentas, nebėra pakankamos, darbuotojui yra reikalingos papildomas paskatos, susietos su jo veiklos rezultatais, nes papildomas paskatos gali pasireikšti ne tik piniginiu atlyginimu, bet ir atsiveriančiomis karjeros galimybėmis.

Ankstyvojo periodo darbuose B. Holmstrom analizavo darbuotoją, kuris susiduria su viena užduotimi (Holmstrom 1979). Vėliau jis ėmėsi analizuoti labiau realistines situacijas, kai darbuotojas susiduria su daugybe skirtingu užduočių, iš kurių dalį darbdaviui sudėtinga stebeti, įvertinti ir atlyginti (Holmstrom, Milgrom 1991). Tokiu atveju, kad darbuotojas nesusitelktų vien ties tomis užduotimis, kurių rezultatą yra lengviausia išmatuoti, yra tikslingo pasiūlyti nedideles vienodas paskatas už visą darbą. Pvz., jei mokytojo uždarbis priklausytų tik nuo lengvai išmatuojamų jo mokinį baigiamųjų egzaminų rezultatų, toks mokytojas galėtų susitelkti tik iš šią vieną sritį, apliesdamas kitas, tokias kaip vaikų kūrybingumo ar nepriklausomo mąstymo ugdymas. Tuo tarpu fiksuootas atlyginimas, nepriklausantis nuo jokių mokinijų rezultatų, skatinčių tokį mokytojų tolygiai paskirstyti savo energiją ir laiką visoms aukščiau minėtomis užduotimis. Šio B. Holmstrom skirtingu užduočių modelio rezultatai paskatino ekonomistus iš naujo permąstyti optimalias atlygio schemas ir darbo modelius.

O. Hart plėtota teorija aptarė atvejus, kai sutartyse nėra įmanoma aiškiai numatyti visas ateities galimybes ir scenarijus (Hart, Moore 1988, Hart, Tirole 1988). Tokios sutartys turi numatyti, kam suteikti teisę priimti sprendimus dėl tolimesnių veiksmų, kai šalys negalės susitarti. Šalis su tokia sprendimo teise turės daugiau derybinės galios, ir, akivaizdu, galės sau išsiderėti geresnį kontraktą. Savo ruožtu tai suteiks daugiau paskatų šiai šalai priimti sprendimus, tokius kaip investavimas, tačiau susilpnins paskatas šalai, kuri turi mažiau sprendimo teisių. Sudėtingose sutartinėse situacijose, sprendimo teisės paskyrimas vienai iš šalių tampa gera alternatyva užmokesčiui, priklausančiam nuo rezultatų. O. Hart taip pat analizavo, kaip su laimėjimais yra ar turėtų būti susietas aukščiausią vadovų atlyginimas. Įvertinant laimėjimus turimas omeny ne tik įmonės pelnas, bet tuo pačiu suvokiamas komandos strateginius sumanymas, naujos galimybės, naujos rinkos, visai kitas vartotojų pasitenkinimo lygis.

Jei, pritaikydami šių mokslininkų tyrimų metodologiją ir tikslus, gautus rezultatus ir išvadas apie sutarčių teorinius aspektus perkeltume į šiuolaikinio strateginio valdymo probleminę erdvę, gautume labai įdomių dalykų bei kiek netiketų ižvalgų dėl šiek tiek pakeisto požiūrio į „lengvai nepasiduodančias“ strateginio valdymo problemas.

Šioje probleminėje erdvėje Nobelio premijos laureatų išvados ir rezultatai ypač sustiprina valdomos sistemos funkcionavimo įmanomus strateginės reikšmės rezultatus ir atskleidžia naujus galimus santykius tarp savininkų ir valdymo komandos.

Šiuo atveju minėtų mokslininkų atliktų darbų išvados ir gauti rezultatai tampa labai geru pagrindu plačiau suvokti savininko ir vadovo galimus bendradarbiavimo, skatinimo ar dalinio baudų už trūkumus taikymo praktikoje modelius.

Jei savininkas dirba su tikrais strategais, kasdienė jų veiklos kontrolė nėra būtina. Jei generalinis direktorius (ar bet kuris kitas valdomos sistemos vadovas) ir jo komanda yra strategai ir operuoja nedokumentuotomis žiniomis ir žinojimu, jų strateginis mąstymas ir veikla atskleidžia trijose srityse:

- ♦ strateginės architektūros sukūrimas;
- ♦ visapusiškas kūrybiškumo valdomoje sistemoje ugdymas;
- ♦ kryptingas ir nuolatinis reputacinio kapitalo ugdymas.

Todėl galima teigti, kad nedokumentuotos žinios yra lemiamas veiksny s efektyviems strateginiams sprendimams priimti ir konkurenciniam pranašumui išsaugoti.

Mūsų siūloma ir šiame straipsnyje plėtojama efektyvių strateginių sprendimų (toliau – ESS) koncepcija dėl tokio platesnio Nobelio premijos laureatų išvadų interpretavimo bei adaptavimo, įvertinant šiuolaikinio strateginio valdymo specifiką, naujų raidos galimybių paiešką ir suponuojamus galimus naujus strateginius efektus valdomoje sistemoje, įgauna dar didesnę svarbą praktinėje veikloje.

Visa tai turint galvoje, galima pagrįstai teigti, jog tokis minėtų mokslininkų tyrimo rezultatų adaptavimas siūlomai ESS koncepcijai duoda ženklinę postūmį strateginio valdymo sistemų efektyvumo didinime tiek valstybės lygyje, tiek regionų (savivaldybių), universitetų, klinikų bei kitų valstybinių institucijų ar privataus verslo organizacijų lygyje.

Tai ypač pasakytina, apie tokias svarbias inovacijas strateginiame valdyme, kaip strateginės kūrybos metodų kuo platesnis plėtojimas ir taikymas praktikoje, strateginių efektų projektavimo panaudojimas valstybės valdyme, strategijos

formavimo proceso svarbą valdymo sistemų funkcionavime bei, savaimė suprantama, naujos strategijų kartos formavimo spartinime ir jų panaudojime tiek mokslo, tiek verslo bei valstybės institucijų sasajų srityse.

O. Hart ir B. Holmstrom tyrimų išvados, jas interpretavus ir aktualizavus strateginio valdymo problemų kontekste, ne tik ženkliai sustiprina ESS koncepciją, jos praktinių potencialą, bet ir perspektyvą jaunajai vadybininkų kartai, jog be strateginės kūrybos metodų tobulinimo ir jų taikymo praktikoje, visos pastangos strateginio proveržio projektų rengimo srityje yra tuščios kalbos, neturinčios jokio mokslinio pagrindimo.

Šiuolaikinio strateginio valdymo probleminė erdvė tyrėjams suteikia galimybę išplėsti tokį sąvoką, kaip „laimėjimai aukščiausių vadovų lygyje“, turinį, parodyti, iš kokių sudėtinių dalių susideda šie „laimėjimai“; lygai taip mūsų minima problematinė erdvė suteikia galimybę naujai pažiūrėti į „dalinių nuostolių atlyginimą“ aukščiausių vadovų lygyje, išskiriant gautus nuostolius dėl strateginių klaidų, jų nepastebėjimo ar neįvertinimo iš anksto taip, kad būtų galima užbėgti įvykiams už akių ar imtis savalaikių priemonių minimizuoti neišvengiamus nuostolius dėl finansų, prekių bei jų pakaitalų ir paslaugų rinkų nenumatytos dinamikos.

Socialinė ekonominė situacija Lietuvoje sutarčių teorijos nuostatų kontekste

O. Hart ir B. Holmstrom pastebėti dėsningumai ir pasiūlytos teorijos aktualios tiek privačiajame sektoriuje, kuriame visų sričių santykiai grindžiami sutartimis, tiek ir viešajame, kurio santykį su savo piliečiais nustato rašytiniai susitarimai (pvz., įstatymai, kodeksai, reglamentai, direktyvos ir pan.), o kartais ir nerašyti sutartys (pvz., elgesio kodeksai, moralinės normos ir pan.).

Nors O. Hart ir B. Holmstrom sutarčių teorijos įžvalgos yra neginčiamai svarbios moderniai visuomenei, kuri sutartimis grindžia savo funkcionavimą, tačiau sutarčių teorijos ištakomis būtų galima laikyti jau prieš du su puse šimtus metų pasirodžiusi prancūzų filosofo Jean-Jacques Rousseau politinės filosofijos veikalą „Visuomenės sutartis“ („*Du contrat social*“), kuriame autorius pabrėžia, jog „nei vienas žmogus neturi prigimtinės valdžios kitam žmogui ir kadangi jéga nekuria teisés, tai visų teisétų žmonėms valdžių pagrindu lieka tik sutarty“ (Rousseau 2015).

Šiame veikale Jean-Jacques Rousseau taip pat kalba apie pirmapradę, visų svarbiausią sutartį, kuria pasitikėjimo kupini piliečiai steigia savo valstybę, atsisakydami dalies privačių interesų vardan bendrujų: „yra tik vienas vienintelis įstatymas, kuris savo prigimtimi reikalauja vienbalsiško sutikimo, – visuomenės sutartis, nes pilietinis susijungimas yra pats valingiausias pasaulio aktas. <...> Jei vis dėlto visuomenės sutarties sudaryme atsiranda neprisidedančių, tai jų neprisidėjimas nenaikina sutarties, o juos tiktais iš ten išskiria; jie yra svetimšliai piliečių tarpe. Kai valstybė jau yra įsteigta, sutikimas yra apsigyvenime, gyventi teritorijoje, vadinas, pasiduoti suverenitetui. <...> Išskyrus šią pirmapradę sutartį, didžiausio skaičiaus balsas visuomet įpareigoja visus kitus; tokia yra pačios sutarties pasekmė.“

Koks aktualus pastebėjimas Lietuvai! Net ir po dviejų su puse amžių nei viena iš šių tezių neprarado savo aktualumo. Ar ne šiose eilutėse taikliai parodyta didžiausia XXI a. pradžios socialinė mūsų šalies problema? „Kai valstybė jau yra įsteigta, sutikimas yra apsigyvenime, gyventi teritorijoje, vadinas, pasiduoti suverenitetui“ ir „jei vis dėlto visuomenės sutarties sudaryme atsiranda neprisidedančių, <...> jie yra svetimšliai piliečių tarpe“. Masinė emigracija – tai išvykusių mūsų šalies piliečių pareiškimas, kad jie nutraukia anksčiau sudarytą visuomenės sutartį. Jie išvyksta ir tampa „svetimšliais piliečių tarpe“, kuriems nebegalioja pirmapradis nerašytas susitarimas, vadinas, visuomenės sutartimi.

Tačiau kokios yra to priežastys? Kodėl šie piliečiai nusprendžia tapti svetimšliais ir atsisako šios sutarties? Kaip tai galėtų paaškinti XVIII a. J. J. Rousseau „Visuomenės sutartis“ ar XX a. O. Hart ir B. Holmstrom Sutarčių teorija?

Jean-Jacques Rousseau patarimai lengvai suprantami ir neįtikėtinai aktualūs ir šiandien: „norite valstybei duoti patvarumo, suartinkite kraštutinius laipsnius kiek tik galima, nepakėskite nei turtuolių, nei driskių. Šie abu luomai, natūraliai neatskiriami, yra vienodai pragaistiingi visuotinai gerovei; iš vieno išeina tironijos pataikautojai, iš kito tironai; kaip tik tarp jų ir vyksta laisve prekiavimas: vienas ją parduoda, kitas ją perka“.

O. Hart ir B. Holmstrom kalba apie pasitikėjimą, kaip vieną iš esminių sutarčių sudarymo veiksnių.

Didžiulė socialinė nelygybė, ypač sumenkės pasitikėjimas savo valstybe ir jos institucijomis yra tie esminiai veiksniai, kurie sulaužo visuomeninį

susitarimą, ir dalį gyventojų, tapusių „svetimšaliais piliečių tarpe“ priverčia išvykti svetur. Tokia yra nepasitikėjimo ir nelygybės kaina.

Pažymėtina, kad nepasitikėjimas visuomenės institucijomis ir socialinė nelygybė auga ir kitose Vakarų šalyse, ir tų šalių piliečių protesto balsas buvo labai aiškiai girdimas pastaruosiuose balsavimuose Jungtinėje Karalystėje ir JAV (nugalėjus Brexit ir D. Trumpui). Daugelis masytojų netgi suskubo skelbti neoliberalizmo doktrinos pabaigą ir teigti, kad F. Fukuyama numatyta „istorijos pabaiga“ (Fukuyama 1992), kurioje „visiems laikams“ įsivyräuja liberali demokratija, o Europos Sąjunga geriausiai atspindi tai, apie ką jis kalbėjo kaip apie istorijos pabaigą, gali ir neateiti.

Pasitikėjimo krizė. Modernios socialinių mokslo disciplinų tvirtina, jog bet kuri valdoma sistema yra stabili tik tuomet, kai yra išvystyti sinerginiai horizontalūs ir vertikalūs ryšiai tarp jos dalų (sistemių), o kartu ir tarp valdymo institucijų. Išplėtoti sinerginiai ryšiai rodo, jog konkrečioje sistemoje (visuomenėje) yra aukštasis pasitikėjimo lygis tarp sistemas dalų bei atskirų jos narių.

Tik tuo atveju, kai šalies institucijų, kultūros normų, verslo praktikų ir teisinių sistemų visuma kelia pasitikėjimą, yra galimas ilgalaikių investicinių projektų, didingų idėjų–vaizdinių igyvendinimas. Kaip teigia T. L. Friedman, „jeigu norite, kad daugiau žmonių imtusisi reikalingos rizikos naujovėms pasiekti, tiesiog suteikite daugiau pasitikėjimo. Jokia visuomenė su žemu pasitikėjimo lygiu niekada nesukurs ilgalaikių naujovių“ (Friedman 2008). F. Fukuyama teigia, kad „tautos gerovė, taip pat jos gebėjimas konkuruoti priklauso nuo vieno kultūrinio bruožo: visuomenei būdingo pasitikėjimo lygio“ (Fukuyama 1995). O jei pasitikėjimo stinga, bet kokia vykdoma politika bus mažai veiksminga.

Tuo tarpu mūsų valstybėje ir visuomenėje pastebimas didžiulis nepasitikėjimas, nesusikalbėjimas (t. y. trūkinėjantys sinerginiai ryšiai) tarp valdymo bei mokslo institucijų, verslo struktūrų, visuomeninių organizacijų, savivaldybių ir t. t. (Smilga 2012). 2011 m. Gallup atlankoje reprezentatyvioje ES šalių apklausoje dėl jų pasitikėjimo šalies Vyriausybė ir teismų sistema, Lietuva išsiskyrė kaip šalis su ypač mažu pasitikėjimo lygiu ir stipriai atsiliko nuo ES vidurkio bei Vakarų Europos šalių (Bertane 2011). 2014 m. Europos vertybų tyrimo duomenimis, tik 31% Lietuvos gyventojų išreiškė pasitikėjimą

šalies Parlamentu ir 25% – politinėmis partijomis, tuo tarpu kitų tretų Europos šalių vidurkis buvo 53% ir 39%. Palyginimui Estijoje šie rodikliai siekė 52% ir 34% (European..., 2014). Paskutinės Lietuvos gyventojų apklausos duomenimis („Vilmorus“ apklausa 2016 m. liepos 1 – 10 d.) tik 19% šalies gyventojų pasitikėjo Vyriausybę, tik 8% – Seimu ir tik 8% – politinėmis partijomis. Pastarosios trys institucijos buvo visų pagal pasitikėjimo lygi reitinguotų institucijų sąrašo apačioje.

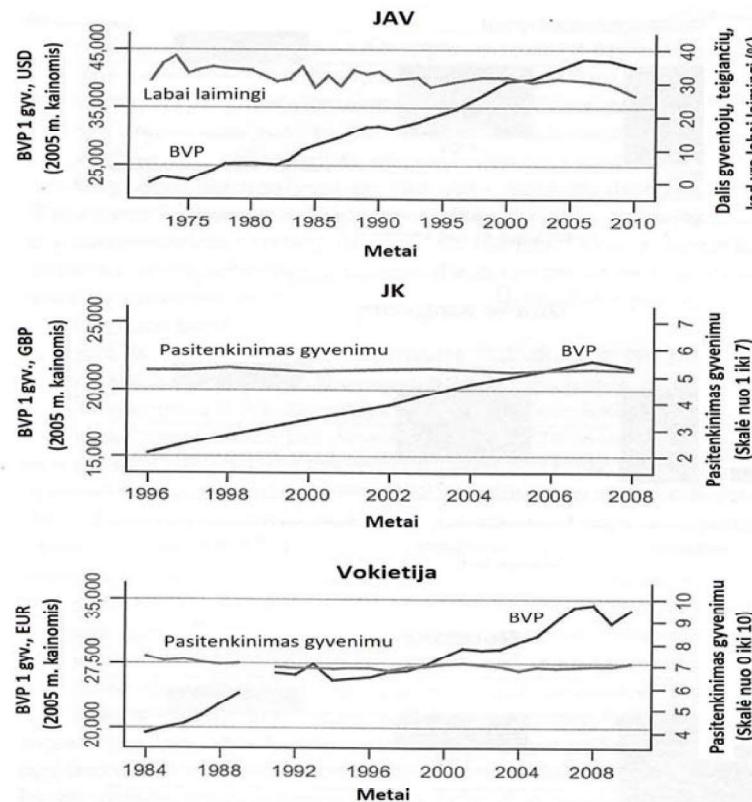
Darytina išvada, kad ES šalių tarpe Lietuva išsiskiria kaip šalis su ypač mažu pasitikėjimo lygiu, o pagrindiniai demokratinės pilietinės visuomenės institutai – Vyriausybė, politinės partijos ir Seimas – yra praradę visuomenės pasitikėjimą.

Emigracija ir pajamos. Aptarus pasitikėjimo poveikį emigracijai, svarbu išnagrinėti plačiai paplitusią prielaidą, jog emigraciją lemia vidutinės šalies gyventojų pajamos arba turtas. Argumentų tam pagrįsti Lietuvoje apstu: mažas vidutinis Lietuvos gyventojų atlyginimas, mažos nacionalinės pajamos ar jų dalis nuo Europos Sąjungos vidurkio. Tačiau naudojantis tokiu argumentu nepelnyta pamirštama, kad:

- ♦ vidutinis mėnesinis darbo užmokestis šalies ūkyje per paskutinius 20 metų išaugo 5 kartus (skaičiuojant nuo 1993 m., kai buvo įvestas litas, šis rodiklis būtų lygus net 15 kartų) (Lietuvos statistikos departamentas 2016);
- ♦ bendrasis vidaus produktas 1 gyventojui per tą patį laikotarpį (20 m.) išaugo 6 kartus;
- ♦ bendrojo vidaus produkto, tenkančio 1 gyventojui, santykis su ES vidurkiu per 20 metų išaugo daugiau nei 2 kartus, t.y. nuo maždaug 20 proc. 1995 iki beveik 45 proc. 2015 m. (Eurostat 2016).

Rodiklių augimas per pastaruosius 20 metų buvo ištisies išpūdingas, bet emigracija ne tik kad nesiliovė, tačiau net intensyviai tėsiasi. Vadinas, vien tik didesnių pajamų nepakanka. Galimai dėl to, kad, didėjant pajamoms ir turtui, gyventojų laimė proporcingai nedidėja. Tai įrodo ilgamečiai JAV, JK ir Vokietijos namų ūkių tyrimų rezultatai (1 pav.).

Matyt, kad ilguoju laikotarpiu, augant pajamoms, laimė (matuojama kaip subjektyvus gerovės suvokimas, plačiau žr. Laurinavičius, Laurinavičius An., Smilga 2016) nedidėja, o tam tikrais periodais matyt, priklausomai nuo kitų aplinkybių net

1 pav. *Gyventojų pajamos ir pasitenkinimas gyvenimu*

Šaltinis: Weimann, Knabe, Schoeb 2015

mažėja. Išties laimė labiau koreliuoja su pajamų lygbe (santykiniu turtu) nei su pajamų didėjimu (absoliučiu turtu). Ivaizui šalių piliečiai, žinoma, skirtingai toleruoja nelygybę: skandinavai tradiciškai laikomi labiau perskirstančios gerovęs valstybės šalininkais, o amerikiečiai linkę sutikti su reikšmingu nelygybės rodikliu. Dėl šios priežasties akivaizdu, kad pasikeitimai nelygybėje greičiausiai skirtingai paveiks gyvenimo kokybę skirtinose šalyse ir būtent todėl tarptautiniai palyginimai yra problematiški. Vis dėlto Alesina ir kt. 2004 m. (Alesina, Di Tella, MacCulloch 2004), nustatė reikšmingą neigiamą koreliaciją tarp pajamų nelygybės ir pasitenkinimo gyvenimu JAV bei dar reikšmingesnę neigiamą koreliaciją Europoje. Detalūs tyrimo rezultatai atskleidžia, kad didesnė netolerancija nelygybei demonstruoja neturtingi piliečiai bei balsuojantys už kairiųjų pažiūrų politikus, tuo tarpu turtingesni bei balsuojantys už dešiniuosius yra abejingesni pajamų paskirstymui.

Kitas tyrimas, atliktas Oishi ir kt. 2011 m. (Oishi, Kesebir, Diener 2011), naudojant JAV 1972–2008 m. duomenis, paaškina ir priežastis, kodėl

pajamų nelygybė daro žmones nelaimingus: dėl jau minėto pasitikėjimo ir teisingumo. Susilpnėjės pasitikėjimas ir suprastėjės teisingumo pojūtis sumažina žmonių pasitenkinimą gyvenimu didesnės pajamų nelygybės laikais. Be to, Stiglitz detaliai aprašo, kaip pajamų nelygybė pažeidžia įstatymo viršenybės principą (Stiglitz 2013).

Gyventojų skaičiaus pokytis ir emigracijos mastai. Nuo išstojimo iš ES (2004 m.) Lietuva neteko beveik pusės milijono gyventojų (arba 14 proc.). Praeitame poskyryje bandėme paneigtį vyraujančią nuomonę, kad emigraciją lémė vien nedidelės šalies gyventojų pajamos. Tačiau nuomonė, kad emigraciją paskatino Lietuvos prisijungimas prie ES taip pat kritikuotina dėl bent poros priežasčių:

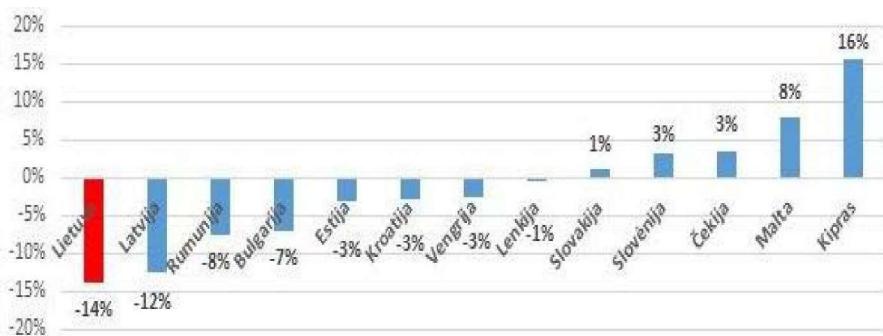
- ♦ ir prieš Lietuvai prisijungiant prie ES emigracijos mastai iš šalies buvo ne mažiau įspūdingi. Iš viso per 25-erius Nepriklausomybės metus (1991–2015 m.) Lietuvos gyventojų skaičius sumažėjo net 815 tūkst. arba 22 proc. (Eurostat 2016),
- ♦ iš kitų naujai prie ES prisijungusių šalių tiek

daug gyventojų „nepabėgo“: Lietuvos rodiklis yra blogiausias visoje ES. Todėl prisijungimas prie ES bei laisvas gyventojų judėjimas ES viduje taip pat negali būti laikomas vienintele Lietuvos gyventojų emigracijos priežastimi.

2 pav. pavaizduoti gyventojų skaičiaus procentiniai pokyčiai naujosiose ES šalyse narėse (įstojusiose į ES kartu su Lietuva arba vėliau) nuo 2005 m. pr. iki 2015 m. Matyti, kad Lietuva pagal šią statistiką užtikrintai „pirmauja“. 3 pav. pateikti emigracijos mastai iš naujujų ES narių (išskyrus Maltą ir Kiprą, nes šios šalys per dešimtmetį nuo įstojimo į ES turėjo labai ženklinę gyventojų skaičiaus padidėjimą, kaip matyti 1 pav.). Matyti, kad

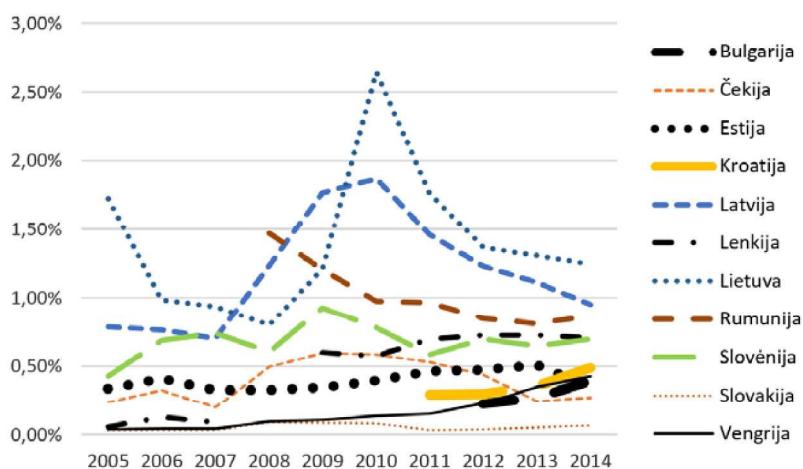
daugiausia gyventojų iš Lietuvos išvyko iš karto po krizės – 2010 m. Per tuos vienerius metus iš Lietuvos išvyko kas 38-as gyventojas! (arba 2,6 proc. visų piliečių). Tai buvo absoliutus ES „rekordas“, tiek taip metais, tiek ir apskritai. Negana to, tarp naujujų ES narių Lietuva pirmavo ne tik 2010 m., bet ir visą laikotarpį nuo pat įstojimo į ES, išskyrus tik 2008 m., kai „nusileido“ Rumunijai ir Latvijai (tačiau vis tiek liko trečioje vietoje), ir 2009 m. (antroji vieta po Latvijos).

Tad kas lemia emigraciją, jei prisijungimas prie ES nėra lemiamas veiksny, o auganti ekonominė gerovė šalyje gyventojų nesulaiko? Kaip jau minėjome prieitame poskyryje, tikėtina, kad



2 pav. Procentinis gyventojų skaičiaus pokytis naujosiose ES šalyse narėse per 2005-2015m.

Šaltinis: Eurostat 2016 ir autorų skaičiavimai

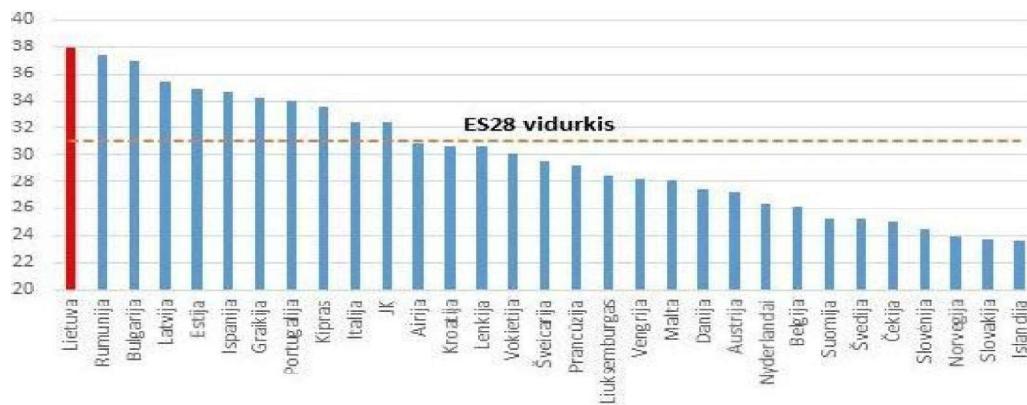


3 pav. Emigracijos mastai iš naujujų ES šalių narių

Šaltinis: Eurostat 2016 ir autorų skaičiavimai

emigraciją lemia laimės stoka plačiaja prasme, kuri visų pirma susijusi su santykine gerove, t.y. lygybe (arba nelygybe), o ne absoliučiu turtu (ar absoliučiomis pajamomis). Tokią teorinę prielaidą galima pagrįsti empiriniais duomenimis: Lietuvoje metai iš metų fiksuojamas ne tik didžiausias emigracijos rodiklis visų ES šalių tarpe, tačiau ir didžiausia turtinė nelygybė (4 pav.).

augimo bei didesnio nestabilumo. Mažesnis ekonomikos augimas buvo įrodytas analizuojant daugelio šalių duomenis ir ilgus laikotarpius (Stiglitz 2013). Tačiau svarbiausia, aišku, tai, jog per ketvirtą amžiaus buvo prarastas beveik ketvirtadalis tautos – tokia didžiulė yra nelygybės kaina.



4 pav. Gini koeficiente reikšmės 2015 m. ES ir ELPA (Europos laisvosios prekybos asociacijos, kuriai priklauso Šveicarija, Norvegija ir Islandija) šalyse

Šaltinis: Eurostat 2016 ir autorių skaičiavimai

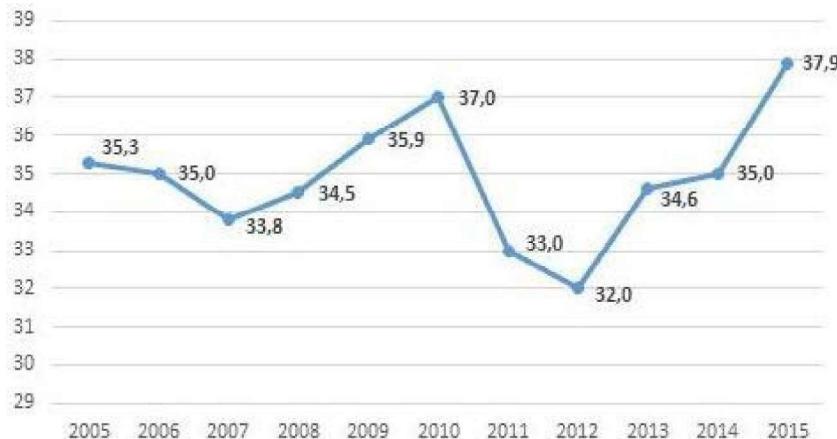
Ir tarsi nebūtų gana to, kad turtinė nelygybė Lietuvoje didžiausia visoje ES, tačiau per pastarajį dešimtmetį (2005-2015 m.), kai ekonomika šalyje išaugo net 72 proc., turtinė nelygybė dar labiau padidėjo (5 pav.). Vadinas, spartus Lietuvos ekonomikos augimas, sukūrės ir papildomų išteklių nelygybei mažinti, dėl neapgalvotų valdžios sprendimų ir veiksmų ne tik nesumažino socialinės nelygybės Lietuvoje, o ją netgi padidino. Gini koeficientas, matuojantis pajamų pasiskirstymo nelygybę ir kintantis nuo 0 iki 100%, kur 0 žymi visišką socialinę lygybę (visi uždirba po lygiai), o 100% – visišką nelygybę (vienas individas gauna visas šalies pajamas), rodo, kad socialinė nelygybė Lietuvoje mažėjo prieš 2008 m. krizę, didėjo krizės metu ir tuoju po jos, o atsigaunant ekonomikai nuo 2010 m. ir vėl mažėjo. Tačiau jau 2012 m. vėl pradėjo didėti ir tebedidėja iki šiol!

Kaip rodo atlikti tyrimai, be išaugusios emigracijos, didesnė nelygybė mažina gyventojų pasitikėjimą sąžininga, lygių galimybų visuomene, silpnina bendruomeniškumo jausmą. Didesnė nelygybė taip pat neigiamai paveikia ekonomiką dėl mažesnio produktyvumo, efektyvumo ir

Efektyvių strateginių sprendimų paieška: naujos idėjos

Tad akivaizdu, jog norint mažinti emigracijos mastus, visų pirma reikia kovoti su pasitikėjimo stoka ir socialine nelygybe. Viena iš priemonių galėtų būti tinkamos strateginės architektūros sukūrimas. Strateginė architektūra – tai naujų verčių išskleidimo ir pateikimo generalinis planas. Ji numato galimybes, kurių reikia sukurti, nors ir nenurodo tikslaus kelio, kaip tą padaryti. Strateginė architektūra nurodo, ką reikia daryti nedelsiant, norint pakeisti ateitį siekiama linkme.

Pradėti, žinoma, reikėtų nuo griežtesnių ir efektyviau taikomų konkurencijos įstatymų bei geresnio bendrovų valdymo; mažinti paslėptas subsidijas įmonėms (vyriausybės per dažnai vietoj to, kad padėtų žmonėms, kuriems iš tiesų reikia pagalbos, išleidžia pinigus padėti didelėms įmonėms). Daugelis subsidijų įmonėms paslėptos mokesčių įstatymuose: išimtyse, atleidimuose, lengvatiniuose tarifuose. Nelygybę mažintų ir paprastesni pelno bei Gyventojų pajamų mokesčio įstatymai su mažiau išimčių (Stiglitz 2013).



5 pav. Gini koeficiento pokyčiai Lietuvoje 2005-2015m.

Šaltinis: Eurostat 2016, World bank 2016

Lygiagrečiai didinti pajamų iš turto ir – galimai – paties turto apmokestinimą, mažinant darbo pajamų apmokestinimą.

Toliau turėtų sekti socialinė architektūra – visuotinai priimtų elgesio normų ir numanomos vertybų hierarchijos transformacija: apsispręsti, kokios vertybės turi įsivyrauti, kokius elgesio modelius skatinti. Tam reikalinga efektyvi švietimo sistema, skatinanti taupymą ir investavimą bei naujos investuotojų klasės sukūrimą. Atskaitos tašku galėtų tapti turtu pagrįstos politikos įgyvendinimas, atidarant taupymo saskaitas visiems naujagimiams (Laurinavičius, Laurinavičius An. 2016). Galiausiai – efektyvesnė socialinė apsauga bei užimtumo didinimas ir – galbūt – net stipresnės profesinės sąjungos bei privalomos kolektyvinės darbo sutartys.

Pasitikėjimo valstybės institucijomis stiprinimas – dar vienas pirmos eilės uždavinys. Tam reikalinga tinkamai parengta nauja strategų karta, galinti kurti taip reikalingą susitelkimą šalies viduje bei pasiruošusi reikiamiems esamų institucijų pokyčiams, jų adaptavimui prie geriausios pasaulinės praktikos, prie nuolat besikeičiančios realybės. Tokiame kontekste iškyla vietinės strategų komandos, kūrybinio visuomenės branduolio, vietinio mokslo-kultūros-politikos-finansų elito bei jo pagrindu veikiančios vietinės tinklinės strateginio valdymo sistemos poreikis.

Apibendrinant galime teigti, jog aptartų problemų sprendimui yra siūloma efektyvių strateginių sprendimų koncepcija. Dėl platesnio Nobelio

premijos laureatų išvadų interpretavimo bei adaptavimo, įvertinant šiuolaikinio strateginio valdymo specifiką, naujų raidos galimybių paiešką ir suponuojamus galimus naujus strateginius efektus valdomoje sistemoje, ši koncepcija īgauna dar didesnį svorį praktinėje veikloje.

Efektyviems strateginiams sprendimams priimti ir konkurenciniam pranašumui išsaugoti lemiamas veiksny s yra nedokumentuotos žinios ir žinojimas. Juk jei remtis tik žinomomis teorijomis ir koncepcijomis bei modeliais (t.y dokumentuotomis žinomis), mūsų suvokimas, analizės ir sintezės lygis bus nepakankamas realybės sudėtingumui atspindėti, svarbiausių poveikio svertų išryškinimui, būtinų naujų prasmį ir tikslų suformavimui. Todėl ir priimtas strateginis sprendimas bus ne tas, kuris atitiktų šiandienos, o dar daugiau – rytdienos iššūkius.

Nedokumentuotos žinios ir žinojimas – tai strateginės kūrybos dėka gautos įžvalgos, nauji suvokimai, naujas faktų interpretavimas, naujai suvoktas problemos kontekstas ir jo dinamikos ypatumai. Nors ir skamba netikėtai, tačiau vietoje visiems labai suprantamų, aprobuotų ir visuose lygiuose pripažintų, įgavusių neklystamumo statusą dokumentuotų žinių, į svarbesnę vietą yra iškeliamos nedokumentuotos žinios, kurios gimbsta iš intuicijos, patirties, aktyviose diskusijose, užduodant teisingus klausimus, panaudojant sudėtingą mąstymą (kas leidžia projektuoti naujų sinerginių efektų susidarymą) bei kuo plačiau taikant strateginės kūrybos metodus.

Atkreiptinas dėmesys, kad efektyvių strateginių sprendimų priėmimo eigoje strateginė analizė nors ir yra būtina, tačiau tik pradinėje stadioje. Vėliau ją būtinai turi sekti strateginė sintezė: kokybiškai naujas „mozaikos“ pamatymas ar suvokimas, t.y. suvokimo perejimas į aukštesnį hierarchinės sistemos lygį.

Efektyvių strateginių sprendimų paslaptis – tai supratimas, kad mūsų valstybės išsigelbėjimas slypi ne iškilusių problemų kuo spartesniame sprendime, bet, naudojantis nedokumentuotomis žiniomis ir sudėtingu mąstymu, sugebėjime atskleisti naujas strategines galimybes bei kuo efektyviau jas išnaudoti.

Išvados ir pasiūlymai

2016 m. Nobelio ekonomikos premijos laureatų O. Hart ir B. Holmstrom tyrimų išvados, jas interpretavus ir aktualizavus strateginio valdymo problemų kontekste, ne tik ženkliai sustiprina efektyvių strateginių sprendimų koncepciją, jos praktinį potencialą, bet ir perspektyvą jaunajai vadybininkų kartai, tvirtą įsitikinimą, jog be strateginės kūrybos metodų tobulinimo ir jų taikymo praktikoje, visos kalbos apie strateginio proveržio projektų rengimą Lietuvoje yra tuščios kalbos, neturinčios jokio mokslinio pagrindimo.

O. Hart ir B. Holmstrom atlikti tyrimai, Sutarčių teoriijoje išdėstyti teiginiai ir pasiūlyti priešpriešų tarp atlygio ir asmens paskatų sprendimo būdai yra aktualūs ir Lietuvai, ypač nagrinėjant *Visuomenės sutarties* nesilaikymo pasekmes, tapusias opiausia XXI a. pradžios problema – masine šalies piliečių emigracija.

Mūsų šalies visuomenė kenčia nuo Antrojo pasaulinio karo laikų Europoje neregėto masto emigracijos krizę. Iš viso per 25-erius Nepriklausomybės metus (1991-2015 m.) Lietuvos gyventojų skaičius sumažėjo net 815 tūkst. arba 22 proc. Lietuvos rodiklis yra blogiausias visoje ES.

ES šalių tarpe Lietuva išsiskiria ir kaip šalis su ypač mažu pasitikėjimo lygiu, o pagrindiniai demokratinės pilietinės visuomenės institutai – Vyriausybė, politinės partijos ir Seimas – yra visų pagal pasitikėjimo lygį reitinguotų institucijų sąrašo apačioje.

Nors vidutinių šalies gyventojų pajamų bei turto augimas per pastaruosius 20 metų buvo išties įspūdingas, tačiau emigracija ne tik kad nesiliečių, tačiau ir toliau intensyviai vyksta. Vadinas, vien

didesnių pajamų gyventojams nepakanka. Galimai dėl to, kad, didėjant pajamoms ir turtui, gyventojų laimė (matuojama kaip subjektyvus gerovės suvokimas) proporcingai nedidėja. Išties laimė labiau koreliuoja su pajamų lygybe (santykiniu turtu) nei su pajamų didėjimu (absoliučiu turtu).

Turtinė nelygybė Lietuvoje ne tik didžiausia visoje ES, tačiau per pastarajį dešimtmétį (2005-2015 m.), kai ekonomika šalyje išaugo net 72 proc., nelygybė dar labiau padidėjo. Todėl galima teigti, kad spartus Lietuvos ekonomikos augimas, sukūrės ir papildomų išteklių nelygybei mažinti, dėl neapgalvotų valdžios sprendimų ir veiksmų nelygybės ne tik nesumažino, o ją netgi padidino. Darytina išvada, jog neoliberali ekonominė doktrina ir planas „pavyti ir aplenkти labiausiai išsvyčiusias kapitalistines pasaulio šalis“ nepavyko.

Didžiulė socialinė nelygybė, ypač sumenkės pasitikėjimas savo valstybe ir jos institucijomis yra tie esminiai veiksnių, kurie sulaužo visuomeninį susitarimą, ir dalį gyventojų, tapusių „svetimšaliais piliečių tarpe“ priverčia išvykti svetur. Taigi emigracija yra nepasitikėjimo ir nelygybės kaina. Be to, masinė emigracija – tai išvykusių mūsų šalies piliečių pareiškimas, kad jie nutraukia anksčiau sudarytą visuomenės sutartį.

Norint mažinti emigracijos mastus, visų pirmą reikia kovoti su pasitikėjimo stoka ir socialine nelygybe. Viena iš priemonių galėtų būti tinkamos strateginės architektūros sukūrimas. Tam reikalinga efektyvi švietimo sistema, skatinanti taupymą ir investavimą bei naujos investuotojų klasės sukūrimą. Atskaitos tašku galėtų tapti turtu pagrįstos politikos įgyvendinimas, atidarant taupymo sąskaitas visiems naujamagimiams, bei pasitikėjimo valstybės institucijomis stiprinimas. Tam reikalinga tinkamai parengta nauja strategų karta, galinti kurti taip reikalingą susitelkimą šalies viduje.

Aptartų problemų sprendimui yra siūloma efektyvių strateginių sprendimų koncepcija. Efektyviems strateginiams sprendimams priimti ir konkurenciniam pranašumui išsaugoti lemiamas veiksny s yra nedokumentuotos žinios ir žinojimas. Atkreiptinas dėmesys, kad efektyvių strateginių sprendimų priėmimo eigoje strateginė analizė nors ir yra būtina, tačiau tik pradinėje stadioje. Vėliau ją būtinai turi sekti strateginė sintezė: kokybiškai naujas problemų matymas ar suvokimas, t.y. suvokimo perejimas į aukštesnį hierarchinės sistemos lygį.

Literatūra

- Alesina, A., Di Tella, R., MacCulloch, R. 2004. Inequality and Happiness: Are Europeans and Americans different?, *Journal of Public Economics* 88: 2009-2042.
- Bertane, C. 2011. *National Governments Get Low Marks in the EU* [interaktyvus]. [žiūrėta 2016 lapkričio 28 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.gallup.com/poll/151715/national-governments-low-marks.aspx>>.
- European Social Survey* [interaktyvus] 2014. [žiūrėta 2016 lapkričio 28 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.europeansocialsurvey.org/download.html?file=ESS7LT&c=LT&y=2014>>.
- Eurostat [interaktyvus] 2016. [žiūrėta 2016 lapkričio 25 d.]. Prieiga per internetą: <<http://ec.europa.eu/eurostat>>.
- Friedman, T. 2008. *Pasaulis yra plokščias*. Vilnius: Alma littera.
- Fukuyama, F. 1995. *Trust: Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: Free Press.
- Hart, O., Moore, J. 1988. Incomplete Contracts and Renegotiation, *Econometrica* 56(4).
- Hart, O., Tirole, J. 1988. Contract Renegotiation and Coasian Dynamics, *Review of Economic Studies* 55(184).
- Holmstrom, B. 1979. Moral Hazard and Observability, *The Bell Journal of Economics* 10(1): 74-91.
- Holmstrom, B., Milgrom, P. 1991. Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design, *Journal of Law, Economics, & Organization* 7: 24-52.
- Laurinavičius, A., Laurinavičius, An. 2016. The Concept of Basic Income: Global Experience and Implementation Possibilities in Lithuania, *Business, management and education* 14(1): 50-63.
- Laurinavičius, A., Laurinavičius, An., Smilga, E. 2016. Ar būtina nauja strategų karta siekiant sukurti stiprią ir laimingą valstybę?, *Viešasis administravimas* 1-2(49-50): 22-34.
- Lietuvos statistikos departamentas [interaktyvus] 2016. [žiūrėta 2016 lapkričio 25 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.stat.gov.lt/>>.
- Nobel Prize Committee. 2016. Oliver Hart and Bengt Holmström: Contract Theory, *Nobel Prize in Economics documents* 2016-1.
- Oishi, S., Kesebir, S., Diner, E. 2011. Income inequality and happiness, *Psychological Science* 23: 86-92.
- Rousseau, J. J. 2015. *Visuomenės sutartis*. Vilnius: Vaga.
- Smilga, E. 2012. Neišnaudotos strateginio valdymo galimybės, *Mokslo ir technika* 7-8.
- Stiglitz, J. E. 2013. *The Price of Inequality*. London: Penguin Books.
- Trump, D. J., Schwartz, T. 2007. *Sandorio menas*. Vilnius: Eugrimas.
- Weimann, J., Knabe, A., Schoeb, R. 2015. *Measuring Happiness. The Economics of Well-Being*. Cambridge: MIT Press.
- World bank. 2016. Indicators [interaktyvus]. [žiūrėta 2016 lapkričio 25 d.]. Prieiga per internetą: <<http://data.worldbank.org/indicator>>.

Santrauka

Lietuvos visuomenė patiria nuo Antrojo pasaulinio karo laikų Europoje neregėto masto emigracijos krizę. ES šalių tarpe Lietuva išskiria ir kaip šalis su ypač mažu pasitikėjimo lygiu, o pagrindiniai demokratinės pilietinės visuomenės institutai – Vyriausybė, politinės partijos ir Seimas – yra visų pagal pasitikėjimo lygį reitinguotų institucijų sąrašo apačioje. Be to, nors vidutinių šalies gyventojų pajamų bei turto augimas per pastaruosius 20 metų buvo išties įspūdingas, tačiau emigracija ne tik kad nesiliovė, tačiau ir toliau intensyviai vyksta.

Straipsnyje pateikiama išsami emigracijos priežasčių analizė bei, pasitelkiant strateginės sintezės metodus, siūomi efektyvūs strateginiai sprendimai emigracijai stabdyti.

Raktiniai žodžiai: sutarčių teorija, pasitikėjimas, nelygybė, emigracija, efektyvūs strateginiai sprendimai

Straipsnis recenzuotas

**EFFECTIVE STRATEGIES: THE MODERN
THEORETICAL APPROACH AND SOLUTION OF
THE PROBLEMS OF EMIGRATION**

Edmundas SMILGA, Prof Dr Habil

Algimantas LAURINAVICIUS, Dr

Antanas LAURINAVICIUS, Dr

Vilnius University

Summary

The society of Lithuania encounters unprecedented emigration crisis in Europe since World War II. Moreover, Lithuania stands out as a country with one of the lowest confidence levels between the EU countries. Major democratic civil society institutions (the

Government, political parties and the Parliament) are all at the end of the list of institutions rated by confidence level. Finally, while the national average income and asset growth over the past 20 years has been truly impressive, the emigration did not stop, neither decreased.

In the framework mentioned above the article provides a comprehensive analysis of the causes of emigration and through strategic synthesis methods suggests effective strategic decisions to stop the emigration.

Keywords: Contract Theory, Trust, Inequality, Emigration, Effective Strategic Decisions