

**Kristina BAUBINAITĖ**

DAKTARO DISERTACIJA

**VALSTYBĖS PLĖTROS  
STRATEGIJOS FORMAVIMAS  
GLOBALIZACIJOS  
SĄLYGOMIS**

**SOCIALINIAI MOKSLAI,  
VADYBA (03 S)  
VILNIUS, 2014**

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

**Kristina Baubinitė**

VALSTYBĖS PLĖTROS STRATEGIJOS  
FORMAVIMAS GLOBALIZACIJOS  
SĄLYGOMIS

Daktaro disertacija  
Socialiniai mokslai, vadyba (03 S)

Vilnius, 2014

Disertacija rengta 2009–2014 metais Mykolo Romerio universitete.

Mokslinis vadovas:

prof. dr. Arūnas Augustinaitis (Kazimiero Simonavičiaus universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – 03 S).

# TURINYS

Ivadas .....	7
1. VALSTYBĖS PLĖTROS STRATEGIJOS SAMPRATA IR EVOLIUCIJOS ETAPAI .....	14
1.1. Politologinė valstybės plėtros strategijos samprata (Didžioji strategija) .....	14
1.2. Vadybinė valstybės plėtros strategijos samprata .....	18
1.3. Valstybės plėtros strategijos evoliucijos etapai .....	20
1.4. Globalizacijos poveikis valstybės plėtros strategijai .....	24
1.4.1. Ekonominė dimensija .....	25
1.4.2. Politinė dimensija .....	29
1.4.3. Kultūrinė dimensija ir medijų kultūra .....	32
2. XXI A.: STRATEGINIO VALDYMO PARADIGMINĖ KAITA .....	37
2.1. Didžiosios strategijos konvergencija valstybės plėtros strategijos linkme .....	37
2.2. Liberalioji demokratija ir valstybės plėtros strategijos aktualumo problema .....	42
2.3. XXI a. valstybė ir tinklaveikos strategija .....	46
2.4. Valstybės plėtros strategijos įtinklinimas globalioje medijų kultūroje .....	50
3. ŠIUOLAIKINIŲ STRATEGINIO VALDYMO PRINCIPŲ PRIELAIDOS .....	54
3.1. Globalizacijos spaudimo taškai ir naujos valdymo paradigmos poreikis .....	54
3.2. Darni plėtra – strateginio mąstymo paradigma kolektyviniams veiksams .....	57
3.3. Darnios strateginės plėtros principai .....	61
3.4. Viešojo valdymo reformos – atsakas į darnios plėtros poreikį .....	62
3.5. Strateginė viešoji vadyba – holistinio strateginio valdymo perspektyva .....	66
4. ŠIUOLAIKINĖS VALSTYBĖS PLĖTROS STRATEGIJOS TYRIMO METODOLOGIJA .....	69
4.1. Valstybės plėtros strategijos kokybinis vertinimo modelis .....	69
4.2. Šiuolaikinės valstybės plėtros strategijos posistemės ir parametrai .....	76
4.3. Valstybės plėtros strategijos kokybiniai vertinimo kriterijai ir globalios tendencijos ( <i>Global Megatrends</i> ) .....	78
5. ŠIUOLAIKINĖS VALSTYBĖS PLĖTROS STRATEGIJOS .....	88
5.1. Vokietija .....	88
5.2. Prancūzija .....	97
5.3. Jungtinė Karalystė .....	102
5.4. JAV .....	108
6. LIETUVOS VALSTYBĖS PLĖTROS STRATEGIJOS PRIELAIDOS IR PERSPEKTYVOS .....	118
6.1. Strateginio planavimo ir valdymo poreikis .....	118
6.2. Strateginio planavimo ir valdymo sistemos raida .....	119
6.3. Lietuvos strateginio planavimo dokumentų hierarchija .....	120
6.4. VORT II projektas ir naujausia Strateginio planavimo metodika .....	122

6.5. Didžiosios strategijos samprata ir jos projektavimo bandymai .....	126
6.6. Didžiosios strategijos subjektas – nacionalinė valstybė vs. individo gerovė.....	130
6.7. Strateginis valdymas vs. strateginės studijos.....	131
6.8. Didžioji strategija „su užsienio politika“ ir „be užsienio politikos“ – tapatumo paieškos .....	132
6.9. Strateginio valdymo kultūros stoka.....	136
<b>7. LIETUVOS VALSTYBĖS PLĖTROS STRATEGIJOS KOKYBINIS TYRIMAS .....</b>	<b>140</b>
7.1. Globalizacijos varomųjų jėgų refleksija Lietuvos strateginiame diskurse .....	141
7.2. Valstybės funkcionalumas globalioje tinklaveikos visuomenėje.....	145
7.3. Valstybės plėtros strategijos struktūrinė subordinacija. Darni plėtra ir geras valdymas .....	155
7.3.1. Struktūrinė subordinacija .....	155
7.3.2. Strategiškai pajėgi valdžia ir dalyvaujanti visuomenė.....	159
7.3.3. Mokslinių tyrimų plėtra .....	166
7.3.4. Darni plėtra.....	167
7.4. Valstybės ekonominio konkurencingumo modelis.....	168
Išvados ir rekomendacijos.....	174
Išvados .....	174
Lietuvos atvejis. Svarbiausios Lietuvos VPS problemos.....	180
Rekomendacijos.....	186
1 PRIEDAS. Pusiau struktūruoto ekspertų interviu klausimynas .....	187
2 PRIEDAS. Informantų charakteristika.....	191
3 PRIEDAS. Kokybinio tyrimo duomenys.....	193
Naudotų šaltinių ir literatūros sąrašas .....	247
Santrauka .....	259
Summary .....	282

## Disertacijoje naudojamoms santrumpoms

- ESDN – Europos darnios plėtros tinklas
- DPS – darnios plėtros strategija
- DS – didžioji strategija
- EBPO – Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija
- IKT – informacijos ir komunikacijos technologijos
- NPP – Nacionalinės pažangos programa
- NVV – Naujoji viešojo vadyba
- SVV – strateginė viešojo vadyba
- TNK – transnacionalinė korporacija
- TO – tarptautinė organizacija
- VIRS – Valstybės ilgalaikės raidos strategija iki 2015 metų
- VPS – valstybės plėtros strategija

## Paveikslai

1 pav. Politologinė strateginio valdymo samprata.....	15
2 pav. Klasikinės Didžiosios strategijos sandara .....	16
3 pav. Globalizacijos poveikis VPS: ekonominė dimensija .....	29
4 pav. Globalizacijos poveikis VPS: politinė dimensija .....	32
5 pav. Globalizacijos poveikis VPS: kultūrinė dimensija .....	36
6 pav. Valstybės plėtros strategija globalizacijos epochoje.....	37
7 pav. Valstybių strateginio valdymo paradigminė kaita.....	41
8 pav. Valstybės plėtros strategija globalioje tinklaveikos visuomenėje .....	49
9 pav. Darnios plėtros strategijos įgyvendinimas.....	61
10 pav. Šiuolaikinės valstybės plėtros strategijos kokybinis analizės modelis .....	74
11 pav. Šiuolaikinės valstybės plėtros strategijos valdymo posistemės ir parametrai .....	77
12 pav. Lietuvos strateginių dokumentų hierarchija.....	121
13 pav. Strateginių veiklos planų ir biudžeto projekto strateginio valdymo ciklas.....	124
14 pav. Vertinimo kriterijų sistema .....	126
15 pav. Vizija „Lietuva 2030“ .....	128

## Lentelės

1 lentelė. Valstybės plėtros strategijos evoliucijos etapai .....	23
2 lentelė. Valstybių strateginio valdymo paradigminė kaita.....	42
3 lentelė. Darnios plėtros strategijos valdymo iššūkiai .....	58
4 lentelė. Viešojo administravimo paradigmos.....	63
5 lentelė. Šiuolaikinės valstybės plėtros strategijos kokybiniai vertinimo kriterijai bei tyrimo klausimai .....	74
6 lentelė. Valstybės plėtros strategijos posistemės ir parametrai.....	77
7 lentelė. Globalių tendencijų ( <i>Global Megatrends</i> ) analizės apibendrinimas.....	79

## ĮVADAS

**Mokslinės problemos aktualumas.** Kokybiškas valstybės plėtros strateginis valdymas – vienas svarbiausių veiksnių, siekiant šalies saugumo, gerovės bei konkurencingumo globaliuose procesuose. Šiuolaikiniame pasaulyje instrumentinę valstybių galią vis dažniau varžo ekonominė globalizacija, medijų ir elektroninės komunikacijos kultūra, socialinio protesto globalizacija ir tarptautinio terorizmo pavidalu besireiškianti maišto globalizacija. Tai kelia klausimą dėl valstybių galimybių atsakyti į šiuos iššūkius, projektuojant strateginę plėtrą institucionalizuotomis priemonėmis, t.y. parengiant ir įgyvendinant valstybės plėtros strategijas (toliau – VPS). Nuo kokybiškai parengtos VPS ir valstybės strateginio valdymo modelio efektyvumo priklauso, kaip veiksmingai pertvarkomos valstybės vizijos, nacionalinės institucijos, atsižvelgiant į globalizacijos iššūkius ir teikiamas galimybes. VPS analizė tampa aktualia ir itin sudėtinga problema, nes nuo VPS valdymo veiksmingumo šiandien priklauso ne tik šalių valdymo sistemų, ekonomikų, bet ir jų puoselėjamų vertybių, t.y. – paties valstybingumo – globalaus konkurencingumo kokybė.

**Mokslinės problemos ištirtumo laipsnis.** VPS, kaip kompleksinio valstybių konkurencingumo globalizacijos sąlygomis didinimo instrumento, reikšmė Lietuvos akademiniame diskurse menkai ištirta. Tą iš dalies lemia tyrimo objekto – VPS paradigminės kaitos – tarpdalykiškumas. VPS analizė integruoja strateginio planavimo ir valdymo, strateginių studijų, politikos mokslų, o dėl globalizacijos veiksnių – vis dažniau ir ekonomikos, sociologijos, kultūrologijos, viešųjų ryšių ir kitų mokslinių disciplinų – įžvalgas. Tai diktuoja kokybiškai naujo – holistinio – požiūrio į VPS poreikį. Iki šiol Lietuvos autorių atliktuose tyrimuose valstybių strateginis valdymas analizuotas referuojant į vieną mokslo discipliną: viešąjį administravimą, strateginį valdymą (Tunčikienė Ž., Skačkauskienė I., 2012; Arimavičiūtė M., 2003; Astrauskas A., Česonis G., 2008; Vasiliauskas A., 2008; Jucevičius G., 2003; Domarkas V., 2011; Kundrotienė N., Rekerta K., 2002; Marčinskas A., Vaškelis V., 2008 ir kt.), istoriją, tarptautinius santykius ir politikos mokslus (Lopata R., 2009; Sirutavičius V., 2008; Ramonaitė A., 2006, 2007; Bumblauskas A., 2007; Radžvilas V., 2011 ir kt.), geopolitiką ir strategines studijas (Statkus N., Paulauskas K., 2006; Jonavičius L., 2006; Urbelis V., 2005; Motieka E., Laurinavičius Č. 2003, 2005 ir kt.), e-valdyseną, žinių visuomenę, komunikaciją (Augustinaitis A., 2005, 2006, 2009, 2010; Petrauskas R., Malinauskienė E, Rudskienė V., 2009 ir kt.). Taip pat atlikta tyrimų, kuriuose analizuojama globalizacijos procesų dinamika (Melnikas B., 2011, Augustinaitis A., 2005, 2006, 2009, 2010 ir kt.). Vis dėlto trūksta holistinė prieiga grindžiamų valstybės ilgalaikio strateginio planavimo tyrimų.

Daugelis užsienio autorių atliktų tyrimų taip pat sutelkti aplink viešojo administravimo ir strateginio valdymo (Mitzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., 2005; Dunleavy P., Hood C., 1994; Poister T. H., Streib G. D., 1999; Joyce P., 1999; Bryson J.M. 1988 ir kt.) arba užsienio politikos bei strateginių studijų (Howard M., 2001; Gaddis J. L. 2008; Copeland D., 2009; Brzezinski Z., 2013; F. Fukuyama, 1992; Tanner F., Nayyef R.F. Al-Rodhan, Chandiramani S., 2009 ir kt.) disciplinas. Daugybė autorių tyrinėja globalizacijos procesus (Gray J.N., 2000; Sklair L., 2002; Lubbers R., Koorevaar J., 1999; Bauman Z., 2002; Castells M.,



2006, 2007; Stegner M. B., 2008; Held D., McGrew A., Goldblatt D., Perraton J., 2002; Coll S., 2012; Hettne B., Inotai A., Sunkel O., 1999 ir kt.). Kompleksinių tyrimų globalizacijos dinamikos tema parengia tarptautinės organizacijos – ES, JT, NATO, ESBO. Jų reguliariai atliekamų vadinamųjų globalių tendencijų (angl. *Global Megatrends*) prognozės – svarbus šios disertacijos metodologinis įrankis, naudotas konstruojant šiuolaikinės VPS analizės modelį. Vis dėlto trūksta tyrimų, kuriuose būtų analizuojamas globalizacijos poveikis valstybių plėtros ilgalaikių strategijų formavimui.

**Mokslinio tyrimo objektas:** valstybės plėtros strategijos formavimas globalizacijos sąlygomis.

**Mokslinė problema:** kaip, valstybės plėtros strateginio valdymo paradigmai iš tradicinės keičiantis į holistinę, įvertinti šiuolaikinės VPS kokybę ir perspektyvumą globaliose erdvėse?

Globalizacijos sąlygojamų struktūrinių permainų procesai sukelia fundamentalią makropolitinių bei makrosocialinių kontekstų transformaciją, formuojančią ir lemiančią socialinį veikimą bei žmonių patirtį visame pasaulyje. Šio tyrimo problema sietina su fundamentaliais klasikinės Didžiosios strategijos (angl. *Grand strategy*, toliau – DS) formos, turinio ir valdymo principų pokyčiais, kuriuos lemia ekonominės, politinės, sociokultūrinės globalizacijos pasekmės. VPS šiandien labiau siejama ne su didžiųjų pasaulio valstybių galios projekcijomis, kurios buvo kertinė klasikinių Didžiųjų strategijų dedamoji, o su holistiniu valstybės plėtros valdymu. Šiandien VPS tenka kompleksinis – valstybės raidos kūrybos nuolatinio (re)produkavimo globalios konkurencijos sąlygomis – vaidmuo. Tokiomis aplinkybėmis išteklių kiekybė iš dalies užleidžia vietą jų kokybei, o valstybės strateginių pranašumų generavimo esmine prielaida tampa strateginės plėtros geras valdymas (angl. *Good governance*). Didžioji strategija politikos moksle – tūkstantmečių istoriją akumuliuojantis valstybių (daugiausia – didžiųjų) raidos produktas. Vadybos moksle strateginio valdymo teorijų pradžia – XX a. organizacijų (taip pat ir valstybių) strateginės veiklos tyrimai. Dėl istorijos bėgyje fundamentaliai pakitusios valstybių strateginių išteklių struktūros Didžiąją strategiją vis aktualiau tirti integruojant vadybos ir politikos mokslus bei taikant valstybės plėtros strategijos sąvoką. Ji integruoja politologinį krūvį, kurį istoriškai yra įgijusi sąvoka Didžioji strategija, tuo pat metu išplėsdama klasikinės Didžiosios strategijos analizės galimybes.

Globaliame pasaulyje politinių, ekonominių ir kultūrinių reiškinų plėtotę vis mažiau tevaržo teritoriniai atstumai ir barjerai. Visiems vakarų pusrutulio strateginiams subjektams formaliai galioja panašios strateginio konkuravimo taisyklės, grindžiamos liberaliosios demokratijos ir rinkos ekonomikos nuostatomis. Dėl to teoriškai susilygina didžiųjų ir mažųjų valstybių pozicijos, siekiant konkurencinio pranašumo. Strategijų konkurencinio pranašumo svorio centras palaipsniui slenka nuo materialių išteklių link intelektinėmis žiniomis grindžiamų ir jomis remiantis kuriamų strateginių pranašumų. Intelektinės veiklos, grindžiamos informacija, žiniomis ir jų pagrindu kuriamomis globaliu mastu konkurencingomis inovacijomis, suteikia galimybę ir mažoms valstybėms konkuruoti globaliu mastu. Dėl to mažos valstybės įgyja galimybę (o siekdamas nebūti marginalizuotos kitų subjektų – ir būtinybę) projektuoti savo plėtros strategijas globaliose erdvėse.

Svarbi prielaida šiuolaikinių valstybių išlikimui ir strateginei plėtrai – ankstesnių (modernybės epochai priskirtinų) sąvokų rekonstrukcija bei sutelktis, siekiant tikslų. Ak-

tyvumas, veržlumas, ilgalaikė ir kryptinga politinė valia siekiant tikslo, globaliai konkurencingai valstybės ekonominio valdymo modeliai, darnios plėtros (angl. *sustainable development*) principų taikymas, ekonominio, politinio, kultūrinio įsitinklinimo (angl. *network-in*) gebėjimai, kryptinga valstybinių tapatybių kūrimo ir sklaidos politika – tai globalizacijos procesų valdymo raktažodžiai, kuriuos turėtų atspindėti šiuolaikinės valstybės plėtros strategijos diskursas bei praktika. Tikėtina, jog pasyvios, ekonomiškai nekonkurencingos, neįtinkintos valstybės bei bendruomenės nesugebės išnaudoti globalizacijos teikiamų galimybių ir bus pasmerktos inertiškam dreifavimui globalizacijos teikiamų galimybių paraštėse.

Minėtos aplinkybės suponuoja poreikį kokybiškai naujai apibrėžti valstybių ilgalaikio planavimo prielaidas ir perspektyvas. Disertacijoje **keliama šie probleminiai tyrimo klausimai:**

- Koks globalizacijos poveikis valstybės plėtros strategijos sampratai? Kaip, globalizacijos sąlygomis intensyvejojant mokslinių ir praktinių disciplinų sinergijoms, kinta valstybės plėtros strategijos samprata ir VPS turinys?
- Kokie globalizacijos veiksniai formuoja VPS formos ir turinio raidos trajektorijas? Ar jie lemia Didžiosios strategijos konvergenciją holistinės VPS linkme?
- Kokie yra šiuolaikinės VPS sėkmės globalinėse erdvėse veiksniai?
- Kaip istorijos eigoje kinta vakarietiškų valstybių plėtros strategijos? Kokios jų raidos tendencijos?
- Kokie veiksniai lemia mažų valstybių konkuravimo globaliuose kontekstuose galimybes?
- Kokios yra Lietuvos VPS parengimo bei sėkmingo įgyvendinimo prielaidos, didžiausios problemos ir perspektyvos?

**Disertacijos hipotetinis teiginys:** tradiciniais galios instrumentais grindžiama valstybės Didžioji strategija konverguoja holistinės valstybės plėtros strategijos linkme.

**Disertacijos tikslas:** nustatyti svarbiausius globalizacijos sąlygojamus VPS kokybinius pokyčius ir sukonstruoti šiuolaikinės VPS holistinę tyrimo metodologiją.

**Disertacijos uždaviniai:**

1. Nustatyti globalizacijos politinių, ekonominių ir sociokultūrinių veiksnių poveikio VPS sritis.
2. Ištirti globalios tinklaveikos visuomenės ir darnios plėtros koncepcijų įtaką valstybių strateginiam planavimui, konceptualizuoti ir pagrįsti gero VPS valdymo svarbą jos rezultatyvumui.
3. Suformuluoti VPS kokybinius vertinimo kriterijus ir ištirti jų ryšį su globaliomis tendencijomis.
4. Sukonstruoti holistinį šiuolaikinės VPS kokybinį analizės modelį.
5. Naudojantis suformuota VPS tyrimo metodologija, išanalizuoti JAV, Didžiosios Britanijos, Vokietijos ir Prancūzijos VPS.
6. Išanalizuoti Lietuvos strateginio valdymo sistemos evoliuciją, atlikti kokybinį Lietuvos VPS tyrimą ir išsiaiškinti Lietuvos VPS prielaidas, problemas bei perspektyvas.
7. Suformuluoti tyrimo išvadas ir pateikti rekomendacijų kokybiškos VPS konstravimui bei įgyvendinimui globalizacijos sąlygomis

**Disertacijos teoriniai rezultatai.** Sukurtas kokybinis VPS analizės modelis, pagrįstas nauja – holistine – paradigma. Pirmą kartą VPS išanalizuota sudėtinguose politiniuose, ekonominiuose, sociokultūriniuose kontekstuose ir apibrėžtos šiuolaikinės kokybiškos VPS charakteristikos. Pasiūlytas modelis leidžia tirti skirtingų valstybių VPS globaliuose kontekstuose.

**Disertacijos praktiniai rezultatai.** Suformuluota holistinė VPS tyrimo metodologija leidžia plačiau pažvelgti į VPS reiškinį ir sieti valstybių viešojo sektoriaus atliekamas visuomenines funkcijas su VPS projektavimu daugialypiuose globaliniuose kontekstuose. Identifikuoti naujo tipo holistiniam strateginio valdymo modeliui būdingi veiksniai leido pasiūlyti strateginio valdymo sistemos orientavimo į holistinį modelį gaires, pagrįstas gerąja užsienio šalių patirtimi. Sukaupiti faktai ir pateiktos išvados bei rekomendacijos atveria galimybę tobulinti valstybių strateginio valdymo politikos įgyvendinimą ir su ja susijusius sprendimus. Taikomąją darbo reikšmę sąlygoja ir įvairaus potencialių tyrimo rezultatų vartotojų ratas. Tai – viešojo sektoriaus, privataus sektoriaus darbuotojai, NVO atstovai, užsienio šalių subjektai.

Disertacija pasiūlė metodologinius instrumentus, kurie leidžia spręsti Lietuvos strateginio valdymo sistemos deklaratyvumo ir struktūrinės subordinacijos problemas. Kokybinio tyrimo duomenys leido diagnozuoti Lietuvos VPS subjektų nuostatas dėl įgyvendinamos valstybės plėtros politikos, identifikuoti gilumines strateginio valdymo problemas. Tyrimo rezultatai gali padėti Lietuvos VPS subjektams suvokti holistinę šiuolaikinių ilgalaikių strategijų sandarą bei jų valdymo specifiką ir priimti racialesnius strateginius sprendimus.

**Disertacijos metodologija.** Šiuolaikinė VPS – tarpdalykinis studijų objektas. Dėl globalizacijos poveikio VPS tyrimus vis sunkiau susprausti į strateginio valdymo ir viešojo administravimo disciplinas. Dėl to šiame tyrime siekiama integruoti strateginio planavimo ir valdymo, vadybos, politikos mokslų, strateginių studijų, kultūrologijos, komunikacijos mokslų įžvalgas. Holistinė tyrimo prieiga suponavo analizės metodų įvairovę. Holistiškumo tendencijas valstybių strateginio valdymo srityje atspindi daugiapakopio strateginio valdymo koncepcijos (Winter, 2006; Baker et al, 2005; Augustinaitis et al, 2011; Rudzkienė ir Martinaitytė, 2010; Bache ir Flinders, 2005); gero valdymo koncepcijos (Osborne, 2006, 2010; Rhodes, 1996; Peters ir Pierre, 1998; Koiman, 2002; Klicksberg, 1993; Rhodes, 1996; Kickert et al, 1997; Goldsmith et al, 2009). Minėtų koncepcijų svarbiausia išvada – holistiškumas kaip pradedanti dominuoti paradigma pasireiškia visose šiuolaikinėse koncepcijose, susijusiose su viešuoju valdymu ir konkurencingumu. Dėl to holistiškumas kaip pagrindinis principas yra tinkama prielaida formuoti šiuolaikinių valstybių plėtros strategijų analizės modelį. Moksliniam tyrimui atlikti taikytas kokybinių metodų kompleksas, apimantis teorinės literatūros analizę ir interpretaciją bei kokybinių duomenų analizę:

1. Pagrindžiant darbo teorinę dalį naudoti literatūros analizės, lyginamosios analizės ir apibendrinimų mokslinių tyrimų metodai. Išnagrinėtos pagrindinės strateginio valdymo ir globalizacijos koncepcijos, identifikuotos svarbiausios globalizacijos poveikio valstybių ilgalaikiam planavimui ir klasikinės Didžiosios strategijos konkurencijos VPS linkme sritys.

2. Formuluoiant kokybinius VPS vertinimo kriterijus ir modeliuojant kokybinį VPS analizės modelį, taikyti teorinės analizės, struktūravimo, interpretacijos, sistemini-  
mo ir apibendrinimo metodai.
3. VPS kokybinių kriterijų suderinamumas su globalizacijos procesų logika meto-  
dologiškai patikrintas, sugretinant juos su globaliomis tendencijomis. Naudotasi  
aštuoniomis globalių tendencijų apžvalgomis: penkias iš jų atliko tarptautinės or-  
ganizacijos ir užsienio šalių nevyriausybiniai analitiniai centrai, tris – valstybinės  
institucijos.
4. Atliekant empirinį tyrimą VPS analizės modeliui patikrinti, taikyti atvejų analizės,  
lyginamosios analizės ir apibendrinimų metodai. VPS analizės modelio taikymo  
tyrimas apima du etapus:
  - pasirinktų užsienio valstybių (JAV, Jungtinės Karalystės, Prancūzijos, Vokietijos)  
VPS analizė;
  - Lietuvos VPS prielaidų ir perspektyvų kokybinis tyrimas.

**Kokybiniam Lietuvos VPS tyrimui pasirinktas pusiau struktūruoto ekspertų in-  
terviu metodas.** Skirtingų visuomenės veiklos sričių lyderių, kurie turi didelę patirtį, pa-  
teikti vertinimai suteikė galimybę identifikuoti gilumines Lietuvos strateginio valdymo  
problemų priežastis. Atliktas kokybinis tyrimas nesiekia būti reprezentatyvus. Tą lemia  
pasirinkto tyrimo objekto specifika: globalizacijos procesų poveikis valstybės strateginiam  
valdymui gali būti analizuojamas remiantis specifinių žinių ir patirties turinčių ekspertų  
(mažoje valstybėje – Lietuvoje – jų nėra itin gausu), o ne plačiosios visuomenės verti-  
nimais. Pusiau struktūruoto interviu metodas suteikė daugiausia galimybių, siekiant šio  
tyrimo tikslų, t.y. – leido įvairiapusiškai įsigilinti į valstybės strateginio valdymo procesus,  
remiantis skirtingų visuomenės segmentų lyderių pateiktomis išvalgomis.

**Informantų atranka.** Apklausta 20 informantų iš skirtingų visuomenės veiklos sričių.  
Informantai suskirstyti į keturis segmentus:

- valstybės institucijos;
- mokslininkai tyrėjai;
- verslas;
- NVO, asocijuotų struktūrų, politinių partijų atstovai.

Visų informantų grupių indėlis buvo reikalingas, siekiant įgyvendinti tyrimo uždavi-  
nius. Valstybės institucijų atstovai informavo apie strateginio valdymo reformas, įvardijo  
strateginio valdymo sistemos problemų. Verslo atstovai pateikė savo požiūrį į valstybės  
strateginį planavimą bei jo teikiamas galimybes (arba atvirksčiai – trukdžius) privačiam  
valstybės sektoriui; įvertino valstybės ekonomikos strateginės raidos perspektyvas, pateikė  
vertingų palyginimų su kitomis Vakarų šalimis, remdamiesi asmenine patirtimi. Mokslin-  
inkai tyrėjai pateikė vertingų teorinių išvalgų apie Lietuvos strateginio valdymo sistemą,  
jos trūkumus ir privalumus bei galimas raidos tendencijas. NVO, politinių partijų ir aso-  
cijuotų struktūrų atstovų pateikti vertinimai leido įsigilinti į valstybės strateginių procesų  
apytakos procesus, dalyvavimo ir valdysenos dinamikos tarp valstybės, verslo institucijų  
ir pilietinės visuomenės problematiką. Dalis informantų – užsienio valstybių (Jungtinės  
Karalystės, Nyderlandų, Švedijos) piliečiai. Jų išvalgos apie globalizacijos poveikį valstybių  
strateginio planavimo galimybėms, o taip pat apie Lietuvos strateginio valdymo raidą bei  
problematiką, suteikė šiam tyrimui papildomo svorio – tarptautinę perspektyvą.

**Klausimynas.** Klausimai informantams sugrupuoti į kelis segmentus, kurie apima tyrime išskirtų VPS kokybinių vertinimo kriterijų svarbiausius aspektus. Toks grupavimas leido analizuoti Lietuvos strateginį valdymą apsibrėžtų kokybinių charakteristikų kontekste. Taip pat suteikė pagrindą referuoti į platesnį analizės lauką: ištirti Lietuvos strateginio valdymo tendencijas globalizacijos procesų poveikio valstybių strateginiam valdymui kontekste. Sugrupuoti trys stambūs klausimų blokai, sukonkretintas jų turinys:

**Globalizacijos varomųjų jėgų refleksija. Galios santykiai tinklaveikos visuomenėje – valstybės įsitinklinimo gebėjimai:**

- strateginio valdymo sąvokų, procesų suvokimas;
- globalizacijos poveikio valstybės strateginio valdymo raidai vertinimas;
- viešojo sektoriaus strateginio valdymo teikiamų galimybių ilgalaikiai valstybės plėtrai vertinimas;
- valstybės vietos ir įtakos vertinimas pasaulyje bei regione, valstybės geopolitikos ir užsienio politikos vertinimas;
- valstybės tapatybinių parametrų refleksija, gebėjimo konstruoti ir į globalias erdves ekstrapoliuoti savo tapatybę ir įvaizdį vertinimas;
- globalizacijos poveikio pilietiškumui vertinimas.

**VPS struktūrinė subordinacija, darni plėtra ir geras valdymas:**

- Lietuvos VPS žinomumo, strateginio valdymo procesų suprantamumo Lietuvos visuomenėje vertinimas;
- VPS turinio ir struktūrinės subordinacijos vertinimas;
- VPS įgyvendinimo rezultatyvumo kokybinis vertinimas;
- dalyvavimo ir valdysenos dinamikos tarp valstybės, pilietinės visuomenės ir verslo struktūrų vertinimas;
- darnios plėtros principų reikšmės valstybės strateginio valdymo kokybei vertinimas;
- darnios plėtros, gero valdymo ir strateginės viešosios vadybos raidos Lietuvoje vertinimas;
- svarbiausių valstybės strateginio valdymo problemų identifikavimas.

**Valstybės ekonominio konkurencingumo modelis:**

- valstybės ekonominės situacijos, potencialo ir galimybių globalioje ekonomikos sistemoje suvokimas ir vertinimas;
- žinių visuomenės ir žinių ekonomikos reikšmės valstybės ekonomikos plėtotei vertinimas; žinių visuomenės kūrimo tendencijų Lietuvoje vertinimas;
- valstybės ekonomikos problemų vertinimas.

Atlikus kokybinių tyrimą, pateiktas rezultatų apibendrinimas; išvados sugrupuotos pagal aukščiau išvardintus tyrimo klausimus. Žemiau disertacijos metodologija išdėstyta pagal tyrimo uždavinius.

## Disertacijos metodologija

Nr.	Tyrimo uždaviniai	Tyrimo metodai
1.	Nustatyti globalizacijos politinių, ekonominių ir sociokultūrinių veiksnių poveikio VPS sritis.	<i>Mokslinės literatūros, dokumentų analizė, interpretacijos metodas</i> – taikomi, siekiant identifikuoti globalizacijos veiksnius ir sąlygas, kurie transformuoja klasikinės DS parametrus ir lemia jos konvergenciją VPS linkme.
2.	Ištirti globalios tinklaveikos visuomenės ir darnios plėtros koncepcijų įtaką valstybių strateginiam planavimui, conceptualizuoti ir pagrįsti gero VPS valdymo svarbą jos rezultatyvumui.	<i>Mokslinės literatūros analizė</i> – taikoma pristatant tinklaveikos visuomenės, darnios plėtros ir gero valdymo koncepcijų svarbiausias sąvokas ir teiginius.  <i>Loginė analizė</i> – atliekama identifikuojant tinklaveikos visuomenės, darnios plėtros ir gero valdymo koncepcijų poveikį VPS turiniui ir jos valdymui.
3.	Suformuluoti VPS kokybinius vertinimo kriterijus ir ištirti jų ryšį su globaliomis tendencijomis.	<i>Loginė analizė, klasifikavimas</i> – atliekami siekiant suformuluoti VPS kokybinius vertinimo kriterijus.  <i>Lyginamoji analizė ir suderinamumo vertinimas</i> – atliekami, siekiant nustatyti VPS kokybinių kriterijų ir globalių tendencijų koncepcinių nuostatų suderinamumą.
4.	Sukonstruoti holistinį šiuolaikinės VPS kokybinį analizės modelį.	<i>Mokslinės literatūros analizė</i> – taikoma, siekiant apibrėžti šiuolaikinės VPS subjektų, objektų ir dalykų sampratą bei tarpusavio ryšius.  <i>Modeliavimas</i> – taikomas siekiant suformuoti holistinį VPS kokybinį analizės modelį.
5.	Naudojantis suformuota VPS tyrimo metodologija, išanalizuoti JAV, Didžiosios Britanijos, Vokietijos ir Prancūzijos VPS.	<i>Atvejo analizė</i> – naudojama siekiant atlikti pasirinktų valstybių VPS analizę; <i>mokslinės literatūros analizė</i> – taikoma analizuojant pasirinktų valstybių VPS raidą ir tendencijas; <i>dokumentų analizė</i> – taikoma analizuojant pasirinktų valstybių VPS koncepcines nuostatas; <i>lyginamoji analizė</i> – taikoma siekiant nustatyti tyrimui pasirinktų valstybių VPS ypatybes.

Nr.	Tyrimo uždaviniai	Tyrimo metodai
6.	Išanalizuoti Lietuvos strateginio valdymo sistemos evoliuciją, atlikti kokybinį Lietuvos VPS tyrimą ir išsiaiškinti Lietuvos VPS prielaidas, problemas bei perspektyvas.	<p><i>Mokslinės literatūros, dokumentų, loginė analizė</i> – taikoma analizuojant Lietuvos strateginio valdymo sistemos raidą, jos ypatumus, VPS koncepcines nuostatas.</p> <p><i>Kokybinis tyrimo metodas</i> – taikomas atliekant Lietuvos VPS prielaidų ir perspektyvų giluminį tyrimą:</p> <p><i>kokybinių duomenų rinkimo metodas</i>: pusiau struktūruotas interviu.</p> <p><i>sisteminė kokybinių duomenų analizė</i> – atliekama siekiant nustatyti VPS turinio ir valdymo prielaidų bei perspektyvų suvokimą tarp VPS subjektų;</p> <p><i>deskriptyvinis (aprašomasis) metodas</i> – kokybinio tyrimo metu gautų rezultatų analizė remiantis moksline literatūra bei reglamentuojančiais teisės aktais;</p> <p><i>interpretavimo ir apibendrinimo metodas</i> – kokybinio tyrimo metu gautų rezultatų apibendrinimas.</p>
7.	Suformuluoti tyrimo išvadas ir pateikti rekomendacijų kokybiškos VPS konstravimui bei įgyvendinimui globalizacijos sąlygomis	<i>Sisteminė analizė, konceptualizacija, apibendrinimas</i> – atlikto tyrimo išvadų ir rekomendacijų formulavimas.

## 1. Valstybės plėtros strategijos samprata ir evoliucijos etapai

### 1.1. Politologinė valstybės plėtros strategijos samprata (Didžioji strategija)

Valstybės plėtros strategija yra dviejų mokslo sričių objektas – politologijos ir vadybos. Politikos moksluose skiriami keli strategijos lygiai (žr. 1 pav.):

- *Didžioji/totalioji strategija* (toliau – DS) - reiškia valstybės turimų išteklių panaudojimo meną valstybės taikos ar karo tikslams pasiekti (Urbelis V., 2001).
- *Generalinės strategijos* – nacionalinės DS projekcijos, kurios pagal naudojamus išteklius skirstomos į tam tikras rūšis: diplomatinę, ekonominę, finansinę, karinę, industrinę ir kt. Jos skirtos siekti tų pačių politinių tikslų, tačiau skiriasi disponuojamais ištekliais ir jų naudojimo metodais. Šio tipo strategijos gali būti vertikalios (pvz., gynybos) ir horizontalios, apimančios kelias valdymo sritis (pvz., darnios plėtros strategija) (Melnikas B., Smaliukienė. R., 2007, p. 22);



- *Veiksmų ir priemonių planai* – trumpalaikiai planavimo dokumentai, kuriuose detalizuojamos aukštesnio lygmens strategijų įgyvendinimo priemonės.



Šaltinis: sudaryta autorės

1 pav. Politologinė strateginio valdymo samprata

Politologijos moksle DS kilmė – karybos ir valstybės valdymo sritys, nes jos labiau nei bet kuri kita kolektyvinės žmonių veiklos sritis reikalauja santykių bei ryšių tarp įvairių priemonių kalkuliavimo bei projektavimo ilgalaikėje perspektyvoje (Copeland D., 2009). DS – tai tikslingas ir kryptingas visų prieinamų galios ir įtakos instrumentų naudojimas, siekiant tautos, valstybės ar jų grupės išlikimo ir saugumo (Kennan G.F, 1985). Tai ilgalaikė strategija, dažniausiai implikuojanti globalius valstybės interesus bei siekį dalyvauti globaliuose politikos procesuose. Savo forma, sąranga ir turiniu nuo kitų strategijų ji skiriasi tam tikru totalumo aspektu. DS paskirtis – koordinuoti ir kreipti visus tautos ar tautų grupės išteklius, siekiant ilgalaikių tikslų, kuriuos apibrėžia fundamentalūs politiniai sprendimai (Feaver P. 2009).

Pasak britų istoriko M. Howard (2001), DS XX a. pirmojoje pusėje – tai valstybės materialinių, žmogiškųjų ir pramonės išteklių mobilizacija bei tarptautinių aljansų projektavimas, siekiant nacionalinės politikos tikslų. Ši samprata pateikta 2001 metais, tačiau kur kas anksčiau – 1928 m. – kitas britų istorikas, karo istorijos specialistas B.H. Liddell Hart argumentavo, jog DS nebūtinai turėtų būti siejama su konfliktu: „<...> nors Didžiosios strategijos sąvoka apima eventualaus karo tikimybę, istoriškai ji būtinai implikuoja taikos perspektyvą“ (1967, p. 322).

Kiekvienos valstybės nacionaliniams interesams ir strategijai, kurioje išdėstoma, kaip tie interesai bus ginami, turi įtakos įvairių veiksnių kompleksas. Dalis jų – stabilūs ir ne-



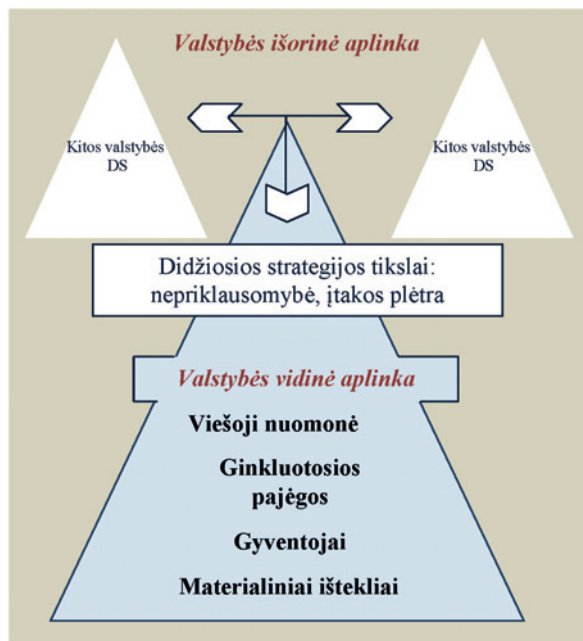
kinta (pvz., valstybės geografinė padėtis), kiti – kinta lėtai (pvz., geopolitinė situacija, istorinių tradicijų refleksija, valstybės santykinė galia, tapatybės, įvaizdžiai); dar kiti – kinta sparčiau (pvz., politiniai, ekonominiai, kultūriniai valstybių interesai, valstybės ir tarptautinė saugumo aplinka bei valstybių elito suvokimai apie ją) (Gray C. S., 1994). Šie veiksniai istorijos eigoje formuoja valstybių strateginę kultūrą, o pastaroji lemia skirtingus valstybių DS bruožus bei strateginius pasirinkimus.

Copeland D. (2009) kelia klausimą dėl to, ar DS yra tik didžiųjų valstybių prerogatyva, ar, vis dėlto, tokią strategiją gali turėti kiekviena valstybė. Istorijos eigoje DS tradiciškai buvo vertinamos kaip didžiųjų valstybių/imperijų prerogatyva. Tą lėmė tradicinių materialių išteklių (tokių kaip didelė teritorija, gyventojų skaičius, kolonijų skaičius ir pan.), kaip svarbiausio tuometinių valstybių galios šaltinio, logika. Pasak Howard M. (2001), klasikinės DS tikslai:

- nepriklausomybė;
- įtakos plėtra;
- siekis užvaldyti naujas teritorijas arba praplėsti įtakos sferas.

Instrumentai, siekiant tradicinės DS tikslų:

- ginkluotosios pajėgos,
- materialiniai išteklių,
- sąjungininkai.



Šaltinis: sudaryta autorės

2 pav. Klasikinės Didžiosios strategijos sandara

Materialiniai ištekliai istoriškai valstybėms buvo reikalingi karinių pajėgų išlaikymui, karinės pajėgos didindavo valstybės turtą – užkariaujant naujas teritorijas ir jose esančius išteklius, prekybinius kelius ir pan. Be to, turtas visais laikais padėdavo pritraukti ir išlaikyti sąjungininkus. Iki XVIII a. pabaigos DS projekcijos iš esmės buvo grindžiamos šiais trimis elementais. Po Prancūzijos Didžiosios revoliucijos minėtus elementus papildė viešoji nuomonė. Didėjant visuomenės dalyvavimui valstybės valdyme, viešoji nuomonė tapo vis svarbesnė sprendžiant karinių pajėgų planavimo ir materialinių išteklių naudojimo (pvz., mokesčių rinkimo) klausimus. XX amžiuje, sparčiai tobulėjant komunikacijoms – kai nuo tekstų spausdinimo pereita prie radijo bei televizijos, viešoji nuomonė tapo labai stipriu strateginiu ištekliumi. Jos mobilizavimas valstybės viduje, neutralių valstybių įtikinėjimas, priešiški vyriausybės legitimumo neigimas per propagandą – tapo svarbiu DS elementu, greta armijų dislokavimo, ekonominės plėtros ir tarptautinių aljansų kūrimo.

Pabrėžtina, jog visais istoriniais laikotarpiais kertinis DS elementas – tai unikalus vertybių ir simbolių kompleksas, kuris formuojasi valstybės istorijos eigoje ir teikia valstybei pagrindą pabrėžti savo išskirtinumą kitų atžvilgiu. Ekonominiai, socialiniai, ekologiniai, kariniai ir kiti visuomenės aspektai Didžiojoje strategijoje subordinuojami jos vertybiniam karkasui. Valstybės savo vertybių išsaugojimo ir sklaidos siekia įvairiausiomis priemonėmis (karinėmis, diplomatinėmis, politinėmis, ekonominėmis, kultūrinėmis ir kt.), kurias ir detalizuoja DS.

Pats svarbiausias XX a. charakterizuojantis bruožas – pasauliniai karai. Pasibaigus geografinių atradimų epochai, pasaulis tapo žinomas ir padalintas – geografija tapo globali. Pasaulio jau nebuvo įmanoma užkariauti, jis tegalėjo būti perdalintas. Atsirado valstybės – *galybės*, kurios pradėjo jaustis pakankamai stiprios imtis globalinių iniciatyvų, spręsti globalias problemas. Kaip pažymi politologas E. Vareikis (2005, p. 98), būtent tuo metu atsirado globali politika, o su ja ir globalios Didžiosios strategijos. XX a. laikomas klasikinių DS *aukso amžiumi*. Keli šimtmečiai praėję po Vestfalijos taikos leido valstybės administracijos plėtrą, profesionalią diplomatiją ir prievartos aparatą sutelkti valstybės rankose. Tradicinėmis geopolitikos koncepcijomis ir realizmo (vėliau – liberalizmo, neoliberalizmo ir kt.) tarptautinių santykių teorijomis grįstos DS – moderniosios industrinės epochos visuomenių elito kūrinys. To meto DS atspindėjo tradicines hierarchines valstybių valdymo struktūras, jose brėžiama takoskyra tarp valstybės vidaus ir užsienio politikos, o valstybių vidaus politika organizuojama sisteminiu sektoriniu principu (užsienio politika, ekonomika, žemės ūkis ir t.t.). Iki XIX a. vidurio valstybių strategija buvo daugiausia suprantama kaip karo menas. Ji labiausiai akcentavo pasiruošimo karui planus, karinius veiksmus. Nuo XIX a. pabaigos, kada kariuomenės keleriopai padidėjo, tapo profesionalesnės, strateginio valdymo objektu tapo ir kiti visuomenės veiklos aspektai – politiniai, ekonominiai, socialiniai, kultūriniai. Masinių žiniasklaidos priemonių atsiradimas ir visuotinis paplitimas sudavė stiprų smūgį tradicinei – teritorinio ir sektorinio valdymo principu pagrįstai – DS sampratai. Buvo sukurtos prielaidos atsirasti DS, nesusijusioms su konkrečių valstybių interesais ar teritorijomis, pavyzdžiui – ideologinių įsitikinimų pagrindu. Tai reikė naujų kokybinių strateginių parametrų, kurie išsiskleidė XXI a. DS, pradžią. Šaltojo karo pabaiga, naujų informacinių technologijų plėtra ir kiti globalizacijos procesai transformavo valstybių veiklos parametrus ir tarptautinių santykių pobūdį, taip išskeldami naujų klausimų dėl DS prielaidų, pobūdžio ir ateities perspektyvų.

Šiuolaikiniame pasaulyje nacionalinėms valstybėms ėmus dalytis suverenitetu su nevalstybiniais subjektais – dar sudėtingiau įvertinti valstybės DS projektavimo ir įgy-

vendinimo prielaidas. Tokiomis sąlygomis labai svarbus tapo politinio organizmo (valstybės, tautos, institucijos) dinamizmas, siekimas daryti įtaką tarptautiniams procesams, panaudojant politinius, socialinius, ekonominius, kultūrinius svertus. Valstybei vis labiau prarandant absoliutų suverenitetą, nacionalinės DS stengiasi aprėpti platesnį visuomenių raidą ir gyvenimą lemiančių faktorių spektrą – pradėdant savo piliečiams suteikiama galimybė turėti keletą pilietybių ir baigiant valstybės pastangomis įtikinti savo visuomenes globaliuose politikos ir ekonomikos tinkluose, kartu išlaikant tam tikrą tautinę savastį. Kaip pažymi M. Castells (2007, p. 17), globalizacijos poveikis DS kertiniam elementui – vertybinei dimensijai – ryškiausiai atsiskleidžia kaip didėjantis prieštaravimas tarp valstybių nacionalumo ir jų piliečių tapatumų gausėjimo globalioje kultūroje. Dėl to valstybių, taigi ir jų DS, perspektyvos priklausys nuo gebėjimo susidoroti su sudėtingais istoriniais galvosūkiu, kuriuos kelia perėjimas prie informacionalizmo bei posūkis nuo nacionalinės valstybės prie naujos tautų ir valstybių sąveikos, įgaunančios *tinklo* formą (plačiau apie tai – žr. 2.3 skyrių).

## 1.2. Vadybinė valstybės plėtros strategijos samprata

Pačia bendriausia prasme strategija vadybos moksle – tai sprendimų visuma, apibrėžianti svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti (Bryson J. M, 1995). VPS vadybos moksle – tai ilgalaikis strateginio planavimo dokumentas, kuriame išdėstyta valstybės geopolitinės padėties analizė, ilgalaikiai prioritetai ir suderinta visų sektorių ilgalaikės plėtros vizija.

Strategijos tikslas – nustatyti organizacijos kryptį, sutelkti pastangas, išskiriant prioritetus, paskirstant laiką ir išteklius (Arimavičiūtė M., 2003). Strategija leidžia išlaikyti pastovumą ir susitelkti, siekti tų pačių tikslų ilgą laiką. Kartu strategija turi užtikrinti lankstumą prisitaikant prie naujų sąlygų. Strateginio planavimo sistema leidžia vykdyti visų lygių ir funkcijų kontrolę, o tuo pačiu – skatinti kūrybiškumą, verslumą, užkirsti kelią biurokratijai ir centralizacijai. H. Mintzberg (1994) išskiria net dešimt mokyklų, kurios skirtingai supranta strategijos koncepciją. Vienoje iš tokių mokyklų strategija suvokiama kaip sprendimų visuma, kuriai reikalinga išsami aplinkos ir organizacijos analizė. Tokie analizė atlikti naudojama Andrews K. (1971) pasiūlyta SSGG analizė, tirianti organizacijos stiprybes, silpnybes, galimybes, grėsmes ir jų pagrindu formuluojanti organizacijos strateginius pranašumus. Sukūrus strategiją, kuriama atitinkama organizacinė struktūra, procesai, santykiai ir elgesio būdai, reikalingi jai įgyvendinti (Seddon P. B., Lewis G. P., 2003).

Strateginio planavimo elementai valstybių ir jų įmonių valdyme pradėti diegti XX a. pirmoje pusėje. Tuo metu privačios įmonės ėmė savo veiklą planuoti vienerių metų perspektyvoje, sudarydamos įmonės biudžeto planą ir vykdydamos šio plano kontrolę.<sup>1</sup> Strateginis planavimas, kaip kompleksiška formalizuota privačių įmonių ar valstybės institucijų veiklos valdymo priemonė, atsirado XX a. 7-ajame dešimtmetyje (Mintzberg H., 1994, 9-17). Didžiausias dėmesys šiuo laikotarpiu buvo skiriamas valstybės institucijos

1 Pažymėtina, kad istorijos bėgyje kintant strateginio planavimo ir valdymo sampratai, pakito strateginio planavimo laikotarpių pagal jų trukmę skirstymas: XX a. viduryje ilgasis strateginio planavimo laikotarpis apėmė 2–4 m., tuo tarpu pagal dabartinę strateginio valdymo sampratą ilgasis laikotarpis apima 10–30 (o kartais net iki 50) metų.

ar privačios įmonės aplinkos analizei, siekiant laiku keisti bei koreguoti veiklos kryptį, nuolat adaptuojantis prie kintančių vidaus ir išorės sąlygų. Kaip šių procesų padarinius susiformavo ir įmonių bei valstybės institucijų veikloje buvo pradėti taikyti strateginio valdymo metodai. Strateginis valdymas šiuo metu yra moderniausia vadybos forma. Jo atsiradimas siejamas su XX a. 8-uoju dešimtmečiu (Gill Ringland, 1998). Šiame laikotarpyje pradėta daugiau dėmesio skirti toms valdymo problemoms, kurios iškildavo, kai parengus strateginius planus tekdavo vykdyti kitas valdymo proceso funkcijas. Strateginis valdymas apima organizacijos veiklos analizę kompleksiskai ir susieja atskiras jų veiklos grandis į darnią visumą (Martinelli F., 1998). Tai reiškia, kad siekiant įgyvendinti naujas strategines iniciatyvas, būtina tinkama organizacinė struktūra, institucinė kultūra ir lankstūs veikimo metodai, kurių kūrimas, diegimas bei priežiūra yra strateginio valdymo sistemų šerdis.

Strateginio planavimo proceso metu formuluojami strateginiai sprendimai dėl strategijos subjekto ateities, nustatoma, kaip bus pasiekti ateities tikslai, nurodoma, kaip jų siekimas bus matuojamas ir vertinamas. Strateginio planavimo procesas reikalauja išsamios informacijos apie strategijos subjektą, jo vidinę bei išorinę aplinką, strateginių sprendimų alternatyvų kūrimo, jų plėtojimo bei supratimo, kaip šiandieniniai sprendimai paveiks strategijos subjekto ateitį. Savo ruožtu strateginis valdymas – tai procesas, kurio metu apibrėžiama geidžiama strategijos subjekto padėtis ateityje ir taikomos įvairios priemonės, veiklos valdymo modeliai bei procedūros, kurie leistų įgyvendinti užsibrėžtą strategijos subjekto ateities viziją. Strateginis valdymas sujungia institucijos ateities vizijos bei tikslų nustatymo, strategijos kūrimo, jos įgyvendinimo bei priežiūros procesus į darnią visumą. Strateginio planavimo ir valdymo proceso svarbiausius elementus ir procesus vadybos moksle geriausiai atspindi klasikinis strateginio planavimo ir valdymo ciklas (jame pateikiami strateginio valdymo etapai: vizijos ir misijos formulavimas, strateginė analizė, prioritetų nustatymas, strategijos vykdymas, rezultatų vertinimas ir t.t.).

Dalis mokslininkų pažymi, kad pastaruoju metu didėja ilgalaikio planavimo – taigi ir VPS – reikšmė valstybių viešajame sektoriuje. Strateginis planavimas reikalingas, nes valstybių funkcijos tampa vis sudėtingesnės. Formuojasi naujų funkcijų poreikis, o nuolat kintančioje aplinkoje pastebima vis daugiau chaoso apraiškų. Planavimas, ypač ilgai trukmės, pravartus ne tik institucijos ar valstybės raidos sėkmei, bet net jos išlikimo užtikrinimui (Steiss A. W., 2003). Kaip pažymi Nutt P. C. Ir Backoff R. W (1993), tikėjimas vizijos perspektyva šiandien yra pagrindinė valstybės jėga, kuri padeda išrasti ateitį (angl. *invents the future*). Dėl to ilgos trukmės strategijos faktiškai gali būti įvardijamos kaip aukštesnė strateginio planavimo evoliucijos pakopa (Astrauskas A., Česonis G., 2008). Poister T. H. (2010) įsitikinimu, iki 2020-ųjų strateginio planavimo reikšmė valstybių valdymui dar labiau padidės. Tokia prielaida daroma atsižvelgiant į tai, kad praėjusio šimtmečio viduryje viešojo sektoriaus veiklos planavimo praktiškai nebuvo, o per paskutinius du dešimtmečius suvokimas apie įvairių strategijų naudą ir poreikį išplito visuose viešojo sektoriaus valdymo lygmenyse. Ilgalaikėje perspektyvoje valstybių VPS turi paremti daugialypį futuristinį mąstymą, objektyviai analizuoti pokyčius, skatinti viešosios vertės kūrimo prielaidas. Drezner D. W. (2009) akcentuoja, jog kiekviena šiuolaikinė valstybė, siekdama plėtros, privalo sukurti sklandžią ilgalaikio planavimo sistemą, kuri garantuotų valstybės plėtros strategijos parengimą bei kryptingą vykdymą.

### 1.3. Valstybės plėtros strategijos evoliucijos etapai

Šiuolaikinių valstybių plėtros strategijos atspindi per ilgus tūkstantmečius sukauptą valstybių patirtį. Dėl to VPS būtina analizuoti platesnėje istorinėje perspektyvoje, skiriant didelį dėmesį socialinės aplinkos konfigūracijos kaitai. VPS, kuri yra konkretaus istorinio laikotarpio politinių, ekonominių, kultūrinių sanklodų refleksija, turėtų būti analizuojama šių sanklodų raidos kontekste. Galima sąlyginai išskirti penkis istorinius laikotarpius, kurie atspindi visuomenių kokybinių transformacijų tarpsnius ir turėjo lemiamos įtakos VPS raidai:

- 1. Priešistorinis laikotarpis (10 000 m. pr. Kr. – 3500 m. pr. Kr.)** – šiame periode žmonių ir jų grupių ryšiai buvo nestabilūs ir plėtojosi tik tam tikruose pasaulio regionuose. Tik laikotarpio pabaigoje atsirado žemės ūkio, religijos, biurokratijos ir karybos sistemos, kurios suintensyvino socialinius ryšius tarp skirtingų geografinių regionų. Šiuo laikotarpiu netenka kalbėti apie strategijas, kurių kūrimui ir realizavimui reikalingi tampresni individų ryšiai, bent minimalus karybos, technologijų lygis, aiškiau apibrėžtos valdžios struktūros ir kt.
- 2. Priešmodernėjimo periodas (3500 pr. Kr. – 1500 m.)**. Rašto (Mesopotamijoje, Egipte ir Kinijoje tarp 3500-2000 m. pr. Kr.) išradimas padėjo sisteminti visuomenių valdymo procesus ir skatino valstybių formavimąsi. Priešmodernėjimo amžius – tai imperijų amžius (Egipto, Persijos, Aleksandro Makedoniečio, Inkų ir Actekų, Romos, Bizantijos, Ganos, Mali ir Songhay imperijos ir kt.). Šio periodo pabaigoje stabiliais prekybos ryšiais buvo susieti tankiai apgyvendinti Eurazijos ir Šiaurės Afrikos regionai. Senovės rašytinių veikalų autoriai – Herodotas, Tukididas, Ksenofontas ir kiti – įamžino svarbiausius to meto karinius žygius, tačiau tikslingai neformulavo rekomendacijų valstybių strategams. Vėliau – Antikos laikotarpiu, atsirado rašytinių šaltinių, kuriuose pateikiama patarimų, kaip spręsti vieną ar kitą karo strategijos dilemą, aptariamos karinės gudrybės (pvz., Julijaus Frontinos „Strategamata“; Enėjaus „Taktika“; Onisandro „Nurodymai karvedžiams“ ir kt.). Priešmodernėjimo periodas kai kurių autorių tapatinamas su DS pradžia ir jų kertinių principų susiformavimu. Senovės Kinijos, Japonijos, Graikijos, Romos, Persijos ir kitose imperijose sukurti klasikiniai karybos principai ir politikos planavimo pradmenys, kurių dalis pasiekė ir mūsų laikus bei tapo šiuolaikinių vadybos ir strateginio valdymo mokslų dalimi. Pavyzdžiui, senovės Kinijos mąstytojo Sun Tzu 500 m. pr. Kr. parašytame veikale „Karo menas“ išdėstyta karo strategijų išmintimi vadovavosi Napoleonas, vokiečių generolai antrojo pasaulinio karo metu ir netgi amerikiečiai, planuodami karinę operaciją „Audra dykumoje“ Irake 1991 m. Vienas garsiausių visų laikų karvedžių Aleksandras Makedonietis (g. 356 m. per. Kr.), pagarsėjęs kaip inovatyvus strategas, kaip ir daugelis kitų šios epochos valdovų (Čingischanas, Atila, Julijus Cezaris, Karolis Didysis ir kiti) – projektuodami savo imperijų valdymą, kartu dėjo pamatus ir šiuolaikinės VPS koncepcijai. Priešmodernėjimo epochoje klestėjusių valstybių DS kertiniai elementai buvo absoliuti valdžia (dažniausiai – kildinama iš dvasinio pasaulio, t.y. teokratinė) ir jos tiesioginė projekcija teritorinių branduolių turinčioje, tačiau kintančioje teritorijoje. Svarbiausi šio laikotarpio DS tikslai – užtikrinti imperijų klestėjimą, plečiant teritoriją, apsirūpinant reikalingais ištekliais, ginantis nuo genčių ir kitų imperijų antpuolių.

**3. Ankstyvasis modernėjimo periodas (1500-1750 m.).** Ankstyvojo modernėjimo terminas apibrėžia laikotarpį tarp Renesanso ir Švietimo epochų. Viduramžiais daugiausia strateginio valdymo turinio (kuris buvo bene išimtinai siejamas su kariavimo praktika) aptinkama kronikose, kurias rašė ne patys įvykių dalyviai, o tik apie juos girdėję tretieji asmenys (dažnai – dvasininkai). Renesanso epochoje išleidžiama solidžių veikalų strategijos tema: Makiavelio „Šešios knygos apie karo meną“; „Valdovas“; Justo Lipsijaus „Apie Romos kariuomenę“ ir kt. Pradedami perleisti romėnų rašyti darbai apie karo meną. Per šiuos du šimtmečius svarbiausiu visuomenių raidos katalizatoriumi tapo Europa ir jos socialinė patirtis. Reformacija, ribotos valdžios galios politinė idėja, prekybininkų klasės stiprėjimas lėmė kokybinių šuolį, paspartinusį demografinius, kultūrinius, ekologinius ir ekonominius ryšius tarp Europos, Afrikos ir abiejų Amerikų. Skleisdami individualizmo vertybes, Europos verslininkai paklojo pamatus kapitalizmo ekonominei sistemai. Žmonės savo sociopolitinius skirtumus ėmė reikšti teritorinėmis linijomis, kurios kėlė priklausymo tam tikrai socialinei, ekonominei ir politinei bendruomenei jausmą. Pasak Stegner M. B, toks socialinės erdvės dalijimas į *vidaus* ir *užsienio* sferas reiškė žmonių kolektyvinio identiteto tvirtinimo ir užsienio politikos planavimo pradmenis (2008, p. 57). 1648 metai – vadinamosios Vestfalijos sistemos pradžia, siejama su suverenių teritorinių tautinių valstybių formavimusi. K. Polanyi teigimu, moderni tautinių valstybių sistema remiasi psichologiniu pagrindu ir kultūriniu apibendrinimu, perteikiamu egzistencinio saugumo bei istorinio tęstinumo jausmu, kartu ir reikalavimu piliečiams būti lojaliems net blogiausiu atveju (2002, p. 26). Pažymėtina, jog Vestfalinis modelis stiprino tarptautinės teisės koncepciją, paremtą principu, jog visos valstybės formaliai yra lygios ir turi vienodas teises tarptautinės teisės požiūriu. Vestfalijos sistema – DS sisteminio formavimosi pradžia. Šioje epochoje išsikristalizavo klasikinių DS komponentai:

- a) *strategijos objektas* – aiški valstybės geografinė padėtis ir strateginė situacija kitų valstybių atžvilgiu; apibrėžta valstybės teritorija, sėslūs gyventojai (dirbama žemė, numanomos naudingosios iškasenos) ir galimybės projektuoti valstybės ateitį;
- b) *strategijos subjektas* – stabilus, pagal nustatytas taisykles funkcionuojanti valstybės valdžia, jos tikslai ir vizijos pačios valstybės atžvilgiu;
- c) *strateginio mąstymo šaltinis* – ekonominis, politinis, kultūrinis valstybių elitas;
- d) *strateginiai materialiniai ištekliai* – sąlyginai stabilūs ir prognozuojama ekonominė sistema, sėslus darbo jėga ir kt.

**4. Modernėjimo periodas (1750-1970 m.).** Po Vestfalijos taikos valstybės didino politinės valdžios koncentraciją, plėtojo viešosios administracijos sistemas bei profesionaliąją diplomatiją (Polanyi K. 2002, p. 19-21). Pasaulio dalių tarpusavio priklausomybė nebūtų buvusi galima be XIX a. mokslo ir technikos *sprogimo*. Naujos technologijos reikalavo naujų energijos išteklių: elektros, naftos ir kt. Didžiosios migracijos bangos stiprino kultūrinius mainus, keitė socialines sanklodus. XX a. pr. nacionalinio ekstremizmo periodas išsiliejo į du griauančius pasaulinius karus, ilgalaikę ekonominę depresiją ir Šaltąjį karą. 1914 m. su JAV Prezidento W. Wilsono 14-punktų programa ir tarptautiniuose santykiuose paplitusi internacionalistų idėja sukurti globalią kolektyvinio saugumo sistemą, kurią remtų nauja tarptautinė organizacija – Tautų lyga, buvo įgyvendinta 1945 m., įsteigiant JTO. Ši ir kitos tarp-

tautinės organizacijos tapo politinių veiksmų, laipsniškai peržengiančių valstybių sienas, katalizatoriumi. Kaip pažymi Stegner M. B. (2008, p. 99), XX a. aštuntajame dešimtmetyje tapo akivaizdu, kad atskirų valstybių bendrija sparčiai virsta globaliu tarpusavio priklausomybės tinklu, metančiu iššūkį tautinių valstybių suverenitetui. Galiausiai, dešimtajame dešimtmetyje, Persijos įlankos karo pradžioje, JAV Prezidentas G. Bušas pranešė apie Vestfalinio modelio panaikinimą, paskelbdamas gimimą „naujosios pasaulio tvarkos“, pagal kurią valstybių vadovai nebelaikys neteisėtu valstybės sienos perėjimo, kuomet to reikalauja tos šalies gyvybiniai interesai. Pažymėtina, jog beveik iki XIX a. vidurio valstybių strategija buvo daugiausia suprantama kaip karo menas. Ji labiausiai akcentavo pasiruošimo karui planus, karinius veiksmus. Nuo XIX a. pabaigos, kada kariuomenės keleriopai padidėjo, tapo daug profesionalesnės, strateginio valdymo objektu tapo ir kiti visuomenės veiklos aspektai – politiniai, ekonominiai, socialiniai, kultūriniai. Telefono, telegrafo, radijo, masinės spausdintos žiniasklaidos, galiausiai – televizijos – atsiradimas ir visuotinis paplitimas sudavė stiprų smūgį tradicinei – teritorinio valdymo principu pagrįstai – Didžiųjų strategijų sampratai. Šio laikotarpio pabaigos DS skirtumus nuo vadinamųjų tradicinių – Vestfalijos sistemos principais pagrįstų – DS, stipriai įtakoją sparti komunikacijos technologijų plėtra. Ji sukūrė prielaidas įsitvirtinti dar vienam DS komponentui – viešajai nuomonei (bei galimybėms ją modeliuoti). Buvo sukurtos prielaidos atsirasti DS, nesusijusioms su konkrečių valstybių interesais ar teritorijomis, pavyzdžiui, ideologinių įsitikinimų pagrindu. Kol nebuvo masinės interneto priemonės, nacionalinių valstybių sienas peržengiančių DS spektras nebuvo itin platus (galėtume paminėti komunizmo ir „Vakarų“ bendrąja prasme ideologijas bei jų priešpriešą), tačiau tai reiškė pradžią naujų kokybinių strateginių parametru, kurie išsiskleidė XXI a. ilgalaikėse strategijose.

- 5. Dabartinis periodas (nuo 1970 m.).** Globalios tarpusavio priklausomybės atsiradimas, jos stiprėjimas, globalios ekonomikos išlaisvinimas XX a. II pusėje – naujas kokybinis etapas ilgalaikių strategijų projektavimo ir įgyvendinimo istorijoje. XX a. paskutinį ketvirtį technologinė revoliucija, sutelkta ties informacija, transformavo žmonių mąstymo, gamybos, vadybos, bendravimo, kariavimo būdus. Planetoje susiformavo globali ekonomika, siejanti žmones ir veiklas visame pasaulyje. Realiosios virtualybės kultūra, susiformavusi aplink vis didesnę sąveiką pasižyminčių garso ir vaizdo terpę, įsiskverbė į visas valstybių bei individų komunikacijos sritis, siedama įvairias kultūras į elektroninį hipertekstą. Erdvė ir laikas – materialūs žmogiškosios patirties pagrindai – buvo transformuoti, nes srautų erdvė dominuoja vietų erdvės atžvilgiu, o bėmatis laikas pakeitė industrinės epochos laikrodinį laiką. Kaip pažymi Castells, M. (2007, p. 15), pirminiai tapatumai, formuojantys gynybines bendruomenes Dievo, vietovės, etninės kilmės ar šeimos vardu, tapo viso labo socialinio pasipriešinimo informacionalizacijos ir globalizacijos logikai išraiškos priemonėmis. Pažymėtina, jog tai kvestionuoja pamatines visuomenės institucijas – net tokias svarbias kaip nacionalinė valstybė. Dabartiniu laikotarpiu kinta valstybių ilgalaikių strategijų subjektas ir turinys. Vestfalinio laikotarpio DS buvo išimtinai nacionalinių valstybių (dažniausiai – didžiųjų) prerogatyva, skirta valstybių interesų įgyvendinimui. Tuo tarpu šiuolaikinėje epochoje susiformavusios tarptautinės organizacijos (ES, NATO, JTO, PPO ir t.t.) bei nevyriausybiniai



pagrindu susikūrusios stambios transnacionalinės korporacijos, savo finansine galia lenkiančios dalies valstybių biudžetus – taip pat turi svarų balsą formuojant bei įgyvendinant tarptautinę politiką. Labai svarbus tampa politinio organizmo (valstybės, tautos, institucijos) dinamizmas, siekimas daryti įtaką tarptautinei politikai, panaudojant politinius, socialinius, ekonominius, kultūrinius svertus. Spartėjanti globalizacija, vis sparčiau formuojanti holistinį pasaulio vaizdą, pirmą kartą istorijoje sukūrė prielaidas mažų valstybių strateginėms projekcijoms globaliu lygiu. Nacionalinėms valstybėms vis labiau prarandant absoliutų suverenitetą, jų strategijose stengiamasi aprėpti platesnį visuomenių raidą ir gyvenimą lemiančių faktorių spektrą – pradedant savo piliečiams suteikiama galimybe turėti keletą pilietybių ir baigiant valstybės pastangomis įtinkinti savo visuomenės globaliuose politikos ir ekonomikos tinkluose, kartu išlaikant tam tikrą tautinę savastį.

1 lentelė. Valstybės plėtros strategijos evoliucijos etapai

Istorinis periodas	Periodo charakteristikos	Strategijos bruožai
<b>Priešistorinis laikotarpis</b> (10 000 m. pr. Kr. – 3500 m. pr. Kr.)	Ryšiai tarp žmonių – atsitiktiniai, žemės ūkio, religijos, biurokratijos ir karybos formos necentralizuotos, menkai institucionalizuotos.	Primityvios bendruomenės, valdomos fizine galia ir autoritetu bendruomenėje. Strategijos nesusiformavo
<b>Priešmodernėji-mo periodas</b> (3500 m. pr. Kr. – 1500 m.)	Rato ir rašto išradimas, centralizuotų imperijų susikūrimas. Prekybos tinklas, sujungęs Eurazijos ir Šiaurės Afrikos regionus, pasaulinės religijos.	Susiformavo kariavimo taisyklės, politinių bendruomenių valdymo pradmenys. Absolūti valdžia branduolį turinčioje teritorijoje. Tikslai – teritorijos plėtimas, apsirūpinant ištekliais, ginantis nuo antpuolių.
<b>Ankstyvasis modernėjimo periodas</b> (1500-1750 m.)	Reformacija, ribotos valdžios galios politinė idėja, prekybininkų klasės stiprėjimas, suverenių teritorinių tautinių valstybių formavimasis, Vestfalijos sistema.	Išsikristalavo klasikinių Didžiųjų strategijų komponentai: objektas (valstybės geografinė padėtis, strateginė situacija); subjektas (stabili valstybės valdžia, jos vizijos valstybės atžvilgiu); strateginio mąstymo šaltinis (valstybių elitas); strateginiai materialiniai ištekliai (ekonominė sistema, sėslus darbo jėga).
<b>Modernėjimo periodas</b> (1750-1970 m.)	W. Wilsono „14-os punktų“ programa – tautų apsisprendimo teisės manifestas, Bretton Woods reguliuojamos ekonomikos režimas; mokslo ir technikos „sprogimas“ (geležinkeliai, mechaniniai laivai, tarpžemyninis oro transportas, telefonas, bevielės radijas). Masinė migracija, urbanizacija, industrializacija, konkurencija kolonijose ir pasaulio prekybos liberalizacija; du pasauliniai karai, formalus Vestfalinio modelio panaikinimas.	Strateginio valdymo objektas – ne tik karybos, bet ir kiti visuomenės veiklos aspektai – politiniai, ekonominiai, socialiniai, kultūriniai. Viešoji nuomonė, kaip papildomas DS komponentas. Formuojasi prielaidos kurti „deteritorizuotas“ strategijas.



<b>Dabartinis periodas (nuo 1970 m.)</b>	Transformuoti materialūs žmogiškosios patirties pagrindai – erdvė ir laikas. Srautų erdvė dominuoja vietų erdvės atžvilgiu; turto bei informacijos globalizacija; tapatumų lokalizacija; valstybės suvereniteto mažėjimas, TNK ir tarptautinių organizacijų galios plėtra; globalios tinklo valstybės formavimosi pradmenys.	DS konvergencija holistinės VPS linkme. Politinio organizmo (valstybės, tautos, institucijos) dinamizmas, strateginių tikslų projektavimas globaliose erdvėse, įsitinklinant viršnacionaliniuose ekonominiuose, politiniuose, kultūriniuose procesuose bei institucijose. Mažų valstybių VPS projektavimas globaliose erdvėse. Individualių tapatumų gausėjimas, globali medijų kultūra.
--	--	--

Šaltinis: sudaryta autorės

#### 1.4. Globalizacijos poveikis valstybės plėtros strategijai

Dabartinį istorijos etapą ir XXI a. VPS ypatumus žymi kokybiškai pakitusios mokslo, technikos kategorijos ir atitinkamai pakitusi žmonijos veiklos organizavimo logika. Šiuolaikinių VPS analizės dominantė – globalizacijos procesai ir daugybė su jais susijusių pokyčių visose visuomenės veiklos srityse. Globalizacijos sąvoka referuoja ne į konkrečius objektus, o į socialinių procesų interpretacijas. Dėl to VPS analizę globalizacijos kontekste galima palyginti su bandymu intuityviai apibrėžti *judantį taikinį* ar bent svarbiausius jo bruožus. Pačia bendriausia prasme globalizacija – tai procesas, kurio metu plėtojantis valstybių sienas kertantiems politiniams, ekonominiams, socialiniams ir kultūriniais ryšiams menkėja geografinių atstumų svarba (Lubbers R., Koorevaar J. 1999). Globalizacija – tai procesas, kuris įkūnija daugiadimensinę socialinių santykių ir sandorių transformaciją, o pastarąją reikėtų vertinti pagal tęstinumą, intensyvumą, greitį, poveikį, teikiamas galimybes kurti tarpregioninius ir transkontinentinius veiklos srautus, tinklus ir jų sąveikas (Held D., McGrew A., Goldblatt D., Perraton J., 2002, p. 457). Dabartinio globalizacijos periodo metu šis procesas toks intensyvus, kad žmonių ryšiai kinta fundamentaliai ir žmonės įsisąmonina šią kaitą. Siekiant suvokti, kaip globalizacija veikia šiuolaikinės VPS, būtina detaliau išanalizuoti globalizacijos poveikį atskiroms visuomenės veiklos sritims ir siekti identifikuoti bendrąsias varomąsias jėgas, kurios, susisiedamos į globalų politikos, ekonomikos, informacijos, technologijos, ekologijos ir kitų visuomenės veiklos sričių lauką, formuoja valstybių strateginės veiklos turinį.

Čia pat pažymėtina, kad istoriškai globalizacija nėra naujas reiškinys. Net ir pirmieji pasaulio gyventojai buvo klajokliai: pavyzdžiui, senovės Indijos gentys keliavo iš Mongolijos į Šiaurės Ameriką; o istorija apie Jėzų, kaip apie istorinę asmenybę, plačiai pasklido jau pirmaisiais mūsų eros amžiais. Vis dėlto pasak Lubbers R. ir Koorevaar J., šiuolaikinės globalizacijos šaknys – Švietimo epocha Europoje. Religijos ir mokslo atskyrimas paskatino technologinių inovacijų raidą: „<...> technologijos, racionalizuota ekonomika ir suteikta laisvė individo kūrybingumui bei nuotykiams mus atvedė į šiandienos globalų pasaulį“ (Lubbers R. ir Koorevaar J. (1999, p. 34). Dabartinis globalizacijos periodas ypatingas tuo, kad globalių tinklų ir ryšių priklausomybės yra tokios didelės, o sąveikos tokios tankios, kad jos suformuoja savarankiškus, nuo jas įkūrusių subjektų nepriklausomas struktūras

ir darinius. Kaip pažymi Castells (2007, p. 174), XXI a. globali institucinė tvarka turi savarankišką logiką, kuri yra iš dalies nepriklausoma nuo ją įtvirtinusių lokalių veikėjų ir veiksmų. Globalios sąveikos yra institucionalizuojamos tokiu mastu, kad vietinės bendruomenės turi reaguoti ir save susieti su globaliomis konfigūracijomis. Šiame kontekste nacionalinė valstybė, kultūra ir ekonomika nebegali pateikti absoliutaus/idealaus modelio savo visuomenių gyvenimui. Tai fundamentaliai keičia šiuolaikinių VPS parametrus. Toliau analizuojamas ekonomikos, politikos, kultūros globalizacijos poveikis šiuolaikinėms VPS.

#### 1.4.1. Ekonominė dimensija

Ekonominė globalizacija fundamentaliai transformavo VPS pobūdį. Liberalioji rinka, XX a. pabaigoje apėmusi didžiąją dalį Vakarų pasaulio, sukūrė kokybiškai naujus valstybių ekonomikų ryšius. Svarbiausi XXI a. globalios ekonominės tvarkos produktai – regioninės (ir globalios) prekybos sistemos, įtakingos transnacionalinės korporacijos (Stegner M. B. 2008, p. 69). Šios tvarkos pradmenys siejami su tarptautine politikų ir ekonomikos specialistų konferencija, vykusia 1944 m. liepos mėn. Bretton Woods miestelyje JAV. Vadovaujant JAV ir Jungtinei Karalystei, galingiausias pasaulio valstybės sutarė atsisakyti protekcionistinės politikos. Beveik tris dešimtmečius veikęs Bretton Woods režimas sukūrė tai, ką analitikai vadina *kontroliuojamo kapitalizmo aukso amžiumi*. Bene didžiausias šio laikotarpio valstybių strateginio valdymo pasiekimas – viešojo sektoriaus institucijų administracinės galios efektyvus panaudojimas, reguliuojant tarptautinius kapitalo srautus, leidęs pasiekti didelį užimtumą ir išsikristalizuoti gausybei veiklos specialybių pagal epochai būdingus socioekonominius parametrus. Prognozuojama ir stabili politinė valdžia leido Vakarų pasaulio šalims pasiekti neįtikėtinų ekonominio augimo ir žmonių gyvenimo kokybės rezultatų. Nusistovėjęs pasaulio geopolitinei situacijai, kurios esminiu leitmotyvu tapo Šaltasis karas tarp dviejų ideologinių stovyklų, Vakarų valstybių ilgalaikėse strategijose dominavo komunizmo plėtros sulaikymo tikslai, valstybės stiprinimas, ekonominės gerovės didinimas, t.y. vadinamosios *gerovės valstybės* kūrimas. Tiesiausias kelias šių tikslų įgyvendinimui vakariečių akimis buvo liberalios ekonominės politikos įgyvendinimas, laiduojantis Vakarų valstybių ekonomikų stiprėjimą (ir apsirūpinimą strateginiais išteklių karu atveju), o kartu su demokratine politine valdžia – kuriantis prielaidas būti sektinu moraliniu pavyzdžiu kitoms pasaulio valstybėms (DS vertybinis matmuo). Vis dėlto *Bretton woods* sistema ilgainiui ėmė riboti valstybių nacionalines ambicijas ekonominės plėtros srityje. XX a. 8-ojo dešimtmečio pradžioje ši sistema suiro ir sustiprino ekonomikos tendencijas, kurias vėliau analitikai apibūdino kaip naujos globalios ekonomikos tvarkos pradžią. 1971 m. JAV panaikino auksu paremtą fiksuotos valiutos vertės sistemą. XX a. 9-ajame dešimtmetyje Jungtinės Karalystės ministrė pirmininkė M. Thatcher ir JAV prezidentas R. Reaganas, kartu su kitomis Vakarų Europos valstybėmis ėmėsi neoliberaliosios ekonominės politikos įgyvendinimo, taip netiesiogiai susiedami globalizacijos idėją su pasaulio ekonomikos išlaisvinimu.

Naujos neoliberaliosios ekonomikos tvarkos plėtra įgavo didelį pagreitį ir dėl komunizmo žlugimo SSRS bei Rytų Europoje. Šaltojo karo pabaiga Vakarų valstybėms tapo jų liberalių DS sėkmės patvirtinimu. Nebelikus tiesioginio karo grėsmės, dalyje valstybių (pvz.,

Skandinavijos šalyse) ilgalaikių strategijų akcentai nuo užsienio politikos buvo vis dažniau perkeltami į ekonominių ir socialinių problemų sprendimą.

Ekonominė politika – vienas svarbiausių šiuolaikinių VPS komponentų. Pastaruosius du dešimtmečius ryškėja valstybių ilgalaikių strategijų orientacija į vadinamąsias *ekonominio prioritetiškumo* nuostatas (pvz., Estijos strateginės raidos kertiniu elementu neretai įvardijamos būtent *ekonomikos konkurencingumas*, geopolitikos moksle dar įvardijamas kaip *auksinės provincijos* statusas, kurį sau priskiria Estija). Intensyvėjant globalizacijos procesams, būtent globalių ekonomikos procesų išmanymas ir tinkamas naudojimas nacionaliniais tikslais vis dažniau tampa nacionalinių ilgalaikių strategijų esminiu leitmotyvu. Su ekonomikos globalizacija dažniausiai siejami trys procesai:

- prekybos ir finansų internacionalizacija;
- transnacionalinių korporacijų galios augimas;
- didėjanti tarptautinių ekonomikos institucijų ir forumų (TVF, PB, PPO, G8, G20 ir kt.) galia.

Stegner M. B. teigimu (2008, p. 76), vis mažiau kontroliuojama finansinių sandorių globalizacija leido atskiriems finansų industrijos segmentams tapti mobilesniems ir daugiau investuoti. Ši nauja finansų infrastruktūra susiformavo XX a. devintajame dešimtmetyje ir palaipsniui naikino kapitalo bei vertybinių popierių rinkos reguliavimą Europoje, abiejose Amerikose, Rytų Azijoje, Australijoje ir Naujojoje Zelandijoje. Dešimtmečiu vėliau jomis pasekė Pietryčių Azija, Indija, keletas Afrikos šalių. Dešimtajame dešimtmetyje komunikacinių technologijų naujovės – palydovinės sistemos, optiniai kabeliai ir kt. – tapo internetinių technologijų struktūriniu mazgu. Tai dar labiau paspartino finansinių sandorių liberalizavimą. Šiandien milijonai individualių investuotojų naudojami globaliomis interneto bendruomenėmis ne tik užsakymams siųsti, bet ir gauti vertingos informacijos apie ekonominius ir politinius procesus. Kibernetinis *supermarketas* aprėpia visą žemės rutulį. Visiška pastarųjų kelių dešimtmečių naujovė yra tai, jog finansinis augimas daugiausia remiasi grynųjų pinigų bei vertybinių popierių transakcijomis, o pastarųjų rinka tikisi pelno iš gamybos ateityje (JTO, *Comprehensive Study on Cybercrime*, 2013). Dėl to investuotojai iš esmės turi reikalą su prekėmis ir pinigų kursais, kurie dar net neegzistuoja, atsiranda papildomų rizikų valstybių ilgalaikių strategijų įgyvendinimui. Globalūs ekonominiai srautai nebeatitinka nacionalinių vyriausybių tradicinio – biudžeto ciklu paremto – strateginio valdymo principų. Kadangi tarptautinius kapitalo srautus galima greitai pasukti priešinga kryptimi, jie gali sukurti dirbtinius augimo ir smukimo ciklus, keliančius pavojų ištisių valstybių gerovei.

Šiandien kapitalo srautų judėjimo kontrolė nebėra tik valstybių prerogatyva. Transnacionalinių korporacijų (toliau – TNK) skaičius nuo 7000 1970 m. šoktelėjo iki 50 000 2000-aisiais. Tokie bendrovės kaip *General Motors*, *Walmart*, *Exxon-Mobil*, *Mitsubishi* ir *Siemens* priklauso 200-ams didžiausių TNK, kurios gamina daugiau kaip pusę pasaulio pramonės produkcijos (G. Morgan, P. Hull Kristensen, 2003). Konkuruodamos su tautinėmis valstybėmis, TNK valdo didžiąją dalį pasaulio investicijų kapitalo ir technologijų bei aktyviai dalyvauja tarptautinėse rinkose. Apytiksliai 51 iš 100 didžiausių pasaulio ekonomikos galiūnų yra korporacijos ir tik 49 – valstybės (S. Coll, 2012). Transnacionaliniai gamybos tinklai gali didinti globalaus kapitalizmo galią, kurdami sąlygas, palankias TNK įveikti tautinių valstybių pagrindu sukurtas darbuotojų organizacijas. Dėl to šiuolaikinės

VPS turėtų būti kuriamos tokiu būdu, kad atitiktų pasaulio, kuriame valstybės jau vertinamos nebe kaip tarptautinės tvarkos kūrėjos, o viso labo – svarbios dalyvės – sąlygas.

Per pastaruosius tris dešimtmečius itin sustiprėjo tarptautinių ekonominių institucijų galia. TVF, PB, PPO – trys institucijos, kurioms suteiktos privilegijuotos galios kuriant ir įgyvendinant globalios ekonomikos taisykles. Mainais į paskolas besivystančioms valstybėms, TVF ir PB reikalauja iš kredituojamų valstybių įgyvendinti struktūrinio reguliavimo programas – neoliberalios politikos paketą. Pažymėtina, jog visų Vakarų pusrutulio valstybių VPS atspindi stipresnį ar silpnesnį ryšį su tarptautinėmis ekonominėmis institucijomis. Šiandien valstybės savo strateginę politiką vykdo ne tik konkrečios šalies teritorijos kontekste, o pakludamos ir atsižvelgdamos į globalių ekonomikos valdymo taisyklių, kurias nustato valstybės kartu su stambiausių TNK bei tarptautinių organizacijų atstovais, logiką.

Ekonominės globalizacijos pasekmės valstybių plėtros strategijų raidai – fundamentalios. *Visų pirma*, šiuolaikinės valstybės ekonominė veikla neatsiejama nuo inovacijų (kartu – ir mokslinių tyrimų) plėtotės. Globalizacijos kontekste inovatyvumas tampa esmine valstybių ekonomikų pažangos sąlyga. Atitinkamai ir VPS turi integruoti inovacijų politikos gaires. Yra daugybė inovacijos definicijų. Pačia bendriausia prasme, inovacijos – tai technologinės (ar kitokios potencialią pridėdamąją vertę ekonomikai galinčios kurti) naujovės, orientuotos į esamų problemų sprendimą ir suteikiančios naują turinį tolesnei pažangai (Melnikas B. 2002, p. 94). Inovacijos – tai naujų idėjų generavimas ir jų diegimas naujuose gaminiuose, procesuose ar paslaugose, kurie sąlygoja tiek nacionalinės ekonomikos ir užimtumo didėjimą, tiek pelno didėjimą inovacijas diegiančiai kompanijai (Urabe K., 1988). *Inovacija* gali būti apibūdinama kaip funkcinė, iš esmės pažangi naujovė, orientuota į seno pakeitimą nauju (Melnikas, Jakubavičius, Strazdas, 2000). EBPO strateginiuose dokumentuose inovacijos apibrėžiamos kaip sėkmingas naujų technologijų, idėjų ir metodų komercinis pritaikymas, pateikiant rinkai naujus arba tobulinant jau egzistuojančius produktus ir procesus (RIS/RITTS Guide, OECD, 2008). Dėl inovacijų ekonominiai ištekliai transformuojami iš žemesnio produktyvumo lygio į aukštesnį, sukuriama naujų išteklių, užtikrinamas verslo institucijų ir valstybių konkurencingumas globaliame lygmenyje (Henry J., Walker D., 1991).

VPS projektavimo kontekste inovacijų plėtotė neatskiriama nuo mokslo inovacinio potencialo. Šiandieninės ekonomikos variklis didžiąja dalimi yra nebe materialios medžiagos, o mokslas ir unikalios žinios. Būtent mokslinė veikla bei jos naudojimas yra būtina sąlyga formuoti ir įgyvendinti bet kurias inovacijas, kurios reikalingos strategijos subjekto pažangai. Pasak Melniko B. (2002, p. 432), inovacijų prioritetai VPS formavimo kontekste sietini su atskirų pasaulio regionų, valstybių, socialinės ir ekonominės raidos sričių, atskirų gamybos ar paslaugų sričių, įmonių, organizacijų ir net atskirų žmonių *unikalumu*, suvokiant, kad unikalumas – labai reikšmingas tobulėjimo veiksnys. Tuo pat metu inovacijų plėtotės prioritetas VPS vis dažniau siejamas su pasaulio ekonominės raidos *unifikavimo* tendencijomis bendrųjų vertybių ir standartų pagrindu. Tai ypač svarbu Europos integracijos kontekste, kuris išreiškia ekonominės globalizacijos procesų orientavimą integruotų sistemų formavimo link.

*Antra*, šiuolaikinės VPS turi būti pritaikomos veikti kokybiškai naujomis konkurencijos sąlygomis. Šiuolaikinių valstybių plėtros strategijų leitmotyvas – *konkurencingumas* –

tai veiklos subjektų gebėjimas pirmauti ir tuo pagrindu turėti geresnius nei kitų veiklos subjektų veiklos rezultatus. Konkurencingumo didinimas – tai gebėjimo konkuruoti ugdymas bei naujų galimybių pasiekti savo tikslus konkurencijos sąlygomis suradimas ir kryptingas panaudojimas. Globali konkurencijos plėtotė pasireiškia vis labiau ryškėjančia įvairių veiklos subjektų diferenciacija ir greitai kintančiomis subjektų galimybėmis konkuruoti tarpusavyje ir didinti savo konkurencingumą (G. Valodkienė, V. Snieška, 2012). Tai teikia naujų, iki šiol buvusių neprieinamų galimybių išsivirti ir plėtotis mažiems/ smulkiems strateginės plėtros subjektams, pavyzdžiui, mažoms valstybėms.

*Trečia*, ekonominės globalizacijos logika diktuoja VPS prioritetus, tiesiogiai sietinus su konkurencingumo didinimu. Dėl informacinių išteklių reikšmingumo didėjimo, šiuolaikinėse VPS vis dažniau įtvirtinami žmoniškųjų išteklių kokybės gerinimo ir intensyvesnio įtraukimo į intelektualiąją veiklą prioritetai. VPS vis labiau orientuojamos į labai intensyvų veiklos aktyvumą (vadinamąją proveržių ir plėtros nišų paieškos politiką), apimančią naujas erdves ir reikalaujantį naujų organizacinių formų. Tokios orientacijos išreiškia pačios konkurencijos, kaip reiškinio, globalizavimą (Gerber J. D., 2010). Ekonominės globalizacijos plėtotės sąlygomis tiek valstybės valdyme, tiek versle reiškiasi nauji veiksniai, apibūdinantys kokybiškai naujas konkurencingumo ir inovatyvios adaptacijos galimybes. Tai reiškia, kad plėtros strategijų subjektai, siekdami sėkmingai konkuruoti globalioje ekonomikoje, savo veiklą turi plėtoti taip, kad ji būtų:

- *orientuota į produktų ir technologijų unikalumą*. Tą atspindi strategijos subjektų gebėjimas pradėti ir plėtoti unikaliąją veiklą, kuri formuotų naują kokybę, o unikali veikla būtų išplėtotą iki racionalių masiškumo mastų. Tai išreikštų strategijos subjektų gebėjimą greitinti (laiko atžvilgiu) bei plėtoti unikaliosios veiklos rezultatų skleidimo bei pačios veiklos masiškėjimo procesus;
- *racionaliai specializuota* (pvz., ES skatina valstybes nares ir atskirus jų regionus savo valdomas lėšas ir ES struktūrinius fondus naudoti kryptingiau, kreipti juos inovacijoms ir taikyti sumanios specializacijos požiūrį (angl. *smart specialization*), kurio pagrindinis tikslas – Europos mastu vengti dubliavimo ir neefektyvaus lėšų naudojimo;
- *nukreipta į kūrybinio ir intelektualiojo darbo vyravimą*, numatant, kad bendroje darbo vietų struktūroje nuolat didėtų aukštos kvalifikacijos bei kūrybinių gebėjimų reikalaujančių darbo vietų lyginamasis svoris, kartu įgyvendinant siekius didinti darbo produktyvumą (Melnikas B. 2002, p. 93-94).
- *orientuota į darnią plėtrą*, laikantis nuostatos, kad pernelyg dideli ekonominės geovės skirtumai tarp atskirų sistemos grandžių mažina ekonominio saugumo lygį.

Ekonominės globalizacijos sąlygomis valstybė turėtų gebėti skatinti inovatyvią ekonominių struktūrų plėtotę, pritraukiant jos žinioje esantį potencialą, įvairiomis formomis pasinaudojant bendradarbiavimo su kitomis valstybėmis, tarptautinėmis organizacijomis, TNK galimybėmis bei sudarinti palankias sąlygas inovacijų plėtojimui. Žemiau esančiame 4 paveiksle pateiktas ekonominės globalizacijos poveikio VPS apibendrinimas.

Globalių ekonomikos tarpusavio ryšių intensyvėjimas nemaža dalimi buvo nulemtas politinių sprendimų. Daugiadimensinė globalizacijos prigimtis reikalauja išsamiau parodyti sąveiką tarp jos ekonominio ir politinio aspekto.

Laikotarpis	Iki XX. a. pab.	Nuo XX a. pab.
	<p><b>KONTROLIUOJAMAS KAPITALIZMAS: BRETTON WOODS SISTEMA</b></p> <p><i>Reguliuojama ekonomika:</i> Gerovės valstybės kūrimas</p> <p>Stabili geopolitinė situacija ← (Šaltasis karas)</p>	<p><b>NEOLIBERALIZMAS: PASAULIO EKONOMIKOS „IŠLAISVINIMAS“</b></p> <p><i>Dereguluota ekonomika:</i> Valstybės globalaus konkurencingumo didinimas</p> <p>Nestabili geopolitinė situacija → (daugiapolo pasaulio formavimasis)</p>
Svarbiausi strategijos ištekliai	Rankų darbo jėga Gamtiniai ištekliai	Intelektualus darbas Inovacijos

Šaltinis: sudaryta autorės

3 pav. Globalizacijos poveikis VPS: ekonominė dimensija

#### 1.4.2. Politinė dimensija

Vadinamasis Vestfalijos modelis valstybėms (bent jau – didžiosioms) teikė galimybę savarankiškai projektuoti ir įgyvendinti nacionalines DS. Didžiųjų Vakarų Europos valstybių ir JAV remiama bei skatinama kapitalistinė ekonomikos sistema ilgą laiką palaikė Vestfalijos modelio politinius principus. Tačiau laikotarpis nuo 1960 metų pasižymi sparčia visuomenės veiklos ir valdymo taisyklių, normų bei vertybių *deteriorizacija*. Per paskutinius tris XX a. dešimtmečius valstybių plėtros strategijose ryškūs pokyčiai, sietini būtent su *deteriorizacijos* procesų refleksija. Šiuos pokyčius bene geriausiai atspindi valstybių plėtros strategijose padidėjęs dėmesys ekonomikos konkurencingumo didinimo prioritetams.

Politinės globalizacijos šalininkai (L. Sklair, 1995, K. Ohmae, 2002, Fukuyama F., 1992 ir kt.) skelbia apie pasaulio be valstybių sienų formavimąsi, teritorijos, kaip vieno kertinių valstybės atributų, reikšmės mažėjimą. Pažymima, jog politinė galia šiandien vis labiau kaupiasi globaliose socialinėse, ekonominėse struktūrose ir pasireiškia veikiau per globalius tinklus, o ne teritorijų ribojamose tautinėse valstybėse. Tautinės valstybės jau neteko vadovaujancio vaidmens globalioje ekonomikoje. Jos nebegali nulemti socialinės ir ekonominės piliečių būklės sienomis apribotoje erdvėje. Šiandien, kuomet didelė dalis ekonominių sandėrių vyksta internetu (ir toli gražu ne tik tarp valstybinių subjektų), o kai kurios valstybės dalį suvereniteto savanoriškai perleidžia viršnacionalinėms struktūroms (pvz., ES, NATO), nacionalinės plėtros strategijos tėra viena iš pasaulio politikos strateginės gaires reguliuojančios sistemos dalių.

Politinės globalizacijos skeptikai (Streeten P., 2001, Kapstein E., Milanovic B., 2002, Z. Bauman, 2002, Stegner M. B., 2008, Gray. J. N., 2000, Teune S. 2002 ir kiti) neigia, kad valstybės galimybės projektuoti ir įgyvendinti VPS tėra modernių laikų atgyvena. Juk



būtent valstybės ir jų nacionalinės vyriausybės išlaisvino ir paskatino globalizacijos jėgas. Valstybių rankose tebėra didelė dalis politinės mobilizacijos instrumentų. Pastarojo meto ekonomikos globalizacijos procesus dalis analitikų vertina, viena vertus, kaip natūralią rinkų raidą, kita vertus, kaip neregėto masto informacinių technologijų plėtros padarinį (Khondker, Habibul H. 2004). Ekonominę globalizaciją lėmė politiniai sprendimai pašalinti konkrečius tarptautinio kapitalo apribojimus, o šiuos sprendimus priėmė stipriausiu pasaulio valstybių vyriausybės devintajame ir dešimtajame XX a. dešimtmetyje.

Tiek politinės globalizacijos šalininkai, tiek ir skeptikai turi savų argumentų. Ekonominės tarpusavio priklausomybės formos atsirado dėl politinių sprendimų, bet šie sprendimai buvo priimti specifiniame ekonomikos kontekste. Tradicinė modernioji tautinė valstybė netenka dalies suvereniteto ir perduoda jį regioniniams ar lokaliems savivaldos lygmenims bei tarptautinėms institucijoms. Nepaisant to, tai nereiškia valstybės žūties. Bene perspektyviausias šiuolaikinių valstybių veiklos instrumentas, vis labiau ryškus ir jų ilgalaikėse strategijose – tai priemonės, kurių pagalba siekiama internacionalizuoti nacionalinius strateginius sprendimus, pvz. pritraukti kuo daugiau globalių investuotojų į savo ekonomikas, reguliuoti sektorines nacionalines politikas (energetikos, aplinkosaugos ir kt.) viršnacionalinių teisės aktų (pvz., ES) pagrindu ir t.t. Be to, valstybės nemaža dalimi savo rankose vis dar išlaiko švietimo, infrastruktūros kontrolę ir, didesniojoje pasaulio valstybių dalyje – žmonių judėjimo kontrolę. Vis dėlto būtų sunku paneigti, kad globalizacija sumenkino įprastas ribas tarp vidaus ir užsienio politikos, skatindama viršteritorinių socialinių erdvių ir institucijų plėtrą, o tai griauna tradicines politines sanklodus. Taigi, kaip pažymi Stegner M. B. (2008, p. 106), XXI a. pradžioje pasaulis atsidūrė pereinamojoje padėtyje tarp modernių tautinių valstybių sistemos ir postmodernių globalaus valdymo formų. Visa tai neabejotinai paveikė ir VPS. Šiandien dėl galios ir išteklių valstybės turi konkuruoti su nevalstybiniais subjektais, kurie kuria ir įgyvendina savo plėtros strategijas bei turi kokybiškai kitokias saviorganizacijos taisykles.

Politinę globalizaciją labiausiai atspindi viršnacionalinių institucijų, kurių kūrimosi pagrindas – valstybių sienas peržengiančių veiklos sričių gausėjimas, bendri interesai ir/ar vertybės – gausėjimas. Šiandienos pasaulio politinio valdymo struktūros panašios į eklektišką susijusių galios centrų tinklą, susidedantį iš vietos ir provincijų valdžios, regioninių blokų, tarptautinių organizacijų ir privačių valstybinių bei tarptautinių asociacijų (Storper M., 1999). Sparčiai daugėja tarptautinių organizacijų ir susitarimų regioniniu lygmeniu. Pradėję nuo pastangų integruoti regionines ekonomikas, įvairūs regioniniai blokai kai kuriais atvejais jau tapo apylaisvėmis politinėmis federacijomis su bendromis institucijomis ir valdžia (pavyzdžiui, ES). Pažymėtina tai, jog tokių organizacijų kaip ES, JTO, NATO, PPO, ESBO nariai gali būti tik valstybės, o už sprendimų priėmimą galiausiai būna atsakingos valstybių vyriausybės. Nepaisant to, viršnacionalinių pasaulinių darinių daugėjimas rodo, kad nacionalinėms valstybėms vis sunkiau konkuruoti su globaliu mas-tu išsiplėtojusiais valstybių, kitų institucijų ir atskirų piliečių tarpusavio priklausomybių tinklais. Deteritorizuotą globalios valdžios struktūros pobūdį formuoja ir besikurianti globali pilietinė visuomenė. Ją sudaro daugybė visą pasaulį aprėpiančių nevyriausybinių asociacijų, tokių kaip *Amnesty International*, *Greenpeace*, o taip pat – įvairių interesų sąs-tomų kitokių sambūrių bei socialinių interneto tinklų.

Kuriant ir įgyvendinant VPS, itin svarbu suvokti esminius globalizacijos procesų, tokių kaip internacionalizacija ir integracija į internacionalizuotas struktūras, ypatumus.

Internacionalizacija ir integracija į internacionalizuotas struktūras – tai įvairių globaliu mastu veikiančių veiklos subjektų bendradarbiavimas bei jų veiklos sričių jungimasis į tokius tarptautinius darinius, kurie pasižymi tiek nenacionalinės kilmės normų ir standartų vyravimu bei papildomu tarptautiniu potencialu, tiek ir bendrų tikslų įgyvendinimo ir problemų sprendimo nuostatomis (Melnikas B., 2002, p. 630). Šiame kontekste itin svarbu, jog integracija į internacionalizuotas struktūras išreiškia sinergetinio efekto prielaidų sukūrimą. Toks efektas gali būti gaunamas ir gebant tarptautiniu lygiu siekti bendrų tikslų bei spręsti bendrus uždavinius, tiek ir tarptautiniu lygiu organizuojant įvairių išteklių naudojimą.

Kai kurie globalizacijos tyrėjai (Bell D., 1960; Fukuyama F., 1992) tiki, kad politinė globalizacija gali palengvinti socialinių transnacionalinių demokratinių jėgų atsiradimą globalioje pilietinėje visuomenėje. Pranašaudami, kad demokratijos taisyklės galiausiai bus atsiestos nuo siauros sąveikos su atskirais teritoriniais vienetais, jie numato globalios demokratinės valdžios struktūros, besiremiančios Vakarų kosmopolitinais idealais ir tarptautinės teisės principais, sukūrimą. Jei toks scenarijus išsipildytų, galutinis politinės globalizacijos rezultatas būtų kosmopolitinės demokratijos, kuri taps pagrindu identitetiniam pliuralizmui, atsiradimas.

Kai kurie ne taip optimistiškai nusiteikę autoriai (Huntington S., 1993; J. L. Gaddis, 2009) prieštarauja minčiai, kad politinė globalizacija juda kosmopolitiškosios demokratijos link. Kritikuojama, kad vizija pataikauja abstrakčiam idealizmui, neatitinkančiam šiandienos valstybių strateginės politikos raidos. Skeptikai pažymi, kad kultūrinės, politinės ir ekonominės sąveikos intensyvėjimas daro ir pasipriešinimo galimybę tokia pat realia, kaip ir visuotinio prisitaikymo ir tolerancijos skirtybėms viziją. Panašu, jog pastarojo meto pasaulio politikos įvykiai labiau atspindi globaliosios demokratijos skeptikų tezę. Pavyzdžiui, 2011 m. liepos 22 d. jauno Norvegijos piliečio A. Breiviko surengti kruvini išpuoliai, kurių metu žuvo daugiau kaip 90 žmonių, pažėrė abejonių dėl vadinamojo multikultūralizmo, kaip Vakarų Europos sociokultūrinio pamato, ateities; 2008 m. Rusijos – Gruzijos karas ir 2014 m. Rusijos įvykdyta Ukrainos teritorijos dalies – Krymo – okupacija paneigė ilgai akademikų puoselėtą tezę apie *realpolitik* principų saulėlydį Vakarų pusrutulio nacionalinių valstybių politikoje. Pastarojo meto eurozonos finansų krizė bei 2013 m. sausio mėn. Jungtinės Karalystės premjero D. Camerono kalba apie galimą referendumą dėl JK išstojimo iš ES paaštrino diskusijas dėl naudos, kurią teikia narystė ES, ir galimybių šalims narėms grįžti prie savo nacionalinės strategijos ištakų; 2011 m. ratifikuotoje naujoje Vengrijos konstitucijoje įtvirtinta tradicinės šeimos samprata bei siekis puoselėti tradicines krikščioniškas vertybes nežavi liberalaus ES politinio elito. Šie ir kiti pasaulio politikos įvykiai kelia abejonių, jog artimiausiu metu pasaulis susivienys į vieną kosmopolitinę sąjungą, kurios valdymui pakaktų vienos – liberalia rinka ir politinė demokratija – grindžiamos strateginės paradigmos. Žemiau (žr. 4 pav.) pateikiamas politinės globalizacijos poveikio VPS apibendrinimas.



<i>Iki XX a. pabaigos</i>	<i>Nuo XX a. pab.</i>
<p><b>MODERNIŲ TAUTINIŲ VALSTYBIŲ SISTEMA: VESTFALIJOS MODELIS</b></p> <p><i>Politinė galia sutelkta teritorijų ribojamose valstybėse</i></p> <p><b>VIDAUS POLITIKA SUVERENITETAS NEDALUS</b></p>	<p><b>GLOBALAUS VALDYMO FORMOS: TINKLAVEIKOS MODELIS</b></p> <p><i>Politinė galia sutelkta deterritorizuotuose globaliuose tinkluose</i></p> <p><b>VIDAUS POLITIKA</b></p> <p><b>SUVERENITETAS DALUS/ĮTINKLINTAS UŽSIENIO POLITIKA</b></p>
<b>UŽSIENIO POLITIKA</b>	

Šaltinis: sudaryta autorės

4 pav. Globalizacijos poveikis VPS: politinė dimensija

#### 1.4.3. Kultūrinė dimensija ir medijų kultūra

Valstybių kultūra siejama su jose paplitusiomis tradicijomis, simbolinėmis konstrukcijomis ir reikšmėmis. Kertinis VPS elementas – tai unikalus vertybių ir simbolių kompleksas, kuris formuojasi valstybės istorijos eigoje ir teikia valstybei pagrindą pabrėžti savo išskirtinumą kitų atžvilgiu bei telkti visuomenę. Ekonominiai, socialiniai, ekologiniai, kariniai ir kiti visuomenės aspektai VPS subordinuojami jos vertybiniam karkasui. Valstybės savo vertybių išsaugojimo/sklaidos siekia įvairiausiomis priemonėmis (karinėmis, diplomatinėmis, politinėmis, ekonominėmis, kultūrinėmis ir kt.), kurias ir detalizuoja VPS. Globalizacijos poveikis VPS kultūrinei ir vertybinei dimensijai ryškiausiai atsiskleidžia kaip didėjantis prieštaravimas tarp valstybių nacionalumo ir jų piliečių tapatumų gausėjimo globalioje kultūroje.

Barber B. (1996) perspėja apie kultūrinį imperializmą ir vartotojišką kapitalizmą, kuris sparčiai naikina valstybių kultūrinę įvairovę, o pasaulis palaipsniui tampa vienoda unifikuota rinka *masiniam kultūriniam produktui*. Šio proceso pradžia – XX a. šeštasis ir septintasis dešimtmečiai, davę pradžią vadinamajai populiariajai Amerikos kultūrai. Savo ruožtu pastaroji gimė kaip Vakarų pasaulio valstybių – ypač JAV – komercinių interesų plėtros padarinys. Pasak Barber B., vienoda muzika, tos pačios vaizdajuostės, spektakliai, knygos ir jų temų ratas – viskas sukurta kaip Amerikos atspindys, formuojantis bendrą skonį pagal bendrus simbolius, reklaminius klipus, pramogų pasaulio žvaigždes, dainas, firmų pavadinimus, lengvai įsimenamas frazes ir prekių ženklus (P. 67). Po visą pasaulį paplitusios *masinės kultūros* srautus generuoja ir valdo globalios žiniasklaidos imperijos, savo informacijai skleisti besinaudojančios galingomis komunikacijų technologijomis. Užpildydamos globalią kultūrinę erdvę šabloniškais TV programomis ir reklamomis,

šios korporacijos vis labiau formuoja pasaulyje žmonių troškimus, identitetus ir tapatumus. Stegner M. B. (2008) atkreipia dėmesį, jog 2000 metais daugiau kaip du trečdaliai iš 250-275 mlrd. dolerių komunikacijos industrijos metinių pajamų teko vos dešimčiai žiniasklaidos konglomeratų: *At & T, Sony, AOL/Time Warner* ir kt. (P. 123). Šiandien dauguma analitikų pripažįsta, kad globalios komercinės žiniasklaidos atsiradimas skatina globalią oligopoliją, panašią į naftos ir automobilių pramonę pirmaisiais XX a. dešimtmečiais. Samalavičius A. (2004) pažymi, jog transnacionalinių žiniasklaidos kompanijų skleidžiamos vertybės ne tik užtikrina kultūrinę populiariosios kultūros hegemoniją, bet taip pat skatina nacionalinių valstybių socialinio gyvenimo depolitizaciją, silpnina bendruomenių vidinius ryšius.

Papildomas veiksnys, leidžiantis analizuoti globalizacijos įtaką kultūros kaitai – pasaulyje vartojamų kalbų tendencijos. XVI a. pabaigoje anglų kalbą, kaip gimtąją, naudojo 7 mln. žmonių, apie 1990-uosius tas skaičius išaugo iki 350 mln., o šiandien daugiau kaip 80 proc. internetu siunčiamų tekstų yra angliški. Pasaulyje vartojamų kalbų skaičius, 1500 m. siekęs apie 14 500, 2000 m. sumažėjo iki 7000 (Crystal D., 2000).

Nepaisant kai kurių šalių pastangų priešintis vadinamojo Vakarų kultūrinio imperikalizmo formai (pvz., Iranas draudžia šalyje naudoti palydovines antenas, importuoti ir platinti lėles *barbes*), Amerikos populiariosios kultūros plėtra, regis, yra nesustabdoma. Dalies valstybių plėtros strategijose kultūrinė globalizacija provokuoja radikalią politinę rezistenciją. Ji pasireiškia tolerancijos kitataučiams mažėjimu, nacionalistinių idėjų ir radikaliųjų dešiniųjų politinių jėgų populiarumo didėjimu, o islamo šalyse – tiesmukišku atsiribojimu nuo Vakarų homogenizuojančių jėgų, į pirmą vietą iškeliant tradicines vertybes, visų pirma – islamo religijos normas. Egzistuoja ir kompromisinė pozicija. Pavyzdžiui, sociologas Robertson R. (1992) tvirtina, kad globalūs kultūros srautai dažnai užpildo vietos kultūros nišas. Tad vietiniai skirtumai ir tapatumai, užuot vakarų unifikavimo ir vartotojiškumo jėgų nušluojami nuo žemės paviršiaus, ir toliau kuria unikalias kultūrinės sąveikas. Teigdamas, kad kultūrinė globalizacija visada pasireiškia lokaliame kontekste, Robertson R (1992) atmeta kultūrinės homogenizacijos tezę ir kalba ne apie globalizaciją, o apie globalių ir lokalių elementų sąveiką, atsirandančią dėl kultūros elementų perėmimo. Vis dėlto kita dalis mokslininkų (J. Maurais, M. A. Morris, 2003; M. B. Stegner, 2008 ir kt.) pabrėžia, jog atsirandanti kultūros hibridiškumą sunku paprasčiausiai traktuoti kaip tapatumo ir skirtingumo schemas. Kitaip tariant, šiuolaikinis gyvenimas ir kultūrinių ribų peržengimas reiškia ir tradicinės kultūros sampratos pokytį, ir naujų išraiškos simbolių atsiradimą. Globalizacija prisidėjo prie žmonių kultūrinės sąmonės pokyčių. Senos modernėjimo struktūros palaiapsnui užleidžia kelią naujoms postmodernioms struktūroms, pasižyminčioms mažesniu nacionalinio identiteto ir pirminio žinojimo (paremto žiniomis, perimamomis iš tėvų, giminių ir vietos bendruomenės) lygiu. Samalavičius A. (2004) pabrėžia, jog atsižvelgiant į kultūrinių srautų sudėtingumą galima būtų tikėtis nevienareikšmių ir prieštarinių pasekmių. Tam tikrame kontekste šis srautas gali pakeisti tradicinę nacionalinio identiteto raišką populiarios tapachios kultūros kryptimi, tačiau kitame – gali stiprinti kultūros partikuliarizmą, o taip pat – gali pastūmėti kultūrinės hibridizacijos link, juk jokia bendruomenė šiandien jau nebeturi pilnutinai autentiškos kultūros.

Šių procesų pasekmės VPS – fundamentalios. Viena vertus, kultūrinė globalizacija tarsi paneigia VPS esmę – jų vertybinį fundamentalumą, akcentuojanti valstybės unikalumą, skirtingumą nuo *kitų*, gebėjimą telkti visuomenę ir teikti jai ateities orientyrus. Kita

vertus, valstybėms tai teikia ir naujų galimybių strateginės plėtros projekcijoms. Už tai, kad traktuoja skirtubių sugyvenimo (demokratijos, vadinamojo multikultūralizmo ir kt.) principus kaip vertybę, tautos ir valstybės įgyja gilesnių tarpusavio sąveikų galimybę. Sumaniai strategiškai valdomos, tokios sąveikos – t.y. politinis, ekonominis, informacinis *įsitinklinimas* (angl. *network-in*) globalioje erdvėje – tampa svarbia šiuolaikinių valstybių sugyvenimo globaliame pasaulyje ir ilgalaikės strateginės plėtros sąlyga.

Atskira svarbi kultūros globalizacijos poveikio VPS raidai analizės sritis – pasaulinių religijų poveikio VPS dinamika. Nors kultūrinės globalizacijos epochoje religija, kaip esminis sociumų veiklos organizavimo pamatas, vis labiau netenka universalaus vaidmens, jos archetipiniai atspindžiai ryškūs visuomenių strateginės veiklos modeliuose ir turi įtakos VPS formavimui bei įgyvendinimui. Šiame darbe religijų veiksnys detalai nenagrinėjamas, tačiau būtina pažymėti, jog būtent religijos, kaip visos visuomenių veiklos sritis persmelkiantis mąstymo ir veikimo principų naratyvas, gali padėti indikuoti svarbių VPS raidos tendencijų kultūrinės globalizacijos sąlygomis. Pavyzdžiui, pasak Melniko B. (2002), į visuomenių, kuriose dominavo, valdymą katalikybė įnešė daug nedemokratiško valdymo elementų bei paklusnumo aukštesniems vadovams stereotipų, kartu nusizeminimo nuostatos slopino individualų veržlumą. Reformatų kultūros poveikis sietinas su pragmatizmo prioritetų nuostatomis, kurios sąlygojo valdymo orientacijas į racionalizmą organizuojant žmonių veiklą, jos griežtą planavimą ir tikslų organizavimą, didelę darbo kokybės ir visų jos dalyvių atsakomybę. Individualus egoizmas ir stipri vykdymo drausmė sulaiko nuo supaprastinto idealizmo ir apsaugo nuo avantiūrinės veiklos, kartu tai šiek tiek varžo kūrybingumą ir inovatyvumą (p. 233) ir t.t. Religijos įtaka formavo valstybių visuomenių identiteto ir tapatybių bruožus, kurie ryškūs iki šių dienų ir turi didelę įtaką galimybėms įgyvendinti tam tikrus strateginius sprendimus. Pavyzdžiui, Estijos, kaip mažos valstybės, strateginės plėtros sėkmė neretai aiškinama šios valstybės identiteto pragmatizmu. Tokio pragmatiško susiformavimui be kitų veiksnių nemažą įtaką turėjo ir reformatų kultūros poveikis.

Krikščionybės normų ir kultūros vaidmuo viešajame gyvenime vis labiau kvestionuojamas ne tik atskirų valstybių, bet ir aukštesniu – regioniniu ir globaliu, o ypač – ES – lygiu. Weigel G. (2006) pažymi, jog šiandien Europoje vyksta *du vertybių karai*. Pirmasis vertybių karas – tai kova tarp postmodernistų, išpažįstančių moralinį reliatyvizmą, ir tų, kurie palaiko tradicines krikščioniškas moralines vertybes. Antrasis karas – tai kova dėl teisės apibrėžti pilietinės visuomenės prigimtį, toleranciją ir pliuralizmą, nustatyti multikultūralizmo ribas Europoje, kuriai susiduriant su rimtomis demografinėmis problemomis vis aktualesnis tampa imigrantų iš arabiškųjų kraštų metamas iššūkis. Pirmojo karo agresoriai – radikalūs sekuliaristai, siekiantys paneigti krikščionišką Europos ištakas. Jie reikalauja įteisinti tos pačios lyties asmenų santuokas, tolerancijos vardu siekia varžyti krikščionybės vaidmenį viešajame gyvenime. Antrieji – tai radikalų politinių pažiūrų musulmonai, imigruojantys į Vakarų Europą, tačiau nesutinkantys gyventi pagal Vakarų civilizacijos taisykles. Jų mėginimai apeliuoti į Vakarų kultūroje įsišaknijusius tolerancijos bei pagarbos principus ir jų pagrindu įtvirtinti Vakaruose musulmoniškas bendravimo formas, svetimas krikščioniškajai civilizacijai, parodo, koks aštrus vertybinis konfliktas užkoduotas Vakarų visuomenėje. Tai, kas du tūkstančius metų buvo krikščioniškosios Europos civilizacijos ašis, šiandien kartais įvardijama kaip nepageidaujamas priedas, griauančias visą sistemą. Pažymėtina, jog skatinimas niveliuoti asmeninius įsitikinimus ir

vertybes – ne visuomet gali būti tapatinami su tolerancija. Įsitikinimų niveliavimas galėtų būtų vertinamas ir kaip tolerancijos pažeidimas, rodantis visos sistemos silpnumą ir pažeidžiamumą. O sistema (šiuo atveju – dabartinė ES ir jos DS), kuri siektų užtikrinti vertybinį neutralumą, laikui bėgant vis sunkiau pajėgs atremti jai metamus iššūkius.

Kultūrinės globalizacijos poveikio VPS analizė turėtų apimti ir įtakingiausių pasaulio ideologijų bei jų poveikio atskiroms valstybėms, visuomenėms, o globalizacijos sąlygomis – taip pat ir įvairiausioms neformalioms žmonių grupėms ar net atskiriems individams – tyrimus. Čia ideologijų poveikis detalai nenagrinėjamas – pateikiamos tik kelios paties bendriausio pobūdžio pastabos šia tema. Ideologiją galima apibrėžti kaip visuotinai priimtinių idėjų sistemą, normas ir vertybes, kuriomis vadovaujamosi, idealus, kuriuos tam tikra žmonių grupė suvokia kaip tiesą (Bordieu P., 1998, p. 126). Kalbant apie VPS ideologinę dimensiją ir jos raidą globalizacijos kontekste, svarbu pabrėžti esminį skirtumą tarp globalizacijos, kaip daugialypio proceso, kuris atspindi tarpusavio priklausomybių intensyvėjimą bei tarptautinių santykių teorijos – *globalizmo*. Ši teorija teigia, jog globalios rinkos liberalizavimas – tai natūralus reiškinys, neišvengiamai skatinantis individualių laisvių plėtrą ir materialiąją pažangą pasaulyje (Hettne B., Inotai A., Sunkel O., 1999, p. 65). Neoliberalams, kurie yra aktyvūs globalizmo teorijos rėmėjai, laisvoji rinka ir demokratija – tai dvi tos pačios monetos pusės.

Globalizmo teorija turi stiprų ideologinį krūvį ir kartais pretenduoja uzurpuoti globalizacijos procesų aiškinimo lauką. Vis dėlto ji turi tam tikrų vidinių prieštaravimų: sėkmingas rinkų liberalizavimas priklauso ne tik nuo natūralios rinkų plėtros, bet ir nuo valstybių vyriausybės sprendimų, o tai neatitinka neoliberalaus valdžios galių ribojimo idealizavimo. Nors dalis teoretikų (Fukuyama F., 1992; J. Gray, 1998) skelbia vakarietiškos demokratijos ir rinkos ekonomikos neišvengiamą pergalę pasaulio civilizacijų ir ideologijų sąveikoje, akivaizdu, kad šiandien jokia pasaulėžiūra nėra absoliučiai vyraujanti, o skirtumai tarp aktyviai deklaruojamo Vakarų ideologijos įsigalėjimo ir realios viso pasaulio žmonių patirties keliai įtampą. Apie 1999-2001 m. ginčai tarp vadinamųjų globalistų ir jų ideologinių priešininkų virto konfrontacija daugelio pasaulio miestų gatvėse, kulminaciją pasiekę beprecedenčiu teroro išpuoliu prieš JAV 2001 m. rugsėjo 11 d., pareikalavusiu daugiau kaip 3000 gyvybių. *Al-Qaeda* veiksmai liudija, kad rugsėjo 11-osios išpuoliai įvykdyti siekiant pasipriešinti tam tikriems procesams, kuriuos lėmė globalizacijos sparta, pavyzdžiui, JAV karių visose pasaulio dalyse skaičiaus didėjimas, Palestinos-Izraelio konflikto internacionalizacija, moderniosios epochos tradicijų ir socialinio gyvenimo normų recesija. Religinis fundamentalizmas kai kurių islamo valstybių ir organizacijų (pvz., Irano, *Al-Qaeda*) strategijose iškeliamas kaip strateginis savitiksliis – būtina prielaida išlikimui. Šių valstybių ir organizacijų vadovų teigimu, tokią jų VPS raidą lemia liberalaus pasaulio brutalus spaudimas ir netolerancija kitoms pasaulio kultūroms bei civilizacijoms. Globalizacijos priešininkai akcentuoja, jog jie ilgisi tradicinės kultūros, tvirtos moralės ir tautinio pranašumo bruožais pasižyminčio pasaulio. Čia pat kyla klausimas, ar tai įmanoma, o jei taip – ar valstybės gali užsitikrinti saugumą ir plėtrą, savo VPS grįsdamos tradicinėmis kategorijomis, t.y. atsiribodamos nuo globalizacijos sąlygų?

JAV, Jungtinės Karalystės, Prancūzijos ir kitų NATO partnerių pajėgos per pastarąjį dešimtmetį įklimpo į ilgą ir daug išlaidų reikalaujantį karą prieš terorizmą. Tuo pat metu ryškėja neigiamos globalizacijos pasekmės – didėja skirtingų valstybių ekonominė nelygybė ir įtampa tarp skirtingų kultūrų bei jose dominuojančių ideologijų. Pasak K. Polany

(2001, p. 78), nuo XX a. antrosios pusės žmonių apėmė politinė krizė, kurios šaknys – neteisingai suvoktos pastangos liberalizuoti globalias rinkas, paremtos solidžiai išplėto-ta globalizmo ideologija. Visuomenėje ėmė vyrėti komerciniai interesai ir negailestinga rinkos logika, atskyrusi žmogaus ekonominę veiklą nuo jo socialinių santykių. Laisvosios rinkos principai griauja socialinį kompleksą, kuriam būdingi tarpusavio įsipareigojimai, pakertamos bendrijos vertybės: pilietinis aktyvumas, savitarpio supratimas, gėrybių per-skirstymas. Tai turi milžinišką poveikį VPS, nes gali sumenkinti jų svarbiausius elementus ir esminę paskirtį – puoselėti žmonių bendrijos, kurios strateginei raidai ir yra kuriama VPS – vertybes. Pažymėtina, jog XXI a. antiglobalistinės jėgos, ypač radikali jų apraiška, gali pritraukti milijonus nepatenkintų žmonių – pralaimėjusių globalizacijos procese ir sutinkančių su smurtinių priemonių naudojimu, siekiant politinių tikslų. Netenka abejoti, kad 2001 m. rugsėjo 11-osios teroristų išpuoliai ir po to prasidėjęs karas prieš terorizmą Afganistane bei Irake paveikė globalizacijos vardu vykstančių socialinių procesų vaizdą bei kryptį. Kaip pažymi Castells M. (2007), sociokultūrinės kaitos procesą formuoja visuo-menės, kurioje jis vyksta, *istorinė matrica* (p. 73). Tai atsispindi ir šiuolaikinių valstybių VPS, kuriose kol kas matyti aiški ideologinė takoskyra, atribojanti nedemokratinės šalis bei jų ideologijas nuo dominuojančių – vakarietiškais liberalios demokratijos principais pagrįstų valstybinių strategijų. Žemiau (žr. 5 pav.) pateikiamas kultūrinės globalizacijos poveikio VPS apibendrinimas.

<i>Iki XX a. pabaigos</i>	<i>Nuo XX a. pab.</i>
NACIONALIZMAS	KOSMOPOLITIZMAS, MULTIKULTŪRALIZMAS
NACIONALINĖ TAPATYBĖ	TAPATUMŲ GAUSĖJIMAS GLOBALIOJE KULTŪROJE
PIRMINIS ŽINOJIMAS (PERIMTAS IŠ ŠEIMOS, BENDRUOMENĖS)	ANTRINIS ŽINOJIMAS (ĮGYJAMAS GLOBALIŲ MEDIJŲ TINKLUOSE)
BENDRUOMENINĖS IR NACIONALINĖS VERTYBĖS	MORALINIS RELIATYVUMAS, GLOBALEI VARTOTOJIŠKA KULTŪRA
BENDRUOMENINIAI RYŠIAI, ŠEIMA, RELIGIJA	SOCIALINIO GYVENIMO DEPOLITIZACIJA, SOCIALINIAI TINKLAI, INDIVIDŲ "IĞALINIMAS", MEDIJOS

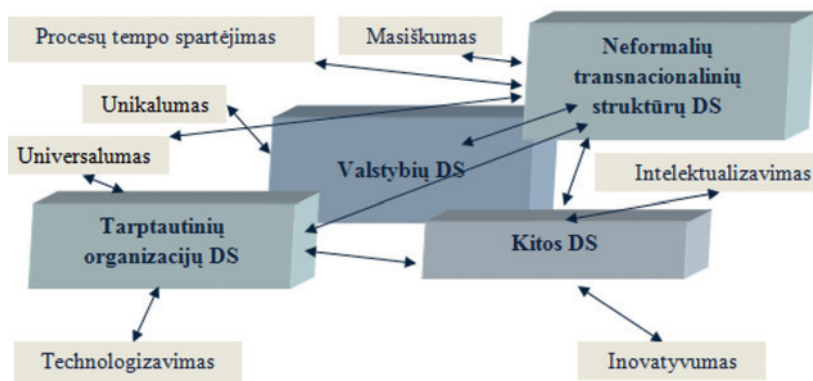
Šaltinis: sudaryta autorės

5 pav. Globalizacijos poveikis VPS: kultūrinė dimensija

## 2. XXI A.: STRATEGINIO VALDYMO PARADIGMINĖ KAITA

### 2.1. Didžiosios strategijos konvergencija valstybės plėtros strategijos linkme

VPS, kuri yra konkretaus istorinio laikotarpio politinių, ekonominių, socialinių, kultūrinių sanklodų refleksija, g turi būti analizuojama šių sanklodų raidos kontekste. Globalizacijos procesai lemia fundamentalias VPS formas, turinio ir įgyvendinimo specifikos transformacijas (žr. 6, 7 pav. ir 2 lentelę):



Šaltinis: sudaryta autorės

6 pav. Valstybės plėtros strategija globalizacijos epochoje

**Pirma, strateginės plėtros organizavimo procesai pasižymi vis didesniu universalumu.** Universalumo raiška globaliu mastu reiškia tai, kad daugelis valstybių savo VPS konstruoja ir įgyvendina remdamasis visoms joms prieinamomis universaliomis vadybos formomis ir veiklos standartais, kurie masiškai paplitę bendrais informacinio aprūpinimo kanalais. VPS *suprantamumas visiems* tampa svarbia veiksmingumo sąlyga. Pavyzdžiui, vos prieš penketą dešimtmečių valstybių VPS kur kas labiau atspindėjo skirtingas viešojo sektoriaus vadybos tradicijas<sup>2</sup>, buvo stipriau akcentuojami valstybės nacionaliniai interesai ir mažiau pateikiama nuorodų į tarptautinės teisės normas (Pollitt Ch., Bouckaert G. 2003, p. 70). Šiandien palyginę, tarkime JAV, Vokietijos, Prancūzijos, Didžiosios Britanijos ir netgi Lietuvos VPS, rastume labai panašias nuostatas žmogaus teisių apsaugos srityje, taip pat dėl terorizmo, humanitarinių ir ekologinių krizių prevencijos ir pan.

Vakarų pasaulio valstybių strateginė plėtra šiandien organizuojama remiantis labai panašiais VPS sėkmės vertinimo kriterijais. Tokie rodikliai kaip rezultatyvumas, efektyvumas, gyvenimo kokybės, globalizacijos, korupcijos, demokratijos, konkurencingumo, darnios visuomenės ir kiti indeksai – taikomi daugelio Vakarų valstybių, taip pat ir Lietu-

2 Pvz., Vokietijos, Prancūzijos DS buvo ryški vadinamoji teisinė „*Rechtsstaat*“ vadybos tradicija, Jungtinės Karalystės DS dominavo „*viešųjų interesų*“ tradicijos elementai ir t.t.



vos VPS. Be to, valstybių VPS (teksto pavidalu)<sup>3</sup> anksčiau nebuvo prieinamos realiu laiku, bet kurioje pasaulio vietoje, daugybe skirtingų kalbų ir informacinių kanalų – dabar informacinės technologijos leidžia jas palyginti, analizuoti ir kartu kuria prielaidas tolesnei skirtingų VPS formos bei turinio konvergencijai.

Universalumo nuostata vis labiau atsispindi VPS turinyje. Šiuolaikinių Vakarų pasaulio valstybių plėtros strategijų turinio pagrindas – demokratijos vertybės: atstovaujamoji politinė valdžia, liberali rinkos ekonomika, tarptautinė ekonominė integracija, žmogaus teisių ir laisvių idėjos. Dėl vakarietiško demokratinės politikos principų sklaidos formuojasi kokybiškai naujos tarptautinio saugumo ir tarptautinių santykių nuostatos. Valstybių plėtros strategijose prioritetą teikiamas konfliktų mažinimui, tarptautinio bendradarbiavimo plėtrai. Karinė galia akcentuojama rečiau (tam tikros išimtys šioje srityje būtų JAV ir tradicinė jų partnerė Jungtinė Karalystė), vis daugiau dėmesio skiriama alternatyvių galios šaltinių – energetinio, ekonominio ir pan. – instrumentams. Socialinės apsaugos srityje didėja dėmesys aplinkos apsaugai, gyvenimo kokybės gerinimui, socialinės atskirties mažinimui, t.y. darniai plėtrai.

**Antra, VPS skiriama vis daugiau dėmesio ne materialiais, o intelektualiais ištekliams pagrįstiems sprendimams, siekiama VPS unikalumo ir inovatyvumo.** Valstybės ieško netradicinių strateginių sprendimų, kurie išskirtų konkrečią VPS daugialypėse globaliose erdvėse. Menkėjant fizinės darbo jėgos reikšmei, strateginių problemų sprendimo ieškoma jas intelektualizuojant, t.y. didinant intelektualinio, kūrybinio darbo rezultatų svarbą strateginių veiklų grandinėje. Tradicinėse DS didžiausias dėmesys buvo skiriamas valstybės turimų materialųjų išteklių (karinių pajėgumų, finansinių išteklių, energetinių ir kitų gamtinių išteklių ir pan.) kalkuliavimui, santykių su tarptautiniais partneriais ir potencialiais priešininkais projektavimui. Tuo tarpu šiuolaikinėse VPS daugiau dėmesio skiriama vadinamiesiems postmaterialiems klausimams (kibernetinis saugumas, ekologinės grėsmės, gyvenimo kokybė ir sanglauda ir t.t.), analizuojamos naujų technologijų (pvz., alternatyvūs energijos šaltiniai, informacinės technologijos, kitos inovacijos) teikiamos galimybės.

Valstybių plėtros strategijose vis daugiau dėmesio skiriama intelektualiams ištekliams – idėjoms, vertybėms, įvaizdžiams, tapatybėms. Pasak McLuhan M. (2003), globali medijų kultūra teikia valstybėms iš esmės neribotas galimybes skleisti ir reprodukuoti informaciją bei žinias apie save, pasitelkus skirtingas įvaizdžio ir tapatybių kūrimo strategijas, kurios įgyvendinamos realiu laiku ir globaliu mastu. VPS unikalizavimo, inovacijų ir intelektualizavimo galia, kaip kokybiškai naujas strateginis išteklius, formuoja kokybiškai naują holistinę globalią aplinką, kuri palanki ir mažų valstybių strateginėms projekcijoms. Nedisponuodamos tradiciniais strateginiais ištekliais, mažos valstybės dalyvauja globaliose politikos, ekonomikos, kultūros tinkluose, išnaudodamos tokius VPS aspektus kaip aktyvumas ir skverbti, sutelktis ir politinė valia, ekonomikos inovatyvumas ir gera strateginio valdymo procesų vadyba, valstybinių tapatybių kūrimas ir sklaida globaliose erdvėse.

**Trečia, asinchroniški globalizacijos procesai kuria masiškumo efektą, o strateginė plėtra organizuojama pakitusių laiko ir erdvės parametru sąlygomis.** Šiandien VPS ne-

3 Pažymėtina, jog tekstinė/rašytinė VPS ne visuomet identiška realiai valstybės vykdomai VPS. Be to, VPS gali funkcionuoti ir nerašytine forma.

bėra vien tik valstybės vidaus ir užsienio politikos strateginio valdymo procesų refleksija. Jai tenka kompleksinis – valstybės raidos kūrybos ir šio proceso nuolatinio (re)produkavimo – vaidmuo. Šiandienos pasaulyje įgyvendinama vis daugiau ir vis stambesnių politinių, ekonominių, socialinių ir kitokių projektų, kurie nebeapsiriboja vienos valstybės teritorija. Dalies tokių projektų įgyvendinimui nebereikia teritorijos (pastaroji buvo vienas svarbiausių klasikinės DS įgyvendinimui būtinų komponentų) – jie kuriami ir įgyvendinami virtualiose erdvėse.

Procesų masiškumą gerai iliustruoja globalios naujienų industrijos korporacijos, tokios kaip BBC, CNN ir kitos, globaliu mastu ir realiu laiku nuolat kuriančios politinį strateginį diskursą. 2012 m. rugsėjo mėn. įvykis, kuomet JAV išplatintas filmas, kritikuojantis musulmonų pranašą Muhammadą, išprovokavo ultrakonservatyvių islamistų išpuolius prieš JAV diplomatinės atstovybes Egipte ir Libijoje, parodo, kad globalizacijos sąlygomis internete galima *de facto* kariauti karą ir įgyvendinti kitus politinius tikslus. VPS politinių, ekonominių, kultūrinių, technologinių ir kitų tikslų projekcijos virtualioje erdvėje masiškai plinta. Tradicinės valstybės veiklos sritys, tokios kaip ekonomika, socialinė sritis, kultūra, mokslo vadyba ir daugelis kitų – šiandien *persikelia* į virtualią erdvę ir nebegali būti pilnutinai suvaldytos vien tik tradicinių valstybės viešojo sektoriaus strateginio valdymo instrumentų pagalba.

Įvairios visuomenės veiklos sritys šiandien vis labiau siejamos tarpusavyje ir jungiamos į stambius integruotos veiklos kompleksus, kuriais daromas poveikis vis didesnėms erdvėms ir platesnėms auditorijoms. Šiuolaikinės VPS vis dažniau ieško masinio efekto ir sinergijų, integruodamos skirtingų visuomenės veiklos sričių plėtros aspektus. Pavyzdžiui, ekonominis augimas derinamas su darnia plėtra (visuomenės socialine gerove, sveikata, švaria aplinka), švietimo ir mokslo sektoriuje kuriami ekonomikos inovacijų centrai, skatinamas viešojo ir privataus valstybės sektorių bendradarbiavimas, daugėja tarptautinių ir globalių kultūros projektų, vis daugiau nacionalinių užsienio politikos iniciatyvų yra internacionalizuojamos ir įgyvendinamos per viršnacionalines struktūras (tokias kaip NATO ar ES).

Strateginė raida šiandien pasižymi visų procesų tempo spartėjimu. Kokybiniai pokyčiai vis labiau sutampa ne tik laiko požiūriu, bet ir vienu metu reiškiasi įvairiuose regionuose (Melnikas B., 2002, p. 102). Pokyčiai per laiko vienetą vyksta vis greičiau ir kiekvienas laiko vienetą apima vis didesnio masto kiekybinio ir kokybinio pobūdžio kaitą. Itin svarbi šiuolaikinės VPS įsitinklinimo globaliose erdvėse sąlyga – laiko sampratos pokyčių suvokimas ir gebėjimas adekvačiai konstruoti valstybės strateginio valdymo veiklas, atsižvelgiant į šiuos pokyčius. Laikas turi dvi dar senovės graikų apibūdintas formas: *chronos* ir *kairos*. *Chronos* žymi chronologinę laiko vienetų seką, o *kairos* kokybinius pasikeitimus (t.y. perėjimus iš vienos būsenos į kitą). Be šių pagrindinių laiko tipų, laiką galima skirstyti į spiralinį, ciklinį, linijinį, fragmentuotą ir pan. Globalizacijos sąlygomis projektuojant VPS, susiduriama su *fragmentuotu* laiku, kuris labiausiai atspindi valstybės, kaip kolektyvinės bendruomenės sąmonės, struktūrą. Kaip pažymi Plungė R. (2011), šiandien laikas ir aplinkos detalės nuolat skaidomi į mažas detales. Dėl to laikas tarsi sustoja ir suvokiamas tik akimirka. Akimirkos keičia viena kitą, o laiko tėkmės (kaip *linijinio* laiko) nebelieka. Taip sukuriamas vadinamasis *čia ir dabar* efektas (p. 47). Masinių informacijos priemonių plėtra ir kasdien tobulėjančios informacinės technologijos lemia laiko sampratos transformaciją iš *vienalaikiškumo laike* (angl. *simultaneity-along-time*) į *skersinį, kryžminį*



(angl. *transverse, cross-time*) (įsi)vaizdavimo vienalaikiškumą, į kurį suteka atsitiktiniai laike sutampantys fragmentiški pranešimai bei skirtingi diskursai (Gaidauskienė N., 2011, p. 51). Tokiu būdu tarsi išstumiamas vienas svarbiausių klasikinės Didžiosios strategijos elementų – istoriškumas ir visuomenės savivoka istorijos kontekste. Istorinę savimonę vis dažniau keičia virtualus anoniminis individo demokratiškumas, grindžiamas nebe *pirmine* („iš lūpų į lūpas“ perduodama/gyvąja) ar antrine (per socializacijos procesą – taip pat ir valstybinę švietimo politiką, įgyjama), o *treține* (įgyjama *on-line* režimu, nuo valstybės teritorijos ir istorijos atsieta, trumpalaikė ir kaičia, virtualia) asmens atmintimi bei patirimi.

Laiko koncepcijos kaita neišvengiamai transformuoja ir *erdvės* sąvoką. Tradicinę fizinę teritorinę erdvę, kurioje buvo projektuojamos bei įgyvendinamos valstybių plėtros ilgalaikės strategijos, vis dažniau papildo virtuali erdvė, dėl kurios „plotų“ aktyviai konkuruoja įvairių strategijų subjektai ir globalių medijų *herojai*. Medijų herojus – tai bet koks medijinis vaizdiny, turintis galią priversti vartotoją tapatintis su juo ar kitaip investuoti į jį savo lūkesčius. Medija plačiąja prasme<sup>4</sup> – tai techninė žmogaus saviraiškos forma. Medija gali būti fotografija, kinas, videotechnologija, internetas. Medijomis vadinamos tokios komunikacijos priemonės, kurios turi technologinę prigimtį, dar vadinamą aparatu. Pačia bendriausia prasme medijų kultūra – tai *ekraninio paviršiaus* išsialgėjimas, kuris homogeniško operacinio ekrano galiomis pašalina natūralius laiko ir erdvės apribojimus (M. McLuhan M. 2003). Globalios medijų kultūros išsialgėjimas keičia pažinimo principus. Kuo didesnes galimybes pavieniams individams suteikia informacinės technologijos, įtraukdamos juos į virtualią infosferą, tuo mažiau įtakos turi valstybės tradicinė politika.

**Ketvirta, tinklaveikos visuomenės ir globalios medijų kultūros sąlygomis VPS įgyvendinamos įsitinklinimo globaliose erdvėse principu.** Klasikinės Didžiosios strategijos subjektai – nacionalinės valstybės (tautos, siekiančios valstybingumo) bei istorijos bėgyje įsitvirtinusios neformalios transnacionalinės struktūros (pvz., Katalikų Bažnyčia). Šiandien plėtros strategijas projektuoja ir įgyvendina taip pat ir kiti subjektai – pvz., tarptautinės organizacijos (NATO, ES, JTO), stambios transnacionalinės korporacijos, naujos neformalios transnacionalinės struktūros (scientologijos mokymas, mormonai, antiglobalistai ir pan.) ir kitos grupės (pvz., teroristų grupuotės). Šie nauji subjektai sudaro konkurenciją valstybių plėtros strategijoms, nes funkcionuoja tose pačiose globaliose erdvėse, kaip ir valstybių plėtros strategijos, o tikslų siekia globalizacijos logiką atliepiančiomis priemonėmis, pavyzdžiui – masiniais prekių ženklais uzurpuodami didelę dalį globalios medijų kultūros erdvės. Šiandien žmogaus ir interneto ryšys tampa vienu svarbiausių ne tik globalinės ekonomikos, bet ir tapatumo savikūros, profesinės veiklos veiksniumi bei įrankiu, reikšmingu socialiniu saitū, padedančiu kurti norimą įvaizdį ir teikiančiu neribotas galimybes tapatumo apraiškoms bei vaizdiniais skleisti (Nacionalinis tapatumas medijų kultūroje, 2011, p. 9). Valstybių plėtros strategijoms tai kelia fundamentalių iššūkių, tačiau teikia ir naujų galimybių. Visuotinais susietame pasaulyje ir strateginis valdymas tampa kompleksiniu reiškiniu (Augustinaitis A. 2005). Siekdamas išlaikyti galią ir įtaką, valstybės turėtų projektuoti savo strategijas ne tik tradiciniais būdais, bet ir kokybiškai naujoje dimensijoje – virtualioje bei medijų erdvėje. Virtuali erdvė ir medijų kultūra šiandien ver-

4 Galimas ir siauresnis/techninis medijos apibrėžimas. Medija – tai komunikacijos priemonė, informacijos siuntėjo ir gavėjo tarpininkas, turintis savo informacijos kodavimo ir sklaidos sistemą (Visuotinė lietuvių enciklopedija, 2008, p. 565).

tintini kaip galingi įtakos generavimo ir naudojimo *mediumai*, kuriuose viso pasaulio individams siūloma gausybė veiklos, vertybių ir tapatybių alternatyvų. VPS užduotis turėtų būti sukonstruoti ir globaliose erdvėse įtvirtinti tokius valstybinius tapatumus, kurie būtų aktualūs ir patrauklūs piliečiams globalių medijų siūlomų alternatyvų kontekste. Šiuolaikinės technologijos valstybei teikia galimybių sukonstruoti tokius VPS parametrus, kurie įgalintų valstybės piliečius kurti valstybei politinę, ekonominę ir kitokią vertę, nesisaisant su valstybe teritoriniais ar kitokiais tradiciniais saitais. Žemiau, 7 pav. pačia bendriausia prasme pavaizduota klasikinės DS konvergencija kompleksinės VPS linkme.

<i>Laikotarpis</i>	<b>PRIŠMODERNĖJIMO PERIODAS</b> Iki XVIII a.	<b>MODERNIZMO EPOCHA</b> XVIII a. – 1970 m.	<b>DABARTINIS PERIODAS</b> Nuo 1970 m.
<i>Strategijos objektas</i>	<i>Karyba</i> ←→ <i>Tinklaveika</i>		
<b>DS</b> <i>Strateginiai ištekliai</i>	<i>Karinė galia</i>  <i>Valstybės teritorijos dydis</i>	<i>Konkurencingumas</i> <b>NEMATERIALŪS IŠTEKLIAI</b> <i>Inovacijos</i> <i>Gamtos ištekliai</i> <i>Gyventojų skaičius</i>	<i>Žinios</i> <b>IŠTEKLIAI</b> <i>Geras valdymas</i>
<i>Strategijos subjektas</i>	<b>SENOVĖS IMPERIJOS</b>	<b>DIDŽIOSIOS VALSTYBĖS</b>	<b>DIDŽIOSIOS IR MAŽOSIOS VALSTYBĖS, TARPTAUTINĖS ORGANIZACIJOS, TNO, NVO, INDIVIDAI</b>

Šaltinis: sudaryta autorės

7 pav. Valstybių strateginio valdymo paradigmėnė kaita

Globaliose erdvėse funkcionuojančios įvairių subjektų plėtros strategijos tarpusavyje susijusios daugialypiais ryšiais. Kiekviena plėtros strategija yra stambesnių strategijų sistemos dalis ir/ar lokalesnių strategijų visuma. Tarkime Lietuvos VPS yra ES ir NATO plėtros strategijų dalis, o pastarosios – Vakarų pasaulio, kaip struktūrinio vertybinio strateginio valdymo subjekto, sudedamoji dalis. Tarp globaliose erdvėse įtinklintų plėtros strategijų subjektų vyksta nuolatinė informacijos ir žinių apytaka; ekonominiai, socialiniai, kultūriniai, ekologiniai mainai; gimsta naujos idėjos, inovacijos, medijų produktai. Dalis šių produktų transformuojami į politinius ir ekonominius procesus, politikas ir papildoma skirtingų subjektų plėtros strategijas. Globalizacijos epochoje VPS turi integruoti ir apimti tiek globalius reiškinius, tiek jų lokalią specifiką: VPS konstruojama ir įgyvendinama tiek reiškiantis nepriklausomiems objektyvios raidos ir pažangos dėsniams, tiek ir susidarant įvairioms valdomumo ir aktyvaus reagavimo į pokyčius galimybėms, kurias turėtų išnau-

doti nacionalinės vyriausybės, projektuodamos savo VPS. Žemiau pateiktoje 2 lentelėje išryškinti svarbiausi klasikinės DS konvergencijos VPS linkme aspektai.

2 lentelė. Valstybių strateginio valdymo paradigmė kaita

	<b>Klasikinė Didžioji strategija</b>	<b>Šiuolaikinė valstybės plėtros strategija</b>
Laiko parametrai	Laikas linijinis.	Laikas fragmentuotas.
Erdvės parametrai	Konkreiti geografinė vietovė, dažniausiai – valstybės teritorija.	Geografinė vietovė (bet nebūtinai strateginio subjekto fizinė rezidavimo vieta), virtuali medijų erdvė.
Subjektas	Tautos, didelės valstybės, neformalios transnacionalinės struktūros.	Tautos, didelės ir mažos valstybės, neformalios transnacionalinės struktūros, transnacionalinės korporacijos, tarptautinės organizacijos, individai, individų grupuotės.
Strateginiai ištekliai	Karinė galia, materialieji ištekliai, viešoji nuomonė, sąjungininkai.	Karinė galia, materialieji ištekliai, viešoji nuomonė, sąjungininkai, informacija, kūrybiškumas, žinios, medijos, inovacijos.
Turinio struktūra	Sisteminis principas: plėtra organizuojama sektoriniu principu (politika, ekonomika, socialinė sritis, technologija ir pan).	Holistinis principas: plėtra organizuojama integruojant skirtingų visuomenės veiklos sričių plėtros aspektus, ieškant jų sinergijų.
Subjekto tapatybė	Tapatybės klausimai nesvarbūs, tapatybė – valstybinė teritorinė (šerdinė).	Didelis dėmesys tapatybės klausimams, tapatybių daug, jos išcentruotos, fragmentuotos.
Strategijos įgyvendinimo rezultatų raiška	Sisteminė, nuosekli pokyčių raiška konkrečiose geografinėse vietovėse.	Kiekybinių ir kokybinių pokyčių sinchroniškumas globaliose ir lokaliuose geografinėse vietovėse bei virtualioje erdvėje.

Šaltinis: sudaryta autorės

## 2.2. Liberalioji demokratija ir valstybės plėtros strategijos aktualumo problema

Šiandien vadinamajame Vakarų pasaulyje nedaug tekalbama apie tiesioginės karinės grėsmės tikimybę. JAV istorikas ir geopolitikas Gaddis J.L. (2009) pažymi, jog DS poreikis dar prieš 50 metų – laikotarpiu nuo Perl Harboro atakų 1941 m. gruodžio mėn. iki Sovietų

Sąjungos žlugimo 1991 m. gruodžio mėn. – nebuvo kvestionuojamas. Didžiosios valstybės tais pavojingais metais vykdė kryptingą strateginę politiką, nes *privalejo tai daryti* (p. 6). Tai kelia klausimą dėl DS, kurių svarbiausia paskirtis istorijos bėgyje vis dėlto buvo valstybės savignos ir/ar įtakos plėtra, poreikio globalizacijos epochoje.

Iki XXI a. Vakarų valstybių, suinteresuotų *status quo* tarptautinėje sistemoje išlaikymu, DS užduotis buvo revanšistinių, radikalių valstybių *sulaikymas, atgrasymas* ir pan. (Freedman L., 2001, p. 11). Šiandien strategavimo veiklos bare stebime gana paradoksalią situaciją. Vakariečiams kalbos apie karą jų teritorijoje atrodo ne itin aktualios. Tuo tarpu Vakarų valstybės vadinamųjų nevakariečių akimis dabar yra radikalių pozicijoje – jos kvestionuoja neliberalių politinių režimų egzistavimo teisę ir reikalauja bent jau ekonominių pokyčių, kurie kurtų didesnį efektyvumą globaliajai rinkai. Atsižvelgiant į tai, šiandien tenka vis daugiau kalbėti ne apie konkrečių valstybių plėtros ilgalaikes strategijas, o apie Vakarų pasaulio DS, kurios kertinis postulatas – liberalios ekonomikos ir demokratijos plėtra – reiškini (Freedman L., 2001, p. 12). Integracijos į globaliąją rinką proceso metu valstybės neišvengiamai priima šio proceso politines pasekmes. Kitaip tariant, modernios komunikacijų technologijos leidžia judėti ir sklisti po pasaulį ne tik kapitalui, prekėms ar paslaugoms, bet ir dominuojančių pasaulio veikėjų koncepcijoms, gyvenimo būdo modeliams, vertybėms. Gauti priėjimą prie vakarietiško rinkų – reišia perimti vakarietiško visuomenių valdymo modelius ir taikytis prie vakarietiško gyvenimo būdo. Kitaip tariant, vakariečių hegemonija labiau kildintina iš liberalaus ekonomikos modelio plėtros, o ne iš epizodiškai demonstruojamos karinės galios, dalyvaujant nuo Europos ir Šiaurės Amerikos nutolusių regionų kariniuose konfliktuose.

Liberaliosios demokratijos, kaip globalios ir vienintelės DS pamato, esminio leitmotyvo įsitvirtinimas Vakarų pasaulio politiniame diskurse kelia klausimą dėl atskirų nacionalinių VPS prasmės ir efektyvumo. Šiandien tarsi stebime *liberaliosios demokratijos uraganą*, kuris, dalies vakariečių manymu, negrįžtamai ritasi per pasaulį, ir kuriam papildomos stiprybės įkvepia atskirų valstybių (pvz., JAV) politika. Šis *uraganas* Vakaruose vertinamas iš esmės palankiai – jis dera su liberaliosios demokratijos principais, taigi – ir su Vakarų valstybių plėtros strategijomis, kurios dažniausiai paremtos šiais principais. Čia pat keltinas klausimas – ar liberaliosios demokratijos ir laisvosios rinkos plėtra yra Vakarų pasaulio valstybių plėtros strategijų *alfa* ir *omega*? Ar ši koncepcija išsemia globalios visuomenės ir atskirų nacionalinių valstybių strateginių galimybių lauką bei nacionalinio strategavimo poreikius? Ar ji pakankama, siekiant atremti šiuolaikinio pasaulio grėsmes? Ar ji dera su šiuolaikinės visuomenės raidos tendencijomis?

Šiame kontekste labai svarbu pažymėti, jog lygiagrečiai liberaliosios demokratijos plėtros diskurso tvirtinimui Vakarų visuomenių sąmonėje ir VPS, globaliame pasaulyje formuojasi naujo tipo visuomenė – vadinamoji *globali tinklaveikos visuomenė* (angl. *global network society*). Ši visuomenė formaliai dera su liberaliosios demokratijos principais, tačiau iš esmės keičia ligšiolinius valstybių funkcionavimo parametrus, taigi – ir valstybių ilgalaikio strateginio planavimo galimybes konstruoti savo dabartį bei ateitį (plačiau apie tinklaveikos visuomenę žr. 2.3 ir 2.4 skyrius).

Argumentų, teigiančių, jog šiandien unikalios VPS neberekalingos, o rinkos ir demokratijos jėgoms turėtų būti leista dirbti savo darbą, tvirtumas priklauso nuo to, kaip vertiname praėjusių kelių dešimtmečių tendencijų tęstinumo perspektyvą ir tinklaveikos visuomenės teikiamas galimybes kokybiškai naujai nacionalinių valstybių raiškai. Pasta-

riji du dešimtmečiai, nepasaint 2008 m. prasidėjusios pasaulinės finansų ir eurozonos finansų krizės, Vakarų pusrutulio valstybėms buvo gana geri, tačiau vertinant pasaulio mastu – ekonominės gerovės ir politinio stabilumo sklaida vis dar menka – didelė pasaulio dalis ne turtingėja ir vystosi, o greičiau atvirkščiai – yra įstrigusios nestabilumo ir skurdo ciklų rate. Dėl to vien tik laisvųjų rinkų savaiminė tolesnė plėtra – nėra pakankama globali strategija. Vyriausybių veiklos tiesiogiai nereguliuoja modernių technologijų ar rinkų logika. Kaip pažymi K. Polanyi (2002), <...> ekonominius reikalus turi valdyti valstybių institucijos“ (p. 9). Freedman L. akcentuoja (2001), jog vyriausybės turi padaryti sudėtingus pasirinkimus dėl to, kaip jos ketina rūpintis savo piliečiais – taip pat – ir už valstybės sienų. Tam vyriausybėms reikalingos ilgalaikės plėtros strategijos (p. 15).

Po Šaltojo karo ginkluoto konflikto tarp vadinamųjų supervalstybių tikimybė tapo minimali, ir tai sušvelnino valstybių strateginius imperatyvus, kurie anksčiau versdavo nenuleisti akių nuo vadinamojo kietojo saugumo (angl. *hard security*) darbotvarkės. Šaltojo karo pabaiga daliai valstybių grąžino nepriklausomybę, bet daliai jų liberalizacija yra didžiulis iššūkis, kurį reikia spręsti tinkamai organizuojant šalies ekonominę ir politinę gyvenimą. Freedman L. (2001) teigimu, nėra jokios priežasties tikėtis, kad gyvenimas turtingose valstybėse neblogės, o menčiau išsivysčiusiose šalyse gerės savaime (p. 15). Globali tarptautinės sistemos prigimtis lemia tai, kad silpnų valstybių nesėkmės neišvengiamai turi įtakos ir Vakarų pasauliui: migracijos protrūkiai, ekologinės katastrofos, regioniniai konfliktai, terorizmas ir t.t. eventualiai grąžins saugumo ir intensyvesnės konkurencijos prioritetus į Vakarų valstybių darbotvarkes. Tą akivaizdžiai atspindi po Rugsėjo 11-osios įvykių suagresyvėjusi JAV užsienio politika. Itin svarbu, kad didelei daliai Vakarų pusrutulio gyventojų (ypač – Vakarų Europos šalyse) atrodo neįtikėtina, jog įvairios globalizacijos veiksmų kombinacijos gali tiesiogiai kelti grėsmę jų asmeninei gerovei (Freedman L., 2001, p. 16). Be to, didžiosios Vakarų Europos valstybės išlieka konservatyvios savo prigimtimi – jos nenori imtis aktyvaus vaidmens ir atsakomybės už globalų saugumą. Kas kita – JAV – ši valstybė vykdo aktyvią užsienio politiką globaliu lygiu.

Riecke H. pažymi (2005), jog šių dienų globalinės grėsmės turi dvi ypatybes, dėl kurių tampa sunku veiksmingai taikyti iš anksto numatytas priemones, t.y. kryptingai vykdyti VPS. Pirma, vis daugiau grėsmių kyla labiau dėl visuomenės plėtotės reiškinų, kuriuos sąlygoja globalizacijos logika, o ne dėl skirtingų valstybių vyriausybių sprendimų. Todėl strategams tenka iš naujo pergaltvoti tokias tradicines priemones kaip karinė intervencija ir atgrasomieji veiksmai. Antra, skiriamasis šių dienų saugumo politikos bruožas yra netikrumas, kadangi priešininkų – ne valstybių – motyvacija, ketinimai ir pajėgumai dažnai yra nežinomi. Be to, labai sunku apskaičiuoti viename pasaulio krašte vykstančių įvykių arba veiksmų poveikį kito pasaulio krašto saugumui. Dėl to vienodai lengvai gali atsirasti arba grėsmės pervertinimo, arba nusiramino pojūtis.

Politologo Paulausko K. (2008) teigimu, nepaisant niveliuojančio ir deteritorizuojančio globalizacijos poveikio, šiuolaikiniame postmodernybės pasaulyje tokios valstybės kaip JAV, Rusija, Kinija vis dar laikosi nacionalinio suvereniteto pirmumo tarptautiniuose santykiuose principo (p. 121). JAV per pastaruosius du dešimtmečius ryškėja nacionalinės DS – kaip studijų objekto – renesansas. Paskutiniame praėjusio amžiaus dešimtmetyje garsūs JAV istorikai John Lewis Gaddis ir Paul Kennedy kartu su žinomu JAV politiku Charlie Hill Jeilio universitete įkūrė DS studijų programą, kuri sulaukė milžiniško populiarumo tarp studentų (Feaver P. 2009). Šiandien vis dažniau kalbama apie demokratijos,

finansinį, pilietiško deficitą. Savo ruožtu, J. L. Gaddis (2009) kalba apie nacionalinės DS deficitą, kuris, jo manymu, akivaizdus pastaruosius du dešimtmečius, ir turės neigiamų pasekmių ilgojoje perspektyvoje.

DS yra ekologinė disciplina, reikalaujanti gebėjimo matyti, kaip skirtingos problemos siejasi tarpusavyje. Tam reikalingos specifinės žinios, bet kartu būtinas gebėjimas apibendrinti, nes be jo negali būti supratimo apie tai, kaip veikia visa sistema, kokios jos ištakos, ir kur link ji juda (J. L. Gaddis J. L. 1997, p. 251). Filosofas I. Berlin (1953) atkreipė dėmesį į tai, jog dėl spartėjančios ekonomikos liberalizacijos (o šiuo metu ir dėl vadinamosios sumanos specializacijos plėtros diktuojamo labai siaurų sričių specialistų poreikio – K.B. past.), Vakarų pusrutulio universitetuose ugdomi vadinamieji *ežiai*, kurie labai gerai žino vieną dalyką, bet nebeugdamos vadinamosios *lapės*, kurios žino visko po truputį ir geba tuo naudotis, siekdamos ilgalaikių tikslų. Dauguma universitetų studentų nebedirba pagal įgytą specialybę visą gyvenimą, o vadinamosios mokymosi visą gyvenimą programos yra tapę neatsiejama Vakarų pusrutulio valstybių strateginio valdymo praktikos dalimi. Žmonės plečia savo akiratį, įgyja net kelias specialybes, skirtingų profesinių įgūdžių bei patirčių, tačiau jie nesugeba apibendrinti kompleksinių reiškinių. Antrojo pasaulinio karo ir Šaltojo karo metu universitetuose buvo ugdomos *lapės*, tą lėmė specialistų, galinčių apibendrinti, poreikis. Trumpai tariant, minėti JAV mokslininkai nori atkreipti dėmesį į tai, jog po Šaltojo karo daugelio Vakarų valstybių piliečių sąmonėje tarsi išsityrė atmintis apie tiesioginių grėsmių galimybę, tačiau tai nereiškia, jog pasaulis, kuriame gyvename, natūraliai vystysis vien tik į gerąją pusę. Šie autoriai nori atkreipti dėmesį į tai, jog niekas kitas, o tik nacionalinės vyriausybės yra atsakingos už postmodernios visuomenės saugumą ir strateginę plėtrą, o tam būtina sutelktis ir mokslo pagrindu ugdomos savybės, leidžiančios analizuoti ir apibendrinti šiuolaikinius reiškinius (tarp jų – ir šiuolaikines grėsmes bei strategines priemones joms atremti).

Iš Jeilio universitete Didžiosios strategijos kursą studijuojančių studentų reikalaujama *suspausti kompleksiskumą* ir pateikti klausimus ar problemas aiškiai ir paprastai – t.y. – apibendrinti. Tokie studentai privalo žinoti istoriją. Istorijos žinojimas suteikia gravitacijos centrą, atspirtį – nuojautą, kur eiti. Vis dėlto istorijos žinių nepakanka. Dar būtina – teorija. Strategijos klasiko C. von Clausewitz (1976) teigimu, teorija moko mus atpažinti ryšius, kurie sieja vienus elementus su kitais. Tuo pat metu jis perspėja, kad būtų pernelyg skubota dedukuoti universalius dėsnius, tinkančius kiekvienam atvejui, nekreipiant dėmesio į daugybę aplinkybių, o taip pat – atsitiktinumų. Teorija skirta tam, kad žmogus kiekvieną kartą nepradėtų analizuoti visko nuo pradžių, o gebėtų medžiagą atsirinkti ir rūšiuoti tam tikra tvarka. Tai reiškia išlavintą protą, kuris geba savarankiškai tobulėti (p. 374). C. von Clausewitzo įsitikinimu, strategas turi būti ir *ežys*, ir *lapė* – tik tokiu atveju išvengiama klaidingo teorinio generalizavimo, kurio vienas iš pavyzdžių – tam tikrų JAV ir Vakarų Europos šalių strategų tikėjimas, jog demokratija yra tinkama valdymo forma visose kultūrose ir civilizacijose, ji „neatkrinta“ (angl. *rollback*), ir, kadangi demokratijos tarpusavyje nekariauja, demokratijos plėtra yra neabejotinas laidas į globalią taiką ir saugumą (p. 374). Ši *istorijos pabaigos* arba *neišvengiamos demokratijos plėtros* teorija, garsaus JAV filosofo F. Fukujamos (1992) sukurta Šaltojo karo pabaigoje, politiniuose sluoksniuose įgijo neįtikėtinai didelį populiarumą, kokio, dalies analitikų teigimu, kitomis politinėmis sąlygomis nebūtų įgavusi. Pasak Gaddis J. L. (2008), minėta teorija suteikė pasaulio viziją, remdamasi nūdienos patirtimi, nesena praeitimi. Ji privertė tikėti, kad pvz., NATO



plėtra – paprastas ir lengvas dalykas. Tarsi neatsižvelgta į tai, kad po Pirmojo pasaulinio karo buvo demokratijos žlugimo pavyzdžių Europoje. Rusijoje demokratija teisilaikė kelis mėnesius tarp dviejų revoliucijų 1917 m. Tik per pastaruosius du dešimtmečius demokratinė santvarka sustiprino savo pozicijas Lotynų Amerikoje, nepaisant milžiniškos JAV įtakos šiame žemyne (p. 10). Tuomet kaip *neišvengiamos demokratijos plėtros* teorija galėjo įsitvirtinti tarp mokslininkų, juk jie taip mėgsta tikrinti teorijas? J. L. Gaddis įsitikinimu (2009), tai įvyko dėl to, kad teorijų validumas šiandien tikrinamas tik vienos disciplinos ribose (p. 10). Ilgą laiką buvo manoma, kad pernelyg didelio pasitikėjimo teorija neigiamos pasekmės negresia tam tikriems tiksliesiems mokslams ir su jais susijusioms veiklos sritims – verslui, bankų ir finansų sektoriams. Vis dėlto tikėjimas dereguliacijos nauda, paliekant viską ekonominio liberalizmo klasiko A. Smith vadinamajai *nematomai rankai* pasiteisino tik iš dalies. Vakarų pasaulio šalyse gajus tikėjimas, kad sudėtingi matematiniai modeliai ir juos valdantys kompiuteriai gali funkcionuoti kaip autopilotai lėktuvuose: kur kas tiksliau nei žmogus skaičiuoti kintamuosius ir taip užtikrinti efektyviausią būdą investuoti, pirkti, parduoti. J. L. Gaddis (2009) manymu, toks tikėjimas – tai siekis išsivaduoti iš istorijos, o ne ją reflektuoti: „pilotai žino, kad lėktuvai kartais krenta net esant idealioms oro sąlygoms. Taip atsitinka dėl to, kad pilotai kartais įveda klaidingus techninius duomenis“ (p. 12). Taigi viena iš šiandienos DS deficito priežasčių – pernelyg didelis pasitikėjimas *autopilotais*. DS reikalauja ir teorijos, ir tuo pačiu – apsisvalymo nuo teorijų. Tik tuo atveju, jei žinai, kur bandai nueiti, ir kokios kliūtys yra tame kelyje – gali spręsti, kurias teorijas naudoti, o kurias – atmesti. VPS reikalauja matyti visumą ir sujungti visas turimas priemones, siekiant tikslo. Vakarietišku VPS, paremtu liberaliosios demokratijos koncepcija, sėkmė priklausys nuo apgalvotų bei ryžtingų valstybių vyriausybių politinių sprendimų.

DS reikalauja sutelkties, siekiant vizijos įgyvendinimo. Iš pirmo žvilgsnio, jos, kaip reiškinių, pobūdis visiškai nedera su šiuolaikinio pasaulio teikiamų galimybių individui prasmėmis. Šiandienos pasaulyje vis sunkiau ilgą laiką *išbūti sutelkties būsenos* ir išlaikyti dėmesį bet kuriam dalykui. Tą liudija beveik visi globalaus pasaulio sandaros ypatumai: vis rečiau žmogus nugyvena visą gyvenimą toje pačioje vietovėje, dirbdamas tą patį darbą; kinta vadinamieji tradiciniai šeimos, religijos suvokimo ir įprasminimo ritualai; kinta nacionalinės valstybės vaidmuo tarptautinėje sistemoje ir piliečių sąmonėje. Ir vis dėlto nacionalinė valstybė ne tik gali, bet ir privalo imtis atsakomybės už globalizacijos sąlygomis gyvenančių savo piliečių dabartį ir ateitį.

### 2.3. XXI a. valstybė ir tinklaveikos strategija

Globalizacijos epochoje bene kebliausia valstybių problema – realiai įvertinti savo galimybes įtakoti daugialypius procesus, vykstančius valstybės viduje ir išorėje. Tai tiesiogiai susiję su VPS projektavimo bei įgyvendinimo problematika. Viena vertus, globalizacija gali lemti valstybių pasyvumą, kurį jos teisinga globalizacijos procesų nesuvaldomumu ir neprognozuojamumu. Iš dalies dėl šios priežasties bent jau formaliai pasaulyje daugėja valstybių, kurios strateginės plėtros naratyvą projektuoja *ekonominės plėtros prioritetu* ir auksinės provincijos statuso tarptautiniuose santykiuose pagrindu. Kita vertus, aplinkos kompleksiskumas kartais lemia nepasvertus – pernelyg ambicingus valstybių tikslus bei su konkrečios visuomenės poreikiais menkai susietas jų įgyvendinimo priemones.

Pavyzdžiui, Lietuvos – kaip Europos Vidurio Rytų regiono lyderės – užsienio politikos koncepcija buvo pernelyg ambicinga jaunai, Europos politikos taisyklių neįvaldžiusiai Lietuvai, nedisponuojančiai gausiais finansiniais ištekliais, analitiniais bei diplomatiniais gebėjimais. Taigi tinklaveikos visuomenės ir globalios medijų kultūros sąlygomis VPS reikalingas balansas tarp poreikio įsitinkinti globalinėse erdvėse ir būtinybės konstruoti nacionalinių strateginių diskursą, pavyzdžiui – išlaikyti bei plėtoti unikalias valstybines tapatybes, siekti įgyvendinti konkrečias nacionalines strategines iniciatyvas per tarptautines institucijas ir veiklos formatus.

Informacinių technologijų revoliucija bei kapitalizmo restruktūrizacija XX a. pabaigoje padėjo atsirasti naujo tipo visuomenei – globaliai tinklaveikos visuomenei (angl. *network society*). Jos pasekmės nacionalinių valstybių gebėjimui strategiškai planuoti savo ateitį – fundamentalios. Poulantz N. pažymi (1978), jog XIX a. pab. moderniai kapitalistinei valstybei buvo būdinga tai, kad ji perimdama socialinį laiką ir erdvę, nustatydavo laiko ir erdvės šablonus bei gebėjo monopolizuoti laiko ir erdvės organizavimą geografiškai apibrėžtoje erdvėje. Valstybės veikimo dėka laikas ir erdvė tapdavo dominavimo ir galios tinklais. Praėjus vos šimtmečiui, XX a. antroje pusėje, pagreitį įgavę globalizacijos procesai lėmė tai, jog globalūs kapitalo, prekių, paslaugų, technologijų, komunikacijos ir informacijos srautai vis dažniau atima iš valstybės erdvės ir laiko kontrolę (p. 109). Šiuolaikinės valstybės bandymai sutvirtinti savo galią per viršnacionalines institucijas (pvz., tampančias tarptautinių organizacijų nare) kartais dar labiau smukdo jos suverenitetą. Pastarasis tapo dalus ir nebėra išimtinė nacionalinių vyriausybių nuosavybė. Valstybė vis dažniau susiduria su kitų galios subjektų konkurencija. Tai – kapitalo, gamybos, komunikacijos, nusikalstamos veiklos, tarptautinių institucijų, nevyriausybinių organizacijų ir įvairiausių socialinių judėjimų – tarp jų – ir teroristinių judėjimų, tinklai. Kitaip tariant, šandien tradiciniai valstybių ryšiai nebeišsemia globalios politikos turinio. Castells M. pažymi (2007), jog valstybės vis labiau tampa platesnio globalaus galios *tinklo* mazgais (p. 340). Dėl to siekiamos išlaikyti galią ir įtaką, valstybės turėtų pereiti prie kokybiškai naujos – holistinio pasaulio logiką atspindinčios DS paradigmos. Tokia paradigma galėtų būti valstybės aktyvus dalyvavimas globaliuose tinklaveikos procesuose.

Globalizacijos sąlygomis pati VPS yra nebe valstybės strateginio valdymo savitiktis, o *laidas* arba *mediumas*, per kurį organizuojamas ir įgyvendinamas valstybės įsitinklinimas globaliose erdvėse. VPS įtinklinimui globaliose erdvėse svarbios kelios prielaidos:

- valstybės plėtros strateginiame diskurse reikia rekonstruoti tas sąvokas, kurios padėtų suvokti kokybiškai naujus šiuolaikinę visuomenę apibrėžiančius galios santykius;
- reikia rekonstruoti valstybinės tapatybės/identiteto sąvoką.

Bene svarbiausia globalios tinklaveikos visuomenės plėtotės implikacija VPS projektavimui yra tai, jog galios santykiai globalioje tinklaveikos visuomenėje grindžiami ne vien tik tautos ir valstybės būtinos sąsajos prielaida. Atsvarą valstybės galiai užgrobti istorinį laiką per nacionalinio tapatumo konstravimą šandien sudaro gausybė alternatyvių tapatybių<sup>5</sup>, kurias kuria ir globaliose erdvėse įtvirtina priklausomybės ryšiais susisaistę

5 Čia referuojama į platesnę tapatybės sąvoką, kuri neapsiriboja tautiniu/nacionaliniu tapatumo aspektu. Tinklaveikos visuomenės sąlygomis individualus asmens tapatumas, kuris gali būti savarankiškai įgyjamas, aktyviai dalyvaujant globalių erdvių procesuose, yra toks pat svarbus analizės elementas kaip ir kolektyviniai, valstybiniai identitetai bei tapatumai.



vyriausybiniai ir nevyriausybiniai subjektai. Klasikinei DS būdingi statiški, konvenciniai ir uždari veikimo modeliai, grindžiami archaišku identitetu – nebėra vienintelė alternatyva valstybės strateginės plėtros diskursui globalizacijos sąlygomis. Etninės ar valstybinės tradicijos palaikymas šiandien nebėgali būti valdomi mechaninėmis priemonėmis, o piniginės investicijos į konkrečių tradicijų puoselėjimą gali duoti tik trumpalaikį efektą. Pasak Repšienės R. (2011), įsivaizduoti, kad tūkstantmečio senumo lietuviškos sutartinės taps fenomenu, kuris sukurs kultūrinio tapatumo precedentą ir paskatins nacionalinio tapatumo bumą, tautosakos atgimimą ir proveržį, yra utopiška ir naivu: jeigu valstybė nori būti išgirsta savo piliečių ir kitų valstybių, ji turėtų kalbėtis šių laikų kalba (p. 112).

Castells M. teigimu (2007), siekiant įgyvendinti VPS tinklaveikos visuomenės sąlygomis, būtina įžvelgti naujus galios santykius, kurių nacionalinė valstybė nebėgali pilnutinai kontroliuoti. Jie pasireiškia kaip gebėjimas valdyti globalius instrumentinius tinklus per konkrečias tapatumo formas arba – žvelgiant iš globalių tinklų perspektyvos – pažaboti bet kurią tapatumo formą, siekiant įgyvendinti transnacionalinius instrumentinius tikslus (p. 341). Konkrečiau tai reikėtų:

- viena vertus, valstybės gebėjimą *iš apačios į viršų* (į globalias erdves) ekstrapoliuoti šiuolaikinio pasaulio pulsą atitinkančius ekonominius projektus, politines idėjas, valstybinius tapatumus, įvaizdžius ir pan. Pavyzdžiui, sukurti ir skleisti pažangius globalizacijos aspektus atitinkantį valstybės įvaizdį (šūkis „E-stonia“ – Estijos, kaip pažangios valstybės informacinių technologijų srityje, įvaizdis); globaliose erdvėse platinti valstybinius tapatumus atspindinčius, tačiau aukščiausius kokybės standartus atitinkančius inovatyvius produktus (pažangių technologijų pagrindu surastą ekologiška kosmetika, kuriai naudojami vietos produktai); aktyviai dalyvauti tarptautinės politikos ir ekonomikos procesuose (skleisti inovatyvias idėjas tarptautinių organizacijų veikloje, neformaliuose pasaulio lyderių susitikimuose – Davoso forumas, Bilderbergo klubas ir pan.); skatinti *sumanios specializacijos* procesus, ieškant unikalių valstybės ekonomikos nišų globaliose erdvėse (Estija pasauliui padovanojo „Skype“, o Lietuva „GetJar“); investuoti į perspektyvius globalius strateginius projektus (alternatyvioji energetika, biomedicina, kosmoso erdvės inovacijos ir pan.);
- antra vertus, tai reikėtų gebėjimą organizuoti valstybės strateginę plėtrą koja kojon su globalizacijos procesų logika, t.y. *iš viršaus į apačią* nuleisti globalizacijos diktuojamas madas savo piliečiams. Pavyzdžiui – pritraukti užsienio investuotojų ir taip skatinti valstybėje sumanios ekonomikos plėtrą, išplėtoti informacinių technologijų ir kitą infrastruktūrą, suteikiant piliečiams galimybę patiems tiesiogiai dalyvauti globaliuose procesuose; vykdyti pažangius ekologinius projektus, taip atliepiant globalizacijos procesų diktuojamą darnios plėtros poreikį ir pan.

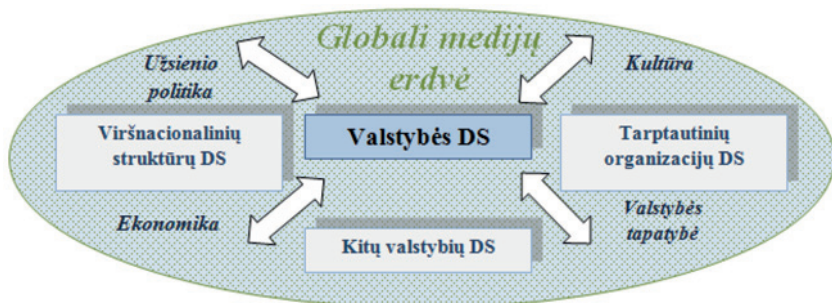
Globalios tinklaveikos sąlygomis, vis didesnę svarbą įgyja valstybės gebėjimai didinti savo tapatybinių-įvaizdžio parametrų konkurencingumą globaliose erdvėse. Galiojant tam pačiam teisiniam normatyviniam karkasui, nacionalinių institucijų veikla įgyja labai individualizuotus kokybinius pavidalus, kurie atsižvelgia į specifinius kultūrinius, ekonominius, etninius, technologinius, socialinius, pilietinius ir kitokius veiksnius bei jų sąveikas. Išskirtinė kompetencija sukuria žinojimo vadybos išgalėjimo viešajame valdyme prielaidas, kompleksiskai susieja skirtingas aplinkas bei kontekstus, o taip pat keičia VPS sampratą (Augustinaitis A., 2010). Dėl to pirmą kartą istorijoje mažos valstybės, gebančios vykdyti aktyvią ir globalizacijos principus atliepiančią strateginę politiką, turi galimybių

būti matomos ir girdimos globaliose erdvėse. Pavyzdžiui, Estija akcentuoja valstybės gebėjimus ir potencialą IT srityje, taip pat – nedidelės šalies strategiją teikti aukšto lygio paslaugas, produktus (pvz., ekologinis turizmas). Tuo parodoma, jog Estija orientuojasi į nišinę – išmanią, vertinančią kokybę – auditoriją ir nesiekia „užkariauti“ viso pasaulio dėmesio. Tuo tarpu kita maža valstybė Kipras savo valstybės įvaizdžio komunikacijoje nevena ilgametes turizmo tradicijas turinčioms šalims būdingų lozungų. Jais apeliuojama į plačią auditoriją, siūlant klasikinės Viduržemio jūros valstybės gėrybes bei paslaugas – puikų klimatą, pajūrio malonumus ir pan. Tokia strategija tarsi nesiūlo savo auditorijai gilintis į nacionalinę Kipro kultūrą, istoriją. Pakanka privilioti turistus, o išvykdami jie išsiveš ir tam tikro lygio “žinojimą” apie Kiprą. Šiuo požiūriu Lietuva atrodo gana prastai. Nei valstybės įvaizdžio šūkis (“Lietuva – drąsi šalis”), nei su juo siejami internete platinami vaizdiniai iš esmės nieko konkretaus nepasako apie šalį. Ką reiškia mažai valstybei būti drąsia šalimi šiulaukiniame pasaulyje? Kodėl Lietuva turi būti drąsi? Kodėl kitas pasaulio šalis turėtų patraukti tai, jog Lietuva – drąsi šalis? Tai jokiū būdu nereiškia, jog Lietuva turi menkesnę istorinį, kultūrinį paveldą ar gebėjimus priimti turistus, nei Estija ar Kipras, tačiau atspindi neišnaudotą Lietuvos valstybės įvaizdžio tinklaveikos globaliose erdvėse potencialą.

Tinklaveikos visuomenės sąlygomis svarbiausias VPS uždavinys – atskleisti, kaip galios santykiai, neapsiribojantys valstybe, įstengia ir toliau būti pagrindine valstybės praktikos sudedamąja dalimi. Kitaip tariant, valstybė, projektuodama bet kuri nacionalinį tikslą, kartu turi išivaizduoti jo prasmę, įvertinti jo perspektyvumą globalių erdvių mozaikoje ir kuriamą pridėtinę vertę nacionalinei strategijai (žr. 8 pav.).

Pasak Castells M. (2007, p. 343), įsitinklinimo globaliose erdvėse ir globalioje tinklaveikos visuomenėje logiką nusako trijų valstybės politikoje sąveikaujančių procesų įtampa:

- kaip individualios valstybės, sąveikaudamos su savo gyventojais, atstovauja jų interesams *globaliose erdvėse*;
- kaip valstybės geba užtikrinti pusiausvyrą ir galią *globaliose erdvėse arba tinklaveikos visuomenėje*, kuriai priklauso, ir kuri yra jų veikimo platforma, lemianti valstybės veiksmingumą globalizuotoje sistemoje;
- kaip valstybės geba ginti savo konkrečius interesus kitų tinkle esančių valstybių atžvilgiu (žr. 8 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės

8 pav. Valstybės plėtros strategija globalioje tinklaveikos visuomenėje

Politinių sprendimų sistema, kuria grindžiama globali *tinklaveikos visuomenė*, pasižymi dideliu neapibrėžtumu. Kitaip tariant, dominuoja veikėjas (valstybė), o ne struktūra (globali tinklaveikos visuomenė), tačiau struktūra nustato strateginių subjektų veikimo parametrus globaliose erdvėse. Castells M. teigimu (2007), kadangi iki šiol nebuvo sukurtos efektyvios globalaus valdymo institucijos, globalaus valdymo tikslus ir jų įgyvendinimo būdus lemia *tinklaveikos visuomenėje* veikiantys galios santykiai (p. 344). Būtent šiame kontekste atsiveria erdvė nacionalinių valstybių plėtros strategijų projekcijoms.

#### 2.4. Valstybės plėtros strategijos įtinklinimas globalioje medijų kultūroje

Šiuolaikinių valstybių plėtros strategijų įtinklinimas globaliose erdvėse sietinas su kokybiškai naujų žinių generavimu bei intensyviu naudojimu, ieškant sinergijų valstybės išorės aplinkoje, o taip pat – su besiformuojančia kokybiškai nauja – holistine globalaus strateginio valdymo terpe. Šiandien gausybė strateginių subjektų (*multi-actors*) vienu metu veikia visose žmogaus veiklos srityse skirtingais lygiais, pradedant vietiniu ir baigiant globaliu (angl. *glocaly*). Visa tai suprantama kaip daugialypės ir įvairiakryptės veiklos terpės, aplinkos ir kontekstai (*multi-arenas*), kurie integruoja veikėjus ir jų kompleksines veiklas (Augustinaitis A., 2010). Dėl globalizacijos sparčiai gausėja naujų žinių sričių, kurias integruojamos į ankstesnes visuomenių pažinimo formas. Šis procesas gali būti suvokiamas kaip globalinių erdvių plėtotė, nes globalinių erdvių mastas konkrečioje valstybėje suvokiamas adekvačiai visuomenės pasiektam pažinimo lygiui (Melnikas B. 2002, p. 22). Dėl to informacinės ir žinių visuomenės sukūrimas – svarbi sąlyga valstybės sėkmingam dalyvavimui globaliuose procesuose. Kitaip tariant, valstybės galimybės parengti ir įgyvendinti globalizacijos iššūkius atliepiančią VPS, sietinos su jos piliečių sąmoningumu ir pasirengimu aktyviai dalyvauti įsitinklinimo procese. Tuo pat metu pažymėtina, kad konkrečios valstybės visuomenės pasirengimas dalyvauti globaliuose procesuose pats savaime neimplikuoja VPS sėkmės. Be žinių visuomenės, šiuolaikinių VPS įtinklinimui būtinas valstybės gebėjimas suvaldyti aižėjančius savo piliečių tapatumus globalioje medijų kultūroje.

Tapatybės ir jų konstravimas bei valdymas globaliu mastu – vienas svarbiausių šiuolaikinės VPS komponentų. Klasikinėms DS tapatybės klausimai nebuvo svarbūs. Pačia bendiausia prasme socialinių veikėjų tapatumas – tai prasmės konstravimo procesas pagal tam tikrą kultūrinį požymį ar tarpusavyje susijusių kultūrinių požymių visumą (Castells M. 2006, p. 290). Tapatybė – tai žmonių panašumas grupės viduje bei išskirtinumas, kitiškumas kitų grupių atžvilgiu. Platesne, postmodernistinio *rekonstravimo* kontekstą labiau atliepiančia prasme, pasak filosofo L. Donskio (2006), tapatybė – tai kupinas įtampų tarp savęs ir mus supančio pasaulio interpretacijos bei supratimo laukas, kuriame kryžiuojasi tai, ką apie mus galvoja ir sako kiti, ką apie save galvojame ir kalbame mes patys, ir kuo mes patys norime būti. Tapatybė yra ne tiek žodžiai, kuriuos mes pasakome apie save ir savo bendruomenę ar kultūrą, kiek pats kalbėjimas ir ypač noras kalbėti apie jas. Tapatybė yra, visų pirma, sąmoninga veikla, o ne vien jausena. Ji yra minties ir veiksmo konjunkcija, o sykiu ir savo egzistencinės bei socialinės patirties įtvirtinimas pasaulyje (p. 71).

Šiandien valstybių suverenitetui metamas vis didesnis iššūkis, kurio priežastis – modernios nacionalinės valstybės nesugebėjimas laviruoti nepažįstamuose vandenyse tarp globalinių tinklų galios ir unikalių piliečių tapatumų reikalavimų (Castells M. 2006,

p. 290). Įvairėdami ir skaidydami piliečių interesai tinklaveikos visuomenėje susigrupuoja rekonstruotų tapatumų pavidalu. Šis gausus būrys tapatumų nacionalinei valstybei išreiškia pilietinės visuomenės pretenzijas, reikalavimus bei iššūkius. Valstybei vis sunkiau tuo pačiu metu atsakyti į gausybę reikalavimų (Castells M. 2006, p. 319). Vienas iš būdų suvaldyti įvairėjančius piliečių tapatumus, pajungiant juos VPS tikslams – konstruoti bendresnio pobūdžio tapatybes valstybės plėtros strategijose, tinkamai išnaudojant globalios medijų kultūros teikiamas galimybes nacionalinių tapatumų tvirtinimui ir sklaidai.

Šiuolaikinėje medijų kultūroje<sup>6</sup> asmeniniai ir valstybiniai tapatumai konstruojami ir platinami virtualiose rinkose kaip vartojimo prekės. Globalizacijos veiksniai, skatinantys laisvą žmonių, prekių, kultūros gaminių, paslaugų ir finansų judėjimą, silpnina *mes* ir *kiti* skirties ribas ir verčia individą kurti savo gyvenimą įvairaus tankio multikultūrinėje aplinkoje, tad jis įgauna gebėjimų veikti įvairiose sociokultūrinėse grupėse, o ykiu ir su jomis tapatintis (Rubavičius V. 2011). Tai ypač svarbu VPS projektavimo kontekste. Valstybinė tapatybė, kuri yra daugelio VPS šerdis, tradiciškai būdavo įvietinta, įteritorinta. Tuo tarpu dabar įsivietinimo pobūdį keičia globalizacijos veiksniai, jų paskatinta žmonių migracija. Pasak Melucci A. (2001), šiuolaikinio žmogaus tapatumas tampa vartojimo veikiamu įvairialypių sąveikų lauku, kaičia dinamiška ryšių, tarp jų ir virtualių, sistema, netenkančia metafizinės esmės, kylančios iš giminystės, socialinio sluoksnio, valstybės ir visuomenės (p. 64). Senosios tradicinės tapatybės keičiasi, neatlaikiusios akistatos su globaliomis medijomis, dėl to šiandien konstruodamos VPS, valstybės priverstos klausti, ne tik „*kas mes esame*“, o ir „*kuo norime būti?*“ Kitaip tariant, pastovaus valstybės ar kito strategijos subjekto identiteto įtvirtinimo klausimo svorio centras persikelia į projekcinę tapatybinės savivokos lygmenį (Mostauskis S., 2011).

Šiandien kova dėl medijų yra kova dėl sąmonės, mąstymo ir jausenos tėkmės valdymo. Šiuo atžvilgiu medijų produktuose susisieja mokslas, technologijos, menas, politika ir strategija. Kompiuterių, telekomunikacijų, kabelinės televizijos, elektronikos, radijo, leidybos ir pramogų kompanijos integruotos į vieningą komunikacijų tinklą, kurį valdo *Disney*, *Time Warner*, *Bertelsmann & Vivendi Universal* ir keletas kitų globalių korporacijų. Šitai teikia toms korporacijoms didžiulę galią ir galimybes formuoti žmonių potyrius (Vandenberg F. 2008, p. 892). Potyrių valdymas leidžia konstruoti ir pritaikyti milijonams žmonių universalias tapatybines formas. Naujosios technologijos kryptingai didina valstybės nacionalinio tapatumo pažeidžiamumą. Pasak Castells M. (2006) dabartinis tapatumų, tautų bei valstybių sambūvis, viena vertus, nacionalines valstybes palieka istoriškai nuskurdintas globalinių galios srautų, kita vertus, skatina nuolat atkurti/perkurti savąjį teisėtumą bei instrumentalumą, laviruojant tarp transnacionalinių tinklų bei vietos pilietinių visuomenių integravimo (p. 324).

6 Pažymėtina, kad Vakarų Europos valstybių praktikoje medijos tiriamos jau keletą pastarojo amžiaus dešimtmečių, tačiau medijų studijose Lietuvoje nėra vieningos nuomonės, kas yra medijų studijos ir kokias disciplinas jos apima. Iš dalies taip yra dėl to, jog Lietuvoje ilgą laiką nebuvo kultūros studijų tradicijos, o komunikacijos studijos taip pat dar neturi ilgalaikių tradicijų. Medijų studijos anglosaksiškoje tradicijoje dažnai įvardijamos kaip kultūros studijų (angl. Cultural Studies) tąsa, tuo tarpu vokiškoje tradicijoje jos labiau kildinamos iš komunikacijos mokslų (vok. Kommunikationswissenschaften) ir medijų filosofijos sąveikos, o pastaraisiais metais kalbama ir apie naują discipliną, įvardijamą kaip medijų mokslas („Medienwissenschaften“).

Valstybinis tapatumas klostosi iš individualiuose ir grupiniuose tapatumuose įskiepytų bendrinių bruožų, kuriuos palaiko bendra kalba, tikėjimas, papročiai, istoriniai naratyvai ir kiti veiksniai. Janson A. (2002) pabrėžia, jog nacionalinio tapatumo politikos formuotojams būtina atsižvelgti į globalios medijų kultūros susisaistymą su vartojimo kultūra ir turėti galvoje, kad medijuojami prekiniai ženklai bei vaizdiniai vis labiau pasitelkiami tapatumui kurti bei išreikšti (p. 26). Tapatybių konkurencinėje kovoje, kuri vyksta globalinėse erdvėse, atsiranda vietos ir nacionalinių VPS įsitinklinimui. Esminis individualaus, o ypač nacionalinio tapatumo bruožų ugdymas, taip pat žmogaus saviugdos gebėjimų skiepijimas išlieka bei gali būti (per)konstruojamas valstybės politikos rankomis. VPS įtinklinimas medijų erdvėse – kaip valstybinio tapatumo interiorizavimas individo atmintyje – tampa prielaida valstybės tapatybės(-ių) tvirtinimui. Medijų galią galima nukreipti, ją pasitelkti konkrečių VPS tikslų projektavimui. Todėl, pasak Rubavičiaus V. (2011), siekiant valstybės plėtros globalizacijos sąlygomis, būtinos nacionalinio ir kultūrinio tapatumo programos, kreipiančios individo saviugdą tam tikra linkme ir ugdančios jo gebėjimus pasitelkti globalinės kultūros industrijos gaminius saviems poreikiams tenkinti bei savam tapatumui tvirtinti (p. 21). Būtent tai ir yra užduotis VPS, kurių *įtinklinimas* globaliose erdvėse yra prielaida „pagauti“, lokalizuoti ir iš dalies valdyti tapatybinius savo piliečių mąstymo aspektus.

Pažymėtina, jog spartėjančios globalizacijos sąlygomis, valstybiniai tapatumai, kurie itin svarbūs VPS, nesilpnėja. Nepaisant globalinės kultūros industrijos gaminių plėtros, ryškėja ir priešinimosi tiems gaminiams, o sykiu, jų *apdorojimo/transformavimo* nacionaliniam tapatumui tvirtinti tendencijos. Dalies teoretikų kelta hipotezė apie kosmopolitizmo įsivyravimą nepasitvirtino. Tik 2 procentai pasaulio žmonių tapatinasi vien tik su savo žemynu ir pasauliu (Norris P. 2000). Daugelis jų ir toliau vienokiu ar kitokiu aspektu tapatinasi su valstybe, iš kurios yra kilę.

Kai kuriose valstybėse (pvz., Rusijoje, JAV, Kinijoje) pastaruoju metu stebime nacionalizmo atgimimo tendenciją. Panašūs procesai vyksta ir dalyje ES šalių (Vengrijoje, Austrijoje, Olandijoje, Suomijoje, Šveicarijoje, Graikijoje ir kt.), kuriose dešinišiosios politinės partijos (kartais – radikalų pažiūrų) pritraukia dalį elektorato. Lietuva gyvena nacionalinį tapatumą stiprinančių tautų apsuptyje: tai ryšku Rusijoje, Lenkijoje, Baltarusijoje. Savo ruožtu, kita Lietuvos kaimynė – Estija – vertintina kaip sėkmingo valstybės tapatumo įtinklinimo pavyzdys. 2005 m. patvirtintoje Estijos nacionalinėje darnios plėtros strategijoje iki 2030 metų [10] įtvirtinamas tik vienas prioritetas – estų tautos ir kultūros, t.y. – *estiškumo* – tvirtinimas ir sklaida Europos kultūrinėje erdvėje. Kitaip tariant, valstybės raida pajungiamą estų tautos gyvybingumui stiprinti ir jos kūrybos apraiškoms skleisti. Globalizacijos sąlygomis stiprinti estiškumą tegali kultūra ir jos teikiami būdai, skatinantys estiškumo savikūrą ir kultūrinę kūrybą. Estijos raidos strategija nuosekli. Joje išskirti 4 pagrindiniai tikslai: Estijos kultūros erdvės gaja; gerovės augimas; sąryšinga visuomenė; ekologinis balansas. Pagrindiniam prioritetui pajungiamą ir ekonomika, taip pat mokslu, naujosiomis medijomis ir technologijomis grindžiama ekonomijai pridėtinę vertę kurianti industrija. Kitaip tariant, visas valstybės mechanizmas ir jos politinė galia pajungiamą pagrindiniam siekiui – estiškumo tvirtinimui ir sklaidai. Informacinių laukų kare Lietuva šiandien stipriai atsilieka nuo lyderių. Tapatinimosi formos, kurios būtų pajėgios konkuruoti su medijų *herojais*, kylančiais iš kino pramonę bei kitus medijinius išteklius turin-

čių šalių – nesukurtos ir neįtinkintos globaliose erdvėse. Tam būtina išmokti valdyti šią priklausomybę, t.y. kurti tokias medijines formas, kurios skatintų valstybės ateities viziją atitinkančias tapatybes.

Veiksminga nacionalinio tapatumo kūrimo ir savikūros skatinimo programa globalioje medijų aplinkoje ir globalizacijos iššūkių akivaizdoje galima tik kaip koncentruota valstybės politika ir tautos bei visuomenės pritarimo sulaukusi valstybės plėtros strategija (Rubavičius V. 2011). Tokios strategijos esminis bruožas – gebėjimas skatinti piliečius sąmoningai kūrybinei veiklai, kuri tarsi savaime stiprintų nacionalinį tapatumą ir nacionalinę jauseną, o sykiu ir aktyviai skleistų kūrybinės veiklos apraiškas Europoje.

### 3. ŠIUOLAIKINIŲ STRATEGINIO VALDYMO PRINCIPŲ PRIELAIDOS

#### 3.1. Globalizacijos spaudimo taškai ir naujos valdymo paradigmos poreikis

Globalizacijos procesų ir besiformuojančios tinklaveikos visuomenės sukuriamas ryšių internacionalizacijos ir tarpusavio priklausomybių potencialas teikia žmonėms daugybę naujų galimybių, tačiau tuo pat metu sukelia įvairias reakcijas, tarp jų – ir žmonių pasipriešinimą (Lubbers R., Koorevaar J. 1999, p. 173). Galimybė kurti daugialypius ryšius globaliu mastu, viena vertus, *išlaisvina* žmones, prekes, simbolius ir valstybes iš jų geografinio konteksto, tačiau, kita vertus, palieka žmones pavieniui. Šiandien žmonių pilnutinai nebesaugo valstybių sienos, o valstybės nebegali būti tikros dėl savo, kaip tūkstantmečius gyvavusių struktūrų, natūralaus tęstinumo. Būtent žmonių ir valstybių reakcijos į globalizacijos procesus, atspindinčios esamų valdymo mechanizmų trūkumus naujos eros akivaizdoje, kuria prielaidas kokybiškai naujai – holistinei – strateginio valdymo paradigmai.

Informacinių ir komunikacijos technologijų (toliau, IKT) poveikis žmonių mobilumui ir sąveikų potencialui toks didelis, kad *technologijų revoliucija* sukūrė prielaidas *socialinei revoliucijai* ir lemia paradigminę visuomenės kaitą iš industrinio kapitalizmo į post-industrinę visuomeninių santykių realybę. Beprecedentės IKT plėtotės kontekstas kartu su rinkos ekonomikos plėtra, masinio vartojimo ir masinių pramogų atsiradimu sukūrė prielaidas neoliberaliosios ideologijos išsigalėjimui. Kaip minėta (žr. 2.2. skyrių), pastaruosius keletą dešimtmečių ši ideologija buvo VPS ašis, tačiau liberalioji demokratija, kurios variklis – tolesnis pasaulio rinkų išlaisvininimas, globalizacijos sąlygomis nebekuria prognozuojamų, stabilių ir ilgalaikių sąlygų valstybių strateginei plėtrai. Nors neoliberalizmo ideologija gali būti vertinama kaip globalizacijos varomoji jėga, ne visos globalizacijos pasekmės buvo geidžiamos liberaliose Vakarų visuomenėse. Pavyzdžiui, vadinamosios *gerovės valstybės* koncepcija, kuri didžiąja dalimi ir buvo Vakarų pusrutulio valstybių plėtos strategijų siekiamybė, susidūrė su rimtais iššūkiais jau XX a. 6-ajame dešimtmetyje. Tuo tarpu, pavyzdžiui, 2013 m. pavasarį Švedijos sostinės pakraščiuose, kuriuose daugiausia telkiasi kitataučiai imigrantai, kilusios masinės riaušės, išvirtusios net į „gerovės valstybės“ simbolių – nemokamų vaikų darželių bei mokyklų – niokojimą, atspindi net ir paties pažangiausių valstybės organizavimo modelių pažeidžiamumą globalizacijos kompleksinių pasekmių akivaizdoje. Kaip pažymi Lubbers R. ir Koorevaar J. (1999), neoliberalizmas gali būti vertinamas kaip viena svarbiausių globalizacijos priežasčių ir varomųjų jėgų, tačiau tai nereiškia, kad visos globalizacijos pasekmės buvo ar yra įtrauktos į neoliberalistų strateginę darbotvarkę (p. 176). Valstybių sienos prarado ankstesnę reikšmę, daugeliu aspektų susilpnėjo ir pati valstybė. To nebuvo neoliberalistų planuose.

Lubbers R. ir Koorevaar J. (1999, p. 179) išskiria keletą esminių globalizacijos iššūkių arba *spaudimo taškų*, kurie lemia visuomeninių santykių transformaciją ir kuria prielaidas holistinei valdymo paradigmai bei tradicinės moderniosios Didžiosios strategijos konvergencijai VPS linkme:

*pirma*, globalizacija sukūrė valstybių *demokratinio valdymo deficitą*. Veikdamos pagal neoliberaliosios ideologijos logiką, valstybės iš *neokeinsistinių* visuomenės gerovės



sergėtojų transformavosi į neoliberalias tarptautinio privataus kapitalo prižiūrėtojas, besirūpinančias nuosavybės teisių apsauga, tarptautinio nusikalstamumo prevencija ir t.t. Valstybės susigrąžina šiek tiek galios, perleisdamos dalį suvereniteto tarptautinėms struktūroms. Tačiau tarptautinės politikos efektyvumas vis dar menkas dėl didelių skirtumų valstybių politikose, ekonomikose, kultūrose. Be to, pats tarptautinės politikos procesas savo prigimtimi nėra demokratiškas – tarptautinės organizacijos nėra demokratiniais keliu išrinktos institucijos, o nacionaliniai parlamentai turi teisę vetuoti tarptautinius susitarimus. Taigi dėl globalizacijos sumažėjo tiek valstybių politinė valia, tiek ir galimybės demokratiškai valdyti. Tuo tarpu tarptautinės demokratijos institucijos – vis dar silpnos.

*Antra*, globaliame pasaulyje atsirado naujų saugumo dilemų. Tarptautinė bendruomenė nesugeba išspręsti silpnų/žlugusių (angl. *failed/collapsed*) ir kai kurių kitų (pvz., islamo fundamentalistų kontroliuojamų) valstybių daugialypių problemų bei konfliktų. Plinta tarptautinis nusikalstamumas, kurį skatina skurdas ir komunikacijos technologijų plėtra. Globalizacijos sparta lėmė, kad valstybės suverenitetas nebegerai apsaugoti nuo tarptautinės bendruomenės intervencijos, tačiau tuo pat metu nėra apibrėžta, koku teisiniu, vertybiniu ar kitu pagrindu remdamasi, tarptautinė bendruomenė gali kištis į valstybių gyvenimą.

*Trečia*, globalizacija itin padidino socialinį deficitą ir atskirtį. Globalizacijos teikiamomis galimybėmis gali pasinaudoti tik išsilavinimą, socialinius įgūdžius ir laisvą prieigą prie darbo ar kapitalo rinkų turintys asmenys. Didelė dalis žmonių šia prasme vis dar gyvena atskirtyje. Pavyzdžiui, dauguma Afrikos valstybių nepajėgios dalyvauti globalioje ekonomikoje. Tiek Vakarų pusrutulio, tiek neturtingų valstybių visuomenės vis labiau pastebi šiuos skirtumus ir tai kelia įtampą abejose stovyklose.

*Ketvirta*, globalizacijos procesai sukėlė neregėtą neigiamą poveikį aplinkai (biologinės įvairovės nykimas, klimato atšilimas, valstybių sienas įveikianti tarša, nesaugus maistas, ligos ir t.t.). Nacionalinės vyriausybės nepajėgios kovoti su aplinkos tarša pavieniui, tačiau sudėtinga įgyvendinti tarptautines aplinkosaugos programas dėl valstybių skirtingų politinių ir ekonominių interesų.

Turint galvoje aukščiau įvardytus iššūkius, galima būtų daryti prielaidą, kad pasaulis pralaimi dėl globalizacijos. Kita vertus, globalizacijos procesai nėra imanentiški, formą ir turinį jiems suteikia žmonės. Piliečiai reaguoja ir priešinasi įvairiems socialiniams procesams ir tokiu būdu formuoja globalios socialinės raidos kryptį. Apibendrinant įvairių valstybių piliečių atsako į neigiamus globalizacijos procesus formas, galima išskirti keletą tendencijų, kurios svarbios, projektuojant kokybiškai naują holistinę VPS paradigmą. Atsakdami į globalizacijos procesus, žmonės priešinasi:

- *masinės kultūros globalizacijai*, akcentuodami savo šaknis ir lokalius identitetus;
- technologijų ir *ekonomikos primatui*, iš naujo atrasdami emocijas ir dvasines vertybes; *universaliam materializmui*, akcentuodami nematerialias vertybes;
- *valstybių nacionalinio suvereniteto delegavimui* (į viršnacionalinį lygmenį), reikalaudami stipresnių nacionalinės valstybės institucijų ir valdžios decentralizacijos į regionus; globalizacijos pasekoje stiprėjančiam *nesaugumo jausmui*, reikalaudami atsiriboti nuo *kitų/svetimų* (kitų šalių gyventojų, pabėgėlių, kitų šalių investicijų, produktų ir pan.);
- *ekologinei degradacijai*, formuluodami alternatyvias vertybes ir veiksmų programas, grindžiamas darnios plėtros principais (Lubbers R., Koorevaar J. 1999, p. 180).



Šios piliečių reakcijos palaipsniui kristalizuojasi į institucines formas. Pavyzdžiui, dvasinių vertybių poreikį atliepia seni ir nauji religiniai judėjimai; kovotojai už vertybes prieš materializmą buriasi į NVO ir naujus socialinius judėjimus; ksenofobijos retorika randa atgarsį valstybių politinių partijų programose ir t.t. Piliečiai tapo aktyvesni ir įgijo naujų galios svertų per IKT. Šiuolaikinė globali tinklaveikos visuomenė – tai vadinamoji „e-laiškų visuomenė“ (angl. *e-mailing society*), gebanti save sparčiai mobilizuoti IKT pagalba. Dėl didesnių techninių galimybių paskiriems individams daugėja galimybių dalyvauti pasaulio politikoje, didėja NVO svarba. Padidėjęs žmonių aktyvumas kuria prielaidas naujai valdymo santykių dinamikai.

Globalios TNK taip pat ėmė skirti daugiau dėmesio socialiniams ir ekologiniams verslo aspektams. Iš dalies tai lemia vadinamosios *minくštosios tarptautinės teisės* normų plėtra. Tarptautinių organizacijų galia paveikti nacionalines politikas išlieka gana menka ir daugiausia siejama su tokiomis sritimis, kaip prekybos apribojimų mažinimas, tačiau stambios verslo struktūros, siekdamos išlaikyti teigiamą įvaizdį globalioje visuomenėje, vis dažniau reaguoja net ir į teisiškai neįpareigojančias tarptautinės bendruomenės rekomendacijas. Verslas (bent formalia prasme) ėmė skirti daugiau dėmesio *viešosioms vertybėms* (tokioms kaip aplinkosauga, dialogas su vietos bendruomenėmis, bendruomenių įtraukimas, priimant sprendimus ir pan.), baimindamiesi NVO, kurios turi galios mobilizuoti visuomenę ir politikus. Pavyzdžiui, draudimo kompanijos ir bankai paskolas palankiau teikia įmonėms, kurios yra *draugiškos aplinkai*, nes tokių įmonių rizikos kaštai mažesni. Pačios TNK pastebėjo, kad vadinamoji *eko-efektyvumo* strategija gerina produktų ir paslaugų kokybę ir kuria pridėtinę vertę ilguoju laikotarpiu. TNK įtraukia socialines ir aplinkosaugos normas į verslo strategijas, tai atsispindi jų strateginėse misijose, veiklos ataskaitose ir t.t.

Globalizacijos iššūkiui reikalauja ne tik aktyvesnio pilietinės visuomenės ir stambaus verslo įsitraukimo į globalių problemų sprendimą, bet ir nacionalinių valstybių legitimumo bei efektyvumo stiprinimo, t.y. - *demokratijos stiprinimo* nacionaliniu ir tarptautiniu lygiu. Tarptautinių struktūrų stiprinimas ir regionalizacija bei tarptautinės teisės plėtra didina globalios visuomenės valdymo efektyvumą, tačiau svarbiausia sąlyga kokybiškai naujos strateginio valdymo paradigmos formavimuisi – minėtų valdymo grandžių įtrauktis, sąveika bei sinergija. Būtent *dalyvavimo ir valdysenos dinamika* tarp valstybių, pilietinių visuomenių (bei jas atstovaujančių NVO) ir verslo struktūrų sudaro kokybiškai naujos strateginio valdymo paradigmos pagrindą. Toks valdymas negali pakeisti nacionalinių vyriausybių valdžios, bet yra svarbus papildomas instrumentas, realizuojant globalios tinklaveikos visuomenės socialines reikmes bei aplinkosaugos vertybes. Ši dinamika, kuri tampa vis aktualesnė, siekiant atremti globalizacijos iššūkius, nurodo kryptį link būsimos simbiozės tarp nacionalinių vyriausybių, verslo ir pilietinių visuomenių. Nacionalinės vyriausybės tokioje sistemoje apibrėžia žaidimo taisykles ir veikia kaip arbitras, saugantis globalios visuomenės saugumą. Pilietinė visuomenė tiesiogiai ir netiesiogiai realizuoja visuomenines ir aplinkosaugos vertybes, darydama spaudimą verslo struktūroms ir vyriausybėms bei ugdydama žmonių sąmoningumą. Stambusis verslas vis labiau įsisąmonina, kad netikslinga tikėtis pelno ilgalaikėje perspektyvoje, ignoruojant socialines ir ekologines vertybes, kurios sudaro dabartinių verslo įmonių vidaus ir išorės aplinką. Visos aukščiau išvardintos aplinkybės lemia kokybiškai naujų – holistinių – strateginės plėtos valdymo parametrų, kurie atspondėtų šiuolaikinę strateginę aplinką, poreikį.

### 3.2. Darni plėtra – strateginio mąstymo paradigma kolektyviniams veiksams

Holitinės strateginio valdymo paradigmos principus atliepia *darnios plėtros* koncepcija (angl. *Sustainable Development*). Kaip pažymi Lubbers R., Koorevaar J. (1999), ši koncepcija skatina žmones ir institucijas mąstyti toliaregiškai, visuomeniškai ir holistiškai (p. 183).

Darnios plėtros idėja pirmą kartą suformuluota dokumente *Mūsų bendra ateitis* (angl. *Our Common Future*), kurį parengė Pasaulinė aplinkos ir vystymo komisija (Brundtlando komisija) 1987 metais. Šiame dokumente darna apibrėžta kaip dabartinės kartos poreikių tenkinimas, neaukojant būsimų kartų poreikių [9]. Tai reiškia, jog darni plėtra palieka ateities kartoms pakankamai išteklių kokybiškam gyvenimui. Pagrindiniai elementai siekiant šio tikslo – strateginis planavimas bei kuo didesnio skaičiaus žmonių dalyvavimas šiame procese. JT Aplinkos ir plėtros konferencijos Rio De Ženeire, Brazilijoje, 1992 m. metu parengtas dokumentas *Darbotvarkė XXI* [1] padėjo fundamentalius darnios plėtros koncepcijos pamatus. Šioje darbotvarkėje pirmą kartą nubrėžtos darnios plėtros strategijos (toliau – DPS) įgyvendinimo gairės, o valstybės kviečiamos rengti DPS, įtraukiant į šį procesą kuo didesnę dalį visuomenės. Pirmosios valstybės, parengusios nacionalines DPS 1990 m. – Jungtinė Karalystė, Suomija ir Airija. Nors dalyje pasaulio valstybių dar iki to laiko buvo vykdoma aktyvi aplinkosaugos politika, ji neišsėmė viso darnios plėtros koncepcijos turinio, nes neatliepė svarbiausio JT iškelto tikslo: siekti koordinuoto, kuo daugiau dalyvių į procesą įtraukiančio, nenutrūkstamo minčių bei veikslių proceso, įgyvendinant ekonominius, aplinkosaugos ir socialinius tikslus subalansuotu ir integruotu būdu. Dėl to 1997 m. vadinamojo JT Rio+5 susitikimo metu nutarta rekomenduoti, jog DPS parengtų visos pasaulio valstybės iki 2002 m.

Prie darnios plėtros idėjų sklaidos netruko prisidėti ir kitos tarptautinės organizacijos, valstybės bei NVO. 2001 m. Giotenburgo ES Vadovų Taryba pakvietė ES valstybes nares parengti nacionalines DPS. 2006 m. birželį ES Taryba patvirtino atnaujintą ES DPS. Tai suteikė papildomą impulsą, ypač – naujosioms, 2004 m. įstojusioms ES narėms – parengti nacionalines DPS. Siekiant institucionalizuoti ir globaliu lygmeniu įtvirtinti visuotinę darnios plėtros koncepciją, JT kartu su Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (EBPO) parengė gaires DPS rengimui. Šios gairės apibūdina darnią plėtrą kaip globalų tęstinį strateginį dialogą, kuris apima formalaus planavimo ir inkrementinio mokymosi aspektus. Teigiama, jog strateginis mąstymas globalizacijos sąlygomis reiškia plėtros vizijos kūrimą, remiantis konsensuso paieškos, efektyvumo ir tęstinumo principais; tikslų ir įgyvendinimo priemonių nustatymą bei nuolatinį įgyvendinimo proceso monitoringą, siekiant suaktyvinti mokymosi procesus. Kur kas svarbiau nei visų tikslų įgyvendinimas tokiu atveju yra mažų žingsnelių tęstinumo užtikrinimas, vedantis link darnios plėtros principų įgyvendinimo. DPS nukreipta ne į statiškų planų įgyvendinimą, o į operatyvios ir adaptyvios, gebančios nuolat persikurti ir atsinaujinti valdymo sistemos kūrimą. Apskritai, DPS rengimo gairės akcentuoja procedūrinius ir institucinius iteracinės valdysenos aspektus, kuriuose vis didesnę reikšmę įgyja tinklinio pobūdžio struktūros ir veikimo metodai.

Darnios plėtros politikos sklaidai globaliu mastu svarbi Europos darnios plėtros tinklo [13] veikla. Šis tinklas palengvina keitimąsi gerąja praktika ir patirtimi. ESDN interneto svetainėje pateikiama daugybė informacijos ir metodinės medžiagos, padedančios siekti

darnios plėtros tikslų. Tinklas savo veiklą pradėjo 2002 m., šiuo metu stebėtojo teisėmis jame dalyvauja ES Komisija. Sujungęs daugelio tyrimų išvadas, ESDN pateikė svarbiausius principus ir valdymo iššūkius, į kuriuos turi būti orientuojamos tarptautinių organizacijų ir valstybių DPS (žr. 4. lentelę).

3 lentelė. Darnios plėtros strategijos valdymo iššūkiai

Principas	Valdymo iššūkiai darnios plėtros strategijoms (angl. <i>Governance challenges of Sustainable Development strategies</i> )
1) Ilgalaikė vizija ir strateginiai tikslai	DPS turi apibrėžti ilgojo laikotarpio darnios plėtros viziją, o pastaroji įgyvendinama per strateginius tikslus.
2) Politinių jėgų įsipareigojimas dėl vizijos tęstinumo	DPS įgyvendinimo tęstinumą turi remti valstybės vyriausybė, svarbiausios politinės partijos ir kiti svarbiausi politikos subjektai.
3) Horizontali integracija	Turi būti atsižvelgiama į ekonominės raidos, aplinkosaugos ir socialinius aspektus: pačiame DPS dokumente (pvz., nurodant teigiamus ir neigiamus minėtų trijų elementų sąveikos skirtingomis aplinkybėmis aspektus) ir DPS valdymo procese (pvz., įsteigiant tarpministerinius padalinius, atsakingus už DPS įgyvendinimą).
4) Vertikali integracija	DPS strategija turi derėti su valstybės prioritetais ir jų įgyvendinimu kituose valdymo lygiuose (pvz., ES, nacionaliniu/federaliniu, regioniniu, lokaliu).
5) Dalyvavimas	Į DPS rengimo bei įgyvendinimo procesą turi būti įtraukti suinteresuotų grupių atstovai, socialiniai partneriai.
6) Įgyvendinimo gebėjimų stiprinimas	Siekiant DPS tikslų, turi būti numatyti: įgyvendinimo instrumentai su apibrėžta politine atsakomybe; tinkami instituciniai ir tarnautojų gebėjimai (bei jų stiprinimo priemonės).
7) Monitoringas, vertinimas ir strategijos atnaujinimas	DPS efektyvumas turėtų būti: <b>matuojamas</b> , atliekant nuolatinį monitoringą pagal DPS įgyvendinimo efektyvumo rodiklius (daugiausia – kiekybinius); <b>reguliariai vertinamas</b> (remiantis kokybiniais vertinimo kriterijais); monitoringo ir vertinimo <b>rezultatai turėtų būti naudojami</b> DPS atnaujinimo ir koregavimo procese, siekiant užtikrinti nuolatinį mokymąsi politikos formavimo ir įgyvendinimo procese.

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis European Sustainable Development Network informacija. [žiūrėta 2011-07-27]. <[www.sd-network.eu](http://www.sd-network.eu)>

Darnios plėtros, kaip globalizacijos sąlygas atliepiančio holistinio valdymo principo, plėtros logiką atspindi tai, jog darnios plėtros koncepcija, kuri anksčiau buvo siejama tik

su aplinkosaugos sritimi, gana sparčiai išsiplėtė ir į kitas politikos dimensijas. Šiandien ekologija neatsiejama nuo žmogiškosios darnos. Kaip pažymi Lubbers R. ir Koorevaar J. (1999), žmogiškoji darna referuoja į bazinius žmogaus poreikius – įveikti skurdą, neraštingumą, galiausiai – jaustis saugiai, t.y. gyventi be smurto ir karo. Minėti autoriai žmogiškosios darnos sąvoką siūlo analizuoti, skaidant ją į kelias dimensijas:

- *socialinė-ekonominė darna* bei lygios *dalyvavimo galimybės* (angl. *inclusion*) – reiškia teisingą dalyvavimo įvairiuose procesuose galimybių paskirstymą globaliu lygiu. Ilguoju laikotarpiu bendra ekonominė erdvė suponuoja prielaidas bendrai socialinei erdvei. Kadangi ekonominės sistemos tapo globalios, nelygybės problemos taip pat įgavo globalų mastelį. Dėl to visuomenė, kuri struktūriškai silpna ir neturi dalyvavimo globaliuose procesuose galimybių, traktuojama kaip nedarni; žemesniame valstybių valdymo lygmenyje naudojamas *bendruomenių darnos* terminas, kuris reiškia galimybę išsaugoti ir plėtoti lokalias bendruomenes, kaip savaiminę vertybę;
- *kultūrinė darna* – tai tolerancija daugiakultūriškumui. Visos kultūros traktuojamos kaip vienodai vertingos. Viena vertus, jos turėtų siekti būti atviros dialogui su kitomis kultūromis. Kita vertus, kultūros turi būti saugomos nuo hegemoninių lokalius identitetus deformuojančių įtakų;
- *institucinė darna* siejama su *gero valdymo* principais, kurie akcentuoja politinių, pilietinių ir verslo institucijų simbiozę bei poreikį puoselėti kiekvienos iš jų kokybę, remiantis bendraisiais demokratinio valdymo principais – skaidrumu, atskaitomybe ir integralumu (Lubbers R., Koorevaar J. 1999, p. 184-185).

Darnios plėtos koncepciją siūlytina naudoti kaip perspektyvią valdymo trajektoriją globalėjančios visuomenės strateginės plėtos organizavimui. Ji gali funkcionuoti kaip nauja paradigma globaliuose procesuose dalyvaujantiems ir prie jų valdysenos prisidedantiems veikėjams. Politika, verslas ir pilietinė visuomenė turi skirtingas užduotis ir skirtingas jų įgyvendinimo strategijas. Tačiau, siekiant atremti globalaus pasaulio iššūkius, šias grandis turi vienyti viena strateginė vizija ir bendri etikos principai. Visuotinė žmogaus teisių deklaracija, JT Chartija ir kiti tarptautinių organizacijų dokumentai, apeliuojantys į universalius vertybinius principus, skirti daugiausia valstybių tarpusavio santykių reguliavimui. Tuo tarpu darni plėtra galėtų veikti kaip normatyvinių orientyrų nustatymo ir sąmoningumo didinimo įrankis/pagrindas tiek politiniams, tiek ir nepolitiniams veikėjams. Ši nauja paradigma gali veikti kaip tarptautinės teisės plėtos katalizatorius, universalus principas bei *minkštosios teisės* rūšis.

Darni plėtra – tai kokybiškai nauja holistinė į ilgalaikę perspektyvą orientuota strateginio valdymo ir strateginio mąstymo paradigma. Paradigmos orientaciją į ilgalaikę perspektyvą lemia jos vizija užtikrinti gerovę ateities kartoms. Paradigmos holistiškumas sietinas su tuo, jog akcentuojamos ekologijos, socialinės ir saugumo problemos visuose visuomenių lygiuose – *nuo lokalaus iki globalaus*. Naujosios strateginio mąstymo paradigmos visuomeniškumas išreiškia siekį integruoti trijų globalios visuomenės strateginei raidai svarbiausių valdymo subjektų – valstybių, verslo struktūrų ir pilietinės visuomenės – pastangas vertinti jų priimamų sprendimų pasekmes visai žmonių bendrijai.

Globalizacija susilpnino valstybių galimybes tiesti viešąsias gėrybes ir spręsti kolektyvines problemas. Neoliberalizmas ir technologijų plėtos inspiruotas *hyper-materializmas* daugiausia dėmesio skiria ekonominio augimo skatinimui, rinkų dereguliacijai ir techno-

logijų plėtrai, o gyvenimo kokybės klausimai lieka nuošalyje. Tuo tarpu darnios plėtos paradigma daugiausia dėmesio skiria būtent gyvenimo kokybės trūkumams ir problemoms. Bendriausia prasme darnios plėtos paradigmos vizija yra *teisinga ir dalyvaujanti visuomenė*. Kaip pažymi Lubbers R. ir Koorevaar J. (1999, p. 185-186), skirtingos darnios plėtos dimensijos orientuotos į įvairius globalizacijos iššūkius ir kompleksinių problemų sprendimą:

- *žmogiškoji darna* nukreipta į saugumo deficito mažinimą;
- *aplinkos darnumo* priemonėmis siekiama mažinti aplinkosaugos deficitą;
- *socialinė-ekonominė, kultūrinė ir bendruomenių darna* siekia mažinti socialinį/višuomeninį deficitą (*socio-ekonominė darna* siekia ekonominio ir socialinio teisingumo, *kultūrinė ir bendruomenių darna* koncentruojasi į teisingumo siekius lokaliame lygmenyje ir skatina individų dalyvavimą lokaliuose bendruomenėse).
- *institucinė darna* siekia politinių institucijų *gero valdymo*, kurį užtikrintų skaidrumo, atskaitomybės ir korupcijos prevencijos principai.

Vadinamąja universalia etika grindžiama darnios plėtos koncepcija palaipsniui skina si kelią į pasaulio politiką. Šiame procese labai svarbus vaidmuo tenka NVO. Didelį darbą populiarinant darnios plėtos koncepciją nuveikė JT agentūros, pvz., Tarptautinė Gamtos Apsaugos Sąjunga (angl. *International Union for the Conservation of Nature*) parengė solidaržių deklaracijų šia tema, o JT agentūra Žemės Taryba (angl. *Earth Council*) bendradarbiauja darnios plėtos klausimais su viso pasaulio nacionalinėmis ir nevyriausybėmis struktūromis. Tokio bendradarbiavimo turinys labai platus ir apima tokius klausimus, kaip individų, mažumų teisės, gamtos apsauga ir t.t. Didžiausios kliūtys darnios plėtos paradigmos plėtotei – didelių valstybių prioritetams nacionaliniams (ypač – ekonominiams) interesams ir tvirtai įsišaknijusi neoliberalizmo bei technno-materializmo ideologija. Tarptautiniuose santykiuose darnos paradigma kviečia valstybes ir tarptautines organizacijas spręsti globalias problemas, naudojantis tokiomis priemonėmis kaip:

- valstybių derybos (pirmenybė minkštosios galios instrumentams, o ne karinei galiai);
- vadinamųjų Šiaurės ir Pietų pusrutulių partnerystė;
- kompromiso kultūra ir naujų veikėjų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesus;
- balanso tarp ekonomikos plėtos ir dėmesio aplinkosaugai užtikrinimas.
- Tarptautiniuose santykiuose darnios plėtos koncepcija implikuoja šiuos principus:
- tarptautinės politikos sprendimų priėmimo procese dalyvauja ir didelės, ir mažos valstybės;
- partnerystė – svarbiausias tarptautinių santykių kūrimo instrumentas;
- didesnis dėmesys aplinkosaugai;
- valstybių ir tarptautinės bendruomenės intervencija, reguliuojant globalias rinkas ir švelninant globalaus kapitalizmo pasekmes labiausiai pažeidžiamoms visuomenių grupėms. Vyriausybių, tarptautinių organizacijų ir NVO užduotis – skatinti globalių rinkų dalyvius priimti domėn aplinkosaugos ir socialinius prioritetus.

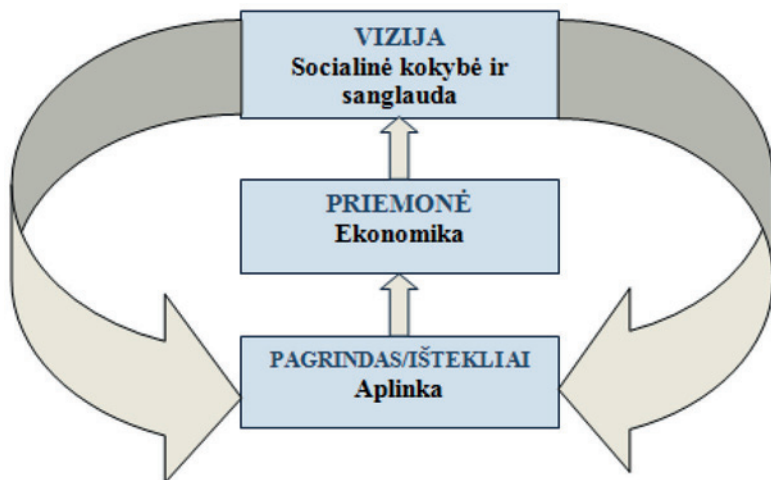
Nekontroliuojama liberalių rinkų plėtra veda šiuolaikinį pasaulį link susinaikinimo. Dėl to pasirinkimas eiti darnios plėtos keliu yra ne tik moralus, bet ir racionalus. Darnios plėtos paradigmą galima vertinti kaip tam tikrą valstybės vidaus ir išorės aplinkos simbiozę – tai ateities VPS projektavimo ir įgyvendinimo pagrindas. Čia pat pažymėtina, jog siekiant tolesnės darnios plėtos principų sklaidos globaliu mastu, reikalinga Bretton

Woods sistemos institucijų (PPO, Pasaulio Banko ir kt.) veiklos principų korekcija. Pasaulio bankas jau ėmėsi savo misijos ir veiklos strategijų perkūrimo, suderinant juos su darnios plėtros paradigma; PPO taip pat aktyviai diskutuojama dėl galimybės vykdyti gilesnį dialogą tarp prekybos ir aplinkosaugos politikos. Darnios plėtros paradigmam būtina ir kokybiškai nauja viešojo sektoriaus strateginio valdymo koncepcija (žr. 3.5 skyrių).

### 3.3. Darnios strateginės plėtros principai

Darni plėtra operacionalizuojama ir į strateginio valdymo subjektų strateginį diskursą integruojama įvairiais pjūviais, nes iki šiol nėra vieningo darnios plėtros tyrimo instrumentarijus. Vienas populiariausių – skirstyti darnios plėtros sąvoką į tris probleminius blokus: aplinka, ekonomika ir socialinė sritis bei grupuoti atskirų visuomenės veiklos sričių strateginę plėtrą pagal sąsajas su vienu iš šių probleminių blokų. Dažnai pateikiamas toks minėtų darnios plėtros elementų santykis [27]:

- visuomenės kokybė ir sanglauda (socialinis aspektas) – darnios plėtros strateginė vizija.
- ekonomika – priemonė siekiant darnios plėtros;
- švari aplinka – darnios plėtros pagrindas (bet kartu ir darnios plėtros savitikslius, nes visos darnios plėtros strateginio ciklo grandys galiausiai grįžtamuojų ryšiu turi stiprinti darnios plėtros pagrindą, t.y. tausoti aplinką) (žr. 9 pav.):



Šaltinis: sudaryta autorės

9 pav. Darnios plėtros strategijos įgyvendinimas

Aplinka – darnios plėtros pagrindas. Globalizacijos epochoje tenkinti žmonių poreikius ir tuo pat metu mažinti žmonių veiklos neigiamą poveikį – didelis iššūkis, reikalaujantis naujų idėjų ir inovatyvių jų įgyvendinimo instrumentų. Aplinkosaugos tikslas – apsaugoti fizinę aplinką ir ekosistemų pusiausvyrą. Tam formuluojami labai plataus turinio uždaviniai (stabdyti pasaulio klimato atšilimo procesus; užkirsti kelią biologinės įvairovės

nykimui; riboti cheminių teršalų išleidimą; grįžti prie natūralių maistinių medžiagų ciklų ir t.t.). Aplinkos apsaugos, kaip darnios plėtros koncepcijos svarbiausio komponento, reikšmė akivaizdi: jei klimatas neteks dabartinės pusiausvyros, visi kiti strateginės raidos komponentai (ekonominės, karinės, politinės priemonės) bus beprasmingi.

Ekonominė plėtra tradicinėse industrinėse visuomenėse buvo vertinama kaip strateginis prioritetas, o aplinka – kaip priemonė (išteklių naudojimas), leidžianti įgyvendinti ekonomikos tikslus. Pabrėžtina, jog ekonominė gerovė – labai svarbus darnios plėtros aspektas. Ji leidžia siekti darnios plėtros vizijos įgyvendinimo – kovoti su skurdu, kurti darbo vietas, mažinti socialinę regionų atskirtį, rūpintis lygiomis galimybėmis, žmogaus teisėmis ir pan. Vis dėlto ne visos ekonominio augimo priemonės skatina darnią plėtrą. Palankiu darniai plėtrai gali būti laikomas tik toks ekonominis augimas, kurio poveikis aplinkai (lyginant su kitais galimais variantais) yra mažesnis. Ekonominė politika ir rinkos mechanizmai turi būti taikomi taip, kad skatintų darnią plėtrą. Šios paskatos turi būti įgyvendinamos visuose visuomenės lygiuose:

- stengiantis, kad investicijos tiek į valstybinių, tiek į privatų sektorių būtų pelningos;
- nukreipiant mokslinius tyrimus į žinias ir sprendimus darniai plėtrai palaikyti;
- įtakojant vartotojų sprendimus, skatinant tausoti aplinką [27].

Darnios plėtros paradigma skatina priimančios ekonominius sprendimus atsižvelgti į visus bet kokios veiklos kaštus, ypač – ilgalaikius poveikio aplinkai ir socialinius kaštus. Pagal darnios plėtros koncepciją tokie kaštai turėtų būti tiesiogiai atspindimi realiose rinkos kainose. To galima siekti fiskalinėmis priemonėmis, formuojant rinkas, kuriose paroduodamos aplinkosaugos prekės ir paslaugos. Prekyba apyvartiniais taršos leidimais pagal Kioto susitarimą – pastangų sukurti tokių rinkos instrumentų pavyzdys. Darnios plėtros koncepcijoje įtvirtintas principas *teršėjas moka* – esminis kriterijus nustatant mechanizmus, atspindinčius faktišką projekto išlaidas bei užtikrinant tokių išlaidų finansavimą.

Socialinis aspektas – darnios plėtros koncepcijos šerdis – siekiama projektuoti visuomenių raidą, atsižvelgiant į būsimų kartų poreikius. Pabrėžtina, jog siekti darnios plėtros dažniausiai suinteresuotos tik vadinamosios poindustrinės visuomenės, užsitikrinusios „fizinį“ saugumą, pasiekusios aukštą ekonominę gerovės lygį. Esminis darnios plėtros principas – ne agresyvi ekonominė plėtra (grįsta asmeniniais verslo interesais ir masto ekonomija), o sudarytos lygios teisės visų visuomenės narių plėtotei bei dalyvavimui visuomenės gyvenime. Socialinį darnios plėtros aspektą sudaro ir parama pilietinėms visuomenėms, kova su diskriminacija ir skurdu, užimtumo didinimas, visuomenės dalyvavimo skatinimas ir kt. Darni plėtra, kaip holistinį strateginio valdymo procesą organizuojantis principas, gali būti diegiama įvairiuose strateginio valdymo lygmenyse ir atlikti dvejopą vaidmenį: kaip visų projektų horizontalusis klausimas ir kaip atskirų projektų pagrindinis tikslas.

### 3.4. Viešojo valdymo reformos – atsakas į darnios plėtros poreikį

Daugelis valstybių strateginio planavimo ir valdymo reformų vykdomos siekiant tų pačių tikslų – efektyvumo, rezultatyvumo, viešųjų paslaugų kokybės ir, apskritai, viešojo sektoriaus institucijų veiklos gerinimo. Strateginio valdymo politiką ir praktiką formuoja idėjos, kurias lemia dominuojantis laikmečio naratyvas. Naratyvai apibrėžia konkrečios politikos fundamentalias problemas, tikslus, alternatyvių sprendimų lauką ir sumažina



kompleksiškumą, apibrėždami vertybinius bei institucinius kaitos parametrus. Strateginio valdymo srityje naratyvai kinta dėl institucijų praktinės patirties ir mokymosi.

Tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje strateginis planavimas ir valdymas buvo itin populiarus nuo XX a. 6-ojo iki 8-ojo dešimtmečio. Vėliau, verslo struktūroms ir valstybėms susidūrus su struktūrinėmis planavimo ir valdymo problemomis, pastebimas tam tikras nusivylimas strateginio valdymo metodikomis. Tačiau, kaip pažymi Mintzberg H., Ahlstrand B. ir Lampel J. (1998), jau XX a. paskutiniame dešimtmetyje įvykus fundamentalioms transformacijoms tarptautinių santykių srityje (daugiausia, dėl Šaltojo karo pabaigos ir Sovietų Sąjungos žlugimo) ryškus strateginio planavimo ir valdymo renesansas, siejamas su darnios plėtros prioritetais, ieškant kokybiškai naujų sprendimų globalizacijos keliamais iššūkiams. Dalies akademikų teigimu (Christensen T. et al. 2002; Jann W., 2002, 2003), administracinės reformos tapo vienu svarbiausių šiuolaikinių Vakarų valstybių iššūkių. XX-XXI a. administracinės, taigi ir strateginio valdymo, sistemos bei jų reformos siejamos su trimis stambiomis paradigmomis: *biurokratizmu*, *menedžerizmu* ir holistiniu *valdymu* (angl. *Governance*) (žr. 6 lentelę).

4 lentelė. Viešojo administravimo paradigmos

Laikotarpis	1920–1970	1980–1990	1990 – iki šiol
<b>Iššūkiai, lėmę paradigmos atsiradimą</b>	Viešosios tvarkos visuomenėje ir atskaitomybės valstybės institucijose trūkumas	Viešojo sektoriaus neefektyvumas	Globalizacija ir valstybės aplinkos kompleksiskumas
<b>Bendroji paradigma</b>	Biurokratija	Menedžerizmas	Valdymas (angl. <i>Governance</i> )
<b>Viešojo administravimo paradigma</b>	Klasikinė biurokratija („Viešasis administravimas“)	Naujoji viešoji vadyba	Naujasis viešasis valdymas (angl. <i>New governance</i> )
<b>Valstybės paradigma</b>	Aktyvi valstybė, gerovės valstybė (angl. <i>Welfare state</i> )	Minimalistinė valstybė (angl. <i>Lean state</i> )	Įgalinanti valstybė (angl. <i>Hollowed-out state, Enabling state</i> )

Lentelė sudaryta autorės, remiantis Steurer R. (2012).

Nuo XX a. 3-ojo iki 8-ojo dešimtmečio viešojo administravimo sektoriuje dominavo klasikinė M. Weberio teiginiais pagrįsta biurokratinė viešojo administravimo paradigma. Tai buvo inovatyvi alternatyva ankstesniais istorijos periodais patronažo, paveldėjimo ir asmeninio lojalumo principais grįstai valstybės tarnybai. Klasikinės biurokratijos naratyvas reiškė viešojo sektoriaus transformaciją iš amatininkystės į technikos ir mechanikos erą (Steurer R. 2012, p.5.). Naujoji viešoji vadyba (toliau NVV), paplitusi XX a. 8-ajame dešimtmetyje, kaip atsakas į tradicinės M. Weberio viešojo administravimo paradigmos neefektyvumą, siekė kaupti viešąjį administravimą nuo *biurokratizmo* link *menedžerizmo*. Klasikinė biurokratija pasisakė už *stiprią valstybę*, tuo tarpu menedžerizmas – už *minimalistinę*



lią valstybę (angl. *Lean state*) (Jann, 2002, 2003). Dalies mokslininkų teigimu, NVV koncepciją apibūdina jos susitelkimas į kalkuliuojamą efektyvumo didinimą, o ne strateginės politikos formavimą (Bevir M., Rhodes R., 2003). Svarbiausias NVV principas – efektyvumas, kurio siekiama kuriant konkurenciją viešajame sektoriuje. Tipiški NVV instrumentai – viešojo sektoriaus *marketizavimas* ir paslaugų rinkoje pirkimas (angl. *outsourcing*), valstybinių įmonių privatizacija, vyriausybinių įstaigų skaidymas ir išformavimas, kuriant paslaugų agentūras ir t.t. (Bevir M., Rhodes R., 2003). Dėl to, dalies mokslininkų teigimu (Jann W., 2002, 288), NVV ne sprendžia, o tik dar labiau paaštrina klasikinės biurokratijos problemą – skirtingų valstybės valdymo sričių atskirtį. Siekdamą paskirų agentūrų efektyvumo, NVV orientuota į organizacijų vidinių, o ne tarpinstitucinių problemų sprendimą. Ši paradigma skyrė per daug dėmesio menedžerizmo technikoms ir per mažai – vadybos proceso analizei (Jackson P. M., 2001, 20). Netgi Pasaulio Bankas, kuris stipriai rėmė NVV, savo 1997 ataskaitoje [22] pabrėžė poreikį skirti daugiau dėmesio ne išlaidų viešajame sektoriuje mažinimui, o viešojo sektoriaus institucijų veiklos kokybės gerinimui.

Iššūkį viešojo sektoriaus *marketizavimui* metė vadinamoji Naujojo viešojo valdymo (angl. *New Governance*) koncepcija. Čia hierarchinius ir į rinką orientuotus valdymo modelius siekiama pakeisti valdymo, kaip *tinklo*, koncepcija. Svarbiausi Naujojo viešojo valdymo postulatai – viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė ir stabilūs nehierarchiniai ryšiai su veikėjais, kurie tiesiogiai susiję su konkrečia viešąja problema ar klausimu (angl. *stakeholders*). Lyginant su NVV, Naujojo viešojo valdymo paradigma akcentuoja ne efektyvumą, kaip kaštų minimizavimą, įgyvendinant tikslus (angl. *efficiency*), bet efektyvumą, kaip tam tikrą mastelį, kurio siekiama, užsibrėžus konkretų tikslą (angl. *effectiveness*). Toks valdymas apibrėžiamas kaip vertybių, programų ir institucijų sistema, padedanti visuomenei tvarkyti savo ekonominius, socialinius ir politinius reikalus, naudojantis valstybės, pilietinės visuomenės ir privataus sektoriaus sąveika. Šiuo atveju prie valdymo prisideda trys veikėjai: valstybės institucijos, kurios sudaro atitinkamą politinę, ekonominę ir teisinę aplinką; privatus sektorius, steigiantis darbo vietas ir pilietinė visuomenė, kurianti prielaidas socialinei ir politinei sąveikai. Ši valdymo forma, kuriai būdingas gausnis piliečių dalyvavimas, subsidiarumas, skaidrumas, nešališkumas ir t.t., pastarųjų metų publikacijose įvardijama įvairiai: naujasis viešasis valdymas, geras valdymas, daugiapakopis/sąveikaujantis valdymas, korporatyvinis valdymas ir kt.

Naujojo viešojo valdymo paradigmos formavimąsi paskatino rinkos liberalizacija, demokratizacija ir informacijos bei ryšių technologijų plėtotė. Naujojo viešojo valdymo keratinis principas – valdžios, pilietinės visuomenės ir verslo sektorių sinergija. Naujojo viešojo valdymo koncepcija labiausiai siejama su (tarp)institucinių tinklų kūrimu, t.y. santykių ir sisteminių ryšių tarp valstybinių institucijų ir kitų veikėjų užmezgimu ir palaikymu, formuojant šiuos tinklus/klasterius konkrečių problemų ar išteklių pagrindu (Jervis P., Richards S., 1997, 13). Viešojo sektoriaus strateginis valdymas tinklų principu turėjo padėti spręsti kompleksines viešojo sektoriaus problemas, nes leido pritraukti svarbius išteklius iš institucijų ir kitų veikėjų, kurie tiesiogiai susiję su tam tikra problema. Tarp tokių išteklių – į sprendimų priėmimo procesą įtrauktų asmenų didesnis suinteresuotumas ir motyvacija, gilesnis problemos išmanymas (kaip pridėtinė sprendimo vertė, siejama su darnios plėtros principų įgyvendinimu).

Pažymėtina, jog ši – tinklo principu grindžiama viešojo administravimo ir strateginio valdymo prieiga – pastaruoju metu taip pat susilaukė kritikos. Skeptikai pažymi, jog nors

tinklai atveria viešąsias institucijas, padaro jas prieinamas didesniam skaičiui suinteresuotų institucijų ir veikėjų, pastarųjų dėmesys dažniausiai tebūna sutelktas į labai specifinę viešojo sektoriaus problemą, todėl sistemiskai negerina viešojo sektoriaus institucijų kokybės. Panašius argumentus pateikia ir valdžios decentralizacijos kritikai. De Vries M. S. teigimu (2000), nors pastaraisiais dešimtmečiais išsivysčiusiose šalyse pastebimos valdžios decentralizacijos tendencijos, kai kurios valstybės pirmenybę teikia centrinės valdžios iniciatyvoms (p. 193). Tai, kas buvo vertinama kaip pagrindiniai decentralizacijos pranašumai 1980-ųjų pabaigoje ir 1990-ųjų pradžioje, būtent – veiklos orientavimas į klientą (angl. *tailor-made*) galimybės, didesnis jautrumas vietos bendruomenių poreikiams, didesnės galimybės pilietiniam dalyvavimui ir, apskritai, efektyvesnis ir produktyvesnis viešųjų gėrybių ir paslaugų paskirstymas, dabar yra diskutuoti ni aspektai (De Vries M. S., 2000, p. 194).

Dalis autorių spartėjančios globalizacijos akivaizdoje vis dažniau pabrėžia *centralizacijos* pranašumus, kai būtina užtikrinti šalies vienodumą, garantuoti ir apsaugoti piliečių lygybę (Žilinskas G., 2006, p.61-87). Dažniausiai centralizacijos siekiama dėl galimybės suteikti geresnes paslaugas didesniam žmonių skaičiui ir pagerinti siūlomų paslaugų kokybę. Tokiomis aplinkybėmis, standartizacija ir biurokratija sudaro pagrindą viešųjų paslaugų valdymo struktūrai. Centralizuotai tikslų galima pasiekti mažesnėmis sąnaudomis. Kita vertus, vietos pareigūnai nedaug domisi „didžiąja“ politika ir aktyviai joje nedalyvauja. Be to, yra sričių, kur reikalingas platesnių nei vietinio lygmens žinių poreikis, gebėjimas matyti projektą valstybės ar tarptautiniame kontekste, todėl jie gali nesuvokti tam tikros politikos srities kompleksiskumo. Kaip nurodo Bevir M. ir Rhodes R. (2003), tinklai nekeičia administracinių institucijų sektoriinio pobūdžio, nes telkiasi aplink konkrečias problemas ir/ar žmones. Greičiau atvirksčiai, tinklai gali paskatinti konfliktus dėl valdžios institucijų dėmesio atskiriems visuomenės veiklos sektoriams. Tokiu atveju, daliai klausimų skiriama per daug laiko ir išteklių, o problemos, kuriomis mažiau domimasi (turinčios mažiau rėmėjų – vadinamųjų *stakeholder*’ų – visuomenėje) lieka pamirštos. Minėti prieštaravimai pabrėžia centralizacijos ir decentralizacijos derinimo poreikį šiuolaikinėse valstybėse.

Kaip pažymi Steurer R. (2012), visos ligšiolinės biurokratinės sistemos didžiąja dalimi implikavo politikų atskyrimą, o ne jų integraciją. Istorijos eigoje besiformavusi griežta darbo specializacija ir hierarchinė valdymo struktūra lėmė tai, kad viešasis administravimas buvo konstruojamas aplink tam tikras politikos dominijas, paskirus klausimus, ignoruojant su jais susijusius tarpsektorinius klausimus ir problemas (p. 4). Klasikinė biurokratija, griežtai atribodama politikos ir administravimo sritis, globalizacijos sąlygomis yra ribota. Visos trys ligšiolinės administravimo paradigmos siekė įvairiausių tikslų, išskyrus sektoriinių politikų integravimą strateginio valdymo procese. Tuo tarpu globalizacijos procesų logika reikalauja būtent holistinės strateginio valdymo prieigos, kuri leistų jungti atskirų viešojo sektoriaus sričių turinio bei valdymo elementus, siekiant valstybės institucijų, verslo ir visuomenės sinergijų tiek daugialypėse globalinėse erdvėse, tiek valstybės, jos regionų ar vietos bendruomenių lygiu.

Vadybos ir viešojo administravimo mokslas, apskritai, daugiausia dėmesio skiria strateginio valdymo, kaip politikos įgyvendinimo, t.y. administravimo – problematikai (tai grindžiama dar M. Weberio laikais įsitvirtinusia politikos ir administravimo atribojimo premisa), tačiau šiame darbe laikomasi nuostatos, jog įmanoma, o globalizacijos sąlygomis – netgi būtina – vienyti vadybos ir politikos mokslų įžvalgas, analizuojant šiuolaikinių

VPS prielaidas ir galimybes. Nuoseklus strategijos ir strateginio planavimo bei valdymo sąvokų apibrėžimas vienos disciplinos kontekste šiandien vargiai įmanomas, nes minėtos sąvokos ir jų turinys kinta lygiagrečiai su globalizacijos sąlygomis vykstančia socialinių, ekonominių, politinių ir kitų sistemų formų bei turinio plėtoje. J. Bryson (2009, p. 172) pateikia labai plačią strateginio valdymo sąvoką, pažymėdamas, kad strateginis valdymas – tai pažinimo kelias (angl. *the way of knowing*), kuris skatina strateginį veiklumą, mąstymą, tobulina sprendimų priėmimo procesus. Toks – holistinis – požiūris į strategijas ir strateginį valdymą plinta valstybių viešajame sektoriuje, nes esminė strateginio valdymo funkcija globalizacijos sąlygomis – ne politinių sprendimų administravimas, o viešosios vertės kūrimas. Dėl to vis aktualesnis tampa tarpdalykinis, holistinis požiūris į VPS.

Čia pat būtina pažymėti, jog šioje disertacijoje nesiekiami kurti naujų strateginio valdymo definicijų. Dalis mokslininkų (Domarkas V., 2011, 12) teigia, kad naujų sąvokų įvedimas tam tikra prasme yra mokslininkų „išradimas“, reikalingas tik tam, kad publikacijose lengviau būtų galima pagrįsti argumentus. Vis dėlto dabartiniu laikotarpiu daugelis autorių vengia kurti naujas sąvokas, o tiesiog akcentuoja svarbius strateginio valdymo raidos aspektus. Nagrinėjamos įvairios viešojo administravimo raidos problemos, siejant jas su globalizacijos iššūkiais, elektroninės valdžios plėtojimu, viešojo ir privataus sektoriaus partneryste, pilietinės visuomenės vystymu, valdymo inovacijomis, valdymo procesų skaidrumu ir kt. Akcentuojama (Domarkas V, 2011, 12), kad valstybė turi likti svarbi politinė institucija, o valstybių lyderiams keliamas uždavinys – modifikuoti valdžios vaidmenis, ieškant kuo geresnių viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo formų, kurios padėtų piliečiams geriau orientuotis neapibrėžtumo aplinkoje ir pasinaudoti globalizacijos teikiama galimybėmis. Šiame tyrime orientuojamasi į būtent tokią – tarpdalykinę – teorinių sąvokų naudojimo priėgą. Tokia koncepcija – universali, nes pagrįsta bendraisiais sistemų teorijos ir valdymo principais, integruoja vadybos, politologijos, transformacijų studijų įžvalgas, dėl to vertintina kaip patogus tyrimo instrumentas, leidžiantis kurti prielaidas holistiniam požiūriui į VPS formavimą ir valdymą. Siekiant efektyviai spręsti naujas strateginės plėtros problemas, kurias kelia globalizacijos iššūkiai, reikalinga holistinė viešojo administravimo priėga, leidžianti lanksčiai išnaudoti anksčiau aptartų trijų viešojo administravimo paradigmų stiprybes, atsižvelgiant į konkrečios strateginės problemos pobūdį. Tokia strateginio valdymo paradigma galėtų būti strateginė viešojo vadyba (toliau – SVV).

### **3.5. Strateginė viešojo vadyba – holistinio strateginio valdymo perspektyva**

Strateginė viešojo vadyba (angl. *Strategic Public Management*, toliau – SVV) – siekia integruoti ligšiolines viešojo administravimo paradigmas. Tai holistinis strateginio valdymo naratyvas. SVV tikslas – nekuriant naujų teorinių modelių, lanksčiai integruoti ankstesnių viešojo administravimo paradigmų instrumentus bei stiprybes, sprendžiant kompleksinius strateginio valdymo klausimus. Tai reiškia siekį sujungti klasikinio hierarchinio (biurokratinio), į rinką orientuoto (marketinginio) ir tinklais pagrįsto viešojo sektoriaus strateginio valdymo privalumus, siekiant minimizuoti minėtų paradigmų trūkumus (Steurer R., 2012, p.7).

Itin svarbu tai, jog SVV ištakos ir idėjinė platforma – darnios plėtros koncepcija. Tai atspindi viešojo administravimo ir strateginio valdymo teorijų raidą, prisitaikant prie globalizacijos sąlygų. Darnios plėtros koncepcija išplėtė skirtingų politikų integravimo są-

voką, tačiau iki šiol nebuvo pajėgi pašalinti viešosios politikos trūkumų, sietinų būtent su skirtingų politikų integravimu, planuojant valstybių strateginę plėtrą. Pažymėtina, kad politikos integravimas horizontaliu lygmeniu (tarp ministerijų ir įvairių žinybų) ir vertikaliu lygmeniu (tarp skirtingų valstybės valdymo lygmenų) yra vertinamas kaip svarbiausias žingsnis, valstybei ar organizacijai siekiant darnios plėtros (EPBO 2001, 2002). Darnios plėtros paradigma suponuoja prielaidas holistinei, visas valdymo sritis integruojančiai strateginio valdymo prieigai. Mokslininkai iki šiol dažniausiai tyrė skirtingų politikos sričių integravimo strateginio valdymo veiklose procesus, referuodami į paskirus politikos instrumentus, tačiau trūko platesnio pobūdžio tyrimų, kuriuose skirtingų politikos sričių integravimo procesai būtų tiriami kaip bendresnio pobūdžio viešojo administravimo naratyvai ar naujas gero valdymo paradigmatis pagrindas. Tokiu pagrindu ir galėtų būti SVV koncepcija, pasitelkianti holistinį vertinimą.

Globalizacija lemia tai, kad valstybės susiduria su kompleksinėmis, tradicinių sektoriinių ribas ir valstybių sienas peržengiančiomis strateginėmis problemomis (piliečių migracija, aplinkosauga, skirtingų tautybių piliečiai, terorizmas ir kt.) arba vadinamaisiais *sunskiais* (angl. *wicked question*) klausimais. Kaip pabrėžia Williams P. M. (2002), šiuolaikinės viešojo valdymo problemos peržengia tradicines juridikines, organizacines, funkcines vienos institucijos ribas, joms netinka standartizuoti sprendimai. Šia prasme skirtingų politikų integracija yra ir *sunki* problema (angl. *wicked question*), ir šios problemos sprendimas (p. 104). Daugelis tyrėjų teigia, kad iki šiol *sunkių* klausimų ir problemų sprendimui labiausiai tiko tinklų modelis, nes:

- tinklai teikia galimybių artikuliuoti problemos sprendimą platesniu mastu, įtraukiant daugiau su problema susijusių piliečių, remiantis gausesne informacija;
- tinklai teikia tarpinstitucinio bendradarbiavimo instrumentų, todėl tikėtina, kad jie geriau tarnaus tarpusavyje susijusių problemų sprendimui, nei į organizacijos vidaus problemas orientuoti modeliai, pvz. NVV;
- NVV skatinta valstybės institucijų konkurencija gali padidinti institucijų efektyvumą (angl. *efficiency*), tuo tarpu tinklai, būdami orientuoti į institucijų bendradarbiavimą, skatina rezultatyvumą (angl. *effectiveness*);
- tinklai bendrai vertinami kaip geriausia paradigma kompleksiško architektūrai, o „netvarkingos problemos reikalauja netvarkingų sprendimų“ (Rhodes R., 1997, 15).

Vis dėlto, kaip minėta, spartėjant globalizacijos procesams, tinklų paradigma nebėra pakankama suvaldyti viešojo sektoriaus strateginio valdymo problemų kompleksškumą. Tinklai konstruojami aplink konkrečias problemas (angl. *issue networks*), todėl netinka spręsti kompleksines tarpsektorines problemas. Vienas iš būdų įveikti tinklų sektoriinio pobūdžio ribotumus – išplėsti juos į kitus sektorius arba kurti naujus tarpsektorinius tinklus. Abi alternatyvos reikalauja aukštesnio lygmens viešojo sektoriaus institucijų dalyvavimo arba priežiūros. SVV būtent ir siekia jungti ne tik skirtingus valdymo lygmenis, bet ir vyriausybę koordinavimą bei priežiūrą su tinklų aktyvavimo funkcija. Tokie semi-hierarchiniai tinklai arba *heterarchinės* valdymo formos nėra visiškai savivaldūs, dėl to geriau tinka skirtingų politikų integravimui, nei savarankiški, bet tik aplink siauras problemas susitelkę tinklai (Kooiman J., 2000; Marinetto M., 2003; Davies J. S., 2002). SVV paradigma leidžia formuoti ir pritaikyti hibridines valdymo formas, atsižvelgiant į konkrečias problemas, kurias siekiama išspręsti. Kitaip tariant, SVV siekia pakylėti stra-

teginio valdymo praktiką šiek tiek aukščiau už vadinamąjį *kapanojimosi* procesą (angl. *muddling through*). Tam būtini ir klasikinės hierarchinės biurokratijos elementai, nes savo esme strateginis valdymas yra integruojantis procesas, nurodantis organizacijoms kryptį, prioritetus ir suteikiantis instrumentus, siekiant tikslų.

Šiandien vyksta paradigmė strateginio valdymo kaita, kuomet nuo sektorinių strateginio planavimo schemų pereinama prie lankstaus valdymo proceso. Tokio strateginio valdymo kontekste atskirtos ir viena nuo kitos izoliuotos sektorinės politikos praranda ankstesnę vertę. Strateginio valdymo procesai vis dažniau organizuojami persipinančių (angl. *cross-cutting*) kompetencijų pagrindu, plečiant tinklines institucijas bei struktūras, švelninant tradicinius hierarchinius santykius, priežiūros ir kontrolės įrankius keičiant poveikio vertinimo ir darbuotojų motyvacijos instrumentais. Tokiu būdu darnios plėtos koncepcija ir SVV, kaip priemonė, siekiant darnios plėtos vizijos įgyvendinimo, politikos planuotojus skatina pereiti nuo statiško žinių naudojimo prie nuolatinio mokymosi. Darnios plėtos sklaidai skirtuose tarptautiniuose forumuose ir tinklalapiuose [13] pabrėžiama, kad darni plėtra – tai globalus tęstinis strateginis dialogas, kuris apima formalaus strateginio planavimo ir inkrementinio mokymosi aspektus. Strateginis mąstymas globalizacijos sąlygomis reiškia plėtos vizijos kūrimą, remiantis konsensuso paieškos, efektyvumo ir tęstinumo principais, siekiant suaktyvinti mokymosi procesus. Darnios plėtos strategija nukreipta ne į statškų planų įgyvendinimą, o į adaptyvios, gebančios nuolat atsinaujinti strateginio valdymo sistemos kūrimą.

Pažymėtina, kad ESBO ir JT strateginės gairės, skirtos nacionalinėms darnios plėtos strategijoms [1] atspindi SVV principus. Vakarų Europos valstybių strateginio valdymo praktikoje taip pat gausėja SVV elementų – vis dažniau steigiami tarpministeriniai koordinavimo padaliniai, darbo grupės, taikomi tarpinstituciniai (angl. *cross-portfolio*) biudžeto principai, o tuo pat metu centralizuotai plėtojamos valstybių plėtos, nacionalinio saugumo, įvaizdžio strategijos ir pan. Nacionalinės darnios plėtos strategijos, kuriamos ir įgyvendinamos kaip evoliucinis tarpsektorinis procesas, o ne statiškas hierarchinis administravimas, taip pat bus vis svarbesnis SVV plėtos globaliu mastu elementas.

## 4. ŠIUOLAIKINĖS VALSTYBĖS PLĖTROS STRATEGIJOS TYRIMO METODOLOGIJA

### 4.1. Valstybės plėtros strategijos kokybinis vertinimo modelis

DS istorinės raidos apžvalga, politinių, ekonominių ir socialinių-kultūrinių kontekstų analizė bei išryškintos globalizacijos poveikio DS formai ir turiniui trajektorijos, kurios lemia tradicinės modernių laikų DS konvergenciją holistinės, globalizacijos tendencijas atliepančios VPS linkme, leidžia konstruoti šiuolaikinės VPS tyrimo metodologiją. Ji grindžiama ankstesnėse tyrimo dalyse pateiktų įžvalgų apibendrinimu:

- ekonominės, politinės, sociokultūrinės globalizacijos pasekmės lemia fundamentalius klasikinės DS formos ir turinio pokyčius: išsiplėtė DS subjektų ir objektų skaičius, pakito jų turinys. Jis šiandien siejamas ne su didžiųjų valstybių politinės galios projekcijomis, bet su kompleksiniu visų visuomenės sričių (politikos, ekonomikos, socialinės srities, kultūros) ilgalaikės plėtros valdymu.
- Dėl istorijos bėgyje fundamentaliai pakitusios valstybių strateginių išteklių struktūros, išsiplėtojusios valstybių įtakos instrumentų architektūros, DS šiandien perspektyvu tirti integruojant vadybos ir politologijos mokslų įžvalgas bei taikant VPS sąvoką. Ši sąvoka integruoja vadinamąjį „politologinį krivį“, kurį istoriškai yra įgijusi sąvoka DS, tačiau kartu išplečia DS aiškinimo ir analizės galimybes.
- Globaliame pasaulyje, kuriame politinių, ekonominių ir kultūrinių reiškinių plėtotę vis menčiau tevaržo teritoriniai atstumai ir barjerai, o visiems Vakarų pasaulio strateginiams subjektams formaliai galioja tos pačios strateginio konkuravimo taisyklės, grindžiamos liberaliosios demokratijos, rinkos ekonomikos, demokratinio multikultūralizmo nuostatomis, iš dalies niveliuojasi didžiųjų ir mažųjų valstybių strateginės pozicijos, siekiant konkurencinio pranašumo.
- Strategijų konkurencinio pranašumo svorio centras pasislinko nuo materialių išteklių link intelektualinės žiniomis grindžiamų ir jomis remiantis kuriamų strateginių pranašumų. Intelektinės veiklos, grindžiamos informacija, žiniomis ir jų pagrindu kuriamomis globaliu mastu konkurencingomis inovacijomis, suteikia galimybę ir mažoms valstybėms konkuruoti globaliu mastu. Dėl to mažos valstybės pirmą kartą istorijoje įgyja galimybę projektuoti savo plėtros strategijas globaliose erdvėse. Tokiomis sąlygomis išteklių kiekybė užleidžia vietą jų kokybei, o valstybės strateginių pranašumų generavimo esmine prielaida tampa strateginės plėtros procesų valdymo kokybė. Efektyvus valstybės plėtros strateginis valdymas tampa esminiu valstybės konkurencingumo veiksmu globalizacijos sąlygomis.
- Esminė prielaida šiuolaikinių valstybių išlikimui ir strateginei plėtrai – ankstesnių, modernybės epochai priskirtinų, sąvokų rekonstrukcija, sutelktis ir veržlumas siekiant tikslų. Aktyvumas, ilgalaikė kryptinga politinė valia, darnios plėtros imperatyvas, globaliai konkurencingai valstybės ekonominio valdymo modeliai, įsitinklinimo gebėjimai, kryptinga valstybinių tapatybių sklaidos ir įvaizdžio politika – tai globalizacijos logikos raktažodžiai, kuriuos turėtų atspindėti šiuolaikinės VPS. Tikėtina, jog inertiškos, pasyvios, ekonomiškai nekonkurencingos, neįtink-

lintos valstybės bei bendruomenės nesugebės išnaudoti globalizacijos teikiamų plėtros galimybių ir bus pasmerktos marginalizacijai globalizacijos teikiamų galimybių paraštėse.

- Valstybių plėtros strateginis valdymas – kompleksinis reiškiny. Išskiriami šie kokybiniai kriterijai, leidžiantys tirti šiuolaikinių VPS perspektyvumą globalizacijos sąlygomis:
  1. Globalizacijos varomųjų jėgų refleksija strateginiame diskurse.
  2. Valstybės plėtros strategijos struktūrinė subordinacija.
  3. Valstybės funkcionalumas globalioje tinklaveikos visuomenėje.
  4. Valstybės konkurencingumo modelis.
  5. Darni plėtra ir geras valdymas (strateginė viešoji vadyba).

Toliau kiekvienas iš šių kriterijų aptariamas detaliau.

**Globalizacijos varomųjų jėgų refleksija strateginiame diskurse.** Bene svarbiausias šiuolaikinės VPS kokybės ir efektyvumo matas – strateginės plėtros veiksmų pokyčių, kuriuos lemia globalizacija, refleksija strateginiame diskurse. Kitaip tariant, valstybė negali tikėtis strateginės plėtros rezultatų, jei jos strateginis diskursas grindžiamas pasenusiomis kategorijomis ir neatspindi šiuolaikinio pasaulio naujovių, kurios yra naujų galimybių, o taip pat ir grėsmių šaltinis. Globalizacija keičia valstybių strateginės plėtros prielaidas tiek *makro*, tiek ir *mikro* lygmenyje. Dėl pakitusių laiko ir erdvės parametrų kinta tarpvalstybinių santykių turinys ir forma, viršvalstybinių santykių pobūdis, galiausiai – valstybių visuomenių struktūra ir veikimo principai. Šių pokyčių bei juos lemiančių veiksmų refleksija – svarbi valstybės strateginės plėtros sąlyga. Tokia refleksija turėtų būti principinė nuostata, o ne statiškas tam tikrų veiksmų konstatavimas ar aprašymas, pavyzdžiui, paraidžiui nukopijuojant pažangesnių valstybių ar tarptautinių organizacijų strateginius dokumentus. Kitaip tariant, holistinis strateginis diskursas turėtų būti orientuotas į nuolatinį reagavimą bei prireikus – persiprogramavimą – autentiškai atliepiant kintančios aplinkos iššūkius. VPS turi būti pakankamai universali, kad atliktų įsitinklinimo globalioje erdvėje funkciją, o strategijos *žodyną* suprastų (atpažintų) užsienio partneriai ir kiti globalios visuomenės veikėjai. Šiuolaikinė VPS turėtų atspindėti svarbiausias globalizacijos varomąsias jėgas bei jų poveikį konkrečios valstybės strateginės plėtros galimybėms (pvz., tarptautinė migracija, terorizmas, tradicinių išteklių intelektualizavimas, inovacijų plėtra, dėmesys postmaterialioms politikos sritims, tokioms kaip klimato kaita ir kt.). Tuo pat metu konkrečios valstybės plėtros strategija turėtų būti pakankamai *unikali*, kad užtikrintų istorijos bėgyje susiformavusį vertybinį ryšį su jos piliečiais, atlieptų ir įtvirtintų specifinius plėtros iššūkius.

**Valstybės plėtros strategijos struktūrinė subordinacija.** VPS analizę tikslinga pradėti nuo šalies strateginių dokumentų. Dalis valstybių neturi parengusios ilgalaiškės raidos strategijų kaip vientiso formalaus dokumento. Tokiu atveju VPS istoriškai funkcionuoja politinių lygmeniu, o operacionalizuojama trumpo laikotarpio vyriausybės programose ir/ar sektoriniuose strateginiuose dokumentuose. Analizuojant šiuolaikines VPS, didžiausias dėmesys turėtų būti skiriamas šiems dokumentams:

- **valstybės Didžioji strategija** (jei tokia yra);
- **valstybės plėtros/pažangos strategija** – tai gali būti unikali ilgojo laikotarpio valstybės raidos programa (pvz. „Lietuva 2030“) arba nacionalinės plėtros strategija,



parengta orientuojantis į tam tikros tarptautinės organizacijos plėtros gaires (pvz., „Estija 2020“, parengta įgyvendinant „ES 2020“ strategijos tikslus);

- **valstybės nacionalinio saugumo strategija** – tradiciškai nacionalinio saugumo strategijos buvo siejamos su valstybių saugumu, jų plėtros kertiniais elementais ir neretai tapatinamos arba atitinka valstybių DS. Pastaruoju metu reikšmingai išsiplėtė ir pakito nacionalinio saugumo strategijų turinys. Pavyzdžiui, į nacionalinio saugumo orbitą pateko tokios, iš pirmo žvilgsnio su tradicinėmis nacionalinio saugumo projekcijomis nesusijusios, sritys kaip ekonominis, politinis, energetinis, kibernetinis, komunikacinis saugumas ir pan. Nacionalinio saugumo strategijos išlieka svarbus (o didelių valstybių atveju – dažnai svarbiausias) VPS tyrimo šaltinis, nes jose fiksuojami kertiniai valstybės funkcionalumo principai, jos vertybės ir ateities vizija, svarbiausios užsienio politikos kryptys ir pan.

Atliekant detalesnę analizę, verta analizuoti ir kitus strateginius dokumentus, ypač – užsienio politikos, ekonomikos plėtros, darnios plėtros strategijas bei kitas sektorines strategijas, pvz., švietimo ir aukštojo mokslo sistemos plėtros, inovacijų, žinių visuomenės, energetikos, regionų plėtros, aplinkosaugos, įvaizdžio ir kt.

Analizuojant strateginius dokumentus, būtina turėti galvoje, kad dalis jų tradiciškai yra įslaptinti, o plėtros strategijose deklaruojamos nuostatos detalios operacionalizuojamos žemesnio lygmens dokumentuose, kurie dažnai neprieinami viešai.

Kokybiškai parašyta ir globalizacijos procesų logiką atliepanti VPS yra niekinė, jei ji nevykdoma. Dėl to analizuojant konkrečios valstybės plėtros strategiją, būtina įvertinti jos struktūrinę subordinaciją. VPS gali būti pakankamai bendro pobūdžio, jei jos nuostatos detalios išdėstomos sektorinėse ar kitose horizontaliose strategijose bei trumpo laikotarpio strateginiuose veiklos planuose. Jei sektoriniai dokumentai dubliuoja ar nepakankamai aiškiai reglamentuoja VPS įgyvendinimo kryptis – VPS struktūrinė subordinacija yra menka. Kitaip tariant, visi valstybės strateginiai dokumentai turi vienu ar kitu būdu prisidėti prie VPS įgyvendinimo, nenukrypdami nuo jos nuostatų bei jų nedubliuodami, t.y. – integruoti valstybės strateginės plėtros diskursą. VPS kokybę atspindi ir jos vykdymo monitoringo mechanizmų veiksmingumas. Kiekviena VPS turi būti reguliariai peržiūrima, vertinamas joje iškeltų tikslų adekvatumas ir jų pasiekimo lygis, šalinami atsiradę trukdžiai, koreguojamos priemonės, vertinant pakitusią aplinką ir kitas aplinkybes. Šiame kontekste itin svarbus visų valstybės politinių jėgų sutarimas ir tvirtas palaikymas ilgalaičių valstybės prioritetų įgyvendinimui.

VPS struktūrinė subordinacija globalizacijos kontekste reiškia ir valstybės išmanumą organizuoti valstybės strateginę plėtrą holistiniu principu, integruojant skirtingų visuomenės veiklos sričių plėtros aspektus, ieškant jų sinergijų ir vengiant skaidyti plėtros politikas sektorialiu principu. Holizmo principais grindžiama šiuolaikinė VPS skatina verslo, mokslo, nevyriausybinį organizacijų ir viešojo sektoriaus sąveiką bei darnią plėtrą ir vengia dirbtinio minėtų sektorių atskyrimo.

**(Sub-kriterijus) užsienio politika.** Šiuolaikinės VPS tyrimo kontekste užsienio politika nebėra pats svarbiausias analizės klausimas. Vadinamosios modernybės epochos laikais valstybės DS didžiąja dalimi buvo tapati jos užsienio politikos strategijai ir buvo siejama su valstybės geopolitinėmis projekcijomis. Ambicijų užsienio politikos srityje tradiciškai turėjo didžiosios valstybės, disponuojančios tuo metu didžiausią strateginę reikšmę turėjusiais ištekliais: didele teritorija, gyventojų skaičiumi, karinėmis pajėgomis, patogia geo-



politine ir geostrategine situacija, stipriais sąjungininkais. Dėl to ir DS buvo beveik išimtinai didžiųjų valstybių pretogatyva. Globalizacijos epochoje mažos valstybės taip pat įgyja galimybę, o siekiant strateginės plėtros – ir būtinybę projektuoti savo VPS. Tokį pokytį lėmė strateginių išteklių struktūros transformacija: svarbiausi šiuolaikiniai strateginiai ištekliai, tokie kaip žinios, informacija, mokslo ir inovatyvių konkurencingumo modelių plėtotė tapo prieinami visiems, o tradiciniais galios santykiais grindžiama valstybės užsienio politika nebėra svarbiausias VPS komponentas. Nepaisant to, užsienio politika išlieka svarbus VPS analizės komponentas, leidžiantis identifikuoti valstybės savivoką globaliame ir regioniniame kontekste; jos geopolitinių tapatumų problemas bei gebėjimą/siekį jas spręsti. Galiausiai, valstybės užsienio politikos strategija leidžia nustatyti valstybės įsitinkinimo globaliose ar regioninėse erdvėse ambicijas bei potencialą. Globalizacijos sąlygomis užsienio politika retai vertinama kaip autonomiškas valstybės veiklos segmentas. Greičiau atvirkščiai – šalies vidaus ir užsienio politika vis dažniau vertinamos kaip dvi tos pačios monetos pusės. Užsienio politika padeda valstybei integruotis į internacionalizuotas struktūras, siekiant bendrų tarptautinės bendruomenės tikslų. Kartu užsienio politika leidžia valstybei siekti strateginės plėtros sinergijos efekto viršnacionaliniu lygiu.

**Valstybės funkcionalumas globalioje tinklaveikos visuomenėje.** VPS kokybę atspindi ir valstybės gebėjimas dalyvauti globalios tinklaveikos procesuose, viršvalstybinių lygmeniu įtinklinant nacionalinius strateginės plėtros prioritetus bei piliečių tapatybinius parametrus. Siekiant apibūdinti valstybės tinklaveikos gebėjimus, tiriama, kaip/ar valstybės strateginiame diskurse atsispindi globalios tinklaveikos visuomenės logika: aktyvus valstybės dalyvavimas tarptautinės politikos sprendimų priėmimo procesuose, siekiant ekstrapoliuoti valstybinius interesus ir tapatumus į globalias erdves, o savo piliečiams „nuleisti“ ir iškomunikuoti globalizacijos diktuojamus veikimo modelius. Kitaip tariant, valstybė, projektuodama nacionalinius tikslus, kartu įvertina jų perspektyvumą globalių erdvių mozaikoje. VPS kokybę atspindi valstybės gebėjimas rasti specifinių nacionalinės plėtros nišų globaliuose kontekstuose bei kurti regionines arba globalias formas (taip pat ir medijines), kurios skatintų valstybės ateities viziją atitinkančius politinius, ekonominius procesus (taip pat – vertybes ir tapatybes). Tam reikalinga rekonstruota/medijinė, o ne vien tradicinė (tautos vs. teritorijos ryšiais grindžiama) valstybinė tapatybė. Tapatybė(s) ir jų konstravimas bei valdymas globaliu mastu – vienas svarbiausių šiuolaikinės VPS komponentų (pažymėtina, kad klasikinei DS tapatybės klausimai nebuvo svarbūs). Šiuolaikinė VPS turėtų ugdyti piliečio gebėjimus pasitelkti globalinės kultūros industrijos produktus savo unikaliam pilietiniam tapatumui tvirtinti.

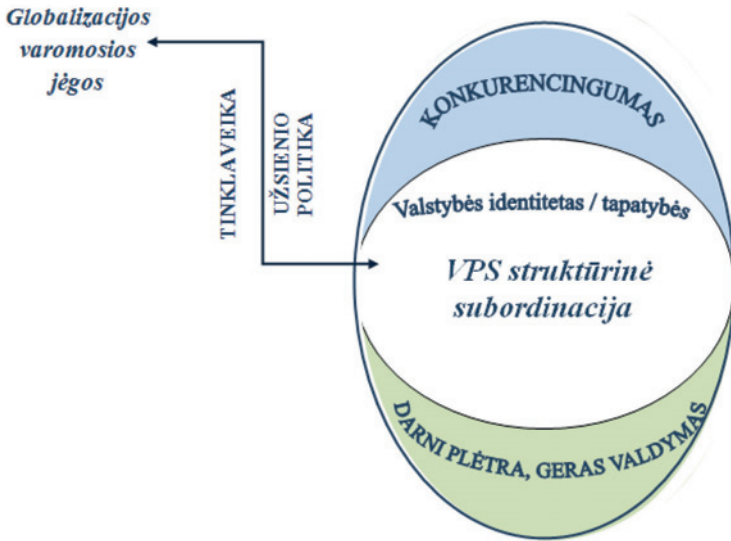
**Valstybės konkurencingumo modelis.** Globalizacijos epochoje konkurencingumą galima vertinti kaip esminę prielaidą mažų valstybių galimybėms siekti strateginės plėtros globaliu mastu. Globalizacijos logikai į pirmą vietą strateginių išteklių architektūroje iškėlus nematerialius išteklius (tokius kaip žinios, procesų inovatyvumas, valstybinių ir privačių struktūrų gebėjimas rasti plėtros nišas regioniniu ar globaliu mastu), pasaulio žemėlapyje ėmė gausėti „strategiškai svarbių žaidėjų“. Tokie veikėjai – daugiausia – mažos ir vidutinio dydžio valstybės (pvz., Pietų Korėja, Naujoji Zelandija, Malaizija, Singapūras, Taivanas, Honkongas, Borneo, Europoje – Airija, Skandinavijos šalys, Nyderlandai ir t.t.) netruko pasinaudoti globalizacijos teikiamomis galimybės padaryti nacionalinės plėtros proveržį, didinant valstybės konkurencingumą. Būtent konkurencingumo modelių įvairovė, kurią sukūrė globalizacijos veiksniai, lėmė VPS, grindžiamų labiau ekonominėmis,

o ne geopolitinėmis kategorijomis (pvz., Estija, Norvegija, Singapūras, iš dalies – Airija), plėtrą. Dalis valstybių (ypač – mažų) savo strateginiame diskurse vis dažniau apvarsto *auksinės provincijos* scenarijų, kaip perspektyvią plėtros kryptį globalizacijos sąlygomis. *Auksinė provincija* šiuo atveju reiškia valstybės pastangą siekti plėtros per konkurencingumo ir į(si)tinklinimo (inovacijų, tapatybių ir pan.) globaliose erdvėse didinimą, o ne aktyvų dalyvavimą užsienio politikos procesuose. Analizuojant valstybės konkurencingumo modelį, svarbūs tokie veiksniai kaip ekonomikos orientavimas į kūrybinio darbo vyrvimą, inovatyvius ir pasaulyje unikalius sprendimus, produktus bei paslaugas, sumanią specializaciją, gamybos tobulinimo prioritetus, lyginant juos su vartojimo siekais ir pan. Šiuolaikinių VPS įsitinklinimas globaliose erdvėse neatsiejamas ir nuo kokybiškai naujų žinių generavimo bei intensyvaus naudojimo, ieškant sinergijų valstybės išorės aplinkoje. Dėl to informacinės ir žinių visuomenės sukūrimas – būtina sąlyga valstybės konkurencingumo didinimo strategijai bei sėkmingam dalyvavimui globaliuose procesuose. Kitaip tariant, visuomenė (ar bent reikšminga jos dalis) turi būti paruošta aktyviai dalyvauti įsitinklinimo procesuose, o gebėjimas žaibiškai reaguoti į nuolat kintančias globalios aplinkos sąlygas (ižvelgiant tai, „kas bus svarbu ir konkurencinga rytoj“), tinkamai prie jų adaptuojant nacionalinį strateginės plėtros diskursą, tampa esmine prielaida valstybės konkurencingumo didinimui.

**Darni plėtra ir geras valdymas.** Darni plėtra ir jos principų kooptavimas į valstybės nacionalinės plėtros diskursą vertintina kaip tam tikras šiuolaikinės VPS antstatai ir grįžtamųjų ryšių tarp įvairių valstybės plėtros aspektų katalizatoriai. Darnios plėtros principai VPS atliepia globalizacijos procesų logiką ir valstybės pasiryžimą vykdyti strateginę plėtrą atvirumo pasauliui, o ne izoliavimosi principu. Kitaip tariant, darnios plėtros principų visuma VPS – pati savaime atspindi, jog valstybė išmano (reaguoja į) globalizacijos procesų raidos trajektorijas. Analizuojant darnios plėtros naratyvo įsitvirtinimą valstybės strateginiame diskurse, tiriama, ar valstybė savo strateginę plėtrą organizuoja remdamasi sisteminiu/tradiciniu veiklų organizavimo principu, ar orientuojasi į holistinę strateginio valdymo prieigą. Darni plėtra neatsiejama ir nuo strateginės viešosios valdybos principų taikymo valstybės valdyme, siekiant užtikrinti dalyvavimo ir valdysenos dinamiką tarp valstybės, pilietinės visuomenės ir verslo struktūrų (verslo struktūras, pvz., sėkmingų įmonių *prekės ženklus*, įvaizdžius, siekiama pajungti visos valstybės plėtros interesus). Darnios plėtros principais grindžiama visuomenė dalyvauja valstybės strateginės raidos procesuose, reaguoja į globalizacijos iššūkius (priešinasi demokratijos, socialiniam deficitui, aplinkos degradacijai), joje plinta nematerialios vertybės. Savo ruožtu, valstybė siekia atliepti visuomenės iššūkius dėl globalizacijos pasekmių, strateginiame diskurse ir valstybės valdymo praktikoje įtvirtindama darnios plėtros principus (lygios dalyvavimo galimybės, tolerancija daugiakultūriškumui, geras valdymas, korupcijos prevencija ir kt.). Globalizacijos sąlygomis pasireiškia kiekybinių ir kokybinių pokyčių sinchroniškumas globaliose ir lokaliuose geografinėse vietovėse bei virtualioje erdvėje. Tokiomis aplinkybėmis valstybė turėtų veikti kaip mediatorius, darnios plėtros principų pagalba užtikrinantis pusiausvyrą tarp globalių procesų įtakos nacionalinei valstybei bei šios valstybės nacionalinių interesų.

Žemiau pateiktame 10 pav. – holistinis šiuolaikinės VPS analizės modelis. Kokybiniai VPS vertinimo kriterijai tarpusavyje susiję tiesioginiais ir grįžtamaisiais ryšiais, t.y.

pokyčiai viename iš kriterijų gali suponuoti kaitą kituose valstybės strateginės raidos kintamuosiuose.



Šaltinis: sudaryta autorės

10 pav. Šiuolaikinės valstybės plėtros strategijos kokybinis analizės modelis

Analizuojant konkrečios VPS prielaidas ir perspektyvas, paranku naudotis 7 lentelėje pateiktais VPS kokybinių vertinimo kriterijų tyrimo klausimais. Išsami konkrečios VPS analizė reikalautų kompleksinių kiekvieno kriterijaus, o taip pat jų santykio ir sąsajų, tyrimų.

Pateiktas VPS kokybinis vertinimo modelis atliepia kokybiškai naujas valstybių strateginio valdymo sąlygas globalizacijos perspektyvoje. Jis holistiškai apima skirtingas valstybės veiklos ir pokyčių sritis, į kurias orientuojami strateginiai sprendimai. Modelis suteikia galimybę kompleksiskai tirti VPS vidinius ir išorinius *subjektus, objektus, dalykus* bei jų tarpusavio sąveikas globaliu, regioniu, valstybės ir lokaliu lygiu (plačiau apie VPS *objektus, subjektus ir dalykus* žr. 4.2. skyrių).

5 lentelė. Šiuolaikinės valstybės plėtros strategijos kokybiniai vertinimo kriterijai bei tyrimo klausimai

Kriterijus	Tyrimo klausimai
<b>1. Globalizacijos varomųjų jėgų refleksija strateginiame diskurse</b>	a) Ar valstybės strateginis diskursas atliepia globalizacijos dinamiką? (pakitusių laiko ir erdvės parametru, procesų tempo spartėjimo reflektavimas; inovatyvumas; tradicinių išteklių intelektualizavimas, unikalizavimas, dėmesys postmaterialioms politikos sritims ir grėsmėms; VPS universalumas vs. unikalumas ir kt.).

<p><b>2. Valstybės plėtros strategijos struktūrinė subordinacija</b></p>	<p>a) Ar VPS egzistuoja valstybės viešajame strateginiame diskurse? (ar valstybės elitas bei piliečiai „žino“ apie VPS/„sutaria“ dėl VPS poreikio ir turinio)?</p> <p>b) VPS forma (rašytinė/verbalinė; vieša/įslaptinta; koks dokumentas(-ai) laikomas(-i) VPS? (nacionalinio saugumo strategija; užsienio politikos strategija, valstybės plėtros strategija ir kt.);</p> <p>c) Ar VPS integruoja valstybės strateginės plėtros diskursą? Ar valstybės strateginio valdymo sistema nukreipta į VPS įgyvendinimą (sutelktis ir politinė valia siekiant ilgalaikių prioritetų įgyvendinimo, strategijos įgyvendinimo monitoringo mechanizmai, VPS adaptavimas prie kintančios aplinkos).</p>
<p><b>3. Valstybės konkurencingumo modeliai</b></p>	<p>a) Ar valstybės ekonomika grindžiama inovacijomis, sumaniai specializuota, nukreipta į kūrybinio darbo vyravimą, gamybos tobulinimo prioritetus, lyginant juos su vartojimo siekiais?</p> <p>b) Ar valstybėje sukurta žinių visuomenė? (sukurtos sąlygos globalių erdvių plėtojei ir globalių tinklų suvokimui; piliečiai paruošti aktyviai dalyvauti įsitinklinimo procese, pasitelkdami informacines technologijas kuria pridėtinę vertę ekonomikai?);</p> <p>c) Ar valstybė įsitinklinusi ekonominiuose tarptautiniuose procesuose bei organizacijose?</p>
<p><b>4. Valstybės funkcionalumas globalioje tinklaveikose visuomenėje</b></p>	<p>Tinklaveikos visuomenės principų suvokimas:</p> <p>a) Ar valstybė reflektuoja rekonstruotų tapatumų pagrindu persigrupavusios pilietinės visuomenės poreikius ir lūkesčius?</p> <p>b) Ar valstybė geba kurti materialias ir medijines formas, kurios skatintų valstybės ateities viziją atitinkančius procesus, vertybes ir tapatybes lokaliu-regioniniu-valstybiniu-tarptautiniu lygiu (ar valstybė suvaldo tapatybinius piliečių veiklos ir mąstymo aspektus; skiria dėmesį tapatumų klausimams? Ar valstybės tapatumai rekonstruoti/medijiniai ar tradiciniai? Ar parengta/vykdoma valstybės įvaizdžio strategija?)</p> <p>Papildomas (sub)veiksny: užsienio politika:</p> <p>a) ar išspręstos/sprendžiamos valstybės geopolitinės tapatumų dilemos?</p> <p>b) ar užsienio politika kuria prielaidas valstybės ekonominei, socialinei, kultūrinei plėtrai (ar valstybė siekia įsitinklinti: integruojasi į internacionalizuotas struktūras, siekia valstybės plėtros sinergetinio efekto prielaidų?)</p>
<p><b>5. Darni plėtra, geras valdymas (angl. <i>Good governance</i>) ir strateginė viešoji vadyba (angl. <i>Strategic public management</i>)</b></p>	<p>a) Ar strateginė plėtra organizuojama <i>holistiniu principu</i>, integruojant skirtingų visuomenės veiklos sričių plėtros aspektus, ieškant jų sinergijų), ar <i>tradiciiniu sisteminiu principu</i> (skaidant plėtros politikas sektoriniu principu)?</p> <p>b) Ar valstybė geba tarptautiniu lygiu siekti bendrų tarptautinės bendruomenės tikslų? (nacionalizmas vs. multikultūralizmas ir <i>kompromiso kultūra</i>).</p> <p>c) Ar valstybės strateginiame diskurse ir valstybės valdymo praktikoje įtvirtinti darnios plėtros principai (lygios dalyvavimo galimybės, tolerancija daugia-kultūriškumui, aplinkosauga, regionų plėtra, korupcijos prevencija ir kt.)</p> <p>d) Ar valstybės strateginio valdymo sistema atitinka/orientuojama į <i>gero valdymo</i> ir <i>strateginės viešosios vadybos</i> principus (ar valstybės strateginio valdymo modelyje atsispindi dalyvavimo ir valdysenos dinamika tarp valstybės, pilietinės visuomenės ir verslo struktūrų)?</p> <p>e) Ar valstybės piliečiai reflektuoja globalizacijos iššūkius (reaguojant į demokratijos, socialinį deficitą bei aplinkos degradaciją plinta nematerialios vertybės, didėja NVO svarba ir t.t.)</p> <p>f) Ar verslo struktūros, NVO, mokslo struktūrų atstovai suinteresuoti, turi galimybių dalyvauti/dalyvauja valstybės strateginės plėtros procese?</p>

Šaltinis: sudaryta autorės

## 4.2. Šiuolaikinės valstybės plėtros strategijos posistemės ir parametrai

Formuluojant šiuolaikinės VPS tyrimo metodologiją, svarbu apibrėžti ryšius tarp valdymo subjektų, objektų ir dalykų. Strateginio valdymo *sistemoje* išskirtini *valdantysis ir valdomasis posistemiai*. *Valdantysis posistema* – tai *strateginio valdymo subjektas*, o *valdomasis* – tai *strateginio valdymo objektas*. Valdymo subjektas yra fizinis asmuo arba tam tikra organizacija, *kuri valdo*, o valdymo objektas – valdomi fiziniai asmenys, tam tikra organizacija, sistema (Melnikas B. Smaliukienė. R. 2007, p. 11). Pabrėžtina, kad konkrečiam objektui parengta strategija gali apimti tik *tam tikras* šio objekto *kokybinės kaitos puses*. Tai reiškia, kad tas pats objektas gali pasižymėti skirtingais kokybiniais ar turinio parametrais – *dalykais*. Strateginio valdymo *dalykas* – tai objektui ar jo raidai būdinga veiklos ar pokyčių sritis, į kurią orientuojami strateginiai sprendimai. Tiems patiems objektams skirtos strategijos gali skirtis savo orientacija į skirtingus dalykus, jos gali būti specializuotos ar kompleksinės.

Šiuolaikinių holostine prieiga pagrįstų VPS rengimo ir įgyvendinimo procesas yra strateginio valdymo subjekto ir objekto tarpusavio *pokyčių procesas*. Siekiant analizuoti konkrečių valstybių, taip pat ir Lietuvos, VPS, būtina detaliau apibrėžti strateginio valdymo subjektus, objektus ir dalykus. Pagal kilmės geografinį šaltinį VPS subjektai, visų pirma, klasifikuotini į *vidinius* ir *išorinius*. *Vidiniai subjektai* yra tie, kurių poveikis VPS pasireiškia per valstybės piliečių ar į valstybės politinį diskursą stipriai integruotų kitų šalių atstovų arba tautinių mažumų atstovų (reziduojančių ar nereziduojančių šalyje – politikų, verslininkų, pilietinės visuomenės atstovų, taip pat jų grupių bei valstybinių, privačių, nevyriausybinių institucijų) veiklą. *Išoriniai VPS subjektai* – tai kitos valstybės (bei jų vidiniai veikėjai), tarptautinės organizacijos, TNO ir kitos verslo struktūros, tarptautinės nevyriausybines organizacijos. Tiek *vidiniai*, tiek *išoriniai* subjektai papildomai skirstomi pagal tai, kurį visuomenės veiklos sektorių jie atstovauja: *valstybinį, privatų* ar *nevyriausybinių*.

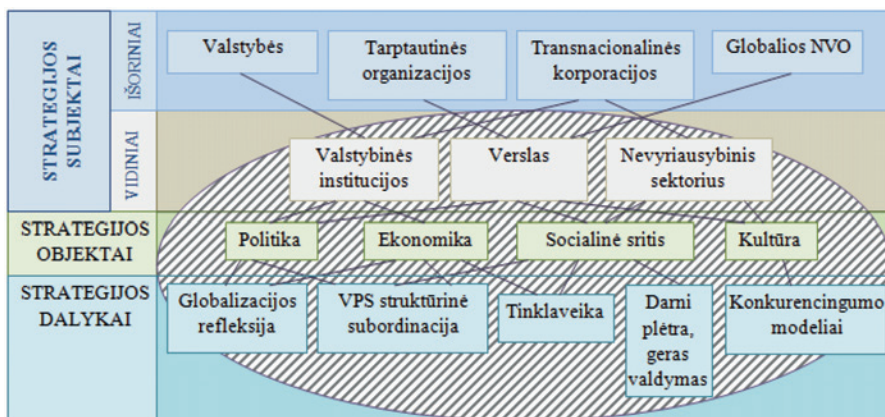
VPS *objektai* skirstomi pagal valstybės valdymo sritis. Skiriami keturi stambūs VPS *objektai*: politikos ir viešojo administravimo sektorius, ekonomikos sektorius, socialinė sritis, kultūra. Šie objektai esant poreikiui gali būti smulkinami ir detalizuojami. Pavyzdžiui, socialinės srities strategijos *objektas* gali būti skirstomas į tokias posistemas kaip sveikatos apsauga, užimtumas ir t.t.; ekonomikos objektas – į inovacijų politikos, mokesčių sistemos, finansinio stabilumo ir daugelį kitų posistemų. Savo ruožtu, šiame tyrime *strategijos dalykus* siūlytina gretinti su kokybiniais VPS vertinimo kriterijais, kurių analizė turi atskleisti konkrečios VPS kokybinius veiksnius globalizacijos sąlygomis (žr. 6 lentelę ir 11 pav.).

Įgyvendinant VPS, ne tik vyksta valdomosios sistemos (t.y. analizuojamu atveju – valstybės) kokybiniai pokyčiai, bet ir paties subjekto (t.y. valstybės strateginės plėtros procesuose dalyvaujančių institucijų bei individų) nuostatų, interesų ir tikslų kaita. Tai reiškia, kad strategijos rengimo procesas turi būti suvokiamas ir kaip subjekto bei jo valdomo objekto *abipusės sąveikos procesas*, atspindintis nuolatinį *mokymąsi*. Kitaip tariant, organizuodami ir įgyvendindami valstybės strateginės plėtros politiką, valdymo subjektai privalo nuolat reaguoti į kintančią valstybės vidaus ir išorės dinamiką, atitinkamai krypti valstybės strateginės raidos procesus, tuo pat metu patys atrasdami ir internalizuodami inovatyvias strateginio valdymo formas.

6 lentelė. Valstybės plėtros strategijos posistemės ir parametrai

Strategijos subjektai	Strategijos objektai	Strategijos dalykai
<p><b>Vidiniai:</b> Valstybiniai (valstybės politiniai ir administraciniai subjektai: politikai, valstybinės institucijos, politinės partijos ir kt.) Verslo struktūros Nevyriausybinių subjektai: VNO, kitos interesų grupės, individai</p> <p><b>Išoriniai:</b> Kitos valstybės (bei jų vidiniai subjektai) Tarptautinės organizacijos, TNO ir kitos verslo struktūros Tarptautinės nevyriausybines organizacijos</p>	<p>Politikos ir viešojo administravimo sritis</p> <p>Ekonomika Socialinė sritis Kultūra</p>	<p>Globalizacijos varomųjų jėgų refleksija strateginiame diskurse</p> <p>Valstybės plėtros strategijos struktūrinė subordinacija</p> <p>Valstybės funkcionalumas globalioje tinklaveikos visuomenėje</p> <p>Valstybės konkurencingumo modelis</p> <p>Darni plėtra ir geras valdymas</p>

Šaltinis: sudaryta autorės



Šaltinis: sudaryta autorės

11 pav. Šiuolaikinės valstybės plėtros strategijos valdymo posistemės ir parametrai

Melnikas B. ir Smaliukienė. R. (2007, p. 19) pažymi, jog, įgyvendinant strateginius sprendimus turi būti:

- nustatytas subjekto *siektinas* valdomosios sistemos *vaidmuo* platesnės socialinės ekonominės sistemos atžvilgiu (globaliu, regioniniu ir lokaliu lygmeniu);
- užtikrinta, kad valdomosios sistemos *aplinka* būtų *palanki* sistemos pažangai, ir kad pačios sistemos raida būtų *suderinta* su aplinkoje vykstančiais pokyčiais (darni);
- nustatyta objekto mastu kuriamų produktų ar atliekamų funkcijų *sumani specializacija* platesnės socialinės ekonominės sistemos atžvilgiu;



- nustatyti būsimi *poreikiai inovacijų*, kurias valdomoji sistema ateityje galėtų kurti ir skleisti platesnių socialinių ekonominių sistemų mastu, kartu užsitikrinant sau *lyderio* tam tikrose srityse padėtį;
- užtikrinti, kad bus plėtojami valdomajai sistemai *palankūs ir racionalūs partnerystės ir bendradarbiavimo ryšiai su visomis kitomis savo aplinkos sistemomis ir objektais*.

Tokia strateginių sprendimų turinio ir struktūros logika vertintina kaip *universal*. Ją galima remtis rengiant ir įgyvendinant įvairias strategijas globalizacijos, socialinės ekonominės raidos ir technologijų pažangos internacionalizavimo, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo ir plėtros sąlygomis.

#### 4.3. Valstybės plėtros strategijos kokybiniai vertinimo kriterijai ir globalios tendencijos (Global Megatrends)

Šiuolaikinės VPS kokybinių kriterijų suderinamumą su globalizacijos procesų logika tikslinga metodologiškai patikrinti, sugretinant juos su pasaulio raidos trajektorijomis arba globaliomis tendencijomis (ang. *Global Megatrends*). Vadinamieji globalūs megatrend'ai – tai svarbiausios visuomenės raidos kryptys, kurios, tikėtina, turės didelę įtaką visų visuomenės sričių raidai ilgalaikėje (10-30 metų) perspektyvoje. Megatrend'ai – tai žinios apie galimą ateitį (ang. *knowledge about the probable future*) – jėgos, kurios apibrėžia dabartį, tikėtiną ateitį, jų sąveiką bei šių sąveikų procesų galimas pasekmes [14]. Pasaulio raidos trajektorijų apžvalgas ir ilgalaikes prognozes reguliariai atlieka tarptautinės organizacijos (pvz., ES, ESBO, NATO), nepriklausomi analitiniai centrai ir stambios konsultacijų bendrovės, valstybių vyriausybės. Pažymėtina, kad 2012 m. pirmą kartą tokio pobūdžio tyrimas atliktas ir Lietuvoje. Tyrimą „Pasaulis 2030“ atliko LR Krašto apsaugos ministerija. Jame, remiantis tarptautinių organizacijų ir kitų valstybių analogiškuose tyrimuose pateiktomis išvalgomis, pateikiama globalių tendencijų įtaka Lietuvos saugumui. Tyrimą rengė Krašto apsaugos ministerija, todėl jame daugiausia dėmesio skiriama valstybės saugumui ir užsienio politikos dimensijų vertinimui globalizacijos kontekstuose. VPS, kaip kompleksinio reiškinių, kokybinių tyrimo kriterijų ir globalių tendencijų suderinamumo analizę tikslinga atlikti, nes globalios tendencijos:

- pateikia visų visuomenės sričių ateities tendencijas. Viešojo sektoriaus strateginio valdymo perspektyvas itin paranku tirti platesniame visuomenės raidos kryptų kontekste;
- ateities raidos kryptis analizuoja kompleksiskai, neapsiribodamos viena konkrečia metodologine tyrimo prieiga ar analizės sritimi (jei konkretus megatrend'ų tyrimas nenumato kitaip) – tai dera su šiuolaikinės VPS analizės logika – tirti ją holistiškai, taikant daugialypius analizės modelius;
- pateikia visuminį ateities pasaulio vaizdą – tai suteikia galimybę analizuoti ne konkrečiai valstybei labiausiai tinkamus VPS matmenis, o universalias kokybišką šiuolaikinę VPS apibrėžiančias savybes.

Šioje disertacijoje naudotasi aštuoniomis *Global megatrends* apžvalgomis. Penkias iš jų atliko tarptautinės organizacijos ir nevyriausybiniai analitiniai centrai, trys apžvalgos atliktos valstybinių institucijų (Lietuvos, JAV, Jungtinės Karalystės). Žemiau esančioje 7 lentelėje pateiktas minėtuose tyrimuose išskirtų svarbiausių globalių tendencijų apibendrinimas.



7 lentelė. Globalių tendencijų (Global Megatrends) analizės apibendrinimas

Šaltinis	Globalios tendencijos
<p>1. LR Krašto apsaugos ministerija, „Pasaulis 2030“, 2012.</p>	<p><b>Politinė dimensija</b> (valstybių įtakos mažėjimas; nevalstybinių tarptautinės sistemos veikėjų – nevyriausybinių organizacijų, tarptautinių verslo korporacijų, privačių karinių kompanijų, tarptautinės žiniasklaidos įtakos stiprėjimas; galios pusiausvyros slinktis į Azijos žemyną).</p> <p><b>Ekonominė dimensija</b> (ekonominės globalizacijos intensyvėjimas, vis labiau siejamas ne su Vakarų, o su kylančiomis Azijos valstybėmis; ekonominių santykių reguliavimo intensyvėjimas (prognozuojama, jog iki 2030 m. susiformuos trys prekybos ir finansų blokai: Šiaurės Amerikos, Europos ir Pietryčių Azijos). Dėl sudėtingo sprendimų priėmimo proceso pasaulinėse ekonominėse organizacijose gausėjantis dvišalių ir daugiašalių susitarimų skaičius), rinkos ekonomikų didėjanti priklausomybė nuo energetinių išteklių importo, energijos išteklių diversifikacijos svarba; panaudotų žaliavų perdirbimo, nekonvencinių energijos išteklių svarba; maisto ir vandens paklausos didėjimas ir pasiūlos mažėjimas. <b>Mokslo ir technologijų raida</b> (stiprėjantis tarpdalykinis mokslo ir technologijų pobūdis; žinių prieinamumo didėjimas ir atvirų inovacijų plitimas; biotechnologijos, nanotechnologijos, ryšių ir informacinės technologijos, robotika ir naujoji energetika. Su mokslinėmis inovacijomis sietini nauji etiniai, moraliniai iššūkiai: žmogaus genetinių testų rezultatų prieinamumas sveikatos draudimo organizacijoms, kamieninių ląstelių naudojimas medicinoje, geoinžinerija, biometrija saugumo sistemose, genetiškai modifikuotų organizmų naudojimas žemės ūkyje, sintentinė biologija).</p> <p><b>Socialinė dimensija</b> (augantis gyventojų skaičius, gyventojų senėjimas, migracija, urbanizacija, sveikatos apsaugos gerinimas Vakarų pusrutulyje, epidemijų grėsmė. Sekuliarizmo ir materializmo vertybės, antiglobalistinių judėjimų plėtra, pilietinių vertybių nuosmukis, individualizmo plėtra, virtualių bendruomenių kūrimasis, sekuliarizacija ir neoortodoksija, radikalizmas ir politinis ekstremizmas, žiniasklaidos įtakos stiprėjimas).</p> <p><b>Karinė dimensija</b> (valstybių <i>švelniosios</i> galios plėtra, karinių konfliktų koncentracija Afrikos ir Azijos žemynuose).</p> <p><b>Ateities konfliktų bruožai</b> (dalyvių, operacinės aplinkos ir kariavimo metodų kompleksiškas. <b>Dalyviai:</b> valstybių karinės pajėgos, nevalstybiniai subjektai – sukilėliai, teroristai, nusikalstamos grupuotės ir kt. <b>Aplinka:</b> konfliktai tiek fiziniėje, tiek virtualioje aplinkoje: žemėje, oro erdvėje, jūroje, kosmose, kibernetinėje erdvėje. <b>Konfliktų tipai:</b> sudėtingėjantys konfliktų tipai (pvz., vis sudėtingiau atskirti tarpvalstybinių ir valstybės vidaus konfliktą, konvencinį ir nekonvencinį karą). <b>Karinės technologijos:</b> robotizacija, sistemų integracija, individualaus kario galios stiprinimas, kibernetinės ir kosminės erdvių militarizacija, technologinės asimetrijos stiprėjimas).</p>

<p>2. European Union Institute for Security Studies. Global trends 2030: Citizens in an Interconnected and Polycentric World, 2011.</p>	<p><b>Didėjantis netikrumas vs. platesnės galimybės. Procesų greitėjimas/akceleracija</b> (angl. <i>Acceleration</i>) (ekonominės globalizacijos intensyvėjimas, ekonomikos plėtra vs. darni plėtra (angl. <i>Output and greening pressures</i>), didėjantis atotrūkis tarp turtingų ir skurdžių valstybių bei individų, skurdo plėtra nevakarietiškoje visuomenėje, migracijos intensyvėjimas).</p> <p><b>Policentriškas pasaulis, menkėjanti nacionalinių vyriausybės įtaka</b> („post-Huntington“ pasaulis: ekstremistinio nacionalizmo plėtra; galios pusiausvyros slinktis į Azijos žemyną; minkštosios galios plėtra (angl. <i>a world of diffuse power and soft power</i>); regioninio bendradarbiavimo plėtra; globalinių tinklų plėtra (angl. <i>a world of networks</i>), privačių struktūrų įtakos viešajam sektoriui didėjimas; konkurencija dėl politinių tikslų ir normų, globalaus valdymo transformacija: sintezės, sinergijos).</p> <p><b>Individo įtakos ir galimybių plėtra</b> (angl. <i>the empowerment of individual</i>) Vakarų pasaulio populiacijos senėjimas, vidurinėsios klasės plėtra; švietimo sistemų, kaip svarbiausios žinių visuomenės sąlygos, plėtotė; pasaulinė informacijos revoliucija – „interneto tvarka“, teikianti naujų galių individui, kelianti naujas grėsmes privatumui).</p> <p><b>Didėjantys piliečių reikalavimai</b> (demokratijos ir žmogaus teisių, lyčių lygybės klausimai politikos darbotvarkėje; didėjantis atotrūkis tarp piliečių reikalavimų ir gerovės valstybių galimybių juos patenkinti; didesnio dalyvavimo/įtraukimo į sprendimų procesus reikalavimai, politinio ir socialinio ekstremizmo, populizmo grėsmės).</p> <p><b>Daugybinės/nekonfliktuojančios individų tapatybės</b> (angl. <i>Multiple, non-conflicting identities</i>), vertybių konvergencija.</p> <p><b>Klimato kaita vs. darni plėtra</b> (urbanizacija, vandens, maisto trūkumas, ekosistemų degradacija, energijos išteklių stoka, žaliosios industrinės revoliucijos pradžia (angl. <i>Delivering the Green Industrial Revolution</i>) ori plėtra Vakarų pusrutulyje (angl. <i>Development with dignity</i>).</p> <p><b>Saugumo deficitas</b> (regioninių konfliktų gausėjimas, konkurencijos dėl ribotų išteklių – vandens, maisto, energijos išteklių – intensyvėjimas).</p>
<p>3. Frost &amp; Sullivan. World's Top Global Mega Trends To 2020 and Implications to Business, Society and Cultures, 2010.</p>	<p><b>Virtualaus pasaulio plėtotė</b> (didėjanti konkurencija kosmoso erdvėje (angl. <i>space jam</i>), kibernetinio saugumo aktualizacija (angl. <i>Virtual World, Wireless Intelligence, World War 3: Cyber Warfare</i>).</p> <p><b>Naujos socialinės raidos trajektorijos</b> (moterų teisių plėtra, vidurinėsios klasės plėtra, „reversinis protų tekėjimas“ iš Vakarų pusrutulio į besivystančias Azijos šalis); didėjantis dėmesys sveikatos priežiūrai Vakarų pusrutulyje (angl. <i>From Fat to Fit: Health Wellness and Well Being</i>).</p> <p><b>Išmani ekonomika</b> (naujų globalinių prekybos zonų formavimasis, naujų viešojo sektoriaus sričių, kurioms samdomi profesionalai, plėtra (angl. <i>Emerging Outsourcing Hotspots</i>); išmanios žaliosios gamyklos (angl. <i>Factory of the Future: SMART and GREEN</i>); specifinių ekonomikos sričių aktualizacija: sveikatos priežiūra, chemija, aplinkosauga, IKT, statybų technologijos, matavimo ir instrumentų pramonė, saugumo sistemų elektronika). <b>Išmani žaliąji energetika</b> (inovacijos, nukreiptos į taršos mažinimą (angl. <i>Zero Emission Technologies</i>).</p> <p><b>E-transportas</b> (globalių transporto koridorių plėtotė, e-mobilumo technologijos (angl. <i>E-MOBILITY: Electric Vehicles; Electric Aircrafts</i>)).</p> <p><b>Urbanizacija</b> (išmanūs miestai/ infrastruktūra (angl. <i>Smart Cities and Smart Infrastructure</i>)).</p>

<p>4. Klaus E. Mo-gensen, Troels Theill Eriksen eds. Top 12 Megatrends towards 2020. Copenhagen Institute for Futures Studies, 2006.</p>	<p><b>Globalizacijos plėtotė</b> (didėjanti ekonomikos liberalizacija, tarptautinės prekybos plėtra). <b>Procesų greitėjimas</b> (angl. <i>Acceleration</i>) (didėjantis kiekis/skaičius įvairių visuomenės pokyčių per tam tikrą laiko vienetą. Siekiant konkurencingumo, įmonėms nebeužteks būti pasirengusioms reaguoti į aplinkos pokyčius, jos turės būti orientuotos į nuolatinę kaitą (angl. <i>change oriented</i>), greitis ir lankstumas – būtinos organizacijų savybės, siekiant išlikti ir plėtotis intensyvios kaitos sąlygomis).</p> <p><b>Tinklaveika</b> (angl. <i>Network Organizing</i>) tinklaveikos terminu nusakomas kokybiškai naujas šiuolaikinės visuomenės mąstymo ir veikimo būdas. Daugybė pokyčių, kuriems anksčiau prirėkavo dešimtmečių, tinklaveikos sąlygomis įvyksta kur kas greičiau. Pvz., startavus internetui 1992 m., prirėkė vos dvejų metų pritraukti 10 mln. vartotojų, tuo tarpu laidinis telefonas 10 mln. vartotojų įgijo tik praėjus 40 metų nuo technologijos pristatymo. Tinklaveikos procesai turi milžinišką įtaką socialinei, ekonominei plėtrai ir tradicinius institutus: valstybę, religiją, kultūrą, kalbą. Žmonės, tinklaveikos instrumentų pagalba, peržengia tradicines ligšiolines pažinimo ribas, yra veikiami naujos informacijos bei paklūsta naujų veikimo modelių logikai.</p> <p><b>Vakarų pusrutulio populiacijos senėjimas, urbanizacija</b> (prognozuojama, jog žmonių, gyvenančių miestuose, dalis 2030 m. sieks 53.6% (3.9 mlrd.).</p> <p><b>Technologijų plėtotė</b> (IKT, biotechnologijos, nanotechnologijos, energetikos technologijos).</p> <p><b>Gerovės augimas Vakarų šalyse</b> (2-4% metinis ekonomikos augimas ESBO šalyse, vidurinėsios klasės stiprėjimas augančiose Azijos šalyse, Lotynų Amerikoje, Rusijoje).</p> <p><b>Individualizacija</b> (socialinių normų slinktis nuo visuomeniškumo – individualizmo linkme; žmogaus likimas labiau siejamas su jo interesais ir asmeniniais sugebėjimais, o ne su išipareigojimais ir tradicijomis).</p> <p><b>Komercializacija</b> (privataus sektoriaus gebėjimas tenkinti didėjančius žmogaus vartojimo poreikius per liberaliosios rinkos instrumentus. Komercializacija siejama ir su kitais megatrendais: globalizacija, gerovės augimu Vakarų šalyse, individualizacija ir skaitmenizacija. Skaitmenizacija didins vartotojų pasiekiamumą, internetas skatins komercializaciją, suteikdamas galimybių įmonėms prekiauti greičiau, pigiau ir globaliu mastu).</p>
<p>5. Cornelia Daheim ed. Six Key Trends Shaping Future Society. The Foresight Company OECD: TIP Workshop on Future Orientations for STI Policy, Paris, 2009.</p>	<p><b>Globalus pasaulis</b> (nauja politinė pasaulio tvarka: galios fragmentacija, poliarizacija; diversifikuotos saugumo grėsmės).</p> <p><b>Visuomenių transformacija</b> (urbanizacija ir demografinė kaita; moterų teisių plėtra; mobilumas ir migracija; komunikacijos priemonių didesnė skverbtis; darbo kultūros kaita (menkėja fiksuoto darbo laiko/vietos reikšmė); gyvenimo būdo individualizacija; multikultūrinės aplinkos plėtotė, kultūrų įvairovė).</p> <p><b>Sumani ekonomika</b> (žiniomis grindžiama ekonomika; globalių verslo ekosistemų plėtra, skaitmeninis gyvenimo būdas; technologijų konverencija; skverbtis į mikro ir makro pasaulius; IT plėtra ir visuotinis sekamumas (angl. <i>Ubiquitous Intelligence</i>), kokybiškai naujas vartotojų individualizacijos lygis, nauji vartojimo principai).</p> <p><b>Darni plėtra</b> (energijos ir kitų išteklių gavybos, gamybos transformacija, klimato kaita, darnios plėtos koncepcijos plėtotė).</p>

<p>6. European foresight platform. Assessment of Global Megatrends: time horizon 2050, 2012.</p>	<p><b>Globalus pasaulis</b> (daugiapolis pasaulis, globalaus reguliavimo plėtra (didėjanti sprendimų fragmentacija, pasekmių konvergencija (angl. <i>Increasing Fragmentation But Converging Outcomes</i>); <b>Žmonijos raidos krypčių divergencija</b> (gyventojų senėjimas Vakarų pusrutulyje, gyventojų skaičiaus augimas Azijoje, Afrikoje ir kt., migracija, Vakarų valstybių ekonomikos plėtra). <b>Urbanizacija; naujų globalių pandemijų rizika; spartėjanti technologijų plėtra, mokslo skverbtis į nežinomus pasaulius</b> (angl. <i>Accelerating Technologies: Racing into the Unknown</i>); <b>intensyvėjanti globali konkurencija dėl išteklių; didėjanti klimato kaitos padarinių žala gamtai ir žmonėms.</b></p>
<p>7. Ministry of Defence, United Kingdom. Global Strategic Trends – out to 2040, 2010.</p>	<p>Globalios politikos dinamika (Azijos meridiano formavimasis, daugiašališkumo plėtra, nauji globalūs iššūkiai nacionaliniam saugumui, silpnos valstybės), klimato kaita, ekonominės nelygybės aštrėjimas, maisto ir vandens trūkumas, inovacijų plėtra, radikalizmas, ideologijų atgimimas, didesnis dėmesys sveikatos apsaugai Vakarų pusrutulyje, urbanizacija, kibernetinės erdvės ir grėsmių jos saugumui plėtotė, nauji/išmanūs ginklai, tarptautinio organizuoto nusikalstamumo plėtra.</p>
<p>8. National Intelligence Council, USA, Global Trends 2025: A Transformed World, 2008.</p>	<p><b>Pasaulio populiacijos didėjimas</b>, senėjimas, vidurinėsios klasės augimas; <b>diverguojantys valstybių plėtros modeliai</b> (liberalios Vakarų visuomenės vs. valstybinio kapitalizmo reguliuojamos Azijos sistemos); migracija, urbanizacija, <b>kultūrų „persipynimas“; naujų globalių veikėjų iškilimas</b>: Kinija ir Indija (pasaulis be Vakarų lyderystės?); <b>ekonominė nelygybė</b>: vartotojiškos kultūros kuriami „gausos“ įvaizdžiai vs. realus skurdas nevakarietiškoje visuomenėje; <b>energijos išteklių geopolitikos pokyčiai; klimato kaita</b>; vandens ir maisto trūkumas; <b>prielaidų konfliktų proveržiams gausėjimas</b> (konfliktų vadinamosiose Nestabilumo Arkos valstybėse potencialo mažėjimas; branduolinio ginklo Viduriniųjų Rytų valstybėse plėtros galimybė, terorizmas); <b>fragmentiškas daugiašališkumas</b> (angl. <i>Multipolarity without Multilateralism</i>); <b>tinklaveikos pasaulis</b> (angl. <i>World of Networks</i>); <b>galios santykių kaita tinklaveikos sąlygomis</b> (JAV pasaulinės lyderystės poreikis, JAV galimybių lyderiauti menkėjimas, naujų geopolitinių aljansų plėtotė, ryšių su tradiciniais partneriais stiprinimo poreikis); <b>politinės lyderystės gebėjimai</b> – svarbiausias konkurencinio pranašumo veiksnys.</p>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis globalių tendencijų apžvalgomis

Remiantis lentelėje pateikta svarbiausių globalių tendencijų apžvalga, toliau analizuojamas VPS kokybinių vertinimo kriterijų suderinamumas su globaliomis tendencijomis.

**Globalizacijos varomųjų jėgų refleksija strateginiame diskurse.** Visose nagrinėtose globalių tendencijų apžvalgose ypatingas dėmesys skiriamas globalizacijos varomųjų jėgų dinamikos analizei. Globalizacijos tolesnės raidos, kaip daugialypių procesų kompleksą, bene taikliausiai apibūdina *intensyvios plėtros* arba *akseleracijos* (angl. *Acceleration*) megatrend'as. Akseleracija (angl. *Acceleration*) – tai visų procesų spartėjimas ir intensyvėjimas (European Union Institute for Security Studies, 2011). Šis megatrend'as numato, jog ateityje ir toliau didės įvairių visuomenės pokyčių kiekis per tam tikrą laiko vienetą. Siekiant konkurencingumo, valstybėms ir įmonėms nebeužteks būti pasirengusioms reaguoti ir prisitaikyti prie aplinkos pokyčių, jos turės būti orientuotos į nuolatinę kaitą (angl. *change*

*oriented*). Taigi greitis, lankstumas, inovatyvumas, tradicinių išteklių intelektualizavimas, unikalizavimas – būtinos organizacijų (taip pat – ir valstybių) savybės, siekiant išlikti ir plėtotis intensyvios kaitos sąlygomis (Copenhagen Institute for Futures Studies, 2006).

Globalių tendencijų apžvalgoje akcentuojamas globalizacijos poveikio visuomenių raidai kompleksiskumas ir prieštaringumas. Viena vertus, globalizacija teikia naujų galimybių: pavyzdžiui, dėl didėjančios ekonomikos liberalizacijos, tarptautinės prekybos plėtros, suinteresuoti veikėjai (taigi ir mažosios valstybės, tokios kaip Lietuva), gali įsijungti ir sėkmingai dalyvauti globaliuose ekonomikos tinkluose ir siekti konkurencinio pranašumo. Dėl globalaus valdymo transformacijų (daugiapolio pasaulio formavimosi ir globalaus reguliavimo plėtros, privačių struktūrų ir NVO įtakos viešajam sektoriui didėjimo), valstybės gali išnaudoti savo politinės galios sintezių ir sinergių su kitais vidaus ir užsienio politikos subjektais galimybes. Šią tendenciją lemia tai, jog didėja konkurencija dėl politinių tikslų ir normų, o tuo pat metu – politinių sprendimų fragmentacija bei jų pasekmių konvergencija (angl. *Increasing Fragmentation But Converging Outcomes*, European foresight platform, 2012). Taigi mažos valstybės strateginiame diskurse reflektuodamos globalizacijos procesų poveikį gali išnaudoti platesnių (regioninių ir globalių) politinių, ekonominių, socialinių, kultūrinių formatų ir instrumentų teikiamą papildomą struktūrinę galią nacionalinės strateginės raidos projekcijoms.

Kita vertus, globalizacija kelia ir naujų iššūkių. Tokios tendencijos kaip populiacijos divergencija (gyventojų senėjimas Vakarų pusrutulyje, gyventojų skaičiaus augimas Azijoje, Afrikoje, aštrėjanti ekonominė ir socialinė nelygybė, dideli migracijos protrūkiai kuria prieštaringus procesus: fragmentiškas daugiašališkumas (angl. *Multipolarity without Multilateralism*); ekonomikos plėtra vs. darni plėtra (angl. *output and greening pressures*) ir kt. Tokie reiškiniai kelia naujus iššūkius nacionaliniam saugumui ir valstybių strateginei. Globalios tendencijos patvirtina globalizacijos procesų logikos refleksijos projektuojant VPS svarbą, tačiau patys savaime neimplikuoja nei teigiamų, nei neigiamų pasekmių konkreitiems strateginiams subjektams. Gebėjimai pasinaudoti globalizacijos teikiamomis galimybėmis ir atremti kokybiškai naujas grėsmes priklauso nuo konkrečių strateginių subjektų savybių, jų aplinkos, turimų išteklių, politinės valios ir kitų gebėjimų.

**Valstybės plėtros strategijos struktūrinės subordinacijos** kriterijus labiau sietinas ne su VPS turiniu, o forma bei valdymo gebėjimais. Globalių tendencijų apžvalgoje pateikiamos bendrinės kryptys teikia pagrindo analizuoti ir VPS struktūrinės subordinacijos reikšmę. Pavyzdžiui, daugelyje apžvalgų kaip svarbiausias ir įtakingiausias megatrend'as įvardijama globalizacija ir visi su šiuo reiškiniu susiję kompleksiniai procesai. Pažymima, jog siekdamas konkurencingumo, valstybės turi būti orientuotos į nuolatinę kaitą (angl. *change oriented*), akcentuojami tokie ateities strateginiai pranašumai kaip greitis, lankstumas, gebėjimas priimti strateginius sprendimus intensyvios kaitos sąlygomis (Copenhagen Institute for Futures Studies, 2006). Globalizacijos procesų refleksija ir VPS adaptavimas prie kintančios aplinkos – viena iš VPS struktūrinės subordinacijos sudedamųjų. Tik sekdamas ir strateginiame diskurse laiku atliepdama visuomenės raidos tendencijas valstybė gali tikėtis strateginės plėtros proveržio. Politinės lyderystės gebėjimai įvardijami kaip vienas svarbiausių konkurencinio pranašumo veiksnių globalizacijos sąlygomis (National Intelligence Council (NIC), USA, 2008).

**Valstybės konkurencingumo modeliai.** Globalių tendencijų apžvalgoje skiriamas didelis dėmesys ekonomikos konkurencingumo šaltinių bei modelių kaitos analizei.

Megatrend'ai patvirtina šiame tyrime iškeltą globalizacijos logiką atitinkančio valstybės konkurencingumo modelio svarbos VPS sėkmei prielaidą. Daugelyje globalių tendencijų apžvalgų pažymima, jog ateityje sėkmingiausių valstybių ekonomika bus vis labiau grindžiama inovacijomis, sumaniai specializuota, nukreipta į kūrybinio darbo vyrvimą. Prognozuojama globalių verslo ekosistemų plėtra, naujų globalių prekybos zonų formavimasis (Frost & Sullivan, 2010), akcentuojama tolesnė technologijų ir inovacijų raida (European foresight platform, 2012) bei jų konvergencija (skaitmeninio gyvenimo būdo formavimasis, IT plėtra ir visuotinio sekamumo reiškinio atsiradimas (angl. *Ubiquitous Intelligence*), kokybiškai naujas vartojimo individualizacijos lygis, nauji vartojimo principai (The Foresight Company OECD, 2009; Ministry of Defence, United Kingdom, 2010). Išskiriami perspektyviausi ekonomikos sektoriai – chemija, aplinkosauga, statyba, matavimo ir instrumentų pramonė, saugumo sistemų elektronika, biotechnologijos, nanotechnologijos, robotika, naujoji energetika (LR Krašto apsaugos ministerija, 2012; Copenhagen Institute for Futures Studies, 2006; Frost & Sullivan, 2010). Globalios tendencijos patvirtina ir žinių visuomenės svarbą VPS sėkmei. Pažymima, jog ateitis priklauso žiniomis grindžiamoms ekonomikoms (The Foresight Company OECD, 2009). Prognozuojamas stiprėjantis tarpdalykinis mokslo ir technologijų pobūdis, žinių prieinamumo didėjimas ir atvirų inovacijų plitimas (LR Krašto apsaugos ministerija, 2012). Numatoma mokslo skverbtis į nežinomus pasaulius (angl. *Accelerating Technologies: Racing into the Unknown*, European foresight platform, 2012, The Foresight Company OECD, 2009) ir švietimo sistemų, kaip svarbiausios žinių visuomenės sąlygos, plėtotė (European Union Institute for Security Studies, 2011).

**Valstybės funkcionalumas globalioje tinklaveikos visuomenėje.** Tinklaveika išskiriama kaip vienas svarbiausių ateities megatrend'ų (angl. *Network Organizing*, Copenhagen Institute for Futures Studies, 2006; angl. *A World of Networks*, National Intelligence Council (NIC), USA, 2008; European Union Institute for Security Studies, 2011). Tinklaveikos tendencija nusako kokybiškai naują šiuolaikinės visuomenės mąstymo ir veikimo būdą. Tinklaveikos visuomenėje pokyčiai vyksta ne *linijiniu*, o *holistiniu* būdu. Daugybė pokyčių, kuriems anksčiau prirėkdavo dešimtmečių, tinklaveikos sąlygomis įvyksta kur kas greičiau. Pvz., laidinis telefonas 10 mln. vartotojų turėjo tik po 40 metų nuo technologijos pristatymo, tuo tarpu startavus internetui 1992 m., prirėkė vos dvejų metų pritraukti 10 mln. vartotojų. Tinklaveikos procesai turi milžinišką įtaką tolesnei technologijų, socialinei, ekonominei raidai ir kvestionuoja tradicinius institutus: religiją, kultūrą, šeimos tradicijas, nacionalinę valstybę, kalbą, tapatybę ir t.t. Žmonės, tinklaveikos instrumentų pagalba, peržengia tradicines pažinimo ribas, yra veikiami naujos informacijos bei išmoksta naujų veikimo modelių (Copenhagen Institute for Futures Studies, 2006). Tinklaveikos visuomenėje plinta prieštaringi reiškiniai: sekuliarizmas, materializmas, antiglobalistiniai judėjimai, individualizmas, virtualios bendruomenės, radikalizmas. Minėti procesai skatina vertybių konvergenciją, individų tapatybių, kurios buvo grindžiamos priklausomybe konkrečiai valstybei ar bendruomenei, eroziją bei kuria prielaidas daugybinių/nekonfliktuojančių individų tapatybių (angl. *Multiple, non-conflicting identities*) plėtrai globaliu mastu. Globalių tendencijų apžvalgose pažymima, kad pasaulinė informacijos revoliucija – vadinamoji „internetu tvarka“ – teikia kokybiškai naujų galių individui, tačiau kelia ir naujų grėsmių individų privatumui bei valstybių saugumui. Prognozuojama kibernetinio



saugumo aktualizacija (angl. *Virtual World, Wireless Intelligence, World War 3: Cyber Warfare*) (Frost & Sullivan, 2010; Ministry of Defence, United Kingdom, 2010).

Globalių tendencijų tyrimuose numatoma, jog tinklaveikos procesai turės didelę poveikį tarptautinių santykių pobūdžiui. Prognozuojama, kad didžiosios valstybės vis labiau praras galios monopolį ir turės juo dalytis su tarptautinėmis organizacijomis, stambiomis verslo korporacijomis, NVO, įvairius tikslus turinčiomis tinklo principu veikiančiomis bendruomenėmis ir netgi pavieniais individualais. Prognozuojama galios santykių kaita ir JAV galimybių lyderiauti globaliu mastu menkėjimas, naujų geopolitinių aljansų plėtotė, daugiašališkumo plėtra, vidutinių ir mažų valstybių galimybių siekti konkurencinio pranašumo globaliu mastu plėtra (National Intelligence Council (NIC), USA, 2008; Ministry of Defence, United Kingdom, 2010). Teigiama, jog tinklaveikos sąlygomis stiprės žinia-sklaidos ir medijų įtaka, menkės pilietinių vertybių svarba (LR Krašto apsaugos ministerija, 2012), stiprės politinės galios instrumentų difuzija, minkštosios galios instrumentų įtaka (angl. *a world of diffuse power and soft power*, European Union Institute for Security Studies, 2011).

**Darni plėtra, geras valdymas (angl. *Good governance*) ir strateginė viešoji vadyba (angl. *Strategic public management*).** Globalių tendencijų apžvalgose prognozuojama, kad ateityje didės aplinkosaugos ir darnios plėtros klausimų svarba. Išskiriamos šios tendencijos, sietinos su darnios plėtros koncepcija: klimato kaita vs. darni plėtra (urbanizacijos iššūkiai, ekonominės nelygybės aštrėjimas, vartotojiškos kultūros kuriami „gausos“ įvaizdžiai vs. skurdas nevakarietiškoje visuomenėje (National Intelligence Council, USA, 2008; European foresight platform, 2012), vandens, maisto trūkumas, ekosistemų degradacija, energijos išteklių stoka, žaliosios industrinės revoliucijos pradžia (angl. *Delivering the Green Industrial Revolution; Factory of the Future: SMART and GREEN*, The Foresight Company OECD, 2009). Klimato kaitos sąlygojama aplinkos degradacija ir kitos grėsmės skatins valstybių vyriausybes ir kitus strateginio valdymo subjektus imtis prevencinių ir atsakomųjų veiksmų. Dėl to vis svarbesnė strateginės plėtros prielaida bus geras valdymas (angl. *Good governance*). Prognozuojamas privačių struktūrų įtakos viešajam sektoriui didėjimas, konkurencija dėl politinių tikslų ir normų, globalaus valdymo transformacija: didėjanti sprendimų sintezė ir sinergija. Akcentuojamas sąlyginis nacionalinės valstybės vaidmens nuosmukis, nevalstybinių tarptautinės sistemos veikėjų – nevyriausybinių organizacijų, tarptautinių verslo korporacijų, privačių karinių kompanijų, tarptautinės žiniasklaidos – įtakos stiprėjimas (LR Krašto apsaugos ministerija, 2012). Numatoma, jog dėl kokybiškai naujų ekonomikos sektoriaus veiklų ir technologijų raidos kils naujų etinių, moralinių iššūkių. Juos lems žmogaus genetinių testų rezultatų prieinamumas sveikatos draudimo organizacijoms, kamieninių ląstelių naudojimas medicinoje, geoinžinerija, biometrija saugumo sistemose, genetiškai modifikuotų organizmų naudojimas žemės ūkyje, sintentinė biologija ir t.t. Dalyje globalių tendencijų apžvalgų (pvz., European foresight platform, 2012) pateikiama rekomendacijų, kaip nacionalinė valstybė turėtų reaguoti, siekdama atremti ilgalaikėje perspektyvoje prognozuojamus iššūkius ir grėsmes. Tarp tokių rekomendacijų vyrauja valstybės valdymo gerinimo prioritetai. Akcentuojama, jog šiuolaikinės valstybės privalo tobulinti vidaus ir išorės aplinkos monitoringo instrumentus, investuoti į ateities įžvalgų (angl. *foresight*) tyrimus, reformuoti viešąsias institucijas, diegiant jų valdymo sistemose ilgojo laikotarpio perspektyvos nuostatas, reflektuojant aplinkos pokyčius platesniu – ne tik valstybės, bet ir regiono bei globaliu lygiu.



Apibendrinant VPS kokybinių vertinimo kriterijų ir globalių tendencijų suderinamu- mo analizę, galima teigti, jog VPS kokybiniai vertinimo kriterijai didele dalimi atspindi globalių tendencijų pateikiamas pasaulio raidos trajektorijas. Megatrend'uose itin didelis dėmesys skiriamas globalizacijos procesų raidos poveikiui atskiroms visuomenės veiklos sritims. Itin daug dėmesio skiriama tinklaveikos visuomenės formavimosi prielaidoms ir pasekmėms, ekonominio konkurencingumo modelių transformacijai, klimato kaitos pasekmėms ir darnios plėtros prielaidų tyrimams. Mažiau dėmesio skiriama tokioms VPS kokybei svarbioms sritims kaip struktūrinė subordinacija, valstybinių tapatybių transformacija, globalus įsitinklinimas, geras valdymas. Kaip minėta, iš dalies tai natūralu, nes globalių tendencijų tyrimai skirti tirti ne nacionalinių valstybių strateginio valdymo prielaidas, o globalių procesų raidą. Dėl to globalios tendencijos gali būti selektyviai naudojamos tiek VPS, tiek verslo struktūrų ar kitų organizacijų strategijų plėtoje. Čia pat pažymėtina, jog nors globalios tendencijos nusako ilgalaikes visuomenės raidos kryptis, konstruojant konkrečias VPS ar jų projekcijas, nepakanka vadovautis vien tik globalių tendencijų sąrašu. Ateities neįmanoma prognozuojama šimtaprocentiniu taiklumu – skirtingos valstybės, verslo ir nevyriausybinės struktūros, o taip pat ir pavieniai individai – kasdien kuria, perkuria ir formuoja ateitį. Be to, tos pačios globalios tendencijos gali turėti skirtingą prasmę skirtingiems veikėjams, nes pastarieji, priklausomai nuo daugybės veiksnių (tautybės, pažiūrų, patirties, amžiaus, siekiamų tikslų ir t.t.) skirtingai reaguoja į tokius reiškinius kaip globalizacija (vs. antiglobalizmas), individualizacija (vs. naujų bendruomenių plėtra), kaitos intensyvumas/akseleracija (vs. „lėto/kokybiško gyvenimo kultūros“ plėtra, angl. *slow movement*) ir t.t.

Analizuojant globalių tendencijų sąvoką ir jų, kaip metodologinio instrumento, teikiamas galimybės valstybių plėtros strategijų plėtojimui bei verifikavimui, svarbu išskirti tris analitines ateities kategorijas, su kuriomis susiduria ilgalaikio planavimo specialistai, – tai tikėtina (angl. *predictable*), įmanoma (angl. *possible*) ir geidžiama (angl. *preferred*) ateitis. Šių trijų ateities koncepcijų skirtingos paskirties ilgalaikio planavimo procese suvokimas – būtina prielaida kokybiškai VPS. Neretai valstybės (ypač – jaunos demokratijos), neturinčios tradicijų bei patirties prognostikos ir analitikos srityje, bando tiesmukai kopijuoti Vakarų šalių tyrimo modelius ir instrumentus. To pasekmė – su realiomis visuomenės raidos tendencijomis prasilenkiančios, pernelyg ambicingos VPS (*geidžiamos* ateities primatas prieš *tikėtinos* ir *įmanomos* ateities variacijas); neunikalios, standartinės, strateginės raidos proveržiui prielaidų nekuriančios VPS (*tikėtinos* ateities primatas prieš *įmanomą* ateitį) ir pan. Projektuojant VPS reikalingas balansas tarp minėtų trijų ateities koncepcijų, tam būtina:

- objektyviai įvertinti tikėtinas ilgalaikes visuomenės raidos kryptis bei jų implikacijas konkrečios valstybės strateginei plėtrai;
- kontekstualiai ir kūrybingai interpretuoti tikėtinos ateities tendencijas, ieškant jų teikiamų galimybių geidžiamoms konkrečios valstybės strateginės plėtros koncepcijoms ir trajektorijoms;
- atsižvelgiant į geidžiamas ateities vizijas, projektuoti ambicingus, bet įmanomus strateginės plėtros scenarijus.

Globalios tendencijos nusako tikimybiškai labiausiai realias ateities būsenas ir reiškinius. Nepaisant to, istorijos bėgyje visuomet atsiranda netikėtų aplinkybių, galinčių stipriai koreguoti net ir labiausiai tikėtinas tendencijas. Neretai susiformuoja paradoksa-

lių reiškinių, vadinamųjų kontr-megatrendų. Pavyzdžiui, dėl spartėjančių globalizacijos procesų formuojasi antiglobalizmo, anti-vartotojų judėjimai; demografijos tendencijų prognozes gali paneigti didelio masto epidemijos; be kairiųjų politinių jėgų aktyvesnės intervencijos, kapitalizmas ilgalaikėje perspektyvoje gali pasirodyti toks brutalus, jog susilpnės komercializacijos tendencijos; darnios plėtros tendencija gali nepasitvirtinti dėl neregėto masto technologinės pažangos medicinos srityje, kuri, savo ruožtu, visuomenėse galimai kurs technologijų visagalybės įvaizdį, preziumuojantį, jog technologinė pažanga pajėgi „viską suremontuoti/pataisyti“. Globalios tendencijos naudojamos dėl to, kad jos nusako ateitį, kuri yra labiau tikėtina, lyginant su kitais scenarijais. Jos skatina budrumą, kompleksinę reiškinių refleksiją ir leidžia daryti labiau pagrįstas prielaidas apie ateitį, priimant strateginius sprendimus. Šiandienos sprendimai turi būti funkcionalūs ateityje, tad globalios tendencijos naudotinos ne kaip statiškas informacijos šaltinis, o labiau kaip bendrinis metodologinis kontekstas, parankus konstruojant VPS. Jos padeda rasti atsparos taškus, plačiau ir kompleksiškaai įvertinti valstybės vidaus ir išorės aplinką, identifikuoti bei prognozuoti valstybės strateginius pranašumus ir silpnynes globaliame kontekste bei ilgalaikėje perspektyvoje.

Įvertinti ir identifikuoti tam tikras raidos tendencijas prireikia laiko, tačiau be pokyčių/raidos tendencijų pati laiko koncepcija būtų beprasmė. Jei visuomenė laikui bėgant nekistų, o įvykiai ir procesai metai iš metų atkartotų vieni kitus – netektų kalbėti ir apie globalias tendencijas. Jei nevyktų pokyčiai, greičiausiai nebūtų analitikos, prognostikos ir strateginės plėtros planavimo poreikio, nes ateitis visuomet būtų vienoda. Vis dėlto viena ryškiausių globalių tendencijų – akseleracija/greitėjimas (angl. *acceleration*) preziumuoja, jog pasaulyje vyksta vis greitesni kompleksiniai pokyčiai, kurių suvokimas ir analizė – svarbi šiuolaikinių VPS prielaida. Kaip pažymi daugelis globalių tendencijų apžvalgų – dėl globalizacijos spartėjantys visų visuomenės sričių pokyčiai dar nereiškia progreso *per se*. Tolesnės globalios tendencijos priklausys ir nuo valstybių vyriausybių, verslo struktūrų, NVO postuluojamų vertybių bei jų įtvirtinimo sėkmės.

## 5. ŠIUOLAIKINĖS VALSTYBĖS PLĖTROS STRATEGIJOS

JAV, Vokietija, Jungtinė Karalystė ir Prancūzija turi skirtingas galios naudojimo pagrindimo metodologijas bei strategines kultūras (C. S. Gray, 1994). Toliau trumpai pristatomi šių šalių VPS ypatumai. Poreikį detaliau analizuoti būtent Vakarų pasaulio šalis – JAV, Vokietiją, Jungtinę Karalystę ir Prancūziją – apsprendė disertacijos objektas – VPS formavimas globalizacijos perspektyvoje vadinamajame Vakarų pasaulyje. Minėtos valstybės atvejų analizei pasirinktos dėl šių priežasčių:

- jos turi galias strateginio planavimo ir valdymo tradicijas. Tai leido valstybių plėtros planavimo reiškinį ištirti remiantis gausia medžiaga;
- pasirinktos valstybės daugelyje sričių yra lyderės. Tai leido išanalizuoti gerosios patirties pavyzdžius, projektuojant pasiūlymus Lietuvos VPS;
- analizei pasirinktų valstybių strateginės plėtros trajektorijos dera su Lietuvos strateginės plėtros darbotarke ir vertybine platforma. Jos – NATO, ESBO, JTO ir kitų svarbiausių Vakarų civilizacijos tarptautinių organizacijų narės, keturios iš penkių – ES ir ET narės.

Lietuvai artimesnės valstybės (pvz., Estija, Latvija, Lenkija ir kt.) šiam tyrimui nepasirinktos tikslingai, nes kaip ir Lietuva, jos vis dar vaduojasi iš sovietinio režimo patirčių, todėl nėra patraukliausias pažangos kelrodės. Pažangios vidutinio dydžio valstybės, į kurias (bent jau ekonominės pažangos prasme) savo VPS orientuojasi Lietuva (pvz., Švedija, Suomija, Danija ir kt.) neturi ilgalaikių DS tradicijų. Savo ruožtu Vokietijos, JK, JAV ir Prancūzijos VPS analizė atveria plačiausią įmanomą analizės probleminį lauką.

Dėl anksčiau išvardintų aplinkybių galėjo būti pasirinktos ir kitos Vakarų pusrutulio valstybės, kurios atitinka aukščiau aprašytas aplinkybes, tačiau platesnio valstybių spektro analizės galimybes riboja šio darbo apimtis.

### 5.1. Vokietija

XX a. pradžioje Vokietija savo populiacija, ištekliais, karine galia ir technologiniais laimėjimais pralenkė Europines kaimynes. Vokietija pavėlavo į „kolonijų dalybas“, todėl erdvinio požiūriu jos galia tegalėjo sleistis valstybės ribose. Vokietija siekė viešpatauti pasaulyje, tačiau neturėjo conceptualios DS, kaip tai pasiekti. Vyraavo bendras įsitikinimas, kad tai pavyktų tik konfrontuojant, ir, jei reikės – kariaujant su Prancūzija, Rusija, o galima – ir kita to meto Europine galybe – Didžiąja Britanija.

Vokietijos pasinėrimas į karą 1914 m. buvo pastanga kapstyti iš jos (geo)politinių, socioekonominių ir sociokultūrinių dilemų. Auganti populiacija to meto visuomenėje kėlė įtampą. Nesant galimybių ją sušvelninti per kolonijinę politiką, Vokietijos galios sklaidos galimybės sumažėjo iki minimumo. Augantis produktyvumas ir ekonominė galia būtų laidavę šiai valstybei kontinento lyderės poziciją be kovos. Tačiau to neleido tuometinės Vokietijos elito kultūra, kurioje didesne vertybe buvo laikoma karinė galia, o ne taikios strategijos priemonės. Tai buvo strateginė kultūra, kurią analitikai apibūdina posakiu „*Helden, nicht Handler*“ („herojai, ne verslininkai“). „Herėjai“ – t.y. valstybės lyderiai, save aukštino už „neįmanomų misijų įgyvendinimą“, valstybės kovą be sąjungininkų ir pan. (Howard M., 2001). Jie mažiau vertino finansinių išteklių generavimo ir projektavimo bei

diplomacijos, kaip svarbių strategijos instrumentų, padedančių įgyti sąjungininkų ir įtikinti visuomenę valstybės strategijos teisingumu, reikšmę.

Priešingai nei pirmojo Pasaulinio karo metu, prieš Antrąjį pasaulinį karą Vokietija turėjo labai aiškius politinius tikslus ir konkrečią DS jiems įgyvendinti. Šį kartą tikslas vėl buvo „*Weltmacht*“ (viešpatavimas pasaulyje), bet tai nebuvo neapibrėžta aspiracija, veikiau – konkreti politinė vizija. Jos esmė – stiprus Vokietijos Reichas, dominuojantis Vakarų Europoje, palaikantis bei stiprinantis save per įtakos ir teritorijos plėtrą į Rusiją, užvaldant vadinamąjį „Lebensraum“<sup>7</sup>. Pažymėtina, kad antrajame pasauliniame kare itin didelę reikšmę įgavo viešosios nuomonės mobilizavimas. Howard M. (2001) pažymi, jog J.Goebbels, šešerius metus eidamas nacių propagandos ministro pareigas, paruošė Vokietijos piliečius naujam karui ir visuomenę entuziastingai laukė karo pradžios. Tai laikytina vienu pragaištingiausiu ir nuodėmingiausiu XX a. fenomenu.

Vokietijos DS specifiką po Antrojo pasaulinio karo lėmė jos geografinė, geopolitinė padėtis ir istorinė patirtis. Šaltojo karo metu Vokietijos kariuomenė buvo visiškai pavaldi ir integruota į NATO struktūras. Ši valstybė neturi branduolinio ginklo. Visos karinės pajėgos buvo sutelktos prie valstybės rytinės sienos. Pajėgos, tinkamos vykdyti nuotolines operacijas, nebuvo formuojamos. Pasibaigus Šaltajam karui Vokietija neturėjo aiškios vizijos dėl savo vietos tarptautinės bendruomenės struktūroje – ji rinkosi iš kelių alternatyvų. Vokietijos, kaip *Eurazijinės galios*, besivienijančios su Rusija prieš Europą bei Vokietijos – *Super-Šveicarijos* – t.y. neutralios valstybės Europos širdyje – scenarijai atrodė mažai tikėtini. Labiau tikėtinos buvo šios projekcijos:

- *proatlantinė* Vokietija, glaudžiai bendradarbiaujanti su JAV. NATO tokiu atveju turėtų tapti svarbiausia Europos gynybos sistemos organizacija;
- *proeuropietiška* Vokietija, palaikanti ypatingus strateginius santykius su Prancūzija ir siekianti ES gynybos struktūrų plėtotės [Ondrejcsák R., 2003, 115].

Pačia bendriausia prasme galima teigti, jog Vokietija pasirinko balansavimo tarp dviejų minėtų alternatyvų strategiją ir įtvirtino euroatlantinį geopolitinį kodą<sup>8</sup> šalies strateginėje darbotvarkėje. Euroatlantinė geopolitinė sąjunga su NATO partnerėmis, susitelkimas į valstybės ekonominės ir socialinės gerovės plėtrą, lygiagrečiai skatinant laisvosios rinkos ir liberaliosios demokratijos principais pagrįstus Europos integracijos procesus – visa tai neilgai trukus leido Vokietijai tapti ekonomiškai stipriausia Vakarų Europos valstybe. Kitaip tariant, Vokietija sugebėjo savo nacionalines ambicijas ir kartu nacionalinį kodą subordinuoti euroatlantinėms vertybėms.

Toliau, remiantis kokybiniais VPS vertinimo kriterijais, analizuojami du svarbiausi Vokietijos strateginiai dokumentai – Vokietijos Gynybos ministerijos 2006 m. parengtas Vokietijos saugumo politikos Baltasis dokumentas ir 2008 m. parengta Bundestago CDU/CSU parlamentinės grupės rezoliucija „Vokietijos saugumo strategija“.

7 Sąvoka „Lebensraum“ yra viena svarbiausių A. Hitlerio politinių idėjų ir reiškia vadinamąją „gyvybinę erdvę“ bei žemės išteklius, kurie būtini vokiečių nacijos sklaidai, o taip pat – jos materialinei gerovei. Tokią erdvę A. Hitleris matė Rytuose, t.y., Rusijoje.

8 Geopolitinis kodas – tai strateginių prielaidų visuma, kurią priima politinė valdžia, formuodama savo užsienio ir tarptautinę politiką. Geopolitinis kodas apima nacionalinių interesų apibrėžimą, užsienio grėsmių nustatymą, jų prevenciją ir neutralizavimą (N. Statkus, E. Motieka, Č. Laurinavičius, Geopolitiniai kodai. Tyrimo metodologija, Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2003, p. 13-14).

**Globalizacijos varomųjų jėgų refleksija.** Naujausias Vokietijos vadinamasis Baltasis dokumentas, kuriame išdėstyta valstybės geostrateginė darbotvarkė, parengtas 2006 m., todėl jame nėra kai kurių svarbių globalizacijos poveikio nacionalinėms valstybėms aspektų (pvz., klimato kaitos, globalių finansinių krizių poveikio įvertinimo ir pan.). Tuo tarpu 2008 m. parengtoje Vokietijos saugumo strategijoje plačiai atspindėta globalizacijos procesų paletė. Pažymima, jog globalizacija teikia naujų galimybių, bet kelia ir naujų iššūkių. Dėl to Vokietija sieks aktyviai prisidėti prie globalizacijos procesų formavimo (p. 12). Akcentuojama, kad šiuolaikinė valstybės vidaus ir išorės aplinka stipriai skiriasi nuo stabilios ir bent iš dalies prognozuojamos Šaltojo karo metu vyravusios tvarkos (p. 3). Teigiama, kad net sąvoka terorizmas šiandien yra kokybiškai kitokia, nei 7-ajame ar 8-ajame XX a. dešimtmetyje – teroristai nebesitaiko į aukščiausius valstybių vadovus, o vis dažniau orientuojasi į *plačiąją visuomenę*, siekdami sukelti didesnę destabilizaciją ir demoralizuoti kuo didesnę skaičių žmonių. Strategijoje įvardijamos svarbiausios grėsmės iš esmės atitinka globalias tendencijas: terorizmas, organizuotas nusikalstamumas, energijos ir kitų išteklių trūkumas, masinio naikinimo ginklų platinimas, regioniniai konfliktai, silpnos/žlugusios valstybės, migracijos protrūkiai, pandemijos, klimato kaita ir aplinkos degradacija. Grėsmės nacionaliniam saugumui tiesiogiai siejamos su globalizacija ir dėl jos stiprėjančia valstybių tarpusavio priklausomybe. Pažymima, jog toli nuo Vokietijos sienų vykstantys procesai gali turėti didelę įtaką Vokietijos strateginei raidai (p. 2).

**VPS struktūrinė subordinacija.** Vokietija iš kitų analizuotų valstybių bene labiausiai išsiskiria siekiu derinti nacionalinės VPS nuostatas su tarptautinėmis normomis. Nepaisant to, pati strategija kildinama iš Vokietijos tautos bei jos unikalių vertybių. Saugumo strategijos tikslas – išsaugoti ir puoselėti Vokietijos pagrindiniame įstatyme (*Grundgesetz*) įtvirtintas vokiečių nacijos vertybes: teisės viršenybę, laisvę, saugumą ir gerovę Vokietijos piliečiams bei Vokietijos teritorijos integralumą (p. 2). Teigiama, jog globalizacijos sąlygomis, siekiant nacionalinių strateginių tikslų, būtina dar didesnę valstybės sutelktis ir aktyvus, savalaikis, sąryšingas veikimas. Sutelktis reikalinga visose visuomenės veiklos srityse – ne tik vykdant krizių valdymo ir konfliktų prevenciją, ekonominės plėtros ar mokslo politiką, bet ir derinant visų politinių bei administracinių elementų veiklas, siekiant jų didesnio efektyvumo (p. 9). 2006 m. parengtame Baltajame dokumente (p. 59) išreiškiamas pasidžiavimas Vokietijos nacionalinėmis karinėmis pajėgomis. Teigiama, kad kariuomenė ugdo visuomenėje lyderystę ir atlieka pilietinio švietimo funkciją (*Innere Führung*). Be to, nepaisant tarptautinės aplinkos pokyčių, akcentuojama, kad Vokietijos saugumas ir toliau bus grindžiamas kariuomenės šauktiniais. Šauktinių kariuomenė Vokietijoje atlieka visuomenės integracijos, taigi ir jos VPS struktūrinės subordinacijos, vaidmenį.

Pasaulio politikos realijos po Šaltojo karo reikalauja vis aktyvesnio Vokietijos, kaip didžiausios Vakarų Europos valstybės – vadinamosios ES *šerdies* – vaidmens sprendžiant globalaus saugumo problemas. Tai kelia klausimą dėl galimų pokyčių Vokietijos VPS ir karinių pajėgų struktūroje. Didėja poreikis labiau pritaikyti Vokietijos karines pajėgas nuotolinių operacijų vykdymui, vis dažniau keliamas klausimas dėl didesnio karinių pajėgų finansavimo<sup>9</sup>, šauktinių atsisakymo.<sup>10</sup> Šie klausimai Vokietijos strateginei kultūrai suteikia naujų bruožų ir palaipsniui keičia VPS nuostatas. Tokia tendencija gana ryški 2008 m.

9 Vokietijos išlaidos gynybai – vienos mažiausių tarp NATO narių.

10 Vokietija nenori atsisakyti šauktinių kariuomenės dėl istorinių, kultūrinių priežasčių – visuomenėje paplitęs įsitikinimas, kad tokia kariuomenė padeda sutelkti visuomenę, stiprina demokratines vertybes.

Vokietijos nacionalinio saugumo strategijoje. Joje valstybė mobilizuojama aktyvesniam, globaliu lygmeniu daugiau atsakomybės prisiimti turinčiam vaidmeniui. Pažymima, jog Vokietija – drąsi valstybė, kuri neatsisakys savo užsienio politikos ambicijų vardan vilties išvengti teroristų taikinio likimo: atrodyti silpnam – netinkama strategija, kuri tik dar labiau sustiprintų teroristų pasitikėjimą (p. 4). Pabrėžiama, kad Vokietijos visuomenė turi įgyti kokybiškai naują suvokimą apie Vokietijos saugumo politiką, grėsmes Vokietijos nacionaliniam saugumui ir valstybės strateginę atsakomybę šių grėsmių akivaizdoje (p. 10). Įgyvendinti kokybiškai naujai Vokietijos misijai globalizacijos epochoje reikalinga stipri, bet lanksti kariuomenė, kuri būtų pajėgi ne tik ginti Vokietijos teritoriją, bet ir integraliai įsilieti į tarptautinių partnerių veiklą, gebėti vykdyti efektyvią lokalių, regioninių bei globalių krizių prevenciją bei stichijų pasekmių likvidavimą (p. 10). Dėl to Vokietijos vyriausybė privalo vykdyti aktyvią komunikaciją su savo piliečiais, kad įtikintų juos, jog Vokietija kartu su savo partneriais privalo būti pasirėngusi prisiimti atsakomybę už globalų saugumą, rengiant ir plėtojant lanksčias karines grupes, kurios gebėtų veikti šalies viduje ir užsienyje, būtų greitai paruošiamos ir dislokuojamos (p. 10). Visose Vokietijos viešojo sektoriaus institucijose skatinama stiprinti tarpinstitucinį veiklos koordinavimą ir planavimą, išnaudojant visus prieinamus instrumentus, įskaitant ir užsienio partnerių institucinius bei komunikacinius mechanizmus. Būtinai ne tik valstybės institucijų veiklos stipresnis koordinavimas, bet ir aktyvesnis verslininkų, NVO bei visuomenės išitraukimas į Vokietijos saugumo strategijos įgyvendinimą (p. 9) - tai kurtų sinergių potencialą tiek šalies viduje, tiek išorėje ir leistų efektyviau naudoti valstybės lėšas, siekiant strategijos tikslų (p. 11).

**Valstybės konkurencingumo modelis.** Vokietijos saugumo strategijoje teigiama, kad Vokietijos ekonomika atvira ir integruota į globalias finansų, komunikacijos, transporto, energijos bei kitas sistemas ir vertės grandines. Dėl to ji priklauso nuo minėtos globalios infrastruktūros saugumo ir veiklos prognozuojamumo (p. 2). Akcentuojama, jog Vokietija privalo skatinti laisvą globalią prekybą, užtikrinti energetinių išteklių ir kitų materialinių išteklių tiekimo saugumą, nes tai Vokietijos ekonomikos klestėjimo pagrindas. Tuo pat metu skatinama siekti balanso tarp turtingų ir skurstančių pasaulio regionų, taikant socialiai orientuotos rinkos ekonomikos koncepciją (p. 3). Privatus sektorius, kuris yra Vokietijos ekonomikos varomoji jėga ir nemažos dalies svarbių valstybės infrastruktūros elementų savininkas, susiduria su naujomis saugumo grėsmėmis, todėl privalo būti įtrauktas į nacionalinio saugumo politikos planavimo procesus. Pabrėžiama, jog būtina keistis informacija, kartu vykdyti grėsmių stebėseną ir vertinimą, plėtoti institucinius pajėgumus, kurie gebėtų veikti išvien, ištikus krizei (p. 5). Vokietijos saugumo strategijoje skiriamas išskirtinis dėmesys dviems materialinių strateginių išteklių grupėms: energijos ir pirminių žaliavų saugaus tiekimo užsitikrinimui bei nacionalinių karinių pajėgų modernizavimui ir plėtrai. Akcentuojama būtinybė Vokietijai užsitikrinti saugius energijos išteklių ir kitų pirminių žaliavų tiekimo kanalus bei apsaugoti juos nuo patekimo į teroristų rankas. Šiame – apsirūpinimo materialiais strateginiais ištekliais – kontekste Vokietija aiškiai teikia preferenciją vienašališkai saugumo politikai. Siūloma parengti nacionalinę energijos ir strateginių žaliavų užsitikrinimo strategiją (p. 5), kuri derėtų su ES strategijų principais.

**Galios santykiai tinklaveikos visuomenėje – valstybės įsitinklinimo gebėjimai.** Svarbiausias Vokietijos saugumo strategijos bruožas, skiriantis ją nuo kitų analizuotų

Europos valstybių saugumo strategijų – ypatingas dėmesys valstybės įsitinklinimui ir prioritetu teikimas ne nacionalinėms plėtros aspiracijoms, o Vokietijos tarptautiniams įsipareigojimams. 2006 m. Baltajame dokumente apibrėžti Vokietijos karinių pajėgų uždaviniai kur kas kuklesni nei prancūzų ar britų, svarbiausias interesas – *ginti savo namus*, t.y. užtikrinti saugumą ir geriausias gyvenimo sąlygas Vokietijos piliečiams globalizacijos sąlygomis:

- ginti Vokietijos Respubliką ir jos sienas;
- skatinti Europos integraciją;
- gelbėti žmonių gyvybes humanitarinėse operacijose, stichinių nelaimių ir krizių metu;
- tarnauti taikos ir tarptautinio saugumo tikslams, laikantis JT Chartijoje įtvirtintų principų.

2006 m. Baltajame dokumente nėra tipinių globalių tikslų, būdingų didžiosioms valstybėms. Jame pažymima, kad transatlantinė partnerystė yra Vokietijos ir visos Europos saugumo pamatas. Didelis dėmesys skiriamas tarptautinių saugumo normų internacionalizavimo skatinimui, vadinamajam tinkliniam saugumui (angl. *networked security*), kuris įgalintų nacionalines valstybes efektyviau kovoti su šiuolaikinėmis grėsmėmis. Kartu skatinama tarptautinių organizacijų (ypač – ES ir NATO) sąveika ir sinergija (p. 22).

2008 m. Vokietijos saugumo strategijos pradžioje pateikiama citata iš 2003 m. ES Saugumo strategijos: „mums reikia plėtoti *strateginę kultūrą*, kuri skatintų ankstyvą, greitą ir, kai reikia – griežtą intervenciją“ (p.2). Savo ruožtu, pirmasis Strategijos sakiny yra toks: „Vokietija – būdama ES ir NATO narė, priklauso laisvės, saugumo ir teisės viršenybės klubui, todėl yra viena saugiausių valstybių pasaulyje“ (p.2). Priklausymo arba dar tiksliau – savęs *priskyrimo* – ES ir NATO saugumo erdvei akcentas persmelkia visą Strategiją. Tai tarsi leistų kalbėti apie nacionalinių Vokietijos ambicijų savarankiškai, vienašališkai projektuoti saugumo politiką atsisakymą. Kitaip tariant, Vokietija nenori „žaisti nulinės sumos žaidimo“ ir nesiekia savarankiškai užsitikrinti saugumo. Būdama viršnacionalinių struktūrų – ES ir NATO, kurių funkcionavimas grindžiamas bendromis vertybėmis ir partnerių pasitikėjimu, dalis, ji jaučiasi saugi. Vokietijos saugumo strategijoje išdėstytos grėsmės beveik identiškoms išdėstytoms ES saugumo strategijoje. Tai: tarptautinis terorizmas, organizuotas nusikalstamumas, masinio naikinimo ginklų platinimas, energijos ir kitų žaliavų tiekimo užtikrinimas, regioniniai konfliktai, klimato kaita (p. 2). Tarp išvardytų grėsmių nėra nė vienos vadinamosios tradicinės (pavyzdžiui, nenumatyta ginkluoto konflikto su kita valstybe tikimybė). Visos grėsmės sietinos su tinklaveikos visuomenės įtaka globaliam, ir, atitinkamai, atskirų valstybių saugumui. Vokietija, kaip II-ojo pasaulinio karo pralaimėtoja, ilgą laiką save galėjo legitimuoti tik per kolektyvinį, europietiškąjį identitetą, kadangi bet koks nacionalinių interesų postulavimas buvo gretinamas su nacizmo apraiškomis. Vokietijos elito tarpe vyrauja įsitikinimas, kad ilgalaikis Vokietijos interesas – saugoti jos, kaip patikimos partnerės, reputaciją, kuri buvo taip kantriai kuriama pokario laikotarpiu, t.y. Vokietija geriausiai tarnautų savo nacionaliniams interesams išsaugodama santūrios partnerės, glaudžiai bendradarbiaujančios su sąjungininkais, statusą. Tai vokiečiams kur kas svarbiau, nei tiesioginis nacionalinių interesų pozicionavimas.

Vis dėlto, nepaisant to, jog Vokietijos karinės pajėgos iš esmės funkcionuoja NATO sudėtyje, pastaruoju metu pastebima tam tikra Vokietijos saugumo politikos militarizacijos tendencija. Pavyzdžiui, Vokietijos Nacionalinio saugumo strategijoje išsakoma specifinė



mintis, sietina su valstybės tapatybe. Akcentuojama, jog „<...> svarbu įtikinti Vokietijos piliečius būtinybe Vokietijai aktyviau įsitraukti į kovą su šiuolaikinėmis grėsmėmis“ (p. 10). Tokio pobūdžio teiginys Vokietijos atveju reiškia valstybės tapatybės naratyvo pokytį: Vokietijos piliečiai skatinami aktyviau įsiliesti į tinklaveikos visuomenės procesus ir suvokti ne tik savo teisę, bet ir pareigą prisidėti prie globalaus saugumo. Tai reiškia, kad spartėjant eurointegracijos procesams, Vokietija vis labiau suvokia, jog jai teks prisiimti daugiau atsakomybės už savo ir Europos saugumą.

Atkreiptinas dėmesys, jog Vokietijos Nacionalinio saugumo strategijoje yra ir nemažai tradicine – *realizmo* logika – grindžiamų nuostatų. Nors Vokietija neišsako nacionalinių aspiracijų vienašališkai įgyvendinti savo VPS ir priima ES bei NATO partnerių saugumo strateginius imperatyvus, tai dar nereiškia, kad Vokietija nekonstruoja savo DS pagal tradicinę takoskyros *mes* ir *jie* principą. Šiuo atveju Vokietijos tapatinimasis su ES, NATO ir kitomis demokratinėmis vertybėmis pagrįstomis tarptautinėmis institucijomis galėtų būti interpretuojamas kaip platesnė saugios Vokietijos savirefleksijos *mes* zona, lyginant su *kitais* (galimai grėsmingais, kultūriškai ar politiškai „nesuprantamais“ veikėjais). Vakarietiškos demokratinės viršnacionalinės struktūros yra tapusios Vokietijos plėtros strategijos savastimi, jos yra integrali Vokietijos tapatybės dalis, lyginant su nevakarietiškais tarptautinių santykių subjektais. Šiame kontekste atsiranda vietos *realpolitik* principais grindžiamoms DS projekcijoms. Vokietija linkusi išlaikyti NATO pajėgumus Europoje, o energetikos srityje dvišaliais santykiais su Rusija ji siekia įgyvendinti nacionalinius interesus.

Nacionalinio saugumo strategijoje pažymima didesnio dialogo ir atviresnio bendradarbiavimo su Rusija, Indija, Kinija svarba. Strategijoje dėstoma, kad Vokietija, esant poreikiui, naudosis karinę jėgą (*Bundeswehr*), siekdama apginti savo piliečius. Pabrėžiama kariuomenės nuolatinės parengties būtinybė, esant reikalui – sparčiai ir efektyvios koordinacijos su kitomis krašto apsaugos grandimis (laivynu ir pan.) būtinybė (p. 9-10). Pažymima, kad Vokietijos kariuomenė skirta ne tik ginti Vokietijos teritoriją ir piliečius, bet ir daryti įtaką tarptautinių procesų dinamikai (angl. *Exert influence on international developments*) (p. 10). Akcentuojama tiek nacionalinių civilinių, tiek karinių priemonių adaptavimo globalizacijos sąlygoms – t.y. gebėjimo sparčiai reaguoti į krizes ir mobiliai transformuotis į konkrečioje situacijoje reikalingas pajėgas – bei šių priemonių sinergijos būtinybė (p. 11). Galiausiai, Strategijoje pažymima, kad disponavimas nacionalinėmis karinėmis pajėgomis ir konkurencingų karinių technologijų plėtra Vokietijai turi strateginę reikšmę, nes sudaro sąlygas įtakoti NATO ir ES sprendimus bei dalyvauti formuojant Europos bei transatlantinę saugumo ir gynybos politiką (p. 11).

Nacionalinių Vokietijos interesų projekcijas atspindi ir Strategijos nuostata, jog „<...> Vokietijos saugumo tikslai sietini su pastangomis kurti kolektyvinio saugumo sistemas ir kituose regionuose, idant jie prisidėtų prie saugumo Europoje plėtros“ (p. 5). Didėjant saugumui kituose regionuose, auga ir Europos, o tuo pačiu – ir Vokietijos, saugumas. Vokietija save aiškiai suvokia kaip didžiąją valstybę, galinčią įtakoti globalius tarptautinės politikos procesus. Pavyzdžiui, pažymima, kad ilgalaikė Vokietijos patirtis dislokuojant branduolinį ginklą savo šalyje (NATO, o konkrečiau, – JAV politikos kontekste) Šaltojo karo metu garantavo, o ateityje taip pat užtikrins Vokietijai išskirtinę įtaką NATO sprendimų priėmimo procese (p. 5).

2008 m. Vokietijos saugumo strategijoje išdėstyti tikslai ir interesai vertintini kaip globalaus lygmens. Strategijos skiltyje apie būtinybę užsitikrinti patikimą energijos ir kitų

žaliavų tiekimą, Vokietijos vardu reiškiamas globalus interesus, kad Indija ir Kinija privalo tapti integralia saugaus energijos ir kitų žaliavų tiekimo grandinės dalimi (p. 7). Pateikiama įžvalgų apie globalios geopolitinės situacijos galimų pokyčių įtaką Vokietijai, teigiama, kad tokių veikėjų, kaip Indija ir Kinija, iškilimas aštrina energijos ir kitų strateginių žaliavų saugaus užsitikrinimo klausimus, didina konfliktų tikimybę (p. 5). Pažymima, kad silpnos valstybės ir regionai yra grėsmių šaltinis stabilioms demokratijoms (p. 7). Apskritai, silpnos valstybės įvardijamos kaip globali problema, o tuo pačiu akcentuojamas poreikis „<...> kartu su ES partneriais sukurti atsakingų valstybių buferį prie ES Rytinių sienų bei prie Viduržemio jūros“ (p. 7-8). Strategijoje akcentuojama, kad Vokietiją domina problemos Afrikoje; kad Vokietija remia Azijos valstybių aspiracijas eiti demokratijos keliu; kad Vokietija privalo įtikinti Lotynų Ameriką būti ES partnere globalaus valdymo procesuose, nes Lotynų Amerika visuomet save laikė Vakarų pasaulio dalimi (p. 8). Galiausiai, Strategijoje pažymima, kad „<...> kaip didžiausią finansinį įnašą į ES, didžiausią antrą – į NATO ir trečią – į JTO „įnešanti“ valstybė, Vokietija turi teisėtą ir pagrįstą interesą, kad tarptautinėje politikoje jos ištekliai būtų naudojami efektyviai ir atitiktų Vokietijos nacionalinius strateginius tikslus (p. 8).

Strategijoje yra tam tikrų momentų, kurie leidžia užčiuopti ir nacionalinę (ne tik įtinklintą viršnacionalinėse struktūrose) Vokietijos tapatybę. Pavyzdžiui, analizuojant globalios migracijos problemą, matyti tam tikros Vokietijos protekcionizmo apraiškos. Strategijoje akcentuojama, jog „<...> geriausias migracijos problemos sprendimo būdas – geresnių sąlygų tose šalyse, iš kurių atvyksta imigrantai, kūrimas“ (p. 7). Kitaip tariant, nepaisant to, kad yra demokratinė valstybė, gerbianči žmogaus teises, Vokietija siekia puoselėti nacionalinę kultūrą ir gana aiškiai deklaruoja, jog ji nenori imigrantų gausos (tokia konkreiti strateginė nuostata būtų gana svetima kai kurių kitų valstybių, pvz., JAV, VPS). Apie nacionalinę tapatybę Strategijoje kalbama daugiausia netiesiogiai: atskiri jos elementai išryškėja per tam tikrų grėsmių, galinčių suardyti vientisą valstybės socialinį audinį, vertinimą. Pavyzdžiui, akcentuojamas „<...> sumanių technologinių sprendimų, kurie teiktų saugumą ir padėtų puoselėti Vokietijos kultūrą bei laisvę, poreikis“ (p. 11). Kartu pabrėžiama, kad „<...> vien tik technologijos nepadės apsisaugoti nuo grėsmių – būtina investuoti į humanitarinius, socialinius ir lingvistinius mokslus, kad vokiečiai geriau suprastų, kas jie yra, ir kokiame pasaulyje jie gyvena“ (p. 12).

Strategijoje itin stiprus Vokietijos, kaip *daugiašališkumo* principo tarptautiniuose santykiuose šalininkės, įvaizdis. Pažymima, jog modernios komunikacijos Vokietijos piliečius bei įmones įlieja į tankų tarpusavyje susijusį tarptautinį tinklą (p.2). Dėl to būtina skatinti efektyvios daugiašalės tarptautinės tvarkos, pagrįstos tarptautine teise, plėtotę (p. 3). Pakitusi išorės aplinka reikalauja kokybiškai naujos saugumo politikos sampratos. Kadangi terorizmas, organizuotas nusikalstamumas, klimato kaita ir kitos grėsmės peržengia valstybių sienas ir ne visuomet kontroliuojamos valstybių veikėjų, vidaus ir užsienio politikos skirtis netenka prasmės (p. 3). Svarbiausias saugumo politikos tikslas – neleisti teroristams rasti vietos pasislėpti – to galima pasiekti tik glaudžiai koordinuojant ryšius su užsienio partneriais globaliu mastu (p. 4). Kovoti būtina ne tik tiesiogiai, bet ir naudojantis tinklaveikos teikiamomis galimybės – sekant teroristų finansų srautus, komunikaciją ir jų judėjimo trajektorijas (p. 4). Medijų įtakos valstybių tarptautiniams santykiams reflektavimas atsispindi ir Strategijoje analizuojant intensyvėjančios konkurencijos dėl energijos ir

kitų išteklių problemą. Pažymima, kad šis klausimas gali būti plačiai eskaluojamas įvairių valstybių politikų ir žiniasklaidos bei kelti papildomas įtampas (p. 5).

Akcentuojama būtinybė stiprinti ES ir NATO ryšius, pabrėžiama, kad Vokietija „<...> privalo prisidėti prie efektyvios daugiašalės tarptautinės tvarkos, kurios esminis veikimo principas – pagarba teisės viršenybei, stiprinimo“ (p. 3). Paskutinė Strategijos pastraipa skamba taip: „gyvename pasaulyje, kuris kupinas naujų grėsmių. Tačiau šis pasaulis teikia ir daugybę naujų galimybių. Vokietija, kartu su savo ES ir NATO partneriais turi galimybę prisidėti, pasitinkant šiuos iššūkius“ (p. 12). Pabrėždama savo demokratines ir konstitucines vertybes, Vokietija mato didelį potencialą kurti efektyvią saugumo politiką ir, tuo pat metu, aktyviai formuoti globalizacijos procesus. Pavyzdžiui, Strategijos skiltyje dėl masinio naikinimo ginklų platinimo prevencijos, akcentuojama būtinybė stiprinti tarptautinių institucijų galias ir kompetencijas šioje srityje. Pabrėžiama, kad „Tarptautinė Atominės energetikos agentūra privalo įgyti visus svertus, kad galėtų kontroliuoti branduolinių medžiagų tiekimo srautus (p. 5). Pažymima, kad „nestabilūs regionai ir regioniniai konfliktai neigiamai veikia/diskredituoja visuotinai priimtinas normas, tokias kaip pagarba žmogaus teisėms“ (p. 7). Šie pavyzdžiai atspindi Vokietijos pasiryžimą prioritetizuoti tarptautines normas, o ne nacionalines veikas, siekiant strateginės plėtros globalizacijos perspektyvoje.

Strategijoje rašoma, kad „<...> demokratinės vertybės ir jų pozicionavimas kovoje su tarptautiniu terorizmu – tai pati didžiausia Vokietijos stiprybė šioje kovoje. Todėl žmogaus teisės, skirtos ginti individų laisves nuo valstybės, turėtų būti peržiūretos tokiu būdu, kad jos ir toliau galėtų užtikrinti piliečių laisvę ir saugumą“ (p. 4). Kitaip tariant, Vokietija neatmeta galimybės siaurinti savo piliečių teisių vardan svarbesnių – pavyzdžiui, sėkmingos kovos su tarptautiniu terorizmu, tikslų. Tai atspindi gilias ir konceptualias Vokietijos įsitinklinimo viršnationalinėse struktūrose tradicijas, nes šių struktūrų viršenybei patikimas Vokietijos piliečių teisių reglamentavimas. Kitaip tariant, Vokietija jaučiasi esanti pakankamai svarbi globalių procesų dalyvė, todėl individo teisių užtikrinimas nacionaliniu lygmeniu neskausmingai pajungiamas aukštesnio lygmens – tinklaveikos visuomenės logikai.

**Darni plėtra ir geras valdymas.** Vokietijos nacionalinio saugumo strategijoje pateikiamas holistinis požiūris į strateginį valdymą, akcentuojant, jog globalizacijos iššūkius pavyks atremti tik taikant kompleksines vadybos priemones, kurios integruoja ekonomikos, energetikos ir aplinkosaugos politiką, fiskalines, mokslinių tyrimų ir švietimo priemones kartu su tradicinėmis užsienio, gynybos, vystomojo bendradarbiavimo ir žmogaus teisių plėtros politikomis. Visos šios politikos turi būti vykdomos per instrumentus, kurie būtų suderinti su kitų valstybių, tarptautinių organizacijų ir kitų nevalstybinių veikėjų strategine darbotarke (p. 2). Strategijoje pabrėžiama, kad Vokietija privalo prisidėti prie žmogaus teisių, laisvių, demokratijos ir teisės viršenybės plėtros, nes minėti elementai atspindi gero valdymo principus (p. 3).

Didelis dėmesys skiriamas darniai plėtrai. Klimato kaita įvardijama ne tik kaip aplinkosaugos ir energetikos politikos problema, bet ir kaip grėsmė nacionaliniam saugumui (p. 6). Teigiama, kad jei valstybių vyriausybės neras sutarimo ir sprendimų dėl tolesnės aplinkos degradacijos užkardymo, gausės regioninių konfliktų, klimato kaita gali išprovokuoti karą tarp valstybių – tai destabilizuotą tarptautinę sistemą ir sutrikdytą globalios ekonomikos funkcionavimą (p. 6). Siūloma stiprinti JT mandatą, ES įgaliojimus ir, apskritai – tarptautinę teisę – klimato kaitos prevencijos srityje (p. 7).

Globalizacija ir jos procesų refleksija stipriai įtakoja Vokietijos administracinę sistemą ir valstybės valdymo ypatumus. Vokietijos nacionalinio saugumo strategijoje pažymima, kad siekiant kovoti su šiuolaikinėmis grėsmėmis, būtina jungti federalinės vyriausybės, žemių ir savivaldybių pajėgumus bei žinias (p. 9). Toks požiūris reiškia, kad didesnės sutelkties, aktyvumo ir atsakomybės reikalaujama iš kiekvienos institucijos. Tuo pat metu nacionalinių institucijų veikla turi būti glaudžiai koordinuojama su tarptautinėmis institucijomis, nevalstybiniais veikėjais – išnaudojant jų turimą informaciją, žinias, ryšius ir kitus išteklius (p. 9). Siekiant saugumo ir strateginės plėtros globalizacijos sąlygomis, siūloma įkurti Nacionalinio saugumo tarybą, kuri būtų atsakinga už saugumo politikos analizę, planavimą, koordinavimą ir sprendimų formulavimą (p. 11). Ši taryba atliktų plataus masto grėsmių stebėseną ir analizę, koordinuotų karinių ir civilinių institucijų veiklą, priimtų sprendimus dėl karinių pajėgų dislokavimo, jei atskiros Vokietijos žemės nebūtų pajėgios atremti krizę pavieniui (p. 11). Pažymima, jog atsižvelgiant į Vokietijos, kaip federacinės valstybės, valdymo ypatumus, tokia taryba reikalinga tam, kad užtikrintų politinę lyderystę ir optimalią vadybą tiek šalies viduje, tiek koordinuojant veiklas su užsienio partneriais (p. 11). Tam siūloma sustiprinti Federalinio saugumo tarybą, vadovaujamą Vokietijos kanclerės, papildomais padaliniais, kurie naudotųsi esamais ištekliais, tačiau plačiau taikytų tarpinstitucinio bendradarbiavimo instrumentus. Šių institucijų personalas disponuotų tarpdalykiniais gebėjimais ir žiniomis, jam būtų patikėta plėtoti strateginius scenarijus, o pastarieji turėtų būti tinkami kompleksinėse situacijose šalies viduje bei užsienyje, veikiant kartu su partneriais. Tokie scenarijai ir raportai būtų sistemiškai teikiami Vokietijos federalinei vyriausybei (p. 11). Minėtose valdymo reformose akivaizdi strateginės viešosios vadybos principų logika.

Strategijoje pažymima, jog dėl globalizacijos kinta valstybės aplinka, vis didesnę įtaką turi nevalstybiniai veikėjai – tai kelia naujus imperatyvus ir teikia naujų tarpusavio bendradarbiavimo galimybių, sprendžiant globalias ir regionines problemas (p. 2). Strategijoje atskiru skyriumi aptariama viešojo sektoriaus saugumo politikos institucijų bendradarbiavimo su mokslo ir verslo sektoriais būtinybė. Moksliniai tyrimai reikalingi plėtojant naujas idėjas ir technologijas, kurios būtinos, siekiant pirmuoti globalizacijos sąlygomis (p. 11).

Apibendrinant Vokietijos VPS prielaidas ir perspektyvas, pažymėtina, jog iš penkių šiame tyrime išskirtų kokybinių VPS vertinimo kriterijų, Vokietijos pavyzdys bene ryškiausiai atskleidžia tinklaveikos, darnios plėtros ir gero valdymo teikiamas galimybes valstybės strateginei plėtrai. Būdama didžiausia ES ekonomika ir ES projekto idėjinė bei politinė lyderė, Vokietija neskausmingai pajungia savo nacionalinį identitetą ES geopolitiniam kodui. Dėl istoriškai susiklosčiusių tradicijų bei politinės ir ekonominės įtakos ES, Vokietija natūraliai turi svarbų balsą globalios politikos procesuose. Vokietija vis labiau linkusi prisiimti didesnę atsakomybę ne tik už nacionalinės, regioninės, bet ir globalios strateginės darbotvarkės formavimą bei įgyvendinimą. Šiam tikslui į VPS darbotvarkę vis dažniau grąžinami šauktinių atsakymo, karinių pajėgų modernizavimo klausimai, keliamos gynybos politikos, o taip pat ir kitų svarbių politikų (pvz., kibernetinio saugumo, kritinės infrastruktūros apsaugos, darnios plėtros ir kt.) sinergijų skatinimo su užsienio partneriais iniciatyvos. Tuo siekiama didesnio strateginio lankstumo nacionaliniu lygiu bei didesnės įtakos globaliu lygiu, įtinklinant savo politinius, gynybos, ekonominius instrumentus globalių iniciatyvų, derančių su Vokietijos vertybėmis, įgyvendinimui. ES, kaip svarbiausio Vokietijos globalios tinklaveikos instrumento, svarbą bei reikšmę patvirtina

ES, kaip politinio darinio, formalios bei neformalios įtakos didėjimas per globalių iniciatyvų įgyvendinimą. Pavyzdžiui, būtent ES buvo lyderė, inicijavusi privalomą darnios plėtos strategijų parengimą bei įgyvendinimą valstybėse narėse; vis didesnis dėmesys skiriamas vystomojo bendradarbiavimo iniciatyvoms ir pan. Darni plėtra imanentiškai apima ir gero valdymo principus, kurių diegimą ir plėtrą tiek ES narėse, tiek ES kaimynystėje taip pat skatina ES su Vokietija priešakyje. Tokie – minkštajai/tinklinei galios kategorijai priskirtini instrumentai sudaro Vokietijos VPS strateginių pranašumų pagrindą ir laiduoja solidų pagrindą valstybės strateginei plėtrai globalizacijos sąlygomis.

## 5.2. Prancūzija

Prancūzija apibūdina save kaip Didžiąją valstybę su globaliais interesais ir atsakomybe. Šį statusą palaiko nuolatinė vieta JT Saugumo Taryboje, disponavimas branduoliniu ginklu ir siekis vykdyti kuo labiau nepriklausomą valstybės saugumo politiką. Prancūzija skatina Europos integracijos procesus, siekdama savo strateginių tikslų. Kitaip tariant, Prancūzija siekia didinti savo nacionalinę galią pasaulyje, išnaudodama ES instrumentarijus potencialą (skirtingai nei Vokietija, kuri savo nacionalines tapatybines dimensijas tarsi labiau pajungia ES). Nors nuo 1966 m. Prancūzija nedalyvavo NATO karinėse struktūrose, Paryžius dislokavo pajėgas Vakarų Vokietijoje ir pažadėjo ją ginti SSRS agresijos atveju (1985 m. buvo dislokuota 48.500, 1991 – 53.000 karių) (Ondrejcsák R. 2003, p. 108).

Pasibaigus Šaltajam karui, pakito ir dalis Prancūzijos DS elementų. Tą lėmė keletas veiksnių:

- Šaltojo karo meto tarptautinių santykių situacijai apibrėžti buvo vartojama *aukšto grėsmių lygio-didelio stabilumo* alegorija. Karui pasibaigus, tarptautinei aplinkai apibūdinti dažniau naudojama *žemo tiesioginių grėsmių lygio-nuolatinio nestabilumo* kategorija. Valstybės vis labiau jaučia globalizacijos pasekmes – gausėja regioninių konfliktų, migracijos protrūkių, ekologinių grėsmių, į tarptautinę politiką įsitraukia vis daugiau veikėjų;
- JAV iškilo kaip vienintelė supervalstybė. Dėl to sumažėjo Prancūzijos, kaip strategiškai savarankiškos globalius interesus turinčios veikėjos, reikšmė.

Atsakydama į šiuos iššūkius 1994 m. Prancūzija paskelbė vadinamąjį Baltąjį dokumentą (*Livre Blanc sur le Defence*, 1994). Jame išdėstyti tokie svarbiausi šalies strateginiai imperatyvai: 1) spartus Prancūzijos ekonominės gerovės augimas, užtikrinantis Prancūzijos piliečių gerovę; ypatingas dėmesys Viduržemio jūros ir ES Vidurio Rytų regionams, kuriuose Prancūzija tradiciškai turi specifinių interesų; 2) Europos integracijos skatinimas; 3) globalaus saugumo koncepcijos įgyvendinimas, išlaikant tradicines karines pajėgas, tačiau kartu plėtojant minkštosios galios elementus (pvz., per prancūzų kalbos ir kultūros sklaidą).

2008 m. patvirtintas atnaujintas Baltasis dokumentas (*Livre Blanc sur le Defence*, 2008). Iš šio dokumento matyti, jog Prancūzija tebesivadovauja vadinamąja *oceanine strategija*, tai yra globalia, tačiau teritoriniu-erdviniu požiūriu fragmentuota strategija (turima galvoje Prancūzijos užjūrio departamentų karinės, taip pat ir branduolinės funkcijos). Dokumente įvardintos teritorijos, turinčios strateginę reikšmę Prancūzijai: tai sritis besidriekianti nuo Atlanto vandenyno Rytinės pakrantės per Viduržemio jūrą link Viduriniųjų Rytų ir apimanti atskiras Indijos vandenyno dalis. Pažymima, kad Prancūzijos strateginių

regionų saugumui valstybė skirs tinkamą finansavimą – daugiausia – per gebėjimų siūsti ten savo mobilias karines pajėgas, vystymą. Po Rugsėjo 11-osios teroro aktų Prancūzija peržiūrėjo VPS prioritetus, tačiau koncepcija, jog Prancūzija turi išlikti galingiausia Europos žemyno karine galia, išliko nepakitusi. Naujas strategijos elementas – pasiryžimas didinti finansinę paramą nuotolinėms operacijoms, kurių reikšmė didėja globalizacijos sąlygomis. Šiuo tikslu mažinamos sausumos karinės pajėgos, didinamos oro pajėgos ir laivynas. Prancūzijos, kaip galingiausios Europos žemyno karinės galios, koncepciją įtvirtina branduolinės valstybės statuso išlaikymas.

Šiuo metu vykstant diskusijoms dėl ES ateities, Jungtinė Karalystė siekia dalies Europai perduotų galių susigrąžinimo, Vokietija pabrėžia nacionalinių valstybių europeizacijos bei didesnio politinių galių delegavimo ES poreikį. Savo ruožtu, Prancūzija siūlo Europai pritaikyti vadinamąsias prancūziško socializmo vertybes. Tai tipiškas Prancūzijos strateginės kultūros *mesianizmo* pavyzdys, geopolitine prasme vertintinas kaip dviejų greičių Europos formavimosi skatinimas. Prancūzija siekia didesnio ES valstybių solidarumo, euro zonos valstybių mokesčių harmonizavimo, euroobligacijų, siūlo ES bendro minimalaus atlyginimo idėją, skatina bendrus infrastruktūros projektus, kurie būtų finansuojami iš naujųjų finansinių priemonių. Prancūzija aktyviai remia ES gynybos struktūrų plėtotę: stabilaus ir takaus pasaulio kūrimas ir efektyvios Europos gynybos sistemos sukūrimas – du svarbiausi Prancūzijos saugumo ir gynybos politikos tikslai. Prancūzija pasižymi aiškia europocentrine strategine kultūra. Integracija į ES vertinama, visų pirma, kaip priemonė, siekiant nacionalinių interesų. Dėl to Prancūzija palaiko ES integracijos gilinimą, tačiau pasisako prieš plėtrą. Prancūzijos VPS vizija – stipri ES, kurioje Prancūzija užima lyderės poziciją. ES plėtra į Rytus suvokiama kaip grėsmė Prancūzijos socialiniam politikos modeliui ir ES institucijų efektyviam funkcionavimui. Išsiplėtus ES, būtų sudėtinga įgyvendinti ES federalizmo idėją, todėl Prancūzija remia vadinamosios dviejų greičių Europos koncepciją: gilesnės integracijos siekiančioms ES šalims neturėtų būti jokių kliūčių. Toliau Prancūzijos VPS analizuojama remiantis kokybiniais VPS vertinimo kriterijais.

**Globalizacijos varomųjų jėgų refleksija.** 1972 m. Baltojo dokumento svarbiausias akcentas buvo branduolinis atgrasymas; 1994 m. Baltajame dokumente didelis dėmesys skirtas tarptautinių santykių transformacijai po Šaltojo karo, akcentuojant naujų grėsmių ir regioninių konfliktų plėtrą, stiprėjantį vidaus ir užsienio politikos sąlytį, nors didesnis dėmesys išliko sutelktas į išorės grėsmes. Tuo tarpu 2008 m. Baltajame dokumente akcentuojamos kokybiškai naujos grėsmės, netikrumas ir savitarpio priklausomybės, kurias lemia globalizacija. Strategijos svarbiausias akcentas – globalizacijos įtaka valstybės nacionaliniam saugumui. Akcentuojamos egzistencinės grėsmės prancūzų tautai globaliame pasaulyje. Dokumente kalbama ir apie teigiamas globalizacijos procesų pasekmes, pavyzdžiui, sumažėjęs žmonių, gyvenančių žemiau skurdo ribos, skaičius pasaulyje, komunikacijos technologijų revoliucijos teikiamos galimybės, tarpvalstybinių karinių konfliktų tikimybės mažėjimas ir kt. Vis dėlto didesnis dėmesys skiriamas globalizacijos grėsmių analizei. Pripažįstama, kad takoskyra tarp vidaus ir užsienio politikos jau yra tik formali, pabrėžiama visų procesų tarpusavio priklausomybės didėjimo tendencija bei netikėtų, neprognozuojamų veiksmų, galinčių išbalansuoti pasirinktą strateginės plėtros kursą, tikimybė. Akcentuojami tokie globalizacijos keliami iššūkiai kaip strateginis netikrumas, politinių, ekonominių, finansinių krizių globali sklaida, informacijos nutekėjimo grėsmė, itin apsunkinanti krizių prevencijos ir vadybos galimybės. Pažymima, kad globalizacija



silpnina kolektyvinę saugumo sistemą: iškilus naujoms ekonominėms galybėms Azijos regione, tikėtinas Vakarų valstybių galios bei įtakos sumažėjimas. Visos šios aplinkybės suponuoja *strateginio netikrumo* scenarijų, kuris ir pristatomas Baltajame dokumente.

**VPS struktūrinė subordinacija.** 2008 m. Baltajame dokumente pažymima, jog globalizacijos sąlygomis nebepakanka tik atsakyti į iššūkius, būtina nuolatinė sutelktis ir aktyvumas, siekiant strateginių tikslų. Viena iš penkių įvardytų Baltojo dokumento strateginių funkcijų – *žinojimas ir numatymas*. Akcentuojama nuolatinės parengties, sutelkties būtinybė, analitinių ir prognostinių gebėjimo stiprinimo poreikis, kokybiška informacijos vadyba. Apibrėžiama institucinė strategijos įgyvendinimui ir monitoringui reikalinga sąranga: Prezidentui pavaldžios Nacionalinės žvalgybos tarybos įkūrimas, Prezidentui atsakingo nacionalinės žvalgybos koordinatoriaus pareigybės įsteigimas. Tai suteiktų galimybę aukščiausiu politiniu lygiu sparčiai reaguoti į krizę bei komunikuoti su visuomene. Apskritai, daugelis administracinių reformų skirtos sutelkti daugiau galių Prezidento (atitinkamai perimant dalį politinių galių iš premjero) rankose. Be to, didėja Vidaus reikalų ministerijos svarba – šios ministerijos funkcijos tampa vis labiau kompleksinės, sintezuojančios vidaus ir tarptautinės politikos klausimus. Tą lemia tirpstanti riba tarp vidaus ir užsienio politikos bei dėl globalizacijos procesų sudėtingėjanti Prancūzijos užsienio ir vidaus politika. Pabrėžtina, jog minėtos reformos turi fundamentalių pasekmių Prancūzijos VPS koncepcijai. Prancūzijos Gynybos ministerija ir Vidaus reikalų ministerija turi skirtingas istoriškai susiklosčiusias organizacines kultūras. Gynybos ministerija ir šalies ginkluotosios pajėgos tradiciškai kuruodavo šalies gynybos ir užsienio politikos sritį, kuri turėjo mažai ką bendro su Prancūzijos vidaus politika. Gynybos ministerija buvo įpareigota plėtoti ilgalaikę karinių operacijų planavimo ir konfliktų prevencijos patirtis. Priešingai, Vidaus reikalų ministerijos organizacinė kultūra labiau sietina su valstybės politinėmis aktualijomis. Ilgojo laikotarpio prognozes, ateities kontekstų, kuriuose būtų įgyvendinamos strateginės politikos, rengimą Vidaus reikalų ministerija tradiciškai patikėdavo keletui nepriklausomų tyrimų centrų (IHESI ir kt.). Globalizacijos logika padiktavo kokybiškai naujus politinės valios ir institucijų veiklos sinergijų sprendimus: įdiegtas planavimo direktoratas, kuris turi vykdyti Prancūzijos teritorijos, gyventojų, svarbiausios informacijos, infrastruktūros, ekonominių struktūrų, gynybos pajėgumų bei jų vadybinių sistemų planavimo uždavinius. Valstybės sutelktčiai ir VPS struktūrinei subordinacijai stiprinti numatyta ir struktūrinių reformų kitose viešojo sektoriaus institucijose, pvz., diplomatinės tarnybos informacijos apytakos sistemų tobulinimas, informacijos apsaugos sistemų stiprinimas ir pan. Kokybiškai nauju – holistiniu – instituciniu instrumentu laikytina 2008 m. Baltajame dokumente pristatyta iniciatyva pritraukti į bendrą VPS diskurso informacinės apytakos grandinę analitinių tyrimų centrus ir kitas nepriklausomas agentūras.

**Valstybės ekonominio konkurencingumo modelis.** Savalaikės žinios (angl. *knowledge of situations*) įvardijamos kaip esminis strateginis išteklius globalizacijos sąlygomis. 2008 m. Baltajame dokumente žinios ir jomis grindžiama ekonomika įvardijami kaip tradicinių strateginių pranašumų ir pajėgumų, pvz., – branduolinio atgrasymo – alternatyva. Strategijoje pažymima, kad Prancūzijos interesai branduolinės ginkluotės srityje artikuliuojami trijų ciklų ekonominės strategijos kontekste. *Pirma*, plėtojama nacionalinė branduolinio ginklo inovacijų politika; *antra*, ieškoma bendradarbiavimo nišų, išnaudojant ES teikiamus instrumentus; *trečia*, globaliose rinkose perkama tai, ko Prancūzija nesugeba



pasigaminti pati. Baltajame dokumente išdėstytos Prancūzijos nacionalinio saugumo užtikrinimo ekonominės politikos gairės iki 2025 m. Atsižvelgiant į didelę Europos valstybių ekonomikų specializaciją, Prancūzija taip pat išskiria nišas ir gynybinių pajėgumų sritis, kuriose ji sieks išlaikyti strateginę nepriklausomybę. Tarp tokių sričių – branduolinis ginklas, erdvinių sistemų plėtra (balistinės raketos, įsitvirtinimas kosmose), informacijos saugumas. Kitose srityse – tokiose kaip sausumos operacijos ir pan., ketinama skatinti gilesnį ES valstybių bendradarbiavimą.

### **Galios santykiai tinklaveikos visuomenėje – valstybės įsitinklinimo gebėjimai.**

Būdama didelė valstybė, Prancūzija linkusi remtis ES struktūromis ir kitais tarptautinių institucijų instrumentais tik tuomet, jei strateginių uždavinių negali pasiekti veikdama vienašališkai. Tą lemia istoriškai susiklosčiusi Prancūzijos strateginė kultūra, turinti vadinamojo *civilizacinio mesianizmo* bruožų. Prancūzija yra vienintelė Vakarų Europos valstybė, kuri skelbia save *universalijų vertybių nešėja*. Vakarų pusrutulyje tik JAV ir Prancūzijos DS būdingas stiprus globalaus lygmens mesianizmo elementas, t.y. misijos nešti pasauliui *universalijų žinių* deklaravimas. Prancūzijos strateginę kultūrą galima vertinti kaip vakarieetiškosios civilizacijos vertybinę šerdį (ironiškai galima pažymėti, jog dauguma JAV piliečių turizmo tikslais viešėdami Europoje pirmenybę teikia būtent Paryžiui). Globalizacijos akivaizdoje stiprėjant tarpusavio priklausomybėms, Prancūzija du iš trijų 2008 m. Baltojo dokumento strateginių tikslų grindžia vien tik nacionalinėmis kategorijomis: svarbiausiu strateginiu tikslu, remiantis tradiciniu Vestfaliniu principu, iškeliamą prancūzų tautos fizinis saugumas ir gerovė – apsaugoti valstybės teritoriją ir gyventojus; antras strateginis tikslas numato, kad Prancūzija prisidės prie ES ir tarptautinio saugumo; trečiasis numato ginti prancūzų vertybes, kurios sieja valstybę su jos piliečiais.

Pažymėtina, jog nepaisant to, kad Prancūzija, lyginant su kitomis analizuotomis valstybėmis, skiria daug dėmesio vienašališkai strateginei politikai, ji pripažįsta sąlyginį nacionalinės valstybės silpnumą tinklaveikos sąlygomis. Tokią Prancūzijos tarptautinės strateginės pozicijos evoliuciją bene labiausiai atspindi 2008 m. Baltasis dokumentas. Jame pažymima, jog plataus masto strateginių iniciatyvų neįmanoma įgyvendinti be ES, NATO ar kitų tarptautinių struktūrų dalyvavimo; daugėja nevalstybinių veikėjų įtaka tarptautiniams santykiams. Reflektuojamas medijų ir ryšių su visuomene vaidmuo globalizacijos sąlygomis. Dėl to ketinama modernizuoti visuomenės informavimo sistemą, rengiami komunikacijos su visuomene planai, strategijos atremti kibernetines atakas. Vadovaujantis tinklaveikos visuomenės logika, 2008 m. Baltajame dokumente informacijos rinkimas, siekiant *žiniomis pagrįsto saugumo*, išskiriamas kaip atskira funkcija, šalia tokių tradicinių saugumo sričių, kaip atgrasymas ar karinių pajėgų projektavimas.

**Darni plėtra ir geras valdymas.** Reflektuojant darnios plėtros principų svarbą, Strategijoje konstatuojama, kad globalų klimato atšilimą sukėlė didėjantis energijos išteklių vartojimas. Savo ruožtu, atstojanti ekonominė ir socialinė nelygybė globaliu mastu išskiriama kaip tiesioginė grėsmė tarptautinei tvarkai. Rengiant 2008 m. Baltąjį dokumentą vadovautasi gero valdymo principu: suburtas platus politikų, skirtingų ministerijų atstovų, nevyriausybinių sektoriaus ekspertų ratas. Tokiu būdu siekta globalaus požiūrio į Prancūzijos saugumo problematiką, prioritetas teiktas sinergijoms tarp atskirus visuomenės veiklos sektorius atstovaujančių ekspertų idėjų, siekiant parengti holistinį Prancūzijos nacionalinio saugumo paveikslą. Pateiktas integralus požiūris į valstybės saugumą ir strateginę plėtrą, jungiantis vidaus ir išorės saugumo dimensijas, civilines ir karines priemones.

Strategijos nuostatos susietos su valstybės biudžetu. Didesnis finansavimas skirtas nacionalinio saugumo sritims, grindžiamoms žiniomis. Apskritai, Strategijoje pažymima, jog bus dvigubinamas nacionalinio saugumo struktūrų veiklos finansavimas. Pažymėtina, jog dėl eurozonos finansų krizės, 2010 gegužės mėn. buvo nuspręsta atsakyti biudžeto didinimo, skirto nacionalinio saugumo priemonėms (nukirpta apie 3-4 mlrd. eurų). Dėl to ne visos priemonės, išdėstytos 2008 m. Baltajame dokumente, įgyvendinamos. Lėšų trūkumas VPS įgyvendinimui verčia Prancūziją plačiau išnaudoti bendradarbiavimo su ES ir kitomis tarptautinėmis struktūromis mechanizmus, siekiant nacionalinių tikslų.

2008 m. Baltasis dokumentas implikuoja pokyčių valstybės valdymo struktūrose, prisitaikant prie globalizacijos veiksnių ir suliejant vidaus bei užsienio politiką į bendresnę strateginę kryptį. Gynybos taryba ir vidaus saugumo taryba sujungiamos į gynybos ir nacionalinio saugumo tarybą. Kartu (pagal Jungtinės Karalystės pavyzdį) įgyvendinta plataus masto krizių valdymo sistemos reforma. Akcentuojamas tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo poreikis atremti kompleksines grėsmes. Skatinamas institucijų atvirumas išorės ekspertų ir institucijų analizei. Didinamas finansavimas analitiniams tyrimams saugumo tematika. Vadovaujantis gero valdymo principais, siekiama reorganizuoti Prancūzijos valstybę taip, kad ji būtų pajėgi susidoroti su bet kokia grėsme lanksčiai ir efektyviai. Pavyzdžiui, kovai su globalizacijos pasekoje plintančiomis įvairių naujų ligų pandemijomis, kurios didina ir bioterorizmo tikimybę, siūloma įsteigti tyrimų centrą, kuris analizuotų minėtų dviejų grėsmių sąsajų dinamiką, net nežinant konkrečių virusų ar toksinų pavadinimų. Nacionalinės žandarmenijos integravimu į Vidaus reikalų ministeriją taip pat siekiama kurti sinergiją tarp gynybos ir saugumo koncepcijų.

Apibendrinant Prancūzijos VPS prielaidas ir perspektyvas, pažymėtina, jog ši valstybė analizuotų valstybių kontekste išsiskiria didesniu dėmesiu tradiciniams – kultūriniai civilizaciniai identitetai grindžiamiems galios ir įtakos parametrams. Šia prasme, Prancūzijos VPS vertintina kaip uždariausia ir „atspariausia“ globalizacijos veiksniams. Tinklaveika, dominavimas globaliose medijų sistemose Prancūzijai nėra strateginė siekiamybė *per se*. Valstybės galios ir įtakos plėtra projektuojama, pirmenybę teikiant nacionaliniui-pilietiniui turiniu grindžiamiems instrumentams ir nacionaliniams veiklos kanalams. Tarptautinės struktūros vertinamos kaip papildomas veiksnys, kurį galima selektyviai išnaudoti, kuomet pristinga nacionalinių strateginių pranašumų ir išteklių. Globalios tinklaveikos teikiamos galimybės daugiausia naudojamos Prancūzijos civilizacinio mesianizmo tikslais – savo pavyzdžiu įtvirtinant kertines Prancūzijos vertybes ir apie jas siunčiant žinią pasauliui<sup>11</sup>.

11 Baigiant rengti šį tyrimą 2013 m. balandžio 29 d. patvirtintas naujas Prancūzijos Baltasis dokumentas. Svarbiausias Prancūzijos VPS kryptys išliko tokios pačios (išlaikomas Prancūzijos branduolinis arsenalas, akcentuojamas aktyvus NATO vaidmens ir ES gynybos politikos plėtotės poreikis, numatoma išlaikyti ir plėtoti bendradarbiavimą su JK gynybos srityje), tačiau numatyta ir tam tikrų naujovių, kurios labiausiai sietinos su 2008 m. globalios finansų krizės poveikiu ES valstybėms: gynybos biudžeto lėšos mažinamos iki 1.5 proc. (išaldoma 31,4 mlrd. eurų suma), tačiau pagal dydį Prancūzijos įnašas į NATO išlieka trečias (po JAV ir Jungtinės Karalystės). Mažinamos tradicinės laivyno, sausumos, sraigtasparnių pajėgos, didinamas finansavimas integraliems kariniams instrumentams bei technikai, gebančiai papildyti jungtines operacijas. Ypatingas dėmesys skiriamas informacinio ir kibernetinio saugumo stiprinimui.

### 5.3. Jungtinė Karalystė

Britų DS kultūra istoriškai visada buvo tarsi antipodas agresyviai vokiečių strateginei minčiai. Britai buvo ne *herojai*, o *verslininkai*, kurie DS „verslą“ nuosekliai vystė daugelį metų. Nuo XVII a. Didžioji Britanija kryptingai plėtojo laivyną, siekdamą tapti jūrine galia. Į karus Europos žemyne Didžioji Britanija veldavosi tik tuomet, kai iškildavo būtinybė atstatyti vadinamąją galių pusiausvyrą. Tokiais atvejais buvo siekiama neleisti iškilti žemyne hegemonui, t.y. Prancūzijai, Vokietijai arba tvirtai Rusijos sąjungai su viena iš minėtų valstybių.

Įsitraukimas į Pirmąjį pasaulinį karą pirmą kartą įpareigojo britus diversifikuoti savo ilgametę DS, komplektuojant stipresnes žemynines karines pajėgas. Nepaisant to, Pirmasis pasaulinis karas Didžiąją Britaniją susilpnino visais aspektais – ji nukentėjo finansiškai ir nebuvo pasirengusi pasitikti naujo Vokietijos iššūkio. Ginkluotai kovai ruošiasi daugiausia investuojant į laivyną ir oro pajėgas<sup>12</sup> - t.y., į tradicinės valstybės-salos DS komponentus. Vis dėlto į karą įsitraukus JAV, Britanijos statusas pakito. Nors Jungtinė karalystė dar daugiau nei dešimtmetį po Antrojo pasaulinio karo pabaigos save laikė globalia galybe, iš esmės ji tapo tik viena iš Didžiojo aljanso, kurio vieninteliu lyderiu tapo JAV, dalyvių (Howard M. 2001, p. 7). Apie 1956-1957 m.<sup>13</sup> Jungtinėje karalystėje įvyko tam tikras tapatybės ir savidentifikacijos lūžis – šalies politinis elitasis ėmė vis rečiau pozicionuoti Didžiąją Britaniją kaip pasaulinę galybę. Tuo pat metu prasidėjo diskusijos dėl britų DS tolesnių krypčių:

- ar DS turėtų būti orientuota į Jungtinės Karalystės glaudesnius ryšius su kitomis Europos valstybėmis?
- ar derėtų teikti prioritetą ypatingiems santykiams su JAV?
- ar reikėtų tikslingai vengti vienareikšmio pasirinkimo tarp minėtų krypčių?

Jungtinė Karalystė yra viena aktyviausių NATO narių ir skiria didelį dėmesį ypatingiems santykiams su JAV, kai tuo tarpu Prancūzija save pozicionuoja kaip alternatyvią galybę JAV dominavimui Europoje. Didžiosios Britanijos ypatingas ryšys su JAV – jos saugumo politikos kertinis elementas. Skirtingai nei Prancūzija, kuri savo branduolinį arsenalą plėtojo savarankiškai, Jungtinė Karalystė tai darė bendradarbiaudama su JAV (Ondrejcsák R., 2003, p. 111). Be to, po Šaltojo karo Jungtinė Karalystė stipriai sumažino savo branduolinį arsenalą ir nebeskiria daug lėšų jo modernizacijai. Tokia strategija tikimasi minimaliai investuojant išlikti branduolinių valstybių klube.

Šaltojo karo metu, kaip ir prancūzai bei vokiečiai, britai didžiąją dalį karinių pajėgų nukreipė atremti grėsmei iš Sovietų Sąjungos. Vakarų Vokietijoje Jungtinė Karalystė buvo dislokavusi 69 tūkst. karių. Po Šaltojo karo susiklosčiusi nauja tarptautinės aplinkos situacija bei jos poveikis valstybės saugumo ir gynybos politikai įvertinti 1998 m. dokumente Strateginės gynybos apžvalga (angl. *Strategic Defence Review*, 1998). Šiame dokumente išdėstyti esminiai strateginiai tikslai nepakito ir po 2001 m. rugsėjo 11-osios įvykių. Jame teigiama, kad Jungtinei Karalystei, Vakarų Europai, o taip pat – užjūrio teritorijoms, kuriose britai dėl istorinių priežasčių turi specifinių interesų, nebeliko tiesioginių tradicinių

12 Pažymėtina, jog Pirmojo pasaulinio karo metu britų aviacija buvo stipriai patobulinta technologiškai.

Tai reiškė aviacijos eros pradžią ir atspindėjo visiškai naują aviacijos kokybės dimensiją.

13 Būtent tais metais D. Britanija neteko išimtinį teisių į Sueco kanalą, ši data simboliškai laikoma britų, kaip globalios galybės, saulėlydžio pradžia.

saugumo grėsmių. Svarbiausi šiandienos iššūkiai – vadinamosios asimetrinės grėsmės, tokios kaip terorizmas, organizuotas nusikalstamumas, etniniai, religiniai konfliktai, tarptautinės prekybos destabilizavimas ir pan. Dokumente apibrėžiamos svarbiausios veiklos sritys arba situacijos, kuriose galėtų būti panaudota britų karinė galia; pvz., saugumas taikos metu – specialiųjų tarnybų, kovojančių su terorizmu ir organizuotu nusikalstamumu, veikla šalyje ir užsienyje; užjūrio teritorijų saugumas – parengtis reaguoti į saugumo problemas, kylančias užjūrio teritorijose, kuriose britai turi specifinių interesų (pvz., Australijoje, Naujojoje Zelandijoje); strateginė vienos ar kelių NATO narių ataka – branduolinio atgrasymo ir karinių pajėgų naudojimas ir kt.

Esminis britų DS, kurios pamatiniai tikslai išdėstyti Strateginėje gynybos apžvalgoje, principas: „Mes privalome būti pasirengę krizei, nelaukdami, kol ji mus užklups nepasirengusius“ (angl. *We must be prepared to go to the crisis rather than have the crisis come to us*). Strateginėje gynybos apžvalgoje gana plačiai kalbėta apie terorizmą, kaip tipišką asimetrinę grėsmę, tačiau po 2001 m. rugsėjo 11-osios įvykių britų strateginė darbotvarkė papildyta nauju dokumentu. 2002 m. parengtame dokumente *Strateginės gynybos apžvalga: naujasis skyrius* (angl. *The Strategic Defence Review: A New Chapter*) stipriau akcentuojama terorizmo grėsmė ir pateikiamos šios Jungtinės Karalystės strateginės darbotvarkės kryptys:

- Jungtinė Karalystė privalo pirmauti *žinojimo srityje* (angl. *knowledge superiority*) kovodama su tarptautiniais teroristais, atskleisdama jų planus ir užkirsdama kelią atakoms;
- kovai su terorizmu tinka visos priemonės – prevencija, atgrasymas, karinių pajėgų ir kitų prievartos priemonių naudojimas;
- priemonės gali būti taikomos tiek tarptautinėms teroristų organizacijoms, tiek jas remiančioms valstybėms (p.7).

Jungtinės Karalystės ES viziją, kuri stipriai skiriasi nuo vokiškosios ar prancūziškosios, taip pat lemia istorinė patirtis ir specifinė valstybės strateginė kultūra. Palaikydama strateginius ryšius su JAV, Jungtinė Karalystė tolesnės ES raidos kontekste niekuomet nerėmė eurokontinentalizmo scenarijaus. Britanijos akimis, ES – tai ne nacionalinių valstybių politinės integracijos, o, visų pirma, ekonominės integracijos projektas, kurį paranku tęsti globalių rinkų tolesnės plėtotės ir liberalizacijos linkme. Šiame kontekste svarbūs ir nacionalinio saugumo interesai – Britanija remia ES plėtrą, nes bendri demokratiški ES standartai laiduotų saugesnę ir stabilesnę ES Rytų Kaimynystę. Jungtinė Karalystė tradiciškai pasisako prieš priemones, kurios ribotų valstybių narių suverenias galias, pvz., ES bendros užsienio ar gynybos politikos plėtotėi; bendras mokesčių, socialinės politikos iniciatyvas ir pan. Jungtinės Karalystės strateginiam diskursui didžia dalimi svetimas vadinamasis socialinis Europos modelis, pagal kurį Vokietijos ir Prancūzijos šitikinimu, derėtų ir toliau subsidijuoti žemės ūkio politiką, įgyvendinti kitas solidarumo priemones. Britanija laikosi liberaliosios ekonomikos modelio ir, analogiškai JAV, siekia šalinti prekybos barjerus, stabdančius prekybą su trečiosiomis šalimis. Tokią Jungtinės Karalystės poziciją susitiprino ir 2008 m. prasidėjusi eurozonos finansų krizė, gerokai apgriovusi iki tol finansškai patikimų valstybių – pavyzdžiui, Islandijos, Portugalijos, Ispanijos, Italijos – ekonomikas ir privertusi tiek politikus, tiek akademikus vis garsiau kvestionuoti Europos socialinio modelio tvarumą globalizacijos sąlygomis.

Naujausias Jungtinės Karalystės ilgalaikis strateginis dokumentas – 2010 m. spalio mėn. Ministrų kabineto patvirtinta strategija „Stipri Britanija netikrumo amžiuje: nacionalinio saugumo strategija“ (angl. *A Strong Britain in an Age of Uncertainty: The National Security Strategy*). Toliau šis dokumentas analizuojamas kokybinių VPS vertinimo kriterijų kontekste.

**Globalizacijos varomųjų jėgų refleksija.** Strategijoje pažymima, jog siekdama užtikrinti valstybės saugumą, įgyvendinti nacionalinius prioritetus ir prisidėti prie pasaulio politikos formavimo, Jungtinė Karalystė, visų pirma, privalo suvokti pakitusį kontekstą, kuriame funkcionuoja valstybės (p. 8, 13). Dokumente akcentuojama dėl globalizacijos veiksnių pakitusi tarptautinė aplinka, kuri nuo Šaltojo karo epochos skiriasi savo kompleksiskumu: JK susiduria su skirtingomis ir daug sudėtingesnėmis grėsmėmis, kurios kyla iš skirtingų subjektų ir šaltinių (p. 3). Dėl to šiuolaikinė nacionalinio saugumo koncepcija yra kokybiškai skirtinga nuo tos, kuri buvo priimtina vos prieš dešimtmetį (p. 3). Strategijoje reflektuojamas globalizacijos diktuojamas visų procesų spartėjimas bei būtinybė veikti greičiau, sutelkčiau bei siekiant sinergijų. Pavyzdžiui, savikritiškai pažymima, jog nuo Berlyno sienos griūties praėjo jau dvidešimtmetis, tačiau Jungtinė Karalystė vis dar nesugeba gerai suderinti savo aviacijos veiksmų su sąjungininkais, o siūsdama karius į Iraką, nesugeba užtikrinti jiems adekvataus informacinio, logistinio aprūpinimo (p. 5).

**Valstybės plėtros strategijos struktūrinė subordinacija.** Pažymima, jog strategija turi apibrėžti Jungtinės Karalystės vaidmenį šiuolaikiniame pasaulyje. Pačia strategija siekiama sutelkti, įkvėpti, visuomenę. Atkreipiamas dėmesys į britų strateginės kultūros tradicijos ilgaamžiškumą: „<...> sparčiai kintančiame pasaulyje Jungtinės Karalystės vertybės ir interesai išlieka tokie patys: tai atvira, nuo liberaliosios prekybos priklausoma valstybė, turinti gausią svetur gyvenančią diasporą; tai valstybė, kurios politinė, ekonominė ir kultūrinė galia stipriai pranoksta valstybės dydį“ (p. 4). Anglų kalbos svarba globaliu mastu, britų kūrybingumas, patogi geografinė padėtis, leidžianti įvairiomis veiklomis susisaistyti su skirtingais žemynais (pvz., iš ryto prekiauti su Azija, o vakare – su Amerika) įvardijami kaip svarbiausi Jungtinės Karalystės strateginiai pranašumai (p. 4).

Strategijoje kalbama apie holistinius strateginio valdymo ir mąstymo būdus: pažymima, jog Jungtinė Karalystė pasirengusi išnaudoti globalaus pasaulio galimybes; Strategijos įgyvendinimui bus naudojami visi prieinami nacionaliniai išteklių, siekiant didinti Jungtinės Karalystės įtaką pasaulyje ir stiprinti jos saugumą bei gerovę. Naudingi ryšiai, pažintys, kuriuos Jungtinė Karalystė iki šiol naudojo ekonomikos plėtros strategijose, nuo šiol bus naudojami ir valstybės nacionalinio saugumo stiprinimui (p. 9). Strategijos vizija – tai turtinga, saugi, moderni ir toliaregiškai žvelgianti Jungtinė Karalystė, kuri tiki savo vertybėmis ir pasitiki savo idėjomis: „<...> privalome būti tauta, kuri geba sutelkti visus prieinamus nacionalinės galios instrumentus valstybės saugumo vardan bei siekiant prisidėti prie stabilaus pasaulio formavimo“ (p. 10). Strateginė prieiga grindžiama lankstumu, susitelkimu, įsipareigojimu žmogaus teisėms ir teisės viršenybės principams (p. 10). Strategija drąsina britus naudotis globalizacijos teikiamomis galimybėmis, pažymima, jog Jungtinė Karalystė įžengė į analogų istorijoje neturinčią didelių galimybių epochą – globalizacija atvėrė galimybes, apie kurias ankstesnės britų kartos negalėjo nė numanyti. Daugiau atvirų rinkų reiškia daugiau (galimai) atvirų visuomenių, o tai, savo ruožtu, reiškia daugiau žmonių, gyvenančių laisvėje – tai sutampa su Jungtinės Karalystės nacionaliniais interesais ir ji sieks išnaudoti šias galimybes. Jungtinė Karalystė privalo drąsiai pasitikti

ateitį (p. 4). Spartėjant globalizacijai, valstybės žengia į netikrumo amžių – tai reikalauja mąstymo būdo apie nacionalinį saugumą transformacijos. Tam ir skirta ši strategija, tačiau ji būtų bevertė, jei joje nebūtų nurodyti instrumentai, kuriais bus siekiama šalies gerovės ir saugumo. Instrumentai ir veiklos priemonės išdėstyti lygiagrečiai parengtoje Strateginėje gynybos ir saugumo peržiūroje (angl. *Strategic Defence and Security Review*) (p. 3). Nurodoma būtinybė Jungtinės Karalystės strateginius tikslus grįsti prioritetiškumo, analizės ir sisteminio grėsmių vertinimo principais (p. 4). Pabrėžiama, kad strategijos įgyvendinimas yra nenutrūkstantis procesas, kuriam mobilizuojama ne tik ši, bet ir visos būsimos Jungtinės Karalystės vyriausybės. Tokiu būdu siekiama struktūriškai subordinuoti VPS įgyvendinimo procesą, kad jis nebūtų pavaldus politinių jėgų kaitai. Įtvirtinami strategijos įgyvendinimo monitoringo mechanizmai – vyriausybė kasmet pristato Parlamentui Strategijos įgyvendinimo pažangą, o kas penkeri metai numatoma atlikti Strateginės gynybos ir saugumo peržiūros dokumento reviziją (p. 6).

Nors britų strateginė kultūra stipriai sietina su liberaliosios prekybos plėtos, kaip užsienio politikos primato, principu, Strategijoje pažymima, kad Jungtinės Karalystės vaidmuo tarptautinėje politikoje yra kur kas fundamentalesnis nei valstybės ekonominiai interesai. Konkrečiai įvardijamos VPS vertybės, kurios yra valstybės egzistavimo ir plėtos pamatas – teisės viršenybė, demokratija, kalbos laisvė, tolerancija ir žmogaus teisės (p. 4). Tai atributai, dėl kurių Jungtinė Karalystė gerbiama pasaulyje, ir šias vertybes būtina toliau puoselėti, nes Jungtinė karalystė bus saugesnė, jei jos vertybės bus vertinamos ir gerbiamos pasaulyje (p. 4).

Siekiant VPS struktūrinės subordinacijos, įkurta Nacionalinio saugumo taryba, kurioje kartu dirba įvairių sričių ministrai, tiesiogiai atsiskaitantys premjerui. Tarybos paskirtis – užtikrinti strategiškus ir koordinuotus veiklos metodus vyriausybėje ir suteikti Jungtinės Karalystės pastangoms strateginę kryptį (p. 8). VPS struktūrinė subordinacija reiškia ir valstybės gebėjimą prioritetizuoti dėmesį bei finansus aktualiausioms sritims. Strategijoje pažymima, jog ji yra naudinga tik tokiu atveju, jei nukreipia sprendimus ir tikslingai orientuoja valstybę į tam tikrus pasirinktus prioritetus. Nors šalies fiskalinis deficitas suponuoja prielaidas gynybos išlaidų mažinimui, ketinama ir toliau skirti adekvatų finansavimą gynybos ir civiliniams pajėgumams, kurie bus svarbūs šalies gerovei ištiesus dešimtmečius ir turės ilgalaikį teigiamą poveikį (p. 10).

**Valstybės konkurencingumo modelis.** Strategijoje reflektuojamos pakitusios valstybių konkuravimo sąlygos globalizacijos epochoje. Pažymima, kad Jungtinės Karalystės ekonomika turi būti konkurencinga stipriausių pasaulio ekonomikų kontekste, o vyriausybės pastangos tiek šalies viduje, tiek užsienyje turi būti nukreiptos į Jungtinės Karalystės ekonomikos skatinimą. Teigiama, kad globalizacijos sąlygomis Britanijos saugumas priklauso nuo jos ekonominio konkurencingumo (p. 4). Neužtikrinus valstybės ekonominio saugumo ir gerovės, Jungtinė Karalystė nebus pajėgi projektuoti savo įtakos pasaulyje (p. 10, 13). Strategija nubrėžia gaires, kaip Jungtinė Karalystė ketina užtikrinti valstybės nacionalinį saugumą, visų pirma, gerindama savo finansinę situaciją globaliose rinkose (p. 13). Strategijoje ryški kokybiškai naujų konkurencingumo modelių poreikio globalizacijos sąlygomis refleksija. Akcentuojama, kad glaudesni santykiai su naujomis ekonomikos galybėmis – tai Jungtinės Karalystės strateginis ir ekonominis imperatyvas. Prognozuojama, kad 2020-aisiais pasaulis bus vis labiau poliarizuotas, jame sąveikaus vis daugiau ekonominės galios centrų. Tai lems ir kompleksiškesnę tarptautinės politikos sprendimų



priėmimo proceso struktūrą – ji bus daugiapolė: „<...> Jungtinė Karalystė mato naujas įtakos sistemas, kurios formuojasi aplink panašius interesus turinčias valstybes ir siejasi į kokybiškai naują sprendimų priėmimo sistemą, kuri turi mažai ką bendro su ankstesne prognozuojama ir stabilia sprendimų priėmimo architektūra. G20 pakeitė G8-uką ir tapo svarbiausiu globaliu forumu, kuriame sprendžiami ekonominio bendradarbiavimo klausimai. Jungtinė Karalystė išliks stipri laisvos prekybos ir atvirų rinkų advokatė globaliu mastu“ (p. 15, 16).

Strategijoje prognozuojama, kad mokslinių ir technologinių inovacijų svarba ir toliau didės. Technologijų išmanymas ir sklaida vyks platesniu mastu ir daug sparčiau nei anksčiau. Tiek valstybiniai, tiek nevalstybiniai veikėjai turės daugiau galimybių naudoti naujausias technologijas – kūrimo tikslais, o taip pat – ir griunamajai veiklai (p. 16). Technologinis pranašumas, kuriuo iki šiol disponavo Vakarų pusrutulio valstybės, vis labiau menkės – didės skaičius žmonių, kurie turės priėjimą prie informacijos ir galimybę kurti inovacijas. Per artimiausius 20 metų išaugs tokių sričių kaip dirbtinis intelektas, žaidimų pagrindu kuriami globalių tinklų instrumentai, kvantinė kompiuterija – vaidmuo ir svarba valstybių nacionaliniam saugumui (p. 16). Minėtos įžvalgos taikliai atspindi globalių tendencijų prognozes ateities ekonomikos srityje.

**Galios santykiai tinklaveikos visuomenėje – valstybės įsitinkinimo gebėjimai.** Nacionalinio saugumo strategijoje teigiama, kad Jungtinė Karalystė – viena atviriausių visuomenių, funkcionuojanti pasaulyje, kuris kaip niekad anksčiau saistomas tinklaveikos (p. 3). Siekiant pasinaudoti šiuolaikinio pasaulio teikiamomis galimybėmis, būtina išnaudoti unikalų JK turimų ryšių ir partnerių potencialą – visų pirma, su JAV, taip pat – narystės ES ir NATO teikiamus privalumus ir JT Saugumo Tarybos nuolatinės narės statusą. Būtina atsiriboti nuo geografinių kategorijų, siekiant užtikrinti JK buvimą visur, kur ji mano esant strategiškai tikslinga (p. 4).

Geografiškai Jungtinė Karalystė yra sala, tačiau ekonomiškai ir politiškai ji siekia save įtvirtinti kaip gyvybiškai svarbią globalios tinklaveikos *jungtį/sąsają* (p. 3). Pažymima, jog siekiant strateginės plėtros šalies viduje, būtina projektuoti Jungtinės Karalystės įtaką užsienyje. Prognozuojama, jog kintant globaliai galių pusiausvyrai, tą bus vis sunkiau įgyvendinti. Dėl to Jungtinės Karalystės strateginių interesų įgyvendinimui būtinas tolesnis aktyvus dalyvavimas pasaulio politikoje (p. 4). Strategija apibrėžia tarptautinį kontekstą, kuriame Jungtinė Karalystė gali efektyviausiai įgyvendinti savo interesus: per kolektyvinę gynybos sistemą, aiškių taisyklių saistomą tarptautinės teisės sistemą ir svarbiausius aljansus – visų pirma, su JAV (per globalią atvirą ekonomiką, kuri skatina ekonominės gerovės augimą visame pasaulyje), taip pat – per tarptautines organizacijas – NATO ir ES (p. 10, 15). Akcentuojama, jog Jungtinė Karalystė privalo aktyviai dalyvauti tarptautinių organizacijų valdymo transformacijų procesuose, idant tokios naujos struktūros kaip G20 funkcionuotų, remdamosis kertiniais ligšioliniais tarptautinių santykių principais ir tarptautinės teisės normomis. Pažymima, jog Jungtinė Karalystė ketina tęsti aktyvų dalyvavimą kuriant ir įgyvendinant tarptautinę teisę (p. 15).

Jungtinės Karalystės Nacionalinio saugumo strategijoje pabrėžiama, jog tinklaveikos visuomenės logika reikalauja griežtesnių komunikacinio saugumo reikalavimų. Tinklaveikos visuomenės sąlygomis Jungtinei Karalystei sunkiau apsaugoti savo teritoriją ir piliečius nuo neprognozuojamų grėsmių – ekonominių, informacinių ir kt. Dėl technologijų plėtotės, socialinių tinklų ir ištiesą parą transliuojančių masinių žiniasklaidos priemonių



individai, pilietinė visuomenė, verslas, lobistų grupės, NVO ir kiti subjektai palaiko kur kas intensyvesnius ryšius. Šie difuziniai tinklai įgalina individus ir jų grupes bendradarbiauti įvairiais klausimais ir įtakoti valstybių vyriausybes bei tarptautines organizacijas (p. 16). Dėl to Jungtinė Karalystė turi būti pasirengusi atremti kibernetines atakas bei, apskritai – medijų neigiamą poveikį šalies vidaus ir užsienio politikai (p. 17). Tinklaveikos pasaulyje viskas vis labiau susiję tarpusavyje – ne tik valstybės, bet ir individai, jų grupės. Pažymima, jog tai gali padėti skliti Jungtinės Karalystės vertybėms, tačiau teikia lygiaverčių galimybių ir kitų subjektų vertybių plėtrai. Jungtinė Karalystė susiduria su grėsmėmis, kurias įkvepia skirtingos ideologijos, konkuruojančios su Jungtine Karalyste ir jos partnerių vertybėmis. Šiuo metu tokią ideologinio pagrindo grėsmę sudaro *Al Qaeda*. Tačiau ateityje tam tikros regioniniu pagrindu susiformavusios ideologijos gali menkinti Jungtinės Karalystės galias, eskaluodamos vertybines įtampas (p. 15). Dėl to Jungtinė Karalystė ketina skirti ypatingą dėmesį valstybės galios projekcijoms globaliose tinklaveikos sistemose.

**Darni plėtra ir geras valdymas.** Nacionalinio saugumo strategijoje pristatomas holistinis vyriausybės modelis (angl. *a whole of government approach*), grindžiamas premisa, jog vidaus ir užsienio politikos nebeskiria takoskyra, o siekiant strateginių tikslų svarbiausiu strateginiu ištekliumi tampa jų tinkamas sintezavimas ir projektavimas (p. 10). Akcentuojamas poreikis derinti įvairius – karinius, civilinius, privačius, nevyriausybinis išteklius ir informaciją, siekiant atremti kokybiškai naujas grėsmes. Teigiama, kad netikrumo epochoje Jungtinė Karalystė privalo veikti greitai ir efektyviai. Tai reiškia būtinybę turėti priėjimą prie aukščiausio lygio ekspertinės informacijos bei gebėti „sutelkti prie sprendimų stalo geriausių ekspertus reikiamu metu“ (p. 5.). Pažymima, jog svarbiausias holistinės VPS sėkmingo įgyvendinimo veiksnys – vyriausybės priimamų strateginių sprendimų kokybė. Tuo tikslu įsteigta Nacionalinio saugumo Taryba ir paskirtas premjero patarėjas nacionalinio saugumo klausimais. Taryba inicijuoja permainų, kaitos kultūrą vyriausybėje, tapdama reformų ir nepopuliarių sprendimų varomąja jėga. Pabrėžiama, jog būtent Taryba inicijavo ir prižiūrėjo pirmosios Jungtinės Karalystės istorijoje Nacionalinio saugumo strategijos rengimo procesą (p. 5).

Strategijoje akcentuojamas sinergijų poreikis. Siekiant užtikrinti gero valdymo principus, rengiant ir įgyvendinant Nacionalinio saugumo strategiją remiamasi plataus spektro specialistų, ekspertų, akademikų, parlamentarų išvalgomis, privataus verslo atstovų patarimais ir užsienio partnerių pagalba (p. 10). Teigiama, jog Jungtinė Karalystė privalo telkti ir naudoti visus nacionalinės galios išteklius ir instrumentus, kad strateginių pastangų suma būtų didesnė, nei sudedamosios dalys, t.y., siekiama sinergijų. Pabrėžiamas karinio ir civilinio sektorių bendradarbiavimo poreikis, pavyzdžiui, prisidedant prie silpnų valstybių stabilizavimo: JK turi didelę patirtį po misijų Bosnijoje, Kosove, Siera Leonėje, Irake ir Afganistane įgyvendinimo (p. 5). Pažymima, jog būtinas glaudesnis bendradarbiavimas tarp valdžios, verslo ir nevyriausybinių struktūrų, pavyzdžiui, verslo sektorius turėtų glaudžiau bendradarbiauti su valdžios institucijomis, stiprinant kibernetinį saugumą (p. 5). Darni plėtra Jungtinės Karalystės VPS diskurse vertinama kaip papildoma globalų saugumą skatinanti priemonė. Nacionalinio saugumo strategijoje prognozuojama, jog pie 2030 metus dauguma žmonių, gaunančių mažiau kaip 3 JAV dolerių atlygį per dieną, gyvens Afrikoje. Pridėjus tokius veiksnys kaip klimato kaita, vandens ir maisto trūkumas – tai didins konfliktų, nestabilumo ir skurdžiausių valstybių žlugimo rizikas (p. 15). Dėl to

darni plėtra – tai ne tik Jungtinės Karalystės nacionalinio, bet ir regioninio bei globalaus politikos lygmens prioritetas.

Apibendrinant, galima išskirti šias Jungtinės Karalystės VPS ypatybes: prioritetas proamerikietiška, o ne proeuropietiška užsienio politikai; siekis dalyvauti globaliuose politikos procesuose ir formuoti jų turinį (pastanga išlaikyti branduolinės valstybės statusą minimaliomis investicijomis); didelis dėmesys globalios tinklaveikos teikiamiems instrumentams, tačiau vengiant nacionalinio suvereniteto delegavimo tarptautinėms organizacijoms bei siekiant didinti valstybės įtaką remiantis dvišaliais strateginiais santykiais (pvz., su JAV, kinija, Indija); globalios politinės, ekonominės, kultūrinės diplomatijos instrumentais.

#### 5.4. JAV

Iki XX a. pradžios JAV Didžiąją strategiją iš esmės apibrėžė siekis kontroliuoti vadinamąjį pasaulio Vakarų pusrutulį, t.y. Šiaurės ir Pietų Amerikos teritoriją. Šį siekį turėjo užtikrinti galingas laivynas, pajėgus apginti JAV krantus. Kitaip tariant, tradicinė JAV Didžioji strategija – tai izoliacija savo kontinente bei šio kontinento gynyba. JAV niekuomet neturėjo stiprių kaimynų, jos užsienio ir saugumo politikos Vakarų pusrutulyje ilgą laiką neribojo joks konkurentas. JAV strateginę kultūrą taikliausiai apibūdina posakis „*gebėjimas įgyvendinti*“ (angl. *can do strategic culture*). C. S. Gray pažymi (1994), jog amerikiečiai visuomet delsia stoti į kovą, bet kuomet ryžtasi – tiki, jog triumfuos (p. 64).

Dalies analitikų teigimu, Šaltasis karas prasidėjo dar 1918 metais, kuomet V. Leninas užsimojo sukurti komunistinį pasaulį, o W. Wilsonas jam priešpastatė demokratijos plėtos viziją. Šaltojo karo metu tiek SSRS, tiek JAV turėjo milžiniškas karines pajėgas ir galingas propagandos mašinas, kurios pritraukdavo sąjungininkų. M. Howard pabrėžia (2001), jog vienintelis ir lemiamas strateginis pranašumas JAV rankose buvo nuosekliai auganti ekonomika ir didėjanti žmonių gerovė (priešingai nei SSRS), kuri įtikino daugiau pasaulio žmonių JAV strateginių pasirinkimų teisingumu (p. 9). Ondrejcsák R. (2003) išskiria šiuos JAV DS po Šaltojo karo prioritetus:

- JAV teritorijos gynyba;
- JAV sąjungininkų ir karinių bazių užsienyje apsauga;
- galimybių per trumpą laiką nusiūsti karines pajėgas į konfliktų židinius, plėtojimas;
- informacinis ir komunikacinis saugumas;
- modernių karinių technologijų plėtra;
- disponavimas visapusišku instrumentarijumi, kuris leistų sunaikinti bet kurią priešininko strateginį objektą ir pademonstruoti, kad nėra tokios vietos Planetoje, kurios nepasiektų JAV kerštas (p. 118).

Akivaizdu, jog tai prioritetai, kuriuos gali išsikelti valstybė, turinti ypatingą statusą tarptautinėje sistemoje, disponuojanti atitinkamais ištekliais. Po 2001 m. rugsėjo 11-osios teroro aktų JAV strateginiai tikslai iš esmės nepasikeitė, jie tebuvo papildyti. Galima išskirti šias svarbiausias JAV DS naujoves, kurios pateikiamos 2002 ir 2006 m. JAV Nacionalinio saugumo strategijose:

- didesnis dėmesys valstybėms, kurios remia teroristus („nėra skirtumo tarp teroristų ir tų, kurie juos remia“);

- perėjimas nuo vadinamųjų stabilizavimo operacijų prie kovinių operacijų, siekiant nuversti nedemokratinis režimus (angl. *regime removal*);
- karinių pajėgų plėtra Centrinėje ir Pietų Azijoje, geopolitinių interesų sklaidos geografijos pasislinkimas į Azijos žemyną;
- JAV dalyvavimo Europos politikoje pokyčiai: JAV karinės pajėgos išlieka Europoje, tačiau jų paskirtis – labiau politinė, o ne gynybinė; skirta palaikyti JAV, kaip NATO lyderės, įvaizdžiui. Be to, JAV karinės pajėgos Europoje pritaikytos greitam perorientavimui į veiksmus už Europos ribų;
- tendencija vykdyti karines operacijas vienašališkai ir trumpalaikių, *ad-hoc*, taktinių aljansų praktika;
- itin didelis dėmesys karinės technikos modernizavimui.

Ankstesnė JAV DS buvo sukurta Šaltojo karo sąlygomis, kuomet tikėta, jog grėsmės JAV gali kilti iš kitų valstybių-konkurenčių (angl. *competing powers*). Panašu, kad šiandien JAV reikalinga ne tik gynybinė, bet ir puolamoji strategijos koncepcija. Viena esminių naujovių – JAV teisės vykdyti užkardomuosius-puolamuosius veiksmus, siekiant preventyviai nukenksminti priešą ir nelaukiant, kol priešas puls pirmas, postulavimas. Šaltojo karo metu branduolinis atgrasymas buvo grindžiamas *supervalstybių* racionalumu (susi-naikinimo baime), tačiau 2001 m. rugsėjo 11-oji parodė, jog atgrasymas – nebėra efektyviausia strategija. Tai reiškia, kad dabartinėmis sąlygomis grėsmė JAV interesams gali kilti bet kurioje pasaulio vietoje, ir į tai JAV privalo būti pajėgi duoti atkirtį. Dėl to JAV skiria milžiniškas lėšas karinių pajėgų modernizacijai, didėja atotrūkis tarp jos karinės galios ir kitų valstybių.

Naujausia JAV Nacionalinio saugumo strategija patvirtinta 2010 m. gegužės 26 d. Strategijoje išskiriami keturi JAV strateginiai interesai (p. 17):

- *saugumas* (JAV ir jos partnerių);
- *klestėjimas*: stipri, inovatyvi ir auganti JAV ekonomika, funkcionuojanti atviroje tarptautinėje ekonominėje sistemoje ir skatinanti gerovės augimą globaliu mastu;
- *vertybės*: pagarba universalioms vertybėms šalies viduje ir globaliu mastu;
- *tarptautinė tvarka*, vadovaujama JAV (skatinanti taiką, saugumą ir glaudesnę valstybių bendradarbiavimą, siekiant atremti globalius iššūkius).

Pažymima, jog visi strateginiai interesai tarpusavyje susiję, nė vienas negali būti įgyvendintas izoliuotai, tačiau teigiami postūmiai vienoje srityje, teigiamai veikia ir kitus interesus.

Bene ryškiausias bruožas, skiriantis 2010 m. Strategiją nuo ankstesnių strateginių dokumentų – silpnesnė karo prieš islamiškąjį terorizmą retorika, vartojant bendrinį – terorizmo (o ne islamiško terorizmo) terminą. Analitikai pažymi, jog vadinamojo globalaus karo prieš islamiškąjį terorizmą koncepcija ne itin pasiteisino, nes aštri retorika buvo antiarabiška *per se*. Naujausioje strategijoje kovą prieš terorizmą ketinama vykdyti organizuojant operacijas prieš atskirus judėjimus, nesiejant jų su nė viena valstybe. Greta kovos su terorizmu, svarbiausiais prioritetais Strategijoje įvardijami branduolinių ginklų platinimo užkardymas ir klimato kaita. Numatomi glaudesni santykiai su Rusija ir Kinija. Pažymima, kad JAV nacionalinis saugumas stipriai priklauso nuo jos ekonomikos plėtotės. Toliau JAV VPS analizuojama kokybinių VPS vertinimo kriterijų kontekste.

**Globalizacijos varomųjų jėgų refleksija.** Strategijos įvade pažymima, kad istorijoje precedento neturinti globalizacijos sparta įpareigoja JAV formuoti pasaulio perėjimą į

naują epochą (angl. *to shape moments of transition*). JAV laiko savo pareiga puoselėti taiką pasaulyje, kuri užtikrintų ne tik valstybių, bet ir individų fundamentalias teises ir laisves (p. 5). Strategijoje JAV įsipareigoja išlaikyti savo karinį pranašumą globaliu lygiu ir ginti ne tik savo piliečius, bet ir užsienio partnerius nuo kompleksinių globalizacijos sąlygojamų grėsmių. Analizuojant globalizacijos poveikį JAV ir viso pasaulio strateginei darbotvarkei, pažymima, jog JAV šiandien gyvena kokybiškai naujoje epochoje, kurioje neturi konkrečių priešų (anksčiau tai buvo ekspansionistinės imperijos), o vietoje jų susiduria su plataus spektro kompleksiniais ir nuolat kintančiais iššūkiais, pavyzdžiui, nevalstybiniais tarptautinio terorizmo židiniais, tarptautinių normų nepaisančiomis arba žlugusiomis valstybėmis ir pan. (p. 17).

Būdamą globali galybė savo VPS JAV įsipareigoja kurti ir palaikyti tokią tarptautinę tvarką, kuri būtų pajėgi atremti šiuolaikinio pasaulio iššūkius: kovoti su ekstremizmu, užkirsti kelią branduolinių ginklų platinimui, kovoti su klimato kaista ir tuo pat metu siekti globalaus ekonomikos augimo, vykdyti konfliktų prevenciją ir užtikrinti pokonfliktinių regionų plėtrą. JAV strateginės kryptys beveik pažodžiui atspindi globalių tendencijų apžvalgas. Teigiama, jog Strategijos paskirtis – apibrėžti JAV interesus ir jų įgyvendinimo gaires pasaulyje, kuris pasikeitė ir kuriame dėl kokybiškai naujų grėsmių vis mažiau tegalioja XX a. tarptautinių santykių taisyklės (p. 1).

Pateikiamas holistinis JAV strateginės aplinkos skenavimas – globalios sistemos, kurios užtikrina žmonių, prekių, kapitalo, paslaugų, informacijos judėjimą, kartu yra naudojamos nusikalstamų veikėjų, kurie naudodamiesi globaliais infrastruktūros bei komunikacijos tinklais projektuoja nusikalstamas veiklas (p. 18, 33). Globali finansinių sistemų prigimtis JAV ekonomiką daro vis labiau pažeidžiamą globalioms ir regioninėms finansų krizėms (p. 33). Akcentuojama didesnio pasitikėjimo ir veiklos koordinavimo tarp valstybių-partnerių ir tarptautinių organizacijų būtinybė. Pažymima, kad XX a. tokios organizacijos kaip NATO ir JT teikė puikius instrumentus ir užtikrino tarptautinę tvarką, tačiau globalizacijos sąlygomis ir naujų iššūkių akivaizdoje valstybės yra pernelyg įtarios viena kitos atžvilgiu, todėl neišnaudoja glaudesnio bendradarbiavimo teikiamų strateginių pranašumų. XXI a. iššūkiai turi įtakos visoms pasaulio valstybėms, tačiau jos iššvaisto daug sinergijos potencialo, konkuruodamos dėl pavienių nacionalinės politikos aspektų (p. 40). Reflektuojant milžinišką globalizacijos poveikį valstybių strateginės plėtros galimybėms, akcentuojama sinergijų svarba: aljansai – tai galios *multiplikatoriai* – per daugiašalį bendradarbiavimą ir veiksmų koordinavimą Vakarų pasaulio veiksmai visuomet turi didesnę poveikį, nei veikiant pavieniui (p. 41).

**Valtybės plėtros strategijos struktūrinė subordinacija.** JAV Nacionalinio saugumo strategija atspindi holistinę strateginio valdymo prieigą. Pažymima, kad JAV turi integruoti visus amerikietiškosios galios elementus ir atnaujinti savo nacionalinio saugumo pajėgumus, pritaikant juos prie XXI a. realių (p. 5). Atskiras strategijos skyrius skirtas pabrėžti integruoto, holistinio strateginio veikimo ir mąstymo (Angl. *Pursuing Comprehensive Engagement*) būtinybei globalizacijos akivaizdoje. Pažymima, kad Strategijos sėkmę lems JAV gebėjimas sujungti, struktūriškai subordinuoti ir pilnutinai išnaudoti visus – materialius ir nematerialius, valstybės vidaus ir užsienio partnerių – išteklius bei įtakos instrumentus (p. 11, 14). Siekiant strateginės plėtros kokybiškai naujomis sąlygomis, akcentuojamas poreikis iš naujo subalansuoti valstybės valdymo instrumentus. Vidaus politikoje integruojamos vidaus saugumo priemonės, užsienio politikoje siekiama sinergijų

su kitomis valstybėmis, projektuojami nauji aljansai, kurie būtų pajėgūs veikti prieš stipresnius nevalstybinius veikėjus ir globalius tinklus; stiprinami diplomatiniai gebėjimai (p. 18). Kaip papildomas JAV VPS struktūrinės subordinacijos globaliu mastu veiksnys pažymima tolesnė tarptautinės teisės normų stiprinimo būtinybė (p. 18).

Strategijos įvade pabrėžiama, jog naujoje epochoje, kurios raidos trajektorijos nėra iki galo aiškios, Amerika pasirengusi dar kartą imtis lyderės vaidmens. VPS struktūrinės subordinacijos šaltinių bei atspirties taškų ieškoma ir valstybės istorijoje – pažymima, kad Amerika padėjo brėžti XX a. raidos kryptis, dėl to nauja VPS reikalinga, siekiant sužadinti JAV įtakos ir galios šaltinius, kurie reikalingi formuojant ir palaikant tarptautinę tvarką, gebančią atsakyti į kokybiškai naujus XXI a. iššūkius (p. 1).

JAV VPS struktūrinė subordinacija grindžiama stiprų emocijų užtaisą turinčia retorika apie valstybės vertybes. Strategija skirta ne apibrėžti konkrečių institucijų ar visuomenės veiklos sričių strateginės raidos ir veiklos prioritetus, bet mobilizuoti tautą: svarbiausias JAV strateginis išteklius – kolektyvinė visos valstybės stiprybė (p.15). Vertybės – svarbiausias VPS tikslas. Strategijoje pabrėžiama, jog jei JAV vertybės būtų paaukotos nacionalinio saugumo vardan – būtų paminti abu. Kol puoselėjamos vertybės – JAV išlaiko unikalų stiprybės ir galios šaltinį, kurio neturi JAV priešininkai (p. 10)

Strategijoje teigiama, jog būtent ištikimybė savo vertybėms lėmė Amerikos virsmą iš mažų kolonijų virtinė į galingiausią pasaulio valstybę (p. 35). Pažymima, jog globalizacijos sąlygomis JAV reikalinga nacionalinio atsinaujinimo ir globalios lyderystės strategija, kuri atstatytų JAV stiprybės ir įtakos pamatus (p.1). Strategijos paskirtis – ginti ir propaguoti svarbiausias vertybes, kuriomis grindžiamas amerikiečių gyvenimas. Vertybių propagavimas reiškia pačių amerikiečių gebėjimą gyventi pagal išsikeltas vertybes, laikantis teisės viršenybės principo. Strategijos įvade pažymima, jog demokratija nėra pranašiausia valdymo forma, o greičiau agresijos opozitas. Dėl to parama fundamentalioms teisėms ir laisvėms yra labai svarbi JAV lyderystei pasaulyje. Strategijoje emociškai kalbama apie JAV vertybes, pabrėžiama, jog JAV tiki, kad šalyje, kuriose gerbiamos žmogaus teisės ir demokratinės vertybės, yra sėkmingesnės ir stipresnės JAV partnerės, o individai, kurie turi galimybę naudotis minėtomis teisėmis ir laisvėmis, turi daugiau galimybių išnaudoti savo potencialą (p. 5).

Strategija numato aktyvų, veržlų veikimą – JAV privalo formuoti pokyčius, o ne būti veikiami pokyčių ar prisitaikyti prie jų (9). Strategija žadina amerikiečių patriotinius jausmus ir skirta didžiuotis savo Tėvyne. Joje pažymima, kad JAV stiprybė – Amerikos žmonių vienybė (p. 6). Teigiama, jog JAV visuomenė yra išskirtinė dėl savo atvirumo, vienybės įvairovėje ir sutelkties. JAV privatus sektorius ir pilietinė visuomenė demonstruoja stulbinamą kūrybiškumą ir inovatyvumą, JAV darbuotojai – profesionalūs ir pasišventę. JAV turi didžiausią pasaulyje ekonomiką, galingiausią kariuomenę, stiprius aljansus, gyvybingą kultūrinę civilizacinę programą bei jos ilgalaikę viziją, galias ekonominės ir socialinės strateginės plėtros lyderystės tradicijas (p. 9).

JAV piliečių moralumas, idėjos, energija, kūrybingumas, vienybė – svarbiausi šalies strateginiai ištekliai (p. 16). Dokumente akcentuojama strategijos tęstinumo būtinybė, siekis sugeneruoti visų politinių jėgų ir vyriausybės šakų paramą jos įgyvendinimui (p. 36). Visa tai kuria solidžias prielaidas valstybės strateginės plėtros struktūrinei subordinacijai. Tuo pat metu atkreiptinas dėmesys, jog strategijoje įvardytos globalizacijos suponuojamos grėsmės VPS struktūrinei subordinacijai. Teigiama, jog Šaltojo karo metu vyriausybės vi-

duje kilus nesutarimų tam tikrais strateginiais klausimais, nekildavo abejonų, kad egzistuoja bendras sutarimas dėl esminių vertybių, valstybės interesų, veiklos gairių (p. 51). Išnykus tiesioginio tarpvalstybinio karo grėsmei, sustiprėjo politinė poliarizacija, galinti menkinti JAV politinę valią, kuri yra plėtos strategijų sėkmės matas (p. 52).

**Valstybės ekonominio konkurencingumo modelis.** Vienas iš keturių Strategijoje įvardytų JAV interesų (greta vertybių puoselėjimo, saugumo ir taikos pasaulyje) – šalies gerovė: stipri, inovatyvi ir auganti JAV ekonomika, funkcionuojanti atviroje tarptautinėje ekonominėje sistemoje ir skatinanti globalų gerovės augimą (p. 17). Strategijoje akcentuojama, jog ekonomikos atvirumas leidžia JAV įmonėms ir individams vykdyti inovatyvias veiklas ir konkuruoti globaliu mastu. Priėjimas prie ir įsitvirtinimas globaliose rinkose labai svarbus veiksnys valstybių strateginei plėtrai globalizacijos sąlygomis. Tai ypač svarbu jaunoms demokratijoms, kurios turi nedidelę patirtį plėtojant liberaliąją ekonomiką (p. 32). Globalių rinkų atvirumas ir globali konkurencija teikia galimybių užsitikrinti ekonominį konkurencingumą globalizacijos sąlygomis (p.32).

Strategijoje pažymima, kad JAV įtakos ir galios užsienyje pagrindas – jos vidaus politikos efektyvumas. Tam reikia stiprinti valstybės ekonomiką, visų pirma – mažinant biudžeto deficitą. Inovacijos – ateities ekonomikos pagrindas. Būtina ugdyti jaunąją kartą, kuri gebėtų konkuruoti kokybiškai naujame pasaulyje, kuriame svarbiausias kapitalas yra žinios, o verslo organizavimo aplinka – globali (p. 29). Vienas iš nacionalinio saugumo uždavinių – švietimo sistemų stiprinimas ir investicijos į žmogiškąjį kapitalą. Tai kurtų prielaidas JAV piliečiams sėkmingai dalyvauti globalios ekonomikos procesuose, kurie grindžiami žiniomis ir inovacijomis. Ketinama skatinti techninių mokslų ir IT sektoriaus plėtrą, ypač – inžinerijos ir aukštosios matematikos studijas, didinti tarptautinius studentų mainus, tokiu būdu įtiklinant JAV piliečius globaliose ekonomikos sistemose; pritraukti aukščiausio lygio mokslininkus iš užsienio (p. 29). Strategijoje pabrėžiama, jog JAV visada pasižymėjo unikaliu gebėjimu pritaikyti mokslines išvalgas inžinerinių produktų gamybai (p. 30). Ketinama ir toliau skatinti inovacijas, kurios turėtų pridėtinę vertę ir galėtų būti vertingos globaliose rinkose. Teigiama, jog JAV privalo plėtoti mokslinius tyrimus, kurie skatintų naujus išradimus ir *keltų nuostabą* (pateikiama metafora apie tai, jog buityje plačiai paplitęs prietaisas – USB raktas – technologijos sudėtingumo prasme vos prieš porą dešimtmečių daugelio amerikiečių būtų prilygintas skrydžiui į mėnulį) (p. 10). Siekiama įsitvirtinti kosmose – plėtoti naujos kartos kosmoso technologijas. Tai turėtų pasitarnauti JAV komerciniams, moksliniams ir nacionalinio saugumo interesams (p. 31). Pabrėžiama, jog internetas ir prekyba internetu – raktas į ilgalaikį JAV ekonominį konkurencingumą. Dėl to skaitmeninė infrastruktūra ir jos apsauga – priskiriami prie nacionalinio saugumo strateginių uždavinių (p. 27). Tam ketinama investuoti į naujų kibernetinio saugumo sistemų kūrimą ir diegimą, piliečių skaitmeninio raštingumo ugdymą, siekiant JAV pirmavimi skaitmeninių technologijų srityje XXI a. (p. 28-29).

Strategijoje akcentuojamas poreikis kurti prielaidas darniam ilgalaikiam ekonomikos augimui. Teigiama, jog ekonomikos ateities pagrindas – kokybiškas švietimas, mokslinių tyrimų plėtra, energetikos sektoriaus transformacija. JAV siekia globalios inovacijų lyderės statuso: pažymima, jog globalios ekonomikos rytdienos inovacijos turi būti sukurtos būtent JAV, o ne kurioje kitoje pasaulio valstybėje (p. 2). Ilgalaikio ekonomikos augimo ketinama siekti panaudojant vidaus politikos (federalinio, valstijų ir vietinio lygmens) instrumentus, o taip pat formuojant naują tarptautinės ekonomikos sistemos institucinę



architektūrą, kuri prisidėtų prie ekonomikos augimo globaliu mastu – tobulinant Pasaulio Banko, Tarptautinio valiutos fondo veiklą, plečiant dvišalių prekybos sutarčių spektrą (p. 2).

Strategijoje pažymima, jog globalios ekonomikos struktūra kinta dėl inovacijų, gausėjančių naujų ekonominės galios centrų bei būsimos revoliucijos energetikos sektoriuje, kuri skatins pereiti prie aplinką tausojančių (angl. *low-carbon*) energijos išteklių vartojimo (p. 8). Akcentuojama, jog privalu plėtoti švariąją energetiką, kuri bus naujosios industrijos pamatas, leisias tausoti planetą ir laiduosiantis JAV nepriklausomybę nuo importinių energijos šaltinių. Pažymima, kad JAV, kaip globalaus mokslinių išradimų ir technologinių inovacijų lyderio, vaidmuo dar niekada nebuvo toks svarbus. Tokie iššūkiai kaip klimato kaita, pandemijos, maisto, vandens trūkumas reikalauja naujų inovacijų. Valstybė, kuri įgis strateginę pranašumą savo ekonomiką grįsdama alternatyviais energijos ištekliais, kartu įgis fundamentalų ekonominio ir politinio saugumo pranašumą globaliu mastu. Dėl to JAV ketina investuoti į tikslųjų ir gamtos mokslų, matematikos studijas, siekdama išradimų energetikos sektoriuje: „<...> jei Amerikai pasiseks – ji vadovaus globaliai energetikos sektoriaus revoliucijai ir tai bus ilgalaikio JAV ekonomikos konkurencingumo pagrindas (p. 30)

JAV lyderystė kreipiamą į gebėjimą prisitaikyti prie sudėtingėjančių globalių finansinių rinkų, jose vykstančių procesų dinamikos greitėjimo, didėjančios globalių rinkos dalyvių įvairovės, didėjančios konkurencijos iš naujų ekonominės galios centrų, kurie tik pradeda dalyvauti globalioje konkurencijos sistemoje (p. 31). Būdama pasaulio lyderė, JAV siekia diktuoti (ar bent jau numatyti) globalios ekonomikos raidos trajektorijas – siekiama subalansuoti ir darnaus augimo, akcentuojamas G20, kaip ekonominio forumo, vaidmens stiprinimo poreikis (p. 4). Strategijoje akcentuojama, jog globalios ekonominės institucijos privalo atitikti šiuolaikinės globalios ekonomikos logiką (p. 33). Dėl to JAV sieks reformuoti tarptautines ekonomines institucijas, idant jose didesnis atstovavimas, atsakomybė būtų suteikti ir naujoms ekonominėms galybėms (pvz., stiprėjančioms Azijos valstybėms). Tai užtikrintų sklandesnes globalios prekybos sąlygas ir ilgalaikėje perspektyvoje kurtų prielaidas darniam ekonominiam augimui globaliu mastu (p. 29). Reflektuojamas Azijos regiono ekonomikos augimas, glaudesnių ryšių su kylančiomis Azijos ir kitų regionų ekonomikomis užmezgimas įvardijami kaip strateginis prioritetas (p. 15).

**Galios santykiai tinklaveikos visuomenėje – valstybės įsitinklinimo gebėjimai.** JAV siekia sumaniai išnaudoti tinklaveikos visuomenės ir globalios medijų kultūros teikiamus instrumentus, užtikrinant nacionalinį saugumą, įtvirtinant savo vertybes ir veiklos principus globaliu mastu. Pažymima, jog Amerika bus saugi ne tuomet, jei kitos valstybės jos baiminsis, o tuomet, kai Amerika gebės atliepti kitų valstybių, tautų, žmonių viltis ir troškimus (p.1). Vienintelis kelias to pasiekti – skleisti Amerikos kultūrą, JAV žmonių pavyzdžiu rodyti kitoms valstybėms ir tautoms Vakarų pasaulio vertybių gyvybingumą, tam pajungiant ne tik diplomatų, bet ir privataus sektoriaus, nevyriausybinį organizacijų, piliečių patirtį bei gebėjimus – visi turi suvaidinti savo vaidmenį. Globalizacijos sąlygomis būtina stiprinti ryšius, visų pirma, tarp pačių amerikiečių, o taip pat ir tarp visų pasaulio tautų, valstybių bei individų (p. 1). Strategijoje akcentuojama, jog patys geriausi JAV vertybių ir ineteresų ambasadoriai – tai Amerikos žmonės: verslininkai, nevyriausybinių organizacijos, mokslininkai, sportininkai, menininkai, kariai, studentai, hollywoodo filmų herojai (p. 12). Tinklaveikos visuomenės sąlygomis sparčiai didėja atskirų individų ir nevalstybi-



nių struktūrų galimybės ir gebėjimai prisidėti prie tarptautinės aplinkos formavimo – tai teikia kokybiškai naujų strateginių pranašumų ir galimybių JAV (p. 13) .

Būdama tautų katilas ir sudaryta iš skirtingų rasių, tautybių, religijų ir kultūrų piliečių, JAV pabrėžia, jog demokratija ir individo įgalinimas (angl. *empowerment of individual*) neturi vykti jo tautinio identiteto sąskaita (p. 1). Atvirkščiai – nė viena pasaulio valstybė nėra taip gerai pasirususi prisiimti lyderės vaidmenį globalizacijos sąlygomis kaip Amerika. JAV piliečių šaknys siekia daugelį pasaulio valstybių, o piliečiai – gerai pasirengę konkuruoti globaliame pasaulyje (p. 37). JAV galima laikyti šiuolaikinių rekonstruotų tapatumų pagrindu soformuoto valstybės identiteto pavyzdžiu – skirtingos kilmės ir tradicijų individus tvirtai saisto bendras vertybinis skėtis.

Strategijoje teigiama, jog dėl spartėjančios ekonominės plėtros ir sąlyginio politinio stabilumo, vis daugiau valstybių įsijungia į globalius politinius ir ekonominius procesus, o tai keičia tarptautinės bendruomenės kraštovaizdį (p. 44). Europa vis labiau integruota, stiprėja Kinijos ir Indijos įsitraukimas į globalią politiką. Viso pasaulio valstybės siekia išnaudoti bendradarbiavimo galimybes. Tarptautinės organizacijos vaidina svarbų vaidmenį, skatinant ir koordinuojant tokį bendradarbiavimą. Didėja ir atskirų individų, korporacijų, pilietinių visuomenių vaidmuo, formuojant pasaulio įvykius (p. 8). Kadangi pasaulis vis labiau susietas, vis daugiau individų sužino apie savo teises ir siekia jas įgyvendinti (p. 8). Šiuolaikinės technologijos – internetas, bevieliai tinklai, išmanieji telefonai, nuotolinio jautrumo infrastruktūra ir pan. sukūrė galingą instrumentarijų demokratijos ir žmogaus teisių sklaidai. Naujosios informacinės technologijos įgalino viso pasaulio piliečius burtis į politinius judėjimus ir siekti savo tikslų (angl. *people-powered political movements*). JAV aktyviai išnaudos minėtus instrumentus universalių vertybių plėtros tikslais (p. 39). Pabrėžiama, kad vis daugiau individų gali savarankiškai nuspręsti savo likimą – jiems nebūtina valstybės institucijų pagalba (p. 1). Tai teikia naujų galimybių, tačiau kelia ir naujų grėsmių. Numatoma stiprinti bendradarbiavimą su tomis valstybėmis (Indija, Kinija, Indonezija, Brazilija, Indija, PAR ir kt.), kurios turi panašius interesus ir vertybes. Glaudesnis bendradarbiavimas būtinas, siekiant atremti globalius iššūkius, nes galia tarpusavyje susietame pasaulyje nebėra *nulinės sumos žaidimas* (p. 3). Aугančios ekonominės galybės Azijoje skatinamos prisiimti didesnę atsakomybę ir įsipareigojimus: laikydamosis tarptautinės teisės principų ir universalių vertybių, jos turi galimybę įsitinklinti ir tapti globalios politikos dalyvėmis (p. 3).

JAV, būdama pasaulio lyderė, didesnę dėmesį skiria ne įsitinklinimo formai, bet turiniui – pajungdama medijų galią ir stiprindama verslo, politikų, NVO ryšius globaliu mastu. Strategijoje pabrėžiama, jog Amerika privalo išnaudoti galimybes, kurias teikia tinklaveikos pasaulis. Amerikos vyriausybė, privatus sektorius ir piliečiai turi stipriausius ryšius globaliu mastu. Juos būtina išnaudoti siekiant JAV interesų bei kovojant su šiuolaikinėmis grėsmėmis (p. 9). Skatinama didinti privataus verslo struktūrų įsitraukimą į politikos procesus. Teigiama, jog privačių struktūrų įtakos naudojimas JAV lyderystės pasaulyje tvirtinimui – racionalus strateginis sprendimas (p. 12).

Strategijoje didelis dėmesys skiriamas JAV *įsitraukimui*, (angl. *engagement*), kaip svarbiam visą dokumentą persmelkiančiam strateginio mąstymo ir veikimo būdai. Įsitraukimas – tai saviiizoliacijos priešingybė, atliepianti globalizacijos logiką, įgalinanti formuoti valstybės strateginį kursą globaliose erdvėse, konstruojant geidžiamą ateitį (p. 11). JAV įsitraukimas į globalios politikos procesus kuria prielaidas konfliktų moderavimui, uni-

versalių vertybių plėtrai. Kartu tai stiprina tarptautinės bendruomenės paramą JAV politikai ir vertybėms (p. 11). Akcentuojama, jog JAV privalo burti valstybes glaudesniai bendradarbiavimui: religiniai, rasiniai ir kiti skirtumai neturi trukdyti bendradarbiauti, siekiant įveikti globalias grėsmes (p. 13). Siekis išnaudoti tinklaveikos visuomenės teikiamas galimybes Strategijoje apibrėžtas kaip JAV suinteresuotumas tarptautine tvarka. Pastaroji reiškia didesnę saugumą ir daugiau galimybių per stipresnę valstybių bendradarbiavimą (p. 17).

Strategijoje pažymima, jog universalios JAV ir Vakarų pasaulio vertybės pastaraisiais dešimtmečiais dalyje pasaulio tapatinamos su brutaliu modernybės veidu, kuris neva kelia grėsmę tradiciniams identitetams ir vertybėms (p. 35). JAV pažymi tikinti, jog egzistuoja ryšys tarp valstybių ekonominės plėtros ir jų politinės santvarkos progreso (demokratijos linkme). JAV pabrėžia, kad skirtingos kultūros universalias vertybes gali įgyvendinti skirtingais būdais. JAV nesiekia primesti pasauliui vieningo unifikuoto valdymo modelio; JAV įtaka kildintina ne iš tariamo pranašumo/išskirtinumo, o iš siekio nuolat įveikti savo netobulumus ir trūkumus: „<...> nuolatinės pastangos padaryti savo valstybę dar geresnę ir stipresnę yra tai, kas padaro Amerikos pavyzdį įkvepiančiu“ (p. 36). JAV skatina tarptautinių normų žmogaus teisių srityje plėtrą, sveikindama taikius demokratinis judėjimus visame pasaulyje. Tinklaveikos visuomenės plėtotės sąlygomis JAV remia technologijų, įgalinančių gauti ir dalintis informacija, plėtrą (p. 5).

Strategijoje reflektuojama globalios medijų kultūros reikšmė valstybės strateginei plėtrai. Pažymima, jog JAV sieks priešpatastyti pozityvią konstruktyvią JAV viziją destruktiviai Al Qaeda's vizijai: „<...> Jei teroristai siekia griauti, mes skelbsime, kad norime kurti tiltus tarp skirtingų religijų ir įsitikinimų žmonių“ (p. 22). Strategijoje JAV įsipareigoja ir toliau teikti paramą islamo šalių regioninių/lokalinių bendruomenių stiprinimui, plėtoti projektus sveikatos apsaugos, mokslo, švietimo, inovacijų srityse. Pažymima, jog minėtos priemonės padeda kurti objektyvų JAV įvaizdį. Puikiai išmanydamą globalios tinklaveikos principus, JAV siekia sužlugdyti teroristų įvaizdį: „<...> jie ne religiniai lyderiai, o žudikai“ (p. 22).

Strategijoje pabrėžiamos tinklaveikos visuomenės specifikos teikiamos galimybės neformalių ryšių tvirtinimui ir plėtotei: „<...> dvišalis ir daugiašalis bendradarbiavimas per nacionalines ar tarptautines institucijas neišsemia viso šiuolaikinių tinklų teikiamų galimybių turinio – būtina plėtoti ir palaikyti plataus masto ryšius, tvirtinant politinių lyderių draugystes, bendradarbiaujant su įtakingais individualais, nuomonių formuotojais“ (p. 41). Žinios, gebėjimas jas profesionaliai apdoroti, analizuoti, apibendrinti, skleisti, sisteminti ir saugoti – svarbus JAV galios ir įtakos šaltinis (p. 15). Didelis dėmesys skiriamas komunikacijos su savo šalies piliečiais ir užsienio valstybių publikomis problematikai. Ketinama skatinti aktyvesnę konunikavimo kultūrą visose JAV valdymo institucijų grandyse, verslo struktūrose, nevyriausybiniam sektoriuje. Pažymima, jog krizių atveju JAV turi būti pasiruošusi sinchronizuoti ne tik veiksmus, bet ir komunikaciją valstybinio lygiu (nuraminant, padrąsinant ir telkiant savo piliečius) bei su užsienio auditorijomis (siekiant įgyti viso pasaulio piliečių moralinį palaikymą) (p. 5). Efektyvi komunikacija pasauliui apie JAV politinę darbotvarkę ir jos įgyvendinimo priemones – labai svarbi JAV globalaus legitimumo išsaugojimui ir politikos tikslų įgyvendinimui. JAV ir kitų pasaulio bendruomenių (ne tik jų elitų) požiūrių, nuomonių, interesų suvokimas ir atliepimas – vienas svarbiausių strateginių išteklių globalios tinklaveikos visuomenės sąlygomis. Tam JAV aktyviai naudos

šiurkščios technologijos, kad pasiektų ne tik JAV piliečius, bet ir viso pasaulio tikslines publikas – jų protus ir širdis (p. 16).

**Darni plėtra ir geras valdymas.** Atskiras Nacionalinio saugumo strategijos skyrius skirtas aptarti gero valdymo svarbai globalizacijos sąlygomis. Teigiama, jog geras valdymas – būtina sąlyga, siekiant ilgalaikės taikos ir saugumo (p. 26). Subalansuotas augimas veda į darnią plėtrą, nes vidutinio ekonominio pajėgumo ir skurdžios valstybės, kurios sugebės pasinaudoti globalios ekonomikos teikiama galimybėmis, natūraliai konverguos turtingesniųjų link – o tai taps ilgalaikio globalios ekonomikos skatinimo veiksmu (p. 32).

Strategijoje pateikiama konkrečių priemonių, kuriomis JAV sieks darnios plėtros ir gero valdymo principų plėtros globaliu mastu. Pažymima, jog jaunų demokratijų vyriausybėms dažnai trūksta finansinių išteklių, administracinių gebėjimų bei patirties diegti gerą valdymą. JAV jaunoms demokratijoms yra parengusi vadinamąsias paramos strategijas (angl. *assistance strategies*), o taip pat skatina įtvirtinti gero valdymo principus per tarptautinių organizacijų parengtas darnios plėtros strategijas (p. 27). Jauni demokratiniai režimai be darnios plėtros politikos neretai žlunga, todėl siekiant demokratinų režimų konsolidacijos itin svarbūs gero valdymo principai: laisvi rinkimai, kariuomenės civilinė kontrolė, nepriklausoma teismų sistema, laisva spauda, gyvybingas privatus sektorius, stipri pilietinė visuomenė ir t.t. (p. 37,38). Silpnų valstybių valdymo gebėjimų stiprinimas – vienas iš JAV saugumo politikos uždavinių (p. 21).

Darnios plėtros koncepcija JAV VPS grindžiama visuotinėmis Vakarų pasaulio vertybėmis ir tarptautinės teisės normomis. Darni plėtra skatina valstybių kolektyvinį veikimą bendrų globalių iššūkių, tokių kaip klimato kaita, nelygybė, kintanti globali ekonomikos struktūra ir kt., akivaizdoje (p. 12). Globalizacijos epochoje valstybės turėtų vykdyti atsakingą, į darnią plėtrą orientuotą politiką, antraip joms gresia politinė tarptautinės bendruomenės izoliacija. Pastaroji šiurkščios valstybės nenaudinga, nes užkerta kelią naudotis globalizacijos teikiama galimybėmis siekti strateginės plėtros.

Pasulyje (ypač – Azijoje ir Pietų Amerikoje) daugėjant naujų ekonominės galios centrų bei jiems siekiant didesnio atstovavimo tarptautinėje politikoje, labai svarbus tampa svarbiausių tarptautinių organizacijų geras valdymas (p. 13). Fragmentuota ir nuolat kintanti tarptautinė sistema reikalauja lanksčių ir efektyvių institucijų. Globalios politikos sprendimai turi būti įgyvendinami per kompleksinius tarptautinius instrumentus. Tai reikalauja glaudesnio bendradarbiavimo tarp JT, regioninių organizacijų, tarptautinių finansinių institucijų, specializuotų agentūrų ir kitų valstybinių bei nevalstybinių veikėjų, kurie reikiamu laiku ir reikiamoje vietoje turėtų tinkamus gebėjimus priimti geriausius sprendimus (p. 46).

Būdama stipriausia pasaulio valstybė, JAV išskirtinį dėmesį skiria vystomojo bendradarbiavimo politikai, pažymėdama, jog šis prioritetas yra ne tik strateginis, bet ir ekonominis bei moralinis JAV imperatyvas (p. 15). Globalizacijos procesai suteikė daug galimybių naujoms valstybėms, tačiau nemažai žmonių liko teikiama galimybių užribyje, plėtra nebuvo tolygi. JAV sieks darnios plėtros globaliu mastu – per maisto saugumo, globalias sveikatos, švietimo ir kitas iniciatyvas (p. 33). JAV vykdys ilgalaikę darnios plėtros politiką, remdama vyriausybės, kurios demonstruoja gebėjimą ir politinę valią įgyvendinti darnios plėtros strategijas – viliamasi, jog tai didins atsakingų valstybių skaičių pasaulyje (p. 34).

JAV ketina stiprinti valstybės valdymo sistemą, adaptuodama ją veikti kokybiškai naujomis sąlygomis. Numatoma didinti strateginio planavimo ir politinių sprendimų priėmi-

mo efektyvumą (p. 14), visuose valstybės valdymo lygmenyse siekiama pereiti prie lanks-  
taus ir sparčiai reaguoti gebančio valdymo modelio, kurio esminė stiprybė turėtų būti  
nuolatinis tarpinstitucinis bendradarbiavimas, informacijos mainai ir apytaka, sinergijos  
(p. 14). Valstybės valdymo modelis turėtų veikti tinklo principu: gebėti mobilizuoti reika-  
lingą informaciją ar profesionalus, pritraukti tarptautines organizacijas, analitines struk-  
tūras, privačias korporacijas, fondus, universitetus, religines organizacijas ir t.t. (14, 20).  
Pabrėžiama, jog siekiant efektyviai įgyvendinti valstybės Nacionalinio saugumo strategi-  
ją, būtinas visų valdžios grandžių veiklos koordinavimas, į ilgąją perspektyvą orientuotas  
strateginis mąstymas. Tokio strateginio valdymo esmė – nuolatinis veiklos koordinavimas  
vyriausybės viduje, taip pat su kitais valstybiniais ir nevalstybiniais partneriais, vietos ben-  
druomenėmis, privačiomis struktūromis šalies viduje ir užsienyje (p. 51). Didelis dėmesys  
skiriamas vietinių bendruomenių stiprinimui: aktyvios bendruomenės kartu su privačiomis  
verslo struktūromis, NVO ir kt. – svarbus JAV strateginis išteklius. Strateginės partne-  
rystės su šiomis bendruomenėmis ir individualais – JAV vidaus ir užsienio politikos sėkmės  
laidas. Dėl to vyriausybė remia bendruomenių darnią plėtrą, didindama jų įsitraukimo į  
valstybės valdymo procesus galimybes bei informacijos apytaką (p. 16).

Apibendrinant JAV VPS prielaidas ir perspektyvas, pažymėtina, jog JAV – vienintelės  
pasaulio supervalstybės – strateginė darbotvarkė bene išsamiausiai apibrėžia ir nuosek-  
liausiai akumuluoja globalizacijos logikos diktuojamus strateginio valdymo modelių po-  
kyčius šiuolaikinėms valstybėms. Visų *pirma*, pats JAV strateginis diskursas yra sistemini-  
gai kreipiamas į gilią ir nuolatinę globalizacijos procesų refleksiją, siekiant preventyviai  
numatyti tai, „kas pasaulyje bus svarbu rytoj“. *Antra*, kuriamos kompleksinės ilgalaikės  
prielaidos paties VPS subjekto – JAV – įtvirtinimui globalių erdvių mozaikoje, suteikiant  
šiam įtvirtinimui tapatybinį/vertybinį, ekonominį, geopolitinį pagrindą. *Trečia*, JAV VPS  
kokybę ir pranašumą globaliu mastu bene geriausiai atspindi jos vykdymo pasekmės –  
nepaisant globalios geopolitikos pokyčių ir kitų globalizacijos sąlygojamų transformacijų,  
JAV šiandien neabejotinai išlieka stipriausia ir įtakingiausia pasaulio valstybė.

## 6. LIETUVOS VALSTYBĖS PLĖTROS STRATEGIJOS PRIELAIDOS IR PERSPEKTYVOS

### 6.1. Strateginio planavimo ir valdymo poreikis

Lietuvai siekiant lanksčiai prisitaikyti globalizacijos sąlygojamų pokyčių ir veiksmingai išnaudoti šalies ekonominį, socialinį bei kultūrinį potencialą, būtinas modernios visuomenės poreikius atitinkantis valstybės valdymo mechanizmas. Spartėjančių globalizacijos ir europeizacijos procesų kontekste Lietuvos valstybės valdymas apima ne tik šalies vidaus politikos sričių administravimą, bet ir nacionalinių veiklos sričių bei subjektų sąveikos su viršnacionaliniais subjektais valdymą. Vis svarbiau tampa analizuoti ir prognozuoti Lietuvos valstybės aplinką formuojančius procesus. Vienas iš būdų, padedančių sistemingai organizuoti ir struktūruoti valstybės valdymo procesus, būtent ir yra nuoseklus strateginio planavimo ir valdymo metodų taikymas valstybės viešajame sektoriuje.

Efektyvaus valstybės vidaus procesų strateginio valdymo, taip pat savo geostrateginės padėties<sup>14</sup> bei jos teikiamų galimybių suvokimo poreikis Lietuvai, kaip mažai valstybei, labai svarbus. Lietuva, būdama maža valstybė, negali stipriai veikti jos išorėje vykstančių tarptautinių procesų, nors jie nuolat veikia Lietuvos vidinę aplinką. Todėl siekiant nuolatinės valstybės plėtros, būtina stebėti ir analizuoti valstybės išorinės aplinkos veiksmus, jų dinamiką ir potencialią įtaką (teigiamą arba neigiamą) Lietuvos vidaus plėtrai. Stebėsenos metu gauti rezultatai turėtų būti integruojami į valstybės strateginio valdymo procesą. Tik taip – vykdydama plataus masto valstybės strateginį valdymą, apimančią ir tarptautinių procesų nuodugnią analizę – Lietuva būtų pajėgi prognozuoti tarptautinės aplinkos dinamiką, identifikuoti potencialias išorės aplinkos galimybes bei grėsmes ir laiku pritaikyti valstybės strateginius procesus prie kintančios aplinkos. Tai leistų Lietuvai ne vien reaguoti į tarptautinėje plotmėje vykstančius įvykius, bet ir, vykdant aktyvią užsienio politiką bei ekonominę diplomatiją, bandyti kreipti tam tikras tarptautines tendencijas savo strateginių tikslų įgyvendinimui palankia linkme.

Kartu būtina pažymėti, kad strateginis valdymas Lietuvai svarbus ir siauresne – instrumentine arba procedūrine – prasme. Šia prasme strateginis planavimas ir valdymas suprantamas kaip valstybės institucijų efektyvaus funkcionavimo užtikrinimas. Pokyčiai mažoje valstybėje, turinčioje ribotus išteklius, reikalauja kūrybiškumo, novatoriškumo ir nuoseklaus visų valstybės sričių (sektorių) administravimo orientavimo į rezultatus. Taisant strateginio valdymo metodus atsiranda strateginių veiksmų terpė, kuri skatina strateginio mąstymo plėtrą ir padeda šalyje formuotis strateginio mąstymo kultūrai. Kad būtų užtikrinta strateginio valdymo sistemos plėtra, kuri leistų šalyje formuotis strateginio valdymo kultūrai, būtina sukurti nuolatinio kolektyvinio mokymosi taisykles ir procedūras. Tai nereiškia konkretaus administracinio modelio įdiegimo, greičiau koordinacinių ryšių

<sup>14</sup> Geostrateginė valstybės padėtis – sugebėjimas skleisti savo galią (arba gebėjimas trukdyti tai daryti kitiems) tarptautinėje erdvėje. Geostrategija – valstybės galios telkimas ir jos skleidimo tarptautinėje (geopolitinėje) aplinkoje planavimas siekiant realizuoti ilgalaikius geopolitinius tikslus. Žr. Č. Laurinavičius, E. Motieka, N. Statkus, *Baltijos valstybių geopolitikos bruožai. XX amžius*. Vilnius: Lietuvos istorijos instituto leidykla, 2005, p. 12.

tarp valstybės strateginį valdymą organizuojančių institucijų užtikrinimą. Kitaip tariant, reikia sukurti strateginio valdymo plėtros sąlygų kompleksą, kuriuo galima būtų naudotis „iš apačios“ (t. y. į strateginio valdymo procesus įtraukiant visas valstybės institucijas ir visuomenę) kartu siekiant valdyti kolektyvinius veiksmus „iš viršaus“ – per Vyriausybės sistemingą politiką, kuria formuojami kolektyvinės elgsenos modeliai (t. y. visuose valdymo lygmenyse diegiant ir prižiūrint strateginio valdymo sistemą).

Strateginis valdymas leidžia kryptingai planuoti ribotų šalies išteklių panaudojimą, identifikuoti ir sumažinti nereikalingas valstybės funkcijas ir ilgesnėje perspektyvoje sutaupyti valstybės lėšų. Kaip pažymi D. Žeruolis ir G. Jucevičius (2003), strateginio valdymo būtinybę generuoja ne šalies stabilumas, o poreikis keisti situaciją, t. y. netikrumo situacija (p. 237–258). Ji generuoja aiškių, sisteminių, į ilgąją perspektyvą orientuotų nacionalinių strateginių iniciatyvų, realizuojančių strateginį požiūrį į valstybės plėtrą, poreikį.

## 6.2. Strateginio planavimo ir valdymo sistemos raida

Atkūrus nepriklausomybę, Lietuvos valstybės valdymo efektyvumą stipriai ribojo ne-struktūruota viešojo administravimo sistema, asignavimų valdytojų veiklos koordinavimo, biudžeto planavimo sistemos ir kiti trūkumai. Strateginio planavimo sistemos diegimo pradžia – 1998–2004 m. vykdytas Kanados-Lietuvos viešojo administravimo reformos projektas. Vykdamas šį projektą didžiausias dėmesys skirtas strateginiam planavimui diegti ir Vyriausybės sprendimų priėmimo procesui tobulinti. Buvo įdiegti kertiniai strateginio planavimo ir valdymo sistemos principai bei struktūros: nustatyti esminiai valstybės strateginio valdymo elementai; suformuluota integralios biudžeto planavimo sistemos koncepcija, įvykdyta Vyriausybės kanceliarijos restruktūrizacija. Projektas padėjo valstybės strateginio planavimo sistemos teisinius/legalistinius pamatus. Tuo tarpu svarbiausi politiniai debatai dėl tolesnių valstybės valdymo reformų būtinybės ir politinio šių reformų įteisinimo sietini su kita strateginio valdymo sistemos diegimo Lietuvoje iniciatyva – vadinamąja Saulėlydžio komisija, kurią Vyriausybė įsteigė 1999 m., šalyje kilus finansinei krizei.<sup>15</sup> Ji turėjo teikti siūlymus, kaip sumažinti valstybės išlaidas, efektyviau panaudoti turimus išteklius ir atsisakyti nereikalingos biurokratijos. Remiantis Komisijos rekomendacijomis, sujungtos Vidaus reikalų bei Valdymo reformų ir savivaldybių reikalų ministerijos, atskirtos teisingumo vykdymo funkcijos nuo valdymo funkcijų ir kt. Turint galvoje strateginio planavimo ir valdymo sistemos diegimo bei viešojo administravimo sistemos efektyvumo didinimo problemų kompleksiskumą ir siekiant toliau tobulinti valstybės valdymo sistemą, buvo nuspręsta sudaryti nuolatinę Saulėlydžio komisiją (ji su pertraukomis posėdžiauja iki šiol), kuri teiktų pasiūlymus valstybės valdymo sistemos tobulinimo klausimais.

2000 m. gegužės 3 d. Vyriausybė oficialiai patvirtino pirmąją Strateginio planavimo metodiką (Žin. Nr. 112/50). Joje išdėstyta strateginio planavimo bei jo ciklo samprata, išskirti svarbiausi institucijos strateginio planavimo etapai, remiantis konkrečios institucijos (Krašto apsaugos ministerijos) pavyzdžiu, pateiktos strateginio veiklos plano elemen-

<sup>15</sup> Oficialus komisijos pavadinimas – Komisija pasiūlymams dėl valstybės valdymo sistemos tolesnės struktūrinės reformos rengti, nors jai prigijo tuometinio Ministro Pirmininko pasiūlytas metaforiškas Saulėlydžio komisijos pavadinimas, turint galvoje, kad šios komisijos paskirtis – pagreitinti biurokratijos ir neveiksmingo valdymo saulėlydį.

tų – misijos, strateginių tikslų, biudžeto programų ir t.t. – formulavimo gairės. 2000 m. Metodikos nuostatas ėmus taikyti praktikoje, atsiskleidė jos trūkumai (pvz., realiai neveikė strateginių veiklos planų vykdymo kontrolės mechanizmai; „pusiau programinis“ biudžeto formavimas nedavė laukiamų rezultatų, nes nebuvo nustatyti valstybės plėtros strateginiai tikslai ir t.t.). 2002 m. patvirtintas naujas Strateginio planavimo metodikos variantas (Žin. Nr. 827). Jame įvardyti valstybės ilgojo laikotarpio strateginio planavimo dokumentai (Valstybės ilgalaikės raidos strategija, ilgalaikė ūkio plėtros strategija), kuriuose išdėstytais prioritetais privalo remtis institucijos, rengdamos savo strateginius veiklos planus; konkrečiau apibrėžti strateginio planavimo dokumentų tarpusavio ryšiai. Vis dėlto ir šioje Metodikos redakcijoje buvo trūkumų (biudžeto programų formuluotės išliko pernelyg abstrakčios, pateikti tik žemiausio lygmens veiklos vertinimo kriterijai, neleidę vertinti strateginių tikslų pasiekimo lygio, nepakankamai aiškiai reglamentuota tarpinstitucinių biudžeto programų rengimo tvarka ir t.t.). 2004 m. patvirtinta pakoreguota Metodika (Žin. Nr. 902). Įdiegta triapakopė – *produkto, rezultato ir efekto* – institucijų veiklos vertinimo kriterijų sistema; konkretizuota tarpinstitucinių programų struktūra, įgyvendinimo mechanizmas; aiškiau reglamentuota strateginių veiklos planų tvirtinimo ir jų skelbimo tvarka. 2007 m. pradžioje Metodika tobulinta dar kartą (Žin. Nr. 194). Patikslinta strateginio planavimo sistemos vertinimo kriterijų tvarka, atskiriant tikslo ir strateginio tikslo sąvokas; išplėstas metodų, kuriuos institucijos gali naudoti atlikdamos aplinkos ir išteklių analizę, laukas ir kt. Galiausiai 2008 m. pabaigoje Lietuvoje prasidėjus ekonominei krizei, XV-oji vyriausybė ėmėsi dar kartą pertvarkyti valstybės strateginio planavimo sistemą, diegdama į rezultatus orientuoto valdymo koncepciją. 2010 m. rugpjūčio 25d. (Žin. Nr. 102-5279) patvirtinta iš esmės atnaujinta Strateginio planavimo metodika. Joje išplėsti SSGG analizės principai – nurodyta jos rezultatus privalomai naudoti apibrėžiant strateginius tikslus, uždavinius; pristatyta pažangi biudžeto programų vertinimo sistema, turinti kurti prielaidas į rezultatus orientuotam valstybės institucijų valdymo modeliui.

### 6.3. Lietuvos strateginio planavimo dokumentų hierarchija

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. rugpjūčio 25d. (Žin. Nr. 102-5279) patvirtintoje naujosioje Strateginio planavimo metodikos redakcijoje teigiama, kad Lietuvoje strateginio planavimo sistemą sudaro ilgos, vidutinės ir trumpos trukmės planavimo dokumentai bei institucijos, atsakingos už planavimo dokumentų parengimą, tvirtinimą, įgyvendinimą, vertinimą ir atsiskaitymą už pasiektus rezultatus. Konkrečiai reglamentuota Lietuvos strateginio planavimo dokumentų hierarchija:

- ilgos trukmės (10–20 metų) planavimo dokumentas – Valstybės pažangos strategija, kurią tvirtina Lietuvos Respublikos Seimas;
- vidutinės trukmės planavimo dokumentai (Vyriausybės programa (iki 4 metų), Nacionalinės pažangos programa (7–9 metų), vienos arba kelių valdymo sričių plėtros programos (7–9 metų));
- trumpos trukmės (iki 3 metų) planavimo dokumentai (tarpinstituciniai veiklos planai, kasmetiniai Vyriausybės prioritetai; strateginiai veiklos planai (3 metų), metiniai veiklos planai.

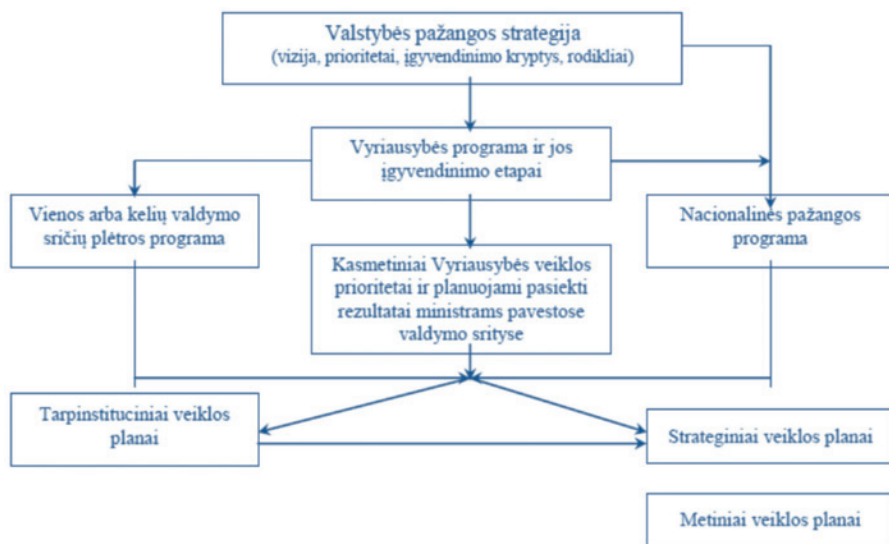
Tokia gradacija sudaryta remiantis dviem kriterijais:

- a) strateginio valdymo objektas, jo pobūdis;



b) planavimo perspektyva laiko požiūriu.

Dvilypė (konstruojama pagal strategijos objektą ir strategijų trukmę) dokumentų hierarchija (žr. 12 pav.) sudaro Lietuvos strateginio planavimo sistemos hierarchinį modelį. Jo funkcionavimo esminis principas – žemesnių pagal hierarchiją (tiek laiko požiūriu, tiek pagal strateginio valdymo objekto pobūdį) dokumentų nuostatų atitiktis aukščiau hierarchijoje esantiems dokumentams būtinybė. Taip buvo siekiama sukurti nuosekliai hierarchijos principais pagrįstą strateginio planavimo dokumentų sistemą, orientuotą į rezultatus.



Šaltinis: Strateginio planavimo metodika [Žin. Nr. 102-5279]

12 pav. Lietuvos strateginių dokumentų hierarchija

Pagrindinis planavimo dokumentas – Valstybės pažangos strategija „Lietuva 2030“ (Žin., 2012, Nr. 61-3050). Tai plačiosios visuomenės, socialinių partnerių ir politinių partijų susitarimas dėl valstybės vizijos, prioritetų, jų įgyvendinimo kryptių ir siekiamos pažangos rodiklių. Kiti planavimo dokumentai turi būti suderinti su Valstybės pažangos strategijos nuostatomis. Valstybės pažangos strategijos rengimą koordinuoja Ministro Pirmininko tarnyba. Strategijos Lietuva „2030“ įgyvendinimui parengtas vidutinės trukmės dokumentas – 2014–2020 m. Nacionalinės pažangos programa (toliau – NPP) (Žin. 2012, Nr. 144-7430). Šioje programoje atsižvelgiama į ES politines nuostatas, numatytas ES finansinės paramos panaudojimas valstybės prioritetams įgyvendinti. NPP apima ne tik svarbiausias nacionalinės politikos nuostatas, išdėstytas strategijoje „Lietuva 2030“, bet ir pagrindines ES politikos nuostatas, išdėstytas ES strategijoje „Europa 2020“. Pažymima, jog Programa suplanuota integruotai ir orientuota į pažangą. Jos parengimo terminas derinamas su ES finansinės paramos programavimo laikotarpiu, todėl Programa skirta

2014–2020 metų laikotarpiui. Svarbių nacionalinių (Nacionalinė reformų darbotvarkė<sup>16</sup> (toliau – NRD), regioninių ir ES strateginių dokumentų (pavyzdžiui, ES Baltijos jūros regiono strategija<sup>17</sup> ir kt.) nuostatos taip pat atsispindi Programoje. NPP išskirti penki vertikalūs plėtos prioritetai:

- visuomenės ugdymas, mokslas ir kultūra;
- bendruomenių stiprinimas ir socialinės įtraukties didinimas;
- inovacijoms ir investicijoms palanki verslo aplinka;
- integrali ir efektyvi ekonomika;
- visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus valdymas.
- Taip pat išskirti du horizontalieji prioritetai:
- kultūra – horizontalus nacionalinis prioritetas, kuris įgyvendinamas siekiant dviejų tikslų: užtikrinti kultūros prieinamumą, įvairovę ir sklaidą; plėtoti aukštos kokybės paslaugas ir kultūros viešąją infrastruktūrą.
- regioninė plėtra – horizontalus nacionalinis prioritetas, kuris įgyvendinamas siekiant užtikrinti darnią regionų plėtrą, didinti regionų teritorinę sanglaudą.

NPP nustatyti prioritetai apima išankstines sąlygas ir sėkmės prielaidas nustatytiems prioritetams įgyvendinti, tokias kaip:

- tarpinstitucinis koordinavimas;
- reguliacinių ir investicinių priemonių suderinamumas;
- administracinių gebėjimų stiprinimas;
- pakankama finansinių išteklių koncentracija poveikiui užtikrinti;
- platesnis kitų finansinių instrumentų naudojimas.

Dar vienas svarbus vidutinės trukmės dokumentas – Vyriausybės programa. Metodikoje pirmą kartą įtvirtinta nuostata, jog Vyriausybės programa (kuri yra politinis dokumentas) turi būti įgyvendinama etapais, kuriuose nustatomi konkretūs įgyvendinimo terminai ir vykdytojai. Be to, Metodikoje pirmą kartą aiškiai reglamentuotas Nacionalinio saugumo strategijos statusas valstybės strateginio planavimo sistemoje. Pažymima, jog Nacionalinio saugumo strategija ir kitos Seimo tvirtinamos strategijos ir programos, nenumatytos Metodikoje, įgyvendinamos per Metodikoje įvardytus svarbiausius planavimo dokumentus. Šių strategijų nuostatų perkėlimą į Nacionalinės pažangos programą ar plėtos programas turėtų užtikrinti atsakingas ministras.

Ilgalaikių, vidutinės trukmės ir trumpalaikių planavimo dokumentų metodinė turinio ašis – pastanga pradėdant nuo žemiausio strateginio valdymo lygmens – institucijų strateginių veiklos planų – pereiti prie atskirų valdymo sričių plėtos strategijų, Vyriausybės programoje įtvirtintų nuostatų ir, identifikavus strateginės plėtos sąlyčio taškus, juos įtvirtinti Nacionalinėje pažangos programoje. Pastaroji, savo ruožtu, orientuojama į „Lietuva 2030“ vizijos įgyvendinimą.

#### **6.4. VORT II projektas ir naujausia Strateginio planavimo metodika**

2009 m. kovo mėn. Vyriausybė pradėjo įgyvendinti projektą „Valdymo, orientuoto į rezultatus, tobulinimas“ (Žin. Nr. VP1-4.2-VRM-01-V-01-001), kuriuo siekiama pasinau-

---

16 Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. balandžio 27 d. nutarimu Nr. 491.

17 2009 m. spalio 29–30 d. patvirtinto Europos Vadovų Taryba.

dojus sėkmingiausia tarptautine praktika diegti į rezultatus orientuotą valdymą. Projekto įgyvendinimas turėjo prisidėti prie Vyriausybės ir jai pavaldžių institucijų veiklos efektyvumo stiprinimo, tobulinant šių institucijų veiklos rezultatų stebėseną ir atskaitomybę, institucijų funkcijų analizę, biudžeto programų vertinimą, taip pat sprendimų poveikio vertinimo sistemą. Svarbiausi Projekto tikslai:

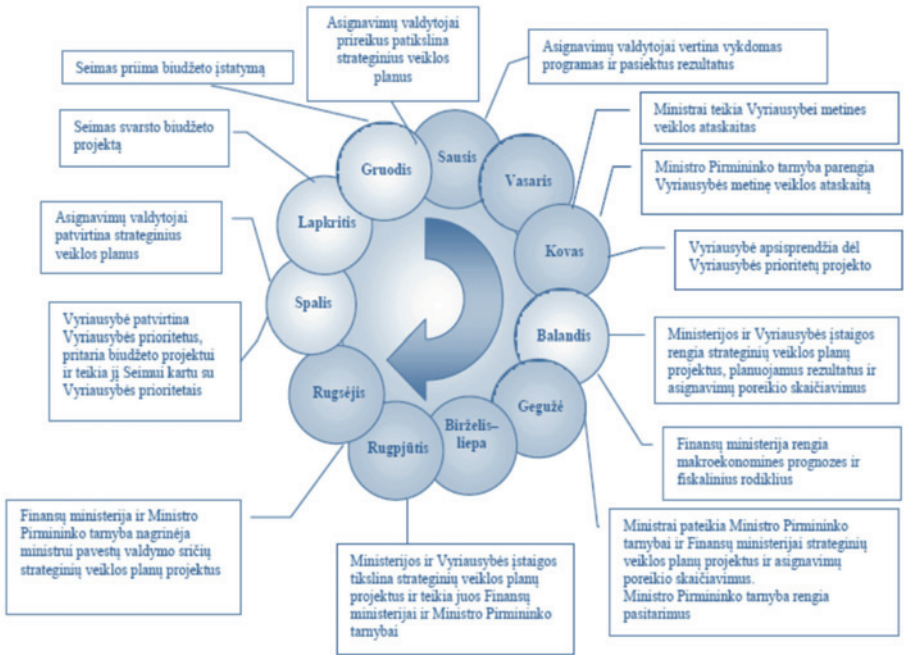
- pagerinti Vyriausybei atskaitingų institucijų veiklos rezultatus Vyriausybės nustatytoje prioritetinėse srityse, jų veiklą kiek įmanoma labiau orientuojant ne į procesą, o į rezultatą;
- pagerinti rezultatų stebėsenos vertinimo sistemą Vyriausybei atskaitingose institucijose;
- pagerinti programų vertinimo sistemą Vyriausybei atskaitingose institucijose;
- sudaryti kuo palankesnes sąlygas institucijų veiklos rezultatų stebėsenos ir vertinimo informacijos taikymui, priimant Vyriausybės sprendimus.

Įgyvendinant projektą parengtos ir konkrečiose šalies institucijose „išbandytos“ net kelios naujos valdymo gerinimui skirtos metodikos (biudžeto programų vertinimo kriterijų sudarymo ir jų taikymo, biudžeto programų vertinimo, sprendimų projektų poveikio vertinimo; Vyriausybei atskaitingų institucijų funkcijų analizės; sprendimų poveikio vertinimo). Funkcijų analizės ir programų vertinimo principai integruoti į Strateginio planavimo metodiką, jomis turi vadovautis visi asignavimų valdytojai, rengdami strateginius veiklos planus.

Pažymėtina, jog naujausia Strateginio planavimo metodika (Žin. Nr. 102-5279), kartu su eile kitų XV-osios Lietuvos Vyriausybės įgyvendintų strateginio valdymo tobulinimo iniciatyvų, bent jau formalia prasme sukūrė prielaidas naujai valstybės strateginio valdymo sistemos kokybei. Numatyta daugybė naujų instrumentų, priemonių ir „saugiklių“, kurie valstybės strateginį valdymą turėtų orientuoti į rezultatus:

- į strateginio planavimo struktūrą įtraukta ne tik Vyriausybės programa, bet ir jos įgyvendinimo etapai, kasmetiniai prioritetai bei jų įgyvendinimo rezultatai, kuriuos tvirtina Vyriausybė (p. 3). Siekiama įtvirtinti politinę atsakomybę už Vyriausybės programos vykdymą (Vyriausybės metinėje veiklos ataskaitoje turi būti pateikiami Vyriausybės programos ir kitų planavimo dokumentų įgyvendinimo rezultatai, pagrįsti konkrečiais rodikliais (p. 13, 37).
- įtvirtinta integrali strateginių dokumentų struktūra, apimanti ir struktūriškai subordinuojanti visus valstybės strateginio planavimo dokumentus, apibrėžianti jų įgyvendinimo ir atsiskaitymo už rezultatus mechanizmus. Pažymima, jog Metodikoje nenumatytų strategijų (Nacionalinio saugumo strategijos ir kt.) nuostatos turi būti perkeliamos į Nacionalinės pažangos programą ar plėtos programas, o šį procesą turi užtikrinti atsakingas ministras (p. 4).

Strateginių dokumentų rengimo, įgyvendinimo ir atsiskaitymo už rezultatus terminai pirmą kartą pilnutinai suderinti su biudžeto projekto rengimo, svarstymo ir tvirtinimo ciklu (žr. 13 pav.).



Šaltinis: Strateginio planavimo metodika [Žin. Nr. 102-5279]

### 13 pav. Strateginių veiklos planų ir biudžeto projekto strateginio valdymo ciklas

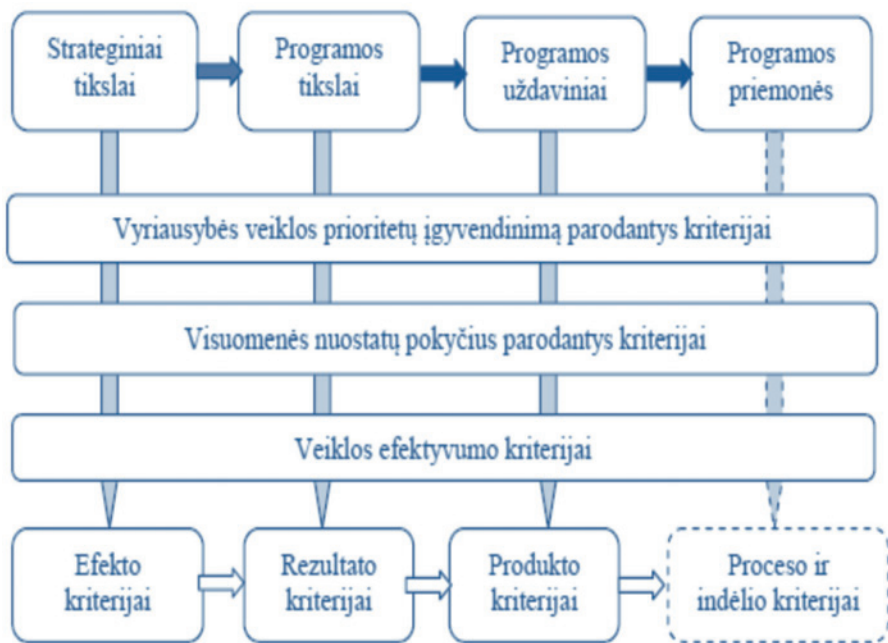
- Pirmą kartą išsamiai reglamentuoti institucijų atsiskaitymo už strateginių dokumentų įgyvendinimą terminai ir procedūros (pabrėžiama, jog institucijų pasirinkti vertinimo kriterijai turi leisti visapusiškai įvertinti pokytį, jo kryptį, apimtį (p. 5, 8). Jeigu įmanoma, turi būti nurodoma efekto vertinimo kriterijaus ilgesnio laikotarpio istorinė arba ateities dinamika, kuri turi būti pavaizduota grafiškai (p. 23). Įdiegta kompleksinė strateginių veiklos planų įgyvendinimo rezultatų stebėsenos sistema, išskirti jos subjektai ir objektai, nurodyta jų paskirtis, funkcijos, išpareigojimai. Siekiant sustiprinti VPS struktūrinę subordinaciją, į institucijos strateginio planavimo veiklas įpareigojama įtraukti institucijos vadovybę ir kuo daugiau darbuotojų (p. 6). Per NPP nuostatas įtvirtinama būtinybė, kad Vyriausybės kasmetiniai pagrindiniai prioritetai tiesiogiai atspindėtų bei būtų suderinti su strateginio planavimo dokumentuose įtvirtintais tikslais.
- Valstybės tarnyboje sukurtos apskaitos, atsakomybės bei skatinimo sistema pagal pasiektus rezultatus, įgyvendinant kiekvieną priemonę, uždavinį bei strateginį tikslą. Kiekvienam darbuotojui numatyta formuluoti metinius siektinus rezultatus (p. 8). Tokiu būdu kuriamos prielaidos realiai (o ne tik formaliai) atsakomybei už (ne)pasiektus rezultatus (p. 6).
- Sukurtos prielaidos geresnei Vyriausybės veiklos rezultatų stebėsenai: Finansų ministerijoje įdiegta bendra informacinės stebėsenos sistema (p. 10). Formaliai įtvirtintos sankcijos už aprobeuotų strateginių planų nevykdymą (pažymima, jog

stebėsenos duomenys bus naudojami viešinant veiklos rezultatus, o vadovaujantis stebėsenos duomenimis, gali būti inicijuojamas programų vertinimas ir biudžeto išlaidų peržiūra (p. 11); Vyriausybės kanceliarija teiks pasiūlymus dėl tolesnio programos tikslingumo ar tobulinimo (p. 12).

- Į strateginio planavimo procesą integruota aplinkos analizė, numatomas privalomas jos rezultatų naudojimas visuose institucijos veiklos strateginio planavimo proceso etapuose (p. 5). Kuriamos prielaidos intensyvesniam akademiinių institucijų ir nepriklausomų tyrimų centrų produkcijos panaudojimui valstybės strateginio valdymo procese (institucijoms atsiskaitant už tikslų įgyvendinimą, skatinama naudotis užsakomųjų mokslinių tyrimų rezultatais, ES struktūrinės paramos vertinimais ir pan. (p. 11).
- Įtvirtintos procedūros, turinčios prisidėti prie strateginio valdymo procesų skaidrumo (numatyta, jog Vyriausybės kanceliarijos pasitarimų sprendimai būtų įforminami protokolais (p. 6); strateginių tikslų įgyvendinimo stebėsenos duomenys turi būti naudojami viešinant institucijų veiklos rezultatus (p. 11) ir pan.).
- Orientuojamasi į holistinį strateginio valdymo modelį, siekiama susaistyti vertikalių ir horizontalių prioritetų įgyvendinimą, suintensyvinti strateginių mainų apytaką tarp skirtingų valstybės veiklos sričių (pvz., į strateginius veiklos planus įtraukiant horizontalius vertinimo kriterijus, kurie parodo Vyriausybės prioritetų įgyvendinimą, visuomenės nuostatų pokyčius ir veiklos efektyvumą – tokie kriterijai rodo visuomenės suvokimą tam tikrais klausimais, pasitenkinimą, išitraukimą ir pasitikėjimą (p. 9). Strateginio valdymo procesai orientuojami į rezultatus, kurias prielaidos strateginio mąstymo plėtrai (pažymima, jog institucijos strateginių veiklos planą sudaro misija ir *strateginiai pokyčiai* bei strateginių tikslų *įgyvendinimas* (p. 6).

Bene didžiausią pridėtinę vertę turi naujausioje Strateginio planavimo Metodikoje vertinimo kriterijų sudarymo ir biudžeto programų rengimo/vertinimo tobulinimą apibrėžiančios nuostatos. Kokybiškas vertinimo kriterijų sudarymas ir ir biudžeto programų vertinimas stipriai prisidėtų prie valstybės strateginio valdymo kokybės gerinimo:

- Apibrėžtais kiekybiniais ir kokybiniais vertinimo kriterijais (žr. 14 pav.) grindžiamas biudžeto sudarymas galimai leis sukurti konkurencijos terpę ir skatins rengti aktualesnes bei kokybiškesnes programas. Taip būtų sudarytos prielaidos tikslingiau naudoti valstybės lėšas. Biudžeto sudarymo procesas taptų skaidresnis.
- Sudarytos prielaidos įvairioms biudžeto programoms tarpusavyje palyginti. Apskaičiuoti biudžeto programų įvertinimo rodikliai padidintų sprendimų objektyvumą dėl konkrečių biudžeto programų tęsimo ar nutraukimo. Remiantis kiekybiniais biudžeto programų vertinimo rodikliais, būtų įmanoma konstruoti bent jau sąlyginę biudžeto programų naudingumo hierarchiją, surikiuojant jas nuo didžiausio iki mažiausio naudingumo, ir remiantis šia gradacija į biudžeto projektą atrinkti tik naudingiausias programas.
- Institucijoms rengiant tinkamas biudžeto programas, pagerėtų strateginio valdymo kokybę žemesniu – instituciniu – strateginio valdymo sistemos lygmeniu. Tai pagerintų vadinamąją strateginių sprendimų „apytaką“ tarp Vyriausybės ir kitų įstaigų. Savo ruožtu dėl pagrįstesnio valstybės lėšų paskirstymo Vyriausybės lygmeniu natūraliai gerėtų strateginio valdymo kokybę visos šalies mastu.



Šaltinis: Strateginio planavimo metodika (Žin. Nr. 102-5279)

14 pav. Vertinimo kriterijų sistema

Minėtais Metodikos pakeitimais bei kitomis Vyriausybės strateginėmis iniciatyvomis siekta pertvarkyti strateginio planavimo praktiką, kad Lietuvos raidos strateginis planavimas būtų vykdomas ne tik pagal formą, bet ir pagal turinį. Vyriausybės lygiu numatyta reguliariai fiksuoti ir kontroliuoti svarbiausių valstybės strateginių dokumentų vykdymo pažangą

## 6.5. Didžiosios strategijos samprata ir jos projektavimo bandymai

Lietuvos akademiniam diskurse daug diskutuojama dėl Lietuvos strateginių kryptių, valstybės plėtros galimybių. Jas palydi gausiai rengiami ir publikuojami valdžios institucijų strateginiai dokumentai. Čia pat keltinas kitas klausimas – ar Lietuvai reikalinga plėtros strategija arba Didžioji idėja (DS projekcija)? Galbūt Lietuva, turėdama NATO saugumo garantijas ir būdama ES narė, yra natūraliai pasmerкта augančios gerovės, didėjančios kokybės ir sanglaudos vizijos išsipildymui? Ar globalizacijos sąlygomis įmanoma savarankiškai projektuoti ir organizuoti Lietuvos valstybės plėtrą? Kokia tokios strategijos esmė?

Lietuvos valstybės strateginio valdymo akademiniam diskurse ir praktikoje nerasiame aiškaus atsakymo į klausimą, kas yra Didžioji strategija? Strateginiuose dokumentuose apie DS nekalbama, žiniasklaidoje šis žodžių junginys dažnai įgauna ironišką atspalvį, vartojamas kaip valstybės politikų neveiklumo, „užsižadimo su popieriais“ sinonimas, aka-

deminiam diskurse DS sąvoka naudojama daugiausia didžiųjų pasaulio valstybių (dažniausiai – JAV, rečiau – Rusijos, Jungtinės karalystės, Vokietijos, Prancūzijos, Kinijos ir kt.) užsienio politikos kontekste. Tiesa, galima rasti labai fragmentiškos informacijos apie DS. Pavyzdžiui, Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos studentams skirtame vadovėlyje „Strateginis valdymas“ (2007) pažymima, kad politologijoje terminas strategija vartojamas įvairiais lygiais ir įvairiuose kontekstuose. Aukščiausias lygis – Didžioji strategija (dar vadinama totaliąja, aukštesniąja ar nacionaline). Ji reiškia valstybės arba kelių valstybių koalicijos turimų išteklių panaudojimo meną taikos ar karo tikslams pasiekti. Atkreipiamas dėmesys, kad Didžioji strategija gali turėti begalę formų, karas tėra viena iš jų (p. 23-24). Savo ruožtu teisės dokumentuose DS dažniausiai įvardijama kaip valstybės ilgalaikės raidos strategija.

Lietuvoje buvo du bandymai parengti ir institucionalizuoti valstybės plėtros strategiją, t.y. strategiją, kuri galėtų pretenduoti į valstybės Didžiosios strategijos statusą. Tai:

- **Valstybės ilgalaikės raidos strategija iki 2015 metų** (toliau – VIRS), patvirtinta Seimo nutarimu 2002 m. (Žin., 2002, Nr.113-5029). VIRS paskirtis – remiantis ES Lisabonos ir Barselonos dokumentų nuostatomis suformuluoti ilgojo laikotarpio valstybės plėtros strategiją, kurioje būtų įvertinta esama valstybės padėtis, pateikta valstybės vizija, nustatyti ilgalaikės raidos prioritetai bei jų kryptys. VIRS išskirti trys svarbiausi valstybės prioritetai: žinių visuomenė; saugi visuomenė; konkurencinga ekonomika.
- **Strategija „Lietuva 2030“**. 2010 m. pradžioje LR Vyriausybės suburtos Valstybės pažangos tarybos parengtame strategijos „Lietuva 2030“ projekte pateikta Lietuvos valstybės vizija: Lietuva – tavo sėkmės šalis, kurioje gera gyventi ir dirbti. Strategijos tikslas – pažadinti visuomenės kūrybiškumą, susitelkti prie idėjų, kurias įgyvendinus Lietuva taptų moderni, veržli, atvira pasauliui šalis.

Būtina paminėti dar vieną solidų bandymą įprasminti Lietuvoje DS diskursą. Tai Užsienio reikalų ministerijos ir Krašto apsaugos ministerijos užsakytu VŠĮ „Strateginių studijų centras“ parengtas ir 2008 m. pavasarį pristatytas mokslinis tyrimas „Lietuvos valstybės Didžioji (bendroji) strategija“. Strategija išlaptinta (visuomenei pateikta tik jos santrauka), tačiau verta paminėti, jog ją rengė gausi 29 asmenų įvairių sričių Lietuvos ekspertų komanda.

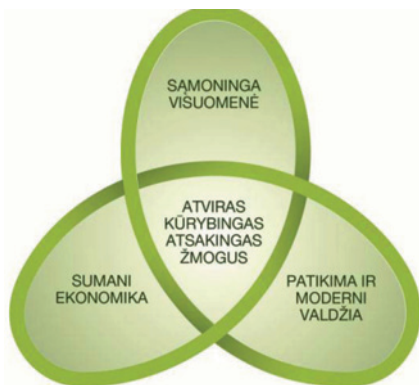
Pagal 2010 m. rugpjūčio 25 d. patvirtintą Strateginio planavimo metodiką (Žin. 2010, Nr. 1220.), VIRS buvo svarbiausias Lietuvos strateginio planavimo dokumentas, jam buvo skirtas Bendrosios (Didžiosios) strategijos vaidmuo. Realiai VIRS šio statuso neatitiko. VIRS galima vertinti kaip atskirų valstybės sektorių strategijų nuostatų derinį. DS savo prigimtimi neturi būti sektoriinių strategijų visuma. Tokiose strategijose paprastai nekeliamas tikslas aprėpti visų valstybės veiklos sričių – tam skirtos sektorinės strategijos ar politikos; nurodomos ne vykdomosios ir administracinės, o tik esminės valstybės prioritetinės veiklos kryptys ir argumentuojama, kodėl tokios sritys išskiriamos kaip nacionaliniai strateginiai prioritetai. VIRS yra pasenęs ir nebeaktualus dokumentas, didesnę dėmesį verta skirti strategijos „Lietuva 2030“ analizei.

Bliūkstant iliuzijai sparčiai sukurti Lietuvoje žinių visuomenę, akademikai ir analitikai vis dažniau ėmė kalbėti apie tai, kad šis koncepcija paseno, todėl VPS pamatas galėtų būti *kūrybiškos* visuomenės idėja. Pavyzdžiui, politologės A. Ramonaitės įsitikinimu (2007) šiame informacijos ir beveik visuotinio kompiuterinio raštingumo amžiuje žinojimas nebėra



vertybė, kuria galima išsiskirti iš kitų. Svarbiausias išteklius XXI amžiuje – tai vaizduotė. A. Ramonaitė siūlo tokią Lietuvos viziją: Lietuva – tai pasaulio inovacijų centras, kuriame koncentruotos firmos arba tarptautinių bendrovių padaliniai vykdo tyrimus, strategiškai planuoja ir t.t. Tai šalis, kurios didžiąją dalį BVP sudaro intelektinė produkcija, o didžiąją dalį gyventojų sudaro kūrybinė klasė. Kad taptume tokia šalimi, turime tapti socialine terpe, kurioje sudarytos palankiausios sąlygos kūrybiškumui ugdyti ir skleisti. Politologės įsitikinimu, yra tam tikros strategijos, kurias taiko verslas ir ne tik verslas, kaip žmones priversti mąstyti „išeinant iš rėmų“ (angl. *out of the box*). Būtent apmąstymų apie „kūrybiškumą“ kontekste buvo rengiama nauja Lietuvos plėtros strategija – „Lietuva 2030“.

Strategijos „Lietuva 2030“ (Žin., 2012, Nr. 61-3050) paskirtis – aplinkos, formuojančios ir sudarančios galimybes skleisti pažangai svarbioms žmogaus vertybinėms nuostatomis, kūrimas. Išskiriamos trys esminės pažangos sritys – visuomenė, ekonomika ir valdžia, kuriose inicijuojami pokyčiai veiks žmogaus vertybines orientacijas (strategijos vizija – 15 pav.).



Šaltinis: oficiali strategijos „Lietuva 2030“ interneto svetainė  
[<http://www.lietuva2030.lt/vizijos-projektas>].

15 pav. Vizija „Lietuva 2030“

Pažymėtina, jog pirmą kartą nepriklausomos Lietuvos valstybės istorijoje parengta išties pažangi, šiuolaikinių valstybių strateginės plėtros principus globalizacijos sąlygomis atliepianti VPS. Galima išskirti daugybę teigiamų savybių bei naujovių, kurias strategija „Lietuva 2030“ atnešė į valstybės strateginį valdymą:

- išgryninta Lietuvos valstybės paskirtis ir vaidmuo tarptautinėje sistemoje, suformuluota globalizacijos amžiuje funkcionali, patvari Lietuvos valstybės nacionalinė idėja, kuri gali būti tam tikro pobūdžio atspirties taškas – strateginė ašis – ilgalaikė visos valstybės plėtrai;
- pirmą kartą šalies strategija kurta ne uždaruose valdininkų kabinetuose, o kartu su visuomene – visi šalies piliečiai kviečiami siūlyti idėjas ir prisidėti prie Strategijos kūrimo;

- Strategija atspindi pažangių postmodernių visuomenių raidos tendencijas bei „madas“ – jos centre – kūrybiškas žmogus, sumani ekonomika, atvira, tinklo principu gebanti funkcionuoti valdžia;
- Strategijoje pateikta konkreti valstybės vizija. Suformuluota konkretų laiko tarpsnį apimanti valstybės strateginės raidos perspektyva (konkretus vaizdinys, „ko siekime ir kuo būsime po x metų“). Pateikti konkretūs Strategijos įgyvendinimo pažangos rodikliai. Teigiama, jog įgyvendinus viziją 2030 metais Lietuva bus tarp 10 pažangiausių ES šalių narių pagal: gyvenimo kokybės indeksą (dabar 13-16 vieta ES); laimės indeksą (dabar 20 vieta ES); demokratijos indeksą (dabar 21 vieta ES); pasaulio konkurencingumo indeksą (dabar 19 vieta ES); globalizacijos indeksą (dabar 26 vieta ES); suminį inovatyvumo indeksą (dabar 25 vieta ES).
- Strategija pozityvi, kviečianti veikti – joje kalbama apie valstybės gebėjimą tapti sėkminga ir apie kiekvieno piliečio būtinybę tobulėti pačiam bei solidarizuotis su kitais, siekiant valstybės plėtros. Strategijoje siekiama suvienyti valstybę su jos piliečiais.

Tuo pačiu galima išsakyti ir keletą abejonių bei klausimų, susijusių su strategija „Lietuva 2030“:

- Strategijos vizija nenumato, kaip bus sukurta politinė valia siekti ilgalaikių tikslų, o ne trumpalaikių interesų.
- dažniausiai Didžiosios strategijos siejamos su valstybių užsienio politikos projekcijomis. Ar tai, kad strategijoje „Lietuva 2030“ iš esmės nekalbama apie užsienio politiką reiškia, jog Lietuva renkasi vadinamosios *auksinės provincijos* kelią? Strategijoje rašoma, jog neturime kito pasirinkimo, tik sekti sėkmingu – skandinaviškuoju – valstybės organizavimo modeliu. Nepaaiškinama, kodėl neturime jokio kito pasirinkimo.
- Ar visuomenė (jos elitas/-ai) pasiruošusi liautis eskaluoti Lietuvos užsienio politikos kryptį klausimą (į Vidurio Rytų Europos regioną, kartu su Lenkija? Į Skandinavijos regioną, siekiant tapti Šiaurės šalių regiono dalimi ir pan.)? Ar du dešimtmečius besitęsiančią diskusiją dėl Lietuvos užsienio politikos ateities įmanoma nutildyti vienu strateginiu imperatyvu?
- Kyla klausimas dėl strategijoje pateiktų valstybės valdžios tobulinimo priemonių suderinamumo – ar ketinama įgyvendinti visas išvardytas priemones? Strategijos projekte siūlomos viešojo sektoriaus tobulinimo-optimizavimo priemonės ir metodikos, daugiausia skirtos viešojo sektoriaus liberalizavimui, priartinimui prie rinkos poreikių. Pavyzdžiui, viešajame valdyje plačiai įgyvendinti vertės už pinigus iniciatyvą, optimizuojant vykdomas veiklas ir viešųjų paslaugų teikimą. Tokio pobūdžio reformas, kuomet viešasis sektorius „derinamas prie rinkos poreikių“, gana atsargiai vertina Skandinavijos šalys, į kurias Strategijoje lygiuojamasi.
- Pateikti strategijos įgyvendinimo vertinimo kriterijai (kaip ir visi šiuolaikiniai tokio pobūdžio kriterijai) – selektyvūs. Pavyzdžiui, „laimės indeksas“, apie kurį kalbama strategijoje, matuojamas įvairiomis metodikomis. Atitinkamai ir tokių matavimų rezultatai būna skirtingi. Be to, strategijos įgyvendinimo sėkmės rodikliai atrodo patraukliai tik dabar. Nemaža tikimybė, kad 2030-aisiais Strategijoje minimo globalizacijos indekso apskritai nebebus arba jis reikš kitokius dalykus, nei dabar. Prognozuoti, kaip keisis globali aplinka ir kokie indeksai bus aktualūs po dvide-

šimties metų – sudėtingas uždavinys. Tam reikia pasitelkti prognostikos mokslą, o jo metodai netaikyti strategijoje „Lietuva 2030“. Kaip pažymi T. Janeliūnas (IQ.lt, 2011 m. kovo 8d.), prognozavimas – sudėtingas procesas, kuriam būtini didžiuliai duomenų kiekiai, sudėtingi moksliniai metodai ir kūrybiškas mąstymas.

VPS turėtų būti fundamentalių ilgalaikių politinių tikslų, dėl kurių sutaria valstybės elitas, ir kuriems pritaria visuomenė – atspindys. Be to, užsienio šalių autorių literatūroje VPS sąvoka neatsiejama nuo šalies užsienio politikos projekcijų. Turint galvoje, kad VPS tradiciškai neatsiejama nuo valstybės nacionalinio saugumo apibrėžčių – ne itin aiškus „Lietuva 2030“ santykis su Lietuvos Nacionalinio saugumo strategija. Patarojoje nėra įtvirtintas jos pavaldumo strategijai „Lietuva 2030“ principas. Nacionalinio saugumo strategija grindžiama tik LR Konstitucija, Nacionalinio saugumo pagrindų įstatymu, Šiaurės Atlanto bei Europos Sąjungos sutartimis. Didžiosiose valstybėse (pavyzdžiui, JAV, Didžiojoje Britanijoje, Vokietijoje) nacionalinio saugumo strategijai suteikiamas DS statusas. Lietuvoje šis statusas priklauso strategijai „Lietuva 2030“, kurioje išsamiai nereglamentuojami valstybės užsienio politikos ir nacionalinio saugumo pagrindai. Vieni iš Lietuvos Nacionalinio saugumo strategijos rengėjų – Krašto apsaugos ministerija – pažymi, jog Nacionalinio saugumo strategija rengiama vadovaujantis pasauline panašaus pobūdžio dokumentų rengimo praktika, netaikant klasikinės strateginio planavimo dokumentų struktūros ir metodologinių reikalavimų. Nacionalinio saugumo strategijoje pažymima, jog ji yra politinių nuostatų, o ne planavimo dokumentas, tačiau turi būti įgyvendinama per strateginio planavimo dokumentus. Ši nuostata įtvirtinta ir naujausioje Strateginio planavimo metodikoje (Žin. Nr. 102-5279).

## 6.6. Didžiosios strategijos subjektas – nacionalinė valstybė vs. individo gerovė

Lietuvos strateginio valdymo diskurse vis didesnį populiarumą įgyja specifinė valstybės strateginės plėtros samprata. Pagal ją – valstybės strateginio valdymo esmė – žmonių gerovė (daugiausia – ekonominė). Tokiu atveju Didžiąja strategija gali būti vadinama bet kokia ilgalaikė valstybės raidos programa, numatanti šalies ūkio plėtrą. Pavyzdžiui, ekonomistas prof. A. Makštutis pažymi (2006), kad vienas svarbiausių strateginio planavimo uždavinių pasaulyje, taip pat ir Lietuvoje, yra žmonių gyvenimo lygio kėlimas. Pasak profesoriaus, strateginio planavimo tikslas – užtikrinti nacionalinio ūkio ir rinkos plėtrą paklauso ir pasiūlos lygmeniu, visiškai patenkinti Lietuvos visuomenės darbo poreikius žmogaus gyvenimo, šeimos raidos požiūriu, plėtojant kolektyvo (organizacijos) veiklą. Tai užtikrintų demokratijos ir pažangos plėtrą bei darnią valstybės raidą pasaulio bendrijoje (p. 6). Reikėtų atkreipti dėmesį, jog tokios – daugiausia ekonominės gerovės vizija paremtos – strateginio valdymo sampratos apraiškų yra ir naujojoje Lietuvos strategijoje „Lietuva 2030“. Bene esminis strategijos „Lietuva 2030“ leitmotyvas – valstybės ūkio ir žmonių gerovės plėtra. Tą iliustruoja ir pateikti rodikliai, kuriais bus matuojamas Strategijos įgyvendinimas. Trys iš šešių pateiktų rodiklių sietini iš esmės su ekonomine plėtra: gyvenimo kokybės indeksas, pasaulio konkurencingumo indeksas, suminis inovatyvumo indeksas. Dar du rodikliai – demokratijos indeksas, globalizacijos indeksas – atspindi kito Strategijos *ramsčio* – visuomenės atvirumo – plėtros vertinimą. Galiausiai šeštasis – laimės indeksas – tarsi apibendrina visų kitų rodiklių įgyvendinimo rezultatus. Didžiosios strategijos koncepcija, orientuota vien tik į materialios gerovės plėtrą, redukuoja tokios strategijos turinį:

- *pirma*, dažniausiai DS objektas yra valstybė ir jos plėtra. Pasaulį sudaro skirtingo ekonominio išsivystymo lygio valstybės, tačiau tai nebūtinai suponuoja žmonių telkimąsi tik ekonomiškai stipriausiuose regionuose. Kitaip tariant, ekonominės sąlygos – tai tik vienas iš kriterijų, ir nebūtinai svarbiausias, renkantis valstybę, kurioje „gera gyventi“. Tarkime Jungtiniai Arabų Emyratai ar Kataras – turtingos valstybės, bet dėl aibės priešasčių vargu ar kiekvienas lietuvis norėtų ten praleisti visą gyvenimą;
- *antra*, nors ekonominė plėtra – vienas svarbiausių kiekvienos DS elementų, tokia strategija turėtų apimti ir vertybinį lygmenį. Didžioji strategija nėra vien tik materialių veiksnių ir ekonominių procesų funkcija. Greičiau atvirkščiai, tai – konkrečiai politinei bendruomenei priklausančių žmonių istorijos, puoselėjamų vertybių ir turimų išteklių suteiktis tolesnei valstybės plėtrai refleksija. Ekonominė gerovė – nėra savitiksliis, o tik priemonė siekiant didesnių tikslų. Esminis valstybės DS tikslas – pasiekti, kad joje gyvenantys žmonės (puiku, jei jie materialiai aprūpinti) save suvoktų ne tik kaip *homo economicus*, bet ir kaip *homo politicus*, laisva valia susietus su konkrečia politine bendruomene (t.y., valstybe), kuri ir yra DS subjektas.

Kolektyvo ir jam svarbių bendrų vertybių primatas prieš asmeninę individo gerovę (kartu siekiant užtikrinti ir pastarąją, tačiau atsižvelgiant į visų kolektyvo narių poreikius) – prielaida valstybės Didžiąjai strategijai, antraip ji niekuo nesiskirtų nuo privačiose įmonėse taikomų naudos maksimizavimo strategijų, kuriose mažesni kaštai ir didesnė nauda – vienintelis strategijos sėkmės vertinimo matas.

## 6.7. Strateginis valdymas vs. strateginės studijos

Analizuojant Lietuvos viešojo sektoriaus strateginio valdymo sistemą, neretai atrodo, kad politikos formuotojai painioja sąvokas strateginis planavimas ir valdymas (angl. *strategic planning/management*) ir strateginės studijos (angl. *strategic studies*). Pirmoji sąvoka sietina su vadybiniu požiūriu į strateginį valdymą ir su valstybės politinių prioritetų refleksija strateginio planavimo ciklą kontekste. Antroji – su politiniu požiūriu į strateginį valdymą, kuris apima kur kas platesnį valstybės vidaus ir išorės veiksnių kompleksą – t.y. – šalies vietos tarptautinėje bendruomenėje ir, atitinkamai – užsienio politikos bei nacionalinio saugumo – projekcijas. Šių dviejų koncepcijų suliejimas į vieningą strateginį procesą – viena iš prielaidų Lietuvos VPS.

Didžiosios strategijos kūrybinis darbas tradiciškai visuomet prasideda nuo vadinamųjų strateginių studijų (*strategic studies*), t.y. valstybės vietos tarptautinės bendruomenės struktūroje refleksija ir projekcijomis. Tuo tarpu Lietuvoje valstybės vaidmens tarptautinėje sistemoje ir valstybės vidaus plėtos projektavimo procesai suvokiami kaip gana atskiros, savarankiškos veiklos sritys. Nesuprojektuota giluminė valstybės plėtos koncepcija gali lemti tai, jog vidaus plėtos strateginės alternatyvos (žinių visuomenės, kūrybiškumo ugdymo ar kt.) bus antstatas be pamatų.

Kaip minėta, užsienio šalių autorių literatūroje DS sąvoka neatsiejama nuo šalies užsienio politikos projekcijų. Lietuvos užsienio politikos strateginio valdymo procesuose ryški takoskyra tarp formalaus/institucinio užsienio politikos strateginio planavimo (iš esmės jį atspindi Prezidento, Premjero kalbos, Vyriausybės programa, Užsienio reikalų ministerijos strateginis veiklos planas) ir akademinį/analitinių užsienio politikos kon-

cepčių, kurios įsitvirtinusios akademiniam diskurse, netgi žiniasklaidoje, tačiau užsienio politikos darbotvarkėje menkai institucionalizuotos.

Strateginio mąstymo tradicija Lietuvoje sietina bene išimtinai su akademinė veikla, tuo tarpu politinis diskursas didele dalimi vertintinas kaip administracinių procesų funkcija. Pažangios valstybės intelektualų idėjos sunkiai skinasi kelią į politikos darbotvarkės arba jose atrodo kaip *nesavi*, primesti teoriniai svetimkūniai. Tarkime, DS samprata labai aiškiai apibrėžta minėtame moksliniame tyrime „Lietuvos valstybės Didžioji (bendroji) strategija“. Jame rašoma, kad Didžioji strategija yra ilgalaikis strateginis dokumentas, kuriame generuojamas visų valstybės išteklių sutelkimas nacionaliniams tikslams pasiekti. Iš jų esminis – valstybės saugumo ir išlikimo užtikrinimas (VŠĮ Strateginių studijų centras, Vilnius, 2007). Tyrime pažymima, jog tradicine prasme DS dažnai tapatinama su Nacionalinio saugumo strategija. Taip yra todėl, kad nacionalinėms valstybėms išlikimas ir saugumas visuomet yra gyvybinis, svarbiausias nacionalinis interesas. Moderniąją prasme DS suprantama kaip valstybės ir visuomenės didžioji idėja, kuri vienija visuomenę su valstybe ir skatina siekti ne tik valstybės išlikimo uždavinių, bet ir jos efektyviausio konkuravimo galimybių tarptautinėje aplinkoje. Kitaip tariant, DS pirmiausia nurodo valstybės santykį su išorine aplinka, kitais tarptautinės sistemos dalyviais. Todėl valstybės saugumas ir gebėjimai (galia) vertinami globaliame kontekste ir remiantis globaliosios raidos logika. Vis dėlto šiame tyrime pateiktos idėjos ir liko viso labo mokslinėmis išvalgomis. Tas pats pasakytina apie Užsienio politikos strategiją bei Lietuvos Europos Sąjungos strategiją (VŠĮ Strateginių studijų centras 2006), kurios parengtos kaip moksliniai tyrimai, bet netapo politikų diskusijos objektu. Tokių pavyzdžių yra daugiau, jie atspindi Lietuvos politinių procesų atsietumo nuo analitinės minties problemą. Idėjos, pasiūlymai, įgaunantys turinčias formas analitikų tarpe, sunkiai skinasi kelią į politinio proceso darbotvarkę, kuri perpildyta administracinio/techninio lygmens „strateginių klausimų“. Šalyje trūksta kanalų (analitinių struktūrų, nevyriausybiinių organizacijų ir t.t.), per kuriuos būtų ištransliuoti ekspertų ir visuomenės vaizdiniai apie valstybės plėtrą, jos galimas alternatyvas. Vis dėlto dar svarbesnė problema – akivaizdus tokio pobūdžio kanalų poreikio trūkumas. Politinė valia institucionalizuoti analitinę ir pilietinę visuomenės informaciją bei idėjas – silpna ir fragmentiška.

## **6.8. Didžioji strategija „su užsienio politika“ ir „be užsienio politikos“ – tapatumo paieškos**

Daugelyje DS apibrėžimų pažymima, kad jos svarbiausia paskirtis ir tikslas – užtikrinti valstybės saugumą ir išlikimą. V. Urbelis pažymi (2005), jog strategija atspindi galios pasiskirstymą, kitų valstybių ketinimus ir jų įgyvendinimo būdus (p. 28). Tai reiškia, kad užsienio politika turėtų būti svarbi DS dalis.

Lietuvoje bandyta konceptualizuoti dvi užsienio politikos strategines kryptis. Tai – narystės ES ir NATO strategija bei Lietuvos, kaip regiono lyderės, koncepcija. Narystės ES ir NATO strategijos teisingumu ir nauda niekas neabejojo nuo pat jos inicijavimo pradžios iki praktinio įgyvendinimo. Ją tvirtai rėmė tiek šalies politinis elitas, tiek visuomenė. Lietuvai įstojus į ES ir NATO ir atsiradus valstybės plėtros vizijų vakuumui, sukurta regiono centro idėja. Tuomet tarp akademikų, politikų, diplomatų ir žiniasklaidoje užvirė karštos diskusijos – kokio regiono lyderė siekia būti Lietuva? Kam to reikia? Ir t.t.

Politologo R. Lopatos įsitikinimu (2009), šios diskusijos leidžia daryti išvadą: strateginis Lietuvos tikslas – tai gyvenimas Europoje, kuri yra turtinga, saugi, kurioje gerbiama žmogaus teisės. Vieni mano, kad tiesiausias kelias pasiekti šį tikslą – kuo spartesnė integracija į ES, absorbuojant struktūrinių fondų paramą ir t.t. Kiti mano, kad reikėtų eiti aplinkiniu keliu – kartu su Lenkija ir kitomis ES Rytų Kaimynystės politiką remiančiomis šalimis (o taip pat – ES vardu) skatinant demokratinį procesą Ukrainoje, Moldovoje, Baltarusijoje ir Pietų Kaukaze – juk Lietuva ne kartą pabrėžė, kad jai rūpi saugumo ir stabilumo plėtra už ES ir NATO sienų. Tas pats strateginis tikslas šiandien vadinamas dviem geopolitiniais kodais – „į Vakarus“ ir „į Vakarus per Rytus“, t.y. kartu su Lenkija aktyviai prisidedant prie Europos Kaimynystės politikos – nors siekiama iš esmės to paties. Kitaip tariant, R. Lopata akcentuoja, jog Lietuvoje neapibrėžta užsienio politikos koncepcija, kurią visi vienodai suprastų ir interpretuotų (p. 166).

Čia pat verta atkreipti dėmesį į tai, jog strategijoje „Lietuva 2030“ užsienio politikos koncepcija taip pat neaiški. Nurodoma, jog turime siekti tapti integralia, sėkminga, politiškai ir ekonomiškai konsoliduota Šiaurės ir Baltijos valstybių regiono, į kurį įeitų penkios Šiaurės ir trys Baltijos valstybės, dalimi. Pabrėžiama, kad integracijos į Šiaurės-Baltijos regioną koncepcija neignoruoja šalių skirtumų ir nekalba apie kultūrinę ar istorinę priklausomybę Šiaurės regionui. Teigiama, jog pripažįstamos skirtingos tapatybės ir tradicijos, tačiau pabrėžiama vertybinė konvergencija, kurios pagrindas – šiuolaikinės vertybės, neatsiejamos nuo sėkmingo gerovės valstybės funkcionavimo. Strategija „Lietuva 2030“ daugelyje sričių yra išties pažangi, tačiau joje iš esmės nekalbama apie užsienio politiką. Kyla klausimas – ar DS gali būti perspektyvi be užsienio politikos?

Šiuolaikinio pasaulio realijos leidžia preziumuoti, jog valstybės DS (arba tokios strategijos projekcija) įmanoma ir „be užsienio politikos“ – taip kaip pastaroji suvokiama tradiciniame prasme. Tarkime, tą patvirtintų mažos valstybės – Estijos – sėkmingos sutelkties, siekiant nacionalinių tikslų, pavyzdys. Neturėdama išteklių ir instrumentų, kurie tradiciškai laikomi būtinais klasikinei DS (didelė teritorija, naudingosios iškasenos, išvystyta pramonė ir pan.), Estija, lyginant su kitomis Baltijos šalimis, sugebėjo išsiveržti<sup>18</sup> į priekį pagal daugelį parametrų. Užsienio politikos srityje Estija deklaruoja Šiaurės kryptį, tačiau vargu ar pavyktų rasti detalią globalios ar regioninės Estijos užsienio politikos programą. Estija pasirinko vadinamosios *auksinės provincijos* kelią ir skiria didelį dėmesį postmodernioms vertybėms – aplinkosaugai, ekologijai, atsinaujinančiai energetikai, lygių galimybių plėtrai ir pan. – tiek vidaus, tiek užsienio politikoje. Vis dėlto tai nereiškia, kad Estija skiria mažai dėmesio užsienio politikai. Šiandien, kuomet informacija sklinda žaibišku greičiu, valstybės veikia aplinkoje, kurioje kiekvienas reiškiny ar įvykis gali įgyti (tarp)viršvalstybinį matmenį. Šių reiškinių ar įvykių suvaldymas, juos pajungiant nacionalinės valstybės plėtrai – didelis iššūkis ir galvosūkis, kurį Estijai gana sėkmingai sekasi spręsti. Kitaip tariant, Estija skiria daug dėmesio užsienio politikai, tačiau kitokiais – netradiciniais – būdais. Tokios sąvokos kaip aktyvi užsienio politika, *auksinė provincija* (t.y. – *neaktyvi užsienio politika*) šiandien vis labiau netenka ankstesnės reikšmės. Jos prasmingos tiek, kiek yra išpildytos. Šia prasme Estija, būdama *auksinė provincija* per aktyvų tarptautinį lobizmą, užsienio investicijų pritraukimą, valstybės reklamą ir pan., vykdo galbūt net aktyvesnę už

18 Pažymėtina, jog dalies ekspertų manymu, Estijos proveržis nėra pilnutinai konsoliduotas, nes grindžiamas skirtingų rodiklių įvairiomis interpretacijomis. Realūs pasiekimus bus galima įvertinti tik po ilgesnio laiko.



sienio politiką nei Lietuva, kuri oficialiai deklaruoja aktyvią užsienio politiką. Aktyvumas užsienio politikoje nėra savitiksliis, jis privalo būti nukreiptas į konkrečių tikslų įgyvendinimą. Pavyzdžiui, Estijos atveju tokie tikslai – tai investicijų, kapitalo pritraukimas ir aukštą pridėtinę vertę kuriančius IT ir kitus verslo sektorius, pažangių IT sektoriaus produktų plėtra užsienio rinkose, ieškant specifinių nišų, atitinkančių mažos valstybės galimybes, patrauklios verslo aplinkos šalyje kūrimas, gero šalies įvaizdžio kūrimas bei sklaida užsienyje ir t.t. Ekonominė diplomatija, viešojo sektoriaus tarnybų, verslo struktūrų ir, apskritai, piliečių aktyvumas, siekiant pažinti pasaulį, suvokti savo vietą jame, reflektuoti jame nišą savo valstybei bei tapatumui, t.y., įtinkinti valstybę globalizacijos sąlygomis – yra ne mažiau „užsienio politika“ nei oficialūs diplomatų vizitai, kalbos ar konsultacijos. Estija, net ir neafišuodama užsienio politikos, turi gana sėkmingą VPS. Pažymėtina ir tai, jog teritorijos dydžiu būdama daugiau kaip du kartus mažesnė už Lietuvą, šalies gynybai Estija skiria didesnę finansavimą, nei Lietuva.

Kaip minėta, ligšiolinėse Lietuvos plėtros strategijose, kurios galėtų pretenduoti į DS statusą, t.y. – VIRS ir strategijoje „Lietuva 2030“ – nėra konceptualių ilgalaikių Lietuvos užsienio politikos projekcijų. Kita vertus, jei aktyvi užsienio politika nėra būtinas DS (ar jos projekcijos) komponentas, ir Lietuvos politikai bei strategai laikosi būtent tokio požiūrio – kokie yra Lietuvos valstybės plėtros strategijos svarbiausi akcentai ir Lietuvos valstybės plėtros tikslai? Kaip minėta, naujausios Lietuvos plėtros strategijos „Lietuva 2030“ projekte bene svarbiausiu ilgalaikiu tikslu įvardijama aukšta Lietuvos žmonių gyvenimo kokybė. Kyla klausimas – ar tai pakankamas nacionalinės strategijos turinys, leidžiantis dokumentui „Lietuva 2030“ pretenduoti į DS statusą? Galiausiai, tai kelia dar vieną – bene esminį – klausimą: kokį vaidmenį valstybės plėtros organizavimo politikoje vaidina istorija? Kitaip tariant – ar DS projektavimas yra filosofinis, su istorijos refleksija sietinas, ar viso labo tik techninis/administracinis uždavinys?

Istoriko Lopatos R. (2008) įsitikinimu, politikos istorizavimo tyrėjai, pabrėždami, kad iš tikrųjų nėra jokių istorijos pamokų, vis dėlto pripažįsta, kad politinėje veikloje, priimant sprendimus, istorijos vaidmuo suvokiamas kaip sprendimo galios logika, sužadinti prisiminimus apie buvusių atvejų taisykles bei skatinanti jas taikyti esamiems ir būsimiems atvejams (p. 93). Istorikai Laurinavičius Č. ir Sirutavičius V. pažymi (2008), kad Lietuvoje susiklosčiusi *nežinojimo, kur eiti* (t.y. strateginės plėtros alternatyvų vakuumo) situacija sietina su lietuvių nacijos formavimosi problemišku – savotišku tapatybiniu kokteiliu, kurį suplakė sudėtinga valstybės istorija: konfliktinis atskilimas nuo unijinių tradicijų, modernios visuomenės konsolidacijos trūkumas, teritorinis neapibrėžtumas, sovietmečiu būdingas prisiskyrimas tautinei mažumai ir lygia greta ejęs painus tapatinimasis su istorine tautos vizija, paremta tarpukario tradicijomis ir herojiškais LDK reminiscencijomis. Istorikas Bumblauskas A. (2007) taip pat pabrėžia, kad Lietuvoje akivaizdžiai pribrendo naujo istorinio tapatumo programos poreikis (p. 6-8).

Lietuvos istorikų diskusijos apie naujo Lietuvos istorinio tapatumo programos poreikį atspindi sudėtingą Lietuvos valstybės savirefleksijos procesą, kuris teikia galimybių naujoms – konceptualioms, ilgalaikėms – Lietuvos strateginės plėtros apibrėžtims. Tokių apibrėžčių būtina sudedamoji – valstybės tapatumo permąstymas ir (*re*)konstravimas.<sup>19</sup>

19 Valstybių tapatybės, identitetai – itin sudėtinga tyrimų sritis. Šiame tyrime nekeliamas tikslas išanalizuoti Lietuvos valstybės identiteto problemą. Vis dėlto, pateikiama keletas pastebėjimų identiteto tema, nes tai labai svarbu VPS projektavimo prielaidų kontekste.



Spartėjant globalizacijai, daugelyje valstybių XIX-XXa. suformuotą nacionalinį istorinį diskursą keičia ideologiniai (daugiausia – liberalūs, pvz., prisiskyrimas demokratijos vertybes puoselėjančių valstybių šeimai) ar regioniniai (pvz., Šiaurės šalių regiono, ES, kaip vieningo geopolitinio darinio, ir kt.) valstybės tapatumo vertinimai. Kaip pažymi istorikas kultūrologas Berenis V. (2008), valstybių nacionalinė istorinė atmintis gali įgauti kur kas platesnę prasmę – naujos nacionalinio identiteto formos plėtojasi globalizacijos sąlygomis (p. 71).

Lietuvos viešojoje erdvėje diskutuojant dėl Lietuvos, kaip regiono lyderės, strategijos, akademiniam diskurse itin pagausėjo pamąstymų apie šalies identitetą, tapatumą ir pan. Pasaulyje Lietuva suvokiama kaip Europos dalis, puoselėjanti demokratines vertybes, su liberalia rinka, pagarba žmogaus teisėms. Dalies akademikų įsitikinimu, Lietuvos identitetas iš tikrųjų yra *grynai* europinis, ir Lietuvos politinis elitas neturėtų to ignoruoti (N. Statkus, K. Paulauskas, 2006, 61). Todėl Lietuva turi siekti tapti *normalia* ES šalimi, tačiau Lietuvos Europos politika vis dar reaktyvi, dažniausiai grindžiama primityviu „vieno klausimo“ stūmimu į ES darbotvarkę. Pažymėtina, jog Lietuvos Europinio identiteto silpnumas dažnai aiškinamas pernelyg dideliu dėmesiu, skiriamu vadinamosios regioninės lyderystės koncepcijai. Kitaip tariant, nepamatuoti ir nepagrįsti Lietuvos užsienio politikos lūkesčiai Rytų ir Vidurio Europos regione neva lėtina Lietuvos tapimo *normalia* Europos dalimi procesus. Vis dėlto Lietuvos regioninės lyderystės koncepciją reikėtų vertinti kaip dar vieną – papildomą – valstybės identiteto komponentą. Tai reiškia, kad integracija į Vakarų Europos bei transatlantines struktūras nebuvo paskutinis taškas Lietuvos identiteto transformacijos procese. Naudojamasi narystės ES ir NATO teikiama is privalumais Lietuva jaučia natūralų, istoriškai pagrįstą poreikį plėtoti ir kitą – siauresnį – (sub)regioninį identitetą. Kertinis šio identiteto plėtotės instrumentas – aktyvi Lietuvos Rytų politika, vykdoma kartu su Lenkija ir kitomis Vidurio Rytų Europos šalimis.

Pažymėtina, jog spartus Lietuvos europinio identiteto konstravimas, siekiant kuo greičiau *perimti* ES vertybes, *prisitaikyti* prie ES normų, *adaptuoti* geriausias ES praktikas ir t.t., taip pat gali turėti neigiamų pasekmių Lietuvos valstybės potencialo plėtrai ir Didžiosios strategijos galimybėms. Pavyzdžiui, filosofo Radžvilo V. (2011) įsitikinimu, Europos integracija gali būti vertinama kaip grynai technokratinis projektas, kuriame tautinis ir valstybinis lojalumas yra ribotumo požymis. Radžvilas V. siūlo neskubėti automatiškai periminti „ES gerųjų praktikų“, o giliau reflektuoti savo istoriją, siekiant „tiesiog išeiti iš XIX amžiaus ir jaustis laisviems bei lygiems su kitomis tautomis“. Filosofas pažymi, kad tautos gyvybingumas reiškia aukščiausią jos organizavimosi lygmenį, remiantis pasauliniais standartais, tačiau – ir tai svarbiausia – sugebant siekti ir savo interesų. Radžvilo V. pozicija įdomi tuo, kad atskleidžia galimus pavojus, kylančius dėl gilesnių apmąstymų apie Lietuvos ateitį trūkumo. Kitaip tariant, vienareikšmis ES identiteto Lietuvai konstravimas, bandant tapti *normalia* ES šalimi – nebūtinai reiškia valstybės potencialo išnaudojimą. Neturint aiškių nacionalinių tikslų ir vertybinės orientacijos, perimamos vertybės, nors ir pažangios globaliu lygmeniu – demokratija, pagarba žmogaus teisėms ir pan. – automatiškai nekuria prielaidų valstybės piliečių sutelkčiai, siekiant valstybės išlikimo ir plėtos tikslų.

Politologas Jonavičius L. (2006) pažymi, jog integracijos į ES ir NATO procesas bei vartotojiškos visuomenės gyvenimo logikos plėtra lėmė tai, kad šiandienos lietuvių identitetą geriausiai nusako šokinėjančios „sąmonės savi-ekonomizacijos“ metafora. Vienu

metu formuojasi nacionalinis, regioninis ir lokalus tautos identitetas. Šiuolaikiniai sociologai sutaria, kad identitetai gali būti konstruojami ir perkonstruojami. Istorinė tradicija ir šiandieninis socialinis kontekstas turi ypatingą reikšmę šio konstravimo sėkmei. Senos tautinio identiteto formos neturi pritraukimo potencialo, o naujas identitetas dar nesukonstruotas. Politologų Statkaus N. ir Paulausko K. (2006) įsitikinimu tai reiškia, kad „<...> Lietuvos politikai priimdami sprendimus vis dažniau turės vadovautis postmoderniomis taisyklėmis, bet, jei neišvengiama – prisiminti geopolitiką“ (p. 42). L. Jonavičius (2006) pabrėžia, jog politinė realybė – tai ir materiali bazė, ir socialinis konstruktas, todėl šiandien itin didelę reikšmę įgyja politinio/strateginio diskurso konstravimo galimybės (p. 36). Kitaip tariant, šalia materialių veiksnių analizės, reikalinga ir idėjų analizė apie istorinę/politinę realybę nacionaliniu, regioniniu ir globaliu lygmeniu. Intelektinio ir analitinio potencialo naudojimas politikoje – svarbi prielaida Lietuvos VPS. Diskusijos dėl Lietuvos valstybės ir tautos identiteto bei jo galimų ekstrapoliacijų šalies strateginiame diskurse vyksta uždarame akademikų rate, tuo tarpu šalies vidaus ir užsienio politiką daugiausia maitina sąveikos su ES, NATO ir kitomis tarptautinėmis organizacijomis, o taip pat – globalizacijos *per se* – instrumentai. Politiniame procese trūksta refleksijos apie valstybės praeitį ir dabartinius poreikius, akivaizdus minėtų dviejų elementų atsietumas. Tai riboja valstybės strateginio valdymo sistemos galimybes įgyti DS pobūdį.

## 6.9. Strateginio valdymo kultūros stoka

Viena didžiausių problemų Lietuvos strateginio valdymo sistemoje – strateginio valdymo patirties stygius ir dėl to nesusiformavusi strateginio mąstymo kultūra. Naujų strateginio valdymo gebėjimų raidą nepriklausomybės laikotarpio pradžioje riboja neadekvati administravimo kultūra, paveldėta iš sovietinio laikotarpio: nepakankama įstatyminė bazė ar netgi jos nebuvimas, jau esančių įstatymų netobulumas, valdininkų veiklos sferos neapibrėžtumas (Rudokas M., 1998). Viešojo administravimo problemas iš pradžių lėmė ir centrinės valdymo sistemos (vadinamosios kontrolės „iš Maskvos“) panaikinimas, kuris sumažino koordinacinius pajėgumus Lietuvoje, Vyriausybei dar neturint pakankamai pajėgumų ir patirties politikai koordinuoti. Sovietmečiu valdininkų veikla iš esmės buvo formalus pavedimų vykdymas, o ne siekis efektyviai įgyvendinti sprendimus. Strateginio planavimo kompetencija tuo metu priklausė valdančiajai partijai, o strateginio valdymo efektyvumo sistemos buvo tik vidinio pobūdžio (pvz., finansinės apskaitos auditas). Išorinės kontrolės institucijos (pvz., strateginio valdymo parlamentinė kontrolė, visuomenės nuomonė) nebuvo išplėtos. Kaip pažymi Kargaudienė A. (1998), nepaisant to, kad buvo kodeksai, apibrėžiantys viešojo administravimo institucijų santykį su piliečiais, jie turėjo tam laikui būdingą bruožą: *pirma* – asmens ir administracijos santykis nebuvo paremtas asmens teisėmis; ir *antra* – skundus dėl administracijos veiksnių asmuo tegalėdavo pateikti ne nepriklausomai išorinės priežiūros institucijai, o aukštesnei tos pačios administracinės sistemos valdžiai. Tokia sistema riboja asmens pasitikėjimą viešojo administravimo bei strateginio valdymo sistema, pastarąsias „įkalino“ griežtos hierarchijos bei neracionalios vidinės atskaitomybės sistemoje ir gniuždė individualų, į ilgąją perspektyvą orientuotą strateginį mąstymą.

Galimybes strategiškai kaupti valstybės raidą ypač riboja iš sovietmečio paveldėti visuomenės bruožai, tokie kaip iniciatyvumo stoka, inovatyvaus, individualaus, kritiško,

strateginio mąstymo stygius. Sovietmečiu buvo sutraukti horizontalieji ryšiai tarp individų, visuomenė suskaldyta ir atomizuota. Kaip pažymi Kuzmickas B. (1996), vertikalieji ryšiai neugdė laisvos, atsakingos asmenybės. To padarinys – pasyvus, paklusnus sovietizuotas žmogus. Sovietinių socialinių struktūrų griūtis bei staigus vertybinis lūžis lėmė tai, jog Lietuvos visuomenėje įsigalėjo tokios savybės kaip kompromiso kultūros nebuvimas, aukšti lūkesčiai valstybės lyderių atžvilgiu, nepasitikėjimas politinėmis institucijomis, pilietinės iniciatyvos stygius, nusivylimas reformomis bei jų vykdytojais (p. 29-34). Kaip pažymi Degutis M. (2002), pasyvios politinės kultūros ir besikuriančios demokratinės sistemos institucijų mišinys sąlygojo tai, kad pastangos inicijuoti modernaus strateginio valstybės valdymo procesus ilgą laiką buvo minimalios. Viena vertus, reformuojamos valstybės institucijos buvo ne itin veiksmingos ir nesugebėjo suformuoti toliaregiškų valstybės strateginės raidos kryptių. Kita vertus, visuomenės pasyvumas buvo viešosios kontrolės nebuvimo priežastis (p. 49-69).

Strateginio valdymo galimybes itin riboja iš sovietinio laikotarpio paveldėtas kritiško mąstymo stygius. Kritiškas mąstymas yra viena svarbiausių strateginio mąstymo prielaidų. Pasak Karoso J. (2002), kritiškas mąstymas, kaip dogmatinio mąstymo priešybė, vadovaujasi daugiaplaniškumo nuostata – jis neignoruoja, kad socialinio gyvenimo reiškiniai bei įvykiai turi įvairių pusių ir todėl daugeliu atvejų negali būti vertinami vienareikšmiškai. Tolerancija, pakantumas kito nuomonei bei diskusijų metu išgryninama strateginė valstybės politika yra tiesiogiai susiję ne su dogmatiniu, o su kritišku mąstymu. Savo ruožtu tolerancijos visuomet esama tiek, kiek esama mąstymo kritiškumo. Polinkis kritiškai, o ne dogmatiškai mąstyti, kaip visuomenės dvasinės kultūros esminis komponentas, formuojasi realiai egzistuojančioje socialinėje aplinkoje. Sovietinės visuomenės organizavimo forma ir totalitarinė ideologija buvo pati palankiausia dirva dogmatinio mąstymo įgūdžiams formotis (p. 138). Laisvos demokratinės visuomenės kūrimąsi pradėjusiai visuomenei bene svarbiausia ir sunkiausia buvo vienpusio dogmatinio mąstymo įveika.

Kaip pažymi nepriklausomybės akto signataras Ozolas R. (1996), viešojo administravimo ir strateginio valdymo problemos, perimtos iš sovietinio laikotarpio, buvo sustiprintos pereinamojo laikotarpio į demokratinę santvarką procesų. Demokratijos raidos Lietuvoje požiūriu, atgavus nepriklausomybę, svarbiausiu klausimu tapo nacijos, kaip kolektyvinio veiklos subjekto, problemų apmąstymas ir strateginių sprendimų šiuo klausimu radimas. Tačiau politinių jėgų poliarizacija ir fragmentacija, dar nesusikūrus stipriai nepriklausomai valstybės tarnybai, neigiamai veikė viešojo administravimo, taip pat ir strateginio valdymo sistemos kūrimąsi (p. 75). Pereinamojo laikotarpio pradžios reformos buvo nukreiptos į sovietinės sistemos relikvų griovimą ir naikinimą lygiagrečiai nediegiant pažangesnių strateginio valdymo sistemos principų. Taip susidarė demokratiško strateginio valdymo vakuumas, kurį vėliau sunkiai sekėsi užpildyti. Prie minėtų problemų prisidėjo ir pereinamojo laikotarpio Lietuvos politinės sistemos nestabilumas – dažna politinių jėgų ir valstybės tarnautojų (vadinamųjų karjeros valdininkų) kaita stabdė strateginio valdymo kultūros plėtrą, o kai kurioms Vyriausybės trūko politinės valios vykdyti sistemines administracines reformas bei diegti šalyje strateginio valdymo sistemą. Kaip pažymi Plečkaitis V. (1996), visą valstybės kūrimo darbą dirbo žmonės, turintys iš esmės tarybinį mentalitetą, turėję keistis patys ir tuo pat metu kurti naują valstybės valdymo sistemą (p. 85).

Aukščiau minėtų priežasčių, ribojusių strateginio valdymo plėtrą šalyje pasekmės jaučiamos iki šiol. Daliai visuomenės tebėra būdingi iš sovietinio laikotarpio paveldėti mentaliteto bruožai: autoritetu ir jėga paremtas mąstymas, individualaus iniciatyvumo trūkumas, tolerancijos ir pagarbos kito nuomonei stoka, nesugebėjimas diskutuoti ir spręsti problemas kompromiso būdu. Pasak Prof. Kuzmicko B. (1996), Lietuvoje nėra galutinai susiformavusių stipraus, savarankiško, pilietinę atsakomybę jaučiančio individo ir bendruomenės, kurios nariai jaučia atsakomybę dėl bendro buvimo. Lietuvos piliečių pasitikėjimas politinėmis institucijomis žemas. Savo ruožtu institucijos, kuriomis nėra pasitikima, negali būti efektyvios reguliuojant visuomenės procesus (p. 29-34). Sovietmečio paveldo bruožai – valstybės tarnautojų neiniciatyvumas, nesugebėjimas kritiškai mąstyti ir priimti toliaregiškų sprendimų iš dalies lėmė tai, kad dabartinė Lietuvos viešojo administravimo ir strateginio valdymo sistema vis dar labiau linkusi į sprendimų priėmimą, o ne į jų įgyvendinimo užtikrinimą.

Nors formaliai Lietuvoje įdiegta ir funkcionuoja nuosekli ir daugiapakopė strateginio planavimo sistema, strateginio valdymo kultūros stoka lemia tai, jog strateginio planavimo principai dažnai taikomi tik formaliai, jų neintegruojant į kasdienę veiklą. Tai atspindi nesugebėjimą politiškai bei administracine veikla nukreipti socialinę raidą. Valstybės vakerietiško valdymo principai „<...> ne kristalizuojasi iš savų visuomenės ir kultūros pradų sąveikos ir kovos, bet yra perimami gatavi, kaip protezai, tačiau jų nėra ant ko prikabinti, nes nėra demokratinio valdymo patirties karkaso (Žiliukaitė R. et al. 2006, p. 10). Kitaip tariant, atgavus teisę turėti demokratinę politinę santvarką, neatgautas demokratiškas veikimo formų pojūtis. Tokia valstybės valdymo sąranga negali paveikti kokybinių politinio gyvenimo procesų ir sėkmingai organizuoti valstybės strateginę raidą. Filosofas Kavolis V. (1996) pabrėžia, jog Lietuvoje nėra, kas jungtų aštrią intelektualinę analizę, subalansuotą praktikos pojūčių moralinį charakterį su demokratiniais instinktais. Valstybės strategai kaip tik ir formuojasi iš šių savybių jungties (1996, 42.). Tokių gebėjimų Lietuvos politinei sistemai trūksta. Taigi nors politinė pažanga šalyje akivaizdi, formaliosios demokratijos srityje pasiekimai visuotinai pripažįstami, Prof. Gyljo P. teigimu (2002), gebėjimas strategiškai kreipti valstybės raidos procesus yra nepakankamas (p. 110-117).

Pažymėtina, jog praėjus daugiau kaip 20-iai metų nuo Lietuvos nepriklausomybės atkūrimo ir subrendus naujai valstybės kartai, sovietinis paveldas įgavo naujų specifinių formų. Valstybinio mąstymo, bendruomeniškumo, platesnės valstybės ilgalaikės strateginės vizijos trūkumas vis dar būdingas daliai Lietuvos politikų, verslininkų ir daliai plačiosios visuomenės. Pavyzdžiui, dalis Lietuvos verslininkų linkusi atmesti valstybinio mąstymo, pilietiškumo ir bendruomeniškumo kategorijas profesinėje srityje bei remiasi iš esmės nuoga rinkos ekonomikos logika. Ši takoskyra bene ryškiausiai matyti dvišalių Lietuvos ir Rusijos santykių kontekste. Dalis verslininkų nesuvokia (arba linkę atmesti) politinę ir pilietinę mąstymo dimensiją, akcentuodami, jog „su Rusija reikia prekiauti, o ne kariauti“. Remdamiesi vien tik sausa ekonomine kaštų ir naudos analize, šie verslininkai (ir dalis juos remiančių politikų) piktinasi griežta Lietuvos politine laikysena Rusijos (kuri sistemingai pažeidinėja žmogaus teises ir kitas tarptautinės teisės normas) atžvilgiu, nes tai neva kenkia dvišaliams ekonominiams santykiams. Tokios vertybinės takoskyros rodo demokratinio valdymo diskurso bei elgesio modelių konsolidacijos Lietuvoje trūkumą. Siekiama pasinaudoti demokratijos teikiamomis privilegijomis (laisva prekyba), tačiau vengiama įsisašmoninti pareigas ir atsakomybę (šiuo konkrečiu atveju tai būtų demokra-

tinų politinių vertybių primatas prieš ekonominius dividendus, nes pastarieji valstybei nėra savitiksli, o tik priemonė siekiant didesnių – vertybinių – tikslų).

Apibendrinant pažymėtina, jog instituciniai pokyčiai ne visuomet reiškia vertybinius pokyčius. Demokratinės valstybės branda turi būti matuojama ne tik pagal formalius struktūrinius, vien tikties kiekybinius pokyčius, bet pirmiausia pagal vertybinius, kurių pasikeitimas yra kur kas sudėtingesnis ir mažiau formalizuotas (Karosas J., 2002, p. 135). Tai svarbu dėl to, jog neretai pagal formalius struktūrinius pokyčius atsiranda perdėto optimizmo dėl valstybės valdymo būklės. Savo ruožtu, norint sėkmingai įgyvendinti strateginius tikslus, kurie aptariami Lietuvos strateginiuose dokumentuose, būtina, kad strateginius valdymo principus atitiktų ir strateginio mąstymo plėtrą skatintų valstybės valdymo sistema. Dėl to strateginio valdymo diegimas valstybės institucijose neturėtų būti suprantamas vien tik instrumentiškai. Toliau Lietuvos VPS analizuojama kokybinių VPS vertinimo kriterijų kontekste.

## 7. LIETUVOS VALSTYBĖS PLĖTROS STRATEGIJOS KOKYBINIS TYRIMAS

Kokybinis tyrimas atliktas 2013 m. balandžio-rugsėjo mėn. Tyrimo metu apklausta 20 informantų iš skirtingų visuomenės veiklos sričių: valstybės, verslo, mokslo institucijų, NVO ir politinių partijų, kitų asocijuotų struktūrų. Visų minėtų informantų grupių indėlis buvo reikalingas, siekiant įgyvendinti tyrimo uždavinius. Valstybės institucijų atstovai pateikė autentiškų įžvalgų apie Lietuvos VPS rengimo, įgyvendinimo bei monitoringo procedūras; informavo apie valstybės strateginio valdymo sistemos reformas. Verslo atstovai įvertino valstybės ekonominės strateginės raidos perspektyvas, pateikė vertingų palyginimų su kitomis Vakarų pasaulio valstybėmis. Mokslininkai tyrėjai pateikė vertingų teorinių įžvalgų, modelių, koncepcijų apie Lietuvos strateginio valdymo sistemą, jos trūkumus, prognozavo Lietuvos strateginės raidos tendencijas. NVO, politinių partijų ir asocijuotų struktūrų atstovų vertinimai leido įsigilinti į valstybės strateginių procesų apytakos procesus. Dalis informantų – užsienio valstybių (Jungtinės Karalystės, Nyderlandų, Švedijos) piliečiai. Jų įžvalgos apie globalizacijos poveikį valstybių strateginio planavimo galimybėms, o taip pat apie Lietuvos strateginio valdymo sistemos problematiką, suteikė tyrimui papildomo svorio – tarptautinę perspektyvą (disertacijos priedų siltyje pateikta kokybinio tyrimo metu apklaustų informantų charakteristika, iššifruoti interviu *Microsoft Word* formatu, CD su interviu įrašais. Trys respondentai nesutiko kalbėti į diktofoną).

Klausimai informantams sugrupuoti į tris stambius blokus, referuojant į kokybinius VPS vertinimo kriterijus. Sukonkretintas klausimų turinys:

### **1. Globalizacijos varomųjų jėgų refleksija. Galios santykiai tinklaveikos visuomenėje – valstybės įsitinklinimo gebėjimai:**

- strateginio valdymo sąvokų, procesų suvokimas;
- globalizacijos poveikio valstybės strateginio valdymo raidai vertinimas;
- viešojo sektoriaus strateginio valdymo teikiamų galimybių valstybės plėtrai vertinimas;
- valstybės vietos ir įtakos vertinimas pasaulyje bei regione, valstybės geopolitikos ir užsienio politikos vertinimas;
- valstybės tapatybinių parametrų refleksija, valstybės gebėjimo konstruoti ir į globalias erdves ekstrapoliuoti savo įvaizdį vertinimas;
- globalizacijos poveikio pilietiškumui vertinimas.

### **2. VPS struktūrinė subordinacija, darni plėtra ir geras valdymas:**

- Lietuvos VPS žinomumo, strateginio valdymo procesų suprantamumo visuomenėje vertinimas;
- VPS turinio ir struktūrinės subordinacijos vertinimas;
- VPS įgyvendinimo efektyvumo kokybinis vertinimas;
- dalyvavimo ir valdysenos dinamikos tarp valstybės, pilietinės visuomenės ir verslo vertinimas;
- darnios plėtros principų svarbos valstybės strateginio valdymo kokybei vertinimas;
- darnios plėtros ir gero valdymo raidos Lietuvoje vertinimas;
- svarbiausių valstybės strateginio valdymo problemų identifikavimas.

### **3. Valstybės ekonominio konkurencingumo modelis:**

- valstybės situacijos ir galimybių globalioje ekonomikos sistemoje suvokimas ir vertinimas;
- valstybės ekonominės situacijos, potencialo ir perspektyvų vertinimas;
- žinių ekonomikos svarbos valstybės ekonomikos plėtotei vertinimas; žinių visuomenės kūrimo tendencijų Lietuvoje vertinimas;
- valstybės ekonomikos problemų refleksija.

Žemiau pateikiamos svarbiausios kokybinio tyrimo metu išsakytos informantų įžvalgos, kurios papildytos kompleksine svarbiausio Lietuvos strateginio dokumento „Lietuva 2030“ analize. Kokybinio tyrimo metu gauta medžiaga ir „Lietuva 2030“ analizė sistemiami ir apibendrinami pagal kokybinių VPS vertinimo kriterijų tyrimo klausimus.

### 7.1. Globalizacijos varomųjų jėgų refleksija Lietuvos strateginiame diskurse

Strategijos „Lietuva 2030“ tekstas – dinamiškas, ekspresyvus, jame gausu globalizacijos tendencijas atspindinčių *raktažodžių* (nuolatinė procesų kaita, jų spartėjimas, informacinių technologijų svarba, lanksti ir gebanti konkuruoti pasaulyje ekonomika, grindžiama žiniomis, inovacijomis, socialiniu atsakingumu bei „žaliuoju“ augimu, sumani visuomenė, pažangos vertybės, kūrybingumo potencialas ir t.t.). Pažymėtina, jog tai nauja strateginio valdymo diskurso kokybė nepriklausomos Lietuvos istorijoje. Itin pozityviai vertintini tie Strategijos skyriai, kuriuose įvardijamos Lietuvos strateginės silpnybės bei pateikiami strateginiai sprendimai, kaip jas eliminuoti arba transformuoti į valstybės galimybes kokybiškai naujomis konkurencijos sąlygomis. Didžiausiomis Lietuvos problemomis įvardijamos tapatybės krizė, stereotipų galia, emigracija, visuomenės uždarumas, tolerancijos ir pasitikėjimo trūkumas, rūpesčio vienas kitu ir supančia aplinka stoka, silpnas tikėjimas šalies sėkme (p. 4). Didelę dalį šių problemų inspiravo būtent globalizacijos procesai arba nesugebėjimas jų reflektuoti bei prie jų tinkamai prisitaikyti.

Strategijoje teigiama, jog visuomenės gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių, juos panaudoti gerovei kurti ir konkurenciniams pranašumams išryškinti daugiausia lemia visuomenės atvirumas ir kūrybingumas. Nepakankamą visuomenės atvirumo lygį parodo globalizacijos indeksas, pagal kurį Lietuva užima tik 25 vietą ES (p. 20). Šiuo indeksu vertinama šalių ekonominė, politinė ir socialinė globalizacija. Lietuvos socialinė globalizacija, palyginti su kitomis ES narėmis, vertinama prasčiausiai. Visuomenės kūrybiškumas ir valstybės gebėjimas išnaudoti bei į realią ekonominę vertę transformuoti visuomenės kūrybiškumo potencialą – viena svarbiausių šiuolaikinių valstybių strateginės plėtros prielaidų. Lietuva pagal kūrybingumo rodiklį užima 17 vietą ES, o kūrybingumo klimato palankumas vertinamas dar blogiau – 24 vieta. Šie duomenys rodo, kad visuomenėje nėra tinkamų sąlygų kūrybingumui ugdyti ir pasireikšti (p. 20). Tai riboja globalizacijos refleksijos galimybes Lietuvos visuomenėje.

Globalizacijos procesų suvokimą atspindi pasirinkti Strategijos sėkmės vertinimo kriterijai. Pažymima, jog jeigu pavyks įgyvendinti Strategijos viziją, 2030 metais Lietuva bus tarp 10 pažangiausių ES valstybių narių pagal: gyvenimo kokybės, laimės, demokratijos, darnios visuomenės, konkurencingumo pasaulyje ir globalizacijos indeksus (p. 9). Minėti vertinimo kriterijai dera su globaliomis tendencijomis (*megatrend*’ais). Tai leidžia preziumuoti, jog Lietuvos strateginė plėtra projektuojama išanalizavus globalizacijos procesų kontekstus.



Apibendrinant „Lietuva 2030“ nuostatas, galima teigti, jog Strategija atspindi globalizacijos teikiamas galimybes ir keliamus naujus iššūkius Lietuvai, tačiau joje pateikti rodikliai atskleidžia, jog pati Lietuvos visuomenė nepakankamai pasiruošusi dalyvauti globaliuose konkurencijos procesuose. Panašias tendencijas parodė ir kokybinio tyrimo rezultatai. Į klausimą „ar Lietuvos valstybės strategijos atliepia globalizacijos iššūkius? 13 (iš 20) informantų atsakė neigiamai. Likusieji 7 pažymėjo, kad Lietuva siekia/bando atliepti šiuos iššūkius. Informantai pažymėjo, jog Lietuvoje vis dar per didelis dėmesys skiriamas vidaus politikos trumpalaikių problemų ir populistinių klausimų svarstymui, o globalūs procesai analizuojami tik dėl poreikio atliepti tarptautinių subjektų (pvz., ES, NATO) politines iniciatyvas: „<...> kartais Lietuva priversta reaguoti į globalizacijos spaudimą, pvz., tvarkyti finansų politiką dėl ES finansų krizės“ (D2). Vertindami Lietuvos strateginių dokumentų kokybę globalizacijos kontekste, informantai pažymėjo, jog skiriasi valstybės institucijų ir nepriklausomų ekspertų (akademikų, NVO, „smegenų centrų“) parengtų strategijų kokybė: pastarosios „<...> atliepia išorės aplinkos iššūkius, kompleksiskai apibūdina situaciją; tuo tarpu politinių partijų programos ir žemesnio lygmens valstybės strateginiai dokumentai – pernelyg siauro požiūrio, orientuoti į vidaus politikos problemas ir auditoriją“ (A6). A9 (Jungtinės Karalystės pilietis) pažymėjo, kad Lietuvos strateginiame diskurse dar daug provincialumo, per mažai domimasi tarptautinės politikos procesais, „<...> nežinau, kokia Lietuvos pozicija karo Sirijoje klausimu, nemanau, kad tokia pozicija, apskritai, suformuota“ (A9). Dalis informantų akcentavo ne tik reagavimo į globalizacijos procesus poreikį, bet ir unikalių valstybės stiprybių išryškavimo poreikį, siekiant strateginės plėtros proveržio: „<...> Lietuva per daug kopijuoja Vakarų valstybių Didžiąsias strategijas. Mažos valstybės atveju turėtų būti koncentruotos proveržio sritys, o bendrąsias strategines programines nuostatas juk formuoja ES ir kitos tarptautinės organizacijos (toliau – TO), kurių narė yra Lietuva“ (C5); vieno iš informantų, prisidėjusio prie „Lietuva 2030“ rengimo, įsitikinimu, mažos valstybės, kuri siekia strateginės plėtros proveržio, strateginis diskursas turi būti inovatyvus ir unikalus: „<...> Jei valstybė projektuoja savo plėtrą lygiai taip pat, kaip ir kitos valstybės – ji atlieps globalizacijos logiką, tačiau niekada nebus žingsneliu priekyje, t.y. negalės siekti proveržio. Tam būtina mąstyti unikalčiai. Rengdami „Lietuva 2030“, iš pradžių bandėme dėlioti idėjas remdamiesi intuicija, kūrybiniu mąstymu. Bandėme įsivaizduoti, ką Lietuva galėtų suprojektuoti netikėto, nes tai ir būtų valstybės strateginis pranašumas globaliose erdvėse. Tačiau jeigu „Lietuva 2030“ būtų labai kūrybiška ir inovatyvi – nebūtų pavykę pasiekti skirtingų politinių jėgų sutarimo ją tvirtinant Lietuvos Seime“ (C3).

Kokybinio tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip informantai vertina globalizacijos procesus bei jų poveikį valstybės strateginio valdymo galimybėms. Uždavus klausimus „Kaip pasikeitė Jūsų darbo pobūdis per pastarąjį dešimtmetį? Kokią įtaką tam turėjo globalizacija? Ką Jums reiškia globalizacija?“, 14 respondentų teigė jaučiantys didelį globalizacijos poveikį, kuris tiesiogiai veikia tiek jų profesinį, asmeninį gyvenimą, tiek ir valstybės strateginio valdymo galimybes. Trys ketvirtadaliai (15) informantų pažymėjo, jog globalizacijos poveikis Lietuvos valstybės raidai yra labiau teigiamas, nei neigiamas, ir teikia papildomų strateginės plėtros galimybių. Vertindami svarbiausius globalizacijos poveikio aspektus, dauguma informantų akcentavo globalios ekonomikos ir naujų informacinių technologijų, taip pat – politinės globalizacijos poveikio Lietuvos VPS – reikšmę. Informantas A3 (Švedijos pilietis) akcentavo globalizacijos poveikį mažų ir vidutinių valstybių (tokių kaip Švedija ir Lietuva), turinčių atviras ekonomikas, plėtrai: „<...> Švedi-

jos ekonomika struktūruota aplink 20 stambių transnacionalinių korporacijų (Volvo, Ikea, H&M ir t.t.). Vos prieš kelis dešimtmečius tai buvo švediško kapitalo įmonės, o šandien teturi švedišką vardą, įvaizdį ir istoriją – jų kapitalas priklauso kitoms valstybėms. Dėl to Švedijos ekonomika stipriai priklauso nuo globalios ekonomikos tendencijų. Švedija remia tarptautinės prekybos liberalizacijos politiką visuose tarptautiniuose formatuose.“ B2 pabrėžė, kad jo profesijos segmente (internetu reklamos versle) globalizacijos poveikis labai ryškus, nes būtent globalizacija šį segmentą ir suformavo: „<...> interneto verslas – globalizacijos produktas. Jaučiu akseleracijos procesus – dar visai neseniai informacija į kitą žemyną keliaudavo savaitę, dabar laiškas nukeliauja per sekundę – greitėja ištisos verslo procesų grandinės globaliu mastu.“ Tokios pačios nuomonės laikėsi B3: „<...> globalizacija versle reiškia, kad konkuruoji su visu pasauliu – tai teikia begalę galimybių, tačiau kelia ir naujų iššūkių, reikalauja sumanumo.“ D2 pažymėjo, jog „<...> nuostabą kelia pastarojo dvidešimtmečio technologinė pažanga: pigių skrydžių bendrovės geografinius atstumus pavertė visiškai sąlyginiais dalyku – atstumas šandien matuojamas nebe kilometrais, o piniginiiais vienetais; socialiniai tinklai leidžia realiu laiku bendrauti su visu pasauliu. Tokie pokyčiai daugiausia galimybių teikia mažų valstybių plėtrai. Kuo mažesnė valstybė, tuo didesnis pasaulis jai atsiveria: JAV piliečiai turi galimybių žiūrėti filmus ar skaityti knygas vien tik savo kalba, o lietuvis, norėdamas būti šiuolaikiškas, neišvengiamai turi plėsti akiratį už valstybės sienų arba interneto platybėse.“

Didelė dalis informantų teigė įžvelgiantys politinės globalizacijos teikiamų dividendų mažos valstybės – Lietuvos – strateginei plėtrai, jei bus gebama tomis galimybėmis pasinaudoti. A1 įsitikinimu, „<...> Lietuvos narystė ES, NATO ir kitose TO – teigiamas „globalizacinis spyris“ – tai, kas rūpi Europai ir pasauliui, šandien privalomai turi rūpėti ir Lietuvai. Politiniai procesai skirtinguose žemynuose gali suteikti Lietuvai galimybę būti tarpininku ir įgyti didesnę struktūrinę galią; energetikos srityje šandien turime galimybę pirkti dujų nacionaliniam suskystintų dujų terminalui iš bet kurios šiais ištekliais disponuojančios pasaulio valstybės ir diversifikuoti energetikos sektorių.“ A2 atkreipė dėmesį į tai, kad „<...> globalizacija reiškiasi neįtikėtinais rakursais – argi neatrodo stebėtina, jog toks tarptautinės aplinkos balansas, koks yra dabar, leidžia egzistuoti mažoms valstybėms? Ir netgi leidžia egzistuoti vadinamosioms „žlugusioms valstybėms“? Šandien valstybes paranku analizuoti taikant akcinių bendrovių globalioje biržoje metaforą – atsirado sąlyginiai, tačiau palyginami dydžiai globaliame „supermarkete“: investuotojas, keliautojas ar potencialus sąjungininkas vertina valstybes įvairių „reitingų“ lentelėse ir sprendžia, kur investuoti – tiek politiškai, tiek ekonomiškai. Valstybės „akcijų kainą“ lemia daugelis dalykų: švietimo sistema, valdžios efektyvumas, korupcijos lygis, verslo aplinka, užsienio politikos preferencijos ir t.t.“

Tik nedidelė dalis informantų (3) pažymėjo, jog dabartinis globalizacijos etapas nėra kažkuo išskirtinis, o globalizacija, jų manymu, apskritai, yra labiau teorinė konstrukcija: A5: „<...> darbu greitis ir kokybė nuo naujausių technologijų priklauso tik iš dalies, lemiamas faktorius, siekiant strateginės plėtos, buvo ir yra žmonių kompetencija“; D1 (Olandijos pilietis): „<...> Globalizacija – tik teorinė sąvoka, kurią sėkmingai išnaudoja verslininkai marketingo tikslais. Lankiausi 136-iose pasaulio valstybėse, kurių skirtumų globalizacija niekuomet nesuniveliuos. Tarkime bendra ES valiuta palengvina ES šalių gyvenimą, tačiau tik ūkiniame lygmenyje. Tas pats pasakytina apie naująsias technologijas – jos palengvina bendravimą, tačiau turistams globalizacija negalioja, nes jie ieško skirtumų, įvairovės.“

Globaliame pasaulyje politinių, ekonominių ir kultūrinių reiškinių plėtotę vis menčiau tevaržo teritoriniai atstumai ir barjerai. Atviriems ir globalizacijos procese norintiems dalyvauti strateginiams subjektams bent jau formaliai galioja vienodos strateginio konkuravimo taisyklės, grindžiamos liberaliosios demokratijos, laisvosios rinkos ekonomikos, kultūrinio pliuralizmo nuostatomis. Dėl to pirmą kartą pasaulio istorijoje mažos valstybės įgyja galimybę projektuoti savo plėtros strategijas globaliose erdvėse. Šią prielaidą patvirtino kokybinio tyrimo rezultatai. Absoliuti dauguma informantų į klausimą „Ar, Jūsų manymu, globalizacijos sąlygomis mažos valstybės turi daugiau galimybių siekti strateginės plėtros, lyginant su kitais istoriniais periodais?“ atsakė teigiamai. Taigi maža valstybė – Lietuva – nedisponuodama gausiais materialiniais ir gamtiniais ištekliais ir siekdama strateginės plėtros, privalo išsigrnynti konkurencingas strategines veiklos nišas, kurios būtų perspektyvios tarptautiniu mastu bei didintų valstybės struktūrinę galią. C5 teigimu, „Lietuva turi geriausias galimybes savo istorijoje siekti strateginio proveržio.“ A1 pažymi, kad „<...> Būtina rasti nišas ir gilinti jose savo ekspertines žinias, kad pvz., ES tarybos darbo grupėje Lietuvos atstovui pradėjus kalbėti tam tikra tema, suklustų ne tik latviai ar estai, bet ir prancūzai, britai, vokiečiai...“. A8 pabrėžia, jog „<...> globalizacijos sąlygomis turėdamos strateginius prioritetus, mažos valstybės gali padidinti savo struktūrinę galią. Tą įrodo Europos Šiaurės šalių pavyzdys: būdamos sąlyginai mažos valstybės, jos turi labai didelę įtaką tarptautinėje politikoje. Lietuva taip pat galėtų eiti panašiu keliu – siekti tarpininkauti tarptautiniuose procesuose ir pan.“ Pasak Jungtinės Karalystės piliečio A9 „<...> Globalizacija sukūrė globalius forumus, kuriuose dalyvauja ir mažos valstybės, galinčios aktyviai kelti joms aktualius klausimus. Dar prieš dešimtmetį svarbiausias globalus forumas buvo G8. Šiandien vis didesnę svorį įgyja G20, šio formato veikloje dalyvauja ir ES – tai rodo tarptautinės politikos didėjantį tarpusavio susietumą. Lietuva niekuomet nebus pakviesta į G20 – tačiau jei ji bus aktyvi – gebės prisidėti prie tarptautinės politikos formavimo per ES ir kitas TO, o taip pat siūlydama savo ekspertines žinias tam tikrais klausimais. Apskritai, daugelis pažangiausių valstybių savo strateginius tikslus perorientuoja nuo tradicinės galios santykiais grindžiamos užsienio politikos prie ekonominio konkurencingumo ir ekonominės diplomatijos instrumentų. Valstybių saugumas yra vis labiau kompleksiškas (angl. integrated set). Visos valstybės įgyja realių galimybių dalyvauti pasaulio politikoje.“ Pasak C2, „<...> globalizacijos suformuota tarptautinė aplinka, kurioje strateginė plėtra vykdoma per dalyvavimą globaliose rinkose, palankesnė mažoms valstybėms. Jų nacionalinės ekonomikos mažos, o pasaulinė ekonomika – gigantiška. Mažoms valstybėms globali ekonominė erdvė ir nišų gausa reiškia didesnes galimybes, nei kitais istoriniais periodais. Pvz., JAV reikėtų itin daug investuoti, kad galėtų technologiškai pagerinti savo padėtį globaliu mastu, tuo tarpu Lietuvai užtenka paieškoti nišų.“ Analogiškos nuomonės laikėsi D2: „Lietuvai, kaip mažai valstybei, lengviau pasinaudoti globalizacijos teikiamomis galimybėmis – pavyzdžiui, lengviau keisti teisinę sistemą ir diegti naujoves sistemškai – visos valstybės mastu.“

Kokybinio tyrimo apie globalizacijos procesų refleksiją rezultatai leidžia teigti, jog globalizacijos sąlygomis mažoms valstybėms naudinga projektuoti savo plėtros strategijas, idant nebūtų marginalizuotos kitų subjektų, o strateginis valdymas teikia daug galimybių, siekiant valstybės gerovės. Į klausimą „Ar globalizacijos sąlygomis reikalingas ilgalaikis valstybės plėtros planavimas bei valstybės plėtros strategijos?“ absoliuti dauguma (20) informantų atsakė teigiamai. C1 pažymėjo, jog „<...> Strateginis valdymas ir strategija – tai valiniai sprendimai, kurie valstybei būtini visais istoriniais periodais“; B3: „Jei valsty-

bės veikla globalizacijos epochoje nebūtų planuojama – ji nebūtų reagavimas į tarptautinės aplinkos primestas situacijas. Šiandien kaip niekad būtinas strateginis mąstymas, institucijų santalka“; C4: „Planavimas – tai prasminga veikla valstybės ir jos elito bei visuomenės savi-vokai – ji išplečia matymo lauką, priverčia matyti ir analizuoti alternatyvas. Tai tam tikra socioterapijos forma, leidžianti skirtingoms politinėms jėgoms plėtoti savo normatyvinius argumentus“.

Informantai akcentavo, jog šiuolaikinėse demokratinėse visuomenėse strateginis val-dymas turi būti lankstus, integralus. A9 pabrėžė, jog „<...> globalizacija diktuoja kokybiškai naujos planavimo paradigmos poreikį. Valstybės nebegali planuoti savo ateities izoliuotai – jos yra vientisos globalios mozaikos dalys. Daugėja kintamųjų, į kuriuos būtina atsižvelgti, rengiant strategiją, o patys kintamieji vis labiau neprognozuojami, tad planavimas turi būti lankstus“. C5 akcentavo, jog „<...> globalizacijos dinamika reikalauja sumanesnių planuo-tojų, kurie geba turėti galvoje ne kelias, o daugybę hipotetinių raidos galimybių.“ Lanksčios strategijos poreikį akcentavo ir D2: „<...> Strategija negali būti nepajudinama, ji kinta, pri-klausomai nuo aplinkos dinamikos. Nepaisant to, kur kas blogiau – strategijos neturėjimas, politinį procesą paverčiantis nesibaigiančiu gaisrų gesinimu.“

Apibendrinant galima teigti, jog tiek formalus Lietuvos plėtros planavimo diskursas, t.y. – strategijos „Lietuva 2030“ nuostatos, tiek ir apklausti skirtingų visuomenės veiklos sričių lyderiai reflektuoja globalizacijos procesus, jų teikiamas galimybes mažos valsty-bės – Lietuvos – plėtrai, o taip pat ir su globalizacija sietinus iššūkius. „Lietuva 2030“ nuostatos bei kokybinio tyrimo globalizacijos refleksijos klausimais rezultatai dera su globaliomis tendencijomis ir atliepia tokius svarbius valstybių strateginei plėtrai aspektus kaip pakitę laiko ir erdvės parametrai, procesų tempo spartėjimas, tradicinių išteklių inte-lektualizavimo bei unikalizavimo poreikis ir t.t. Tuo pat metu pažymėtina, jog Lietuvoje nesukurtos sąlygos kūrybingumui ugdyti ir pasireikšti, o pati Lietuvos visuomenė dar ne-pakankamai reflektuoja globalizacijos procesus ir nėra pasiruošusi dalyvauti globaliuose politiniuose, ekonominiuose, socialiniuose konkurencijos procesuose. Tą patvirtina tiek informantų vertinimai, tiek ir globalizacijos indeksas, pagal kurį Lietuva ES kontekste at-rodo silpnai (užima tik 25 vietą).

## 7.2. Valstybės funkcionalumas globalioje tinklaveikos visuomenėje

Viena svarbiausių mažos valstybės strateginės plėtros sąlygų globalizacijos sąlygomis – jos gebėjimas įsiliesti į globalius tarptautinius procesus, išnaudojant jų teikiamas galimybes nacionalinei plėtrai. Siekiant identifikuoti Lietuvos VPS prielaidas ir perspektyvas, reikia tirti valstybės įsitinklinimo gebėjimus, jos geopolitinės orientacijos ir gravitacijos ypaty-bes, užsienio politikos tikslus bei gebėjimą juos artikuliuoti ir įgyvendinti tarptautiniuose formatuose.

Formaliai Lietuvos VPS išdėstyta Lietuvos užsienio politikos koncepcija. Strategijoje „Lietuva 2030“ apibrėžta valstybės geopolitinė orientacija. Pažymima, jog Lietuva – Skan-dinavijos valstybių, seniai tapusių išmintingo gerovės valstybės kūrimo pavyzdžiu, kaimynė. Todėl tikslingai perimdama šių valstybių patirtį, Lietuva turi siekti tapti integralia, sėk-minga, politiškai ir ekonomiškai konsoliduota Šiaurės ir Baltijos valstybių regiono, į kuri įeitų penkios Šiaurės ir trys Baltijos valstybės, dalimi (p. 6-7). Teigiama, jog orientacija į Šiaurės ir Baltijos valstybių regioną neignoruoja šalių skirtumų ir nekalba apie kultūrinę

ar istorinę priklausomybę Šiaurės valstybių regionui: pripažįstamos skirtingos tapatybės ir tradicijos, tačiau pabrėžiama vertybinė konvergencija, kurios pagrindas – šiuolaikinės vertybės, neatsiejamos nuo sėkmingo gerovės valstybės gyvavimo (p. 6-7).

Strategijoje „Lietuva 2030“ apibrėžtos Lietuvos ES strategijos ir euroatlantinės politikos gairės. Teigiama, jog gyvendama daugiapoliame pasaulyje, Lietuva siekia stiprios Europos; Lietuvos saugumo garantas – narystė NATO ir ES. Pabrėžiama, jog geopolitinė orientacija į Šiaurės ir Baltijos valstybių regioną bei siekis tapti visaverte jo dalimi, suderinama su šalies ilgalaikę Rytų politika ir neprieštarauja ambicijai tapti regiono lydere Rytų kaimynystės atžvilgiu. Pažymima, jog perėmusi geriausią Šiaurės valstybių patirtį, Lietuva taps dar patrauklesnė Rytų kaimynystės šalims, siekiančioms modernizuoti savo valdymo struktūras ir sustiprinti ryšius su ES. Teigiama, jog Lietuvos pasiekimai, geografinė padėtis, ekonominio bendradarbiavimo su Rytų šalimis patirtis – tai puiki galimybė tapti centrine europinių vertybių ir demokratijos principų sklaidos į Rytus ašimi (p. 7). Reikėtų atkreipti dėmesį, jog ankstesniame strategijos „Lietuva 2030“ projekte (kurį pristatė 2008-2012 m. vyriausybė) apie aktyvią Lietuvos Rytų Kaimynystės politiką bei regioninės lyderystės idėją nebuvo kalbama. Lietuvos baltoskandiškosios tapatybės vizija papildyta aktyvios ES Rytų Kaimynystės politikos nuostatomis ir Lietuvos, kaip regiono lyderės, ambicija po 2012 m. rudenį įvykusių parlamento rinkimų bei naujos – kairiųjų politinių jėgų vadovaujamos vyriausybės – suformavimo. Tai atspindi valstybės ilgalaikės plėtros strateginio valdymo struktūrinės subordinacijos problemas – keičiantis šalies vyriausybėms, nesugebama užtikrinti strateginių tikslų tęstinumo. Tuo pat metu tai atliepia kitą – giluminę – valstybės strateginę problemą – iki šiol nesuformuota aiški valstybės geopolitinė tapatybė, nerekonstruoti valstybės identiteto parametrai. Tą lėmė sudėtinga valstybės istorija. Kokybinio tyrimo rezultatai leido bent iš dalies įsigilinti į minėtų problemų prieštore, esminius veiksnius bei jų poveikį valstybės plėtros planavimo perspektyvoms.

Į klausimą „Ar, Jūsų nuomone, išspręstos Lietuvos valstybės geopolitinės tapatumų dilemos? 13 informantų atsakė neigiamai ir pateikė tai kaip valstybės politinių jėgų nebrandumo pavyzdį. A3 (Švedijos pilietis) pažymėjo, jog Švedijoje, apskritai, nevartojama tokia sąvoka kaip Baltoskandija, į kurią savo VPS orientuojasi Lietuva: „<...> Švedijoje minėtas regioninio bendradarbiavimo formatas vadinamas Šiaurės ir Baltijos šalių bendradarbiavimu. Lietuvos siekis būti minėto regiono dalimi – dirbtinis, nepagrįstas istoriškai ir visuomenės identiteto gravitacijomis šia linkme.“ Pažymėtina, jog valstybės geopolitines orientacijas didele dalimi lemia visuomenės elito nuostatos. Daugelis respondentų akcentavo argumentuotų diskusijų, konsensuso ir strateginių sprendimų dėl Lietuvos geopolitinės orientacijos elito tarpe trūkumą. Šią elitą „ne(su)sikalbėjimo“ problemą gana taikliai nuskaido vieno iš respondentų, dalyvavusių „Lietuva 2030“ rengimo procese, pateikta pastaba, jog „<...> strategija „Lietuva 2030“ neturėjo tikslo spręsti užsienio politikos dilemų. Strateginę orientaciją į Šiaurę suponuoja ekonominės politikos prioritetai – Šiaurinė Europos dalis atrodo perspektyviausia ir Lietuva gali iš jos pasimokyti. Tai nereiškia, kad kryptis į Šiaurę yra alternatyva ryšiams su Lenkija – rengiant „Lietuva 2030“ apie tai net nebuvo diskutuota“ (C3). Kitaip tariant, „Lietuva 2030“ gana aiškiai apibrėžia Lietuvos geopolitinę orientaciją, tačiau, pasirodo, apie ją nebuvo diskusijų, o formalias Strategijos nuostatas padiktavo ekonomikos prioritetai. Tai kelia klausimų, ar dabartinė Lietuvos VPS pakankamai giliai reflektuoja ir struktūriškai subordinauja valstybės strateginės plėtros istorines/politines prielaidas ir potencialą. Pasak C5, „<...> Lietuvoje nėra aiškiai išreikštų sisteminių



elito pozicijų valstybės geopolitinės orientacijos klausimu – jos turėtų būti formuojamos, turėtų įgyti tendenciją ir lydimuosius strateginius žingsnius. Orientacija į Šiaurės šalis kol kas neturi potencialo perorientuoti valstybės viešojo gyvenimo sritis Skandinaviško pavyzdžio linkme.“ Dėl to, C5 teigimu, Lietuvos geopolitinės orientacijos klausimas šiuo metu tarsi įšaldytas: „<...> Įvyko poslinkis į Šiaurės šalis – sukurti ir ES politikose įtinkinti pavieniai projektai, tačiau tapatumo požiūriu – tas poslinkis mažas. Susilpnėjo orientacija į Vidurio Europą, tačiau persilaužimo Šiaurės kryptimi neįvyko. Lietuva nevykdo su Lenkija nesuderintų geopolitinių žingsnių, taigi minimali politinė partnerystė išlieka, tačiau kryptis į Lenkiją pastaruoju metu silpnėja – dėl bendrai vykdomų angažuotų strateginių iniciatyvų stokos.“ Baltoskandijos, kaip Lietuvos VPS geopolitinės orientacijos kryptį kritikuoja ir D2, akcentuodamas, jog „<...> Baltoskandija – tai, visų pirma – ES lygmens pragmatiškas formatas, nepagrįstas natūraliu istoriniu-tradiciniu turiniu iš Lietuvos pusės. Dėl to Baltoskandijos projektas neišspręs giluminių Lietuvos geopolitinės saviiškifikacijos problemų“. Panašios pozicijos laikosi D3: „Geopolitinės orientacijos dilema išlieka – tai tapatybinis iššūkis.“

Neišspręstas Lietuvos identiteto ir geopolitinės dilemas atspindi ir šalies užsienio politikos vertinimai. Į klausimą „Kaip vertinate Lietuvos užsienio politiką?“ 11 informantų atsakė, jog ji nenuosekli ir chaotiška. Dalis informantų, atvirokščiai šalies užsienio politiką įvardijo kaip vieną pažangiausių valstybės valdymo sričių, turint galvoje sudėtingą Lietuvos valstybės istoriją ir iki šiol tarsi „užsilikusį“ poreikį nuolat permąstyti valstybės regionines orientacijas: D3: „Lietuvos užsienio politika buvo ir yra aktyviausia tarp Baltijos šalių – dėl LDK tradicijos – istorinės pareigos ir sentimentu matyti plačiau, ypač tame regione, kuris dabar patenka po ES Rytų partnerystės formatu. Tai tam tikras psichologinis refleksas Lietuvos politinio elito tarpe, kurio neturi Latvija ir Estija, istoriškai neturėjusios sąsajų su Ukraina, Baltarusija. Globalizacija lemia, kad užsienio politika vis labiau įgyvendinama per kitas politikas – pvz., Lietuvos energetinės nepriklausomybės siekius. Lietuva – viena lyderių ES šioje srityje, diktuojanti ambicingą darbotvarkę (pvz., įgyvendinama ES III-iajį energetikos paketa, Lietuva pasirinko ambicingiausią vadinamąjį „visiško atsiejimo“ (angl. full unbundling) modelį ir tai yra gerosios praktikos precedentas ES lygiu, remiamas ES Komisijos.“

Į klausimą „Kaip manote, ar Lietuva efektyviai veikia tarptautiniu lygmeniu?“ dauguma respondentų taip pat pateikė gana pozityvius vertinimus, pažymėdami, jog įsitinkinti ir siekti nacionalinių interesų viršnacionaliniu lygiu Lietuvai sekasi vis geriau. Tą lemia narystės ir dalyvavimo TO veikloje patirtis, kuri palaipsniui pradeda duoti konkrečių rezultatų. Daugelis respondentų pažymėjo, jog Lietuva vis labiau geba formuluoti ir ginti savo nacionalinius interesus tarptautiniu lygiu, tačiau dar ne itin moka bendradarbiauti, todėl kol kas menkai tepredisėda prie bendresnių – visai tarptautinei bendruomenei svarbių – iniciatyvų formulavimo ir įgyvendinimo. Pasak vieno iš informantų, tai rodo, jog „<...> užsienio politika vis dar yra tik nacionalinės politikos vykdymo vienas iš instrumentų, ji pati dar nereflektuojama kaip veiksmingas mechanizmas, galintis generuoti papildomas pridėtines vertes. Ir vis dėlto judama link kompromiso kultūros – ateityje Lietuva vis labiau prisidės ir prie idealistinių tarptautinės bendruomenės tikslų – tai galėtų būti viena iš mažos valstybės struktūrinės galios didinimo kryptių bei įsitinklinimo nišų (A1). Aktyvios užsienio politikos, kaip valstybės įsitinklinimo globaliuose erdvėse svarbą ir poreikį mažai valstybei reflektuoja daugelis informantų: A2: „Aktyvi narystė TO – naudinga, ji suteikia gerus darbinis formatus ir tik nuo konkrečios valstybės priklauso, ar ji pasinaudos galimybėmis“; D3: „Aktyvi užsienio politika vertinga, jei valstybė geba artikuliuoti nacionalinius interesus

globalizacijos sąlygomis. BJVR strategija, BEMIP projektai, Baltijos valstybių gynybos planai – rodo, kad labai svarbiose nacionalinių interesų požiūriu srityse Lietuva turi strateginį matmenį“.

Dalis informantų laikėsi skeptiškesnės pozicijos. Vertindami Lietuvos narystės TO naudą jie akcentavo viršnacionalinių struktūrų primetamą darbotvarkę ir Lietuvos ne-sugebėjimą artikuliuoti bei per tarptautinius instrumentus įgyvendinti nacionalinių interesų: B1: „Narystė TO suteikia imperatyvų postūmį pažangai. Norėtusi, kad aktyviau patys išnaudotume tokių forumų teikiamas galimybes“; C4: „Vykdomė TO darbotvarkę, nes tai neprieštaruoja Lietuvos vertybėms ir interesams bendrąja prasme. Bet dalyje TO tiesiog nelabai ką turime pasakyti – neturime išteklių, ekspertinių žinių specifiniais klausimais.“; D2: „Kolkas turime mažai tikslų TO – labiau reaguojame, esame programos gavėjai, o ne formuotojai“.

Įdomu tai, jog nors dalis informantų kritikavo aktyvią Lietuvos užsienio politiką, pasisakė už nepamatuotų, realiais ištekliais nepagrįstų ambicijų tarptautinėje politikoje atsisakymą, absoliuti dauguma išsakė paramą aktyviai Lietuvos užsienio politikai, atmesdami tyrimo metu vertinimui pateiktą premisą, kad „Lietuva, būdama nedidelė valstybė, turėtų daugiau dėmesio skirti vidaus politikos problemoms, nusišalinti nuo aktyvios užsienio politikos ir siekti tapti „auksine provincija“ (kaip Estija)“. Tai atspindi istorijos bėgyje susiklosčiusį lietuvių aktyvumą tarptautiniuose santykiuose: A4: „Skiriasi istoriškai susiklostęs Lietuvos, Latvijos, Estijos mentalitetas, dėl ilgamečių valstybingumo tradicijų Lietuva turi daugiau ambicijų užsienio politikoje“; A7: „Estija orientuojasi daugiausia į ekonominius prioritetus, nuošalyje palikdama vertybines užsienio politikos kovas – tam nepritariu, nors žinoma, kartais nuo pernelyg agresyvios Lietuvos užsienio politikos kenčia Lietuvos ekonomika“; D2: „Klausimas toks – ar mes norime „dalyvauti žaidime“, ar tik „pasėdėti prie stalo“? Estija aktyvios užsienio politikos srityje dažnai tik „pasėdėti prie stalo“. Nemanau, kad Lietuvai taip pavyktų. Esame imperinė tauta, kaip ją aprašė istorikas G. Beresnevičius apybraižoje „Imperijos darymas“; D3: „Lietuva niekuomet nebus Estija – tą lemia Lietuvos istoriškai aktyvi užsienio politika ir geopolitinė padėtis, - Lietuva yra tiltas, kryžkelė, todėl jai sudėtinga būti pasyviai ar neutraliai užsienio politikoje“.

Du informantai akcentavo pernelyg aktyvios užsienio politikos (ypač nukreiptos į ES Rytus) galimą žalą valstybės strateginei plėtrai: C2: „Pritarčiau, jei Lietuva pasirinktų mažiau aktyvios užsienio politikos kryptį, pvz., Estijos ar Norvegijos scenarijų. Estija orientuojasi į Skandinavijos valstybes, kurios nesikiša į tarptautinės politikos batalijas. Jei Lietuva ilgalaikėje perspektyvoje įrodytų, kad yra patikima tarptautinės bendruomenės partnerė – tai būtų geriausias scenarijus. Maža valstybė turi gebėti suvokti savo vietą globaliame kontekste – mes negalime būti lyderiai, bet nenaudinga būti ir atsitverus nuo pasaulio, kaip pvz., Albanija. Civilizacine, ekonominės politikos prasme mums pavyzdžiai turėtų būti tokios valstybės kaip Liuksemburgas, Norvegija – plačiai prekiaujančios šalys su pristabdytomis politinėmis ambicijomis“. Panašios nuomonės laikėsi ir C4: „Mes vaizduojamės esą ES Rytų ekspertai, nors neturime tam nei išteklių, nei realių kompetencijų. Reikia ne telktis į vidaus politiką, bet užsienio politiką padaryti realistišką. Tam reikia aiškių prioritetų, o pastarieji turi atsiremti į konkrečių žmonių įsitikimus, vertybes, kompetencijas, lyderystės gebėjimus, valstybės finansinius pajėgumus. Lietuvoje viskas kolkas daroma labiau mechaniškai, iš institucinės inercijos. Neretai riboti valstybės ištekliai iššvaistomi tarptautinėms iniciatyvoms, kurių pridėtinė vertė valstybės nacionaliniams interesams – neiški.“



Apibendrinant pažymėtina, jog globalizacijos procesų formuojama tarptautinės aplinkos dinamika turi labai daug dedamųjų ir persiliejančių sričių, todėl ateityje projektuojant Lietuvos geopolitikos strategines kryptis siūlytina vengti dirbtinių vertybinių-istorinės patirties diktuojamų takoskyrų tarp atskirų regionų, o daryti pragmatiškas konkrečių politikos sričių strategines projekcijas skirtinguose regionuose. Žvelgiant iš tokios pozicijos, Lietuvos VPS geopolitiniai orientyrai atrodytų kur kas aiškiau. Galima preziumuoti, jog pastarojo meto orientaciją į Šiaurės Europos šalis lėmė daugiausia ekonominiai motyvai ir, visų pirma, būtinybė įveikti 2008 m. įsibėgėjusią eurozonos finansų krizę. Šiaurės Europos regionas, kaip ekonomikos modelis, labai artimas Lietuvai – tai gyventojų skaičiumi nedidelės valstybės, turinčios atviras ekonomikas, orientuotas į eksportą, nedisponuojančios gausiais gamtiniais išteklių (išskyrus Norvegiją), jų ekonomikos konkurencingos globaliu mastu (pagal konkurencingumo, globalizacijos, verslo aplinkos ir kitus rodiklius Šiaurės šalys sistemingai užima aukščiausias vietas šalia tokių pažangių, tačiau nuo Lietuvos labiau nutolusių šalių, kaip Singapūras, Pietų Korėja ir kt.). Su Šiaurės Europos šalimis vykdomos iniciatyvos teigiamai veikia Lietuvos strateginę plėtrą konkrečiose politikos srityse – pvz., padeda skaidrinti institucijas – jos perima skandinavišką verslo kultūrą, organizacinės elgsenos modelius ir pan. Pažymėtina, jog ekonominės plėtros kontekste Šiaurės šalys Lietuvai kur kas patrauklesnės, nei kita galima geopolitinės orientacijos alternatyva – Lenkija. Pastaroji (kaip ir Lietuva) vis dar vaduojasi iš sovietinio režimo patirčių, todėl nėra patrauklus pažangos kelrodis Lietuvai, o labiau imponuoja tik kaip didelė ekonominė rinka.

Kitas šio klausimo aspektas sietinas su valstybės tapatybiniais parametrais. Istorijos bėgyje Lenkija visuomet buvo reikalinga Lietuvai, kuomet kildavo grėsmė pastarosios saugumui. Lietuvos ir Lenkijos visuomenių mentalitetus sieja katalikybė. Savo ruožtu, Šiaurės šalys – protestantiškos, tačiau religija jose vaidina antraeilį vaidmenį. Protestantiška darbo etika padėjo Šiaurės šalims pasinaudoti kapitalizmo teikiamomis galimybėmis plėtoti ekonomikos sistemas, kurios davė pradžią pavyzdinėms gerovės valstybėms. Didelė dalis Lietuvos ir Lenkijos piliečių puoselėja vadinamąsias tradicines vertybes (religija, šeima) ir žengia tik pirmuosius žingsnius į vadinamąją postmodernią, deideologizuotą visuomenę. Šiauriečiai save jau apibrėžia kaip postmodernią visuomenę. Istorinės atminties srityje – Lietuvai svarbesnė Lenkija (pvz., sutampa Lietuvos ir Lenkijos tikslai ES lygiu įtvirtinti istorinės atminties tikslus, kad komunizmo nusikaltimai būtų prilyginti nacionalsocialistiniams ir pan.). Taigi visuomenės vertybių požiūriu, kaip jas apibrėžia politikos mokslininkas Inglehart R. (1990), o taip pat istoriškai susiklosčiusio mentaliteto požiūriu, Lietuva yra artimesnė Lenkijai. Tačiau tai nereiškia, jog Lietuva turėtų atsisakyti strategiškai perspektyvių ryšių su Šiaurės šalimis. Kaip minėta, globalizacijos sąlygomis teritorinėms valstybių ir regionų sienoms netenkančios ankstesnės reikšmės, labai svarbu išnaudoti atsirandančias kokybiškas naujas tarpvalstybinio bendradarbiavimo nišas, neapsiribojant tradiciniais istoriškai susiklosčiusiais ryšiais ir bendravimo tradicijomis. Šiuo požiūriu Lietuvai svarbi tiek Lenkija, tiek ir Šiaurės šalys. Svarbia prielaida Lietuvos įsitinkinimui globalioje erdvėje tampa gebėjimas rekonstruoti ir išgryninti užsienio politikos diskursą ir praktiką, apvalant jį nuo ideologizuotų istorinių mitų, papildant užsienio politiką pragmatiškais ilgalaikėmis iniciatyvomis, kurios būtų orientuotos į konkrečius politinius rezultatus ir atlieptų Lietuvos strateginės plėtros imperatyvus globalizacijos sąlygomis.

Analizuojant Lietuvos įsitinklinimo globaliose erdvėse problematiką, greta valstybės geopolitinių orientacijų ir užsienio politikos analizės reikalinga tirti pakitusių galios santykių tinklaveikos visuomenėje sampratą bei refleksiją Lietuvos strateginiame diskurse. Šiame kontekste didžiausią dėmesį tikslinga skirti valstybės tapatybės analizei ir valstybės įvaizdžio(-ių) vertinimams. Tiriama, ar valstybė reflektuoja rekonstruotų tapatumų pagrindu persigrupavusios pilietinės visuomenės poreikius ir lūkesčius? Ar ji geba kurti materialias ir medijines formas, kurios skatintų valstybės ateities viziją atitinkančius procesus, vertybes ir tapatybes lokaliu, valstybiniu, tarptautiniu lygiu? Ar valstybė suvaldo tapatybinius piliečių veiklos ir mąstymo aspektus; skiria didelį dėmesį tapatumų klausimams? Ar parengta/vykdoma valstybės įvaizdžio strategija? Ar ji priimtina valstybės piliečiams ir tarptautiniams subjektams, į kuriuos orientuojama?

Globalios tinklaveikos visuomenės problematiką, valstybės tapatybinių parametrų suvaldymo ir įvaizdžio konstravimo svarbą bei teikiamas kokybiškai naujas galimybes valstybių strateginei plėtrai daugiausia atspindi „Lietuva 2030“ skyrius *sumani visuomenė*. Pabrėžiama, jog tik brandi visuomenė pasitiki savimi ir savo šalies ateitimi globalizacijos sąlygomis. Tai visuomenė, kurios nariai atviri naujoms idėjoms ir pasaulinei konkurencijai (p. 9). Strategijoje reflektuojama būtinybė rekonstruoti dėl globalizacijos procesų aižėjančius ir kintančius valstybinius tapatumus, juos sujungiant po kokybiškai nauju nacionalinio naratyvo skėčiu. Pažymima, jog svarbu iš naujo persvarstyti Lietuvos tautinį tapatumą, suvokti, kas vienija Lietuvos piliečius šiuolaikiniame pasaulyje (p. 12). Pabrėžiama, jog reikia semtis stiprybės iš Lietuvos istorijos ir kartu būti šiuolaikiška, atvira dabarčiai visuomene, t.y. visuomene, kuri būtų pajėgi dalyvauti globaliuose procesuose. Tam būtina tvirtinti kertines nacionalinės valstybės vertybes ir tapatumo atributus, siekiant juos aktualizuoti, pateikti kokybiškai naujai ir patraukliai, atsižvelgiant į šiuolaikines visuomenės poreikius. Strategijoje raginama ugdyti Lietuvos kultūrinę ir politinę savivoką, formuojant autentišką istorijos politiką, skatinant tautinės tapatybės svarstymą viešojoje erdvėje, išryškinant pozityvias istorines patirtis (p. 12).

Strategijoje reflektuojama pilietinės visuomenės telkimo kokybiškai naujomis – persigrupuojančių nacionalinės tapatybės naratyvų – sąlygomis svarba. Pripažįstama, jog globalizacijos logika reikalauja kokybiškai naujų (ne vien tautinėmis kategorijomis pagrįstų) pilietinį valstybės kūną saistančių priemonių ir atributų. Teigiama, jog labai svarbus visuomenės solidarumo stiprinimo veiksnys – kultūrinė ir politinė tapatybė. Išryškinamos menko pilietiškumo keliamos grėsmės valstybės strateginei plėtrai. Kaip viena svarbiausių valstybės strateginių silpnųjų nurodoma menka Lietuvos visuomenės dalis, kuri labai didžiuojasi Lietuvos pilietybe (23 proc. visuomenės, kai tuo tarpu ES vidurkis – 46 proc) (p. 10-12). Šie duomenys rodo poreikį spręsti tapatybės įtvirtinimo visuomenėje klausimus.

Tinklaveikos teikiamų galimybių nepakankamą išnaudojimą valstybės strateginei plėtrai atspindi tai, jog pasaulio lietuviai, gyvenantys užsienio valstybėse, nepakankamai aktyviai dalyvauja Lietuvos viešajame gyvenime. Strategijoje pabrėžiama būtinybė sukurti palankias sąlygas išvykusiems asmenims dalyvauti ne tik politiniame ar socialiniame šalies gyvenime, bet ir ekonominiuose procesuose (p. 10-12). Teigiama, jog globalizacijos amžiuje į išvykusius Lietuvos gyventojus neturėtų būti žiūrima kaip į prarastą tautos dalį, o į atvykusius kaip į svetimus (p. 22). Strategijos vizijoje Lietuva – tai gyvų tradicijų visuomenė. Jos tarpusavio bendrystė paremta „Globalios Lietuvos“ idėja – supratimu, kad

Lietuvos tauta yra integrali ir vientisa, neskirstoma į lietuvius, gyvenančius Lietuvoje, ir lietuvius gyvenančius užsienyje. Pasaulio lietuviai aktyviai dalyvauja valstybės gyvenime ir prisideda prie jos ūkio ir kultūros klestėjimo. „Globali Lietuva“ atvira ir užsienio valstybių piliečiams, savanoriškai prisidedantiems prie gerų žinių apie Lietuvą sklaidos ir jos interesų pasaulyje palaikymo (p. 11).

Strategijoje Lietuvos piliečiai skatinami ir drąsinami remtis nacionalinėmis vertybėmis ir aktyviau dalyvauti valstybės plėtros procesuose nacionaliniu ir tarptautiniu lygiu: „<...> svarbu suvokti, kad esame viena tauta. Visuomenė turi būti solidari ne tik su išvykusiais ar atvykusiais, bet ir tarpusavyje, puoselėdama bendrumo jausmą su skirtingomis visuomenės grupėmis, skirtingomis kartomis, skirtingomis kultūromis (p. 10). Akcentuojamas vertybių ir veikimo būdų, kuriuos diktuoja globalios tinklaveikos visuomenės logika, įtvirtinimo poreikis. Pažymima, jog šiuolaikiniame dinamiškame pasaulyje vienu svarbiausių mažos ir atviros valstybės strateginių išteklių tampa vaizduotė, žmonių potencialo kūrybiškas panaudojimas (p. 10). Strategijos vizijoje teigiama, jog vaizduotė, kūrybiškumas ir kritinis mąstymas vertinami kaip svarbūs šalies ištekliai, ketinama juos ugdyti nuo mažens visą gyvenimą. Numatoma skatinti ir ugdyti lyderystę, visuomenės organizuotumą, gebėjimus dirbti komandoje. Žadama kelti kultūros lygį pačia bendriausia prasme, pažymint, jog kultūra suprantama ne tik kaip muziejų, parodų ar teatrų lankymas, bet ir daug plačiau – kaip visuomenės savivokos ir saviraiškos kultūra, kurianti pridėtinę vertę įvairiose visuomenės gyvenimo srityse (p. 10).

Strategijoje kuriamos prielaidos piliečių įsitinklinimui globaliuose procesuose. Pabrėžiamas poreikis skatinti pramonės ir paslaugų, mokslo tyrimų organizacijų integravimąsi į globalias bei Šiaurės ir Baltijos valstybių regiono verslo, kultūros, mokslo, švietimo sistemas, tampant svarbiais jų dalyviais (p. 16). Viena iš sėkmingo valstybės įsitinklinimo globaliuose procesuose sąlygų – nuolat besimokanti visuomenė. Strategijoje teigiama, jog siekiant valstybės strateginės plėtros globalizacijos epochoje, būtina tam parengti valstybės piliečius, kad jie būtų pajėgūs veikti kokybiškai naujomis konkurencinėmis sąlygomis. Tam reikia bendrojo lavinimo sistemą orientuoti į kūrybiškumo, pilietiškumo ir lyderystės ugdymą; sukurti ir visose švietimo įstaigose įdiegti kūrybingumui, ieškojimams ir tobulėjimui atviras mokymosi programas ir kompetencijos vertinimo ir įsivertinimo sistemą (p. 12). Kaip viena iš dalyvavimo globalios tinklaveikos procesuose prielaidų nurodoma būtinybė sukurti palankią mokslo ir tyrimų aplinką, užtikrinančią Lietuvos patrauklumą aukščiausio lygio mokslininkams ir tyrėjams (p. 12). Strategijos vizija numato, jog Lietuvos aukštasis mokslas gebės konkuruoti pasaulyje – Lietuvos mokslininkų darbai tarptautiniu mastu prisidės prie aktualiausių pasaulinio lygio problemų sprendimo (p. 11).

Strategija atspindi globalios medijų kultūros įtakos nacionalinės valstybės plėtrai nuostatas. Pažymima, jog šiuo metu visuomenės informavimo priemonėse vyrauja negatyvizmas, trūksta analitiškumo. Strategijoje „Lietuva 2030“ pateikiama valstybės vizija numato, jog Lietuvos žiniasklaida atsakingai prisidės prie sėkmingos Lietuvos kūrimo (p. 11). Tam numatoma kurti gyvybingą informacinę viešąją erdvę, skatinant pilietiškai atsakingą žiniasklaidą ir ugdant visuomenės gebėjimus kritiškai vertinti viešojoje erdvėje pateikiamą informaciją (p. 12).

Pažymėtina, jog formaliai „Lietuva 2030“ atliepia besiformuojančios globalios tinklaveikos visuomenės diktuojamas valstybės strateginės plėtros organizavimo tendencijas, tačiau tai labiau vizija, iki šiol neturinti ryškių praktinių implikacijų visuomenės gyvenime.

Realiai Lietuvos visuomenė nėra pilnutinai pasiruošusi dalyvauti globaliuose tinklaveikos procesuose, išlaikant bei puoselėjant tautinį tapatumą bei pilietiškumo vertybes. Kitaip tariant, Lietuvoje itin ryški takoskyra tarp to, kas „tautiška“ ir to, kas „modernu“ bei sietina su vadinamosiomis pažangos vertybėmis. Tautinių, pilietinių vertybių bei kategorijų nesiseka įtalpinti į modernėjantį valstybės institucinį bei visuomenės kūną. Jaunoji valstybės karta linkusi atmesti pasenusias tautines-pilietines kategorijas, o į jų vietą valstybė kol kas nesugeba pasiūlyti patrauklių ir veiksmingų, gebančių telkti visuomenę valstybės tapatybės alternatyvų. Skirtingai nei, tarkime JAV ar Prancūzija, kurios skiria milžiniškas lėšas filmų, produkuojančių *nacionalinius herojus*, kūrimui, Lietuvos visuomenė tarsi neturi savo *herojų*, kelrodžių, sutelkties ašių: ji nesusitelkusi, greičiau atvirkščiai – susipriešinusi – ir tai vienas svarbiausių trukdžių VPS kūrimui ir įgyvendinimui. Valstybės tapatybinių parametrų neapibrėžtis ir komplikuočumas neleidžia statyti fundamentalių valstybės plėtros strategijos pamatų. Kitaip tariant, susiduriame su kompleksine problema: „nežinome, kas esame, todėl nežinome, kur eiti“.

Minėtą prielaidą patvirtina kokybinio tyrimo rezultatai. Vienas iš informantų tokią situaciją palygino su autobusų stotelės metafora: „Lietuva – tai autobusų stotelė, kurioje daugybė žmonių laukia skirtingų autobusų, t.y. važinėja skirtingomis kryptimis“ (A2). VPS konstravimo ir įgyvendinimo galimybes menkina per mažas valstybės dėmesys tapatybės konstravimui ir tvirtinimui. Atsakydami į klausimus: „Su kuo jums asocijuojasi Lietuvos valstybės identitetas/tapatybė? Ar manote, kad Lietuvos tapatybė/identitetas yra susiformavęs? Ar valstybė skiria pakankamą dėmesį savo tapatybės klausimams? Ar ji turėtų tai daryti?“ – absoliučiai visi informantai teigė, jog valstybės tapatybė/identitetas nesusiformavęs, pilnutinai neišgrynintas. A4, C2, C3 akcentavo šiuo metu Lietuvoje vykstantį tapatybinių virsmų ir globalizacijos sąlygomis perspektyvių šiuolaikiškų valstybinės tapatybės atributų poreikį: A4: „Po truputį bandomė išlipti iš etnokonfesinių klumpių, kurios mums padėjo išgyventi XX a., atkurti valstybingumą. Vadinamosios J. Basanavičiaus laikų tapatybės nebeužtenka, siekiant sutelkti tautą globalizacijos sąlygomis ir motyvuoti ją siekti strateginės plėtros. LDK tradicijoje reikėtų ieškoti naujų tapatybinių šaltinių: LDK statutai, gebėjimas kompromiso kultūros pagrindu bendrauti su kitomis šalimis ir kultūromis, pakantumas, tolerancija „kitokiems“ – tai vertybės, kurios perspektyvios ir šiuolaikinėje visuomenėje“; C1: „Svarbiausia – intelektinis kūrybingumo potencialas – jis dar tik bręsta. Itin neigiamas reiškinys, stabdantis valstybės modernizaciją – istoriškai susiformavusi ir iki šiol nerekonstruota baudžiauninkiško mąstymo struktūra“; C3: „Rengiant „Lietuva 2030“, bene svarbiausias dalykas, kuris paaiškėjo Strategijos rengėjams, yra tai, kad lietuviai yra istoriškai „blogai užprogramuoti“ – labai prastai save vertina, tą būtina keisti“; C2: „Vyksta tam tikras tapatybinis virsmas. Jaunoji karta jau turi suvokimą, kad reikia siekti savarankiškai susigaudyti daugialypiuose procesuose, niekas nieko nebenurodinėja civilizacine, kultūrine prasme“.

Kokybinio tyrimo rezultatai parodė, kad informantai įžvelgia daugybę kompleksinių Lietuvos visuomenės savivokos problemų, kurias didele dalimi lemia valstybės nesugebėjimas telkti visuomenę po pakitusią pasaulio situaciją ir tuo pat metu tam tikras tautines kanotacijas atspindinčiais vertybiniais ir tapatybiniais skėčiais. Tuo pat metu pažymėtina, jog apklausti Lietuvos visuomenės lyderiai reflektuoja globalios tinklaveikos visuomenės principus. Jie nėra įsikibę XIX a. tarpukario Lietuvos tautinių tapatybinių kategorijų, o greičiau atvirkščiai – yra linkę lanksčiai ir inovatyviai žvelgti į valstybės bei visuomenės santalkos problematiką globalizacijos epochoje. Į klausimą „Kaip manote, ar valstybės

identitetas/tapatybė yra pastovi/nekintanti charakteristika?“ absoliuti dauguma informantų atsakė, jog tai kintanti/konstruojama kategorija, pažymėdami, jog vienas svarbiausių valstybės uždavinių ir yra konstruoti valstybės tapatybinį veidą globalizacijos sąlygomis bei tokiu būdu telkti pilietinę visuomenę siekti strateginių šalies interesų. Šiame kontekste C3 akcentavo, jog „<...> *Bet koks kolektyvas turi istorinę kolektyvinę savimone, kuri yra konstruojama. Klausimas – kas ir kaip ją konstruoja, perkonstruoja, ar kas nors imasi kryptingai tą daryti? Keista, kodėl mes taip neigiamai save vertiname. Netgi kyła minčių, jog tas suvokimas apie mus yra ne pačių lietuvių sukonstruotas, o tarsi primestas – iš Rusijos, Lenkijos, per istorijos interpretacijas, mitus, kuriuos noriai eskaluoja žiniasklaida. Lietuvos istorijoje yra labai gražių epizodų, kuriuos galima būtų panaudoti tapatybės tvirtinimui, perkonstruojant tapatybę daug pozityviau*“. Analogiškos pozicijos laikėsi D1 (Olandijos pilietis): „*Lietuviai labai savimi nepasitiki, linkę save peikti, jums reikia daugiau pasitikėjimo savimi, pozityvumo – pasakoti apie tai, kas gerai, o ne nuolat ieškoti klaidų*“.

Politikos moksle dažnai vartojama klišė, esą valstybė yra tokia, kokia yra jos visuomenė. Šiame kontekste keltinas klausimas, ką gali nuveikti valstybė, konstruodama visuomenės tapatybę, pati būdama pastarosios refleksija? Klasikinis politikos mokslų specialisto R. Putnam pavyzdys apie Šiaurės ir Pietų Italijos skirtumus nuteikia gana pesimistiškai: vadinamoji „kelio priklausomybė“ (angl. „*path dependence*“) gali būti užprogramuota šimtmečiams. Kita vertus, yra optimistinių valstybės tapatumo tvirtinimo teorijų. Viena jų preziuruoja, jog žmonės elgiasi su kitais taip, kaip numano, kad bus elgiamasi su jais. Taigi būtent šį numanymą ir galima perkonstruoti. Demokratinėje valstybėje to turi imtis visuomenės elitas – charizmatiški žmonės, kurie turi idėjų bei įtaką visuomenei. Pasak vieno iš informantų C3, <...> *Sąjūdžio laikais buvo lyderiai, kurie turėjo įkvėpimo, gebėdavo perduoti žmonėms savo pilietinę energiją. „Lietuva 2030“ ir siekė atlikti tam tikrą pastūmėjimą – šiek tiek pavyko, bet aktyvesnės lyderystės perkonstruojant lietuviškąjį identitetą bei tvirtinant pilietiskumą tarsi nėra kam imtis*.“

Valstybės tapatybių parametrų neapibrėžtumas ir pilietinių vertybių nuosmukis kelia sunkumų formuojant ir įgyvendinant Lietuvos įvaizdžio politiką bei strategiją ir natūraliai riboja valstybės įsitinklinimo globaliose erdvėse galimybes. Valstybės įvaizdis (*prekės ženklas, marketingo koncepcija*, angl. *nation branding*) ir jo efektyvi komunikacija tiek šalies viduje, tiek užsienyje – svarbi valstybės įsitinklinimo globaliuose procesuose dalis. Reikėtų atkreipti dėmesį, kad Lietuva turi savo įvaizdžio strategiją, tačiau ji šiuo metu nėra įgyvendinama. 2008 m. Lietuvos įvaizdžio formavimo komisija patvirtino Lietuvos pristatymo pasaulyje strateginio marketingo koncepciją „Lietuva – drąši šalis“, tačiau dėl ekonominių sunkumų priimtas sprendimas strategijos įgyvendinimą atidėti. „Lietuva 2030“ įgyvendinimą prižiūrinti Valstybės pažangos taryba yra pasiūliusi Vyrtaisybei į svarbiausių 2014 m. pažangos darbų sąrašą įtraukti ir koordinacinio Lietuvos pristatymo pasaulyje mechanizmo sukūrimą. Šiuo metu iš viešųjų ryšių specialistų, verslo, žiniasklaidos, kultūros atstovų, tarnautojų, dirbančių turizmo ir investicijų pritraukimo srityse, sudaryta neformali darbo grupė prie Valstybės pažangos tarybos. Ji, išanalizavusi, kaip Lietuvą pasauliui pristato skirtingos institucijos, žada pateikti rekomendacijas, kaip koordinuoti šią komunikaciją.

Kokybinio tyrimo metu į klausimą „Ar teko ką nors girdėti apie Lietuvos įvaizdžio strategiją? Jei taip, kokius išskirtumėte Lietuvos įvaizdžio strategijos svarbiausius akcentus/tikslus?“ visi informantai atsakė, kad apie tokią strategiją teko girdėti, tačiau apie ją atsi-

liepė daugiausia neigiamai. Dauguma respondentų neigiamai vertino Lietuvos įvaizdžio strategijos, kurios šūkis – „Lietuva – drąsi šalis“ – galimybes atskleisti tikrąją valstybės esmę ir specifiką. Į klausimą „Ar valstybės institucijų kuriamas Lietuvos įvaizdis „pagauna“ ir atspindi valstybės esmę ir specifiką? absoliuti informantų dauguma atsakė neigiamai: C5: „Dabartinis įvaizdis, kurį apibūdina šūkis „Lietuva – drąsi šalis“, yra juokingas, tai yra ypatinga drąsa parodyti, kokie mes esame vidutiniškai“; A4: „Šūkis prasilenkia su realybe, todėl neturi prasmės“; D2: „Kas yra drąsi šalis? Ar mes ruošiamės kariauti?“ ir t. t.

Paklausti, ką reiktų akcentuoti, išryškinti, pristatant Lietuvą svetur, dauguma informantų akcentavo realaus, tikroviško, o ne dirbtinai pagražinto Lietuvos įvaizdžio poreikį bei būtinybę akcentuoti ne tautines istorines valstybės kategorijas, o pažangios XXI a. valstybės potencialą atspindinčius atributus, tokius kaip pažangi IT infrastruktūra, gera verslo aplinka, kokybiškos paslaugos, ekologinis turizmas, išsimokslinę žmonės ir pan.: A2: „Reikia akcentuoti realius darbus. Pvz., sukurti investicijoms palankią aplinką ir pasakyti, kad ji puiki, nes lietuviška. Įvaizdžio strategija naudinga, jei turi realų pagrindą, t.y. turi matytis pažanga, įdirbis, realūs darbai. Pvz., Estija artėja prie Suomijos pagal moksleivių išsilavinimo lygį, kitus parametrus, taigi ji turi realaus pagrindo teigti – „mes tai darome gerai, nes mes tai darome estiškai“; A3 (Švedijos pilietis): „Tai, ką turi Lietuva, ir ko neturi Švedija – unikali geopolitinė situacija. Lietuva yra geografinėse, politinėse, kultūrinėse kryžkelėse ir gali save pozicionuoti kaip Europos centrą/tiltą. Švedija yra Europos pakraštyje, tačiau net ir tokią (tarsi ne itin patrauklią poziciją) geba išnaudoti valstybės marketingo koncepcijoje – vienas iš įvaizdžio šūkių: Švedija – Europos viršūnėje“ (angl. „Sweden – top of Europe“); A9 (Jungtinės Karalystės pilietis): „Lietuva išgyvena dramatiško tempo modernizaciją – sunku apibrėžti žaibišku greičiu judančio taikinio įvaizdį, bet galbūt tai ir galėtų būti viena iš įvaizdžio marketingo krypčių“. Dalis informantų akcentavo poreikį kurti ne vientisą valstybės įvaizdžio strategiją, o organizuoti komunikaciją aplink atskirus tikslus ir sektorius, nes jiems įgyvendinti reikalingos skirtingos priemonės ir auditorijos: D3: „Prasmingiau kalbėti apie tam tikras atskiras sritis: turizmo srityje – puiki gamta, neintensyvus gyvenimo ritmas, ekologiški maisto produktai; siekiant pritraukti investicijų – puiki verslo aplinka, pigi darbo jėga ir t. t.“; C4: „Jei siekiame, kad Lietuvos pilietis taptų Nobelio literatūros premijos laureatu, tuomet mūsų komunikacija turėtų būti tokia: „Lietuva – daug skaitanti šalis“; jei siekiame pritraukti investicijų – tuomet turėtume komunikuoti apie palankią investicinę aplinką ir pan.“; D2: „Reikia žinoti, ko siekiame reklamuodami šalį. Pvz., Ispanijos šūkis – „Man reikia ispaniško kurorto“ (angl. „I need Spain“), konkrečiai orientuotas į turizmo skatinimą. Lietuvos, kaip mažos valstybės, problema ta, kad ji nežinoma – gal į tai ir reikia investuoti? Bet prieš tai turi būti turinys, kurį norima supakuoti į „saldainį su užrašu „Lietuva“.

Nepaisant to, jog dauguma informantų kritikavo dirbtines-reklamines valstybės įvaizdžio kūrimo akcijas bei Lietuvos įvaizdžio strategijos šūkį „Lietuva – drąsi šalis“, jie vienin-gai akcentavo, jog valstybės įvaizdis yra svarbu ir globalizacijos sąlygomis reikia daugiau investuoti į valstybės įvaizdžio strategiją: D3: „Kadangi Lietuvos valstybingumo tradicijos dar neilgalaiškės, įvaizdžio strategijos Lietuvai reikia ne tiek dėl prisistatymo užsienio šalims, kiek sau patiems – kad patys kryptume, perkurtume savo tapatybę šalies viduje, atliepdami savo kompleksus, visuomenėje kylančius naujus iššūkius“; A1: „Jei Lietuva neinvestuos į įvaizdį – atsiliks šioje nišoje. Tokia yra globali tendencija – viešieji ryšiai vis svarbesni, ar tai būtų vidaus politikos procesai, ar globali valstybės įvaizdžio komunikacija. Jei tavęs nėra globaliose TV ar interneto erdvėse – tavęs nėra visai“; A3 (Švedijos pilietis): „Mažoms valsty-



bėms įvaizdžio kūrimas – svarbus kaip niekada. Švedija komunikuoja savo valstybės prekinį ženklą per šiuos atributus: labai moderni, mąstanti toliaregiškai, tolerantiška, švari/“žalia“; kovojanti už žmogaus ir piliečių teises. Šias vertybes Švedija siekia įtvirtinti JTO darbotvarkėje (skatinti daugiašališkumą, priimant globalius sprendimus, plėtrą); A4: „Įvaizdis – labai svarbu, globalizacija verčia valstybes labiau konkuruoti, nes supanašėjo verslo ir kitų veiklų sąlygos globaliu mastu“; C1: „Įvaizdis svarbesnis nei anksčiau. Nematerialūs ištekliai įgyja vis didesnę reikšmę – šiame kontekste įvaizdis yra vienas iš valstybės strateginių išteklių“; C2: „Verta šiek tiek paryškinti tai, ką iš tiesų turime gero. Nepritariu dirbtinio įvaizdžio kūrimui, kuomet metamos didelės lėšos į tuščią reklamą. Žmonės dabar mobilūs, norintys pamatyti realų vaizdą, gali pasinaudoti „Google Earth“ programa“; C3: „Įvaizdžio strategija labai padėtų visuomenės vidinei konsolidacijai – mes nemokame parodyti ir patys pamatyti savo patraukliųjų pusių. Lietuviai net diskurso lauke neturi pasididžiavimo savo valstybe atributų – jų galima tikrai nesunkiai „prigaminti“ ir paskleisti“.

Apibendrinant pažymėtina, jog tapatybės ir įvaizdžio formavimo politika Lietuvoje – problemiška. Kokybinio tyrimo metu informantai gana kritiškai vertino ir šalies užsienio politiką bei geopolitinės orientacijos projekcijas. Stokojama bendrų atspirties taškų – nesugebama artikuliuoti, šiuolaikiškai suprojektuoti nacionalinių kategorijų, kurias būtų galima pateikti visuomenei kaip tapatinimosi su savo valstybe bei pilietiškumo šaltinį-orientyrą. Globalios tinklaveikos visuomenės sąlygomis keltinas klausimas dėl minėtų valstybės atributų poreikio ir svarbos: jei nėra kryptingai konstruojami valstybės tapatybiniai parametrai bei neužtikrinama jų sklaida tiek tarptautiniu mastu, tiek šalies viduje, galbūt nėra jų poreikio? Kitaip tariant, galbūt nacionalinio naratyvo ir pilietiškumo kategorijos nėra aktualios ir svarbios šiuolaikinei Lietuvos visuomenei? Vis dėlto kokybinio tyrimo rezultatai tokią prielaidą paneigia. Į klausimą, „Ar šiais laikais svarbu pilietiškumas? Ar laikote save ne tik lietuvius, bet ir šiek tiek pasaulio piliečiu?“ absoliuti dauguma informantų atsakė, kad pilietiškumo kategorija svarbi visais istoriniais laikotarpiais, jos „neišplauna“ globalizacijos procesai, o kosmopolitizmo reiškinių informantai linkę vertinti tik kaip teorinę sąvoką. Kokybinio tyrimo rezultatai atspindi aktyvesnio valstybės vaidmens, konstruojant piliečių tapatybinius parametrus ir telkiant piliečius valstybės interesų įgyvendinimui, trūkumą bei poreikį: A4: „Kosmopolitiškumas – dirbtinė sąvoka, aktuali nebent labai mažai daliai žmonių, kuriems išties svarbu save kitoniškai realizuoti“; B3: „Pilietiškumas – viena svarbiausių valstybės plėtros sąlygų. Pilietinės visuomenės branda – tai valstybės branda“; C2: „Pilietiškumas – labai svarbu. Kas lemia valstybės strateginę plėtrą ilgalaikėje perspektyvoje? Valstybės piliečiai. Tarptautinės organizacijos tegali suteikti nacionalinei plėtrai institucinę platformą, primesti tam tikras imperatyvias politikas, tačiau valstybę kuria jos piliečiai“.

### **7.3. Valstybės plėtros strategijos struktūrinė subordinacija. Darni plėtra ir geras valdymas**

#### **7.3.1. Struktūrinė subordinacija**

Viena svarbiausių valstybės strateginės plėtros prielaidų – VPS struktūrinė subordinacija. Ją tiriant, analizuojamos tokios sritys kaip VPS potencialas integruoti valstybės strateginės plėtros diskursą, VPS žinomumas valstybės viešajame strateginiame diskurse



(t.y. ar strategija „egzistuoja“, ar ją žino Lietuvos visuomenė ar bent jos lyderiai?), sutelktis ir politinė valia siekti prioritetų įgyvendinimo; VPS įgyvendinimo monitoringo mechanizmų funkcionalumas ir kt. Keliami tokie probleminiai klausimai: ar valstybės strateginio valdymo sistema nukreipta į VPS įgyvendinimą? Ar strateginė plėtra organizuojama *holistiniu principu*, integruojant skirtingų visuomenės veiklos sričių plėtros aspektus, ieškant jų sinergijų (ar *tradicioniu sisteminiu principu* – skaidant plėtros politikas sektoriniu principu) ir kt.?

Strategija „Lietuva 2030“ pretenduoja į VPS statusą. Teigiama, jog tai svarbiausias valstybės strateginis dokumentas, turintis kurti prielaidas visų valstybės strateginio valdymo sistemų struktūrinei subordinacijai: „<...> Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ – tai pagrindinis planavimo dokumentas, kuriuo turi būti vadovaujamos priimančios strateginius sprendimus ir rengiant valstybės planus ar programas“ (p. 4). Dokumente teigiama, kad Lietuvai reikia ateičiai skirtos aiškios sėkmės trajektorijos (p. 6). Kadangi Lietuva negali išvengti tiesioginės pokyčių įtakos, būtina strategija, kuri stiprintų pamatinius visuomenės gebėjimus, užtikrinančius darnią valstybės raidą, padedančius reaguoti į pasaulinius ekonomikos ir aplinkos pokyčius ir pasaulinės konkurencijos spaudimą, kurti aukštą visuomenės gyvenimo kokybę (p. 5).

Strategijoje siekta atspindėti pažangiausias strateginio valdymo modelius, grindžiamus *holistine* visuomenės valdymo ir plėtros vizija. Teigiama, jog „Lietuva 2030“ nustato šalies raidos kryptis, suprantamas ir priimtinas Lietuvos žmonėms, jų bendruomenėms, nevyriausybinėms ir verslo organizacijoms, valdžios institucijoms. Strategija nekelia tikslų ir uždavinių atskiriems šalies ūkio sektoriams, tačiau pabrėžia esminių pokyčių poreikį, o pastarųjų dalyvis turėtų būti kiekvienas Lietuvos gyventojas (p. 4).

„Lietuva 2030“ grindžiama stipriu emociniu ir vertybiniu užtaisu, ja siekiama sužadinti piliečių nacionalinės vienybės jausmus, akcentuojama bendrų vertybių bei jų puoselėjimo svarba valstybės strateginei plėtrai. Preziumuojama, jog Lietuvos piliečių kultūros, mąstymo, elgsenos pokyčiai ir visuomenės vertybės lems sėkmingą šalies raidą ir padės pasirengti drąsiai priimti globalios konkurencijos iššūkius. Todėl šia strategija siekiama paskatinti esminius visuomenės pokyčius ir sudaryti sąlygas formuoti kūrybingai, atsakingai ir atvirai asmenybei (p. 6). Strategijos tekstas pateiktas pirmuoju daugiskaitos asmeniu – „mes.“ Tai atspindi siekį vienyti, įtraukti, telkti Lietuvos piliečius valstybės bendros strateginės vizijos įgyvendinimui. Išsakoma viltis, kad Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ taps visuomenės susitarimu, jos sąmoninga valios ir apsisprendimo raiška, kviečiančia įtvirtinti vertybes ir kartu kurti modernią, veržlią, atvirą pasauliui, savo nacionalinį tapatumą puoselėjančią stiprią valstybę. (p. 2). Pabrėžiama, jog „<...> kalbėdami apie dvidešimties metų perspektyvą ir siekdami sutarimo bendram tikslui pasiekti, pirmiausia turime aptarti mus vienijančias vertybes ir idealus“ (p. 2). Strategija reflektuoja individo galios globalizacijos sąlygomis didėjimo tendenciją (angl. *empowerment of individual*). Joje pabrėžiama, jog Lietuvai reikia piliečių – kūrybingų asmenybių, nebijančių suklysti ir pripažinti savo klaidų. Pažymima, jog itin svarbu, kad Lietuvos piliečiai tikėtų, jog jie gali sukurti Lietuvos sėkmę. Toks tikėjimas – svarbiausia visapusės pažangos paskata (p. 6). Strategija skatina piliečius susitelkti ir prisiimti didesnę atsakomybę už valstybės kūrimą (p. 4).

Apibendrinant „Lietuva 2030“ nuostatas šalies strateginio diskurso struktūrinės subordinacijos kontekste, galima teigti, jog formaliai „Lietuva 2030“ atitinka šiuolaikinėms

VPS keliamus reikalavimus, kompleksškai ir *holistiškai* struktūruoja valstybės strateginės plėtros diskursą ir kuria prielaidas šalies strateginei plėtrai. Joje kalbama apie VPS svarbą valstybės raidai, piliečių bendrų vertybių poreikį, būtinybę į strateginio valdymo procesus įtraukti didelę dalį visuomenės ir kitus holistinio strateginio valdymo principus.

Kokybinio tyrimo rezultatai parodė, kad Lietuvos VPS yra pakankamai gerai žinoma visuomenės lyderių tarpe. Į klausimą „*Kuris Lietuvos strateginis dokumentas/programa ir pan., Jūsų nuomone, galėtų būti vertinamas kaip svarbiausias Lietuvos valstybės plėtros planavimo dokumentas?*“ 14 informantų atsakė, jog tai Strategija „Lietuva 2030“. Vertindami strategiją „Lietuva 2030“, informantai pateikė nevienareikšmius atsakymus. Vieni – Strategiją gyrė, kiti – šiek tiek peikė. Vis dėlto visų informantų atsakymų į minėtą klausimą ašis – strategijų (ne)įgyvendinimo problematika. Absoliuti dauguma informantų pažymėjo netikintys Strategijos „Lietuva 2030“ įgyvendinimo sėkme. Tai atspindi valstybės plėtros strategijos struktūrinės subordinacijos trūkumus: A2: „*Turiu abejonių, ar „Lietuva 2030“ bus kitokia, nei ankstesnės strategijos, savo svarba valstybės gyvenime. Pagrindinė „Lietuva 2030“ idėja – susieti nacionalinio proveržio perspektyvą su ES finansine perspektyva. Sėkmė priklausys nuo to, kaip strategijos abstrakcijos laipteliais leidžiantis iki priemonių lygmens pavyks išlaikyti finansavimą ten, kur numato „Lietuva 2030“; A4: „Didžiausia problema – politinės valios trūkumas įgyvendinti strategijas“; B1: „Labiausiai neramina strategijos tęstinumo, keičiantis šalies vyriausybėms, klausimas“.*

Nors daugelis informantų esakalavo „Lietuva 2030“ (ne)vykdymo problematiką, jie pateikė gana palankius Strategijos turinio vertinimus. Valstybės prioritetų, įtvirtintų „Lietuva 2030“, pasirinkimas reikšmingai daliai informantų atrodo logiškas ir racionalus. Į klausimą „*Ar valstybės prioritetai Jums atrodo teisingai pasirinkti, toliaregiški?*“ 10 informantų atsakė teigiamai. Tik vieno informanto (prisidėjusio prie strategijos „Lietuva 2030“ rengimo) įsitikinimu, prioritetai turi vidinių prieštaravimų: A2: „*Lietuva 2030“ įvardytos svarbiausios Lietuvos pažangos sritys – valdžia, visuomenė ir ekonomika – tai kolektyvinės prigimties reiškiniai. Strategijoje minėtos sritys integruojamos tarpusavyje, ir kaip jas siejanti svarbiausia jungtis nurodomas „žmogus“. Čia glūdi prieštaravimas. Jei pažanga orientuojama į žmogų, tuomet orientuojamasi į individualistinį požiūrį. Svarbiausia Strategijos mintis, kuri taip ir lieka tarp eilučių – individualizmas. Tačiau visa strategijos filosofija – ypač – valdžios samprata – turi didelį egalitarizmo užtaisą. Ir šioje vietoje dingsta aiški kryptis. Neaišku, ar siekiame individualizmo, ar orientuojamės į lygiavą. Skandinavijos valstybių, į kurias tarsi orientuojamasi „Lietuva 2030“, strateginiame diskurse – kur kas stipriau išreikštas individualizmas“; C3 (prisidėjęs prie „Lietuva 2030“ rengimo“) pažymėjo, jog: „*Lietuvos lygmeniu „Lietuva 2030“ inovatyvi, o pasaulio akimis – ji jau senstelėjusi. Atmetu kritiką esą Strategijai trūksta konkretumo. Šio dokumento paskirtis – pateikti viziją, vengiant konkrečių priemonių detalizavimo, nes tai prieštarautų demokratinės valstybės principams. Kiekviena vyriausybė turi siūlyti savo idėjas, kaip siekti valstybės plėtros. Politinių idėjų kova – demokratinio politinio proceso dalis. Tačiau čia užprogramuota tam tikra VPS dilema: dokumentas turi būti deideologizuotas, priimtinas visoms politinėms jėgoms, kad būtų patvirtintas LR Seime. Tai riboja inovatyvių, drąsių idėjų patekimo į VPS galimybes.“**

Prielaidą dėl VPS struktūrinės subordinacijos problemų ir to pasekoje kylančių sunkumų įgyvendinti valstybės prioritetus patvirtina ir informantų vertinimai apie strategijų vykdymo monitoringo ir kontrolės sistemų kokybę. Į klausimą „*Kaip vertinate valstybės strateginių tikslų įgyvendinimo monitoringo ir įgyvendinimo kontrolės mechanizmus? Kaip valstybei sekasi įgyvendinti užsibrėžtus tikslus?*“ absoliuti dauguma informantų atsakė,

jog valstybė nesugeba užtikrinti strateginių procesų tęstinumo – ir tai viena didžiausių valstybės strateginio valdymo sistemos problemų: A2: „*Monitoringo mechanizmai kompiuterizuoti ir įdiegti. Strategijos kokybiškos, tačiau nevykdomos. Monitoringo instrumentai nesprendžia žmonių kompetencijos ir pilietiškumo problemos. Strateginis valdymas – papildoma priemonė, o ne panacėja, galinti užtikrinti strateginės plėtros procesus. Strategijas rengia ir įgyvendina žmonės – Lietuvos Respublikos piliečiai. Nuo čia ir reikėtų pradėti analizę – ar tie žmonės nori nuveikti kažką kartu? Ar juos sieja pasitikėjimas (ar užtekčiai socialinio kapitalo)? Ar dokumentą, kurį jie rengia ir įgyvendina – priima kaip „savą“? Jaučia atsakomybę už jo įgyvendinimą?“; B2: „*Monitoringo mechanizmai nepadės, jei politinės jėgos nesutaria, ką, kaip ir kada daryti*“; C3 (dalyvavęs rengiant „Lietuva 2030“): „*Lietuva 2030“ pateikti strategijos vertinimo rodikliai, „dešimtukai“ skirti labiau savimotyvacijai, apibrėžti ambicijos lygį, o realiai nebuvo lėšų ir laiko atlikti vertinimo rodiklių analizę ir prognostinius skaičiavimus. Strategijos įgyvendinimas priklauso nuo žmonių, lyderių, jų kompetencijos. Jei biurokratas nesuinteresuotas – jis strategiją deda į stalčių. Tikėtina, kad net vykdant formaliai surašytas priemones, „Lietuva 2030“ gali „išsvirti“ į kažką neatpažįtamo“; C4: „*Formaliai monitoringo ir kontrolės mechanizmai neblogi. O realiai – nelabai veikia. Galime perkelti į Lietuvą Šveicarijos įstatymus, tačiau tai nereiškia, kad gyvensime kaip šveicarai. Tai žmogiškojo veiksnio – politinės kultūros, kompetencijos klausimas*“; D2: „*Yra įdiegta sistema, kurią labai lengva apgauti. Formali sistema negali disciplinuoti, jei nėra turinio – realių prioritetų ir pan. (į lenteles galima „pritempti“ bet ką)*“.**

Nors informantai neigiamai vertino VPS įgyvendinimo kontrolės ir monitoringo mechanizmus ir pažėrė kritikos dėl strateginio valdymo sistemos nefunktionalumo, vis dėlto jie pripažino, kad Lietuvos strateginio valdymo modelis vis labiau atitinka vakarietiškus valdymo standartus, todėl negali būti lyginamas su sovietmečio laikotarpiu taikyta vadinamąja penkmečių planavimo sistema. Į klausimą „*Ar, Jūsų manymu, dabartinė Lietuvos strateginio planavimo sistema tam tikra prasme yra panaši į sovietmečio laikotarpiu taikytą vadinamąją „penkmečių planavimo“ sistemą?*“ dauguma respondentų atsakė neigiamai. Tik labai nedidelė respondentų dalis išvelgė tam tikrų sovietinio strateginio valdymo sistemos rudimentų ir paralelių su dabartine šalies strateginio valdymo specifika: A2: „*Sovietmečio penkmečių sistema turėjo aiškią struktūrą: lygiagreči hierarchinė sistema ir egalitarinė vykdomoji sistema, kuri buvo valdoma planais. Kuo labiau fragmentuota sistema, tuo ji sunkiau valdoma. Planai padėjo išlaikyti ir įtvirtinti valdymo sistemos fragmentaciją. Lietuvoje išlikusi fragmentuota strateginio planavimo samprata. Sovietmečiu strateginio planavimo efektyvumo užtikrinimui buvo naudojama prievarta, reikėdavo žūtbūt įvykdyti planą. Šiandien gyvename demokratinėje šalyje. Niekas nėra praradęs posto dėl to, kad neįvykdė tam tikro plano. Bet savo esme planavimas – tai ne kas kita kaip fragmentuotos sistemos valdymas*“; B1: „*Dabartinė strateginio valdymo problematika turi būti analizuojama mūsų valstybės istorinės patirties kontekste. Vis dar ryškus sovietinis paveldas. Daug valstybės tarnautojų ir politikų tebesivadovauja sovietinėmis taisyklėmis: a) reikia atimti pinigus iš turtingųjų; b) „tik aš vienas žinau, kaip teisingai šiuos pinigus padalinti ir paskirstyti“*“; C3: „*Sovietinis paveldas jaučiasi dalies valstybės tarnybos darbuotojų nekompetencijos kontekste*“.

Strateginių procesų struktūrinės subordinacijos trūkumą, kaip vieną svarbiausių Lietuvos VPS problemų, atskleidė informantų atsakymai į klausimą „*Kokias išskirtumėte*

svarbiausias Lietuvos strateginio valdymo sistemos problemas? Didelė dalis informantų svarbiausia Lietuvos VPS problema įvardijo politinės valios trūkumą įgyvendinti užsibrėžtus prioritetus. A1 akcentavo, jog „strategijos „kabo ore“, jos nevykdomos“. A2 pabrėžė sudėtingos Lietuvos istorinės patirties sąlygotą valstybės elito bei administracinių sistemų nebrandumą, pažymėdamas, jog „skirtingos visuomenės leidžia pasireikšti skirtingiems elito požiūriams: pvz., Estijoje – pragmatiškiems, Lietuvoje – nepragmatiškiems. Lietuva turi sistemą, kuri tarsi išaukština neracionalumą, o visuomenės identitetui būdinga stipri egalitarizmo nuostata – tai apsunkina hierarchinės pagal kompetencijas formuojamos elito sistemos raidą. Panašaus požiūrio laikėsi ir B3, pažymėdamas, jog „<...> didžiausia strateginio valdymo problema yra tai, jog Lietuvoje istoriškai nesusiformavo monolitinė nacija, kuri generuotų ir struktūruotų valstybinį interesą ilgalaikėje perspektyvoje. Valstybės elitui stinga strateginio mąstymo.“ A9 (Jungtinės Karalystės pilietis) ir D3 taip pat akcentavo VPS struktūrinės subordinacijos trūkumą: A9: „Didžiojoje Britanijoje, pasikeitus politinėms jėgoms vyriausybėje, mažai tikėtina, kad dramatiškai kistų valstybės strateginiai prioritetai. Deja, Lietuvoje šioje vietoje matau daug blaškymosi. Jungtinės Karalystės strateginė politika kinta dėl globalių ekonomikos pokyčių, geopolitinių poslinkių pasaulyje, bet mažiausiai – dėl vyriausybių kaitos“; D3: „Planavimo procedūros daugelyje demokratiškų valstybių yra gana pažangios, bet vienos valstybės sugeba įgyvendinti tikslus, kitos ne. Tą lemia politinė valia, nes vien procedūrų nepakanka, jos neužtikrina strateginio valdymo proceso sėkmės. Tam būtinas tam tikras politinės kultūros ir politinio konsensuso lygis, kurio Lietuvai niekaip nepavyksta pasiekti“.

Vardindami svarbiausias Lietuvos strateginio valdymo problemas informantai taip pat nurodė strateginio valdymo sistemos formalumą, nepragmatišką politinio elito mentalitetą, kuris orientuotas į diskusiją, o ne rezultatus, valstybės tarnautojų nekompetenciją ir kt. A6 pažymėjo, jog „pažangios strateginio planavimo technikos nekuria prielaidų geram valdymui ir prioritetų įgyvendinimui“. Panašios nuomonės buvo ir C2 bei C3. Pasak C3, „Lietuvos visuomenė susipriešinus – tai neleidžia susitelkti, sugeneruoti politinės valios tikslų įgyvendinimui“. A4 pabrėžė, jog „pragmatiškiau mąstančiose valstybėse, pvz., kuriose vyrauja protestantizmo etika, strateginiai klausimai sprendžiami einant iš taško A į tašką B, o ne kuriant eilinę komisiją diskusijoms“. C4 akcentavo valstybės tarnautojų ir politikų nekompetencijos problemą: „Net jei parašyti ar iš tarptautinių organizacijų nuleisti puikūs dokumentai ar iniciatyvos, jie Lietuvoje nieko verti, jei tam tikrų partijų nariai ar kiti valstybės institucijų atstovai mąsto senosiomis kategorijomis. Primesdami valstybei pažangius dokumentus neaplenksime laiko, kuris turi būti skirtas nekompetentingų žmonių tapimui profesionalais“.

Reziumuojant galima teigti, jog VPS struktūrinės subordinacijos stoka – esminė Lietuvos strateginio valdymo sistemos problema. Jos simptomus atspindi ir pagal kitus VPS kokybinius vertinimo kriterijus (darnios plėtos, konkurencingumo modelių, gero valdymo) vykdyto tyrimo rezultatai.

### 7.3.2. Strategiškaip pajėgi valdžia ir dalyvaujanti visuomenė

Gero valdymo koncepciją Lietuvos VPS strateginiame diskurse atspindi strategiškai pajėgios valdžios vizija, suformuluota strategijoje „Lietuva 2030“. Dokumente orientuojamasi į *holistinį* valdymo modelį, kuris turėtų kompleksiskai aprėpti valstybės strategines

plėtos procesus. Pažymima, jog „Lietuva 2030“ paskirtis – kurti tokią aplinką, kuri sudarytų sąlygas skleistis pažangos vertybėms (p. 5). Pažangos vertybės viešosios politikos srityje taps svarbiausiu vertinimo kriterijumi priimant strateginius sprendimus (p. 8). Orientuojamasi į darnų, struktūriškai subordinuotą valstybės strateginio valdymo modelį, kuriame „Lietuva 2030“ – pagrindinis ir svarbiausias strateginis dokumentas. Visos valstybės valdymo institucijos, nepaisant jų valdymo lygmens, turi prisidėti prie Strategijos įgyvendinimo – dinamiško ir visaapimančio proceso, skatinančio nuolat generuoti idėjas ir atlikti konkrečius darbus (p. 5). Projektuojamoje valstybės vizijoje – *strategiškai pajėgi valdžia*, kurios institucijos yra kompetentingos ir orientuotos į rezultatus, turi reikiamų gebėjimų kurti ir įgyvendinti strategijas, nuolat stebi pasaulines tendencijas, kūrybiškai pritaiko geriausią patirtį (p. 17).

Pažymėtina, jog pats „Lietuva 2030“ rengimo procesas buvo orientuojamas į gero valdymo principus. Rengiant strategiją buvo siekiama sutelkti visuomenę ir (iš)reflektuoti valstybės strateginės plėtos galimybes globaliame kontekste. Strategija rengta integruojant skirtingų Lietuvos visuomenės grupių, valdžios grandžių, verslo struktūrų, pilietinės visuomenės lūkesčius, idėjas ir iniciatyvas. Strategijos rengimo procesas organizuotas taip, kad jame galėtų dalyvauti kuo daugiau visuomenės atstovų ir socialinių partnerių. Strategijos projektas aptartas su pasaulio lietuviais Lietuvos diplomatinėse atstovybėse.

Itin teigiamai vertintinos Strategijos nuostatos, kuriose įvardytos dabartinės valstybės valdymo problemos ir ydos, ribojančios VPS įgyvendinimo sėkmę. Pažymima, jog viešajam valdymui svarbi valdymo kultūros kaita (p. 25). Teigiama, jog Lietuvos valstybės tarnyba vis dar per daug orientuota į veiklos procesus ir teisinį jų reglamentavimą; šandienos valstybės tarnybai, ypač vadovaujančiai jos daliai, būdingas sektorinis ir gana siauras požiūris į valstybės valdymą – sunku peržengti konkretaus sektoriaus barjerą ir užtikrinti sisteminių požiūrį į valstybės valdymą. Dabartinė sistema nesudaro pakankamai galimybių vadovaujančių tarnautojų lyderiavimo ir vadovavimo kompetencijai ir profesionalumui ugdyti. Siekiant veiksmingai ir lanksčiai reaguoti į sparčius globalios aplinkos pasikeitimus ir ekonomikos iššūkius, Lietuvos valstybės tarnybai būtini sisteminiai ir neatidėliotini pokyčiai (p. 25–26). Nurodoma, jog valdžios efektyvumo rodiklio, kuriuo matuojama viešosios politikos, viešųjų paslaugų ir valstybės tarnybos kokybė, duomenimis, Lietuva nėra vertinama gerai – užima 21 vietą ES (pirmauja Danija, Suomija ir Švedija). Šie aspektai, ypač viešųjų paslaugų kokybė, yra vieni svarbiausių atsakingos valdžios veiksmų. Tai, kaip atsakingai dirba valdžios institucijos, atspindi ir gyventojų pasitikėjimas šalies institucijomis. 2010 metais valstybės ir savivaldybės institucijomis ir įstaigomis pasitikėjo 46 proc. gyventojų. Šie duomenys rodo, kad valdžia turi būti atsakingesnė ir kryptingai gerinti savo teikiamų paslaugų kokybę (p. 24).

Strategijoje skiriamas didelis dėmesys gero valstybės valdymo plėtrai. Sumanus valdymas apibrėžiamas kaip atviras ir skatinantis dalyvauti [atvirumas], rezultatyvus, atitinkantis visuomenės poreikius ir užtikrinantis geros kokybės paslaugas valdymas [atsakomybė], kompetentinga ir priimanti kryptingus strateginius sprendimus valdžia [kūrybingumas] (p. 8). Pažymima, jog viešojo sektoriaus požiūris į visuomenės jam keliamus tikslus ir būdai jiems pasiekti yra labai svarbus šalies raidos veiksnys. Be atviro, kompetentingo, rezultatyvaus ir skatinančio dalyvauti tvarkant viešuosius reikalus valdymo reikšmingų pokyčių Lietuvoje tikėtis neverta (p. 17).

Strategija siekia kurti prielaidas dalyvavimo ir valdysenos dinamikai tarp valstybės, pilietinės visuomenės ir verslo struktūrų, orientuojant valstybės valdymą į rezultatus. Teigiama, jog šalies pažangos kūrimo procese ypač svarbus visuomenės veiklumas, pasireiškiantis per visuomenės savivaldą ir pilietinį aktyvumą. Šiuos elementus geriausiai atskleidžia ir įvertina Lietuvos visuomenės pilietinės galios indeksas. Indekso apskaičiavimo tyrimo rezultatai rodo, kad per 4 pastaruosius metus visuomenės pilietinė galia nors ir nedaug, bet augo. Tačiau ji tebėra nepakankama, o šalies gyventojų pilietinis pajėgumas – menkas. Lietuvos visuomenės pilietinės galios 2010 metų indeksas yra tik 35,5 balo iš 100 galimų (p. 21). Veiklios visuomenės formavimuisi didelę įtaką turi dalyvavimas bendruomenės gyvenime. 2010 metais vietos bendruomenių veikloje dalyvavo 34 proc. visuomenės narių, o visuomeninių organizacijų ar judėjimų veikloje – tik 11 proc. (p. 21). Strategija kviečia valstybės piliečius aktyviau dalyvauti valstybės kūrimo procese. Pabrėžiama, jog turi keistis valdžios vaidmuo pereinant nuo įgyvendintojo prie organizatoriaus ir koordinatoriaus vaidmens, o viešosios paslaugos turi būti teikiamos įtraukiant piliečius, privatų sektorių, vietos bendruomenes ir nevyriausybinės organizacijas (p. 17).

Strategijoje pripažįstama, jog vietos bendruomenių ir nevyriausybinių organizacijų dalyvavimas tvarkant viešuosius reikalus nepakankamas. Bendruomenėms ir nevyriausybiniams organizacijoms trūksta stabilų finansavimo šaltinių, jų įvairovės, neretai stinga ir gebėjimų, nėra aiškių bendradarbiavimo su valstybe mechanizmų, palankios teisinės aplinkos (p. 25). Pažymima, kad šiuo metu tik pavienės savivaldybės įtraukia vietos bendruomenes ar nevyriausybines organizacijas į viešųjų paslaugų teikimą, dauguma bendruomeninių organizacijų plėtoja tik kultūrinę veiklą ir nedalyvauja sprendžiant kitas aktualias problemas (p. 25). Pabrėžiama, jog tam, kad visuomenė nepakankamai aktyviai dalyvauja viešajame valdyme, ar būtų tvarkomi įprasti viešieji reikalai, ar priimami visai šaliai svarbūs sprendimai, turi įtakos vis dar neįveikta korupcijos, neskaidrių sprendimų ar ne visada efektyvaus teisingumo vykdymo problema. Lietuva pagal korupcijos suvokimo indeksą vertinama 5 balais iš 10 galimų ir užima 19 vietą ES. Pastaruosius 10 metų korupcijos suvokimo indekso tendencijos buvo teigiamos – suvokiame save kaip vis skaidresnę valstybę, tačiau pokyčiai yra labai maži (p. 25). Strategijoje nurodoma, jog Pasaulio banko tyrimo duomenimis, Lietuvos teisinės sistemos kokybės rodiklis, kuriuo vertinamas sutarčių vykdymas, nuosavybės teisių gynimas, policijos ir teismų veikla, nėra geras – užimame 21 vietą ES. Įstatymo viršenybės nepaisymas, visuomenei priimtinių taisyklių ir įgyvendinamo teisingumo neatitikimas – reikšminga kliūtis ne tik aktyviam visuomenės įsitraukimui į šalies valdymą, bet ir visos šalies raidos procesams (p. 25).

Strategijoje nurodomos priemonės, kuriomis bus siekiama skatinti verslo, mokslo, valdžios institucijų bendradarbiavimą ir aktyvesnį įvairių subjektų įsitraukimą į valstybės valdymą (p. 10-12):

- plėsti bendruomenių savivaldą (suteikiant daugiau teisių mokyklų ir seniūnijų savivaldai), stiprinančią bendruomenių ir nevyriausybinių organizacijų dalyvavimą viešajame gyvenime. Valstybės ir vietos valdžios institucijos turi sąmoningai siekti perduoti visuomenei vis daugiau galių ir atsakomybės savarankiškai veikti įgyvendinant subsidiarumo principą;
- stiprinti bendruomenes ir nevyriausybines organizacijas, ugdyti bendruomenių lyderius ir remti pilietines iniciatyvas;
- bendruomenėms ir nevyriausybiniams organizacijoms suteikti galios remiantis subsidiarumo principu pačioms spręsti daugumą su jomis susijusių klausimų.



Gero valdymo principų įgyvendinimo siekiama pačioje Strategijoje įtvirtinant kompleksinius jos įgyvendinimo mechanizmus. Teigiama, jog Strategijos įgyvendinimas – tai nuolatinis dinamiškas pažangos procesas, kuriame iniciatyva priklauso visuomenei ir Valstybės pažangos tarybai (p. 33). Šis procesas nėra vien tiesioginis Strategijos kryptių ir iniciatyvų įgyvendinimas, jis apima ir visuomenei aktualių klausimų sprendimą, skatina nuolatinį pažangos idėjų kūrimą. Teigiama, jog „Lietuva 2030“ įgyvendinimą užtikrins šie pagrindiniai pažangos proceso dalyviai: Atviras pažangos forumas „Lietuva 2030“, Valstybės pažangos taryba ir jos sekretoriatas (p. 33):

- Atviro pažangos forumo „Lietuva 2030“ misija – skatinti ir palaikyti nuolatinę diskusiją su visuomene dėl šalies raidos procesų, prioritetų ir vertybių. Forumo „Lietuva 2030“ renginiai bus organizuojami ne rečiau kaip 2 kartus per metus.
- Valstybės pažangos taryba atliks nuolatinę Strategijos įgyvendinimo priežiūrą ir rezultatų stebėseną: kiekvienais metais vertins Strategijos iniciatyvų aktualumą ir bus atsakinga už kasmetinių pažangos darbų sąrašo sudarymą ir jo pateikimą Vyriausybei.
- Valstybės pažangos tarybos sekretoriatas dirbs Ministro Pirmininko tarnyboje ir bus atsakingas už Strategijos įgyvendinimo koordinavimą ir nuolatinę stebėseną valdžios institucijų lygiu.

Teigiama, jog Strategija bus įgyvendinama keliomis kryptimis: „greitos pergalės“ – metiniai pažangos darbai (kiekvienais metais išskiriami Valstybės pažangos tarybos); sistemingas vizijos įgyvendinimas per strateginio planavimo dokumentų sistemą (vidutinės ir trumpos trukmės planavimo dokumentus, visų pirma – NPP ir Vyriausybės programą). Pažymėtina, jog oficialioje strategijos „Lietuva 2030“ interneto svetainėje patalpintas Valstybės pažangos tarybos siūlomas 2014 m. pažangos darbų sąrašas. Jame išskirta keturiolika *darbų*, kuriuos Vyriausybei siūloma įtraukti į metinių prioritetų sąrašą. Pavyzdžiai:

- 50 procentų ikimokyklinio ir bendrojo ugdymo mokyklų įdiegti pažangias vaikų kūrybiškumo ir inovatyvaus mąstymo skatinimo programas (pvz., „Kūrybinės partnerystės“, „Aukštosios kultūros impulsai mokykloms“, „Renkuosi mokyti“, „Kam to reikia?!“);
- sukurti aukštojo mokslo, verslo ir viešojo sektoriaus įstaigų bendradarbiavimo mechanizmą, kuris sudarytų sąlygas aukštųjų mokyklų absolventams įgauti konkurencingų praktinių darbo įgūdžių stažuojantis verslo įmonėse ir viešojo sektoriaus įstaigose;
- sukurti pilietiškai atsakingos žiniasklaidos skatinimo mechanizmą ir pradėti įgyvendinti atsakingos žiniasklaidos skatinimo programą;
- plėsti Globalios Lietuvos socialinius tinklus, jungiančius lietuvius pasaulyje į vieną komunikacijos erdvę, siekiant juose suburti ne mažiau 100 000 tautiečių;
- sukurti koordinacinį Lietuvos pristatymo pasaulyje mechanizmą, kuris bendram tikslui sujungtų viešąsias ir privačias iniciatyvas siekiant sustiprinti Lietuvos konkurencinį pranašumą;
- parengti viešosios ir privačiosios partnerystės projekto įgyvendinimo aprašą ir pagal jį įgyvendinti pavyzdinį projektą, siekiant, kad viešasis sektorius gautų didžiausią naudą ir būtų lygiavertis projekto partneris;
- ir kt.



Minėtame Valstybės Pažangos tarybos dokumente taip pat nurodytos 2014 metais Vyriausybės suplanuotos priemonės ir darbai, kurių stebėseną ketina vykdyti Pažangos taryba. Pvz.,

- patvirtinti ir įgyvendinti Aukštojo mokslo tarptautiškumo skatinimo veiksmų planą;
- sukurti aukštųjų mokyklų absolventų įsidarbinimo ir karjeros stebėsenos sistemą;
- tobulinti valstybės tarnautojų darbo užmokesčio ir motyvavimo sistemas – užtikrinti apmokėjimo sistemos skaidrumą ir sąsajas su veiklos rezultatais.
- tęsti informacinės visuomenės proveržio priemonių įgyvendinimą – plėsti plačiajuosčio elektroninio ryšio tinklą kaimo vietovėse; sukurti teisinės, organizacines ir technines priemones, leidžiančias balsuoti internetu;
- vykdyti aktyvią lobistinę veiklą siekiant narystės Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijoje.

Viliamasi, jog taip Vyriausybės kasmetiniai prioritetai bus susieti su Strategijos iniciatyvomis ir užtikrins tuo metu aktualios, pažangos skatinimui svarbiausios, veiklos įgyvendinimą (p. 33). Metinių pažangos darbų įtraukimas į Vyriausybės prioritetus yra labai reikšmingas procesas Strategijos rezultatams pasiekti, turintis poveikį ne tik einamiesiems metams, bet ir ilgesniuoju laikotarpiu. Vyriausybės prioritetams įgyvendinti turi būti sutelkiami visi reikiami išteklių, o tai daro tiesioginę įtaką valstybės biudžeto sudarymui. Lietuvos Respublikos Seimas, siekdamas užtikrinti efektyvų Strategijos įgyvendinimą, svarstydamas pateiktą valstybės biudžeto projektą, turėtų įvertinti asignavimų paskirstymą ir Vyriausybės prioritetų sąsajas su Strategijos nuostatomis.

Strategijos įgyvendinimo sėkmė bus vertinama stebint pažangos rodiklių, kurie tiesiogiai nurodo pagrindinius siekiamus rezultatus iki 2030 metų, pokyčius. Atsižvelgiant į tai, kad šis laikotarpis yra pakankamai ilgas, ir siekiant užtikrinti sąsają su Strategijos „Europa 2020“ įgyvendinimu, numatytos tarpinės rodiklių reikšmės – siekiami rezultatai iki 2020 metų. 2020 metais numatomas išsamus tarpinis Strategijos vertinimas, kuriuo būtų siekiama tobulinti Strategijos įgyvendinimo procesą, gerinti pasiektus rezultatus. Strategijos ar atskirų jos dalių vertinimas gali būti inicijuojamas ir dažniau, norint įvertinti tuo metu aktualius jos įgyvendinimo aspektus, pvz., rezultatyvumą, naudingumą, kai kurių krypčių tinkamumą ar tęstinumo poreikį (p. 34). Informacija apie pažangą įgyvendinant „Lietuva 2030“ kiekvienais metais bus teikiama viešai svarstyti kaip sudedamoji Vyriausybės veiklos ataskaitos, teikiamos Seimui, dalis. Pažymėtina, kad šalies pažangos procesai bus vertinami ne tik pagal Strategijoje nustatytus pažangos rodiklius, bet ir pagal šalies ūkių konkurencingumo rodiklius (p. 34).

Kaip minėta anksčiau, mokslinėje literatūroje pažymima, kad globalizacijos sąlygomis valstybės turėtų taikyti vis lankstesnius strateginio valdymo modelius, kurie leistų sparčiai reaguoti į kintančią aplinką, o kartu leistų naudotis visais prieinamais strateginiais išteklių. Vis dėlto Lietuvos strateginio valdymo sistema iki šiol neatitinka vadinamojo gero valdymo principų. Tą patvirtina kokybinio tyrimo rezultatai. Į klausimą, „Ar, Jūsų manymu, Lietuvos strateginio valdymo sistema atitinka vadinamojo „gero valdymo“ principus?“ dauguma informantų atsakė neigiamai: A8: „Iki gero valdymo principų realizacijos dar toloka, tą atspindi valstybės valdymo efektyvumo rodiklis, pagal kurį esame 21 vietoje tarp ES šalių“; B1: „Šiuo metu valstybės valdymo praktikoje netenka kalbėti apie tokias aukštas materijas kaip holistinis, sinerginis valdymas ir pan.“

Valstybės valdymo sistemos spragas, siekiant valstybės strateginio valdymo praktikoje inicijuoti ir užtikrinti dalyvavimo ir valdysenos dinamiką tarp valstybės, pilietinės visuomenės ir verslo struktūrų, atspindi kokybinio tyrimo rezultatai. Atsakydami į klausimus „Ar valstybė, įgyvendindama valstybės plėtros tikslus, pakankamai koordinuoja savo veiksmus su kitais veikėjais (NVO, akademikais, verslo atstovais)? Ar stiprus valstybės ir visuomenės ryšys? Ar valstybės strateginio valdymo modelyje atsispindi dalyvavimo ir valdysenos dinamika tarp valstybės, pilietinės visuomenės ir verslo struktūrų? dauguma informantų laikėsi skeptiškos nuomonės: A1: „Prieš priimant strateginius sprendimus, atsiklausoma visuomenės, verslo, akademinio pasaulio nuomonės. Deja, ji labai retai naudojama, priimant realius sprendimus“; A4: „Apytaka nepakankama. Akademinės-analitinės institucijos, kurios turėtų griežti pirmuoju smuiku, padedant valstybės institucijoms gerinti valdymą, yra silpnos, gavusios užsakymų (kurie labai menki) siekia iš dalies įsiteikti užsakovui – tai patį tyrimą paverčia niekais, o jei mokslininkai pateikia kritiškų įžvalgų, rizikuoja nebegauti užsakymų ateityje – tai tragikomiška situacija“; B1: „Formalus strateginių sprendimų derinimas su socialiniais partneriais vyksta. Ankstesnė (2008-2012 m.) vyriausybė buvo pažangesnė dėl joje dirbusio personalo požiūrio į valstybės strateginę plėtrą. Dabartinę vyriausybę suformavusios politinės jėgos – vangiausiai modernėjančios Lietuvoje. Jos tebesivadovauja pasenusia valdžios ir valstybės samprata – mano, jog valdžia (be kitų valstybės valdymo subjektų ir pilietinės visuomenės) išspręs valstybės problemas. Tai nesuderinama su strateginiu mąstymu ir, apskritai – demokratišku valdymu. Nėra integruoto požiūrio į valstybės valdymą – pradedant energetika, baigiant švietimo politika – vyriausybė neturi vizijos, nelinkusi projektuoti ir prisiimti atsakomybės už ilgalaikių projektų įgyvendinimą“.

Dalis informantų akcentavo demokratiškos (į rezultatą orientuotos) politinės kultūros stoką ir iš to kylantį valstybės institucijų nesugebėjimą holistiškai artikuliuoti, organizuoti bei tikslingai nukreipti valstybės strateginės plėtros procesus. A3 (Švedijos pilietis): „Švedijoje gana retai vyksta streikai, nes atskirų visuomenės grandžių bendradarbiavimas yra gili tradicija: visi suvokia, kad streikai neigiamai paveiks ekonomiką. Tas pats galioja ir tarp politinių partijų – jos konkuruoja, bet remiasi į konsensusą nukreipta valdymo paradigma (angl. consensus driven). Lietuvoje to trūksta.“ C2: „Estija, kurios mentalitetas labiau pragmatiškas, daug greičiau nei Lietuva suvienijo valstybę ir verslą. Lietuva strateginius klausimus sprendžia ne pragmatiškai, o ideologiškai.“

Lietuvos VPS efektyvumą menkina vis dar gana silpnos valstybės institucijos, kurios atskirose politikos srityse nesugeba amortizuoti įvairių Lietuvoje veikiančių organizuotų grupių įtakos ir artikuliuoti bei įgyvendinti bendresnius – nacionalinius strateginius interesus. Kokybinio tyrimo metu A2 atkreipė dėmesį, jog „valstybę sudaro trys konkuruojantys „blokai“: organizuotos verslo grupės bei NVO; politinė/administracinė valstybės galia ir likusi – neorganizuota – valstybės visuomenės dalis. Lietuvoje organizuotos grupės turi per didelę įtaką. Valstybė nepajėgia atsverti, amortizuoti organizuotų grupių įtaką.“ Analogiškos nuomonės laikėsi ir C3 bei D3: „Globalizacijos sąlygomis atsiranda savireprezentacinės atstovavimo formos ir partinės demokratijos modelis tampa vis labiau neveiksmingas. Piliečius bandoma įtraukti į valstybės valdymą per konsultacijas, forumus ir t.t. – formuojasi kokybiškai kitoks valdymo būdas, nes realiai šiuo atveju „piliečiai“ gali būti ir stiprios organizuotos grupės, o kas tuomet turi atstovauti likusių piliečių interesus? (C3); D3: „Reikia stiprios valstybės valios, siekiant artikuliuoti valstybinį strateginį interesą, idant jis nebūtų išblaškytas interesų grupių. Lietuvoje susiduriame su vadinamąja „valstybės užgrobimo“ (angl.

„state capture“) problema, kuomet stiprios, piliečių nerinktos ir joms neatskaitingos interesų grupės uzurpuoja tam tikrus valstybės politikos sektorius (pvz., energetikos politiką), ir neleidžia generuoti nacionalinio bendresnio intereso“.

Formaliai Lietuvoje įdiegti gero valdymo principai. Jie išdėstyti šalies įstatymuose, strateginio valdymo dokumentuose ir kituose reglamentuose, tačiau tam, kad formalios nuostatos įgytų realią reikšmę ir įsitvirtintų tiek valstybės institucijų, tiek ir visuomenės veiklos praktikose, reikia laiko. Kokybinio tyrimo metu į klausimą „Ar valstybės valdymo kokybė žengia koja kojon su visuomenės raida? daugelis informantų atsakė, jog valstybės valdymo sistemos kokybė iš esmės atspindi visuomenės būklę ir raidos tendencijas, o pastarosios yra teigiamos, nors kolkas teatspindi ES šalies „vidutiniokės“ statusą: A2: *Turime „vidutinę“ valstybę. Sudėtinga Lietuvos istorija neleido susiformuoti stabiliems politinės ir institucinės atminties perimamumo kanalams bei tradicijoms, stabdė pragmatiško administravimo kultūros formavimąsi. Lietuviai linkę kaltinti kitus dėl visų problemų, tai stabdo strateginio mąstymo plėtrą. Strateginis valdymas naudingas, jei žiūrima į ateitį (o ne praeitį) ir siekiama tikslų. Ta pati logika galioja verslo organizacijos ar individo strategijai – kitų kaltinimas neveda į strateginį mąstymą – tik prisiėmus atsakomybę už savo ateitį galima sukurti kažką perspektyvaus“*; A4: *„Valstybės valdymo sistema atspindi Lietuvos visuomenės išsivystymo „vidurkį“ – ji ne itin pažangi, tačiau žengia į priekį“*; A6: *„Formaliai sistema pažangesnė už visuomenę, o realiai – atitinka visuomenės būklę“*; C4: *„Valstybės institucijų struktūra ir kompetencija puikiai atspindi visuomenės būklę, bet ne poreikius. Statistinis lietuvis retai susimąsto apie valstybės plėtrą, politikai elgiasi panašiai – didelė dalis Seimo narių ir kitų valstybės įstaigų vadovų nėra elitas – tai paprasti Lietuvos žmonės – vidutinių gabumų ir gana menkos kompetencijos“ ir t.t.*

Menka Lietuvos demokratinio valdymo patirtis ir politinės kultūros stoka lemia ir didelę dozę populizmo valstybės politikoje. Populizmas riboja gero valdymo principų plėtrą, nes savo esme yra toliaregiško, į rezultatus orientuoto strateginio valdymo antipodas. Daugiau nei pusė (12) informantų į klausimą „Ar Lietuvos valstybės viešojo sektoriaus institucijos „supranta“, girdi ir atliepia visuomenės nuotaikas, raidos trajektorijas ir lūkesčius?“ atsakė teigiamai, tačiau didelė dalis (8) pažymėjo, jog šalies politikai visuomenės nuotaikas pernelyg dažnai išnaudoja populistiniais tikslais ir tai yra rimta kliūtis vykdyti integruotą valstybės strateginės plėtros politiką: A4: *„Taip, supranta, tačiau valdžia dar nemoka demokratiško valdymo proceso taisyklių, todėl neretai duoda populistinį atsaką į visuomenės lūkesčius. Gausu netoliaregiškų sprendimų, kurie trukdo siekti išties svarbių tikslų ilgalaikėje perspektyvoje“*; A7: *„Jei ir supranta, tai dažnai išnaudoja populistiniais tikslais“*; A9: *„Matau daug paternalizmo ir atskirtį tarp valdžios ir „paprastų žmonių“. Valdžia turi tarnauti žmonėms – Lietuvoje trūksta demokratiškos politinės kultūros“*; B1: *„Taip, politikai supranta visuomenės nuotaikas ir lūkesčius, tačiau jiems trūksta valios imtis toliaregiškų sprendimų. Visuomenės lūkesčių „atliepimas“ neretai yra apsimestinis (politikai nori būti „geri žmonės“, juos pamaloninti) ir tampa realios strateginės pažangos stabdžiu, nes atveria kelių populistinėms politikos priemonėms“.*

Nepaisant neigiamų vertinimų, kuriuos informantai išsakė apie valstybės valdymo kokybę, dauguma jų į klausimą „Ar jaučiatės turįs galimybių įtakoti valdžios sprendimus, pateikti savo iniciatyvas ir būti išklausytas?“ atsakė teigiamai – tai reiškia, jog piliečiai nesijaučia atskirti nuo valstybės valdymo procesų ir tiki šalyje funkcionuojančia demokratine sistema. Kita vertus, apklausti informantai yra skirtingų visuomenės sričių lyderiai, todėl

jiems labiau prieinami komunikacijos su valstybės institucijomis kanalai. Kaip pažymėjo vienas iš respondentų D2: „*Vienas lauke nesijaučiu karys – strateginiams pokyčiams reikalinga stipri pilietinė visuomenė*“.

### 7.3.3. Mokslinių tyrimų plėtra

Siekiant suintensyvinti strateginių idėjų generavimo ir realizavimo apytaką tarp skirtingų valstybės veiklos sektorių ir valdymo grandžių, Strategijoje „Lietuva 2030“ keliama iniciatyva sukurti Lietuvoje pasaulinio lygio studijų ir tyrimų centrą, stiprinant veikiančią infrastruktūrą ir sutelkiant geriausią šalies mokslo ir studijų potencialą. Toks centras į tarpdisciplininį tinklą sujungtų studijų galimybes, suteiktų ir sudarytų tinkamas sąlygas tarpdisciplininiais moksliniais tyrimams ir taikomajai plėtrai, atvertų mokslinių tyrimų infrastruktūrą verslo ir mokslo bendradarbiavimui (p. 13). Pabrėžtina, jog moksliniai strateginiai tyrimai – vienas iš instrumentų, galinčių prisidėti prie Lietuvos strateginio valdymo sistemos tobulinimo. Mokslinius strateginius tyrimus, kaip valstybės, jos institucijų ar privačių subjektų užsakomą intelektualinį produktą, kuriame analizuojami tam tikro valstybės sektoriaus ar visai valstybei svarbių (horizontalaus pobūdžio) problemų sprendimo būdai, jų alternatyvos, pateikiamos prognostinės išvalgos bei rekomendacijos dėl tam tikros valstybės valdymo srities plėtros, galima priskirti bendresnei – mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros (toliau – MTEP) – grupei.

Valstybės užsakomieji moksliniai tyrimai – tai viešojo (valstybinio) sektoriaus institucijos inicijuojami intelektualaus produkto užsakymai, kurie gali būti sukurti per apibrėžtą laikotarpį, laikantis teisiškai reglamentuotų naujų technologijų ir kitų mokslo žinių pagrindu sukurtų intelektualių produktų viešojo pirkimo procedūrų (Lietuvos mokslo Taryba, 2005). Šis apibrėžimas tinka ir naujų intelektualių produktų valstybės užsakymams, kai tokie produktai kuriami socialinių bei humanitarinių mokslinių tyrimų pagrindu.

Tiek ekonomikos teorija, tiek viešosios politikos analizė pabrėžia ypatingą mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros vaidmenį valstybės plėtrai. Yra nustatytas aiškus ryšys tarp atliekamų tyrimų intensyvumo ir valstybių bei jų ūkio sektorių sugebėjimų pritaikyti ir perimti naujus veiklos valdymo modelius ar/ir technologijas. ES valstybių senbuvijų analizė rodo, kad vidutiniškai 1 proc. padidintos investicijos į MTEP, valstybės bendrąjį produktą padidina 0,05–0,15 procento. Pažymėtina, jog mokslinių tyrimų plėtra labai priklauso nuo valstybinio finansavimo, kurio pagalba valstybės įgyvendina savo plėtros politiką. MTEP finansavimas valstybės lėšomis pagal keliamus tikslus įgauna įvairias administracines formas.

Atsižvelgiant į vis didesnę pagreitį įgaunančią Lietuvos vidaus ir išorės aplinkos veiksmų dinamiką, turėtų būti skatinamas supratimas, kad moksliniai strateginiai tyrimai gali būti svarbus pažangių priemonių bei būdų kompleksinėms valstybės problemoms spręsti generavimo šaltinis. Šiuo metu nemaža dalis šalies institucijų bei jose dirbančių valstybės tarnautojų savo veiklą vis dar organizuoja remdamiesi tradiciniais rutininiais veikimo būdais, kuriems neretai svetima strateginio valdymo ir strateginio mąstymo samprata. Todėl kokybiškų mokslinių strateginių tyrimų plėtra galėtų užpildyti viešojo administravimo sistemoje naujų idėjų bei modernių, globalizacijos ir europeizacijos sąlygas atitinkančių veiklos organizavimo būdų trūkumą. Galima prognozuoti, kad viešųjų mokslinių tyrimų pirkimų plėtra paskatintų ir privačių mokslinių tyrimų užsakymų atsiradimą pačiame

verslo sektoriuje ir net verslo įmonių mokslinių tyrimų užsakymus valstybinėse analitinėse institucijose. Tai turėtų duoti pradžią racialesniems ekonominiams santykiams mokslinių tyrimų paslaugų srityje.

### 7.3.4. Darni plėtra

Strategijoje didelis dėmesys skiriamas darniai plėtrai. Pabrėžiama sąryšingos, nuoseklios ir darnios plėtos būtinybė (p. 12). Teigiama, jog norint pasiekti pažangos ir garantuoti darnų šalies vystymąsi, būtina švari ir saugi aplinka bei integrali visų plėtos sričių tarpusavio sąveika (p. 8). Akcentuojamas poreikis ugdyti visuomenės ekologinę savimonę, skatinti tausojantį vartojimą ir atsakingą požiūrį į ūkio plėtrą (p. 12). Pažymima, jog negalime pamiršti mus supančios aplinkos, kuri yra pridėtinės vertės, stabilumo ir ilgalaikės pažangos kūrimo visose ūkio šakose pagrindas. Dėl to Lietuva turi plėtoti technologijas, kurios darytų kuo mažesnę neigiamą poveikį aplinkai ir užtikrintų darnų išteklius tausojantį augimą. Teigiama, jog didelę reikšmę šalies ekonomikai turės konkurencingas ir aplinką tausojantis energetikos sektorius. Dėl to akcentuojama būtinybė siekti energetinės nepriklausomybės ir nuosekliai plėtoti aplinką tausojančių išteklių panaudojimą (p. 14).

Strategijos vizijoje projektuojama Lietuva, kurioje vyrauja socialiai atsakingas verslas, ekonomikos plėtra paremta darniu išteklių naudojimu (p. 15). Gamtos ištekliai naudojami racionaliai, išsaugota natūrali biologinė įvairovė ir kultūrinis kraštovaizdis, mažinama aplinkos tarša. Verslo įmonės suvokia ir prisiima atsakomybę ne tik už savo veiklos sėkmę, bet ir už indėlį į bendruomenės, regiono ar šalies plėtrą ir poveikį aplinkai. Socialiai atsakingo verslo plėtrą skatina ir visuomenėje susiformavusi bendruomeniškumo ir atsakomybės už savo veiklą kultūra (p. 15) Vizijos įgyvendinimui numatytos konkrečios strateginės priemonės (p. 15-19), pvz.:

- ugdyti verslo socialinę atsakomybę ir bendruomeniškumą, tai suvokiant kaip šiuolaikinę verslo praktiką;
- ugdyti aplinkai palankią verslo kultūrą ir skatinti „žaliosios“ ekonomikos vystymąsi, atliekant ne tik „žaliuosius“, bet ir darniuosius viešuosius pirkimus;
- didinti paskatas verslui investuoti į „žaliąsias“ technologijas, prekes ir paslaugas;
- diegti pažangias, išteklius tausojančias ir aplinkos taršą bei klimato kaitą mažinančias technologijas ir gaminius pramonės, energetikos ir transporto sektoriuose;
- užtikrinti ekosistemų stabilumą ir saugoti biologinę įvairovę, darniai vystant miškininkystę ir tausojantį žemės ūkį bei žuvininkystę;
- užtikrinti aukštą gyvenimo kokybę ir įsidarbinimo galimybes visos šalies gyventojams, modernizuojant ir kuriant infrastruktūrą bei skatinant smulkiojo ir vidutinio verslo plėtrą skirtinguose šalies regionuose. Visoje šalies teritorijoje siekti vienodų socialinės ir ekonominės aplinkos standartų.

Nors formaliai „Lietuva 2030“ atitinka darnios plėtos ir gero valdymo principais grindžiamų VPS reikalavimus, valstybės valdymo procesuose bei visuomenės gyvenime darnios plėtos ir gero valdymo principai paplitę tik fragmentiškai – atskiruose visuomenės segmentuose ar paskirose politikos iniciatyvose. Tą patvirtina ir kokybinio tyrimo rezultatai. 15 informantų tvirtino, jog projektuojant ir įgyvendinant VPS, svarbu vadovautis darnios plėtos principais, o ateityje darnios plėtos principų svarba dar labiau išaugs: A8: „Darni plėtra reiškia subalansuotą vystymąsi, orientuotą į ilgąjį laikotarpį. VPS turi vado-

vautis darnios plėtros samprata“; B2: „Darnios plėtros svarba didės. Globalizacijos sąlygomis reikia vis daugiau sąveikų ir balanso tarp atskirų politikų“; B3: „Darni plėtra – tai strateginio mąstymo būdas, nusakantis vystymąsi, kuris pasižymi vis didesne dalyvių įtrauktimi, aprėpia vis daugiau sričių – tai šiuolaikinės valstybės plėtros planavimo pagrindas“; A3 (Švedijos pilietis): „Švedija darniai plėtrai skiria ypatingą dėmesį – tai viena iš valstybės ženkle marketingo priemonių, alternatyvių kietosios galios kategorijoms“ ir t.t.

Nors daugelis informantų teigė, jog darni plėtra yra svarbi projektuojant ir įgyvendinant VPS, atsakydami į klausimą „Ar Lietuva, Jūsų manymu, skiria pakankamai dėmesio darniai plėtrai? Ar darnios plėtros principai pakankamai paplitę Lietuvos visuomenėje?“ dauguma jų pripažino, kad Lietuvoje darnios plėtros politika iki šiol vykdoma labiau formaliai: A4: „Formaliai taip – realiai dar nepriėjome iki šios sąvokos tikrosios prasmės ir pridėtinės vertės vertinimo“; B1: „Ne, tik fragmentiškai – ir dažniausiai imperatyviai inspiruota ES nuostatų“; A2: „Sąvokoje „darni plėtra“ užprogramuota įdomi strateginė situacija: kaip išvengti situacijos „arba-arba“, t.y., kaip siekti ekonominės plėtros ir tausoti aplinką? Tai psichologinė konstrukcija, mąstymo būdas. To nematau Lietuvos visuomenėje. Lietuva arba „stato namą, arba saugo gamtą“ ir atskirai tam parengia strategijas. Abiejų dalykų kartu daryti mums nepavyksta ir tai rodo, kad dar pilnutinai nesuvokiame globalizacijos logikos, plėtros kokybiškai naujomis sąlygomis galimybių ir joms įgyvendinti mums prieinamų gana paprastų (šiuo atveju – kūrybingo mąstymo) priemonių“.

Dalis informantų teigė, jog natūralu, kad Lietuva, kurios ekonomika vis dar stipriai atsilieka nuo ES šalių vidurkio, prioritetų sąrašė pirmenybę teikia ekonomikai, o ne darniai plėtrai: A3 (Švedijos pilietis): „Darni plėtra Lietuvai dar nesvarbi – istorinė patirtis lemia, kad šiandien Lietuvai kur kas svarbiau pasivyti ES šalies ekonomikos sektoriuje, o tuomet darbotvarkėje atsisir ir darni plėtra“; C2: „Šiandien darni plėtra Lietuvai nėra pats aktualiausias dalykas. Siekiant proveržio, Lietuvai reikia daugiau gamyklų, daugiau pramonės ir t.t. Tokios pačios nuostatos laikosi ir kitos proveržio siekiančios valstybės – tiek mažos, tiek ir didelės (pvz., Indija, Kinija)“.

#### **7.4. Valstybės ekonominio konkurencingumo modelis**

Šiuolaikinių valstybių (ypač mažų) galimybėms siekti strateginės plėtros didelę įtaką turi jų vykdoma ekonominė politika. Globalizacijos sąlygomis valstybių ekonomikos konkurencingumas – vis svarbesnis šalies galios ir įtakos tarptautinėje politikoje elementas ir instrumentas. Dėl to svarbu ištirti Lietuvos ekonominio konkurencingumo modelių raidos tendencijas ir bendrais bruožais įvertinti jų kokybinius parametrus globalių erdvių mozaikoje.

Lietuvos valstybės ekonomikos konkurencingumo plėtra – vienas iš trijų svarbiausių „Lietuva 2030“ prioritetų. Tai reiškia, jog strategijoje reflektuojamos globalizacijos pasekoje pakitusios valstybių ekonominės konkurencijos sąlygos, tokio konkuravimo reikšmė ir svarba mažai atvirai ekonomikai – Lietuvai. Strategijoje nurodoma, jog siekiant konkuruoti pasaulyje ir kurti aukštą pridėtinę vertę, ypač svarbu, kad ekonomika gebėtų prisitaikyti prie pasaulinių procesų ir būtų panaudojamas visuomenės kūrybinis potencialas (p. 24). Pažymima, kad siekiant konkurencingumo plėtotės, pokyčiai turi įvykti šiose pagrindinėse srityse: sumani ekonomika – lanksti ir gebanti konkuruoti pasaulyje [atvirkščiai], aukštą pridėtinę vertę kurianti ekonomika, grindžiama žiniomis, inovacijomis,



verslumu [kūrybingumas] ir socialiniu atsakingumu bei „žaliuoju“ augimu [atsakomybė] (p. 8). Toks sumanios ekonomikos apibūdinimas referuoja į pažangiausias – holistine prieiga grindžiamas – ekonominio konkurencingumo modelius. Tokių modelių kertinės savybės – verslas grindžiamas žiniomis ir inovacijomis, orientuojamas į gebėjimus konkuruoti globaliu mastu, įsijungiant į globalias pridėtinės vertės kūrimo grandines, ekonominę plėtrą siekiama subalansuoti su aplinkosaugos ir darnios plėtros reikalavimais. Strategijoje akcentuojama, jog kiekvienas verslus pilietis turi turėti galimybę pradėti verslą ir jį sėkmingai plėtoti, būti judus darbo ir mokslo rinkoje. Tik tada didesnė dalis vertės bus sukuriama žiniomis ir kūryba grįstose įmonėse, kuriose dauguma darbuotojų kurs intelektualius ir inovatyvius produktus bei paslaugas. Savo ruožtu aukštos pridėtinės vertės darbo vietos ne tik panaudos vidinį potencialą, bet ir leis dalyvauti pasaulinėje konkurencijoje dėl kvalifikuotos darbo jėgos (p. 14).

Pabrėžiama, jog reikia skatinti pasaulio kompanijų, mokslo ir tyrimų paslaugų centrų kūrimąsi Lietuvoje. Tai ne tik garantuos gerai apmokamas darbo vietas ir stabdys protų nutekėjimą bei emigraciją, bet ir atliks labai svarbų kaitos katalizatoriaus vaidmenį, atneš į Lietuvą pasaulio tendencijas, modernias technologijas ir kels naujus iššūkius vykdomai viešajai švietimo ir inovacijų politikai, verslo sąlygoms (p. 14). Reflektuojama žinių visuomenės ir žinių ekonomikos svarba valstybių ekonominio konkurencingumo plėtrai globalizacijos sąlygomis, pabrėžiamas poreikis kurti moderniausias informacines technologijas ir skaitmeninę infrastruktūrą (p. 15).

Pateikiama išsami valstybės ekonominės plėtros silpnųjų ir stiprybių analizė. Teigiama, jog Lietuva turi geras startines pozicijas įsilieti į globalias ekonomikos sistemas. Lietuvos ekonomika pasižymi atvirumu kitoms rinkoms – pagal integracijos į tarptautines rinkas laipsnį (tiesioginių užsienio investicijų į šalį ir iš šalies vertė procentais nuo BVP) Lietuvos integracijos intensyvumas vertinamas 2,3 proc., o ES vidurkis – 2,2 proc. Lietuva disponuoja privalumais, kurie būtini inovatyvumui plėtoti – pirmauja pagal plačiajuosčio interneto kokybę, turi tankiausią ES viešosios interneto prieigos taškų tinklą, išlaiko pirmaujančias pozicijas Europoje pagal šviesolaidinio ryšio naudojimą (p. 22).

Strategijoje įvardijamos ir Lietuvos silpnybės, ribojančios ekonomikos konkurencingumo augimą. Pažymima, jog šalies bendrai ekonomikai stinga kūrybingumo – pagal suminį inovatyvumo indeksą užimame 25 vietą ES (p. 20). Akcentuojama, jog siekdama didesnio konkurencinio pranašumo, Lietuva turi išnaudoti ekonomikos atvirumą, jį dar labiau padidinti ir ypatingą reikšmę skirti kūrybinio potencialo didinimui. Kaip itin opi Lietuvos verslo įtinklinimo globaliose erdvėse problema įvardijama visuomenėje vyraujančių vertybių visuma, kuri nėra palanki globaliai konkurencijai (p. 23). Pažymima, jog šalies ekonomikos būklę ir pagrindinius ją lemiančius veiksnius rodo Pasaulio ekonomikos forumo kiekvienais metais atliekamas pasaulio šalių konkurencingumo tyrimas ir apskaičiuojamas bendrasis konkurencingumo indeksas (p. 21). Lietuvos situacija palankiai vertinama tokiose srityse kaip aukštasis mokslas ir profesinis mokymas, infrastruktūra, technologinė parengtis. Tačiau bendra mokslo kokybė, vadovų rengimo kokybė ir darbuotojų mokymas nėra vertinami gerai.

Strategijoje pabrėžiama, jog valstybės ekonomikos plėtrai didelę įtaką turi kryptingas šalies verslo, mokslo, valdžios institucijų bendradarbiavimas siekiant bendrų tikslų. Ekonomikos konkurencingumui pasaulio mastu užtikrinti ypač svarbu ne tik veiksmingai panaudoti turimus šalies išteklius, bet ir integruotis į pasaulines vertės kūrimo grandines.



Šiuos tiek vidinio, tiek ir pasaulinio integralumo aspektus atskleidžia konkurencingumo indeksas. Pagal universitetų ir verslo bendradarbiavimo rodiklį Lietuva užima 14 vietą ES, o pagal įsitraukimo į pasaulinę vertės kūrimo grandinę rodiklį – 16 vietą (p. 24). 2009 metais didžiausią mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros (toliau – MTEP) išlaidų dalį pagal finansavimo šaltinius sudarė valdžios lėšos – 54 proc., verslo įmonių lėšos – 21 proc., užsienio lėšos – 13,1 proc., aukštojo mokslo ir ne pelno institucijų lėšos – 11,9 proc. Valdžios ir aukštojo mokslo sektoriuose išlaidų MTEP lygis Lietuvoje (2009 metais – 0,64 proc. BVP) atitinka ES valstybių narių vidurkį, tačiau išlaidų MTEP verslo sektoriuje lygis išlieka žemas (2009 metais – 0,2 proc. BVP) (p. 24). Pabrėžiama, jog nepakankamos investicijos, ypač privataus sektoriaus, į mokslinius tyrimus ir eksperimentinę plėtrą yra labai svarbus veiksnys, lemiantis santykinai žemą inovatyvumo lygį. Taigi šalies ekonomikos integralumo lygis rodo, kad esame ES vidutiniškai, todėl turime glaudžiau bendradarbiauti tarpusavyje ir stipriau įsitraukti į pasaulinius vertės kūrimo procesus (p. 24).

Akcentuojama, jog nors formalūs rodikliai ir strateginiai dokumentai rodo, kad Lietuvos ekonomika pakankamai atvira, kasdienėje veikloje tiek steigiant verslą (įeinant į rinką naujiems žaidėjams), tiek ir į Lietuvą atvykstant investuotojams, susiduriama su įvairiais apribojimais, dažniausiai biurokratinėmis procedūromis ir netarifinėmis prekybos kliūtimis. Jos mažina ekonomikos lankstumą, konkurencingumo didėjimą ir kūrybinio potencialo panaudojimą. Dėl to Lietuvos pozicija dėl ES išorės prekybos politikos priemonių dažnai yra artimesnė protekcionistinei Pietų Europos šalių, o ne Šiaurės valstybių pozicijai, tai taip pat rodo, jog deklaruojamas ekonominis atvirumas dažnai tėra nuo konkrečių praktinių sprendimų nutolusios retorikos išraiška. Nurodoma, jog šio atotrūkio mažinimas, be kurio sunku tikėtis didesnių inovacijų ir konkurencingumo, yra vienas iš svarbiausių ne tik ilgalaikės strategijos, bet ir kasdienės veiklos uždavinių (p. 23).

Siekiant suintensyvinti valstybės ekonominio konkurencingumo plėtros procesus, Strategijoje pabrėžiamas poreikis mokslo ir tyrimų institucijų finansavimą prioritetiškai orientuoti į rinkai aktualių inovacijų kūrimą; didinti verslo integraciją į tarptautinių vertės kūrimo grandžių aukštą pridėdamąją vertę kuriančias dalis; kurti sąlygas verslo, švietimo, mokslo ir kultūros integracijai; sudaryti palankias sąlygas kūrybos ir kultūros pramonės plėtrai šalyje bei konkurencingumui tarptautinėse rinkose; didinti įmonių ir organizacijų gebėjimą naudotis pasaulinių žinių tinklų teikiamomis galimybėmis; dėti visas pastangas pritraukti pasaulio kompanijų investicijas į Lietuvą. Teigiama, jog išvardintų tikslų įgyvendinimas kurtų prielaidas Lietuvos ūkio struktūroje pasiekti tokios pramonės ir paslaugų dermės, kuri leistų kurti aukštą pridėdamąją vertę ir būtų mokslo bei kitų ūkio sektorių vystymosi katalizatorius (p. 16).

Formaliai Lietuvos VPS įtvirtintos nuostatos ekonomikos politikos srityje atliepia globalias ekonomikos tendencijas, t.y. „Lietuva 2030“ strateginės nuostatos kuria prielaidas sumaniai ir inovatyviai Lietuvos ekonomikos plėtotei. Kokybinio tyrimo metu, atsakydami į klausimus apie Lietuvos ekonomikos potencialą ir raidos dinamiką globalizacijos sąlygomis, informantai pateikė gana pozityvius vertinimus.

Į klausimą „Ar valstybės raida žengia koja koja „su pasaulio madomis“ ekonomikos sektoriuje? dauguma informantų atsakė teigiamai: A3 (Švedijos pilietis): „Taip. Švedija – didžiausia investuotoja Lietuvoje. Stambūs Švedijos prekių ženklai (IKEA, H&M) nebūtų atėję į Lietuvą, jei netikėtų šios šalies ekonomikos perspektyvomis“; A4: „Atskiros sritys – biotechnologijos, lazeriai – konkurencingos globaliu lygiu“; B3: „Tobulėjame, nes atvira ekonomika

verčia konkuruoti, verslas vis dažniau priverstas remtis principu „pritaikyk arba žlugsi“ (angl. „adapt or die“) ir t.t. Atsakdami į klausimą „Ar valstybės ekonomika grindžiama inovacijomis, racionaliai specializuota, nukreipta į kūrybinio darbo vyravimą, gamybos tobulinimo prioritetus, lyginant juos su vartojimo siekiais? dauguma informantų orientavosi į atsakymą „iš dalies“: A3 (Švedijos pilietis): „Lietuva žengia teisingu keliu. Ji, kaip ir Švedija bei kitos vidutinio dydžio valstybės, siekia atsikratyti tradicinio industrinio ekonomikos veido ir pereiti prie žinių visuomenės bei žiniomis grindžiamos ekonomikos. Nedisponuojančiai gausiais ištekliais Lietuvai – investicijos į žmogiškąjį kapitalą yra svarbiausias prioritetas, nes būtina turėti išsilavinusių žmonių, kurie gebėtų kurti inovacijas“; B3: „Senoji verslininkų karta užleidžia savo pozicijas jaunajai kartai – matau vis daugiau inovatyvaus verslo pavyzdžių“ ir t.t.

Absoliuti dauguma (20) informantų pažymėjo, jog Lietuvoje jau sukurta informacinė žinių visuomenė. Vis dėlto dalis informantų teigė, jog puikiai išplėta informacinės visuomenės infrastruktūra (internetu prieiga ir pan.) dar nereikia, jog piliečiai paruošti ir nori/geba aktyviai dalyvauti tinklaveikos procesuose bei kurti pridėtinę vertę ekonomikai: A4: „Fizine prasme – taip, sukurta, tačiau svarbu, kad piliečiai būtų kūrybingi, kad jie norėtų naudotis interneto teikiamomis galimybėmis ir gebėtų kurti iš to ekonominę vertę – sau, savo valstybei“; C5: „Infrastruktūros prasme internetinė prieiga išplėta. Tai – didelis žingsnis į žinojimo visuomenę, tačiau automatiškai negarantuoja ekonominės pridėtinės vertės kūrimo. Valstybės elitas dar pilnutinai nesuvokia žinių visuomenės logikos ir nėra pasirėngęs nei organizuoti, nei dalyvauti globaliuose tinkluose“.

Paprašyti įvardyti svarbiausias Lietuvos ekonomikos konkurencingumo didinimo kliūtis ir problemas, informantai minėjo politinio stabilumo, aiškesnės valstybės politikos apibrėžiant ir kryptingai remiant prioritetinius ekonomikos sektorius poreikį, administracines naštos verslui mažinimo būtinybę, nepragmatišką visuomenės mentalitetą ir kūrybinio potencialo stoką privačiame sektoriuje, būtinybę diversifikuoti šalies energijos išteklius ir kt.: B2: „Lietuvoje išradimo patentavimas trunka du metus. Šiuolaikinių interneto produktų gyvavimo ciklo vidurkis yra apie penkerius metus. Tad ar verta bandyti registruoti inovaciją Lietuvoje?“, C1: „Svarbiausia – intelektinis kūrybingumo potencialas – jis dar tik bręsta. Istorškai susiformavusi baudžiauninkiško mąstymo struktūra, neleidžianti mąstyti inovatyviai ir nestandartiškai (angl. „out of the box“); A4: „Verslo ir valdžios nesusikalbėjimas, nebrandi demokratiško valdymo kultūra, nepragmatiškas mentalitetas, trukdantis siekti rezultatų, orientuotas į nesibaigiančią diskusiją“; A5: „Išsilavinimo stoka perspektyviuose ekonomikos sektoriuose, masinė emigracija, žmonių verslumo stoka (posovietinis paveldas)“; A9 (JK pilietis): „Lietuvai, kuri vis dar išgyvena perėjimo į demokratiją periodą, reikia daugiau skaidrumo. Lietuvos politikai turėtų liautis vadovautis pasenusia „carine“ valdžios samprata ir pradėti elgtis kaip pridera demokratiškų valstybių vadovams, t.y. tarnauti žmonėms“; B2: „Priklausytų nuo konkrečios verslo šakos. Skaudžiausia problema – energetinė priklausomybė, dėl kurios nepelnytai padidėja gaminamo produkto ar teikiamos paslaugos kaina. Interneto verslai tokių problemų neturi, dėl to jų startinės pozicijos pasaulio rinkoje – tokios pat, kaip ir kitų šalių, be to, Lietuvoje turime labai pažangų internetą“; B3: „Trūksta bendradarbiavimo tarp pačių verslininkų. Bandydami įsitvirtinti užsienio šalių rinkose jie laimėtų daugiau, jei koordinuotų savo veiklą“; C2: „Konkurencingumą didinti įmanoma tik pereinant prie kokybiškai naujo prekių ir paslaugų asortimento, t.y. gaminant sudėtingesnes prekes, teikiant inovatyvesnes paslaugas, kurios būtų konkurencingos globaliu mastu ir ku-

rių negamintų/neteiktų dauguma pasaulio valstybių. Tam reikia daugiau bendrų mokslo ir verslo projektų ir kryptingo valstybės įdirbio šioje srityje. O jei norime globaliu mastu konkuruoti su savo dabartine produkcija ir paslaugomis, belieka vienintelis kelias – konkuruoti kainomis, t.y. mažinti produktų kainas, nedidinti atlyginimų“; C4: „Reiktų aiškesnės valstybės politikos, jos pagalbos nišinėse srityse, politinio stabilumo ir valstybės institucijų kompetencijos. Visa kita verslas padarys pats“.

Atsakydami į klausimus „Ar lietuviai geri/perspektyvūs verslininkai? Ar jie geba konkuruoti ne tik nacionaliniu, bet ir tarptautiniu lygmeniu? Ar valstybė jiems padeda? Ar turėtų padėti? Kaip?“ informantai teigiamai vertino Lietuvos privataus sektoriaus potencialą ir verslininkų gebėjimus, tačiau gana skeptiškai vertino valstybės ekonominę politiką, ypač jos nestabilumą: A5: „Verslumas daugiausiai būdingas jaunajai kartai (35m. ir jaunesniems), kurie pasinaudodami naujųjų technologijų galimybėmis kuria inovatyvius produktus (kompiuterines programas, žaidimus, el. parduotuves ir pan.), ir juos realizuoja tarptautiniu lygiu. Valstybinė parama turėtų būti skiriama perspektyvioms „start-up“ kompanijoms ir pan. Didžiausią pridėtinę vertę Lietuvos strateginei plėtrai turėtų: inovacijų plėtotė, kūrybingos/žinių visuomenės sukūrimas, intelektualųjų išteklių ir mokslinių tyrimų plėtra, sumani specializacija (angl. „smart specialization“); A6: „Lietuvos verslininkai veržlūs, darbštūs – tai jų didelė pridėtinė vertė globalioje ekonomikoje. Valstybė turi padėti – pvz., planuodama regionų plėtrą. Savivaldybės dažnai skundžiasi, kad trūksta investicijų ir pan., tačiau pamiršta, kad tai kompleksinis procesas – jos turi pritraukti investicijas – kurti infrastruktūrą, suteikti patalpas, profesinėse mokyklose rengti reikalingus specialistus ir pan. Lietuva neturi tiek lėšų, kad galėtų „įpirkti“ investicijų – būtina siūlyti kažką papildomai ir tai turėtų daryti būtent savivaldybės“; A9: „Globalizacija pasižymi nenusėjamomis prekių, paslaugų ir kapitalo srautų judėjimo trajektorijomis, dėl to tai unikali galimybė Lietuvai tapti ne tik paslaugų ar prekių vartotoja, bet ir gamintoja, inovacijų tiekėja. Reikia mąstyti, ką Lietuvai duotų tam tikros investicijos, kaip tai pakeistų žmonių gyvenimą, kur reikia investuoti, kodėl ir t.t.“; B1: „Privatus sektorius – labiausiai pažengęs, reflektuojantis globalizacijos procesus segmentas Lietuvoje. Netikiu, kad ekonomikos plėtrą galima inspiruoti centralizuotai – viskas prasideda nuo individo sąmonės (suvokimo, kad jis pats už save atsakingas, verslumo)“; B2: „Turime puikių pavyzdžių, kai Lietuvos įmonės sėkmingai įstvirtina pasaulyje: „Get Jar“, „Pigu.lt“ ir kt. Valstybė gali ir turi padėti, nes „start-up“o“ įkūrėjas visuomet planuoja, kur plėstis. Jei valstybės mokesstinė, teisinė ir kita aplinka palanki – valstybė gali tikėtis gausesnių investicijų, darbo vietų ir t.t. O jei nišiniai verslai įrašomi į valstybės strategijas ir sistemiskai remiami – tai didelė paskata verslui“; C2: „Valstybė gali netiesiogiai padėti verslui, koncentruodama išteklius tam tikrose perspektyviose srityse; kurti palankią aplinką verslui, pasitelkti diplomatinės tarnybas, kurios turėtų aktyviau informuoti apie Lietuvos verslo galimybes svetur; finansuoti tam tikrų įmonių daklyvavimą parodose, paremti mokslinius techninius tyrimus“; D3: „Lietuva – maža ir atvira ekonomika, verslininkai parodė, kad jie geba gerai konkuruoti. Maloniai stebina jaunosios kartos požiūrio kaita į verslą – kinta finansavimo modeliai (plinta verslo angelų, „crown sourcing“ ir kitos idėjos), transformuojasi verslo elitas. Nuo jo traukiasi senosios kartos verslo figūros, tai lemia fundamentalius pokyčius ir pačioje ekonomikos struktūroje. Anksčiau sėkmingo verslininko prototipas buvo stambaus pramonės koncerno vadovas, gamybininkas, kartu valdantis ir žiniasklaidos priemonių, turintis didelę įtaką politikai, o jo verslo sėkmė priklausė ir nuo valstybės sprendimų (dažnai netgi išskirtinių sprendimų). Jaunosios kartos verslininkų idealas – jaunas „Get Jar“ įkūrėjas I. Laursas,

*nesiekiantis valdžios subsidijų. Tokio verslininko prototipui svarbu sąžininga konkurencija ir skaidrios verslo sąlygos, nes siekiama konkuruoti ne dėl valdžios dėmesio, o dėl savo pozicijos globalioje ekonomikoje“.*

Nepaisant to, jog šalies verslininkų potencialą dauguma informantų vertino pozityviai, daugiau kaip pusė respondentų teigė netikintys Strategijoje „Lietuva 2030“ iškeltos vizijos, kad Lietuva per artimiausius 15 metų pateks į konkurencingiausių ES valstybių 10-tuką, realizavimo galimybėmis. Tokius vertinimus informantai grindė referuodami į tai, jog daugelio kitų ES valstybių ekonomika nestovi vietoje, tuo tarpu Lietuvai dar reikia pasivyti ES šalių konkurencingumo vidurkį: A2: *„Lietuvos visuomenė turi būti kelis kartus labiau pasiryžusi siekti proveržio, nei kitų ES šalių visuomenės, kurias siektume pasivyti ir aplenksti (pvz., Lietuvos pats „blogiausias darbuotojas“ turėtų būti toks kompetentingas, kaip, tarkime, Vokietijos elito atstovas). Tai nerealu. Svarbu stiprinti valstybės administracinius gebėjimus, nes natūralu, kad verslas siekia savo interesų ir neprogramuoja valstybės ilgalaikės plėtros“*; A5: *„Vargu. Reikėtų mažinti emigraciją, restruktūrizuoti aukštojo mokslo sistemą (mažinti universitetų skaičių, daugiau dėmesio skirti profesiniam mokymui), sutvarkyti mokesčių sistemą (mažinti mokesčių rūšių skaičių ir mokesčių dydį, bet didinti mokesčių surenkamumą) ir t.t.“* C4: *„Ne. Kitos valstybės juk nestovi vietoje, kol mes vysimės, jos žygiuos toliau“.* Dalis informantų nusiteikę pozityviau, 7 pažymėjo, jog yra vilčių, kad Lietuva per artimiausius 15 metų pateks į konkurencingiausių ES valstybių 10-tuką: A7: *„Galbūt. Juk kalbama apie konkurencingiausių, o ne turtingiausių valstybių sąrašą, o tai reiškia įvairių priemonių taikymą, siekiant didinti konkurencingumą, pvz., mažinti administracinę našą verslui ir pan.“*; B1: *„Galbūt – priklausys nuo to, ar svarbiausiais valdžios postais per šiuos metus disponuos asmenybės, ar „politikuotojai“, neprojektuojantys valstybės strateginės plėtros“*; C5: *„Yra galimybių. Tam reiktų mobilizuoti vyriausybės, verslo, kultūros elitą – proveržis galimas tik valinių veiksmy pastangomis. Reikalingas didesnis verslo ir akademikų įsiliejimas į valstybės strateginį procesą“*; D1 (Olandijos pilietis): *„Tikiu Lietuvos ateitimi. Jūs turite daug erdvės augimui ir plėtrai. Olandija mažesnė nei Lietuva, bet žmonių – 15 mln. Taigi turite daug neišnaudotos erdvės ir galimybių“.* Apibendrinant pažymėtina, jog formalios „Lietuva 2030“ nuostatos, kuriose projektuojama Lietuvos ekonomikos vizija, kuria prielaidas sumaniai Lietuvos ekonomikai, tačiau praktiškai šios nuostatos dar tik pradedamos įgyvendinti (be to – ne visuomet sistemiškai), todėl šiuo metu Lietuva pagal ekonominius pajėgumus ES kontekste vis dar vertinama kaip „vidutiniokė“, pažymint, jog jos ekonomika turi potencialo ir tendenciją augti.

# IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

## Išvados

1. **Istorijos bėgyje stipriai pakitus valstybių strateginių išteklių struktūrai, Didžiosios strategijos (toliau – DS) sąvoką vis aktualiau tirti integruojant vadybos ir politikos mokslų išvalgas bei taikant valstybės plėtros strategijos (toliau – VPS) sąvoką.** Ji integruoja politologinį krūvį, kurį istoriškai yra įgijusi sąvoka DS, tuo pat metu išplėsdama DS aiškinimo ir analizės galimybes.
2. **Tyrimo rezultatai leidžia patvirtinti tyrimo hipotetinį teiginį, jog tradiciniais galios instrumentais grindžiama valstybės DS konverguoja holistinės VPS linkme. Spartėjančių globalizacijos procesų kontekste keičiasi valstybių strateginio valdymo modeliai – jie palaipsniui transformuojami į *holistinius*.** Pažangiausių valstybių (JAV, Vokietijos, Jungtinės Karalystės, Prancūzijos ir kt.) strateginiuose dokumentuose orientuojamasi į *holistinį* strateginio valdymo modelį. Šiuolaikinės VPS konstruojamos kaip kokybiškai nauja politinės, ekonominės, socialinės, kultūrinės/tapatybinės, komunikacinės veiklas integruojanti priemonė, kuri išreiškia valstybės santykį su globalia konkurencine aplinka ir poindustrinės visuomenės raidos dinamika.
3. **Globalizacijos sąlygomis didėja VPS svarba.** Tikėjimas ilgalaikės vizijos perspektyva tampa pagrindine valstybės jėga, kuri globalizacijos sąlygomis padeda išrasti ateitį (angl. *invents the future*). **Globalizacija fundamentaliai keičia šiuolaikinių VPS parametrus:**
  - **valstybių VPS rengiamos ir įgyvendinamos pakitusių laiko ir erdvės parametrų sąlygomis.** Erdvė ir laikas – materialūs žmogiškosios patirties pagrindai – transformuoti, nes srautų erdvė dominuoja vietų erdvės atžvilgiu, o bematis laikas pakeitė industrinės epochos laikrodinį laiką. Tradicinę fizinę teritorinę erdvę, kurioje buvo projektuojamos VPS, vis dažniau papildoma virtuali erdvė, dėl kurios „plotų“ aktyviai konkuruoja įvairūs strategijų subjektai ir globalių medijų *herojai*. **VPS vis labiau orientuojamos į labai intensyvių veiklos aktyvumą (vadinamąją proveržių ir plėtros nišų paieškos politiką), apimančią naujas erdves ir reikalaujančią naujų organizacinių formų.** Tokios orientacijos išreiškia pačios konkurencijos, kaip reiškinio, globalizavimą.
  - **VPS pasižymi vis didesniu formos, turinio, įgyvendinimo principų universalumu.** Pastebima VPS rengimo ir vadybos formų (turinio struktūravimo, įgyvendinimo vertinimo kriterijų ir kt.) niveliacija. Šiuolaikinių vakarietišku VPS turinio pagrindas – demokratijos vertybės ir orientacijos: atstovaujamoji politinė valdžia, liberalioji rinkos ekonomika, tarptautinė ekonominė integracija, žmogaus teisių ir laisvių idėjos, kompromiso kultūra. Karinė galia akcentuojama rečiau, daugiau dėmesio skiriama alternatyvių galios šaltinių – energetinio, ekonominio ir pan. – instrumentams, nematerialiems strateginiams ištekliams (informacija, žinios, įvaizdžiai, tapatybės ir t.t.). Socialinės apsaugos srityje didėja dėmesys darniai plėtrai (aplinkos apsaugai, gyvenimo kokybės gerinimui, socialinės atskirties mažinimui).

- **Strategijų konkurencinio pranašumo svorio centras slenkasi nuo materialių išteklių link intelektualinės žiniomis grindžiamų ir jomis remiantis kuriamų strateginių pranašumų. Siekiama VPS unikalumo ir inovatyvumo.** Valstybės ieško netradicinių strateginių sprendimų, kurie išskirtų konkrečią VPS daugialypėse globalinėse erdvėse. **Menkėjant fizinės darbo jėgos reikšmei, strateginių problemų sprendimo ieškoma jas intelektualizuojant, t.y. didinant mąstymo veiklų rezultatų svarbą strateginių veiklų grandinėje.**
- **Šiuolaikinės VPS vis dažniau ieško masinio efekto ir sinergijų, integruodamos skirtingų visuomenės veiklos sričių plėtros aspektus.** Ekonominis augimas derinamas su darnia plėtra, skatinamas viešojo ir privataus valstybės sektorių bendradarbiavimas, daugėja tarptautinių ir globalių projektų.
- **Itin perspektyvus šiuolaikinių valstybių strateginis instrumentas – integracija į internacionalizuotas struktūras, kuria siekiama nacionalinių tikslų, virš nacionalinių instrumentų (pvz., ES teisės aktų) pagrindu. Integracija į internacionalizuotas struktūras išreiškia sinergetinio efekto prielaidų sukūrimą. Toks efektas gali būti gaunamas ir tarptautiniu lygiu siekiant bendrų tikslų, organizuojant bendrą įvairių išteklių naudojimą.**
- **Globalizacijos poveikis VPS kertiniam elementui – vertybinei dimensijai – ryškiausiai atsiskleidžia kaip didėjantis prieštaravimas tarp valstybių nacionalumo ir jų piliečių tapatumų gausėjimo globalioje kultūroje.** Globali medijų kultūra teikia valstybėms iš esmės neribotas galimybes skleisti ir reprodukuoti informaciją bei žinias apie save, pasitelkus skirtingas įvaizdžio ir tapatybių kūrimo strategijas, kurios įgyvendinamos realiu laiku ir globaliu mastu. Nacionalinių VPS perspektyvos priklausys nuo valstybių gebėjimo susidoroti su sudėtingais istoriniais galvosūkiiais, kuriuos kelia perėjimas prie informacionalizmo bei posūkis nuo nacionalinės valstybės prie naujos tautų ir valstybių sąveikos, įgaunančios *tinklo* formą. **XXI a. VPS „įsitvirtinimo po saule“ sąvoką vis dažniau keičia įsitinklinimo (angl. *network-in*) koncepcija, kuri reiškia valstybės pastangą išnaudoti globalios tinklo valstybės teikiamas galimybes nacionalinės plėtros tikslais.**
- **Tapatybių (į)tvirtinimas bei valdymas globaliu mastu – kokybiškai naujas ir vienas svarbiausių šiuolaikinės VPS komponentų.** Kultūrinė globalizacija prisidėjo prie žmonių kultūrinės sąmonės pokyčių. **Valstybinė tapatybė, kuri yra daugelio VPS šerdis, tradiciškai būdavo įteritorinta. Tuo tarpu dabar įsivietinimo pobūdį keičia globalizacijos veiksniai, jų paskatinta žmonių migracija.** Senosios tradicinės tapatybės keičiasi, neatlaikiusios akistatos su globaliomis medijomis, pastovaus valstybės identiteto įtvirtinimo klausimo svorio centras persikelia į projekcinę tapatybinės savivokos lygmenį. Globalizacijos akivaizdoje siekiant nacionalinės valstybės išlikimo ir strateginės plėtros **būtina koncentruota valstybės nacionalinio tapatumo kūrimo ir savikūros skatinimo programa globalioje kultūrinėje aplinkoje.** Jos esminis bruožas – gebėjimas skatinti piliečius sąmoningai kūrybinei veiklai, kuri stiprintų nacionalinį tapatumą ir nacionalinę jauseną, o sykiu ir aktyviai skleistų kūrybinės veiklos apraiškas tarptautiniu lygiu.



- **Dabartinio globalizacijos periodo sąlygomis pirmą kartą istorijoje mažos valstybės įgyja galimybę projektuoti savo VPS globaliose erdvėse.** Iš dalies niveliuojasi didžiųjų ir mažųjų valstybių strateginės pozicijos, siekiant konkurencinio pranašumo. Politinių, ekonominių ir kultūrinių reiškinų plėtotę vis menčiau tevaržo teritoriniai barjerai, o Vakarų pusrutulio strateginiams subjektams formaliai galioja panašios strateginio konkuravimo taisyklės, grindžiamos liberaliosios demokratijos, rinkos ekonomikos, kultūrinio multikultūralizmo nuostatomis.
  - Intelektinės veiklos, grindžiamos žiniomis ir jų pagrindu kuriamomis globaliu mastu konkurencingomis inovacijomis, suteikia galimybę ir mažoms valstybėms konkuruoti tarptautiniu mastu. Tokiomis sąlygomis **ištekliai kiekybė užleidžia vietą jų kokybei, o valstybės strateginių pranašumų generavimo esmine prioriteta tampa strateginės plėtos procesų valdymo kokybė.**
  - **VPS unikalizavimo, inovacijų ir intelektualizavimo galia, kaip kokybiškai naujas strateginis išteklius, itin palanki mažoms valstybėms.** Nedisponuodamos tradiciniais strateginiais ištekliais, mažos valstybės dalyvauja globaliuose politikos, ekonomikos, kultūros tinkluose, išnaudodamos tokius VPS aspektus kaip aktyvumas, sutelktis ir politinė valia, valstybinių tapatybių kūrimas ir sklaida.
  - Nepaisant to, jog globalizacijos sąlygomis mažos valstybės tam tikrose dimensijose (pvz., intelektinių produktų) įgyja galimybę konkuruoti globaliu mastu, vis dėlto didžiosios valstybės išlaiko kitų svarbių strateginių išteklių (didelė teritorija, gyventojų skaičius, karinės pajėgos, istoriškai įgytas statusas tarptautinėje bendruomenėje ir kt.) kontrolę. Istorijos bėgyje mažos valstybės subjektiškumą dažniausiai įgydavo arba jo netekdavo ne dėl jų VPS kokybės ir sėkmės/nesėkmės, o greičiau dėl globalių/regioninių geopolitinių procesų poslinkių. Didėjant tarptautinių organizacijų (tokių kaip ES, NATO) įtakai tarptautiniuose santykiuose, **mažos valstybės vis dažniau savo saugumą ir nacionalinę strateginę plėtrą projektuoja ne ant individualaus nacionalinio, o ant platesnio – tarptautinių organizacijų strateginiame diskurse *įtinklinto* – subjektiškumo pagrindo.** Dėl to mažos valstybės VPS tegali būti papildomas (nors ir labai svarbus) šalies strateginės raidos katalizatorius, imanentiškai nesuponuojantis valstybės statuso ir galios pokyčių globalinėse erdvėse. Ir vis dėlto, minėtos aplinkybės nepaneigia kokybiškos VPS naudos mažai valstybei. VPS mažoms valstybėms leidžia išnaudoti naujas globalizacijos teikiamas galimybes ir užkardyti grėsmes, kurios eventualiai kiltų „gyvenant be plano“ bei kliaunantis kitų strateginių subjektų primesta politine darbotvarke.
4. Nacionalinėms valstybėms netenkančios vis daugiau suvereniteto, jos jį bando iš dalies sutvirtinti per naujas valstybių bendradarbiavimo formas – tarptautinių struktūrų stiprinimą ir tarptautinės teisės plėtrą. Šios bendradarbiavimo formos didina besiformuojančios globalios visuomenės valdymo efektyvumą, o kartu leidžia valstybėms sisteminti ir krypti nacionalinę strateginę raidą. **Svarbiausia sąlyga kokybiškai naujos strateginio valdymo paradigmos formavimuisi globalizacijos sąlygomis – tai dalyvavimo ir valdysenos dinamika tarp valstybių, pilietinių visuomenių (bei jas atstovaujančių NVO) ir verslo struktūrų, taip pat – minėtų**



valdymo grandžių įtrauktis, sąveika bei sinergija. Tokios paradigmos principus atliepia **darnios plėtros koncepcija**. Ji gali būti tam tikras globalus etikos kodeksas ir strateginės raidos orientyras viesiems – tiek valstybiniams, tiek ir privatiems strateginio valdymo subjektams, nepaisant jų kilmės, galios, etninių ir kitų skirtumų. **Darni plėtra** – tai **holistinė ir ilgalaikę perspektyvą orientuota strateginio valdymo ir strateginio mąstymo paradigma, galinti veikti kaip** tarptautinės teisės plėtros katalizatorius, universalus principas bei *švelniosios teisės* rūšis.

5. Kompleksinės, tradicinių sektorinių politikų ribas peržengiančios problemos (aplinkosauga, skirtingų tautybių/religijų piliečiai, tarptautinis terorizmas, kibernetinės grėsmės ir kt.), su kuriomis vis dažniau susiduria valstybės, suponuoją naujų valdymo instrumentų poreikį. **Esminė strateginio valdymo funkcija globalizacijos sąlygomis tampa ne politinių sprendimų administravimas, o viešosios vėrtės kūrimas. Kokybiškai naujo tarpdalykinio požiūrio į viešąjį administravimą poreikį atliepia strateginės viešosios vadybos (angl. *Strategic Public Management*, toliau – SVV) paradigma.** SVV – tai holistinis strateginio valdymo naratyvas, jungiantis klasikinio hierarchinio (biurokratinio), į rinką orientuoto (marketinginio) ir tinklais pagrįsto viešojo sektoriaus strateginio valdymo privalumus. SVV siekia jungti ne tik skirtingus valdymo lygmenis, bet ir vyriausybinių koordinavimo funkciją su tinklų aktyvavimo funkcija; leidžia formuoti ir pritaikyti hibridines valdymo formas, atsižvelgiant į konkrečias problemas. **SVV ištakos ir idėjinė platforma – darnios plėtros koncepcija.** Tai atspindi strateginio valdymo teorijų raidą, pritaikant prie globalizacijos sąlygų. Ekonominio Bendradarbiavimo ir Plėtros Organizacija valstybių politikos integravimą horizontaliu lygmeniu (tarp ministerijų ir įvairių žinybų) ir vertikalium lygmeniu (tarp skirtingų valstybės valdymo lygmenų) vertina kaip svarbiausią žingsnį, valstybei ar organizacijai siekiant darnios plėtros.
6. **Vykstant paradigminei valstybių strateginio valdymo kaitai, nuo sisteminių ir sektoriinių strateginio planavimo schemų pereinama prie lankstaus strateginio valdymo proceso.** Darnios plėtros koncepcija ir *strateginė viešoji vadyba*, kaip priemonė, siekiant darnios plėtros vizijos įgyvendinimo, nukreiptos ne į statiškus planų įgyvendinimą, o į operatyvios ir adaptyvios, gebančios nuolat persikurti ir atsinaujinti strateginio valdymo sistemos kūrimą.
7. **Vis didesnę reikšmę valstybių plėtros strateginio valdymo kokybei įgyja dėmesys holistiniams valstybės gebėjimus atskleidžiantiems kokybiniais elementams, tokiems kaip: sisteminė globalizacijos refleksija valstybės strateginiame diskurse; plėtros strategijos struktūrinė subordinacija, susiejanti politinę valią su prioritetų įgyvendinimu; valstybės vertybių, identiteto, įvaizdžio stiprinimas bei įtvirtinimas ne tik valstybės geografinėje platumoje, o ir globaliose medijų platformose; pažangiausių ekonominio konkurencingumo modelių suvokimas ir jų taikymas valstybės plėtrai, darni plėtra ir geras valdymas.** Nuo šių elementų priklauso ne tik šalių valdymo sistemų, ekonomikų, bet ir jų puoselėjamų vertybių, t.y. – valstybingumo – globalaus konkurencingumo kokybė. Minėti elementai apibrėžia tyrime sukonstruoto kokybinio VPS vertinimo modelio svarbiausius kokybinius vertinimo kriterijus, kurie didele dalimi atitinka globalių tendencijų (angl. *Global Megatrends*) pateikiamą pasaulio raidos logiką. **Išskirti penki svarbiausi**

**VPS kokybiniai vetinimo kriterijai, leidžianti tirti įvairių valstybių plėtros strategijų kokybę globalizacijos sąlygomis:**

- **globalizacijos varomųjų jėgų refleksija strateginiame diskurse.** Valstybės strateginis diskursas turėtų būti orientuotas į nuolatinį reagavimą bei prirėikus – *persiprogramavimą* – autentiškai atliepiančią kintančios aplinkos iššūkius.
- **VPS struktūrinė subordinacija.** Itin svarbus valstybės politinių jėgų palaikymas valstybės prioritetų įgyvendinimui. Holizmo principais grindžiama šiuolaikinė VPS skatina verslo, mokslo, nevyriausybinų organizacijų ir viešojo sektoriaus sąveiką ir vengia dirbtinio minėtų sektorių atskyrimo. Visi valstybės strateginiai dokumentai turi prisidėti prie VPS įgyvendinimo, nenukrypdami nuo jos nuostatų bei jų nedubliuodami, t.y. – integruoti valstybės strateginės plėtros diskursą. Kiekviena VPS turi būti reguliariai peržiūrima, vertinamas joje iškeltų tikslų adekvatumas ir jų pasiekimo lygis, koreguojamos priemonės. **Užsienio politika (sub-kriterijus)** išlieka svarbus VPS analizės komponentas, leidžiantis identifikuoti valstybės savivoką tarptautiniame kontekste, jos geopolitinių tapatumų problemas bei gebėjimą/siekį jas spręsti.
- **Valstybės funkcionalumas globalioje tinklaveikos visuomenėje.** Aktyvi tinklaveikos politika leidžia valstybei integruotis į internacionalizuotas struktūras, prisidėti prie bendrų tarptautinės bendruomenės tikslų įgyvendinimo, kuria prielaidas siekti strateginės plėtros sinergetinių efektų viršnacionaliniu lygiu. VPS kokybę atspindi valstybės gebėjimas rasti specifinių nacionalinės plėtros nišų globaliuose kontekstuose bei kurti regionines arba globalias formas (taip pat ir medijines), kurios skatintų valstybės ateities viziją atitinkančią politinius, ekonominius procesus (taip pat – vertybes ir tapatybes). Tam reikalinga rekonstruota/medijinė, o ne vien tradicinė (tautos vs. teritorijos ryšiais grindžiama) valstybinė tapatybė. Šiuolaikinė VPS turėtų ugdyti piliečio gebėjimus pasitelkti globalinės kultūros industrijos produktus savo unikaliam pilietiniam tapatumui tvirtinti.
- **Valstybės konkurencingumo modelis.** Globalizacijos logikai į pirmą vietą strateginių išteklių architektūroje iškelus nematerialius išteklius (tokius kaip žinios, inovacijos ir pan.), mažos valstybės įgijo galimybę didinti valstybės konkurencingumą ir struktūrinę galią tarptautiniu mastu. Čia svarbūs tokie veiksniai kaip ekonomikos orientavimas į kūrybinio darbo vyravimą, unikalius produktus bei paslaugas, išmaniąją specializaciją. Informacinės ir žinių visuomenės sukūrimas – būtina sąlyga ilgalaikiai valstybės konkurencingumo didinimo strategijai. Visuomenė turi būti paruošta aktyviai dalyvauti įsitinklinimo procesuose.
- **Darni plėtra ir geras valdymas** – šiuolaikinės VPS antstatis ir grįžtamųjų ryšių tarp įvairių valstybės plėtros aspektų katalizatorius. Darnios plėtros principai VPS atspindi globalizacijos procesų logikos suvokimą. Svarbu, ar valstybė strateginę plėtrą organizuoja remdamasi sisteminiu tradiciniu veiklų organizavimo principu, ar orientuojasi į holistinę strateginio valdymo prieigą. Darni plėtra neatsiejama nuo gero valdymo ir strateginės viešosios vadybos principų taikymo, siekiant užtikrinti dalyvavimo ir valdysenos dinamiką tarp valstybės, pilietinės visuomenės ir verslo struktūrų.

8. Tyrime išanalizuotų JAV, Vokietijos, Jungtinės Karalystės ir Prancūzijos VPS apibendrinimas.
- **Būdamą didžiausia ES ekonomika ir ES projekto idėjinė bei politinė lyderė, Vokietija iš dalies pajungia savo nacionalinį identitetą ES geopolitiniam kodui.** Ji vis labiau linkusi prisiimti didesnę atsakomybę ne tik už nacionalinės, regioninės, bet ir globalios strateginės darbotvarkės formavimą. Siekia didesnės įtakos globaliu lygiu, įtinklinant savo politinius, gynybos, ekonominius instrumentus globalių iniciatyvų, derančių su Vokietijos vertybėmis, įgyvendinimui. ES, kaip svarbiausio Vokietijos globalios tinklaveikos instrumento svarbą bei reikšmę patvirtina ES, kaip politinio darinio, formalios bei neformalios įtakos didėjimas. ES (su Vokietija priešakyje) buvo lyderė, inicijavusi privalomą darnios plėtros strategijų parengimą bei įgyvendinimą ES valstybėse narėse; vis didesnę dėmesį ES skiria ekonomikos konkurencingumui, vystomojo bendradarbiavimo iniciatyvoms. Tokie – švelniajai/tinklinei galios kategorijai priskirtini instrumentai sudaro Vokietijos VPS strateginių pranašumų pagrindą ir laiduoja solidų pagrindą valstybės strateginei plėtrai globalizacijos sąlygomis.
  - **Prancūzijos VPS pasižymi didesniu dėmesiu tradiciniams – kultūrinio civilizaciniu identitetu grindžiamiems – galios ir įtakos instrumentams.** Prancūzijos VPS vertintina kaip uždariausia ir „atspariausia“ globalizacijos veiksniams. Valstybės įtaka projektuojama pirmenybę teikiant nacionaliniu-pilietiniu turiniu ir prancūziškuoju socialiniu modeliu grindžiamiems instrumentams. Tarp-tautinės struktūros vertinamos kaip papildomas veiksnys, kurį galima selektyviai išnaudoti, kuomet pristinga nacionalinių strateginių pranašumų ir išteklių. Globalios tinklaveikos teikiamos galimybės daugiausia naudojamos Prancūzijos civilizacinio mesianizmo tikslais – savo pavyzdžiu (į)tvirtinant kertines Prancūzijos vertybes.
  - **Didžioji Britanija savo VPS teikia prioritetą transatlantinei, o ne pro-europietišškai užsienio politikai; siekia dalyvauti globaliuose politikos procesuose ir formuoti jų turinį (pastanga išlaikyti branduolinės valstybės statusą minimaliomis investicijomis); remia aktyvią globalių rinkų liberalizacijos politiką; skiria didelį dėmesį globalios tinklaveikos teikiamiems instrumentams, tačiau vengia nacionalinio suvereniteto delegavimo tarptautinėms organizacijoms.** Jungtinei Karalystei būdingas siekis didinti valstybės įtaką remiantis dvišaliais strateginiais santykiais (pvz., su JAV, Kinija, Indija) ir itin intensyvus politinės, ekonominės, kultūrinės diplomatijos instrumentų naudojimas globaliu mastu.
  - **JAV – vienintelės pasaulio supervalstybės – strateginė darbotvarkė nuosekliausiai akumuliuoja globalizacijos logikos diktuojamus strateginio valdymo modelių pokyčius.** JAV strateginis diskursas sistemingai kreipiamas į gilią ir nuolatinę globalizacijos procesų refleksiją, siekiant preventyviai numatyti tai, „kas pasaulyje bus svarbu rytoj“. Kuriamos kompleksinės ilgalaikės prielaidos JAV įtvirtinimui globalių erdvių mozaikoje, suteikiant šiam įtvirtinimui solidų tapatybinį/vertybinį (išskirtinis JAV piliečių patriotizmas ir unikali tapatybinė kategorija – gebėjimas „iš naujo atsikurti“, angl. *resilience*), ekonominį (didžioji dalis ekonomikos ir mokslo inovacijų sukuriama JAV), geopolitinį pagrindą.

JAV strateginio diskurso ir praktikos kokybę įrodo VPS vykdymo implikacijos – nepaisant globalizacijos sąlygojamų transformacijų, JAV šiandien neabejotinai išlieka stipriausia pasaulio valstybė.

## Lietuvos atvejis

### Svarbiausios Lietuvos VPS problemos

Išanalizavus Lietuvos VPS problematiką, ir apibendrinus kokybinio tyrimo rezultatus, išskirtinos šios svarbiausios Lietuvos VPS problemos:

- **VPS struktūrinės subordinacijos trūkumas** – politinės valios ir konsensuso stoka formuluoti ir įgyvendinti strateginius prioritetus. Tą lemia menka demokratinio valstybės valdymo ir rinkos ekonomikos patirtis, sudėtingos valstybės tapatybės dilemos, sąlygotos komplikuotos valstybės istorijos. Tai neleidžia darniai artikuliuoti, subordinuoti bei struktūruoti valstybės ateities projekcijų bei užtikrinti strateginių politikų tęstinumo.
- Dėl sudėtingos valstybės istorijos, kurios eigoje ne kartą buvo prarasta valstybės nepriklausomybė, **nesusiformavusi lietuvių monolitinė nacija**, kuri generuotų ir struktūruotų valstybinį strateginį interesą ilgalaikėje perspektyvoje.
- **Nepragmatiškas Lietuvos visuomenės mentalitetas**, visuomenės susipriešinimas ir **nebrandi politinė kultūra**, kuriai būdinga orientacija į ideologizuotas diskusijas, o ne strateginį rezultatą.
- **valstybės elitui** stinga sutelkties ir strateginio mąstymo vykdyti sistemingą valstybės strateginės plėtros politiką. **Valstybės valdymo ir administravimo sistemų nebrandumas** neleidžia formuotis individų kompetencijomis grindžiamoms veiksmingoms elito struktūroms bei valstybės tarnybai. Strateginio bendradarbiavimo ir mainų apytakos tarp valstybės institucijų, verslo ir nevyriausybinių sektoriaus stoka.
- **Strateginio valdymo sistemos deklaratyvumas** – formaliai Lietuvoje įdiegta pažangi strateginio valdymo sistema, tačiau deklaruojami strateginio valdymo principai sunkiai skinasi kelią į realią valstybės strateginio valdymo praktiką. Strateginio valdymo sistema nekuria sąlygų ilgalaikių prioritetų įgyvendinimui, valstybėje trūksta strateginės viešosios vadybos praktinių apraiškų.

### Lietuvos VPS prielaidų ir perspektyvų kokybinio tyrimo rezultatų apibendrinimas

Ištyrus svarbiausio Lietuvos strateginio dokumento „Lietuva 2030“ nuostatas bei atlikus kokybinį Lietuvos VPS tyrimą, pateikiamas tyrimo rezultatų apibendrinimas.

### Globalizacijos refleksija

- Tiek formalus Lietuvos plėtros planavimo diskursas, t.y. – strategijos „Lietuva 2030“ nuostatos, tiek ir apklausti skirtingų visuomenės veiklos sričių lyderiai reflektuoja globalizacijos teikiamas galimybes mažos valstybės – Lietuvos – plėtrai, o taip pat ir su globalizacija sietinus iššūkius. „Lietuva 2030“ nuostatos bei kokybinio tyrimo rezultatai dera su globaliomis tendencijomis ir atliepia tokius svarbius šiuolaikinių

valstybių strateginei plėtrai aspektus kaip pakitę laiko ir erdvės parametrai, procesų tempo spartėjimas, tradicinių išteklių intelektualizavimo bei unikalizavimo poreikis ir t.t. Tuo pat metu pažymėtina, jog **Lietuvoje nesukurtos sąlygos kūrybingumui ugdyti ir pasireikšti, o globalizacijos procesų reikšmę valstybės gyvenimui nepakankamai reflektuoja pati Lietuvos visuomenė.** Ji dar nėra pasiruošusi dalyvauti globaliuose politiniuose, ekonominiuose, socialiniuose konkurencijos procesuose. Tą patvirtina tiek informantų vertinimai, tiek ir globalizacijos indeksas, pagal kurį Lietuva užima tik 25 vietą ES.

- Valstybės valdyme **per didelis dėmesys skiriamas vidaus politikos trumpalaikių problemų svarstymui**, o globalūs procesai dažnai analizuojami tik dėl poreikio atliepti tarptautinių subjektų (pvz., ES, NATO) politines iniciatyvas.
- Trys ketvirtadaliai (15) informantų pažymėjo, jog **globalizacijos poveikis Lietuvos valstybės raidai teikia papildomų strateginės plėtros galimybių.** Vertindami svarbiausius globalizacijos poveikio aspektus, dauguma informantų akcentavo globalios ekonomikos susiformavimo ir naujų informacinių technologijų reikšmę Lietuvos strateginei plėtrai.
- **Globalizacijos suformuota tarptautinė aplinka, kurioje strateginė plėtra vykdoma per dalyvavimą globaliose rinkose, palanki mažoms valstybėms.** Jų nacionalinės ekonomikos mažos, o pasaulinė ekonomika – gigantiška. Mažoms valstybėms globali ekonominė erdvė ir nišų gausa reiškia didesnes strateginės plėtros galimybes, nei kitais istoriniais periodais.
- Tyrimo rezultatai patvirtino ilgalaikio planavimo svarbą globalizacijos sąlygomis. Į klausimą „*Ar globalizacijos sąlygomis reikalingas valstybės plėtros planavimas bei valstybės plėtros strategijos?*“ absoliuti dauguma (20) informantų atsakė teigiamai.

### **Valstybės funkcionalumas tinklaveikos visuomenėje**

- Formaliai strategijoje „Lietuva 2030“ apibrėžta valstybės geopolitinė orientacija ir išdėstyta Lietuvos užsienio politikos koncepcija. Pažymima, jog Lietuva turi siekti tapti integralia ir ekonomiškai konsoliduota Šiaurės ir Baltijos valstybių regiono dalimi. „Lietuva 2030“ apibūdintos Lietuvos ES ir euroatlantinės politikos gairės. Teigiama, jog gyvendama daugiapoliame pasaulyje, Lietuva siekia stiprios Europos; Lietuvos saugumo garantas – narystė NATO ir ES. Pabrėžiama, jog geopolitinė orientacija į Šiaurės ir Baltijos valstybių regioną bei siekis tapti visaverte jo dalimi, suderinama su šalies ilgalaikie Rytų politika ir neprieštarauja ambicijai tapti regiono lydere Rytų kaimynystės atžvilgiu.
- Lietuvos orientaciją į Šiaurės Europos šalis daugiausia lemia ekonominiai motyvai. Ekonominės plėtros ir šiuolaikinio sociumo konstravimo kontekste Šiaurės šalys Lietuvai patrauklesnės, nei kita galima geopolitinės orientacijos alternatyva – Lenkija. Pastaroji (kaip ir Lietuva) vis dar vaduojasi iš sovietinio režimo patirčių, todėl nėra patrauklus kelrodis Lietuvai pažangos vertybių prasme. Saugumo ir užsienio politikos darbotvarkės, visuomenės vertybių, o taip pat istoriškai susiklosčiusio mentaliteto požiūriu, Lietuva yra artimesnė Lenkijai.
- **Globalizacijos sąlygomis teritorinėms valstybių ir regionų sienoms netenkant ankstesnės reikšmės, labai svarbu išnaudoti atsirandančias kokybiškai naujas**

tarpvystybinio bendradarbiavimo nišas, neapsiribojant tradiciniais istoriškai susiklosčiusiais ryšiais ir bendravimo tradicijomis. Šiuo požiūriu Lietuvai svarbi tiek Lenkija, tiek ir Šiaurės šalys. Svarbia prielaida Lietuvos įsitinkinimui globaliose erdvėse tampa gebėjimas rekonstruoti ir išgryninti užsienio politikos diskursą ir praktiką, apvalant jį nuo ideologizuotų istorinių mitų. Projektuojant Lietuvos geopolitikos strategines kryptis siūlytina vengti vertybinių-istorinės partitės diktuojamų takoskyrų tarp atskirų regionų, o daryti pragmatiškas konkrečių politikos sričių strategines projekcijas.

- **Lietuva susiduria su kompleksine valstybės ir visuomenės savivokos globaliame pasaulyje problema. Tokiomis sąlygomis, vienas svarbiausių valstybės uždavinių – konstruoti valstybės tapatybinį veidą globalizacijos sąlygomis bei telkti šalies viduje bei svetur reziduojančią pilietinę visuomenę siekti strateginių šalies interesų. Iki šiol nesuformuota aiški Lietuvos valstybės geopolitinė tapatybė, nerekonstruoti valstybės identiteto parametrai, nevykdoma kryptinga politika gausios lietuvių diasporos atžvilgiu – tai mažina šiuolaikinės Lietuvos VPS įtikinimo globaliose erdvėse efektyvumą. Strategijoje „Lietuva 2030“ akcentuojama būtinybė rekonstruoti dėl globalizacijos procesų aižėjančius ir kintančius valstybinius tapatumus, juos sujungiant po kokybiškai nauju nacionalinio naratyvo skėčiu. Strategijoje formaliai kuriamos prielaidos piliečių įsitinkinimui globaliuose procesuose. Pabrėžiamas poreikis suvienyti emigravusius lietuvius su Lietuva per „Globalios Lietuvos“ koncepcijos įgyvendinimą, skatinti Lietuvos pramonės ir paslaugų, mokslo tyrimų organizacijų integravimąsi į globalias bei Šiaurės ir Baltijos valstybių regiono verslo, kultūros, mokslo, švietimo sistemas, tampant svarbiais jų dalyviais. Realiai Lietuvos visuomenė nėra pilnintinai pasiruošusi dalyvauti globaliuose tinklaveikos procesuose, išlaikant bei puoselėjant tautinį tapatumą bei pilietiškumo vertybes, o lietuvių diasporos atžvilgiu trūksta kryptingų strateginių iniciatyvų.**
- Lietuvoje itin ryški takoskyra tarp to, kas „tautiška“ ir to, kas „modernu“ bei sietina su vadinamosiomis pažangos vertybėmis. Tautinių, pilietinių vertybių bei kategorijų nesiseka įtarpinti į modernėjančią valstybės institucinę bei visuomenės kūną. Jaunoji valstybės karta linkusi atmesti pasenusias tautines kategorijas, o į jų vietą valstybė nesugeba pasiūlyti patrauklių ir veiksmingų, gebančių telkti visuomenę valstybės tapatybės alternatyvų. **Lietuvos visuomenė tarsi neturi savo herojų, kelrodžių, sutelkties ašiu: ji susipriešinusi – ir tai vienas svarbiausių trukdžių VPS kūrimui ir įgyvendinimui.** Valstybės tapatybinių parametrų neapibrėžtis ir komplikotumas neleidžia statyti fundamentalių VPS pamatų. Susiduriama su kompleksine problema: „nežinome, kas esame, todėl nežinome, kur eiti“.
- **Valstybės tapatybinių parametrų neapibrėžtumas ir pilietinių vertybių nuosmukis kelia sunkumų formuojant ir įgyvendinant Lietuvos įvaizdžio politiką ir riboja valstybės konkurencingumą tarptautiniu lygiu.** Lietuvos įvaizdžio strategija nepakankamai žinoma visuomenei, o ta jos dalis, kuri susipažinusi su „Lietuva – drąsi šalis“ koncepcija – ją vertina skeptiškai. Paklausti, ką reikėtų akcentuoti, išryškinti, pristatant Lietuvą svetur, dauguma informantų akcentavo būtinybę akcentuoti ne tautines valstybės kategorijas, o pažangios XXI a. valstybės potencialą atspindinčius atributus, tokius kaip IT infrastruktūra, gera verslo aplinka, kokybiš-



kos paslaugos, išsimokslinę žmonės ir pan. Nors dauguma informantų kritikavo dirbtines-reklamines valstybės įvaizdžio kūrimo akcijas, jie vieningai akcentavo, jog **valstybės įvaizdis yra svarbu ir globalizacijos sąlygomis reikia daugiau investuoti į valstybės įvaizdžio strategiją.**

- **Kokybinio tyrimo rezultatai atspindi aktyvesnio valstybės vaidmens, konstruojant piliečių tapatybinius parametrus ir telkiant piliečius valstybės interesų įgyvendinimui, trūkumą bei poreikį.** Globalios tinklaveikos visuomenės sąlygomis keltinas klausimas dėl valstybės tapatybinių/pilietinių atributų poreikio ir svarbos: jei nėra kryptingai konstruojami valstybės tapatybiniai parametrai bei neužtikrinama jų sklaida tiek tarptautiniu mastu, tiek šalies viduje, galbūt nėra jų poreikio? Galbūt nacionalinio naratyvo ir pilietiškumo kategorijos nėra svarbios šiuolaikinei Lietuvos visuomenei? Vis dėlto kokybinio tyrimo rezultatai tokią prielaidą paneigia. Į klausimą, „*Ar šiais laikais svarbu pilietiškumas? Ar laikote save ne tik lietuviu, bet ir šiek tiek pasaulio piliečiu?*“ absoliuti dauguma informantų atsakė, kad pilietiškumo kategorija svarbi visais istoriniais laikotarpiais, jos „neišplauna“ globalizacijos procesai, o kosmopolitizmo reiškinį informantai linkę vertinti labiau kaip teorinę sąvoką.

### **Valstybės plėtros strategijos struktūrinė subordinacija. Geras valdymas ir darni plėtra**

- **Formaliai „Lietuva 2030“ atitinka šiuolaikinėms VPS keliamus reikalavimus, holistiškai struktūruoja valstybės strateginės plėtros diskursą ir kuria prielaidas šalies strateginei plėtrai.** Strategija nekelia tikslų atskiriems šalies ūkio sektoriams, tačiau pabrėžia esminių pokyčių ir pažangos vertybių plėtros poreikį. Daugelis informantų pateikė palankius Strategijos turinio vertinimus. Valstybės prioritetų, įtvirtintų „Lietuva 2030“, pasirinkimas reikšmingai daliai informantų atrodo logiškas ir racionalus.
- **Formaliai strategijoje „Lietuva 2030“ įdiegti gero valdymo principai.** Jų koncepciją atspindi strategiškai pajėgios valdžios vizija. Sumanus valdymas apibrėžiamas kaip atviras ir skatinantis dalyvauti [atvirumas], rezultatyvus, atitinkantis visuomenės poreikius ir užtikrinantis geros kokybės paslaugas valdymas [atsakomybė], kompetentinga ir priimanti kryptingus strateginius sprendimus valdžia [kūrybingumas]. Gero valdymo principų įgyvendinimo siekiama pačioje Strategijoje įtvirtinant kompleksinius jos įgyvendinimo mechanizmus. Strategiją ketinama įgyvendinti dviem kryptimis: „greitos pergalės“ – metiniai pažangos darbai ir sistemingas vizijos įgyvendinimas per strateginio planavimo dokumentų sistemą (visų pirma – Nacionalinę plėtros programą ir Vyriausybės programą). Strategijos įgyvendinimo sėkmę ketinama vertinti stebint pažangos rodiklių, kurie tiesiogiai nurodo pagrindinius siekiamus rezultatus iki 2030 metų, pokyčius. Vis dėlto praktikoje **Lietuvos strateginio valdymo sistema iki šiol neatitinka gero valdymo principų. Ryškus demokratiškos, į rezultatą orientuotos politinės kultūros trūkumas ir iš to kylantis valstybės institucijų nesugebėjimas holistiškai artikuliuoti, organizuoti bei tikslingai nukreipti valstybės strateginės plėtros procesus.** Demokratinės politinės kultūros stoka lemia didelę dozę populizmo valstybės politikoje. **Popu-**

lizmas riboja gero valdymo principų plėtrą, nes savo esme yra toliaregiško, į rezultatus orientuoto strateginio valdymo antipodas. Šalies politikai visuomenės iniciatyvumą/lūkesčius pernelyg dažnai išnaudoja populistiniais tikslais ir tai yra rimta kliūtis vykdyti integruotą valstybės strateginės plėtros politiką. Lietuvos valstybės tarnyba vis dar per daug orientuota į veiklos procesus ir teisinį jų reglamentavimą. Valstybės tarnybai, ypač vadovaujantieji jos daliai, būdingas gana siauras sektorinis požiūris į valstybės valdymą – sunku peržengti konkretaus sektoriaus barjerą ir užtikrinti sisteminių požiūrį į valstybės valdymą. **Viešajam valdymui svarbi valdymo kultūros kaita. Dabartinė sistema nesudaro pakankamai galimybių vadovujančių tarnautojų lyderiavimo ir vadovavimo kompetencijai ir profesionalumui ugdyti.**

- Lietuvos VPS struktūrinės subordinacijos trūkumus atskleidžia tai, jog vertindami strategiją „Lietuva 2030“, absoliuti dauguma informantų pažymėjo netikintys jos įgyvendinimo sėkme. Absoliuti dauguma informantų teigė, jog valstybė nesugeba užtikrinti strateginių procesų tęstinumo – ir tai viena didžiausių valstybės strateginio valdymo sistemos problemų. Nors informantai neigiamai vertino VPS įgyvendinimo mechanizmus, vis dėlto jie pripažino, kad Lietuvos strateginio valdymo modelis vis labiau atitinka vakarietiškus valdymo standartus, todėl negali būti lyginamas su sovietmečio laikotarpiu taikyta vadinamąja penkmečių planavimo sistema.
- Formaliai Strategijoje „Lietuva 2030“ siekiama kurti prielaidas dalyvavimo ir valdysenos dinamikai tarp valstybės, pilietinės visuomenės ir verslo struktūrų, orientuojant valstybės valdymą į rezultatus. Teigiama, jog šalies pažangos kūrimo procese ypač svarbus visuomenės veiklumas, pasireiškiantis per visuomenės savivaldą ir pilietinį aktyvumą. **Dalyvavimo ir valdysenos dinamiką tarp valstybės, pilietinės visuomenės ir verslo struktūrų riboja nepakankamas vietos bendruomenių ir nevyriausybinų organizacijų dalyvavimas tvarkant viešuosius reikalus.** Bendruomenėms ir nevyriausybinėms organizacijoms trūksta stabilų finansavimo šaltinių, jų įvairovės, neretai stinga ir gebėjimų, nėra aiškių bendradarbiavimo su valstybe mechanizmų. Tik pavienės savivaldybės įtraukia vietos bendruomenes ar nevyriausybines organizacijas į viešųjų paslaugų teikimą, dauguma bendruomeninių organizacijų plėtoja tik kultūrinę veiklą ir nedalyvauja sprendžiant kitas aktualias problemas. Tam, kad visuomenė nepakankamai aktyviai dalyvauja viešajame valdyme turi įtakos vis dar neįveikta korupcijos, neskaidrių sprendimų ar ne visada efektyvaus teisingumo vykdymo problema. Lietuva pagal korupcijos suvokimo indeksą vertinama 5 balais iš 10 galimų ir užima 19 vietą ES.
- **Strategijoje „Lietuva 2030“ didelis dėmesys skiriamas darniai plėtrai.** Pabrėžiama sąryšingos, nuoseklios ir darnios plėtros būtinybė. Teigiama, jog norint pasiekti pažangos ir garantuoti darnų šalies vystymąsi, būtina švari ir saugi aplinka bei integrali visų plėtros sričių tarpusavio sąveika. Akcentuojamas poreikis ugdyti visuomenės ekologinę savimone, skatinti tausojantį vartojimą ir atsakingą požiūrį į ūkio plėtrą. Kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė, jog valstybės valdymo procesuose bei visuomenės gyvenime darnios plėtros principai paplitę tik fragmentiškai (atskiruose visuomenės segmentuose; paskirose politikos iniciatyvose). Iš dalies

darnią plėtrą riboja ir tai, jog Lietuva, kurios ekonomika vis dar stipriai atsilieka nuo ES šalių vidurkio, prioritetų sąrašė pirmenybę teikia ekonomikos plėtrai.

## Valstybės ekonomikos konkurencingumas

- **Formaliai Lietuvos VPS įtvirtintos nuostatos ekonomikos politikos srityje atliepia globalizacijos procesų tendencijas, t.y. „Lietuva 2030“ strateginės nuostatos kuria prielaidas sumaniai ir inovatyviai Lietuvos ekonomikos plėtotei.** Konkurencingumo plėtra – vienas iš trijų svarbiausių „Lietuva 2030“ prioritetų. Pažymima, kad siekiant konkurencingumo plėtotės, pokyčiai turi įvykti šiose pagrindinėse srityse: sumani ekonomika – lanksti ir gebanti konkuruoti pasaulyje [atvirumas], aukštą pridėtinę vertę kurianti ekonomika, grindžiama žiniomis, inovacijomis, verslumu [kūrybingumas] ir socialiniu atsakingumu bei „žaliuoju“ augimu [atsakomybė]. Toks sumanios ekonomikos apibūdinimas referuoja į pažangiausius – holistine prieiga grindžiamus – ekonominio konkurencingumo modelius. Tokių modelių kertinės savybės – verslas grindžiamas žiniomis ir inovacijomis, orientuojamas į gebėjimus konkuruoti globaliu mastu, išsijungiant į globalias pridėtinės vertės kūrimo grandines, ekonominę plėtrą siekiama subalansuoti su darnios plėtos reikalavimais.
- **Lietuvos ekonomikai stinga kūrybingumo** – pagal suminį inovatyvumo indeksą Lietuva užima 25 vietą ES. Siekdama didesnio konkurencinio pranašumo, Lietuva turi išnaudoti ekonomikos atvirumą, jį dar labiau padidinti ir ypatingą reikšmę skirti kūrybinio potencialo didinimui. **Itin opi Lietuvos verslo įtinklinimo globaliose erdvėse problema – visuomenėje vyraujančių vertybių visuma, kuri nėra palanki globaliai konkurencijai.** Nepakankamos investicijos, ypač privataus sektoriaus, į mokslinius tyrimus ir eksperimentinę plėtrą – labai svarbus veiksnys, lemiantis santykinai žemą inovatyvumo lygį.
- Kokybinio tyrimo metu, atsakydami į klausimus apie Lietuvos ekonomikos potencialą ir raidos dinamiką globalizacijos sąlygomis, informantai pateikė gana pozityvius vertinimus. Absoliuti dauguma (20) informantų pažymėjo, jog Lietuvoje jau sukurta informacinė žinių visuomenė. Vis dėlto dalis informantų teigė, jog puikiai išplėta informacinės visuomenės infrastruktūra dar nereiškia, jog piliečiai nori/ geba dalyvauti *įsitinklinimo* procese bei kurti pridėtinę vertę ekonomikai. Kaip svarbiausias Lietuvos ekonomikos konkurencingumo didinimo kliūtis ir problemas informantai dažniausiai minėjo ekonominės politikos stabilumo, aiškesnės valstybės politikos apibrėžiant ir kryptingai remiant prioritetinius ekonomikos sektorių poreikį, nepragmatišką visuomenės mentalitetą ir kūrybinio potencialo stoką privačiame sektoriuje, poreikį diversifikuoti šalies energijos išteklius.

## Rekomendacijos

Siekdamos strateginės plėtros spartėjančios globalizacijos sąlygomis, šiuolaikinės valstybės turėtų:

- atsisakyti nelankstaus, statiško metinio biudžetinio ciklo principu pagrįsto strateginio valdymo modelio ir valdymą grįsti *holistine* valdymo paradigma, kuri atitiktų strateginės viešosios vadybos principus. Projektuoti VPS, kuri integruotų ir apimtų tiek globalius reiškinius, tiek jų lokalią specifiką. Globalizacijos sąlygomis VPS konstruojama ir įgyvendinama tiek reiškiantis nepriklausomiems objektyvios raidos ir pažangos dėsniams, tiek ir susidarant įvairioms valdomumo ir aktyvaus reagavimo į pokyčius galimybėms, kurias turėtų išnaudoti nacionalinės vyriausybės, projektuodamos savo VPS.
- Grįsti nacionalinę strateginę plėtrą globalių tendencijų ir kitų globalios aplinkos tyrimo šaltinių nuostatomis, atliepti ir adaptuoti jas nacionaliniame strateginio valdymo diskurse. Kontekstualiai ir kūrybingai interpretuoti tikėtinos ateities tendencijas, ieškant jų teikiamų galimybių geidžiamoms nacionalinės strateginės plėtros trajektorijoms. Atsižvelgiant į geidžiamas ateities vizijas, projektuoti ambicingus, bet realius strateginės plėtros scenarijus.
- Siekti VPS struktūrinės subordinacijos, mobilizuoti ir nuolat generuoti politinę valią siekti strateginės plėtros tikslų.
- Valstybių strateginius tikslus perorientuoti nuo tradicinės galios santykiais ir materialiais ištekliais grindžiamos politikos link globalios tinklaveikos visuomenės logikos diktuojamų strateginių prioritetų, visų pirma, juos papildant ekonominio konkurencingumo instrumentais. Įtvirtinti kokybiškai naujus valstybės ekonominio konkurencingumo modelius, grindžiamus žinių ekonomikos, sumanosios specializacijos (angl. *smart specialization*), inovacijų kūrimo nuostatomis, valstybės strateginio valdymo procesų praktikoje. Nacionalinę ekonomiką orientuoti į produktų ir technologijų unikalumą, kūrybinio/intelektualaus darbo vyravimą, numatant, kad bendroje darbo vietų struktūroje didėtų aukštos kvalifikacijos bei kūrybinių gebėjimų reikalaujančių darbo vietų skaičius. Orientuoti ekonomikos procesus į darnią plėtrą, laikantis nuostatos, kad pernelyg dideli ekonominės gerovės skirtumai tarp atskirų sistemos grandžių ir menkas dėmesys aplinkosaugai mažina ekonominio saugumo lygį.
- Kurti sąlygas valstybės (jos politinių, ekonominių, socialinių, tapatybinių aspektų) įtinklinimui globaliose erdvėse – per aktyvią piliečių, verslo, valstybės institucijų veiklą tarptautiniu lygiu. Nuolat ieškoti ir įtvirtinti VPS balansą tarp poreikio *įsitinkinti* globaliose erdvėse ir būtinybės puoselėti nacionalinį strateginį diskursą. Sukonstruoti ir globaliose erdvėse įtvirtinti tokius valstybinius tapatumus, kurie būtų aktualūs ir patrauklūs piliečiams globalių medijų siūlomų alternatyvų kontekste; kurtų prielaidas valstybės piliečiams tapatintis su savo valstybe ir veikti jos labui, nepriklausomai nuo tautinių, religinių, geografinių, kalbinių ir kitų tradicinių tapatybės kategorijų.

## I. Pusiau struktūruoto ekspertų interviu klausimynas

### I. Globalizacijos varomųjų jėgų refleksija. Galios santykiai tinklaveikos visuomenėje – valstybės įsitinklinimo gebėjimai:

1. Šiuolaikiniame dinamiškame pasaulyje valstybėms vis sudėtingiau vykdyti valdymo veiklas. Kaip manote, ar tokiomis sąlygomis reikalingas valstybės plėtros planavimas bei valstybės plėtros strategijos?
2. Mokslininkai vartoja sąvoką Didžioji strategija, kuri apibūdina valstybių pasiryžimą siekti plėtros, naudojant visus prieinamus išteklius. Ar Jums pažįstama sąvoka Didžioji strategija (angl. Grand strategy)?
3. Kokios valstybės, Jūsų manymu, turi Didžiąją strategiją? Ar bet kuri valstybė gali turėti Didžiąją strategiją? O gal tai labiau didžiųjų valstybių privilegija?
4. Kokios valstybės galėtų būti gero valdymo ir strateginės plėtros planavimo pavyzdys?
5. Ar, Jūsų manymu, Lietuva turi Didžiąją strategiją?
6. Ar Lietuvos valstybės strategijos atliepia globalizacijos iššūkius? Ar jose kalbama apie tai, kas svarbu šiuolaikiniame pasaulyje? Kaip vertintumėte mūsų politikas ir strategijas platesniame – regioniniame ir globaliame kontekste?
7. Kaip pasikeitė Jūsų darbo pobūdis per pastarąjį dešimtmetį? Kokią įtaką tam turėjo gyvenimo „kompiuterizavimas“ ir globalizacija? Ką Jums reiškia globalizacija?
8. Ar tarptautinė aplinka turi įtakos Lietuvos strateginės plėtros galimybėms? Koks išorės aplinkos ir globalizacijos poveikis Lietuvos valstybės raidai (teigiamas, teikia papildomų galimybių, labiau neigiamas - menkina plėtros galimybes ir pan.)?
9. Kaip manote, ar Lietuva efektyviai veikia tarptautiniu lygmeniu (ar sugeba suformuluoti interesus ir juos apginti, ar sugeba bendradarbiauti, daryti kompromisus ir pan.)? Kaip šiuo požiūriu vertinate Lietuvą kitų valstybių kontekste? Ar Lietuva turėtų lygiuotis į kurias nors valstybes? Kokias? Ko Lietuva iš jų galėtų pasimokyti?
10. Ar Lietuvos visuomenė reaguoja į globalizacijos iššūkius? Kokius išskirtumėte svarbiausius reiškinius, procesus, įvykius, kurie sulaukia daugiausia visuomenės dėmesio šiame kontekste?
11. Ar valstybės institucijų atstovai, verslininkai, piliečiai išmano efektyvaus veikimo globalizacijos epochoje principus, ar jie moka naudotis atsivėrusio pasaulio teikiamomis galimybėmis?
12. Ar manote, kad maža valstybė gali siekti strateginės plėtros „proveržio“ globalizacijos sąlygomis? Ar šiais laikais maža valstybė turi daugiau/mažiau galimybių, lyginant su kitais istorijos periodais?
13. Kaip vertinate Lietuvos užsienio politiką (aktyvi, formuojanti; reaktyvi/pasyvi (gynybinė); nuosekli/chaotiška; kopijuojanti, daugiausia perkelianti tarptautinių organizacijų ir kitų valstybių praktikas ir t.t.)?
14. Ar, Jūsų nuomone, išspręstos Lietuvos valstybės geopolitinės tapatumų dilemos? Ar Jums aiški Lietuvos užsienio politikos regioninė orientacija? Kaip ją vertinate? Kokia ji turėtų būti?

15. *Ar Lietuva, būdama nedidelė valstybė, turėtų daugiau dėmesio skirti vidaus politikos problemoms, nusišalinti nuo aktyvios užsienio politikos ir siekti tapti „auksine provincija“ (kaip Estija)?*
16. *Kaip vertinate Lietuvos narystę tarptautinėse organizacijose (ES, NATO, ESBO, PPO)? Ar ši narystė naudinga? Ar ji teikia naujų galimybių? Ar Lietuva geba jomis pasinaudoti?*

## **II. VPS struktūrinė subordinacija, darni plėtra ir geras valdymas**

17. *Kuris Lietuvos strateginis dokumentas/programa ir pan., Jūsų nuomone, galėtų būti vertinamas kaip svarbiausias Lietuvos valstybės plėtros planavimo dokumentas?*
18. *Ar Jums aiški Lietuvos valstybės strateginių dokumentų struktūra ir hierarchija (t.y. kurie dokumentai, politikos, programos yra svarbesni, kaip jie jungiasi į vieningą strateginio valdymo sistemą ir pan.)?*
19. *Kaip galėtumėte apibūdinti Lietuvos valstybės raidos ilgalaikę viziją?*
20. *Kokie, Jūsų manymu, yra svarbiausi Lietuvos valstybės prioritetai?*
21. *Ar valstybės prioritetai Jums atrodo konkretūs, teisingai pasirinkti, toliaregiški? Jei ne, ko, Jūsų manymu, trūksta Lietuvos prioritetų tarpe?*
22. *Ar teko girdėti apie strategiją „Lietuva 2030“? Jei taip - kaip ją vertintumėte? Kokie jos privalumai, trūkumai?*
23. *Kaip vertinate valstybės strateginių tikslų įgyvendinimo monitoringo ir kontrolės mechanizmus (t.y. kaip valstybei sekasi įgyvendinti užsibrėžtus tikslus)?*
24. *Ar dabartinė Lietuvos strateginio planavimo sistema tam tikra prasme yra panaši į sovietmečio laikotarpiu taikytą vadinamąją „penkmečių planavimo“ sistemą?*
25. *Kokias išskirtumėte svarbiausias Lietuvos strateginio valdymo sistemos problemas?*
26. *Ką Jums reiškia sąvoka darni plėtra? Ar manote, kad siekiant valstybės plėtros, svarbu vadovautis darnios plėtros principais? Ar Jūsų manymu ateityje darnios plėtros principų svarba didės/menkės?*
27. *Ar Lietuva, Jūsų manymu, skiria pakankamai dėmesio darniai plėtrai?*
28. *Ar darnios plėtros principai pakankamai paplitę Lietuvos visuomenėje?*
29. *Mokslinėje literatūroje pažymima, kad globalizacijos sąlygomis valstybės turėtų taisyti vis lankstesnius strateginio valdymo modelius, kurie leistų sparčiai reaguoti į kintančią aplinką, o kartu leistų naudotis visais prieinamais strateginiais išteklių. Ar, Jūsų manymu, Lietuvos strateginio valdymo sistema atitinka vadinamojo „gero valdymo“ principus?*
30. *Ar valstybės valdymo kokybė žengia koja kojon su visuomenės raida?*
31. *Ar Lietuvos valstybės viešojo sektoriaus institucijos „supranta“, girdi ir atliepia visuomenės nuotaikas, raidos trajektorijas ir lūkesčius?*
32. *Ar valstybės valdymo struktūra ir turinys atspindi kintančios Lietuvos visuomenės poreikius, struktūrą?*
33. *Ar valstybės institucijos visuomenei efektyviai pristato savo iniciatyvas ir veiklos rezultatus?*
34. *Ar valstybė, įgyvendindama valstybės plėtros tikslus, koordinuoja savo veiksmus su kitais veikėjais (nevyriausybinų organizacijų atstovais, akademinio pasaulio atstovais, mokslininkais, verslo atstovais, kitomis suinteresuotomis grupėmis ir asmenimis,*

- tarptautinėmis organizacijomis, užsienio ekspertais ir pan.) Ar stiprus valstybės ir visuomenės ryšys? Ar valstybės strateginio valdymo modelyje atsispindi dalyvavimo ir valdysenos dinamika tarp valstybės, pilietinės visuomenės ir verslo struktūrų?
35. Ar jaučiatės turįs galimybių įtakoti valdžios sprendimus, pateikti savo iniciatyvas ir būti išklaustas?
  36. Ar teko ką nors girdėti apie Lietuvos įvaizdžio strategiją? Jei taip, kokius išskirtumėtė Lietuvos įvaizdžio strategijos svarbiausius akcentus/tikslius?
  37. Ar valstybės institucijų kuriamas Lietuvos įvaizdis “pagauna” ir atspindi valstybės esmę ir specifiką?
  38. Ką, Jūsų manymu, reikėtų akcentuoti, išryškinti, pristatant Lietuvą svetur?(pvz., tradicinius istorinius simbolius, į „ateitį orientuotas“ perspektyvias sritis: IT potencialą, investicinės aplinkos patrauklumą, darbščius žmones, išsilavinusį jaunimą ir pan.; miestus, senamiesčius; gamtos grožį; istorinį kultūrinį paveldą; kulinarinį paveldą; krepšinį ir pan.)?
  39. Ar, apskritai, valstybės įvaizdis yra svarbu? Kaip manote, ar globalizacijos sąlygomis reikia daugiau/mažiau investuoti į valstybės įvaizdžio strategiją?
  40. Ar šiais laikais svarbu pilietiškumas? Ar laikote save ne tik lietuviu, bet ir šiek tiek pasaulio piliečiu? Jei jaučiatės esąs pasaulio pilietis, kodėl? Dėl kokių veiksnių?
  41. Kaip manote, ar valstybės identitetas/tapatybė yra pastovi/nekintanti charakteristika?
  42. Su kuo jums asocijuojasi Lietuvos valstybės identitetas/tapatybė? Ar manote, kad Lietuvos tapatybė/identitetas yra susiformavęs?
  43. Ar valstybės identitetas būtinai turėtų būti grindžiamas valstybės sąsaja su tauta ir teritorija? Ar yra tautybei alternatyvių/papildomų Lietuvos identiteto šaltinių? Jei taip, kokių?
  44. Ar valstybė skiria pakankamą dėmesį savo tapatybės klausimams? Ar valstybė rūpina si savo tapatybės/identiteto formavimu, sklaida, įtvirtinimu? Ar ji turėtų tai daryti?

### III. Valstybės ekonominio konkurencingumo modelis

45. Kaip manote, ar Lietuvos valstybės raida žengia koja kojon „su pasaulio madomis“ ekonomikos sektoriuje?
46. Ar valstybės ekonomika grindžiama inovacijomis, racionaliai specializuota, nukreipta į kūrybinio darbo vyravimą, gamybos tobulinimo prioritetus, lyginant juos su vartojimo siekiais?
47. Ar valstybėje sukurta informacinė žinių visuomenė? (piliečiams sukurtos sąlygos įsijungti ir suvokti globalius tinklus, piliečiai paruošti aktyviai dalyvauti „įsitinklinimo“ procese)?
48. Kokias galėtumėtė įvardinti Lietuvos ekonomikos konkurencingumo didinimo didžiausias kliūtis ir problemas? (Pvz.: biurokratija, korupcija, nesėkminga privatizacija, neteisingai pasirinkti ekonomikos plėtros prioritetai, kitų valstybių neigiama įtaka, neperspektyvi aukštojo mokslo sistema, nepatraukli investicinė aplinka, neefektyvi regionų politika, masinė emigracija, verslo ir valdžios „nesusikalbėjimas“, piliečių verslumo stoka (posovietinis paveldas), neefektyvi užsienio politika, per mažai laiko: procesai juda teigiama linkme, tačiau Lietuva – jauna valstybė, rezultatai išryškės ilgalaikėje perspektyvoje ir t.t.)?



49. *Ar manote, kad Lietuva per artimiausius 15 metų pateks į konkurencingiausių ES valstybių 10-tuką? Ką reikėtų nuveikti, siekiant, kad Lietuva iki 2030 m. patektų į konkurencingiausių ES valstybių 10-tuką?*
50. *Ką manote apie privatų Lietuvos ekonomikos sektorių? Ar lietuviai geri/perspektyvūs verslininkai? Ar jie geba generuoti inovatyvias idėjas ir realizuoti jas ne tik nacionaliniu, bet ir tarptautiniu lygmeniu (ar geba konkuruoti globaliose erdvėse)? Ar valstybė jiems padeda? Ar turėtų padėti? Kaip?*

2 PRIEDAS

Informantų charakteristika

Nr.	Informanto kodas	Darbovietė, pareigos	Patirtis (metai, praleisti veiklos sektoriuje, tarnyboje)	Išsilavinimas, studijų kryptis	Interviu data
1.	A1	Lietuvos Respublikos Prezidentūra, Prezidento patarėjas	~5	Aukštasis universitetinis (politikos mokslai)	2013 04 23
2.	A2	Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerija, diplomatas, VU TSPMI dėstytojas	~30	Aukštasis universitetinis (ekonomika)	2013 05 07
3.	A3	Švedijos Karalystės Užsienio reikalų ministerija, diplomatas	~ 30	Aukštasis universitetinis (teisė)	2013 09 02
4.	A4	Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerija, diplomatas, VDU doktorantas	~6	Aukštasis universitetinis (politikos mokslai)	2013 07 25
5.	A5	Lietuvos Respublikos Seimas, Tarptautinių ryšių skyriaus vyriausiasis specialistas	~10	Aukštasis universitetinis (politikos mokslai)	2013 07 19
6.	A6	Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija, patarėjas	~10	Aukštasis universitetinis (politikos mokslai)	2013 07 24
7.	A7	Teisingumo ministerija, Tarptautinės teisės departamento vyriausiasis specialistas	~7	Aukštasis universitetinis (teisė)	2013 09 19
8.	A8	Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerija, diplomatas	~20	Aukštasis universitetinis (tarptautiniai santykiai)	2013 09 17
9.	A9	Jungtinės Karalystės Užsienio reikalų ministerija, diplomatas	~10	Aukštasis universitetinis (teisė)	2013 09 12
10.	B1	Lietuvos nekilnojamojo turto plėtros asociacijos komunikacijos vadovas	~10	Aukštasis universitetinis (žurnalistika, verslo vadyba, politikos mokslai)	2013 05 21

11.	B2	IT įmonės rinkodaros vadovas	~10	Aukštasis universitetinis (informologija, komunikacija, verslo vadyba)	2013 09 15
12.	B3	Lietuvos Pramonininkų konfederacijos Užsienio ryšių departamento direktorius	~6	Aukštasis universitetinis (sociologija, verslo vadyba)	2013 09 20
13.	C1	MRU, VGTU Profesorius	~40	Aukštasis universitetinis (ekonomika)	2013 05 07
14.	C2	VGTU, VU Profesorius	~40	Aukštasis universitetinis (ekonomika)	2013 05 02
15.	C3	VU TSPMI dėstytojas	~15	Aukštasis universitetinis (politikos mokslai)	2013 04 30
16.	C4	VU TSPMI dėstytojas	~10	Aukštasis universitetinis (politikos mokslai)	2013 05 10
17.	C5	MRU Profesorius	~30	Aukštasis universitetinis (istorija)	2013 09 15
18.	D1	Olandijos pilietis, žurnalo „In Your Pocket“ Rygoje, Taline, Amsterdame, Utrechte, Sofijoje direktorius	~20	Aukštasis universitetinis (žurnalistika, viešieji ryšiai)	2013 06 11
19.	D2	Lietuvos nacionalinės mokėjimų agentūros vyriausiasis specialistas, Lietuvos Liberalų Sąjungos narys	~10	Aukštasis universitetinis (chemija, teisė)	2013 07 24
20.	D3	Buvęs LR ministro pirmininko patarėjas, TS Lietuvos Konservatorių partijos narys	~7	Aukštasis universitetinis (politikos mokslai)	2013 08 07

3 PRIEDAS

Kokybinio tyrimo duomenys

Tyrimo kriterijai ir klausimai	Informantų atsakymai
<p><b>Globalizacijos varomųjų jėgų refleksija strateginiame diskurse. Valstybės funkcionalumas globalioje tinklaveikos visuomenėje</b></p> <p><b>Globalizacijos refleksija:</b></p> <p>a) Ar valstybės strateginis diskursas atliepia globalizacijos dinamiką? (pakitusių laiko ir erdvės parametru, procesų tempo spartėjimo reflektavimas; inovatyvumas; tradicinių resursų intelektualizavimas, unikalizavimas, dėmesys postmaterialioms politikos sritims ir grėsmėms; VPS universalumas vs. VPS unikalumas ir kt.).</p> <p><b>(Sub)veiksny: užsienio politika:</b></p> <p>b) ar išspręstos/sprendžiamos valstybės geopolitinės tapatumų dilemos?</p> <p>c) ar užsienio politika kuria prielaidas valstybės ekonominei, socialinei, kultūrinei plėtrai (ar valstybė integruojasi į internacionalizuotas struktūras, siekia valstybės plėtos sinergetinio efekto prielaidų?)</p> <p><b>Tinklaveikos visuomenės principų suvokimas:</b></p> <p>a) Ar valstybė reflektuoja rekonstruotų tapatumų pagrindu persigrupavusios pilietinės visuomenės poreikius ir lūkesčius?</p> <p>b) Ar valstybė geba kurti materialias ir medijines formas, kurios skatintų valstybės ateities viziją atitinkančius procesus, vertybes ir tapatybes lokaliu-regioniniu-valstybiniu-tarptautiniu-globaliu lygiu (ar valstybė suvaldo tapatybinius piliečių veiklos ir mąstymo aspektus; skiria didelį dėmesį tapatumų klausimams? Ar valstybės tapatumai rekonstruoti/medijiniai ar tradiciniai? Ar parengta/vykdoma valstybės įvaizdžio strategija?)</p>	
<p><b>Klausimai informantams:</b></p> <p>1. Šiuolaikiniam dinamiskame pasaulyje valstybėms vis sudėtingiau vykdyti valdymo veiklas. Kaip manote, ar tokiomis sąlygomis reikalingas ilgalaikis valstybės plėtos planavimas bei valstybės plėtos strategijos?</p>	<p><i>A1 To reikia, bet globalizacijos sąlygomis tai ne visuomet veikia – planavimas turi būti lankstesnis.</i></p> <p><i>A2 Be jokios abejonės, tai prasminga veikla. Strateginis planavimas – tai veiklos sritis, atėjusi iš verslo. Verslo tikslas – maksimizuoti naudą, jei planavimas būtų nenaudingas, verslas jo netaikytų. Verslo įmonių gyvavimo ciklas – daug trumpesnis nei valstybių, tad šia prasme verslas labai parankus „bandomasis triušis“, išfiltruojantis perspektyviausius strateginio valdymo modelius ir instrumentus. Verslo įmonė ir valstybę sieja viena labai svarbi ypatybė – tai organizacijos – žmonės, kurie kartu siekia kažkokių tikslų. Esu Mintzberber šalininkas – strategija turi būti, tačiau būtina suvokti, jog gyvenimas keičiasi labai greitai, dėl to dažnai būtina nukrypti nuo strategijos. Strategiją reikia turėti, bet nereikia ja akiai vadovautis. Pagal Drucker – planavimas – tai nėra sprendimas dėl būsimų sprendimų. Tai sprendimas dėl sprendimų ateitiškumo. Kalbama apie tai, kokius mes šiandien priimame sprendimus, siekdami ateityje turėti tam tikrus rezultatus.</i></p> <p><i>A3 Taip.</i></p> <p><i>A4 Taip, be jokios abejonės – tai prasminga ir būtina veikla.</i></p> <p><i>A5 Iš dalies reikalingas.</i></p>

A6 Taip, tai prasminga veikla.

A7 Taip turi prasmę, tačiau parengus strategiją jos reiktų laikytis, o Lietuvoje nesilaikoma.

A8 Žinoma, kad ilgalaikis planavimas reikalingas. Valdymo veiklą vykdyti gali būti sudėtinga ne todėl, kad pasaulis dinamiškas, o dėl to, kad netinkamai paskirstytos ar neprižiūrimos funkcijos, nėra ryšio tarp skirtingų valdymo lygmenų, neužtikrinamas grįžtamasis ryšys ir kontrolė.

A9 Taip, planavimas turi prasmę, tačiau globalizacija diktuoja kokybiškai kitokią planavimo paradigmą. Valstybės nebegali planuoti savo ateities izoliuotai viena nuo kitos – jos visos yra vientisos globalios mozaikos dalis. Šiandien vis labiau kinta kintamieji, kurie dėliojami rengiant strategiją – jie vis labiau neprognozuojami, tad planavimas tampa vis labiau lankstus.

B1 Taip, tai prasminga veikla.

B2 Tikrai taip. Planavimas reikalingas, nes valdžia atėjusi į valdžią per kadenciją padaro įdirbį, tačiau pasikeitus valdžioms vėl strategija keičiama – tai negerai. Planavimas galėtų būti vienas iš strateginių prioritetų tęstinumo saugiklių.

B3 Be abejo. Neplanuojant globalizacijos epochoje, valstybės veikla atrodytų tik kaip reagavimas į tam tikras primestas situacijas. Būtinas strateginis mąstymas, institucijų santalka.

C1 Strateginis valdymas ir strategija – tai valiniai sprendimai. Tokių reikia visada – visais laikais.

C2 Prasmę turi paties bendriausio pobūdžio, pamatiniai, civilizaciniai ilgalaikiai strateginiai tikslai – išlikimo, saugumo, draugiškų aljansų kaimynystėje formavimo, ekonominės gerovės kūrimo ir t.t. Tai atspindi valstybės „susiorientavimą“ šiuolaikinianme pasaulyje. Į planavimo detales žiūriu skeptiškai. JAV Prezidentas Eizenhaueris sakė: „planavimas – labai svarbu, bet planas yra niekas“.

C3 Taip.

C4 Turi prasmę, bet ne visuomet planavimo veikla veiksminga. Tačiau tai prasminga veikla valstybės ir jos elito bei visuomenės savivokai – ji išplečia matymo lauką, priverčia matyti ir analizuoti alternatyvius variantus. Tai tam tikra socioterapijos forma, leidžianti skirtingoms politinėms jėgoms plačiau išplėtoti savo normatyvinius/politinius argumentus.

C5 Be jokios abejonės. Tikras planavimas negali būti trumpalaikis. Istorijos bėgyje – pradedant nuo XIX a. pradžios, valstybės plėtros ilgalaikis planavimas visuomet buvo valstybių akiratyje. Globalizacija reikalauja daug daugiau iš planuotojų, nes reikia turėti galvoje daugybę hipotetinių raidos galimybių.

D1 Taip.

D2 Taip, būtina žinoti kryptį, kur eini. Labai geras pastarojo meto pavyzdys, kad Lietuva nesugeba sėkmingai vykdyti ilgalaikio planavimo veiklų – energetikos sektorius. Dešimt metų buvo planuojama statyti

	<p><i>naują atominę jėgainę ir politinė konjunktūra strateginį prioritetą paprasčiausiai nubraukė. Žinoma, strategija negali būti nepajudinama, ji kinta priklausomai nuo aplinkos dinamikos, tačiau kur kas blogiau strategijos neturėjimas – tai išvirsta į nesibaigiantį gaisrų gesinimą.</i></p> <p><i>D3 Taip, labai prasminga veikla. Taikomojoje politologijoje šiuo metu įsitvirtinusi paradigma – neoinstitucionalizmas, kurio esminė tezė, kad labai svarbios yra stiprios institucijos ir jų gebėjimas užtikrinti kokybišką valstybės valdymo tęstinumą (tiek valstybės valdymo kokybei, tiek demokratijai, tiek ekonomikai).</i></p>
<p><i>2. Ar Lietuvos valstybės strategijos atliepia globalizacijos iššūkius? Ar jose kalbama apie tai, kas svarbu šiuolaikiniame pasaulyje?</i></p>	<p><i>A1 Lietuva seka tendencijas, nes natūraliai negali nereaguoti – esam TO nariai, privalome bent jau sekti, kuo gyvena pasaulis. Globalizacija – judantis taikynys – niekas neišmano globalizacijos logikos, tik ją bando susekti, atspėti, prisitaikyti ir pan.</i></p> <p><i>A2 Ne, neatliepia, tik formaliai.</i></p> <p><i>A3 Vis labiau, jūs mokotės.</i></p> <p><i>A4 Trūkdo susitelkimo trūkumas, nepavyksta įgyvendinti to, kas suplanuota.</i></p> <p><i>A5 Strateginiai dokumentai labai skirtingi (dalis kokybiški, kiti ne). Neaiški jų hierarchija, bet didžiausias trūkumas, kad jie nevykdomi.</i></p> <p><i>A6 Išskirčiau dvi strateginio diskurso rūšis – analitinių struktūrų, ekspertų (kartu su politikais) parengtos strategijos (pvz., Lietuva 2030) atliepia išorės aplinkos iššūkius, kompleksiskai apibūdina situaciją; tuo tarpu politinių partijų programos ir žemesnio lygmens valstybės strateginiai dokumentai dažnai yra pernelyg siauro požiūrio, orientuoti į vidaus politikos problemas ir „auditoriją“, sutelkti į gana siaurų politinių grupių požiūrį į tam tikras specifines problemas.</i></p> <p><i>A7 Formaliai kalbama ir viskas gerai, realiai – mažai padaroma, kad strategijos virstų kūnu.</i></p> <p><i>A8 Manau, kad strategijose siekiama įvertinti tiek globalizacijos iššūkius, tiek ir suteikiamas galimybes.</i></p> <p><i>A9 Dar matau daug provincialumo – pvz., nežinau, kokia Lietuvos pozicija karo Sirijoje klausimu.</i></p> <p><i>B1 Ne. Tik formaliai, o realiai – trūksta strateginio požiūrio į valstybės ilgalaikę plėtrą.</i></p> <p><i>B2 Vis labiau atliepia, plečiasi visuomenės akiratis, nes esame demokratinė valstybė.</i></p> <p><i>B3 Nelabai.</i></p> <p><i>C1 Strateginiai sprendimai turi gebėti prisitaikyti prie kintančių sąlygų – Lietuvoje to nėra. Sprendimai turi būti orientuoti į kokybinius pokyčius, tuomet jie gali būti vadinami strateginiais. Tokie sprendimai suponuoja negrįžtamus kokybinius pokyčius visuomenėje. Strateginių sprendimų priėmėjas turi priklausyti valstybės „vertybiniam laukui“, tik tuomet sprendimai atstovaus ilgalaikį nacionalinį interesą.</i></p> <p><i>C2 Esame jauna bręstanti demokratinė valstybė. Kasdien sekasi vis geriau.</i></p>

	<p>C3 Formaliai strategijos tikrai neblogos. Jei valstybė daro viską taip, kaip daro visi kiti – ji atlieps globalizacijos logiką ir kalbės apie tuos pačius dalykus – niekada nebus žingsneliu priekyje, nebus proveržio. Tam reikia mąstyti dar inovatyviau. Dėliodami „Lietuva 2030“ iš pradžių tikrai bandėme mėtyti idėjas ne iš knygų, o remdamiesi intuicija, kūrybiniu mąstymu. Bandėme įsivaizduoti, ką mes galime padaryti netikėto, nes tai ir būtų valstybės stiprybė. Tačiau akivaizdu, kad tai neįmanoma – jeigu tai būtų labai stipri, kūrybiška inovatyvi vizija – jos tikrai niekas nepatvirtintų LR Seime.</p> <p>C4 Iš dalies, priklauso nuo konkrečių institucijų, jų vadovų ir jose dirbančių žmonių – ar jie nori atliepti, ar ne.</p> <p>C5 Strategijos neblogos, tik galbūt Lietuva eina per daug tiesioginiu DS keliu, mažos valstybės atveju turėtų būti koncentruotos proveržio sritys, o bendrąsias strategines programines nuostatas formuoja ES.</p> <p>D1 Į Lietuvą atvykstu 3-5 kartus per metus jau dvidešimt metų. Kas kartą matau teigiamus poslinkius.</p> <p>D2 Ne, neatliepia, strateginis diskursas orientuotas į vidaus trumpalaikių problemų ir populistinių klausimų svarstymą. Tačiau kartais mes privers-ti reaguoti į globalizacijos spaudimą, pvz., tvarkyti finansų politiką dėl ES finansų krizės.</p> <p>D3 Vis labiau.</p>
<p>3. Ar, Jūsų manymu, globalizacijos sąlygomis mažos valstybės turi daugiau/mažiau/tiek pat galimybių siekti ilgalaikės strateginės plėtos, lyginant su kitais istoriniais periodais?</p>	<p>A1 Dažniausiai proveržį pasiekia globalizacijos formuotojos, o mažos valstybės tradiciškai yra tik globalizacijos vartotojos. Siekiant proveržio, reikia tapti bent jau globalizacijos procesų dalyviu (sėdėti prie vieno stalo ten, kur priimami svarbiausi sprendimai). Tą iš dalies leidžia Lietuvos narystė TO, tačiau reikia kryptingai dirbti. Visko maža valstybė negali aprėpti nei fiziškai (visur nesudalyvausi), nei finansiškai. Reikia rasti nišas ir jose didinti savo įtaką, kad pradėjus kalbėti tam tikra tema Lietuvos atstovui, visi atsisuktų ir atidžiai klausytųsi...</p> <p>A2 Taip, turi daugiau galimybių, bet svarbiausia - žmonės. F. Fukuyama 2011 m. straipsyje apie pasaulio istoriją išsakė mintį, kuriai pritariu, jog valstybių ateitis – „merit based“ valdymo sistema. Valstybės uždavinys globalizacijos sąlygomis – pasirūpinti, kad jai dirbtų tinkami žmonės. Istoriskai valstybės dažniausiai žlugdavo tuomet, kuomet būdavo imama toleruoti vidutinybes sprendimų priėmimo procoeu. Strategija – tai sprendimų visuma. Strateginius sprendimus dėl strategijos, jos turinio ir įgyvendinimo turi padaryti žmonės, kurie sugeba tai padaryti. Tai ir yra strateginio valdymo esmė. Jei leidžiama vidutinybėms priimti strateginius sprendimus – tuomet ir turime visiškai vidutinišką valstybę. Tai trivialu.</p> <p>A3 Be jokios abejonės taip. Tiek Lietuvos, tiek Švedijos ekonomikos – labai atviros ir priklausomos nuo užsienio prekybos. Švedijos ekonomika struktūruota aplink 20 stambių multinacionalinių korporacijų (Volvo, Ikea, H &amp; M ir t.t.). Šios įmonės buvo švediškos, o šiandien teturi švedišką vardą, įvaizdį ir istoriją, kapitalas – nebe švediškas – tai reikalauja valstybės sumanaus strateginio požiūrio.</p> <p>A4 Be abejo – šiandien kaip niekad palankios sąlygos mažų valstybių savirealizacijai bei plėtrai, ir būtų neprotinga tuo nesinaudoti.</p>



A5-

A6-

A7 Tikrai daugiau – IT ir globalios rinkos suteikia galimybių – mes daug atviresni, labiau matomi, lengviau pasiekiami.

A8 Žinoma, kad maža valstybė gali ir net privalo siekti strateginės plėtros „proveržio“. Mažos valstybės gali įgyti stiprią struktūrinę galią – tai įrodo Šiaurės šalių pavyzdys. Lietuva savo galimybes taip pat gali padidinti bendradarbiaudama, būdama aktyvi tarptautinių organizacijų nare ir pan.

A9 Priklauso nuo to, kur ta valstybė yra. Gglobalios geopolitikos tendencijos atspindi kaip niekad tvirtas ES pozicijas, ji vis labiau išitraukia į pasaulio politiką. Būti ES dalimi mažai valstybei – labai perspektyvu ir ji turi daugiau galimybių strateginei plėtrai nei kitais istoriniais periodais. Globalizacija sukūrė globalius forumus, kuriuose galima spręsti daugialypes problemas. Tik nuo valstybių aktyvumo priklauso, kiek tuose forumuose bus skirta dėmesio joms aktualiems klausimams. Dar prieš dešimtmetį G8 buvo svarbiausias formatas. Šiandien vis didesnę svarbą įgyja G20. Į šį formatą įsijungia ir ES – tai rodo tarptautinės politikos didėjantį tarpusavio susietumą. Lietuva nebus pakviesta į G20 – tačiau jei yra aktyvi, gali įtakoti pasaulinę darbotvarę per ES ir kitas TO, o taip pat siūlydama savo ekspertines žinias tam tikrais klausimais.

Apskritai, daugelis pažangiausių valstybių savo ilgalaikius strateginius tikslus perorientuoja nuo tradicinės galios santykiais grindžiamos užsienio politikos prie ekonominio konkurencingumo ir ekonominės diplomatijos instrumentų. Saugumas yra vis labiau ir labiau „integrated set“. Taigi visos valstybės įgyja galimybių dalyvauti pasaulio politikoje.

B1 Taip.

B2 Žinoma taip. Labai daug lietuvių emigruoja, jie daugiau pamato, plečiasi jų akiratis. Užsienyje Lietuva vis labiau matoma, žinoma. Pirmininkavimas ES – informacijos sklaida – irgi prisideda prie mūsų matavimo.

B3 Taip. Žiūrint iš verslo perspektyvos – atsiverusios sienos privertė konkuruoti, bandyti siekti tapti konkurencingais tarptautiniu mastu. Taip pat valstybės konkuruoja dėl kvalifikuotos darbo jėgos, nes jos atviros ir darbo jėga migruoja. Valstybės turi labai susiimti, nes globalizacijos sąlygomis jos jau žaidžia su visu pasauliu.

C1-

C2 Taip. Tokia globali aplinka, kai strateginė plėtra vykdoma per dalyvavimą globaliose rinkose palankesnė mažoms valstybėms. Jų nacionalinės ekonomikos mažos, o pasaulinė ekonomika – gigantiška. Mažoms valstybėms globali ekonominė erdvė ir nišų gausa reiškia didesnes galimybes, nei kitais istoriniais periodais. Pvz., JAV reikėtų itin daug investuoti, kad galėtų technologškai pagerinti savo padėtį globaliu mastu, tuo tarpu Lietuvai užtenka paieškoti nišų. Lietuvos pramonė vis auga, kai tuo tarpu didelių valstybių tarsi stovi vietoje. Mes gaminame baldus, ir net jei nedaug jų parduodame svetur, mums tai reikšmingas indėlis į ekonomiką,

	<p><i>tai iškart matosi statistikoje. Bet tai labiau ne Lietuvos, o globalizacijos teikiamų galimybių mažai valstybei nuopelnas. Silpniau atrodome paslaugų sektoriuje. O štai Estija rado nišų, pvz., išplėtojo kazino verslą Estijoje, Latvijoje, Ukrainoje.</i></p> <p><i>C3 Taip, tikrai taip, nebėra sienų ir tradicinių apribojimų, IT plėtra kuria begales galimybių.</i></p> <p><i>C4-</i></p> <p><i>C5 Priklauso nuo valstybės požiūrio ir pasiruošimo. Net tokios valstybės kaip Bulgarija ar Rumunija, globalizacijos sąlygomis padedamos ES, gali bandyti „peržengti savo aš“, siekiant strateginės plėtros. Lietuva turi geriausias galimybes savo istorijoje siekti strateginio proveržio.</i></p> <p><i>D1 Taip.</i></p> <p><i>D2 Tikrai taip. Lietuvai, kaip mažai valstybei lengviau pasinaudoti globalizacijos teikiamomis galimybėmis – lengviau keisti teisinę sistemą ir diegti bet kokias kitas naujoves valstybės mastu.</i></p> <p><i>D3 Taip.</i></p>
<p><i>4. Kaip pasikeitė Jūsų darbo pobūdis per pastarąjį dešimtmetį? Kokią įtaką tam turėjo globalizacija? Ką Jums reiškia globalizacija?</i></p>	<p><i>A1 Jaučiu milžinišką informacinių technologijų poveikį gyvenimui. O kiti globalizacijos aspektai, tokie kaip „pasaulis mažėja“, „viskas greitėja“, manyčiau labiau jaučiasi didesnėms valstybėms.</i></p> <p><i>A2 Ypatingai nepakito, kinta tik veiklos formos, instrumentai, bet esmė – ne.</i></p> <p><i>A3 Globalizacija turi milžinišką poveikį. Švedijos ekonomika struktūruota aplink 20 stambių multinacionalinių korporacijų (Volvo, Ikea, H &amp; M ir t.t.). Šios įmonės buvo švediškos, o šiandien teturi švedišką vardą, įvaizdį ir istoriją, kapitalas – nebe švediškas. Jei mūsų įmonės nebe švediškos – mes esame priklausomi nuo globalizacijos tendencijų. Dėl to Švedija labai aktyvi laisvosios prekybos sakinimo politikose, labai aktyviai vykdomė valstybės vardo -brand‘ingo plėtros politiką.</i></p> <p><i>A4 Padidėjo mobilumas, išsiplėtė akiratis – jaučiuosi turįs daugiau galimybių – keliauti, sužinoti ir pan.</i></p> <p><i>A5 Iš esmės darbo pobūdis nepasikeitė (visuose darbuose nuo pat pradžių (per pastarąjį dešimtmetį) buvo naudojami kompiuteriai, el. paštas, kitos IT technologijos). Veiklų atlikimo greitis ir koordinavimas nuo IT technologijų priklauso tik iš dalies, daugiausiai šias veiklas lemia žmogiškasis faktorius. Globalizacijoje asmeniškai nieko naujo nematau – Antikos, iš dalies Viduramžių, beveik visas XIXa. iš esmės buvo globalūs laikotarpiai prekybos, valstybinių santykių ir kitose srityse, skyrėsi tik globalizacijos tempai – šiuolaikinės technologijos paspartina globalizacijos procesus, tačiau man globalizacija – istorijoje cikliška besikartojančios pasaulinių procesų integracijos/dezintegracijos bangos.</i></p> <p><i>A6 Globalizacija atveria naujų galimybių – keliauti, sužinoti, pamatyti, susipažinti</i></p> <p><i>A7 Didžiausią poveikį jaučiu dėl komunikacijos technologijų plėtros – galime bendrauti, keliauti – „susisaisyti“.</i></p> <p><i>A8 IT technologijos ir globalizacija darbą palengvina, daro jį efektyvesnį ir „greitesnį“. Pokalbiai telefonu, susirašinėjimas elektroniniu paštu, socialiniai tinklai ir kt. tampa norma, šiais būdais išsprendžiama didžioji dalis darbinių klausimų, lengva palaikyti kontaktų tinklą ir pan. Neigia-</i></p>

ma proceso pusė – kyla rizika dėl informacijos saugumo, todėl esant būtinybei aptarti svarbiausius klausimus, būtina susitikti akis į akį. Šioje srityje - atotrūkis.

A9 Globalizacija – individo pasirinkimo reikalas – vieni ją jaučia labiau, kiti atsisako ją jausti. Vis daugiau britų renkasi studijas Kinijoje ar Malaizijoje, kad įgytų išskirtinę kvalifikaciją – tai būtų atrodo neįtikėtina dar prieš dešimt metų – visų svajonė buvo Oksfordas ar Kembridžas. Tad globalizacijos poveikis – akivaizdus, jis transformuoja ištisas visuomenes pagal tam tikrą unifikuotą logiką, kuri ta pati tiek mažoms, tiek didesnėms valstybėms (tokioms kaip JK).

B1 Jaučiu, kad labai stipriai pasikeitė. Pvz., bet kokios veiklos rezultatai, produktyvumas, efektyvumas šiandien gali būti palyginami globaliu mastu (galima save įsivertinti arba būti įvertintam globaliame kontekste). Prieš kokius penkerius metus to dar nebuvo. Globalizacija šiek tiek sumenkino bendražmogiškas vertybes, kurias geriau būtų vadinti dorybėmis. Jas pakeitė individualios vertybės („jei noriu auginti voveres stiklainiuose, visas pasaulis turi tai gerbti, nes man tai yra vertybė“), pasaulis dėl tokių „vertybių“ gausėjimo išsikreipia, o žmonės, kurie gyvena tolerancijos vertybių sąlygomis, nebeturi teisės smerkti ir net vertinti – todėl tampa vis labiau abejingi aplinkai.

B2 Labai jaučiasi, ypač mano darbe, t.y. – interneto verslo sektoriuje, kuris ir yra globalizacijos produktas. Verslininkai veiktas gali plėsti viso pasaulio mastu. Jaučiu akceleracijos procesus, labai stipriai – jei anksčiau laiškas nueidavo į kitą žemyną per savaitę, tai dabar – per sekundę ir tai lemia eilę kitų pokyčių – greitėja ištisos procesų grandinės globaliu mastu  
B3 Globalizacija versle reiškia, kad konkuruoji prieš visą pasaulį – tai teikia ir galimybių, tačiau aišku, šiek tiek baugu.

C1-

C2 Globalizacija suteikia daugiau galimybių pamatyti, pažinti. Ji atnešė istorijoje neregėtų galimybių Lietuvos plėtrai.

C3-

C4 Pasikeitė, jaučiu, kad pasaulis „persimaišo“. Tarkime man, kaip katalikui, nepatinka naujieji katalikiški judėjimai, kurie smelkiasi į Lietuvą ir destabilizuoja nepatyrusios visuomenės audinį. Bet aš su tuo susitaikau, glumina lokalių bendruomenių nenoras/atsisakymas pripažinti, kad pasaulis pasikeitė (pvz., rasizmas, nenoras įsileisti imigrantų, homoseksualų ir pan.)

C5-

D1 Tai tik sąvoka. Mačiau 136 pasaulio šalis ir kultūras. Labai daug skirtumų, kurių globalizacija nesuniveliuos, ES įsivedė eurą, tai šiek tiek susieja ES šalis, palengvina gyvenimą, bet tik ūkiniame lygmenyje. Tas pats pasakytina apie naujas technologijas – jos palengvina gyvenimą. Turistams globalizacija negalioja, nes turistai ieško skirtumų, įvairovės.

D2 Taip, jaučiu poveikį darbe, nors valstybės strateginis diskursas „perkimštas“ provincionalonis vidaus politikos problemomis, realiai darbe vis daugiau žmonių susiduria su Europinio lygio klausimais. Jei dirbi valstybės institucijose tai esi „europosąjunguotas kaip minimum“. Žinoma, regionuose toks poveikis menkiausiai jaučiamas – galima dirbti „lokalių problemų rate“.

	<p><i>Tačiau dėl akceleracijos ir kitų procesų – šia prasme nejučiu jokio skirtumo su kitais istoriniais periodais – manau, kad tai priklauso nuo asmeninio santykio su sąvoka globalizacija. Tempas – tai žmogaus asmeninis pasirinkimas (Norvegijoje matome kaip stomatologijos priimamajam per TV rodo degantį laužą, plaukiantį laivą...visa tai juokinga, bet suprantama teorinio mąstymo apie globalizaciją kontekste – vis greičiau per gyvenimą „bėgančiam“ žmogui, siūloma sulėtinti tempą atsipalaiduoti prie „skaitmeninio“ laužo).</i></p> <p><i>Nuostabą kelia pastarojo dvidešimtmečio technologinė pažanga, kuri yra stulbinama ir kuri palietė kiekvieno individo buitį. Pigių skrydžių plėtra pavertė atstumus visiškai sąlyginiu dalyku (atstumas šiandien matuojamas nebe kilometrais, o pinigais), socialiniai tinklai leidžia bendrauti visam pasauliui, Lietuvos jaunimas į užsienį migruoja iškart po mokyklos (anksčiau dažniau išvykdavo per/po studijų).</i></p> <p><i>Lietuvos, kaip valstybės, požiūriu – taip pat akivaizdus globalizacijos poveikis, žmonės laisvėja, mokosi kalbų, keliauja. Be to, kuo mažesnė valstybė, tuo jai didesnis „įdomybių ir naujovių laukas“ (pvz., JAV gali virti savo sultyse – milijardai vietinių knygų, kultūros, filmų ir t.t.), o lietuvis norėdamas būti šiuolaikiškas neišvengiamai turi plėsti akiratį už valstybės sienų.</i></p> <p><i>D3 Sparta, galimybės, įspūdžiai, laisvė, visuomenės išlaisvėjimas.</i></p>
<p><i>5. Koks, Jūsų manymu, išorės aplinkos ir globalizacijos poveikis Lietuvos valstybės raidai (teigiamas, teikia papildomų galimybių, labiau neigiamas - menkina plėtros galimybes ir pan.)?</i></p>	<p><i>A1 Turi įtakos, o poveikis toks, kokį jį sau pasidarysi. Globali aplinka – tai ir iššūkis, ir galimybė.</i></p> <p><i>Lietuvos narystė ES buvo didžiulis globalizacinis spyris valstybei – tai, kas rūpi Europai, šiandien privalomai turi rūpėti ir mums. Kokie nors konfliktai Afrikoje gali suteikti Lietuvai galimybę būti tarpininku (ypač pirmininkavimo ES laikotarpiu) – tai akivaizdus globalizacijos teikiamų galimybių mažai valstybei pavyzdys. Kitas pavyzdys – energetika. Galime vykti į Nigeriją, Trinidadą ir Tobagą, Katarą ir pirkti dujų savo LNG – globalizacijos teikiama galimybė mažai valstybei.</i></p> <p><i>A2 Esu tikras, kad be tarptautinės aplinkos dinamikos nebūtų Lietuvos valstybės. Taigi be abejo, tarptautinė aplinka turi įtakos. Įtaka – milžiniška, ji reiškiasi pačiais neįtikėtiniausiais rakursais ir keičia valstybės veidą. Argi neatrodo neįtikėtina, jog toks tarptautinės aplinkos balansas, koks yra dabar, leidžia egzistuoti mažoms valstybėms? Ir netgi leidžia gyvuoti „žlugusioms valstybėms“. Šiandien valstybės žlunga ne todėl, kad jas kas nors nukariauja (kaip kad buvo anksčiau), o dėl kitų priežasčių. Šiandien valstybes vis parankiau analizuoti kaip akcines bendroves akcijų biržoje, o taip gali nutikti tik tuomet, kai atsiranda sąlyginiai, tačiau palyginami dydžiai globaliame supermarkete: investuotojas mato valstybes įvairių „reitingų“ lentelėse ir sprendžia, kur investuoti – tiek politiškai, tiek ekonomiškai. Valstybės „akcijų kainą“ lemia daugelis dalykų: švietimo sistema, gyvenimo trukmė, valdžios efektyvumas, korupcijos lygis, „doing business“ aplinka ir t.t.</i></p> <p><i>A3 Žinoma, kad turi įtakos, įtaka teigiama, jei sugebama pasinaudoti galimybėmis.</i></p>

	<p>A4 Be abejo turi. Poveikis labiau teigiamas – privarčia matyti save kitų valstybių kontekste ir pasitempti. Šiandien Takoskyra tarp vidaus ir užsienio politikos – nunykus.</p> <p>A5 Poveikis didžiulis, jis gali būti tiek teigiamas, tiek neigiamas.</p> <p>A6 Teigiamas, teikia daug galimybių.</p> <p>A7 Poveikis labiau teigiamas.</p> <p>A8 Taip, tarptautinė aplinka daro didelį poveikį šalies strateginės plėtros galimybėms. Išorės poveikis negali būti tik teigiamas arba tik neigiamas (dėl globalizacijos procesų, plačios tarptautinės darbotvarkės, skirtingų kaimynų, skirtingų interesų ir t.t.). Pavadinkime tai iššūkiu, kurį būtina išspręsti. Įsivaizduočiau, kad didžioji strategija turėtų apimti priemones, kaip neutralizuoti neigiamą išorinės aplinkos poveikį ir išnaudoti teigiamo poveikio efektą.</p> <p>A9 Žinoma, kad turi įtakos, jūsų atveju manau ta įtaka teigiama – esate demokratinio pasaulio dalis.</p> <p>B1 Poveikis bendrąja prasme – labiau teigiamas. Tik Lietuva ne itin sistemingai naudojami atsivėrusiomis galimybėmis.</p> <p>B2 Yra pliusai ir minusai. Globalizacija atveria naujas galimybes, bet kelia ir naujų grėsmių, pvz., siekdami konkuruoti tarptautinėse rinkose susiduriame su didele konkurencija.</p> <p>B3 Globalizacija atveria naujas galimybes, jei valstybė yra atvira. Lietuva yra atvira valstybė. Tai suteikia daugiau galimybių, bet kartu ir primeta didesnę atsakomybę valstybei, nes reikalauja jos sumanumo.</p> <p>C1 Poveikis gali būti teigiamas ir neigiamas (jei kitos valstybės veikėjai ar organizuotos grupės uzurpuoja Lietuvos nacionalinių interesų lauką).</p> <p>C2 Poveikis teigiamas, jei sugebi save adekvačiai įsivertinti, pažaboti nereikalingas ambicijas ir naudotis naujomis galimybėmis, pvz., įsitinklinant globalioje ekonomikoje.</p> <p>C3 Poveikis labiau teigiamas.</p> <p>C4 Turi įtakos, ir ji labai skirtinga skirtingiems valstybės sektoriams.</p> <p>C5 Didelės ir teigiamos galimybės TO formatuose, problemų kyla bendraujant dvišaliu pagrindu su kai kuriais kaimynais. Galime koncentruotis į kelias siauras sritis ir siekti didesnių rezultatų ES lygiu.</p> <p>D1-</p> <p>D2 Globalizaciją palyginčiau su vėju – jis pučia nepriklausomai nuo to, kur tu eini, bet jei pagauni teisingą kryptį – tas vėjas gali labai padėti.</p> <p>D3 Labiau teigiamas, vis labiau naudojames galimybėmis.</p>
<p>6. Kaip vertinate Lietuvos užsienio politiką (aktyvi, formuojanti; reaktyvi/pasyvi (gynybinė); nuosekli/chaotiška; kopijuojanti ir t.t.)?</p>	<p>A1 Gana aktyvi.</p> <p>A2 Kokia valstybė, tokia ir užsienio politika – silpnoka ir vidutiniška.</p> <p>A3 Pakankamai nuosekli politika. Ryški nesaugumo jausmo suponuojama agresyvi retorika Rusijos ir kitų ne itin demokratiškų kaimynių atžvilgiu, aktyvi Rytų politika. Tą lemia jūsų istorija, kuri diktuoja specifinius užsienio politikos prioritetus. Švedijoje – nepriklausomybė niekuomet nebuvo tai, dėl ko reikėtų kovoti kasdien net ir šiais laikais. Jūsų istorinė patirtis diktuoja ką kita. Lietuvoje valstybės saugumo/išlikimo prioritetas daug dažnesnis politinėje darbotvarkėje nei Švedijos. Švedijoje – euro įvedimas – grynai ekonominis sprendimas, o Baltijos šalyse – šis sprendimas turi didelį politinį krūvį.</p>

A4 Labiau chaotiška, kartais neryžtinga, vangiai.

A5 Užsienio politika labiau reaktyvi/pasyvi (gynybinė).

A6 Užsienio politika – progresyviausia Lietuvos vykdomų politikų kontekste. Daug veiklos orientuojama į vienadienius sprendimus, tuo tarpu užsienio politika orientuojama į ilgalaikę perspektyvą. Visų pirma, taip yra todėl, kad turime įsipareigojimus užsienio partneriams kuriuos turime vykdyti (pvz., Pirmininkavimas ES tarybai).

A7 Šiuo metu matau chaotiškumo užsienio politikoje, nuo Prezidentės D. Grybauskaitės kadencijos pradžios. Kilo klausimų – ar nepamiršome prioritetų, ar juos keičiame, kodėl ir t.t.?

A8 Aktyvi ir nuosekli. Ekspertizė atitinka šalies dydį ir turimus žmogiškuosius pajėgumus.

A9 Lietuvos istorinė patirtis natūraliai suponuoja tam tikras užsienio politikos kryptis, pvz., Rytų politiką, saugumo politikos siekius (narystė NATO). Santykiai su Rusija – centrinis užsienio politikos klausimas. Taip pat „verdama ES sultyse“, t.y. siekiama perimti gerą patirtį. Tačiau, kadangi valstybė maža – aš nežinau, kokia LT pozicija dėl Sirijos – tai natūralu ir būdinga visoms mažoms ES šalims, kurios neturi globalių užsienio politikos interesų. Lietuvai siūlytina išsigryninti keletą perspektyvių ekspertizės laukų užsienio politikoje ir vengti visą užsienio politikos turinį formuoti aplink „Rusijos-ES akistatos“ ašį. Taip pat matau pastarojo meto siekį labiau orientuotis į Šiaurės-Baltijos šalių formatą.

B1 Pragmatiška. Nematau konkrečiai išreikštų regioninės orientacijos apraiškų (nei į Šiaurės šalis, nei į Lenkiją). Matau užsienio politikos dezorientaciją, orientaciją į pragmatizmą, ir iš inercijos į ES. Prioritetas vienintelis – euroatlantinė integracija.

B2-

B3 Chaotiška, reaguojanti. LR URM dirba ne strategiškai, o inertiškai, kas nedera su šiuolaikinio dinamiško ir kompleksinio verslo sąlygomis. Darbas nekryptingas, formalus, neorientuotas į konkretaus rezultato paiešką.

C1-

C2 Lietuvos užsienio politika stengėsi būti aktyvi, vėliau atėjo ekonominė krizė, aktyvumas šiek tiek nunyko, neužtenka išteklių. Aktyvi užsienio politika turi būti grindžiama tvirtu finansiniu užnugariu – Lietuva turi turėti stiprią ekonomiką. Kai šito nėra, „gali būti angelas su puikiais talentais ir oratorystės gebėjimais“, tačiau nieko per daug nebus.

C3-

C4 Nenuosekli ir chaotiška.

C5 Pastaruosius dešimt metų – chaotiška, bet užsienio šalies pilietis turbūt joje atrastų daug daugiau teigiamų bruožų, t.y. politika buvo matoma ir girdima svetur, tačiau per mažai išdiskutuota ir pristatyta šalies viduje.

D1-

D2 Iki narystės ES ir NATO – užsienio politika nuosekli, vėliau iškilo fundamentalus klausimas – ką daryti toliau? Regioninės lyderystės idėja buvo gera, Prezidentas V. Adamkus savo autoritetu ją sėkmingai atspindėjo,



	<p>buvo daug gražių iniciatyvų, idėjinių gestų (Tbilisyje yra Vilniaus skveras ir t.t.). Prezidentės D. Grybauskaitės kadencijoje – nuoseklumo nebėra, inertiškai kažkas daroma Rytų kryptimi, tačiau aktyvumas ir „idėjos dvasia“ smukusi, orientacija į Skandinaviją – bandymas sukurti pragmatinį geopolitinį bloką ES, pritraukiant JK (pastarajai tai gali atrodyti naudingas pragmatiškas geopolitinis instrumentas, nes Šiaurės Europos regionas – sparčiai augantis, konkurencingas, ko nepasakysi apie kitas ES valstybes, išskyrus Vokietiją ir Prancūziją, su kuriomis JK tradiciškai konkuruoja). D3 Lietuvos užsienio politika buvo ir yra aktyviausia tarp Baltijos šalių – dėl istorinio paveldo, LDK tradicijos – dėl istorinės pareigos ir sentimentų matyti plačiau, ypač tame regione, kuris dabar patenka po ES Rytų partnerystės formatu. Tai tam tikras psichologinis refleksas Lietuvos politinio elito tarpe, kurio neturi nei latviai nei estai, istoriškai neturėję sąsajų su Ukraina, Baltarusija ir t.t.</p> <p>Globalizacija lemia, kad užsienio politika vis labiau įgyvendinama per kitas politikas – pastarojo meto bene svarbiausia Lietuvos užsienio politikos dimensija – energetinės nepriklausomybės siekis. Buvome lyderiai ES šioje srityje ir diktavome ambicingiausių darbotvarkę. Čia Lietuva buvo priešakinėse linijose ir siekė diktuoti ES išorinės politikos energetikos klausimais darbotvarkę (pvz., III energetikos paketo nuostatos). Lietuva pasirinko ambicingiausių „full unbundling“ modelį ir tai yra gerosios praktikos precedentas ES lygiu, remiamas ES Komisijos.</p> <p>Apskritai, lyginant su Latvija ir Estija, Lietuvos užsienio politikos darbotvarkės turinys yra platesnis. Vien energetikos sektoriuje esame tarsi „perkrauti“ užduotimis: III paketas, suskystintų dujų terminalas, elektros jungčių statyba, naujos atominės jėgainės projektas – visur derybų priesakyje buvo Lietuva.</p>
<p>7. Ar, Jūsų nuomone, išspręstos Lietuvos valstybės geopolitinės tapatumų dilemos? Ar Jums aiški Lietuvos užsienio politikos regioninė orientacija? Kaip ją vertinate? Kokia ji turėtų būti?</p>	<p>A1 Dar ne.</p> <p>A2 Nematau dilemų. Kokia valstybė – tokia ir užsienio politika. Mes neturime tapti kažkuo (Baltoskandijos ar kitų regionų lyderiais, dalimi ir pan.), nes mes esam, kas esam. Klausimas galėtų būti pragmatiškesnis – kokia politika turėtų būti Latvijos, Estijos, lenkijos atžvilgiu? Kai valstybė generališka žino savo strateginę kryptį, ji natūraliai žino, ką daryti su kaimynais ar kitomis valstybėmis.</p> <p>A3 Neišspręstos. Švedijoje nevertinama tokia sąvoka kaip Baltoskandija. Mes tai vadiname Šiaurės ir Baltijos šalių bendradarbiavimu. Turėčiau pasakyti, kad Lietuva po dviejų nepriklausomybės dešimtmečių vis dar labai mažai žinoma Švedijoje. Baltijos šalys vertinamos kaip vienetas. Ir vis dėlto Lietuva šiame kontekste išskirtinė – identiteto prasme jos „viena koja“ yra centrinėje Europoje, ir tai daro Lietuvą Baltoskandijos pakraščių/paribiu. Kartais atrodo, kad Lietuvos siekis būti Šiaurės regiono dalimi – dirbtinis, nepagrįstas istoriškai ir identiteto gravitacijomis šia linkme. Politinėje darbotvarkėje galima konstruoti įvairias strategines kryptis, tačiau jos turėtų būti pagrįstos ir visuomenės natūraliomis raidos kryptimis. Taigi nominaliai Lietuva yra Šiaurės-Baltijos valstybių bendradarbiavimo formato dalis, bet praktiškai tai reiškia galimybę pabrėžti</p>



*tam tikrus šio formato privalumus tam tikrose situacijose, - pvz., dabar šia kryptimi labai dirba LR Prezidentė (angl. „Grybauskaitė is very keen in looking Nordic“). Ir tai natūralu – per pastaruosius dešimt metų Šiaurės šalių ekonomika atrodo bene geriausiai ES. Lietuvai įvaizdžio prasme naudingiau save pozicionuoti kaip Baltijos jūros regiono šalį, o ne katalikišką Vidurio Europos valstybę.*

*A4 Ne, neišspręstos, džiaugiuosi, kad pagaliau imtąsi konstruktyvesnių santykių su Lenkija kūrimo, netikiu Baltoskandijos idėja, vertinu tik siekį perimti gerąsias Šiaurės valstybių patirtis ir praktikas, nes jos yra gero valdymo pavyzdys. Be to, mes esame stipriai susisaistę ekonomiškai (investicijos), tai natūraliai kuria tvirtesnius santykius. Tačiau Baltoskandija – tai ne mūsų projektas, tai latvių ir estų projektas, nes kryptį į Šiaurę jiems suponuoja protestantizmo paveldas ir kitos natūralios geopolitinės aplinkybės. Lietuvos regioninės geopolitinės orientacijos ašis turėtų būti ryšiai su Lenkija – ir tai yra Lietuvos užsienio politikos dramatiškas, nes dabartinėje situacijoje, santykiai su Lenkija yra, švelniai tariant, taisytini.*

*A5 Geopolitinių tapatumų dilemos neišspręstos, regioninė orientacija iki galo neaiški. Prioritetai nepakankamai aiškūs. Akcentuočiau tokias kryptis kaip orientacija į Šiaurės valstybes, transatlantinių santykių stiprinimas.*

*A6 Ne.*

*A7 Ne, dar ne – ypač su Rytų kaimynystės politika. Reikėtų kintant vyriausybės išlaikyti bent esmines kryptis.*

*A8 Ne, tapatumo dilemos nėra iki galo išspręstos. Reikalingas tvirtas, aiškus pagrindas. Tuo tarpu regioninė užsienio politikos orientacija pakankamai aiški – į Šiaurę.*

*A9-*

*B1 Ne visai, nematau nuoseklumo – tai strateginė partnerystė su Lenkija, tai Baltoskandija ir pan.*

*B2-*

*B3 Mes dar patys nesuprantame, kas mes esame ir kuo norime būti. Po nepriklausomybės atgavimo orientavomės į Lenkiją, skandinaviška patirtis tekėjo į Estiją. Nors Danija ėmėsi kuruoti Lietuvą, buvo daug gerų iniciatyvų iš jų, bet mes neatsakėme adekvačiai. Čia reikia valinių sprendimų – kad valdžių kaita neišbalansuotų esminių raidos krypčių.*

*C1-*

*C2 Pačia bendriausia prasme geopolitinės tapatumų dilemos išspręstos – esame euroatlantinių struktūrų nariai. Šiek tiek pasislinkome į vakarus ir kultūriškai. Civilizaciniu požiūriu dar esame nelabai vakariečiai, bet tai reikalauja laiko.*

*C3 Strategija „Lietuva 2030“ neturėjo tikslo spręsti užsienio politikos dilemų. Mintis buvo ta, kad ši strategija nebus strategijų visuma, nesiekiam aprėpti visų sričių. Idėja buvo tokia – pasižiūrime, kur esame ir pagalvojame, kuriuos siūliukus reikia tempti, siekiant pažangos.*

*Orientaciją į Šiaurę suponuoja ekonominės politikos prioritetai – ta Europos dalis atrodo perspektyviausia ir mes galime iš jų pasimokyti, kad*

išoktume į traukinį, kuris dabar geriausiai važiuoja. Tai nereiškia, kad mes nenorime draugauti su lenkais. Apie tai nebuvo jokių diskusijų. C4 Ne, nes pernelyg įvairūs vertinimai, kaip elgtis su Rytų erdve ir, apskritai, su visais kaimynais: su Baltarusija – politika turi būti pragmatiška ar vertybiška? O su Rusija? O su Lenkija? Šiuo metu akivaizdu, kad labiau orientuojamės į Šiaurę, o ne VRE, po to kai pablogėjo santykiai su Lenkija. C5 Klausimas liko išaldytas. Įvyko tam tikras poslinkis į Šiaurės šalis – tam tikrų politinių formatų sukūrimas ir įtarpinimas į ES rėmus, tačiau tapatumo, mentaliteto požiūriu – tas poslinkis labai mažas. Per pastaruosius kelis metus susilpnėjo orientacija į Vidurio Europą. Tačiau esminio persilaužimo neįvyko. Lietuva su Lenkija nedaro nesuderintų žingsnių, politinis partnerystės minimumas išlieka, bet apskritai kryptis į Lenkiją pradeda silpnėti – dėl angažuotų strateginių iniciatyvų, kurias kartu galėtume vykdyti, nebuvimo. Vienokias ar kitokias valstybės regionines orientacijas be kita ko lemia ir elito orientacijos, šiuo atveju visiškai nesvarbu, ką galvoja „masės“. Lietuvoje nėra elito orientacijų šiuo klausimu – jos turėtų būti kuriamos, turėtų turėti tendenciją ir lydimuosius politinius bei ekonominius žingsnius. Orientacija į Šiaurės šalis neturi savo „uodegos/rezervo“ – kuris temptų didelę dalį viešojo gyvenimo sričių Skandinaviško pavyzdžio linkme.

D1-

D2 Ne. Baltoskandija visų pirma – ES lygmens pragmatiškas formatas. Nežinau, kiek jis perspektyvus ir tvarus, pritraukiant britus. Šiauriečiai – labiau socialistai, britai – liberalūs. Tai labiau geografinis, o ne istoriniu turiniu grindžiamas projektas.

D3 Dilema išlieka – tai tapatybinis iššūkis ir pasirinkimas. Tačiau tai nėra naujas reiškinys – dar Lietuvai krikštijantis buvo mąstoma, iš kur priimti krikštą, stojant į NATO – svarstyta per kur eiti – per Šiaurę (Daniją) ar Lenkiją. Apmąstant Lietuvos istoriją akivaizdu, kad Lenkija visuomet buvo reikalinga Lietuvai valstybės saugumo užtikrinimo dilemų metu. Globalizacijos sąlygomis nebekeičia klausimo „arba – arba“. Tai greičiau „ir - ir“ klausimas, pagal selektyviai pasirinktiną bendradarbiavimo sritis. Globalizacijos procesas turi labai daug dedamųjų – persiliejančių sričių, todėl toliau mąstant apie geopolitinių tapatumų dilemas daryčiau distinkciją tarp politikos sričių: orientaciją į Šiaurę lemia ekonominiai motyvai („Lietuva 2030“ įtvirtinta nuostata, kad Lietuva savo ekonomikos modeliu renkasi Šiaurės šalių pavyzdį ir sieks juo sekėti), iš pradžių Lietuva sieks tapti Šiaurės-Baltijos šalių regiono paslaugų centru (angl. service hub), vėliau – iki 2030 m. yra vizija tapti minėto regiono inovacijų centru. Šiaurės regionas, kaip ekonomikos modelis, mums yra artimas – tai gyventojų skaičiumi nedidelės valstybės, turinčios atviras ekonomikas, orientuotas į eksportą, be ypatingų gamtinių resursų (išskyrus Norvegiją), turinčios labai konkurencingas ekonomikas globaliu mastu (pagal konkurencingumo, globalizacijos, verslo aplinkos ir kitus indeksus Šiaurės šalis užima pirmąsias vietas šalia tokių mums tolimesnių šalių kaip Singapūras ar Pietų Korėja). Vis dėlto Baltoskandijos prieketas – ne vien pragmatinis ekonomikos plėtros projektas. Tai veikia labai konkrečiose politikos srityje – padeda skaidrinti institucijas (pvz., LR vy-

	<p>riausybė remiasi skandinavų pavyzdžiais vykdydama valstybės valdomų įmonių reformą, pvz., „statoil“ – tai valstybinė įmonė, globaliai konkurencinga – Lietuva gali mokytis iš tokių pavyzdžių), formuoja verslo kultūrą, mezgasi kontaktai, įmonės perima organizacinės elgsenos modelius ir pan. Ekonominės plėtros kontekste Lenkija, kuri taip pat išėjusi iš posovietinės erdvės, mums patraukli tik kaip rinka, bet ne kaip sekstinas pavyzdys. Kitas šio klausimo lygmuo sietinas grynai su tapatybiniais parametrais – mes esame katalikai (kaip ir lenkai), Šiaurės šalys – protestantai; Lietuva puoselėja tradicines vertybes, iš tradicinės visuomenės dar tik žengiam pirmus žingsnius į modernią viosiuomenę. Šiauriečiai save jau apibrėžia kaip postmaterialistinę visuomenę. Visuomenės vertybių požiūriu, kaip jas apibrėžia Inglehart, esame artimesni Lenkijai. Istorinės atminties srityje – taip pat mums artimesnė Lenkija (pvz., kartu siekiame ES lygiu įtvirtinti istorinės atminties tikslus, kad komunizmo nusikaltimai būtų prilyginti nacionalsocialistiniams ir pan.).</p>
<p>8. Kaip manote, ar Lietuva efektyviai veikia tarptautiniu lygmeniu (ar sugeba suformuluoti interesus ir juos apginti ar sugeba bendradarbiauti, daryti kompromisus ir pan.)? Kaip vertinate Lietuvos narystę tarptautinėse organizacijose (ES, NATO, ESBO, PPO)? Ar ši narystė naudinga? Ar ji teikia naujų galimybių? Ar Lietuva geba jomis pasinaudoti?</p>	<p>A1 Lietuva tarptautiniu lygiu siekia tik tų tikslų, kurie atitinka jos interesus, kitiems – vadinamiesiems tarptautinės bendruomenės tikslams – kol kas neturime resursų. Užsienio politika vis dar yra tik nacionalinės politikos vykdymo vienas iš instrumentų, ji pati dar nereflektuojama kaip savitiksliis, galintis generuoti papildomas pridėtines vertes. Ir vis dėlto judama link kopmpromiso kultūros, tikiu, kad ateityje vis labiau prisidėsime ir prie vertybinių, idealistinių tarptautinės bendruomenės tikslų, nors šiuo metu daugiau pasaulio valstybių tebesiremia nacionalinių interesų, o ne tarptautinės bendruomenės tikslų primato logika. Narystę TO vertinu vienareikšmiškai teigiamai – vis labiau išmokstame naudotis ir galimybėmis.</p> <p>A2 Narystė ES, NATO; Rusijos kariuomenės išvedimas ir NATO oro policijos misija Lietuvoje – trys didžiausi pasiekimai. Bet yra ir kę lygiuotis – skandinavai, pvz., Norvegija – nedidelė valstybė, bet veikia kur kas aktyviau, efektyviau. Tokios valstybės kaip Norvegija sugeba per įsitinklinimą susikurti didelę pridėtinę vertę sau, pvz., per vystomojo bendradarbiavimo politiką plačiai skamba Skandinavijos balsas. Lietuvos narystė kiekvienoje tarptautinėje organizacijoje – tai atskira istorija. Vienose organizacijose – narystė neišvengiama, jei esi demokratinė šalis; kitos kyla iš kitų narystių ir pan. Globalizacija leidžia palyginti save su kitais ir leidžia sužinoti, kur tu esi. Bet kuriuo atveju narystė TO – naudinga, ji suteikia gerus darbinius formatus ir priklauso nuo valstybės – pasinaudos ji galimybėmis, ar ne. TO pridėtinė vertė – neformali veikla (kontaktai, pažintys).</p> <p>A3 Lietuva ir Švedija – pakankamai naujos ES narės, manau, kad jos dar tik mokosi išnaudoti savo galimybes. Švedija – nėra NATO narė – tai specifinis šalies pasirinkimas.</p> <p>A4 Kartais veikia efektyviai – dažniausiai kuomet aiškiai nubrėžtos veikimo gairės ES, NATO, kitų tarptautinių struktūrų kontekste. Kartais pavyksta pasiekti ir savo tikslų tarptautiniu lygiu – energetinio saugumo darbotvarkės įtraukimas į ES, NATO politiką, Rytų kaimynystės politika</p>

ir pan. Narystę TO vertinu teigiamai, tikiu, kad vis labiau išmoksime minėtų struktūrų taisykles ir gebėsime tuo pasinaudoti, siekiant ir nacionalinės plėtros tikslų.

A5 Lietuva tik kartais efektyviai veikia tarptautiniu lygmeniu. Galėtų dažniau. Tam reikia glaudaus bendradarbiavimo su tarptautinėmis struktūromis, gerai išmanyti globalizacijos procesų logiką. Iš principo narystė TO naudinga, tačiau ne visada sugebame pasinaudoti teikiama galimybėmis.

A6 Esame dar tik pradinukai – dar tik mokomės kovoti dėl savo tikslų viršnacionaliniu lygmeniu, labiau prisitaikome, perimame gerąsias praktikas, standartus. Lietuvos nepakvietimas į OECD galėtų tapti rimtu spūriu ir stimulu judėti tolyn greičiau (pvz., pirkti iš užsienio ekspertų tam tikras gero valdymo praktikas ir teorijas, kaip tą padarė Estija. Jei pasaulyje jau išrastas dviratis – sėskime ant jo ir važiuokime)

A7 Pakankamai neblogai. Narystę TO vertinčiau labai gerai – šios organizacijos suteikė saugumo.

A8 Taip, Lietuva tarptautiniu lygmeniu veikia efektyviai, turi aiškius interesus ir priemones juos apginti. Tikslinga išnaudoti kuo glaudesnę transatlantinę ryšį, taip pat stiprinti regioninį bendradarbiavimą (su Baltijos ir Šiaurės šalimis).

Lietuva aktyviai veikia tarptautinėse organizacijose, ši narystė yra naudinga. Visgi narystė organizacijose netolygu ūkinei bendrovei, tad ir jos naudingumą apskaičiuoti nėra paprasta, ypač pvz. kai kalbama apie įgytą saugumo garantijas.

A9-

B1 Labiau matyti ES ir kitų tarptautinių struktūrų poveikis Lietuvai – daugiausia – teigiamas. Lietuva neturi artikuliuotų tikslų, kuriuos būtų nuosekliai, sistemingai siekiama įgyvendinti per tarptautines institucijas. Narystę TO vertinu teigiamai – narystė duoda postūmį (dažnai imperatyvų) pažangai. Norėusi, kad aktyviau patys išnaudotume tokių forumų teikiamas galimybes.

B2 Poveikis teigiamas, o narystė TO – naudinga.\

B3 Veikia nelabai efektyviai. Narystę TO vertinu teigiamai, tikiuosi išmoksime naudotis galimybėmis.

C1-

C2 Lietuva turėtų orientuotis į nedideles Vakarų valstybes, tokias kaip Norvegija ar Liuksemburgas, kurios „nekiša nosies, kur nereikia“, bet yra patikimos tarptautinės bendruomenės partnerės, sėkmingai siekiančios ekonominės plėtros.

Narystę TO vertinu labai teigiamai. Puikus šaltinis didinti valstybės saugumą, gerovę. Lietuva vis labiau išmoksta šiomis galimybėmis naudotis.

C3 Vis efektyviau, bet tą riboja kompetencijų trūkumas. Dalyvavimą TO veitinu teigiamai.

C4 Pastaruoju metu ne itin efektyviai. Prezidentės D. Grybauskaitės politikoje nematau užsienio politikos, nors prezidentas yra svarbiausia grandis šiame veiklos bare. Kąžkokį tęstinumą užtikrina tik LR URM. Narystę

	<p><i>TO iš principo vertinu teigiamai, ES ar NATO mus vertina kaip savo „paribus“ ir mums diktuoja. Mes tai priimam, nes tai neprieštarauja mūsų vertybėms ir interesams bendrąja prasme. Bet dalyje TO tiesiog nelabai ką turime pasakyti – neturime resursų, gilaus žinojimo specifiniais klausimais ir tai natūralu. Tarptautinių organizacijų esmė, prasmė ir paskirtis – suteikti platformą diskusijai ir čia valstybės turi galimybių pasireikšti – pabandyti įrodyti, kad tam tikras klausimas svarbus visiems. Ar sugebam padaryti, kad mūsų interesas būtų pakankamai aktualus visiems? Mes kol kas net nesugebame identifikuoti intereso ir suformuluoti pozicijos. Ką mes sugebame – tai realizuoti kitų sumanymus ES vardu, ir dažniausiai net nereflektuojame, kad tai ne ES, o kurios nors konkrečios valstybės interesus, tiesiog dėl kažkieno pastangų jis atsidūrė ES darbotvarkėje.</i></p> <p><i>C5 Lietuva pakankamai išnaudoja narystės TO teikiamas galimybes, ypač nuo 2006-2007m., tarp 2008-2011m. buvo problemiška situacija, nes nebuvo imtasi konkrečių įdirbio sričių – šį procesą pratęsė LR Prezidentė – ji pateikė konkrečias formuluotes, siekė konkrečių rezultatų TO.</i></p> <p><i>D1-</i></p> <p><i>D2 Ne tin efektyviai, labiau reaguojame. Narystė TO naudinga, kol kas turime mažai tikslų šiose organizacijose, kurių sistemingai siektume, labiau reaguojame, esame programos gavėjai, o ne formuotojai.</i></p> <p><i>D3 Vis labiau efektyviai – energetikos, gynybos planų, Rytų kaimynystės politikos ir kitose srityse. Šį klausimą vertinčiau nacionalinių interesų kontekste, įsitinklinimo regione prasme, t.y. – ar Lietuva geba reflektuoti ir artikuliuoti savo nacionalinius interesus globalizacijos sąlygomis? Manau, kad gebame tą padaryti – užsienio politikos srityje yra BJVR strategija, energetikos srityje turime BEMIP, gynybos srityje turime Baltijos valstybių gynybos planus – tai reiškia, kad labai svarbiose nacionalinių interesų požiūriu srityse mes turime strateginį matmenį. Narystė TO labai naudinga, vis labiau gebame ja pasinaudoti.</i></p>
<p><i>9. Ar Lietuva, būdama nedidelė valstybė, turėtų daugiau dėmesio skirti vidaus politikos problemoms, nusišalinti nuo aktyvios užsienio politikos ir siekti tapti „auksine provincija“ (kaip Estija)?</i></p>	<p><i>A1 Vienodai svarbu užsienio ir vidaus politika.</i></p> <p><i>A2 Ne. Tai dvi tos pačios monetos pusės.</i></p> <p><i>A3 Žiūrint į žemėlapią prasminga atrodo Lietuvos ES Rytų politika. Čia sutampa Lietuvos ir Švedijos interesai – Rusija ir Baltarusija yra arti Švedijos, tačiau pats užsienio politikos prioritetas kildintinas iš Lietuvos ir kitų regiono valstybių (Lenkijos, Latvijos, Estijos). Lietuva šia prasme aktyviausia.</i></p> <p><i>A4 Ne, skiriasi istoriškai susiklostęs Lietuvos, Latvijos, Estijos mentalitetas, dėl ilgamečių valstybingumo tradicijų Lietuva turi daugiau ambicijų užsienio politikoje.</i></p> <p><i>A5 Ne.</i></p> <p><i>A6 Nemanau, mes kitokie, nei estai, nors galėtume iš jų pasimokyti kaip efektyviau tvarkyti reikalus.</i></p> <p><i>A7 Į Estiją nebūtina lygiuotis šioje srityje. Ji orientuojasi daugiausia į ekonominius klausimus, nuošalyje palikdama retorines užsienio politikos kovas – tam nepritariu, nors žinoma, kartais nuo pernelyg agresyvios Lietuvos užsienio politikos kenčia mūsų ekonomika.</i></p>

A8 Ne, būtina tęsti aktyvią užsienio politiką, ieškoti šalių-rėmėjų ir stiprinti esamus gerai veikiančius formatus.

A9-

B1 Vidaus ir užsienio politika – vienodai svarbios.

B2-

B3 Ne, mūsų istorinis naratyvas kitoks.

C1 Ne, mes ne estai, nors galėtume iš jų pasimokyti racionalumo.

C2 Tikrai taip – pritarčiau, jei Lietuva pasirinktų Estijos ar Norvegijos scenarijų. Estija orientuojasi į Norvegiją ir kitas Skandinavijos valstybes, kurios visiškai nesikiša į tarptautinės politikos batalijas ir šiek tiek primena XXa. pradžios Šveicariją. Į Norvegiją – kaip neutralią valstybę – „spręsti karštų politinių klausimų“ suvažiuoja arabų šalys, Izraelis, Palestina. Jei Lietuva po šimto metų įrodys, kad yra solidi, žinanti savo vietą patikima tarptautinės bendruomenės narė, partnerė – tai būtų geriausias scenarijus. Maža valstybė turi gebėti suvokti savo vietą globaliame kontekste – mes negalime būti lyderiai, bet nenaudinga būti ir atsitvėrus nuo pasaulio, kaip pvz., Albanija. Civilizacine, ekonominės politikos prasme mums pavyzdžiai turėtų būti tokios valstybės kaip Liuksemburgas, Norvegija – plačiai prekiaujančios, bet politiškai – su pristabdytomis ambicijomis.

C3-

C4 Mes vaizduojamės ES Rytų ekspertais, nors neturime tam nei išteklių, nei realių kompetencijų. Reikia ne telktis į vidaus politiką, bet užsienio politiką padaryti realistišką. Tam, kad turėtų realistišką užsienio politiką, valstybė turi turėti aiškius prioritetus-nišas, o siekiant jas išgryninti reikalinga žinoti valstybės vertybines orientacijas, turėti įsivaizdavimą, kur ta valstybė eina ir kas ji yra. Anksčiau ar vėliau tai turi atsiremti į konkrečių žmonių įsitikimus, vertybes. Lietuvoje viskas kol kas daroma labiau mechaniškai iš institucinės inercijos.

C5-

D1-

D2 Čia klausimas toks – ar mes norime „dalyvauti žaidime, ar tik pasėdėti prie stalo“? Estija aktyvios užsienio politikos srityje dažniau tik „pasėdi prie stalo“ (ir beje, kartais – pasislėpusi už Lietuvos). Nemanau, kad mums taip pavyktų. Esame „imperinė tauta“ (žr. G. Beresnevičiaus „Imperijos darymas“) – estai mažesni ir kitokio mentaliteto. Mes esame mini Vengrija.

D3 Ne, mes niekuomet nebūsime Estija – tą lemia mūsų istoriškai aktyvi užsienio politika ir geopolitinė padėtis, - esame tiltas, kryžkelė, susikirtimo taškas, todėl negalime būti pasyvūs užsienio politikoje.

<p>10. Ar teko ką nors girdėti apie Lietuvos įvaizdžio strategiją? Jei taip, kokius išskirtumėte Lietuvos įvaizdžio strategijos svarbiausius akcentus/tikslus?</p>	<p>A1 <i>Kažką girdėjau – Drąsi Lietuva?</i>  A2 <i>Teko, labai daug.</i>  A3-  A4 <i>Teke dalyvauti diskusijose dėl įvaizdžio, Drąsios šalies koncepcijos svarstymuose. Drąsi šalis – labai nevykęs bandymas pateikti Lietuvą. Nėra bendro įvaizdžio naratyvo (jei žmogus Marselio turguje paprašytų apibūdinti Lietuvą trimis žodžiais – vargu ar eiliniam lietuviui tai pavyktų). Niekam neįdomus mūsų krepšinis, išskyrus mus pačius. Dėl to reikėtų vieną kartą profesionaliai nuspręsti.</i>  A5 <i>Išskirčiau kvailai skambantį esminį strategijos šūkį „Lietuva-drąsi šalis“ (Drąsi emigracija, savižudybėmis, silpna ekonomika ir kitais neigiamais reiškiniais? Ar užsieniečiui reikia suprasti, kad prireiks drąsos investuojant Lietuvoje? Žodžiu toks šūkis – tautologinis, nieko nesakantis, trivialus idiotizmas, be konkrečios specifikos būdingos vien tik Lietuvai).</i>  A6 <i>Taip, bet Lietuvoje šios strategijos kūrimas taip ir liko diskusijos lygmenyje.</i>  A7 <i>Lietuva - drąsi šalis.</i>  A8 <i>Kiek žinau, vieningos įvaizdžio strategijos (dokumento) nėra, ar bent neteko susipažinti.</i>  A9-  B1 <i>Teke. „Lietuva - drąsi šalis.“</i>  B2 <i>Esu kažką girdėjęs. Kuriasi logotipus ir pan. Drąsi šalis – neišbaigtas šūkis, jis pats vienas sau, reikia papildyti jį. Šūkis gali būti praktiškai bet koks, esmė – ką komunikuoji šiuo šūkiu – kokie po tuo slepiasi tikslai, žinia, paslaugos ir t.t.</i>  B3 <i>Lietuvoje įvaizdžio formavimo strategija labai chaotiška – verslo skatinimo institucijos, vyriausybė, savivaldybės ir t.t.</i>  C1-  C2 <i>Taip.</i>  C3 <i>Taip.</i>  C4 <i>Teke. Aš nelabai supratau, kokia buvo tų strategijų paskirtis.</i>  C5 <i>Dabartinis įvaizdis, kurį apibūdina šūkis „Lietuva - drąsi šalis“ – yra juokingas, tai yra ypatinga drąsa parodyti, kokie mes esame vidutiniškai.</i>  D1-  D2 <i>Teke.</i>  D3 <i>Taip, teke.</i></p>
<p>11. Ar valstybės institucijų kuriamas Lietuvos įvaizdis „pagau-na“ ir atspindi valstybės esmę ir specifiką?</p>	<p>A1 <i>Manau reikėtų gilintis į tai, ką norėta pasakyti šūkiu „Drąsi Lietuva“ – nežinau, ar pagauna.</i>  A2 <i>Nelabai.</i>  A3-  A4 <i>Ne. Mes drąsūs ne ten, kur reikia (nusikaltimai, savižudybės ir t.t.). Jei būtume pakankamai drąsūs priimti strateginius sprendimus (pvz., pasistatyti atominę elektrinę, restruktūrizuoti valstybės tarnybą) tuomet toks valstybės „brand’as“ turėtų prasmę. Dabar šis šūkis labai stipriai prasilenkia su realybe, todėl neturi prasmės. Kitas pavyzdys – Lietuvos institucijos nupirko reklamos BBC kanale, kur buvo reklamuojama Lietuva, demonstruojant, kokia tai puiki krepšinio šalis. Niekam ne paslaptis, jog</i></p>



	<p>BBC televiziją žiūri ne krepšinio aštuolių auditorija. Daugelis valstybių, kurios žiūri BBC – nėra krepšinio šalys. Vykęs bandymas – vadinamasis W. Olenso projektas – tai užsienio ekspertų pateikta vizija apie tai, kaip užsienio šalių piliečiai turėtų/galėtų matyti Lietuvą. Minėtame projekte akcentuojamas Lietuvos, kaip Šiaurios Europoje Baroko kultūros buveinės įvaizdis. Tai šalis, kurioje gyvena išsilavinę žmonės, kurioje palanki aplinka investuoti, patraukli dėl strategiškai patogios vietos Europoje.</p> <p>A5 Ne.</p> <p>A6 Ne.</p> <p>A7 Ne itin. Įvaizdis turėtų būti formuojamas kitaip, ne lozungais.</p> <p>A8 Ne (dėl to, kad nėra vieningos įvaizdžio strategijos).</p> <p>A9-</p> <p>B1, „Lietuva – drąsi šalis“ projektas buvo visai neblogas ir pakankamai gerai „pagavo“ Lietuvos valstybės kertinius atributus, specifika, tačiau jo svarstymas, pristatymas visuomenei eilinį kartą išryškino dideles Lietuvos visuomenės mentaliteto problemas – agresyvumą, atmetimą, siekį suniekinti iki galo neperskaičius, susipriešinimą, kompromiso kultūros nebuvimą. Šia prasme tipiškas lietuvis visuomet linkęs matyti tai, kas blogai, o ne ieškoti teigiamų tam tikro reiškinio ar, šiuo atveju – konkretaus projekto – pusių.</p> <p>B2 Reiktų ties tuo padirbėti – labiau pristatyti pačiai Lietuvos visuomenei, susitarti su ja, kaip ji norėtų būti pristatyta, nes piliečiai taip pat turi prisidėti prie valstybės įvaizdžio plėtos.</p> <p>B3 Nėra susišnekėjimo tarp atskirų institucijų – negebėjimas dirbti komandoje. Turėtų būti bendra komunikacija, skirta užsienio auditorijoms, kurią vykdytų visų valstybės institucijų (savivaldos, centrinių, verslo) atstovai – tam reikia turėti suderintas pozicijas.</p> <p>C1-</p> <p>C2 Ne, nes siekiama reklamuoti, o ne pristatyti šalį.</p> <p>C3 Iš dalies</p> <p>C4 Nelabai.</p> <p>C5-</p> <p>D1-</p> <p>D2 Ne – kas yra drąsi šalis? Ar mes tuošiamės kariauti?</p> <p>D3 Iš dalies – atskirose srityse, pvz., investicijas skatinantys filmukai tikrai pagauna.</p>
<p>12. Ką, Jūsų manymu, reiktų akcentuoti, išryškinti, pristatant Lietuvą svetur?</p>	<p>A1 Gamtos grožį ir IT.</p> <p>A2 Realius darbus. Pvz., sukurti investicijoms palankią aplinką ir pasakyti, kad ji puiki, nes lietuviška. Darydamas valstybės pijarą, visuomet turi atsiremti į kažkokius realius faktus.</p> <p>A3 Tai, ką turi Lietuva ir ko neturi Švedija – yra faktas, kad Lietuva yra tam tikrose geografinėse, politinėse, kultūrinėse kryžkelėse ir gali save pozicionuoti kaip Europos centrą/tiltą ir pan. Tuo tarpu Švedija niekuomet nepakeis fakto, kad ji yra Europos viršuje – tačiau ši geografinė pozicija</p>

taip pat išnaudojama valstybės brandingui – „Sweden – top of Europe.“  
Tai, kad Lietuva yra nei Šiaurės, nei pilnutinai Vidurio Europos dalis – galima puikiai išnaudoti valstybės brandingui. Tokios galimybės neturėtų Estija.

A4 Siūlyčiau akcentuoti tris dalykus: išsilavinusi, sunkiai dirbanti tauta, kuri turi kantrybės vertybes (to neturi daug Vakarų pusrutulio šalių). Nežinau, ar toks atributas kaip kantrybė yra „parduodamas“ dalykas, bet manau, jog jį „pardavus“ – sulauktume pasisekimo, nes Lietuva išties turi begalę žmonių, kurie yra „labai daug ką perėję gyvenime“. Šią savybę atspindi ir parodyti Lietuvos gebėjimai įveikti ekonominę krizę. Galbūt net labiau tiktų žodis – patikimumas – „Lietuva visuomet grąžins skolą“, ji turi stiprų atsakomybės jausmą prieš tarptautinę bendruomenę (kas, pvz, nebūtų labai būdinga Graikijai ar netgi Italijai).

A5 Akcentuočiau: į „ateitį orientuotas“ perspektyvias sritis: IT potencialą, investicinės aplinkos patrauklumą, darbščius žmones, išsilavinusį jaunimą ir pan.; gamtos grožį, kultūrinį paveldą.

A6 Ne istorinę praeitį, o pažangias, perspektyvias, į ateitį orientuotas sritis.

A7 Nereikėtų koncentruotis į strategijų rašymą, įvaizdis susiformuoja ne per metus. Tai ilgas laikotarpis – kokia kultūra, kokia ekonomika – pagal tai kitos valstybės vertina Lietuvą.

A8 Būtina akcentuoti inovatyvumą (IT potencialas), socialinius privalumus (darbštumas, išsilavinimas).

A9 Tam tikra prasme Lietuvoje jaučiu skandinavišką atvirumo bruožą – žmonės atviri, nesidrovi užduoti klausimų, jų kalba tiesioginė. Ir vis dėl to jaučiasi sovietinis paveldas – valstybė jau turi modernią ekonomiką, miestus, paslaugas ir prekes; bet pakisti mentalitetui reikia laiko, o jūs dabar išgyvenate dramatiško tempo modernizaciją – sunku apibrėžti žaibišku greičiu judančio taikinio įvaizdį, bet galbūt tai ir galėtų viena iš brandingo krypčių.

Valstybei su ilgametėmis istorinėmis tradicijomis įvaizdį apibrėžti lengviau. JK turi stabilų įvaizdį, nors jos visuomenė taip pat išgyvena dramatiškas transformacijas.

Labai stebina lietuvių emigracijos mastai – nuo 2004 metų – į JK daugiausia atvyko lenkų, tačiau antroje vietoje – lietuvių – tai neįtikėtina. Džiugu bent jau tai, kad Rytų Europiečiai JK turi gerą reputaciją kaip geri darbininkai (lenkų santechnikų įvaizdis). Rytų Europiečiai vertinami kaip žmonės, kurie turi labai stiprų ryšį su tradiciniais amatais ir pan. – tuo gali pasigirti tik labai nedidelė dalis britų – jie vertina šį autentišką bruožą.

B1 Nėra suformuotas Lietuvos įvaizdis komunikacine prasme, t.y., kaip pasaulis mato mus (nėra išorinės įvaizdžio komunikacijos). Patys save (vidinė įvaizdžio komunikacijos pusė) tarsi suvokiame, bet labai nuvertiname. Taikliausiai visuomenės įvaizdį atspindėtų frazė: „Mes – „lūzeriai“.

B2 Lietuva patraukli sveikatos turizmui – puiki gamta, kvalifikuoti šios srities specialistai, žemos kainos, paveldėtos tradicijos – žinomumas užsienio šalyse (Rusijoje ir pan.). Dar – gamta, kaimo turizmas, ramybė,

neintensyvus gyvenimo ritmas. Tai didelis darbas – reikia analizuoti, ką siūlo kitos šalys, sieti nišas su istorija ir susikurti strategiją.

3-

C1-

C2 Realius laimėjimus.

C3-

C4 Manau, kad perspektyviausia būtų kurti ne viestisą valstybės įvaizdžio strategiją, o koncentruotis į atskirus sektorius ir nišas, kurias reikia reklamuoti pasauliui, pvz., - siekiame Nobelio literatūros premijos laureato lietuvio, tuomet mūsų komunikacija pasauliui turėtų būti: „Lietuva – daug skaitanti šalis“ ir t.t. Jei siekiame pritraukti investicijų – tuomet turėtume komunikuoti palankią investicinę aplinką ir pan. Perspektyvu organizuoti komunikaciją aplink atskirus tikslus, nes tiems tikslams įgyvendinti reikalingos labai skirtingos priemonės ir institucijos. Ir komunikuojama turėtų būti skirtingoms auditorijoms.

C5-

D1 Turistai nežino, kur yra Lietuva. Prieš turistams pasiekiant Lietuvą jie visada turi įvaizdį apie Lietuvą, kaip apie Rusiją arba geriausiu atveju – postsovietinę šalį. Jie turi daugybę stereotipų: kad čia gyvena daugiausia senutės su skarelėmis (babuški), nesišypsantys pikti žmonės, kad čia seni pastatai ir pan. Ir jie lieka labai maloniai nustebinti to, ką pamato. Lietuvos miestai labai sparčiai plečiasi, net greičiau nei kitose Vakarų valstybėse – jūs turite erdvės ir galimybių kurti viską iš naujo. Wi-fi internetas – prieinamas daugelyje vietų, viešojo transporto sistema – puiki. Lietuviai yra Baltijos šalių „italai“ – karštesni, atviresni, laisvesni. Lietuviai linkę save nuvertinti, peikti. Kaip gidas galiu pažymėti, kad užsieniečiams Lietuva atrodo pigiausia šalis, lyginant su Latvija ir Estija. Olandams katalikiška Lietuva atrodo patrauklesnė nei griežtesnė Latvija ar ateistinė Estija. Jaučiu, kad Lietuvos visuomenė laisvesnė. Rusijoje jaučiu, kad tai nedemokratiška šalis. Lietuvoje jaučiuosi esantis demokratiškoje valstybėje.

Šiuo metu turistų grupėse į Estiją, Latviją, Lietuvą matau tik senyvo amžiaus žmones, kuriems įdomu kultūra, senamiesčiai, ramybė. Olandijoje tokia turizmo kryptis vadinama „Holland in the sixties“ – ramybė, lėtesnis tempas. Turėtumėte pritraukti daugiau jaunų žmonių – jauni olandai išleidžia daugybę pinigų baruose Ispanijoje ar Italijoje – jie lygiai tą patį galėtų daryti ir Lietuvoje, tačiau jiems Lietuva – nežinoma šalis. Jūs turėtumėte labiau reklamuoti savo kurortus ir paslaugas – visi žino, kur yra Kosta Brava kurortas, bet niekas nežino kas yra Palanga – jei išreklamuosite, kad ten pigu ir yra įdomių nišinių paslaugų – tai galėtų pritraukti jaunų turistų.

24 metus rengiu turizmo mugę Olandijoje. Pastaruosius penkis-šešis metus pastebiu, kad prie stendo ateina vis daugiau jaunimo (pvz., jie įsidėmėjo Lietuvą per 2006 m. Euroviziją), išgirdo gerus atsiliepimus iš savo tėvų apie kelionę į Lietuvą.

Turistams išvykstant jiems labiausiai patinka Talinas, bet kaip šalis – Lietuva.

	<p><i>BMarketingo esmė – rasti unikalius valstybės aspektus ir juos išryškinti pasauliui. Olandijos brandas – sūriai, vėjo malūnai, tulpės, netgi marihuana.</i></p> <p><i>D2 Per CNN reklamuojama Juodkalnija, Malaizija, Ispanija, Ukraina, Gruzija....Tai vienas iš būdų, bet reikia žinoti, ką nori pasakyti apie save. Reikia žinoti, ko siekiame reklamuodami šalį, ar kad visi žinotų žodį Lietuva? Turi būti konkreti nauda. Ispanija – šūkis „I need Spain“ – t.y. man reikia Ispaniško kurorto, konkrečiai orientuotas į Ispanijos turizmo skatinimą. Lietuva turi sugalvoti, kaip save pozicionuoti ir investuodama į įvaizdį suprojektuoti šios strategijos grąžą.</i></p> <p><i>Lietuvos, kaip mažos valstybės, problema, kad ji nežinoma, gal į tai reikia investuoti, į žinomumą? Bet prieš tai turi būti turinys, kurį norima supakuoti į saldainį su užrašu „Lietuva“.</i></p> <p><i>D3 Labai sunku suformuluoti visą valstybę aprėpiančią įvaizdį, ypač tokiai mažai ir trumpas valstybingumo tradicijas turinčiai valstybei, kaip Lietuva. Bendras įvaizdis visuomet kelia problemų dėl valstybės tapatybinių, kartų skirtumų – Lietuvos visuomenė darosi vis pliuralistiškesnė, senesnei kartai galbūt nepriimtini simboliai, kuriuos norėtų komunikuoti jaunimas pasauliui apie Lietuvą</i></p> <p><i>Prasmingiau yra kalbėti apie tam tikras atskiras sritis: turizme – žalia gamta; investicijų skatinime – paslaugų sektorius; o taip pat orientacija į anglosaksiškas šalis – esame suinteresuoti Vakarų pasaulio, o ne Rytų šalių investicijomis, nes tai kuria geopolitinių dividendų (tą reiktų komunikuoti įvaizdžio strategijoje).</i></p> <p><i>Kadangi Lietuvos valstybingumo tradicijos dar trumpos, susidaro įspūdis, kad įvaizdžio strategijos Lietuvai reikia ne tiek dėl prisistatymo užsienio šalims, kiek sau patiems – kad patys kauptume, perkurtume savo tapatybę šalies viduje, atliepdami savo kompleksus, visuomenėje kylančius naujus iššūkius.</i></p>
<p>13. Ar, apskritai, valstybės įvaizdis yra svarbu? Kaip manote, ar globalizacijos sąlygomis reikia daugiau/mažiau investuoti į valstybės įvaizdžio strategiją?</p>	<p><i>A1 Svarbu. Šiandien investuoti reikia daugiau, nes kiti investuoja daugiau ir jei mes neinvestuosime – atsiliksime šioje nišoje. Tokia yra globali tendencija – viešieji ryšiai vis svarbesni, kas tai bebūtų, ar vidaus politikos procesai, ar globali valstybės įvaizdžio komunikacija. Jei tavęs nėra globalioje TV ar interneto erdvėse – tavęs nėra visai. Svarbu, kad įvaizdis nebūtų atitrūkęs nuo realybės – reikia turėti, kuo pasigirti ir tik tada girtis. E-stonia atitinka valstybės praktiką IT srityje, o drąsi šalis – atitinka ką? Į Lietuvos regiono lyderystės įvaizdį investuota daug, o į praktinius šios idėjos rezultatus - mažai. Tad nieko iš to neišėj.</i></p> <p><i>A2 Nepriklausomai nuo to, ar reikia, ar nereikia, kažkiek pinigų vis tiek tam bus išleista. Globalizacija keičia tik formą. Logikos nekeičia – tarkime Senovės Kinijos imperatoriaus rūmai – puiki įvaizdžio dalis. Įvaizdžio strategija naudinga, jei turi realų pagrindą, ant ko ją statyti, t.y. turi matytis pažanga, įdirbis, realūs darbai. Estija artėja prie Suomijos pagal moksleivių išsilavinimo lygį, kitus parametrus. Tada galima pasakyti – mes tai darome gerai, nes mes tai darome estiškai.</i></p> <p><i>A3 Mažoms ir vidutinio dydžio valstybėms – įvaizdžio kūrimas – svarbus kaip niekada. Švedija yra tarp trijų sėkmingiausių pasaulio valstybių</i></p>

„nation branding“ srityje. Švedija komunikuoja savo valstybės prekinį ženklą per šiuos atributus: labai moderni, mąstanti toliaregiškai (angl. forwardlooking), atvira ir tolerantiška (openminded), švari-žalia, kovojanti už žmogaus ir piliečio teisių plėtrą bei apsaugą (motery, neįgaliųjų, seksualinių mažumų teisės). Šias idėjas ir vertybes Švedija siekia įtvirtinti JT darbotvarkėje (Švedija siekia skatinti daugiašališkumo priimant globalius sprendimus plėtrą), po to – ES lygiu ir tik paskiausiai – per dvišalius santykius (Švedija siekia riboti galios santykių primatą tarptautiniuose santykiuose).

Per pastaruosius dešimt metų Šiaurės šalių ekonomika atrodo bene geriausiai ES. Lietuvai įvaizdžio prasme naudingiau save vaizduoti kaip Baltijos jūros šalį, o ne katalikišką Vidurio Europos valstybę.

A4 Labai svarbus – globalizacija verčia valstybes labiau konkuruoti, būti labiau matomomis, nes labai stipriai „suvienodėjo“ investicinis klimatas globaliu mastu (koks skirtumas, kur investuoti, – Indonezijoje ar Estijoje, jei mokestinė aplinka vienoda, darbo jėgos kaina panaši, o globalios logistikos galimybės leidžia transportuoti prekes į bet kurį pasaulio tašką?), žmonės mobilūs – jie gali keliauti bet kur globaliu mastu, jei manys, kad tai verta daryti (todėl valstybės nori būti matomos).

A5 Taip, įvaizdis vis svarbesnis ir reikia į jį daugiau investuoti.

A6 Vienareikšmiškai – labai svarbus. Pavyzdys – Estija. Ten parengta strategija, su ja buvo supažindinta visuomenė. Ir tik tuomet Estija su ta strategija prisistatė pasauliui.

A7 Įvaizdis neturėtų būti kuriamas dirbtinai – jis susiformuos natūraliai, per realius darbus, kad jie kalbėtų už save be specialios reklamos.

A8 Taip, įvaizdis yra svarbus. Šalis, kuri yra patikima, turi aiškų rėmėjų ratą, turi daugiau galimybių įgyvendinti savo strateginius tikslus.

A9 Taip, tai labai svarbu – stiprėja konkurencija tarp valstybių.

B1 Labai svarbus, svarbesnis, nei anksčiau. Reikėtų atitinkamai daugiau ir investuoti į įvaizdį.

B2 Taip tai svarbu ir bus vis labiau svarbu, nes globaliomis sąlygomis visos valstybės yra tarsi vienodos.

B3 Labai svarbu, tačiau įvaizdis neturėtų būti pernelyg nutolęs nuo realios situacijos.

C1 Taip, svarbesnis nei anksčiau. Pakito išteklių prioritetiškumas, nematerialūs ištekliai įgyja vis didesnę reikšmę – šiame kontekste įvaizdis yra vienas iš valstybės išteklių/resursų.

C2 Verta šiek tiek akcentuoti-paryškinti tai, ką iš tiesų turime gero. Įvaizdžio svarba priklauso nuo to, apie kokią įvaizdžio sampratą kalbame. Šiuo metu labai paplitusi grynai komercinė įvaizdžio samprata: įvaizdis, kaip išpūstas realybės paveikslas, t.y. reklama, kuri ne visuomet atitinka realybę. Nepritariu dirbtinio įvaizdžio kūrimui, kuomet metamos didelė lėšos į tuščių reklamą. Tai labai trumparegiškas požiūris – juk žmonės atvyks ir pamatys, kad iš tiesų šaligatviai nešluoti ir realybėje vaizdas kitoks, nei reklamoje. Keli plėšikaujantys lietuviai užsienyje sužlugdo bet kokį mitą apie Lietuvos grožį ir žmonių įstabumą. Todėl geriau tuščiam įvaizdiui skiriamas lėšas sutelkti į realios tvarkos kūrimą, inovacijas,

	<p>pažangą. Žmonės dabar mobilūs, jie mato ir žino, kas kur kaip yra, bet to, norintys visuomet gali pasinaudoti „Google Earth“ programa ir per kelias minutes pamatyti realų valstybės vaizdą.</p> <p>C3 Taip, tai labai svarbu, ir ne tik išorės subjektams, bet ir mums patiems. Įvaizdžio strategija labai padėtų visuomenės vidinei konsolidacijai – nes mes nemokam parodyti ir patys pamatyti savo patraukliųjų pusių. Tai atsiskleidžia net buitiskame lygmenyje – kiekvienas lenkas taksistas išvardins bent penkis dalykus, dėl ko Lenkija yra pati geriausia, o lietuviui niekas net į galvą neateina. Lietuviai net diskurso lauke neturi pasididžiavimo savo valstybe atributų – o jų galima tikrai nesunkiai „prigaminti“ ir paskleisti. Yra kažkas esmingai blogai su švietimu, žiniasklaida ir kultūra (nėra filmų, nacionalinių herojų?) – sovietiniais laikais ne veltui buvo tiek investuojama į filmus. Čia jau valstybės rūpestis ir niša pasireikšti – reikia stipraus fondo, iš kurio būtų finansuojami kad ir lietuviški kompiuteriniai žaidimai. Teko dalyvauti Ilgalaikio pilietinio ir tautinio ugdymo taryboje prie ŠMM – liūdesys, žmonės be idėjų, be fantazijos, atstovaujantys kažkokius skyrius, departamentus. Kartais manoma, kad biurokratai piktybiškai kenkia valstybei, bet manyčiau – ne iš piktumo, o tiesiog iš nekompetencijos.</p> <p>C4 Įvaizdis svarbu, tačiau svarbu susivokti, ko mes norime tuo įvaizdžiu pasiekti, kokia mūsų užsienio politika, į kokias nišas ir auditorijas taikome? Ko siekiame – investicijų, turistų srauto? Ir pan.</p> <p>C5 Labai svarbu – ypač realaus įvaizdžio, kai išsikeliamas tikslas, kokia turėtų būti valstybė ir atliekami lydimieji strateginiai veiksmai, kad šį šiek tiek pagražintą įvaizdį realiai vytiš. Negali būti didelis atotrūkis tarp to, koks yra įvaizdis, ir realus vaizdas. Galima išsikelti įvaizdį, kaip ilgalaikę viziją, ir ją vytiš dvidešimt metų, ką padarė pvz., Kazachstanas, ir kas keičiausia jie tikrai vejasi tą įvaizdį, nes tai tauta, kuri dirba, netgi panaudodama autoritarinės sistemos elementus. Demokratinėje valstybėje negalima sukurti pusiau nerealaus įvaizdžio, nes demokratinės institucijos kinta, valdžioje nebūna tie patys žmonės. Tad strategija turi būti sumanesnė, lankstesnė.</p> <p>D1-</p> <p>D2 Įvaizdis svarbu, tačiau „vien suknelės pakeitimas dar nereiškia, kad moteris graži kaip modelis. Dar reikia ir pabėgiot“. Mes einame lengviausiu keliu – nenorime pabėgioti.</p> <p>D3 Svarbus, vis labiau svarbus, nes stiprėja konkurencija tarp valstybių – jos visos įsijungė į globalią ekonomiką.</p>
<p>14. Ar šiais laikais svarbu pilietiškumas? Ar laikote save ne tik lietuviu, bet ir šiek tiek pasaulio piliečiu?</p>	<p>A1 Pilietiškumas – labai svarbu.</p> <p>A2 Svarbu. Jei formuluoti per lojalumo organizacijai (šiuo atveju – valstybei) prizmę – taip, aš esu lojalus savo valstybei. Bet apmąstydamas savo santykį tarp valstybės ir savęs suvokiū, kad nežinau, ar noriu tapatintis su šia valstybe jos institucijų kokybės požiūriu.</p> <p>A3 Pilietiškumas – labai svarbu. Kosmopolitai – išimtis, o ne taisyklė.</p> <p>A4 Pilietiškumas svarbus, kosmopolitiškumas – dirbtinė sąvoka, aktuali nebent labai mažai daliai žmonių, kuriems išties svarbu save kitiškai</p>



realizuoti (tokie žmonės priskirtini avangardo, menininkų, o eventualiai – keistuolių – kategorijai. Be abejo gerai, kad yra ir tokių žmonių – tai tik dar labiau atspindi globalizacijos teikiamas galimybes individui). Vis tik manau, kad pilietiškumo sąvoka niekur nedingo – valstybė svarbi ir žmonės dažniausiai tapatinasi su savo valstybe.

A5 Pilietiškumas yra svarbu, netgi svarbiau nei ankstesniais istoriniais periodais, Nesijaučiu pasaulio piliečiu, jaučiuosi esąs savo valstybės pilietis.

A6 Pilietiškumas svarbu, nesijaučiu pasaulio pilietis.

A7 Pilietiškumas svarbus nepriklausomai nuo istorinio periodo.

A8 Klausime šiek tiek sumaišytos pilietiškumo ir tautybės sąvokos. Tautybės pats savaime nepasirinksi – aš pvz. esu lietuvis, nes mano abu tėvai, seneliai ir protėviai yra lietuviai. Dėl pilietiškumo – aiškiai laikau save Lietuvos piliečiu. Manau, kad „pasaulio pilietis“ yra šiuolaikiška madinga frazė, stokojanti turinio.

A9 Svarbu – buvo ir bus.

B1 Pilietiškumas labai svarbu.

B2 Pilietiškumas svarbu.

B3 Pilietiškumas – viena svarbiausių valstybės plėtros sąlygų. Pilietinės visuomenės branda – tai valstybės branda. Pas mus homo-sovieticus palikimas iškreipia pilietiškumo sąvoką. Pilietis – tai socialinis kvailys, kuris skiria laisvą laiką kažkokioms keistoms iniciatyvoms, jis visada įtartinas – „matyt pelnosi sau kažkuo“.

C1 Labai svarbu.

C2 Pilietiškumas – labai svarbu. Iškelus klausimą – kas gali nulemti valstybės strateginę plėtrą ilgalaikėje perspektyvoje, paaiškės, kad niekas – išskyrus pačios valstybės piliečius. Joks tarptautinis aljansas ar organizacija neužtikrins valstybės sėkmės ir plėtros, tegali suteikti plėtrai institucinę platformą, primesti tam tikras imperatyvias politikas, tačiau valstybę kuria jos piliečiai.

Tarptautiniuose santykiuose svarbiausia ląstelė išlieka valstybė – juk Europos Komisija, kurią sudaro skirtingų valstybių atstovai – negali diktuoti vertybinių/politinių gairių. Netgi tautos (kurdai, baskai), neturinčios savo valstybės – yra bejėgės organizuoti savo ilgalaikę plėtrą, jos turi tam tikrą kompleksą. Tam reikalinga valstybė ir jos patriotiškai nusiteikę piliečiai. Valstybė turi rūpintis savo teritorija ir joje gyvenančiais žmonėmis – tai pagrindinis dalykas, galintis prisidėti prie pilietiškumo ugdymo. Retorinės reklamos, kuriančios valstybės įvaizdį ar šūkiai – „emigrantai sugrįžkite“ – čia nepadės.

Žinoma, galima šiek tiek tai skatinti, pvz., kviesti grįžti jaunus mokslininkus – informuoti, kad jie čia laukiami – bet tai jau antrinis darbas. Svarbiausia – kurti sąlygas, kad norėję grįžti savaime. Kiekvienas žmogus turi būti laisvas, jei jis išvažiavo – čia jo sprendimas. O Lietuva stojasi ant kojų – tauta yra, kultūra yra – belieka toje valstybėje tvarkytis. Nacionalinę kultūrą turime – tai vienas iš nacionalinės tapatybės atributų/požymių.



	<p>C3 <i>Taip, labai svarbu. Tai niša, kurioje galėtų labiau pasireikšti valstybės politikai – jie turėtų skatinti pilietiškumo.</i></p> <p>C4 <i>Taip. Jaučiuosi lietuvis ir pasaulio dalis, bet ne pasaulio pilietis. Šiandien pilietiškumas yra svarbiau, nes jį išlaikyti sunkiau, nei besikuriančiose moderniose valstybėse, kuriose patriotizmas yra viena iš valstybės kūrimo varomųjų jėgų.</i></p> <p>C5 <i>Labai svarbu.</i></p> <p>D1 <i>Labai svarbu. Pasaulyje lengviau keliauti, bet aš tipiškas olandas. Aš keliauju po pasaulį, bet visada jausiuosi olandu. Žmonės gali gauti viso pasaulio informaciją internete, bet jie laukia mano laikraščio, kurį miestelyje leidžiu kartą per savaitę. Kosmopolitizmas – marketingo triukas, netikimi šia sąvoka. Kariaučiau už savo valstybę – ją ginčiau.</i></p> <p>D2 <i>Esu Lietuvos pilietis, žodis kosmopolitizmas – teorinė konstrukcija.</i></p> <p>D3 <i>Pilietiškumas – labai svarbu.</i></p>
<p>15. <i>Kaip manote, ar valstybės identitetas/tapatybė yra pastovi/nekintanti charakteristika?</i></p>	<p>A1 <i>Nepastovi, kintanti kategorija.</i></p> <p>A2 <i>Kintanti.</i></p> <p>A3-</p> <p>A4 <i>Tapatybė - kintanti kategorija. Kinta šalis – kinta tapatybė.</i></p> <p>A5 <i>Identitetas – kintanti charakteristika.</i></p> <p>A6 <i>Tai kintanti kategorija, tačiau nebūtina valstybėje visų politikų ir strategijų sieti su istorija. Dalį svarbių darbų galima nudirbti ir pragmatiškai. Reikia žiūrėti į priekį ir galvoti, kokios valstybės tu nori ateityje, o ne kokias ji buvo. Šiuo metu istorija tikrai nėra tas arklukas, ant kurio reikėtų kabinti valstybės strateginę plėtrą. Kas kita – globalizacija ir jos reiškiniai.</i></p> <p>A7 <i>Lėtai kintanti.</i></p> <p>A8 <i>Ne, tai nėra pastovi charakteristika. Valstybės identitetas/tapatybė kinta, tačiau tai vyksta per labai ilgą laikotarpį.</i></p> <p>A9 <i>Kintanti.</i></p> <p>B1 <i>Kintanti.</i></p> <p>B2-</p> <p>B3 <i>Kintanti.</i></p> <p>C1 <i>Kintanti.</i></p> <p>C2 <i>Tapatybė kintanti kategorija.</i></p> <p>C3 <i>Konstruojama.</i></p> <p>C4 <i>Kintanti.</i></p> <p>C5-</p> <p>D1-</p> <p>D2 <i>Kintantis dalykas, kaip ir žmogaus identitetas. Tautą sieja bendra mitologija, ji kinta, pasipildo ir t.t. Mes po truputį grįžtam į savo istorinę sąmonę – Valdovų rūmai - Vazų laikotarpis – šio proceso simbolis, iki to laiko buvo Vytautas, Žalgirio mūšis ir Žygimanto-Barboros meilė.</i></p> <p>D3 <i>Lėtai, bet gali kisti.</i></p>

16. Su kuo jums asocijuojasi Lietuvos valstybės identitetas/tapatybė? Ar manote, kad Lietuvos tapatybė/identitetas yra susiformavęs? Ar valstybė skiria pakankamą dėmesį savo tapatybės klausimams? Ar ji turėtų tai daryti?

A1 Asocijuojasi su Baltija. Baltijos jūra, regionu. Jis besiformuojantis, neišskus. Yra keletas konkuruoančių linijų – LDK tradicija ir regioninė lyderystė bei Šiaurės ir Baltijos jūros šalių kryptis. Kol kas nė viena iš jų neįgijo negrįžtamos persvaros.

A2 Identitetas yra kintantis dalykas. Lietuvos identitetą norėčiau apibūdinti „trejetukininkų valstybės“ metafora.

A3-

A4 Po truputį bandome išlipti iš savo etnokonfesinių klumpių, tų klumpių, kurios mums padėjo išgyventi XXa., atkurti valstybingumą. Vadinamoji J. Basanavičiaus tapatybė nebereflektuoja dabartinio pasaulio. Galimi tapatybiniai parametrai, kurie galėtų sudaryti modernios Lietuvos valstybės identiteto pamatą tai – mobilumas, išsilavinimas. Reikėtų atsižvelgti į LDK tradiciją ir semti „iš giliau“ – mūsų tapatybės šaltinis – tai ir LDK statutai, gebėjimas kompromiso kultūros pagrindu bendrauti su kitomis šalimis ir kultūromis, pakantumas, tolerancija „kitokiems“.

A5 Istoriskai gravituojanti tarp Rytų ir Vakarų, pastaraisiais 20 metų itin sustiprėjęs provakarietiškas (euroatlantinis, šiaurietiškas) dėmuo, su tam tikromis istorinėmis-kultūrinėmis aspiracijomis Rytų erdvėje (santykiuose su Rytų partnerystės šalimis).

A6 Dar ne pilnutinai.

A7 Dar ne visai – reikia stebėti užsienio politikos tendencijas.

A8 Manau, kad tai nuolat vykstantis procesas, galima nebent fiksuoti, koks identitetas yra konkrečiu metu. Man Lietuvos tapatybė asocijuojasi su aiškiai pasirinktu keliu integruotis į vakarų Europos struktūras

A9 Su Baltijos jūra.

B1 Didelė dozė sovietinio paveldo, LDK reminiscencijos, auganti aspiracija tapatintis ir tapti vakarietiška valstybe.

B2-

B3 Lietuva turi tam tikrą socialinę tapatybę, tačiau tai nėra vienas konkretus apibrėžtas konstruktas – esame šizofreninėje būsenoje – mylime Lietuvą, bet tai ir viskas kolkas.

C1 Svarbiausia – intelektinis kūrybingumo potencialas – jis dar tik bręsta. Istoriskai susiformavusi baudžiauninkiško mąstymo struktūra.

C2 Lietuvos identitetas – besiformuojantis. Drįsčiau teigti, jog šiuo metu vyksta tam tikras virsmas. Esame šio virsmo pradinėje stadijoje. 50 metų buvome uždaryti, izoliuoti nuo visų tendencijų, negalėjome jausti pasaulio pulso, suvokti globaliame pasaulyje vykstančių procesų. Jauna karta jau turi suvokimą, kad reikia savarankiškai mąstyti apie pasaulio reiškinius, siekti pačiam susigaudyti daugialypiuose procesuose, niekas nieko nebenurodinėja civilizacine, kultūrine ir visomis kitomis prasmėmis. Tačiau tai užtruks, nes dar yra labai daug vyresnių žmonių, jie jau nebeprasikeis.

C3 Rengiant „Lietuva 2030“ bene esminis klasimas, kuris atsivėrė strategijos rengėjams yra tai, kad lietuviai yra kažkaip „blogai užprogramuoti“. Yra istorinis naratyvas, bet koks kolektyvas turi kolektyvinę savomonę, kolektyvinę tapatybę, kuri yra konstruojama, ji nėra stabili, tik klausimas – kas ir kaip ją konstruoja, perkonstruoja, ar kas nors imasi kryptingai tą daryti. Klausimas, kodėl mes taip keistai save suvokiame.

Netgi kyla idėja, jog tas suvokimas apie mus yra net ne mūsų pačių sukonstruotas, o gal savotiškai primestas – kažkiek iš Rusijos, kažkiek iš Lenkijos, per istorijos vadovėlius, kurių interpretacijos pas mus irgi nelabai aiškios, - ir per tuos mitus, kuriuos žiniasklaida eskaluoja, ir kurie patys visuomenėje formuojasi. Lietuvos istorijoje yra labai gražių epizodų, kuriuos galima būtų panaudoti tapatybės tvirtinimui, perkonstruojant tą mūsų tapatybę daug pozityviau. Pavyzdys – kodėl lietuviai išvykę į užsienį, tampa tarsi sėkmingesni – jie išsilaisvina iš varžtų, iš savo sąmonės rėmų, jie išlaisvina savo kūrybiškumą ir padaro ten daug gerų dalykų. O Lietuvoje jie to padaryti kažkodėl negali. Ir tą lemia ne tik objektyvios valstybės sąlygos – užsieniečiai atvažiuoja, kuria verslus ir sako, kad čia gana palanki aplinka verslui, tai labiau psichologiniai dalykai. Neseniai buvo atliktas tyrimas apie Sąjūdį – mes dabar piktinamės, kodėl žmonės tokie neaktyvūs, primityvūs, skaito bulvarinius laikraščius ir daugiau nieko – bet realiai tai yra tie patys žmonės, kurie dalyvavo ir Sąjūdįje. Tačiau Sąjūdžio metu tie žmonės buvo nepaprastai aktyvūs, kūrybiški, intelektualūs – buvo milžiniški „Šiaurės Atėnų“, „Kultūros barų“ tiražai. Vis dėlto tai nėra kažkas lemtingo ir nepakeičiamo – tuos dalykus galima pakeisti, bet sunku pakeisti – ekonomiką pakeisti lengviau nei visuomenę, nes neaišku, kokius mygtukus paspausti, kad visuomenė keistųsi.

Valstybė yra tokia, kokia yra visuomenė, taigi klausimas, ką gali nuveikti valstybė visuomenės tapatybės labui pati būdama šios refleksija. Kita vertus – o kas gali imtis lyderystės? Ar ji turi kilti iš apačios, ar kaip tik valstybė gali imtis lyderio vaidmenį? Putnam pavyzdys apie Šiaurės Italiją vs. Pietų Italiją – valstybė stengiasi ir abiejose pusėse diegia vienodus metodus, tačiau Pietuose jie neveikia – nusileidžia į kažkokį liūną. Putnamo išvados – pesimistinės – „path dependence“ gali būti užprogramuotas nuo viduramžių laikų – įeinama į kažkokį kelią ir iš jo nebegali iššokti. Kiti mokslininkai optimistiškesni – jie teigia, jog mes elgiamės su kitais taip, kaip numanome, kad su mumis bus elgiamasi – taigi šį numanymą ir galima perkonstruoti. Bet to turi imtis charizmatiški žmonės, kurie turi įtaką visuomenei, iškalbą, gebėjimą kalbėti įtaigiai ir paprastai, bet turintys idėjų (pvz., B. Obama). Pas mus to trūksta, o Sąjūdžio laikais – buvo lyderiai, kurie turėjo įkvėpimo, gebėdavo perduoti žmonėms energiją.

„Lietuva 2030“ ir siekė atlikti tam tikrą pastūmėjimą, kad po to tas traukinys važiuotų pats - šiek tiek pavyko, bet aktyvesnės lyderystės tarsi nėra kam imtis.

C4 Manau, kad galima identitete kažką labiau akcentuoti, iškelti, prislėpti, bet iš principo valstybės identitetas nekinta – valstybė yra arba jos nėra, o identitetu tikime arba ne – t.y., tikime arba ne savo valstybe.

C5-

D1 Lietuviai labai savimi nepasitiki, linkę save peikti, jums reikia daugiau pasitikėjimo savimi, pozityvumo – pasakoti apie tai, kas gerai, o ne nuolat ieškoti klaidų ir negerovių.

D2 Lietuva šia prasme stipriai skiriasi nuo Latvijos ir Estijos, nes turėjo LDK laikotarpį (buvo „imperija“). Šis identitetas prasiveržia ir kituose istoriniuose laikmečiuose (pokario rezistencija, birželio sukilimas ir t.t.).

*Esame labai agresyvi nacija – sausumos imperijos mentalitetas. Pavyzdys – „VP Market“ – agresyvi plėtra. Nežinome nieko apie estišką brand'ą, kuris tokiu agresyvumu užkariautų rinkas ir būtų matomas.*

*Estai – protestantai, pas juos daugiau pragmatiško vėberizmo, mes – katalikai (ne tokie radikalūs kaip stačiatikiai, kuriems svarbu nešti mesianistinę misiją per pasaulį), nepragmatiški, emocionalūs, be to elitas visada turi istorinį mąstymo kontekstą (net jei jo nereflektuoja). Estai savo istorijos muziejuose šlovina Švedijos okupacijos laikus, nes tuo metu buvo įdiegti švietimo sistema, universitetas ir t.t.*

*Mūsų ryšys su Šiaurės šalimis – istoriškai buvo konfliktinis, kaip lygiaverčių varžovų, nebuvo paternalizmo santykio.*

*Istoriškai Baltoskandijos regionas turi ryšių – Baltijos jūra, Helsinkio konvencija dėl jos apsaugos ir iš to kiliosios politinės pasekmės ir pan. Lietuvą su Švedija turbūt sieja mažiausiai ryšių lyginant su kitomis regiono šalimis, nes mes nesame jūrinė valstybė.*

*ES plečiasi ir valstybėms perspektyvu jungtis į regionus bei kooperuotis siekiant tikslų – bBaltoskandija – perspektyvus tokio bendradarbiavimo pavyzdys.*

*Estija neturi pasirinkimo savo baltoskandistikumui, o mes turime – mes esame geopolitiniai vartai (pvz., energetikos projektų – tarp dviejų sistemų). Tarp stačiatikių ir katalikų, vokiečių ir rusų (esame „pereinamasis kiemas“). Dėl to mes unikalūs.*

*D3 Vyksta tapatybinis lūžis, sietinas su kartų pasikeitimu ir vedantis Lietuvą į modernią demokratišką valstybę.*

### **Valstybės plėtros ilgalaikės strategijos struktūrinė subordinacija. Darni plėtra ir geras valdymas**

- Ar VPS egzistuoja valstybės viešajame strateginiame diskurse? (ar valstybės elitas bei piliečiai “žino” apie VPS/”sutaria” dėl VPS poreikio ir turinio)?
- VPS forma (rašytinė/verbalinė; vieša/įslaptinta; koks dokumentas(-ai) laikomas(-i) VPS? (nacionalinio saugumo strategija; užsienio politikos strategija, valstybės ilgalaikės plėtros strategija; nacionalinio saugumo strategija ir kt.);
- VPS struktūrinė subordinacija (ar VPS integruoja valstybės strateginės plėtros diskursą? Ar valstybės strateginio valdymo sistema nukreipta į VPS įgyvendinimą (sutelktis ir politinė valia siekiant ilgalaikių prioritetų įgyvendinimo, strategijos įgyvendinimo monitoringo mechanizmai, VPS adaptavimas prie kintančios aplinkos)
- Ar strateginė plėtra organizuojama holistiniu principu, integruojant skirtingų visuomenės veiklos sričių plėtros aspektus, ieškant jų sinergijų), ar tradiciniu sisteminiu principu (skaidant plėtros politikas sektoriniu principu)?
- Ar valstybė geba tarptautiniu lygiu siekti bendrų tarptautinės bendruomenės tikslų? (nacionalizmas vs. multikultūralizmas ir kompromiso kultūra).
- Ar valstybės strateginiame diskurse ir valstybės valdymo praktikoje praktikoje įtvirtinti darnios plėtros principai (lygios dalyvavimo galimybės, tolerancija daugiakultūriškumui, aplinkosauga, korupcijos prevencija ir kt.)
- Ar valstybės strateginio valdymo sistema atitinka/orientuojama į gero valdymo ir strateginės vadybos principus (ar valstybės strateginio valdymo modelyje atsispindi dalyvavimo ir valdysenos dinamika tarp valstybės, pilietinės visuomenės ir verslo struktūrų)?

<p>h) Ar valstybės piliečiai reflektuoja globalizacijos iššūkius (reaguojant į demokratijos, socialinį deficitą bei aplinkos degradaciją plinta nematerialios vertybės, didėja NVO svarba ir t.t.)</p> <p>i) Ar verslo struktūros, NVO, mokslo struktūrų atstovai suinteresuoti, turi galimybių dalyvauti/dalyvauja/ valstybės strateginės plėtros procese?</p>	
<p>17. Kuris Lietuvos strateginis dokumentas/ programa ir pan., Jūsų nuomone, galėtų būti vertinamas kaip svarbiausias Lietuvos valstybės plėtros planavimo dokumentas?</p>	<p>A1 Vyriausybės programos atskiri elementai, arba paskiri užmojai.  A2 Vertinant formaliai – „Lietuva 2030“. Realiai – metinis biudžetas.  A3-  A4 Formaliai – Lietuva 2030, realiai greičiausiai Vyriausybės programa (jei bus vykdoma).  A5 Išskirčiau du: „Lietuva 2030“, Nacionalinio saugumo strategija.  A6, „Lietuva 2030“ ir NPP.  A7, „Lietuva 2030“. Bet nežinau, ar jis „veikia“.  A8 Klausime glūdi dilema. Kadangi tų dokumentų yra daug, kyla abejonė, ar kiekvienas strateginis planas netaps „tik dar vienu dokumentu“. Jei būtų atlikta atsitiktinė apklausa „gatvėje“, būtų pateikta šimtai skirtingų variantų, priklausomai nuo literatūrinės fantazijos lygio.  A9-  B1, „Lietuva 2030“.  B2, „Lietuva 2030“.  B3, „Lietuva 2030“.  C1 Neišskirčiau nė vieno.  C2 Neišskirčiau nė vieno.  C3 „Lietuva 2030“.  C4 Formaliai „Lietuva 2030“, tačiau tai TS Lietuvos konservatorių, o ne visos Lietuvos vizija ir strategija.  C5, „Lietuva 2030“.  D1-  D2, „Lietuva 2030“.  D3, „Lietuva 2030“.</p>
<p>18. Ar valstybės prioritetai Jums atrodo teisingai pasirinkti, toliaregiški? Jei ne, ko, Jūsų manymu, trūksta tarp Lietuvos prioritetų?</p>	<p>A1 Taip, formaliai taip.  A2 Prioritetai turi vidinių prieštaravimų. Trys „Lietuva 2030“ įvardytos svarbiausios Lietuvos pažangos sritys – valdžia, visuomenė ir ekonomika – tai kolektyvinės prigimties reiškiniai. Minėtos sritys siejamos, ir jas sujungus viršuje atsiduria žmogus. Šioje vietoje yra kultūrinis prieštaravimas. Jei pažanga orientuojama į žmogų, tuomet einama į individualistinių požiūrį. Generalinė Strategijos mintis, kuri taip ir lieka tarp eilučių – kad reikia judėti link individualizmo. Tačiau visa strategijos filosofija – ypač – valdžios samprata – turi didelį egalitarizmo užtaisą. Ir šioje vietoje dingsta aiški kryptis. Neaišku, ar siekiame individualizmo, ar orientuojamės į lygiavą. Tarkime Skandinavijos valstybių strateginiame diskurse – kur kas stipriau išreikštas individualizmas.  A3-  A4 Netenka kalbėti apie prioritetų teisingumą, toliaregiškumą, nes trūksta politinės valios juos įgyvendinti. Akivaizdžiausias pavyzdys – naujos AE projektas, kuris buvo įvardintas kaip vienas svarbiausių prioritetų eilėje strateginių dokumentų, tačiau po eilinių rinkimų buvo paprasčiausiai</p>

	<p><i>užbrauktas. Antras pavyzdys – Lietuvos įvaizdžio politika – nėra tęstinumo, politika chaotiška, tuo daroma didelė žala valstybei, laikas bėga, o mes nesugebame pasinaudoti galimybėmis įsitinkinti per kryptingą įvaizdžio politiką.</i></p> <p>A5-</p> <p>A6 Taip, jie progresyvūs.</p> <p>A7 Taip, formaliai jie pažangūs.</p> <p>A8 Prioritetai teisingi, tačiau kyla keblumų dėl jų įgyvendinimo – neužtenka politinės valios laikytis nustatytos strateginės krypties.</p> <p>A9-</p> <p>B1 Tiek, kiek įmanoma prognozuoti ilgalaikėje perspektyvoje – taip, prioritetai atrodo teisingai pasirinkti ir racionalūs.</p> <p>B2 Taip, jie teisingai pasirinkti.</p> <p>B3 Nemanau. Trūksta nuoseklumo ir politikos tęstinumo.</p> <p>C1-</p> <p>C2 Taip, jie pakankamai pažangūs.</p> <p>C3 Taip.</p> <p>C4 Jų nėra.</p> <p>C5-</p> <p>D1-</p> <p>D2 Surašyta gražiai, bet nesiseka vykdyti.</p> <p>D3 „Lietuva 2030“ prioritetai – teisingi ir toliaregiški.</p>
<p>19. Ar teko girdėti apie strategiją „Lietuva 2030“? Jei taip - kaip ją vertintumėte? Kokie jos privalumai, trūkumai?</p>	<p>A1 Teko, manyčiau, jog tai ne strategija, o labiau vizija. Neįsivaizduoju, kas Lietuvoje galėtų parengti strategiją, kuri būtų nuosekliai vykdoma.</p> <p>A2 Ši strategija – tai nieko nauja. Tokio tipo planavimo, kuomet strateginio valdymo procesą vainikuoja „karūninis“ dokumentas, koncepcija plėtojama nuo 2000 m., kai buvo parengta VIRS. Tačiau vis tik reiktų pažymėti, jog „Lietuva 2030“ yra kokybiškai kitoks dokumentas – kitoks parengimo proceso stiliumi (buvo tariamasi su visuomene), dokumento forma ir turiniu (gausybė kokybiškai naujų nuostatų, kurie atspindi Lietuvos pastangą gyventi globalizacijos ritmu). Bet turiu abejonių, ar jis kitoks (nei VIRS) savo vieta valstybės gyvenime. Tai pilnai paaiškės po kelių metų, pvz., po vieno valdžios ciklo.</p> <p>Pagrindinė „Lietuva 2030“ idėja buvo pabandyti susieti nacionalinę plėtrą su naująja ES finansine perspektyva, taip siekiant realaus nacionalinio proveržio, grindžiamo ne tik nacionaliniais, bet ir ES resursais. Ankstesnei vyriausybei pavyko patvirtinti NPP, tačiau dabar viskas priklausys nuo to, kaip strategijos abstrakcijos laipteliais lipant žemyn pavyks sutelkti ir išlaikyti pinigų ten, kur numato „Lietuva 2030“ ir NPP. Biurokratinio lygmeniu tai atrodo taip: „aš darysiu savaip bet kuriuo atveju, dabar pažiūrime, po kuriuo tikslu man tai pakišti“. Praktika galimai suvalgys visą grožį.</p> <p>A3-</p> <p>A4 Taip teko. Didžiausia problema – politinės valios trūkumas įgyvendinti strategiją. Tai buvo rimtas bandymas susitarti su visuomene dėl jos ilgalaikės raidos orientyrų, tačiau po eilinių rinkimų, atėjusi valdžia ėmėsi revoliucinio, o ne evoliucinio politikos stiliaus.</p>

A5 Taip. Trūkumai: 1) priimta be plataus politinių jėgų sutarimo, todėl nėra strategijos tęstinumo (vėliau į valdžią atėjusios kitos politinės partijos gali tiesiog ignoruoti šią strategiją) 2) Lietuva per toli ir per plačiai projektuoja į ateitį (atitrukimas nuo tikrovės), 3) „Lietuva 2030“ trūksta esamos situacijos analizės - apsiribota esamos situacijos apžvalga, kuri pateikta viename iš šio dokumento priedų ir išguldyta be jokio nuoseklumo 24 punktuose, trūksta sąsajų su fundamentaliais valstybės strateginiais tikslais: a) gerovės valstybės sukūrimas; b) tvarkos šalyje palaikymas; c) teisingumo užtikrinimas; d) laisvės garantijos.

A6 Idėjos gana progresyvios, strategija lengvai skaitoma – parengta žmonėms, visuomenei, o ne valdininkams.

A7 Teko girdėti.

A8 Taip, teko girdėti, tačiau tik dėl darbo specifikos. Manau, kad visuomenei tokios informacijos trūksta, arba ji nedomina.

A9-

B1 Taip. Vertinu teigiamai, labiausi neramina strategijos tęstinumo keičiantis šalies vyriausybėms klausimas.

B2 Teko, po dabartinės valdžios atėjimo, nematau, kad ji būtų vykdoma. Pati strategija – pažangi, gal reikėtų šiek tiek daugiau konkretumo.

B3 Strategija graži, visuomenė dalyvavo jos rengime. Tačiau dokumentas per abstraktus, arba tai tik atspirties taškas, muo kurio reiktų pereiti prie konkrečių priemonių.

C1-

C2 Kaip minėjau, visos ligšiolinės strategijos neblogos, tačiau kyla klausimas dėl įgyvendinimo.

C3 Lietuvos lygmeniu „Lietuva 2030“ inovatyvi, o pasaulio akimis – sentselėjusi. Ją rengė daugiausi akademikai, verslo atstovai ir Ministro tarnybos strateginio planavimo departamentas. Politikai prie rašymo beveik neprisidėjo, tik nuleidus projektą ministerijoms – ji dar šiek tiek pasipildė, bet esminių pakeitimų nepasiūlyta. Man patinka, kad tai nebiurokratinis dokumentas – jis gyvas. Atmetu kritiką esą trūksta konkretumo, abstraktus dokumentas ir pan. – tokia ir buvo dokumento paskirtis – sukurti viziją ir vengti konkrečių priemonių (antraip dingtų demokratinio proceso esmė).

Norėčiau, kad būtų keletas tokių konkuruojančių strategijų. Ir kurtųsi sąlygos idėjų kovai. Kyla klausimas, kaip tada elgtis – norint, kad dokumentą patvirtintų LR Seimas, reikia jį daryti „skėtinio pobūdžio“, deideologizuotą.

Idėjine prasme LR Seime niekam „Lietuva 2030“ nuostatos neužkliuvo. Ką tai reiškia? Ar kad jis yra tuščias? Ar tai reiškia, kad niekas nieko nesuprato?

Lietuva 2030 neturėjo tikslo spręsti užsienio politikos dilemų. Mintis buvo ta, kad ši strategija nebus strategijų visuma, nesiekiami aprėpti visų sričių. Idėja buvo tokia – „pasižiūrim, kur esam ir pagalvojame, kuriuos siūliukus reikia tempti, siekiant pažangos.“

C4 Vienos politinės jėgos parengta gana kokybiška vizija.

C5 Teko.



	<p>D1- D2 Viskas labai gražu. Viskas teisinga – tai tikėtų bet kuriai valstybei, ir Lietuvai taip pat. D3 Taip, teko, tai labiau vizijinio tipo dokumentas. Tačiau jis tapo labai stipriu atraminiu tašku valstybės strateginio valdymo plėtrai, jo pagrindu parengta NPP, susieta su ES finansinės paramos programa. Taigi nors „Lietuva 2030“ yra gana abstraktus, realiai jis sukūrė strateginio valdymo sistemą iki priemonių lygmens – žinoma, dabar reikės stebėti, ar tos priemonės nebus iškraipytos, ar bus įgyvendinamos realiai.</p>
<p>20. Kaip vertinate valstybės strateginių tikslų įgyvendinimo monitoringo ir įgyvendinimo kontrolės mechanizmus? Kaip valstybei sekasi įgyvendinti užsibrėžtus tikslus)?</p>	<p>A1 Nesiseka. Politiniai ciklai paverčia niekais bet kokias strategijas. A2 Formalia prasme visi monitoringo mechanizmai kompiuterizuoti ir įdiegti. Strategijos parengtos, jos kokybiškos, tačiau kabo ore, nes niekas jų nevykdo. Strategijas rengia ir įgyvendina žmonės – Lietuvos Respublikos piliečiai. Nuo čia ir reikėtų pradėti analizę – ar tie žmonės nori nuveikti kažką kartu? Ar juos sieja pasitikėjimas (ar užtektinai socialinio kapitalo)? Ar dokumentą, kurį jie rengia – priima kaip savą? Jaučia atsakomybę už jo įgyvendinimą? Ar valstybės tarnautojai tiki savo vadovybe, pasitiki jos gebėjimais, priima „nuleistą iš viršaus strategiją“ kaip tikrą/svarbų dalyką? Ar vadovybė tiki savo pavaldiniais, juos gerbia, vertina jų kompetenciją? Konstitucija atlieka aukščiausio valstybės vadovo prasmės kalbėti apie monitoringo ar kontrolės instrumentų tobulinimą. Lentelės ir monitoringo instrumentai nesprendžia žmonių problemas. Tačiau žmonės, pasitelkę lenteles, gali pasiekti išpūdingų rezultatų. Strateginis valdymas yra papildoma priemonė, galinti padėti valstybei judėti į priekį, tačiau jokiū būdu ne panacėja, galinti suorganizuoti, įgyvendinti ir sukontroliuoti strateginės plėtros procesus. Jei kažkas tikisi, kad įdiegus pažangiausias strateginio planavimo sistemas lentelių forma, kas nors gali pasikeisti, jiems lemta nusivilti – to nebus ir to negali būti.</p> <p>A3- A4 Didžiausias strateginio valdymo trūkumas – tęstinumo nebuvimas. Tai reiškia, jog monitoringo instrumentai neveiksniūs. A5 Nepakankami. Prioritetai įgyvendinami fragmentiškai, nesistemiškai, chaotiškai. A6 Jie silpni, strateginis valdymas vyksta tik formaliai, nėra strateginių politikų tęstinumo. A7 Blogai. Neduoda rezultatų. A8 Reikalingas geresnis/efektyvesnis kontrolės mechanizmas, aiškiai pamatuojamas grįžtamasis ryšys. A9- B1 Labai blogai – viena vyriausybė sukuria, kita paneigia. Nepasiseks ir su „Lietuva 2030“ – tai ne valstybės, o labiau vienos politinės partijos strategija. Iki šiol Lietuvai pavyko įgyvendinti dvi nacionaliniu lygiu svarbias strategijas – tai narystė ES ir NATO. Didelė dalis valstybės pažangos sie-tina su minėtų organizacijų imperatyvių normų įgyvendinimu Lietuvoje. 2012 m. po naujos vyriausybės suformavimo – ministrai apsisatė</p>

„senais“ patarėjais, kryptingai buvo pakeistos personalijos tokiose kertinėse valstybės plėtrai institucijose, kaip „Versli Lietuva“, „Investuok Lietuvoje“ ir kt. – tai rodo, kad vyriausybė siekia labiau politinių/asmeninių tikslų, vardan kurių yra aukojami ankstesni pažangūs instituciniai mechanizmai, profesionalai, jų užmegzti vertingi kontaktai ir pan. Vyriausybė nesiekia atliepti globalizacijos logikos – nesugeba užtikrinti net esminių strateginių politikos sričių tęstinumo, viską nori „daryti nuo pradžių“. „Versli Lietuva“ turėjo antrą pagal augimą rezultatą Europoje ir pasaulyje – kodėl socialdemokratams prireikė keisti tokią sėkmingą ir perspektyvią instituciją? Ir tai nėra dabartinės vyriausybės ir jos politiką vykdančios administracijos neprofesionalumo klausimas – tai piktybiškas siekis paneigti ankstesnės vyriausybės patvirtintą strategiją „Lietuva 2030“.

B2 Monitoringo mechanizmai nepadės, jei politinės jėgos nesutaria, ką, kaip ir kada daryti.

B3 Vertinu blogai.

C1 Yra lietuvių tauta, Lietuvos valstybė ir valstybės nacionaliniai interesai – svarbiausias klausimas – kas prisiima interesų identifikavimo funkciją? Svarbiausia – turėti kokybišką mechanizmą, kuris gebėtų išskristalizuoti daugybės grupių, kurios identifikuoja valstybinius interesus, – tikruosiuos tikslus, motyvus ir pan. ir „pajungtų“ visa tai demokratinio valdymo karkasui. Didžiausia strateginio valdymo problema – istorinė ir giluminė – Lietuvoje nėra monolitinės nacijos, kuri generuotų ir struktūruotų valstybinį interesą ilgalaikėje perspektyvoje.

Monolitinės nacijos susiformavimas reiškia, kad nacijos viduje atsiranda „virpesiai“ – nacija natūraliai nori save įtvirtinti – jei nacijos viduje atsiranda poreikis kurti nacionalinę ekonomiką, kultūrą, politiką, vertybines sistemas ir formalizuoti jas nacijos elite bei sukurti institucijas, kurios generuotų nacijos interesus – gimsta strategija. Lietuvoje to nemačiau.

C2 Silpnoki.

C3 Kaip bebūtų keista, socialdemokratai, kurie susilaikė LR Seime tvirtinant „Lietuva 2030“, bent jau formaliai ją vykdo, - gal neturi savo vizijos, idėjų?

„Lietuva 2030“ pateikti strategijos vertinimo rodikliai, „dešimtukai“ skirti labiau savimotyvacijai, apibrėžti ambicijos lygį, o realiai nebuvo lešų ir laiko atlikti rimtą analizę ir prognostinius skaičiavimus.

NPP turėjo detalizuoti, surišti su pinigais „Lietuva 2030“ įgyvendinimą. Tačiau NPP pateikiami ties patys, bet pamažinti lūkesčiai ir ambicijos, lyginant su „Lietuva 2030“. Tai akivaizdus pavyzdys, kad strategijos įgyvendinimas gali būti iškraipytas (negalima mažinti rodiklių, nes „Lietuva 2030“ yra aukštesnio lygmens dokumentas nei NPP).

Strategijos įgyvendinimas atsiremia į žmones, lyderius, jų kompetenciją – kažkas turi eiti ir aiškinti biurokratams, ką reiškia konkrečios „Lietuva 2030“ nuostatos, kaip jas geriau įgyvendinti. Jei tokių žmonių nebus – niekas neįvyks. Jei už strategijos nestovi žmogus – ją biurokratas deda į stalčių. Dėl tikėtina, kad net vykdančios formaliai surašytas priemones, „Lietuva 2030“ gali išvirsti į kažką neatpažįstamo.

	<p>C4 Formaliai jie neblogi. O realiai – nelabai veikia. Galime perkelti į Lietuvą Šveicarijos įstatymus, tačiau tai nereiškia, kad gyvensime kaip šveicarai. Tai žmogiškojo veiksnio – politinės kultūros ir kitų elementų – klausimas.</p> <p>C5 Bendrąja prasme strateginiai siekiai atitiko mūsų situaciją, raidos galimybes ir tai buvo vykdoma (stojimas į NATO, ES), tačiau be formalaus „stojimo“, kai reikalaujama rezultato, kad įstotum, kitų atskirų iniciatyvų mažoka. Po to Lietuva vangokai vykdė transatlantinių organizacijų keliamus reikalavimus – buvome silpni vidutiniokai (lojalūs, vykdančys bet be užsidedimo, be fantazijos).</p> <p>D1</p> <p>D2 Yra įdiegta sistema, kurią labai lengva apgauti. Formali sistema negali disciplinuoti, jei nėra turinio – nėra realių prioritetų ir pan. (į lenteles galima „pritempti“ bet ką).</p> <p>D3 Valstybės pažangos taryba atsakinga už „Lietuva 2030“ įgyvendinimo monitoringą – taryba dirba, žiūrėsime, kaip seksis. Kitaip tariant, mechanizmai, kurie turėtų užtikrinti strategijos įgyvendinimo tęstinumą – yra (Valstybės pažangos taryba ir jos sekretoriatas). Didelį nerimą kelia nacionalinė energetikos strategija, kurią vyriausybė nusprendė peržiūrėti...</p> <p>2008-2012 m. vyriausybė įdiegė gana pažangių kontrolės mechanizmų, pvz., įtvirtintas trimetis vyriausybės investicijų planavimo principas. Anksčiau būdavo taip: Seimo narys siekia iš vyriausybės biudžeto ad hoc principu „išsimušti“ lėšų savo apygardai (sporto centrui, kultūros namams etc.). Tokiu būdu Lietuvoje gimė daug neracionalių projektų, kuriuos būdavo svarbu tik pradėti, o vėliau – kaip Dievas duos. Be to, tokia lėšų „išmušinėjimo“ praktika destabilizuodavo vyriausybės biudžetą ir patį politinį procesą (laimi tas, kuris agresyvesnis ar turi daugiau draugų vyriausybeje). Labai svarbi iniciatyva – finansinio stabilizavimo įstatymas, kur taip pat buvo įdiegti tam tikri saugikliai, susieti su ES finansine perspektyva, skatinantys ilgalaikį drausmingą finansinį planavimą, vengiant biudžeto deficitų, kad priaugio metu sukauptos lėšos būtų nukreiptos ne į išlaidų didinimą, o į deficito mažinimą, o ilgesniame laikotarpyje – perviršio kaupimui (ką darė estai ir ilgus metus daro norvegai).</p>
<p>21. Ar, Jūsų manymu, dabartinė Lietuvos strateginio planavimo sistema tam tikra prasme yra panaši į sovietmečio laikotarpiu taikytą vadinamąją „penkmečių planavimo“ sistemą?</p>	<p>A1Ne.</p> <p>A2 Sovietmečio penkmečio sistema turėjo aiškią struktūrą: lygiagreti hierarchinė sistema ir egalitarinė vykdomoji sistema, kuri buvo valdoma planais. Kuo labiau fragmentuota sistema, tuo ji sunkiau valdoma. Planai buvo aiškus sistemos akcentas į fragmentaciją. Pas mus išlikusi fragmentuota strateginio planavimo samprata. Sovietmečiu buvo prievarta – žūtbūt įvykdyti planą, o dabar prievartos nėra. Niekas nėra praradęs posto dėl to, kad neįvykdė kažkokio plano. Bet savo esme planavimas – tai ne kas kita kaip fragmentuotos sistemos valdymas.</p> <p>A3-</p> <p>A4 Ne.</p> <p>A5 Kartais taip atrodo, nes ES struktūrinė paramos įsisavinimas programuojamas penkmečiais.</p> <p>A6 Ne.</p>

	<p>A7 Ne.  A8 Ne, nebelabai, ji vakarietiška.  A9-  B1 Dabartinė strateginio valdymo problematika turi būti analizuojama mūsų valstybės istorinės patirties kontekste. Vis dar labai ryškus sovietinis paveldas. Daug valstybės tarnautojų ir politikų tebesivadovauja dviem sovietinėmis taisyklėmis: a) reikia atimti pinigus iš turtingų; b) „tik aš vienas žinau, kaip teisingai šiuos pinigus padalinti ir paskirstyti“. Toks mąstymas vis dar smelkia daugelį viešojo gyvenimo sričių Lietuvoje. Šie procesai tęsiasi, nepaisant to, kas laimi rinkimus – mes dar tik mokomės demokratiškesnių taisyklių.  B2 Ne.  B3 Ne.  C1 Liko baudžiauninko mentalitetas.  C2 Ne, gyvename demokratinėje valstybėje.  C3 Ne. Nebent dalies valstybės tarnybos darbuotojų nekompetencijos kontekste.  C4 Panaši tuo, kad remiasi politiniais ciklais ir nesugeba užtikrinti tęstinumo.  C5 Ne.  D1-  D2 Ne.  D3 Ne.</p>
<p>22. Kokias išskirtumėte svarbiausias Lietuvos strateginio valdymo sistemos problemas?</p>	<p>A1 Politinės valios trūkumas įgyvendinti tai, kas užsibrėžta.  A2 Nekompetentingi valstybės tarnautojai, nekonsoliduotas valstybės elitas, kuriam stinga strateginio mąstymo ir patriotizmo. Su blogais įstatymais ir gerais biurokratais valstybė tobulės, o su gerais įstatymais, bet blogais biurokratais – ne.  Tačiau kiekvienoje valstybėje yra skirtingų žmonių – ir kvailių, ir protingų, ir pragmatiškų, ir svajotojų. Sistema, kuri egzistuoja populiacijoje, leidžia vienose valstybėse pasireikšti vieniems požiūriams (pvz., Estijoje – pragmatiškiems), kitose – kitokiems požiūriams (pvz., Lietuvoje – nepragmatiškiems). Lietuva turi sistemą, kuri iškelia ir garbina neracionalias mintis ir žmones. Šioje vietoje svarbų vaidmenį vaidina elitas – kokie jie, ir kam jie leidžia valdyti sistemą.  Lietuvos identitetui būdinga egalitarizmo nuostata – lietuviai mano, kad visi lietuviai yra vienodai geri. Tą patį darbą gali dirbti bet kas, jei jie remiasi gera valia ir turi minimalius reikalavimus tam darbui. Iš tiesų yra kitaip – nuo senovės Kinijos laikų žinoma, kad konkretų darbą turi dirbti tas žmogus, kuris jį geriausiai išmano. Tam reikalinga arba griežtai hierarchinė sistema, kuri filtruoja kadrus, arba individualistinė demokratinė sistema, kuri padaro atranką per rinkos mechanizmus.  Osmanų imperija iškilo todėl, kad įgyvendino jančarų sistemą. Jos niekam pasaulyje nepavyko pakartoti. Užkariautose Europos teritorijose osmanai grobdavo berniukus nuo 12 metų. Juos vergų sąlygomis ruošdavo karybai, geriausius skirdavo valdyti valstybę. Jų vaikai tapdavo musulmonais ir nedalyvaudavo valstybės valdyme. Efektas išgautas dėl to, kad postai nebu-</p>

vo paveldimi, o valdymui buvo atrenkami tik geriausi. Tokio pobūdžio sistema gali būti įpaišyta į bet kokią kultūrinį-istorinį kontekstą – nėra prasmės kalbėti apie skirtingas biurokratinės sistemas ir pan. – arba sistema egzistuoja, arba ne. Vokietijoje tokia sistema įpaišyta į valdžios hierarchinę vertikale, britų ir švedų – į individualistinę sąrangą. Tai technikos klausimas – adaptuoti realių valdymo sistemą prie vietos specifikos. Pažangiausiose pasaulio valstybėse, jei tarkime aukštąjį išsilavinimą turi dešimt procentų žmonių, valstybės tarnyboje bus būtent jie. Tuo tarpu Lietuvoje visi turi aukštąjį išsilavinimą ir dalis jų yra valstybės tarnyboje – nėra aiškių kokybinių atskaitos taškų. Tokią situaciją norėčiau išreikšti „trejetukininkų valstybės“ metafora.

A3 Rezidavau Lietuvoje ketverius metus prieš dešimtmetį, dabar vėl esu čia ir tikėjau, kad Lietuva bus pasikeitusi labiau. Jūs vis dar priklausomi energetiškai nuo Rusijos. Juk jau prieš dešimtmetį Lietuvos strateginių prioritetų sąrašė buvo energetinė nepriklausomybė – tad kyla klausimas dėl valdžios gebėjimo įgyvendinti prioritetus.

A4 Sovietinis mentalitetas dalies politinio elito tarpe. Pragmatiškiau mąstančiose valstybėse, pvz., kuriose vyrauja protestantizmo etika, klausimas sprendžiamas einant iš taško A į tašką B, o ne kuriant eilinę komisiją ir griauinant visa, kas nuveikta iki šiol buvusios vyriausybės.

A5 Politinių jėgų konsensuso trūkumas, priimant strateginius dokumentus; nenuoseklumas: planuojant strategijas dažnai neįvertinami teoriniai planavimo pagrindai, atitrūkimas nuo bendrųjų ES strateginio planavimo tendencijų, perdėtas dėmesys kai kurioms sąvokoms, dažnai joms suteikiant kitą prasmę ir pan.

A6 Strateginio valdymo sistemos formalumas – pažangios strateginio planavimo technikos nekuria prielaidų geram valdymui ir ilgalaikių prioritetų įgyvendinimui.

A7 Politinės valios įgyvendinti strategijas trūkumas. Kas ketverius metus keičiasi strategija, o tai per trumpas laiko tarpas, kad būtų galima siekti ilgalaikių prioritetų. Tikslai geri, bet finansavimo aiškiau nėra – strategijos nesusetos su pinigais.

A8 Grijtamas ryšys - strategijos įgyvendinimo kontrolė.

A9 JK, pasikeitus politinėms jėgoms vyriausybėje, mažai tikėtina, kad dramatiškai kistų valstybės užsienio politikos ar kiti strateginiai prioritetai. Deja, Lietuvoje šioje vietoje matau daug blaškymosi. JK strateginė politika kinta dėl ekonominės situacijos, geopolitinių poslinkių pasaulyje, bet mažiausiai – dėl vyriausybių kaitos.

B1 Kompetentingų žmonių trūkumas svarbiausių sprendimų priėmimo procese ir politinės valios stoka įgyvendinti sprendimus.

B2 Pasikeitus valdžiai, strategija keičiama, pastarojo meto pavyzdys – AE statybos. Trūksta tęstinumo.

B3 Strateginio mąstymo nebuvimas. Nėra susišnekėjimo tarp atskirų institucijų – negebėjimas dirbti komandoje.

C1 Labiausiai trūksta valdžios intereso kažką sukurti. Vyrauja mąstymas „kadencijomis“.

C2 Visuomenės susipriešinimas, kuris neleidžia susitelti, sugeneruoti valios tikslų įgyvendinimui.

	<p>C3 Silpnos institucijos, nekompetentingi žmonės, nepalankus visuomenės mentalitetas, aplinka, fonas, kuris neleidžia plėtotis pažangos vertybėms.</p> <p>C4 Pastarojo meto politinė iniciatyva – sujungti „Versli Lietuva“ ir „Investuok Lietuvoje“ ir paskirti joms vadovauti partijos proteguojamą asmenį, tokiu būdu sugriaunant dvi labai pažangias viešojo sektoriaus institucijas – iliustruoja didžiausias problemas. Šiuo atveju kalbame ne tik apie tęstinumo nebuvimą, bet ir apie kompetencijų klausimus – jei kompetentingas darbuotojas keičiamas lygiai tokiu pat – viskas gali būti gerai. Šiuo atveju taip nebuvo. Net jei parašyti ar iš TO nuleisti puikūs dokumentai ar iniciatyvos, jie Lietuvoje nieko neverti, jei tam tikrų partijų nariai ar kiti valstybės institucijų atstovai mąsto senosiomis kategorijomis, primestami valstybei pažangius dokumentus neaplenksime laiko, kuris turi būti skirtas nekompetentingų žmonių tapimui profesionaliais.</p> <p>C5- D1- D2 Politinė valia siekti užsibrėžtų tikslų. Reaguojant į globalizacijos iššūkius reikia kryptingai adaptuoti bent jau valstybės teisinę bazę, tačiau net ir to nesugebama sudėlioti į ilgalaikes strategijas. Blogai formuluojami tikslai. Daugiau nuleidžiama iš Briuselio, nei patys sugalvojame.</p> <p>D3 Politinė valia siekti tikslų. Estija – puikus pavyzdys, kaip pasiruošė krizei – ilgalaikis finansinis planavimas davė puikių rezultatų. Planavimo procedūros daugelyje demokratiškų valstybių yra gana neblogos ir pažangios, bet vienos valstybės sugeba įgyvendinti tikslus, kitos ne. Tą lemia politinė valia, nes vien procedūrų nepakanka, jos neužtikrina strateginio valdymo proceso sėkmės. Tam būtinas tam tikras politinės kultūros ir politinio konsensuso lygis, kurio Lietuvai niekaip nepavyksta pasiekti.</p> <p>Iki 2008 metų – strateginis planavimas buvo labai formalus – strategijas rengė biurokratai, valstybės tarnautojai, kas lėmė tikslų ir priemonių formalumą. Turėtų būti kitaip – arba vyriausybė turėtų nuleisti valstybės tarnautojams siektinus tikslus arba šis procesas turėtų būti dviejų krypčių – vyriausybė turėtų kartu su valstybės tarnautojais parengti strategijas. To 2008-2012 m. vyriausybė ir siekė. Anksčiau po rinkimų ministrai atėdavo į ministerijas ir rasdavo patvirtintus strateginius planus – tai kūrė prielaidas inercijai. Taip išplaunama politinė ir personalinė atsakomybė – ministras nėra motyvuotas dirbti.</p>
<p>23. Ką Jums reiškia sąvoka darni plėtra? Ar, Jūsų manymu, ateityje darnios plėtros principų svarba didės/ menkės?</p>	<p>A1 Darni plėtra labai svarbu, ateityje svarba didės.</p> <p>A2 Formaliai darni plėtra Lietuvoje yra – „Lietuva 2030“ tam skiria daug dėmesio. Konceptijoje „darni plėtra“ užprogramuota labai įdomi strateginė situacija: kaip išvengti situacijos „arba-arba“, t.y., kaip saugiai plėtotis toliau („kaip tęsti statybas ir kartu saugoti aplinką“?) Darnios plėtros tikslas – rasti atsakymą, kaip tai padaryti. Tai psichologinė konstrukcija, mąstymo būdas. To nematau Lietuvos visuomenėje (turiu galvoje mąstymo būdą). Lietuva arba stato, arba saugo gamtą ir atskirai tam parengia strategijas bei priemones. Abiejų dalykų kartu daryti mums neišeina ir tai rodo, kad dar pilnai nesuvokiame globalizacijos logikos, plėtros kokybiškai naujomis sąlygomis galimybių ir joms įgyvendinti mums</p>



prieinamų gana paprastų (šiuo atveju – kūrybingo mąstymo) priemonių. Darni plėtra, kaip mąstymo būdas, nesusijusi su valstybių ekonominio išsivystymo lygiu – arba tu mąstai, arba ne. Kada tu pradedi mąstyti – tas nuo tavo socialinės gerovės nepriklauso.

A3 Labai svarbu – Švedija tam skiria ypatingą dėmesį – tai vienas iš valstybės brandingo būdų, alternatyvių kietosios galios kategorijoms.

A4 Darni plėtra svarbi – didėja jos svarba ES ir kitų pažangių pasaulio valstybių politikose.

A5 Cituojant ES „Tvarios plėtros strategiją (TPS)“, kurią 2006 06 26 priėmė Europos vadovų taryba darnioji (tvarioji) plėtra, reiškia, kad „dabarties kartos poreikiai turėtų būti tenkinami nekeliant pavojaus ateities kartų galimybei patenkinti savuosius. Pagrindinis iššūkis šiame kontekste – palaipsniui keisti dabartinius netvarius vartojimo ir gamybos modelius bei neintegruotą politikos formavimo tvarką.“ Kitaip tariant, darnioji plėtra – plėtra, kuria siekiama užtikrinti dabartinius žmonių poreikius ir gerovę, nesumažinant žmonių gerovės plėtros galimybių ateityje. Darnios plėtros principai svarbūs tik iš dalies. Valstybės plėtra, o plačiau prasme ir tęstinumas nėra ir negali būti grindžiamas vien tik gerovės išlaikymo ateityje lūkesčiais, net jei tai suprantama kaip žmogaus teisių gynimas, demokratinės visuomenės plėtra ir pan. Darnią plėtrą galima būtų įvardinti tik kaip šiuolaikinės tarptautinės sistemos išvestinį produktą, kaip ir šiuolaikinė tarptautinė teisė, atsiradusi tik po II Pasaulinio karo, ir neišku kokios yra darnios plėtros perspektyvos ateityje.

A6 Tai svarbu, ateityje bus vis labiau svarbu.

A7 Tai svarbu.

A8 Darni plėtra reiškia subalansuotą, nuoseklų vystymąsi, orientuotą į ilgąjį laikotarpį. Valstybės ilgalaikės plėtros strategija turi vadovautis darnios plėtros samprata.

A9 Labai svarbu – perspektyvi niša.

B1 Tai labai svarbu.

B2 Taip. Didės svarba. Jei koncentruosimės ties viena sritim, ir pamiršim kitas sritis – tai bus neperspektyvu ir neinovatyvu. Globalizacijos sąlygomis reikia vis daugiau sąveikų ir balanso tarp atskirų politikų.

B3 Tai yra labai svarbus požiūris - strateginio mąstymo būdas, nusakantis vystymąsi, kuris pasižymi vis didesne dalyvių įtrauktimi, aprėpia vis daugiau sričių, - tai modernios valstybės ilgalaikio planavimo pagrindas.

C1-

C2 Darnios plėtros principų atsiradimas valstybių strateginėje darbotvarkėje labiausiai sietinas su Kioto protokolo nuostatomis ir kryptinga ES politika šioje srityje. ES imperatyviai įpareigoja valstybes nares mažinti CO2 išmetimo ir kitus rodiklius. Džiugu, kad mes neturime problemų šioje srityje, labiausiai „dūmijo“ sovietmečio pramonės objektai: nebeliko šių objektų, dingo ir problema. 2017 m. bus naujienų Lietuvai šioje srityje – turės būti sumažintos didžiųjų deginimo įrenginių išmetamos emisijos – reikės pirkti labai brangius filtrus elektrinėms, cemento, chemijos ir kitoms įmonėms. Vis dėlto darni plėtra Lietuvai nėra pats aktualiausias dalykas. Būdami ekonomiškai atsilikę nuo ES vidurkių



	<p><i>mes negalime sutikti su lygiu traktavimu taršos srityje – mums reikia daugiau gamyklų, daugiau pramonės, nes mums reikia pasivyti ES ir kitas pažangias pasaulio valstybes – gamyboje, pajamų lygiu ir gerovės lygiu. Tokios pačios nuostatos laikosi ir kitos „proveržio“ siekiančios valstybės – tiek mažos, tiek ir didelės (pvz., Indija, Kinija).</i></p> <p>C3-</p> <p>C4 <i>Tai svarbu, svarba didelė, kol kas tam neturime labai daug resursų.</i></p> <p>C5 <i>Labai svarbu. Jei darnios plėtros pavyzdžiu imsime Štairės šalį ir kaip Estija bando eiti ta kryptimi – tai yra proveržis pagrindinėse srityse, paliekant šalutines viešosios politikos sritis privatininkams, kurie tą sėkmingai išnaudoja ir užpildo.</i></p> <p>D1 <i>Svarbu.</i></p> <p>D2 <i>Sąvoka paslaptinga – ji slepia dilemą – arba saugom aplinką, arba plečiam ekonomiką/gamybą.</i></p> <p>D3 <i>Labai svarbu.</i></p>
<p>24. <i>Ar Lietuva, Jūsų manymu, skiria pakankamai dėmesio darniai plėtrai? Ar darnios plėtros principai pakankamai paplitę Lietuvos visuomenėje?</i></p>	<p>A1 <i>Dar ne, tik formaliai.</i></p> <p>A2 <i>Ne.</i></p> <p>A3 <i>Dar ne – pas jus dar kitokie prioritetai, sąlygoti istorinės patirties – jums reikia pasivyti vakarus, pasijusti saugiems, o tuomet darbotvarkėje atsiras ir darni plėtra.</i></p> <p>A4 <i>Formaliai taip – realiai dar nepriejome iki šios sąvokos tikrosios prasmės ir pridėtinės vertės vertinimo.</i></p> <p>A5 <i>Formaliai taip, realiai – ne.</i></p> <p>A6 <i>Dar nepakankamai.</i></p> <p>A7 <i>Ne.</i></p> <p>A8 <i>Manau, kad pastangos yra.</i></p> <p>A9-</p> <p>B1 <i>Ne, tik fragmentiškai – ir dažniausiai imperatyviai inspiruota ES nuostatų.</i></p> <p>B2 <i>Dar ne.</i></p> <p>B3 <i>Ne.</i></p> <p>C1-</p> <p>C2 <i>Dar ne.</i></p> <p>C3-</p> <p>C4 <i>Dar ne.</i></p> <p>C5-</p> <p>D1-</p> <p>D2 <i>Formaliai taip, realiai dar ne.</i></p> <p>D3 <i>Ne.</i></p>

25. Mokslinėje literatūroje pažymima, kad globalizacijos sąlygomis valstybės turėtų taikyti vis lankstesnius strateginio valdymo modelius, kurie leistų sparčiai reaguoti į kintančią aplinką, o kartu leistų naudotis visais prieinamais strateginiais resursais. Ar, Jūsų manymu, Lietuvos strateginio valdymo sistema atitinka vadinamojo „gero valdymo“ principus?

A1 Tik iš dalies, formaliai.

A2 Ne.

A3 Švedijoje – labai stiprus ryšys – valstybės tarnyboje dirba sąlyginai daug žmonių, o visa pramonė sutelkta privataus verslo rankose – be šių dviejų sektorių simbiozės nebūtų ekonomikos plėtros. Švedijoje labai retai vyksta streikai, nes atskirų visuomenės grandžių bendradarbiavimas yra gili tradicija – į konsensusą orientuota valdymo ir visuomenės mąstymo kultūra (visi suvokia, kad streikai neigiamai paveiks ekonomiką). Tas pats galioja ir tarp politinių partijų – jos konkureuoja, bet remiasi į konsensusą orientuota valdymo paradigma (angl. consensus driven).

A4 Dar ne visai, nors tobulėjame.

A5-

A6 Formaliai taip, realiai dar ne.

A7 Ne.

A8 Iki gero valdymo principų realios realizacijos dar toloka, tą atspindi faktas, kad pagal valstybės valdymo efektyvumą ES esame 21 vietoje, tačiau gerai jau vien tai, jog apie kalbama, keliamas pats valdžios efektyvumo didinimo klausimas, tai duos rezultatų.

A9 Taip – stiprios institucijos – raktas į valstybių plėtrą. Globalizacijos sąlygomis viskas vis labiau susiję, reikia gebėjimų sieti atskirus sektorius ir pan.

B1 Ne, kol kas netenka kalbėti apie tokias aukštas materijas kaip holistinis, sinerginis valdymas.

B2-

B3 Ne.

C1 Tik formaliai.

C2 Dar nelabai.

C3 Pastaruoju metu atsiranda savirepresentacinės atstovavimo formos ir partinės demokratijos modelis tampa vis labiau neveiksmingas. Piliečius bandoma įtraukti per konsultacijas, forumus ir t.t. – formuojasi kokybiškai kitoks valdymo būdas, nes realiai šiuo atveju „piliečiai“ tėra stiprios organizuotos grupės arba labai aktyvūs žmonės, o kas tuomet turi atstovauti kitų piliečių interesus? Rinkimai tai demokratinis procesas, kuris idealiau atveju siekia įtraukti visų piliečių nuomones.

Į „Lietuva 2030“ rengimą piliečiai buvo įtraukiami dviem prasmėm: vie-na vertus, realūs Strategijos rengėjai nebuvo politikai (tai buvo skirtingų visuomenės sričių lyderiai – verslininkai, akademikai, meininkai), antra vertus – buvo keliavimas po Lietuvą ir idėjų rinkimas. Žmonių dalyvavimas buvo pakankamai gyvas (net keista) ir tikrai užsirašinėjome mintis ir stengėmės kiek įmanoma tai integruoti. Nežinau kito tokio atvejo, kad būtų bandoma iš tikrųjų įtraukti visuomenę.

C4 Ne.

C5-

D1-

D2 Nelabai. Tik formaliai.

D3 matau teigiamą dinamiką.

26. Ar valstybės valdymo kokybė žengia koją kojon su visuomenės raida?

A1 Biurokratinis paratas gana uždaras, inerciškas ir nenori priimti naujovių, inovacijų, tačiau be abejo valdžios sektorius mato, kas vyksta visuomenėje ir kur link ji juda.

A2 Ne, nes nebūtų tokios emigracijos. Turime „vidutinę“ valstybę. Esmė – kanalai, per kuriuos persiduoda institucinė atmintis. Ir tam tikri spaudimo taškai, kuriuose institucijos „palaužia“ individą elgtis vienaip ar kitaip. Lietuvos institucinė istorija, logika ir tendencijos – labai nepragmatiškos. Lietuvis linkęs kaltinti visus, bet ne save (LDK, 1918 m. Respublika žlugo dėl nepalankių globalios geopolitikos aplinkybių ir pan. LDK žlugo dėl to, kad neleido susiformuoti stipriai valstybės administracijai. Neleido susikurti valstybei ir išliko imperija. Šis paveldas (silpnos administracijos) atsekė iki 1918m. Respublikos, kurios administracija irgi buvo silpna – taip istoriškai nebuvo kuriamas valstybės administracinio audinio ir jos institucinės atminties perdavimo mechanizmas. Jei ieskai kaltų aplinkoje – didelė tikimybė, kad anksčiau ar vėliau – žlugsi arba išliksi silpnas. Tokia būtų kertinė tezė apie Lietuvos valstybės strateginio valdymo galimybes ir perspektyvas. Jei kaltas esu aš, kyla klausimas – ką turiu padaryti, kad būtų geriau, tai suponuoja mąstymą apie pokyčius ir apie strategiją. Kol mąstysime, kad Rusija kalta dėl visų mūsų bėdų, tol niekas ir nesikeis, nes mums nereikės strategijos eiti į priekį – „juk viską žinome“. Klausimas turėtų būti keliamas iš esmės: ką mes padarėme ne taip, kad išsipildė 1939m. scenarijus? Ką mes turime padaryti kitaip, kad toks scenarijus nepasikartotų? Čia prasideda strategija. Ta pati premisa galioja verslo organizacijos ar individo strategijai – kitų kaltinimas neveda į strateginį mąstymą, tik prisiėmęs atsakomybę už savo veiksmus ir savo ateitį gali sukurti kažką perspektyvaus.

A3-

A4 Valstybės valdymo sistema atspindi Lietuvos visuomenės išsivystymo „vidurkį“ – ji ne itin pažangi, tačiau sparčiai žengia į priekį.

A5 Labiau ne.

A6 Formaliai sistema pažangesnė už visuomenę, o realiai – atitinka visuomenės būklę.

A7 Ne, atsilieka.

A8 Iš esmės taip turėtų būti.

A9-

B1 Ne.

B2 Taip, kokia visuomenė, tokia ir valdžia.

B3-

C1 Kokia visuomenė – tokia ir valdžia – baudžiauninkiško tipo.

C2 Taip.

C3 Iš dalies.

C4 Valstybės institucijų struktūra ir kompetencija puikiai atspindi visuomenės būklę ir simptomus, bet ne poreikius. Vidutinis lietuvis retai susimąsto apie valstybės plėtrą, politikai elgiasi panašiai – didelė dalis Seimo narių nėra elitas – tai parasti Lietuvos žmonės – vidutinių gabumų ir gana menkos kompetencijos.

	<p>C5- D1- D2 Ne, atsilieka. D3 Nelabai.</p>
<p>27. Ar Lietuvos valstybės viešojo sektoriaus institucijos „supranta“, girdi ir atliepia visuomenės nuotaikas, raidos trajektorijas ir lūkesčius?</p>	<p>A1 Iš dalies. A2 Ne. A3- A4 Taip, supranta, tačiau dar nemokėdamos giluminių demokratinio proceso taisyklių, neretai duoda netinkamą – pvz., populistinį – atsaką į visuomenės lūkesčius. Gausu netoliaregiškų sprendimų, kurie trukdo siekti išties svarbių tikslų ilgalaikėje perspektyvoje (Pvz., AE projektas, valstybės įvaizdis). A5 Kartais, ypač – kai tai patogu ir paranku. A6 Manau, kad taip, kitas klausimas – pačios visuomenės pasyvumas (rengiant „Lietuva 2030“ buvo siekiama įtraukti kuo daugiau visuomenės, tačiau ji pasijungė vangiai), visuomenės menkas domėjimasis tuo „kas toliau už mano kiemo“. Bet čia jau giluminės – švietimo – problemos (t.y. švietimo sistema turėtų skatinti pilietį domėtis savo valstybe, jos raida, o ne vien tik asmenine gerove). A7 Jei ir supranta, tai dažnai išnaudoja populistiniais tikslais. A8 Iš esmės taip, tačiau būtų teisingiau sakyti, kad šis lūkesčių/supratimo santykis įgyvendinamas per politines partijas ir rinkimus. Pačios viešojo sektoriaus institucijos tik vykdo joms pavestas užduotis. A9 Matau daug paternalizmo ir atskirtį tarp valdžios ir „paprastų žmonių“. Valdžia turi tarnauti žmonėms – Lietuvoje trūksta demokratinės politinės kultūros. B1 Taip, politikai supranta visuomenės nuotaikas ir lūkesčius, tačiau jiems trūksta valios imtis toliaregiškų sprendimų. Visuomenės lūkesčių „atliepimas“ neretai yra trumparegiškas, netgi apsimestinis (politikai nori būti „geri žmonėms“, juos pamaloninti) ir tampa realios strateginės pažangos stabdžiu, nes atveria kelią populistinėms politikos priemonėms. B2 Turi suprasti, kitaip nebūtų išrinkta konkreiti valdžia. B3- C1 Trūksta elito(-ų), kurie iškristalizuotų, struktūruotų, kontroliuotų strateginį diskursą. C2 Dažnai šis įsiklausymas orientuotas į trumpalaikes politikas, siekiant pasigerinti politinius reitingus. C3 Iš dalies/ C4 Taip. Tam ypač pasitarnauja Lietuvos mažumas, vienmandatė rinkimų sistema, kai kurie populistiniai politikai iš esmės patenka į valdžią tik todėl, kad turi nuolatinę galimybę bendrauti su žmonėmis. C5- D1- D2 Ne itin – jie uždari, rezervuoti, mikropasaulis, sprendžia savo vidines problemas. D3 Iš dalies.</p>

28. Ar valstybė, įgyvendindama valstybės plėtros tikslus, pakankamai koordinuoja savo veiksmus su kitais veikėjais (NVO, akademikais, verslo atstovais ir t.t.)? Ar stiprus valstybės ir visuomenės ryšys? Ar valstybės strateginio valdymo modelyje atsispindi dalyvavimo ir valdysenos dinamika tarp valstybės, pilietinės visuomenės ir verslo struktūrų?

A1 Trūksta apytakos. Visuomet prieš tam tikrus sprendimus yra surenkamos visuomenės, verslo, akademinio pasaulio nuomonės, vertinimai. Klausimas – kiek į tai atsižvelgiama priimant realius sprendimus. Dialogas vyksta, galbūt norėtųsi matyti to dialogo konkretesnius rezultatus, indėlių ir pan.

A2 Valstybę sudaro trys konkuruojantys „bloškai“: iš vienos pusės yra organizuotos verslo grupės, NVO, iš kitos – administracinė valstybės galia, o trečia grupė – neorganizuota valstybės visuomenės dalis. Čia klausimas apie sąveiką tarp šių trijų žaidėjų. Neorganizuota visuomenė yra ta visuomenės dalis, kuri nukenčia. Bet tai natūralu, nereikia turėti iliuzijų, kad organizuotos grupės gins neorganizuotos visuomenės interesus. Lietuvoje dėl valstybės administracinio nepajėgumo organizuotos grupės turi sąlyginai didelę įtaką. Valstybė nepajėgia atsverti, amortizuoti organizuotų grupių įtaką.

Intelektualūs ištekliai į valstybės valdymą neištraukiami visai. Labai iliustratyvus pavyzdys – mokesčių reformos ketinimai. Vyriausybė pasitelkė mokslininkus, jie pateikė išvadą, Vyriausybė padėjo ir padarė savaip. Kita vertus, yra ir antra šio reiškinio pusė. Kiekvienas intelektualas siekia pripažinimo, jo įtraukimas į tam tikras valstybės raidos projektavimo veiklas – jau yra tam tikras atlygis. Darbo grupės, rengusios „Lietuva 2030“ – visos dirbo neatlygintinai. Kuomet dalyvavimas-įtraukimas tampa atlygio forma, kyla abejonių dėl mokslininkų išvalgų objektyvumo.

A3 Švedijoje – labai stiprus ryšys – valstybės tarnyboje dirba sąlyginai daug žmonių, o visa pramonė sutelkta privataus verslo rankose – be šių dviejų sektorių simbiozės nebūtų ekonomikos plėtros. Švedijoje labai retai vyksta streikai, nes atskirų visuomenės grandžių bendradarbiavimas yra gili tradicija – į konsensusą orientuota valdymo ir visuomenės mąstymo kultūra (visi suvokia, kad streikai neigiamai paveiks ekonomiką). Tas pats galioja ir tarp politinių partijų – jos konkureuoja, bet remiasi į konsensusą orientuota valdymo paradigma (angl. consensus driven).

A4 Apytaka nepakankama. Socialiniai mokslai, kurie turėtų griežti pirmuoju smuiku ir prisidėti savo išvalgomis, padedant valstybės institucijoms gerinti valdymą, yra silpni, gavus užsakymų (kurie labai menki) siekiama iš dalies įsisteikti užsakovui – tai patį tyrimą paverčia niekais, o jei mokslininkai pateikia kritiškų išvalgų, rizikuoja nebegauti užsakymų ateityje – tai tragikomiška situacija.

Verslas taip pat žaidžia savo žaidimą. Iliustratyviausias pavyzdys – didieji koncernai (Achemos grupė, MG Baltic) visas politines partijas remia vienodai. Tai gimdo nepralošiantį scenarijų ir neleidžia kalbėti apie verslo politines orientacijas – nesvarbu, kas laimės rinkimus. Žinoma, dėl to kaltas ne tik verslas, labiausiai – nebrandi politinė kultūra ir politinė korupcija.

A5 Labai menka valstybės institucijų veiklos koordinacija su kitais visuomenės segmentais.

A6 Dinamika yra, dėl jos kokybės ir intensyvumo – abejočiau.

A7 Ne.

A8 Reikalinga geresnė koordinacija.

A9-

B1 Formalus derinimas „su socialiniais partneriais“ vyksta. Derinimo gilumas, esmiškumas priklauso nuo svarstomų projektų – kuo labiau jais suinteresuoti verslininkai, tuo „derinimo“ procesas ilgesnis, gilesnis.

Ankstesnė (dešiniųjų) vyriausybė buvo pažangesnė dėl vyriausybės ir joje dirbusio personalo požiūrio į darbą ir valstybės strateginę plėtrą. Dabartinės vyriausybės politikoje matyti daugiau problemų. Tai jos sovietinio mentaliteto problema. Socialdemokratai – vangiausiai modernėjanti Lietuvos politinė jėga. Jie tebesivadovauja pasenusia valdžios ir valstybės samprata – mano, jog vieninteliai (be kitų valstybės valdymo „stake-holderių“) geriausiai paskirstys pinigus ir išspręš valstybės problemas. Tai nesuderinama su valstybiniu požiūriu, strateginiu mąstymu, toliaregiškumu. Nėra integruoto požiūrio į valstybės valdymą – pradedant energetika, baigiant švietimo politika – akivaizdu, kad socialdemokratai neturi vizijos, nelinkę projektuoti ir prisiimti atsakomybės už ilgalaikių projektų įgyvendinimą.

B2 Ne. Nepakankamas ryšys.

B3 Menka ir nekoordinuota dinamika.

C1 Ne.

C2 Estai, būdami pragmatikai, daug greičiau suvienijo valstybę ir verslą. Lietuva tokius klausimus sprendžia ne pragmatiškai, o ideologiškai. Lietuvoje per dvidešimt metų pavyko nuveikti kur kas mažiau. Iš pradžių buvo priešiškas santykis tarp verslo ir valdžios institucijų: „Jie mus ar mes juos“? Valstybėje buvo įsitvirtinęs požiūris, kad verslininkai – tai sukčiai, vengiantys mokėti mokesčius, todėl juos reikia „suvaldyti, sutramdyti“, o investuotojai iš užsienio šalių – taip pat neva siekia tik pasipelnyti, todėl jų kartais reikėtų vengti. Dabar toks požiūris keičiasi. Bet jį nulėmė antikomunistinis/antirusiškas aršus elementas valstybės sektoriuje, kuris kartais Lietuvai padiktuoja nepragmatinius sprendimus.

C3 Globalizacijos sąlygomis atsiranda savireprezentacinės atstovavimo formos ir partinės demokratijos modelis tampa vis labiau neveiksmingas. Piliečius bandoma įtraukti per konsultacijas, forumus ir t.t. – formuojasi kokybiškai kitoks valdymo būdas, nes realiai šiuo atveju „piliečiai“ tėra stiprios organizuotos grupės arba labai aktyvūs žmonės, o kas tuomet turi atstovauti kitų piliečių interesus? Rinkimai – tai demokratinis procesas, kuris idealiu atveju siekia įtraukti visų piliečių nuomones.

Į „Lietuva 2030“ rengimą piliečiai buvo įtraukiami dviem prasmėm: viena vertus, realūs Strategijos rengėjai nebuvo politikai (tai buvo skirtingų visuomenės sričių lyderiai – verslininkai, akademikai, menininkai), antra vertus – buvo keliavimas po Lietuvą ir idėjų rinkimas. Žmonių dalyvavimas buvo pakankamai gyvas (net keista) ir tikrai užsirašinėjome mintis ir stengėmės kiek įmanoma tai integruoti. Nežinau kito tokio atvejo, kad būtų bandoma iš tikrųjų įtraukti visuomenę.

C4 Tik formaliai.

C5-

D1-

D2 Nepakankamas.

D3 Manau, kad tokios apytakos daugėja. Geriausias to pavyzdys – „Lietuva 2030“ rengimas ir vykdymas. Strategijai kurti buvo sutelkti įvairių

	<p>visuomenės sričių lyderiai. Neseniai įkurta vyriausybės patariamoji institucija Investuotojų taryba, į kurią pakviesti ir vietos bei užsienio verslo lyderiai lietuviai – kurie padėtų pritraukti investicijų. Energetikos sektoriuje, susisiekimo ir kt. tarybose įtraukti nepriklausomi tų sričių profesionalai – verslininkai, akademikai – kurie atstovautų visuomenės interesą tam tikrose ūkio šakose. Tokius procesus stebi ir žiniasklaida, po truputį nusistovi konsensusas, formuojasi skaidraus valdymo kultūra. Tačiau čia slypi ir tam tikrų pavojų, kuomet organizuotos visuomenės grupės, asocijuotos struktūros bando išbalansuoti strateginį procesą vedamos konkrečių partikuliarų interesų, kuris ne visuomet sutampa su bendresniu valstybės interesu (pvz., energetikos srityje – šilumininkai – prieš LNG, dėl skalūnų, AE ir kt.). Vėlgi tokiose srityse reikia stiprios valstybės valios, kad būtų įmanoma tvirtai artikuliuoti valstybinį strateginį interesą, idant jis nebūtų išblaškytas interesų grupių. Susiduriama su „state capture“ problema, kuomet stiprios, niekieno nerinktos interesų grupės, uzurpuoja tam tikrus valstybės politikos sektorius (pvz., dujų politiką), ir neleidžia net generuoti nacionalinio bendresnio intereso. Tą lemia silpnos valstybės institucijos. Tas pats pavyzdys – bankininkystės sektorius: prieš krizę, ankstesnė Lietuvos banko valdyba nesiėmė reikiamų priemonių, ko pasekoje bankrutavo „Snoras“, „Ūkio bankas“ – valstybė turėjo padengti šių bankų nuostolius mokesčių mokėtojų pinigais, o kelios smulkios interesų grupės paprasčiausiai pasipelnė visuomenės sąskaita. Ir tą lėmė tai, jog valstybės priežiūros institucijos buvo per silpnos.</p>
<p>29. Ar jaučiatės turįs galimybių įtakoti valdžios sprendimus, pateikti savo iniciatyvas ir būti išklausytas?</p>	<p>A1 Taip.  A2 Iš dalies (bent jau išklausytas – tikrai taip).  A3 Savo valstybėje - taip, žinoma.  A4 Taip.  A5 Taip.  A6 Taip.  A7 Taip, iš dalies.  A8 Taip.  A9 -  B1 Nelabai. Bet balsuoju per rinkimus.  B2 Taip.  B3 Taip.  C1-  C2 Iš dalies.  C3 -  C4 Taip.  C5-  D1-  D2 Taip. Tačiau vienas lauke ne karys – reikalinga stipri pilietinė visuomenė.  D3 Taip.</p>



## Valstybės konkurencingumo modeliai

### Kriterijaus probleminiai klausimai:

- a) Ar valstybės ekonomika grindžiama inovacijomis, racionaliai specializuota, nukreipta į kūrybinio darbo vyravimą, gamybos tobulinimo prioritetus, lyginant juos su vartojimo siekais?
- b) Ar valstybėje sukurta informacinė žinių visuomenė? (sukurtos sąlygos globalių erdvių plėtotei ir globalių tinklų suvokimui; piliečiai paruošti aktyviai dalyvauti „įsitinklinimo“ procese)

### **Klausimai informantams:**

30. Kaip manote, ar Lietuvos valstybės raida žengia koja kojon „su pasaulio madomis“ ekonomikos sektoriuje?

A1 *Vis labiau taip.*

A2 *Iš dalies.*

A3 *Taip. Švedija – didžiausia investuotoja Lietuvoje. Stambūs Švedijos prekių ženklai (Ikea, H & M) nebūtų atėję į Lietuvą, jei netikėtų šios šalies ekonomikos perspektyvomis. Vis dėlto patraukliausias dalykas minėtoms įmonėms Lietuvoje – pigi darbo jėga. Jei ekonomika plėtosis, kils atlyginimai, natūralu, kad Švedijos įmonės gali išeiti kitur – ieškoti pigesnės darbo jėgos.*

A4 *Atskiros sritys – biotechnologijos, lazeriai. Šiose srityse Lietuva konkurencinga globaliu lygiu, todėl valstybė turėtų padėti tai daryti. Nesam ir nebūsim gabūs visur. Dėl to būtinas prioritizavimas – tos sritys, kuriose mes turime „know how“, kurios gali pritraukti investicijų, protų – turėtų būti remiamos ir skatinamos.*

A5 *Iš dalies.*

A6 *Daugiau ar mažiau – žengia teisinga kryptimi.*

A7, *„Lietuva 2030“ akcentuoja, kad reikia vystyti didžiausią pridėtinę vertę kuriančias ūkio šakas, nes kol kas esame apdirbamosios pramonės šalis ir produktai kol kas pridėtinės vertės didelės neduoda, o tai būtų svarbiausias ekonomikos augimo laidas.*

A8 *Taip*

A9-

B1 *Bando žengti.*

B2 *Esame vidutiniokai. Tobulėjame.*

B3 *Priverstinai po truputį žengiamoje priekį – kitaip žlugtume. Atsivėrusios sienos verčia konkuruoti. Įgyvendiname principą „adapt or die“.*

C1-

C2 *Vis labiau.*

C3 *Bando.*

C4 *Taip.*

C5 *Bandome žengti – atskirose srityse. Konkurencingumas suvokiamas senąja prasme, kaip kapitalizmas – nuoga buka konkurencija. Bankinio kapitalo valdymas, aukštosios technologijos, susijusios su ryšių priemonėmis – sprendimai dėl jų priimti prieš dešimt metų ir kapitalas atiduotas vakarams, (Šiaurės šalims, Vokietijai), dėl to Lietuvos pelnai ateityje bus mažesni, iškelsia į Vakarus. Valstybė nesubalansavo investuotojų (Suomija, Švedija, Vokietija, mažai JAV kapitalo ir pan). Šiaurės šalyse XX a. devintajame dešimtmetyje gausiai investavo Lotynų Amerikoje, vėliau, kai joms užsidarė ten durys – likusį potencialą perkėlė į Baltijos šalis. Lietuva irgi galėtų ieškoti nišų.*

	<p>D1-</p> <p>D2 <i>Vis labiau. Nors yra daug išlikusių seno kirpimo pramonės gigantų. Jie dirba pasaulinei rinkai ir jiems normaliai sekasi. Klaipėda – aukso gysla, matau didelį proveržį.</i></p> <p>D3 <i>Taip.</i></p>
<p>31. Ar valstybės ekonomika grindžiama inovacijomis, racionaliai specializuota, nukreipta į kūrybinio darbo vyravimą, gamybos tobulinimo prioritetus, lyginant juos su vartojimo siekais?</p>	<p>A1 <i>Iš dalies taip.</i></p> <p>A2 <i>Iš dalies.</i></p> <p>A3 <i>Lietuva, kaip ir Švedija ir dauguma kitų demokratiškų vidutinio dydžio valstybių siekia atsikratyti tradicinio industrinio/pramonės veido ir pereiti prie žinių visuomenės bei žiniomis grindžiamos ekonomikos. Nedisponuojančiai gausiais ištekliais Lietuvai – investicijos į žmogiškąjį kapitalą, mokslo sistemas – yra svarbiausias prioritetas siekiant valstybės ekonominės plėtros ilgalaikėje perspektyvoje. Svarbiausia – turėti valstybėje išsilavinusių žmonių, kurie gebėtų kurti inovacijas.</i></p> <p>A4 <i>Atskiros sritys – taip.</i></p> <p>A5 <i>Ne.</i></p> <p>A6 <i>Vis labiau.</i></p> <p>A7 <i>Juda šia kryptimi.</i></p> <p>A8 <i>Taip, ar bent jau turi būti grindžiama išvardintais bruožais.</i></p> <p>A9 <i>Vis labiau, matau daug perspektyvių verslų.</i></p> <p>B1 <i>Vis labiau taip.</i></p> <p>B2 <i>Lietuvoje, siekdamas užpatentuoti išradimą, žmogus turi laukti du metus. Per tą laiką bet koks išradimas pasensta – tad ar verta bandyti registruoti inovaciją Lietuvoje? Šiuolaikinių interneto verslų (tokių kaip facebook, yahoo) gyvavimo ciklo vidurkis yra apie penkis metus.</i></p> <p>B3 <i>Vis labiau, nueinant senajai verslininkų kartai.</i></p> <p>C1 <i>Svarbiausia – intelektinis kūrybingumo potencialas – jis dar tik bręsta. Istoriskai susiformavusi baudžiauninkiško mąstymo struktūra.</i></p> <p>C2 <i>Judame gerąja kryptimi.</i></p> <p>C3 <i>Bandome.</i></p> <p>C4 <i>Daugėja gerų pavyzdžių.</i></p> <p>C5-</p> <p>D1-</p> <p>D2 <i>Vis labiau. Mūsų ekonomika paini – dideli koncernai (Achema, VP market, didelės statybos įmonės (Hanner, Eika), yra IT įmonės – jos jaunos, pvz., biotechnologijos – dirbama su produktais, kurie skirti moksliniams tyrimams (orientuota į mokslą), medicinai. Jos pritraukia vis daugiau investicijų, plečiasi.</i></p> <p>D3 <i>Verslo elito kontekste matome tam tikrą transformaciją, kurią vertinu kaip labai teigiamą tendenciją mūsų ekonomikai. Nuo verslo olimpo traukiasi senosios figūros, tai lemia fundamentalius pokyčius ir pačioje ekonomikos struktūroje (anksčiau verslininko idealas buvo B. Lubys, gamybininkas, kartu valdantis ir žiniasklaidos priemonių; kapitalą susikūręs dėl galimai protekcinį santykių su komunistine valdžia, turintis didelę įtaką dabartinei politikai, o jo verslo sėkmė priklauso ir nuo valstybės sprendimų – dažnai netgi išskirtinių sprendimų; šiandien – I.</i></p>

	<p><i>Laurasas – konkuruoja ne dėl valdžios dėmesio, protekcijos ar subsidijos tam tikrose verslo srityje, kvotų, gerų verslo sąlygų, pokalbių su užsienio šalių valdžiais, jiems nesvarbu užsienio politika, svarbu sąžininga konkurencija, skaidrios verslo sąlygos, nes jie konkuruoja ne dėl valdžios dėmesio, o savo kūrybiškumu konkuruoja pasaulio rinkose. Vis dėlto nereikėtų nuvertinti ir tradicinių verslų – pvz. Lietuvos ūkininkai – labai perspektyvi šaka. Ūkininkas taip pat gali kurti inovacijas.</i></p>
<p>32. Ar valstybėje sukurta informacinė žinių visuomenė? (piliečiams sukurtos sąlygos įsijungti ir suvokti globalius tinklus, piliečiai paruošti aktyviai dalyvauti „įsitinklinimo“ procese)?</p>	<p>A1 Taip.  A2 Iš dalies.  A3-  A4 Fazine prasme – taip, sukurta, tačiau svarbu, kad piliečiai būtų kūrybingi, kad jie norėtų naudotis internetu teikiamomis galimybėmis ir kurti iš to vertę – sau, savo valstybei. Tai kompleksinis klausimas, reikalaujantis kūrybingų valstybės sprendimų.  A5 Iš dalies.  A6 Taip.  A7 Taip.  A8 Taip, visos prielaidos sukurtos. Piliečiai turi visas galimybes, ir tik nuo jų pačių priklauso, kaip jomis pasinaudos.  A9 Manau, kad taip.  B1 Taip, visi, kas nors šiek suinteresuoti, tikrai turi galimybių rasti prieigą prie interneto.  B2 Tikrai taip.  B3 Taip.  C1-  C2 Taip.  C3 Taip.  C4 Taip.  C5 Infrastruktūros prasme taip. Internetinė prieiga išplėta. Tai yra masių prieiga prie interneto, bet ne elito, kuris kurtų pridėtinę vertę – didelis žingsnis į žinojimo visuomenę, bet ne į pridėtinės vertės kūrimą. Elitas nėra pasirengęs dalyvauti globaliuose tinkluose.  D1-  D2 Taip.  D3 Taip.</p>
<p>33. Kokias galėtumėte įvardinti Lietuvos ekonomikos konkurencingumo didinimo didžiausias kliūtis ir problemas?</p>	<p>A1 Biurokratija, korupcija, nesėkminga privatizacija, kitų valstybių neiigiama įtaka, neperspektyvi aukštojo mokslo sistema, neefektyvi regionų politika, masinė emigracija, verslo ir valdžios „nesusikalbėjimas“, piliečių verslumo stoka (posovietinis paveldas), neefektyvi užsienio politika, per mažai laiko: procesai juda teigiama linkme, tačiau Lietuva – jauna valstybė, rezultatai išryškės ilgalaikėje perspektyvoje.  A2 Silpni pačios valstybės gebėjimai, verslininkai – tos pačios valstybės dalis.  A3-  A4 Verslo ir valdžios „nesusikalbėjimas“ bei nedidelė demokratinės valstybės patirtis, taip pat – nepragatiškas mentalitetas, trukdantis siekti rezultatų, orientuotas į nesibaigiančią diskusiją.</p>

A5 Lietuvos ekonomikos konkurencingumo didinimo didžiausios kliūtys: neteisingai pasirinkti ekonomikos plėtros prioritetai; išsilavinimo stoka perspektyviuose ekonomikos sektoriuose; nepatraukli investicinė aplinka; masinė emigracija; žmonių verslumo stoka (posovietinis paveldas).

A6 Neišgrynintos verslo nišos, menka ir nestruktūruota valstybės pagalba perspektyvioms ekonomikos sritims. Valstybės viduje taip pat dar yra ką nuveikti valstybei – neaišku, ko norime, ar daugiau verslo miestuose, ar daugiau darbo vietų regionuose ir pan.

A7 Biurokratija - didelė problema, pastaruosius keturis metus vykdyta administracinės naštos mažinimo programa, kuri davė šiek tiek rezultatų (paslaugų elektronizavimas, funkcijų sujungimas ir pan.) – yra teigiamų poslinkių.

A8 Kitų valstybių neigiama įtaka, darbo rinkos problemos (įskaitant ir rinkai reikalingų specialistų paruošimą). Taip pat galima numanyti, kad ilguoju laikotarpiu procesai pajudės teigiama linkme.

A9 Valstybei, kuri vis dar išgyvena perėjimo į demokratiją periodą, svarbiausia yra skaidrumas ir aiškumas – nesvarbu, kokioje srityje – ar tai būtų viešosios paslaugos, ar valstybės santykis su piliečiais – būti nuoširdiems, atviriems ir patikimiems, t.y. – nemeluoti pasauliui. Lietuva reikia daugiau skaidrumo, pvz. ES finansuojamiems projektams skirti kriterijai turėtų būti skaidrūs. Lietuvos politikai turėtų liautis vadovautis pasenusia valdžios samprata – „mes turime valdžią – mes viską kontroliuojame“ ir pradėti elgtis kaip pridera demokratiškų valstybių vadovams, t.y. tarnauti žmonėms. Politinio proceso atvirumas reiškia ne tik sakymą, ką daryti, bet ir gebėjimą klausytis ir priimti iššūkius.

B1 Didžiausias dėmesys turėtų būti skiriamas inovacijų plėtotei, kūrybingos/žinių visuomenės sukūrimui (creative society), intelektualųjų išteklių ir mokslinių tyrimų plėtrai. Labai svarbu mažinti biurokratiją, diegti gero valdymo (good governance) principus.

B2 Priklausytų nuo konkrečios verslo šakos, o skaudžiausia problema – energetinė nepriklausomybė. Gamintojai naudoja dujas, tai kelia produktų kainą. Interneto verslai tokių problemų neturi, dėl to jų startinės pozicijos pasaulio rinkoje – vienodos kaip ir kitų šalių, be to Lietuvoje turime labai pažangų internetą. Teisinė aplinka taip pat turi trūkumų, Estijoje teoriškai įmonę galima atidaryti per dieną, Lietuvoje – per tris savaites.

B3 Trūksta bendradarbiavimo tarp pačių verslininkų. Einant į trečiąsias šalis ir rinkas reiktų pasiderinti tarpusavyje – trūksta suvokimo, kad esame mažiukai, bet jei susivienytume, pasiektume daugiau. Versle irgi egzistuoja strateginio mąstymo trūkumas.

CI-

C2 Konkurencingumą didinti įmanoma tik pereinant prie kokybiškai naujo prekių ir paslaugų asortimento, t.y. imant gaminti sudėtingesnes prekes, teikiant inovatyvesnes paslaugas, kurios būtų konkurencingos, reikalingos globaliu mastu ir kurių negamintų/neteiktų dauguma pasaulio valstybių. Reikia naujų dalykų, kuriuos mokslas gali pasiūlyti, tik tam reikia išplėsti tyrimus, finansuoti, kryptingai remti. O jei norime konkuruoti su dabartine produkcija ir paslaugomis, kurias gamina/teikia visas

	<p><i>pasaulis, tuomet belieka vienintelis kelias – konkuruoti kainomis, t.y. nedidinti kainų, nedidinti atlyginimų.</i></p> <p>C3-</p> <p><i>C4 Reiktų aiškesnės valstybės politikos, jos pagalbos nišinėse srityse, politinio stabilumo ir kompetencijos. Visa kita verslas padarys pats.</i></p> <p>C5-</p> <p>D1-</p> <p><i>D2 Reikia daugiau perspektyvių nišų, kurias sistemingai remtų ir skatintų valstybė ir pritrauktų investicijų į tokias sritis.</i></p> <p><i>D3 Stiprinti valstybės priežiūros institucijas bankų sektoriuje ir pan.</i></p>
<p>34. Ar manote, kad Lietuva per artimiausius 15 metų pateks į konkurencingiausių ES valstybių 10-tuką?</p>	<p>A1 <i>Neįmanoma atsakyti į šį klausimą. Nežinau.</i></p> <p>A2 <i>Netikiu dėl dviejų priežasčių: visų mūsų valstybės žmonių „kokybė“ turi būti geresnė už visų valstybių, kurios dabar yra pažangiausiųjų dešimtuose – „kokybė“ (kad mūsų pats blogiausias darbuotojas būtų toks kompetentingas, kaip vokiečių elito atstovas) – tada galima būtų siekti proveržio: pasivyti ir aplenkti. Bet tai nerealū. Tam turi atsirasti kryžkelės situacija, kad valstybė galų gale pasuktų proveržio linkme (tam dažniausiai pasitarnauja supurtymai iš išorės – gaila, kad pastaroji krizė neinspiravo proveržio). Svarbu stiprinti valstybės aparatą, administracinius gebėjimus, nes verslas neišgelbės valstybės – tai viso labo organizuotos grupės, kurios daro įtaką, siekia savo interesų, bet nevaldo valstybės ir juo labiau neprojektuoja jos ilgalaikės plėtros.</i></p> <p>A3-</p> <p>A4 <i>Manau, kad pateksime į 15-tuką.</i></p> <p>A5 <i>Vargu. Reiktų mažinti emigraciją („protų nutekėjimą“), restruktūrizuoti ekonomikos potencialą (nuo į eksportą orientuotos ekonomikos, pereiti link „žinių ekonomikos“, konkrečių nišų/klasterių IT ir naujųjų technologijų srityje plėtros), restruktūrizuoti aukštojo mokslo sektorių (mažinti universitetų skaičių, kelti jų kokybę, daugiau dėmesio skirti profesiniam mokymui), sutvarkyti mokesčių sistemą (mažinti mokesčių rūšių skaičių ir mokesčių dydį, bet didinti mokesčių surenkamumą), restruktūrizuoti pensijų kaupimo sistemą (dabartiniai II pakopos pensijų fondai yra tik nevykusi ir neveikianti kopija fondų veikiančių Vakaruose), etc.</i></p> <p>A6 <i>Greičiausiai ne.</i></p> <p>A7 <i>Galbūt. Juk kalbama apie konkurencingiausių, o ne turtingiausių valstybių sąrašą, o tai reikštų biurokratizmo mažinimą ir pan.</i></p> <p>A8-</p> <p>A9-</p> <p>B1 <i>Galbūt – priklausys nuo to, ar svarbiausiais valdžios postais per šiuos metus disponuos asmenybės, ar „politikotojai“, nežiūrintys toliaregiškai ir neprojektuojantys valstybės strateginės plėtros.</i></p> <p>B2 <i>Reikia tikėti. Strategijoje „Lietuva 2030“ trūksta konkretumo – jei būtų išdėstytos priemonės ir alternatyvūs scenarijai, kaip to sieksime – tikėčiau labiau.</i></p>

	<p>B3 Lozungai pakankamai teisingi ir gražūs, tačiau nėra veiksmų plano, kaip tą darysime. Taigi abejočiau.</p> <p>C1 Greičiausiai ne.</p> <p>C2 Vargu.</p> <p>C3 Tie rodikliai skirti labiau apibrėžti ambicijos lygį, o ne konkrečiam matavimui.</p> <p>C4 Ne. Kitos valstybės juk nestovi vietoje, kol mes vysimės, kitos žygiuos toliau.</p> <p>C5 Greičiausiai nepateks, bet yra galimybių - mobilizuojant vyriausybės, verslo, kultūros elitą – valinių veiksmų pastangomis. Nėra ryšio tarp strategijų kūrėjų ir akademikų – vyriausybė neišleidžia tikrų kūrėjų kurti strategijas – akademinis sluoksnis išsileidimas į konkretų darbą turi būti nuolatinis dalyvavimas strategijos vyksmo metu, papildomai reikalingas verslo išiliejimas į valstybės strateginį procesą.</p> <p>D1 Tikiu Lietuvai ateitimi. Jūs turite daug erdvės augimui ir plėtrai. Olandija mažesnė nei Lietuva, bet žmonių – 15 mln. Taigi turite daug neišnaudotos erdvės ir galimybių.</p> <p>D2 Ne, tai neadekvatūs ir naivoki rodikliai.</p> <p>D3 Esu pozityvus, norėčiau tikėti, kad taip.</p>
<p>35. Ar lietuviai geri/perspektyvūs verslininkai? Ar jie geba konkuruoti ne tik nacionaliniu, bet ir tarptautiniu lygmeniu? Ar valstybė jiems padeda? Ar turėtų padėti? Kaip?</p>	<p>A1 Viskas juda į priekį, reikia ir toliau ieškoti nišų, kuriose būtume konkurencingi tarptautiniu mastu.</p> <p>A2 Matau pažangą, tikiuosi, kad ilgalaikėje perspektyvoje turėsime puikių verslininkų, tačiau tai neišspręs valstybės strateginės raidos problemų. Verslas nedaro pasirinkimų dėl valstybės ateities, verslas daro verslą.</p> <p>A3-</p> <p>A4 Lietuviai – puikūs verslininkai, valstybė turėtų juos skatinti, matyti perspektyvias sritis ilgalaikėje perspektyvoje.</p> <p>A5 Verslumas daugiausiai būdingas jaunajai kartai (35m. ir jaunesniems), kurie pasinaudodami naujų technologijų galimybėmis kuria inovatyvius produktus (kompiuterines programas, žaidimus, el. parduotuves ir pan.), kuriuos realizuoja tarptautiniame lygmenyje. Tačiau verslumas būdingas tik pavieniems asmenims, efektyvios valstybinės paramos nėra. Valstybinė parama turėtų būti skiriama vadinamiesiems klasteriams, perspektyvioms „startup“ kompanijoms ir pan. Didžiausią pridėtinę vertę Lietuvos strateginei plėtrai turėtų: inovacijų plėtotė, kūrybingos/žinių visuomenės sukūrimas (creative society), intelektualiujų išteklių ir mokslinių tyrimų plėtra, smart specialization, informacinių technologijų sektoriaus plėtra, emigrantų „susigrąžinimas“.</p> <p>A6 Lietuvos verslininkai veržlūs, darbštūs – tai jų didelė pridėtinė vertė globalioje ekonomikoje. Valstybė tikrai turi padėti - planuodama regionų plėtrą, „reguluodama“ savivaldą, kuri turi labai didelę įtaką regionų ekonomikos plėtrai. Savivaldybės neinicijatyvios, jos dažnai skundžiasi, kad trūksta investicijų ir pan., tačiau nesuvokia, kad tai kompleksinis procesas – jos turi sukurti sąlygas ateiti investicijoms – tiesti kelius, kurti kitą infrastruktūrą, suteikiant patalpas, profesinėse mokyklose rengiant specialistus, kurie reikalingi konkrečiai įmonei ir pan. Lietuva neturi tiek</p>

	<p><i>lėšų, kad galėtų „visiškai įpirkti“ investiciją – būtina siūlyti kažką papildomai – gerą aplinką investicijai, mokytus žmones ar pan. O savivaldybės tingi tą daryti. Šiuo atveju mesčiau didelį akmenį į savivaldybių daržą, nes būtent savivaldybės trukdo Lietuvai tapti konkurencingesne valstybe.</i></p> <p><i>A7 Verslas – perspektyvus.</i></p> <p><i>A8 Taip, esu įsitikinęs, kad Lietuvos verslininkai yra inovatyvūs ir verslūs. Valstybė jiems padeda, kiek tai įmanoma – tai svarbus ekonominės diplomatijos uždavinys. Tiesa, verslas turi būti pakankamai aktyvus, pats rodyti iniciatyvą siekti valstybės pagalbos, ypač užsienio šalyse. Deja, yra tekę susidurti su atvejais, kai verslas pateikia nerealius lūkesčius – pvz. kad valstybė už juos pačius susiderės ir pateiks pasirašytus kontraktus eksportui į užsienį. Tiesa, tokie atvejai reti, tačiau vis dar pasitaiko.</i></p>
	<p><i>A9 Globalizacija pasižymi nenusėjamomis prekių, paslaugų ir kapitalo srautų judėjimo trajektorijomis, dėl to tai unikali galimybė Lietuvai tapti ne tik paslaugų ar prekių vartotoja, bet ir gamintoja, inovacijų tiekėja. Tuo ir skiriasi reaktyvus požiūris nuo formuojančio bei strateginio – reikia mąstyti, ką Lietuvai duotų tam tikros investicijos, kaip tai pakeistų žmonių gyvenimą, kur reikia investuoti, kodėl ir t.t.</i></p> <p><i>B1 Privatus sektorius – labiausiai pažengęs, apsišvietęs, reflektuojantis globalizacijos procesus segmentas Lietuvoje. Netikiau, kad ekonomikos plėtrą galima inspiruoti centralizuotai – viskas prasideda nuo individo sąmonės (suvokimo, kad jis pats už save atsakingas, verslumo).</i></p> <p><i>B2 Turime puikių pavyzdžių, kai Lietuvos įmonės sėkmingai įstvirtina pasaulyje. „Get Jar“ – ryškiausias pavyzdys, elektroninės parduotuvės – pigu.lt ir daugybė kitų interneto verslų, kurie ne itin matomi. Už latvius šioje srityje mes pranašesni, nuo estų šiek tiek atsiliegame. Estų stipriausias globalus brand'as – „Skype“ yra daug stipresnis už mūsų „Get Jar“.</i></p> <p><i>Lenkija – didelė valstybė, sunku lyginti, nes tai visai kitokia rinka, pas juos visko daugiau. Valstybė gali ir turi padėti, nes gimęs „start-up“ vėliau mąsto, kur jam plėstis, telktis, nusėsti ir jei valstybės mokestinė, teisinė ir kita aplinka palanki – valstybė gali tikėtis gausesnių investicijų, darbo vietų ir t.t. O jei nišiniai verslai įrašomi į tam tikras valstybės strategijas ir sistemškai remiami – be jokios abejonės tai didelė paskata ir parama verslui.</i></p> <p><i>B3 Geba, vis labiau geba.</i></p> <p><i>C1 Kokia valstybė, toks ir verslas.</i></p> <p><i>C2 Valstybė gali netiesiogiai padėti verslui, koncentruodama išteklius tam tikrose perspektyviose srityse. Valstybė gali sutelkti išteklius ir paskirstyti savo nuožūra. Valstybė gali kurti palankią aplinką verslui, pasitelkti diplomatinės tarnybas, kurios turėtų aktyviau informuoti apie Lietuvos verslo galimybes svetur. Valstybė gali pafinansuoti tam tikrų įmonių daklyvavimą parodose, paremti mokslinius techninius tyrimus, skirtus tam tikrų ekonomikos sričių plėtrai.</i></p> <p><i>C3 Verslininkai labai pažangūs.</i></p> <p><i>C4 Perspektyvūs.</i></p> <p><i>C5-</i></p> <p><i>D1 Reikėtų apgalvoti investicinius projektus – žinau neigiamų pavyzdžių,</i></p>



*Turkijoje, Ispanijoje – gausu JAV investicijų, turistai atvyksta ir palieka pinigų JAV kapitalo įmonėms (viešbučiams, spa). Valstybė negauna nieko. D2 Perspektyvūs ir geri verslininkai.*

*D3 Lietuva – maža ir atvira ekonomika, verslininkai parodė, kad jie geba gerai konkuruoti. Valdžios nuopelnas – viešųjų finansų sistemos stabilizavimas, o visi kiti nuopelnai – petiems verslininkams (jei tiek daug eksportuojame – reiškia verslininkams sekasi). Maloniai stebina jaunosios kartos požiūrio kaita į verslą – finansavimo modeliai kinta (verslo angelai, crown sourcing, kai minia investuoja į tavo verslą ir t.t.), verslininkai nebebijo patys konkuruoti, neprašo pagalbos iš valstybės. Tuo tarpu dalis senosios kartos – V. Romanovas, Baranauskas ir pan. – kurie puikavosi prabangiais automobiliais, būstais, buvo tam tikras verslininko prototipas lietuvio akyse – šiuo metu teisėsaugos akiratyje. Tai sietina su valstybės institucijų stiprėjimu.*

## Naudotų šaltinių ir literatūros sąrašas

### Teisės aktai

1. JAV Nacionalinio saugumo strategija. Vašingtonas, 2010. [Žiūrėta 2011-09-27]. <[http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/rss\\_viewer/national\\_security\\_strategy.pdf](http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/rss_viewer/national_security_strategy.pdf)>.
2. Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos ministerijos teikimas Nr. 12-01 „Dėl darbo grupės teisės aktų nuostatomis, reglamentuojančioms Lietuvos Nacionalinio saugumo ir gynybos politiką, įvertinti išvadų pateikimo“. *Valstybės žinios*, 2011 m. kovo 11d.
3. Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. lapkričio 12 d. nutarimas Nr. IX-1187 “Dėl Valstybės ilgalaikės raidos strategijos“. *Valstybės žinios*, 2002, Nr.113-5029.
4. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 194 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimo Nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo. *Valstybės žinios*, 2007 m. vasario 7 d.
5. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“, *Valstybės žinios*, 2002 m. birželio 6d.
6. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 902 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimo Nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo. *Valstybės žinios*, 2004 m. liepos 16 d.
7. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. Nr. 102-5279 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2010 m. rugpjūčio 25d.
8. Livre Blanc sur le Defence, Paris, 1994.
9. Our Common Future. World Commission on Environment and Development, 1987.
10. Sustainable Estonia 21. Talinn, 2005. [Žiūrėta 2008-09-20]. <[http://www.envir.ee/orb.aw/class=file/action=preview/id=166311/SE21\\_eng\\_web.pdf](http://www.envir.ee/orb.aw/class=file/action=preview/id=166311/SE21_eng_web.pdf)>.
11. The French White Paper on Defence and National Security. Paris, 2008. [Žiūrėta 2012-11-16]. <[http://merln.ndu.edu/whitepapers/france\\_english2008.pdf](http://merln.ndu.edu/whitepapers/france_english2008.pdf)>.
12. The National Security Strategy of the United States of America. Washington DC, 2006.
13. The National Security Strategy of the United States of America. Washington DC, 2010.
14. The National Security Strategy of the United States of America. Washington DC, 2002.
15. The Strategic Defence Review. Ministry of Defence of the United Kingdom, 1998.
16. The Strategic Defence Review: A New Chapter. Ministry of Defence of the United Kingdom, 2002.
17. United Kingdom Grand Strategy. London, 2010. [Žiūrėta 2011-11-16]. <<http://www.parliament.uk/business/committees/committees-a-z/commons-select/public-administration-select-committee/inquiries/uk-grand-strategy/>>.
18. Valstybės užsakomųjų mokslinių tyrimų koncepcija ir finansavimo tvarka. Vilnius: Lietuvos mokslo taryba, 2005. [Žiūrėta 2013-04-24]. <[www.lmt.lt/PROJEKTAI/TEKSTAI/Valst\\_uzsak\\_studija\\_0612.doc](http://www.lmt.lt/PROJEKTAI/TEKSTAI/Valst_uzsak_studija_0612.doc)>+ilgalaiki%C5%B3+mokslini%C5%B3+tyrim%C5%B3+pl%C4%97tros+strategija&hl=lt&gl=lt&ct=clnk&cd=8.>.
19. White Paper 2006 on German Security Policy and the Future of the Bundeswehr. Berlin: Federal Ministry of Defence, 2006. [Žiūrėta 2008-04-27]. <[http://merln.ndu.edu/whitepapers/germany\\_white\\_paper\\_2006.pdf](http://merln.ndu.edu/whitepapers/germany_white_paper_2006.pdf)>.

## Analitinės studijos

1. Agenda 21. UNCED, New York, 1992. [Žiūrėta 2009-06-16]. <<http://www.un.org/esa/sustdev/agenda21.htm>>.
2. Assessment of Global Megatrends: time forizon 2050. European foresight platform, 2012. [Žiūrėta 2010-10-15]. <[http://www.foresight-platform.eu/wp-content/uploads/2012/11/EFB-Brief-No.-227\\_Assessment-of-Global-Megatrends.pdf](http://www.foresight-platform.eu/wp-content/uploads/2012/11/EFB-Brief-No.-227_Assessment-of-Global-Megatrends.pdf)>.
3. Daheim, C. ed. Six Key Trends Shaping Future Society. The Foresight Company OECD: TIP Workshop on Future Orientations for STI Policy. Paris, 2009. [Žiūrėta 2010-10-02]. <<http://www.benchmarkingpartnerships.com.au/GBNglobalMegatrends.pdf>>.
4. Exporting Governance: Lithuania Adapts a Canadian Policy Management Model. The Institute of Public Administration of Canada (IPAC), 2008. [Žiūrėta 2009-10-13]. <<http://www.ipac.ca/files/Evans%20Article.pdf>>.
5. Global Strategic Trends – out to 2040. Ministry of Defence, United Kingdom, 2010. [Žiūrėta 2013-07-27]. <[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/33717/GST4\\_v9\\_Feb10.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/33717/GST4_v9_Feb10.pdf)>.
6. Global Trends 2025: A Transformed World. National Intelligence Council, USA, 2008. [Žiūrėta 2013-07-29]. <<http://www.aicpa.org/research/cpahorizons2025/globalforces/downloadabledocuments/globaltrends.pdf>>.
7. Global trends 2030: Citizens in an Interconnected and Polycentric World. European Union Institute for Security Studies, 2011. [Žiūrėta 2011-03-02]. <[http://europa.eu/espas/pdf/espas\\_report\\_ii\\_01\\_en.pdf](http://europa.eu/espas/pdf/espas_report_ii_01_en.pdf)>.
8. Governance for Sustainable Development: Five OECD Case Studies. OECD. Paris, 2002.
9. Guidance in Preparing National Sustainable Development Strategies: What are National Sustainable Development Strategies? United Nations Department for Economic and Social Affairs, 2001. [Žiūrėta 2012-01-02]. <[http://www.johannesburgsummit.org/web\\_pages/nsds\\_guidance\\_final\\_ghana.pdf](http://www.johannesburgsummit.org/web_pages/nsds_guidance_final_ghana.pdf)>.
10. Lietuvos Didžioji(Bendroji) strategija. Vilnius: VŠĮ Strateginių studijų centras, 2007.
11. Lietuvos Europos Sąjungos strategija. Vilnius: VŠĮ Strateginių studijų centras, 2006.
12. Lietuvos užsienio politikos strategija. Vilnius: VŠĮ Strateginių studijų centras, 2006.
13. Linking economic growth and sustainable development: Strategies, initiatives and activities on the international, EU and national level. *ESDN Case Study*, No. 1, 2010. [Žiūrėta 2011-07-27]. <[www.sd-network.eu](http://www.sd-network.eu)>.
14. Mogensen, Klaus E.; Eriksen T. T. eds. Top 12 Megatrends toward 2020. Copenhagen Institute for Futures Studies, 2006. [Žiūrėta 2013-02-06]. <<http://www.cifs.dk/doc/fremtidsorientering/fo-2006-05-en.pdf>>.
15. Pasaulis 2030. Vilnius: Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos ministerija, 2012. [Žiūrėta 2013-06-17]. <[http://www.kam.lt/lt/gynybos\\_politika\\_490/aktualus\\_dokumentai\\_492/pasaulis\\_2030.html](http://www.kam.lt/lt/gynybos_politika_490/aktualus_dokumentai_492/pasaulis_2030.html)>.
16. Report On Strategic Planning and Policy Management in Lithuania and Latvia. World bank, 2006.
17. RIS/RITTS Guide. European Commission, OECD. 2010.
18. Shaping Globalization: The Annual OECD Summit. OECD Ministerial Council, 2000. [Žiūrėta 2008-03-16]. <<http://www.oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/401>>.
19. Sustainable Development: Critical Issues. OECD. Paris, 2001.

20. The State in a Changing World: World Development Report 1997. World Bank. Oxford: Oxford University Press, 1997.
21. Towards a Grand Strategy for an Uncertain World. Center for Strategic and International Studies, Washington: Noaber Foundation, 2007.
22. World Development Report on „The state in a changing World“ to „Refocusing on the effectiveness of the State“, World Bank, 1997.
23. World's Top Global Mega Trends To 2020 and Implications to Business, Society and Cultures. Frost & Sullivan, 2010. [Žiūrėta 2013-06-02]. <<http://www.frost.com/sublib/display-report.do?id=M65B-01-00-00-00>>.

### Interneto šaltiniai

1. Comprehensive Study on Cybercrime. JTO, 2013. [Žiūrėta 2014-02-15]. <[http://www.unodc.org/documents/organized-crime/UNODC\\_CCPCJ\\_EG.4\\_2013/CYBERCRIME\\_STUDY\\_210213.pdf](http://www.unodc.org/documents/organized-crime/UNODC_CCPCJ_EG.4_2013/CYBERCRIME_STUDY_210213.pdf)>.
2. Copeland, D. Towards a Grand Strategy. Toronto, 2009. [Žiūrėta 2012-12-11]. <<http://www.themarknews.com/articles/503-towards-a-grand-strategy/>>.
3. David Cameron's EU speech: Full text of the prime minister's speech about his plans for a referendum on British membership of the European Union. *The Guardian*, 2013. [Žiūrėta 2013-01-25]. <<http://www.guardian.co.uk/politics/2013/jan/23/david-feron-eu-speech-referendum>>.
4. EK ekspertė: Lietuvoje matau geras perspektyvas, Estijoje buvo kitaip. Delfi, 2013. [Žiūrėta 2013-06-05]. <<http://www.delfi.lt/mokslas/mokslas/ek-eksperte-lietuvoje-matau-geras-perspektyvas-estijoje-buvo-kitaip.d?id=61552702#ixzz2wOSRGAxj>>.
5. Estonian World: how Estonians see it. [Žiūrėta 2011-09-16]. <<http://estonianworld.com/>>.
6. European Sustainable Development Network. [Žiūrėta 2011-06-27]. <<http://www.sd-network.eu/>>.
7. Exporting Governance: Lithuania Adapts a Canadian Policy Management Model. The Institute of Public Administration of Canada. [Žiūrėta 2013-08-09]. <<http://www.ipac.ca/files/Evans%20Article.pdf>>.
8. Feaver, P. What is Grand Strategy and why do we need it? *Foreign Policy*, 2009. [Žiūrėta 2009-12-04]. <[http://shadow.foreignpolicy.com/posts/2009/04/08/what\\_is\\_grand\\_strategy\\_and\\_why\\_do\\_we\\_need\\_it](http://shadow.foreignpolicy.com/posts/2009/04/08/what_is_grand_strategy_and_why_do_we_need_it)>.
9. Firkavičiūtė, K. Naujoji Europos Inovacijų Sąjunga. *Mokslas ir technika*, 2013. [Žiūrėta 2014-01-02]. <<http://www.mokslasirtechnika.lt/brukselio-pulsas/naujoji-europos-inovacij-sajunga.html>>.
10. Gaddis, J. L. Ending Tyranny: The History of an Idea. *The American Interest*. 2008, [Žiūrėta 2009-12-02]. <<http://www.lehrmaninstitute.org/lehrman/Gaddis-2007-Ending-Tyranny-The-History-of-an-Idea.pdf>>.
11. Globalization: Threat or Opportunity. International Monetary Fund, 2000. [Žiūrėta 2009-03-16]. <<http://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/041200to.htm>>.
12. Iyer, R. Entrepreneurial identities and the problematic of subjectivity in media-mediated discourses. *Discourse Society*. 2009. [Žiūrėta 2008-11-23]. <<http://das.sagepub.com/content/20/2/241>>.
13. Janeliūnas, T. Svajonių šalis. IQ.lt, 2011. [Žiūrėta 2011-12-21]. <<http://iq.lt/rinkiniai-tekstai/svajoniu-salis/>>.

14. Kuodis, R. Skirtingos valstybės pažangos vizijos. Bernardinai.lt, 2010. [Žiūrėta 2010-06-11]. <<http://www.bernardinai.lt/straipsnis/2010-06-11-raimondas-kuodis-skirtingos-valstybes-pazangos-vizijos/46123>>.
15. Liberti, F; Blain, C. France's National Security Strategy. Real Instituto Elcano, 2011. [Žiūrėta 2011-11-15]. <[http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano\\_eng/Content?WCM\\_GLOBAL\\_CONTEXT=/elcano/elcano\\_in/zonas\\_in/defense+security/dt3-2011#\\_ftn7](http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano_eng/Content?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_in/zonas_in/defense+security/dt3-2011#_ftn7)>.
16. Lietuviai ateityje: bulvių augintojai ar „Facebook“ kūrėjai? *Technologijos*, 2010. [Žiūrėta 2013-04-02]. <<http://www.technologijos.lt/n/mlt/S-13088/straipsnis?name=S-13088&l=1&p=1>>.
17. Lietuvos tapatybė. Etnologijos ir antropologijos enciklopedija. [Žiūrėta 2013-11-27]. <<http://identitetas.mch.mii.lt/>>.
18. Musulmonus įžeidžiantis filmas, dėl kurio kilus protestams buvo nužudytas JAV ambasadorius. *Interneto dienraštis „15 minučių“*. [Žiūrėta 2014-01-11] <<http://www.15min.lt/naujiena/aktualu/pasaulis/musulmonus-izeidziantis-filmas-del-kurio-kilus-protestams-buvo-nuzudytas-jav-ambasadorius-57-248637#ixzz2wOOi6qfR>>.
19. Oficiali strategijos „Lietuva 2030“ interneto svetainė. [Žiūrėta 2011-09-16] <<http://www.lietuva2030.lt/vizijos-projektas>>.
20. Programme for the Further Implementation of Agenda 21. UN General Assembly, 1997. [Žiūrėta 2009-08-02]. <<http://www.un.org/documents/ga/res/spec/aress19-2.htm>>.
21. Radžvilas, V. Išsipildė žodžiai, kad pasaulyje vyraus technokratai be vizijos ir gašlūnai be meilės. [Žiūrėta 2014-03-03]. <<http://www.delfi.lt/news/daily/lithuania/vradzvilas-issipilde-zodziai-kad-pasaulyje-vyraus-technokratai-be-vizijos-ir-gaslunai-be-meiles.d?id=45230725#ixzz2utEv4an3n>>.
22. Radžvilas, V. Parodykite normalią valstybę, kur mažuma atsisakytų mokytis valstybinės kalbos. 2011 m. gegužės 12 d. [Žiūrėta 2012-05-20]. <<http://www.delfi.lt/news/daily/lithuania/vradzvilas-parodykite-normalia-valstybe-kur-mazuma-atsisakytu-mokytis-valstybines-kalbos.d?id=45360897>>
23. Ramonaitė, A. Kaip Lietuvai tapti pasaulio lydere? *Atgimimas*, 2007. [Žiūrėta 2013-09-15]. <<http://www.atgimimas.lt/articles.php?id=1180002856>>.
24. Riecke, H. Pokyčių reikšmė. NATO apžvalga, 2005. [Žiūrėta 2008-12-18]. <<http://www.nato.int/docu/review/2005/issue1/lithuanian/art2.html>>.
25. Steurer, R. Strategic Public Management as Holistic Approach to Policy Integration. 2012. [Žiūrėta 2012-12-10]. <[http://userpage.fu-berlin.de/ffu/akumwelt/bc2004/download/steurer\\_f.pdf](http://userpage.fu-berlin.de/ffu/akumwelt/bc2004/download/steurer_f.pdf)>.
26. Storper, M. Globalization and Knowledge Flows: An Industrial Geographer's Perspective. 1999. [Žiūrėta 2008-03-16]. <<http://www.lse.ac.uk/collections/geographyAndEnvironment/whosWho/profiles/storper/pdf/GlobKnowledgeFlows.pdf>>.
27. Tvarios plėtros politikos vadovas, Vilnius, 2006 m. [Žiūrėta 2013-01-11]. <[http://www.finmin.lt/finmin.lt/failai/europos\\_ekon\\_erdves\\_parama/Tvarios\\_pletros\\_vadovas.pdf](http://www.finmin.lt/finmin.lt/failai/europos_ekon_erdves_parama/Tvarios_pletros_vadovas.pdf)>.
28. Urabe, K. Inovacijų apibrėžimas. 1988. [Žiūrėta 2009-01-23], <[http://www.inovacijos.lt/lt/naujiena/id/inovaciju\\_apibrezimas/tp/visi/](http://www.inovacijos.lt/lt/naujiena/id/inovaciju_apibrezimas/tp/visi/)>.
29. Valdymo koordinavimo centras. Vilnius. [Žiūrėta 2012-08-02].<<http://vkc.vtf.lt/svarbiausi-dokumentai>>.

30. Valstybės kontrolierės Rasos Budbergytės kalba, pasakyta 2005 m. lapkričio 23 d. Prezidento rūmuose vykusioje apskritojo stalo diskusijoje dėl 2006 m. valstybės biudžeto. [Žiūrėta 2012-09-15]. <[http://www.vkontrolė.lt/pub\\_12.shtml](http://www.vkontrolė.lt/pub_12.shtml)>.
31. Weigel G. Europe's two culture wars. Discovery Institute, 2006. [Žiūrėta 2010-07-18] <<http://www.discovery.org/a/3460>>.

### Knygos, monografijos, moksliniai straipsniai

1. Allison, M.; Kaye, J. *Strategic Planning: A Practical Handbook for Nonprofit Organizations*. New York: John Wiley and Sons, 2005.
2. Arimavičiūtė, M. Savivaldos organizacijų strateginio planavimo metodai ir valdymo rekomendacijos. *Viešoji politika ir administravimas*. 2003, 4: 9–17.
3. Astrauskas, A.; Česonis, G. Strateginio planavimo principų diegimo Lietuvos vietos savivaldybėse etapai. *Viešoji politika ir administravimas*. 2008, 26: 25–34.
4. Augustinaitis, A. Kūrybinis žinojimas kompleksinėse aplinkose: kūrybiškumo sudaiktinimas, medijavimas ir vizualizavimas. *Filosofija. Sociologija*. 2010, 21(3): 189–202.
5. Augustinaitis, A. Valdymo kaitos kryptys žinių visuomenėje. *Informacijos mokslai*. 2005, (33): 9–17.
6. Augustinaitis, A. Viešieji ryšiai ir viešybės valdymas žinių visuomenėje. *Informacijos mokslai*. 2006 (38): 15–26.
7. Augustinaitis, A. Žinių visuomenės vadybinio racionalizavimo principai. *Informacijos mokslai*. 2005, (35): 2–46.
8. Augustinaitis, A.; Ennals, R.; Malinauskienė, E. et al. *eRedesigning of Society: Towards Experiential Connectivity of Generations in Lithuania*. London: Springer-Verlag, 2009. ISSN051-5666 (Print).
9. Augustinaitis, A.; Petrauskas, R.; Malinauskienė, E. et al. Lietuvos e. valdžios gairės: ateities išvalgų tyrimas. Rudzkienė, V.; Augustinaitis, A. (red.). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2009.
10. Bagdonas, E.; Bagdonienė, L. *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija, 2000.
11. Barber, B. *Jihad vs. McWorld*. New York: Ballantine Books, 1996.
12. Barry, B. W. *Strategic Planning Workbook for Nonprofit Organizations*. St. Paul: Amherst H. Wilder Foundation, 1993.
13. Baubinaitė K. Didžiosios strategijos prielaidos ir perspektyvos XX-XXI amžių sandūroje. *Politologija*. 2011, 1(61): 133–169.
14. Bauman, Z. *Globalizacija: Pasekmės žmogui*. Vilnius: Strofa, 2002.
15. Bell, D. *The End of Ideology: On the Exhaustion of Political Ideas in the Fifties*. Harvard University Press, 1960.
16. Berenis, V. Lithuanian Identity: Between the Historical Experience of Central and Eastern Europe and the Heritage of the Grand Duchy of Lithuania. *LIMES*. 2008, 1(1), 62–71.
17. Berger, G.; Steurer, R. National sustainable development strategies in EU member states: the regional dimensijon. Baker, S.; Eckerberg, K. (eds.), *Pursuit of Sustainable Development: New Governance Practices at the Sub-National Level in Europe*. London: Routledge, 2008, 29–49.
18. Berlin, I. *The Hedgehog and the Fox: An Essay on Tolstoy's View of History*. London: Weidenfeld & Nicolson, 1953.

19. Bevir, M.; Rhodes R. Traditions of Governance: Interpreting the Changing Role of the Public Sector. *Public Administration*. 2003, 81(1): 1-17.
20. Bivainis, J.; Butkevičius, A. Valstybės biudžeto programų vertinimas. *Pinigų studijos*. 2003, 1: 50-64.
21. Bordieu, P. Acts of Resistance. The New Press, 1998.
22. Börzel, T. Organizing Babylon – On the Different Conceptions of Policy Networks. *Public Administration*. 1998, 76: 253-273.
23. Bryson, J. M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: a Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
24. Bryson, J. M.; Crosby C. B.; Bryson, J.K. Understanding Strategic Planning and the Formulation and Implementation of Strategic Plans as a Way of Knowing: the Contributions of Actor-network Theory. *International Public Management Journal*. 2009, 12(2): 172-207.
25. Brzezinski, Z. Strateginės įžvalgos. Amerika ir pasaulio galios krizė. Vilnius: Versus Aureus, 2013.
26. Bumblauskas, A. Senosios ir Naujosios Lietuvos susitikimai. *Kultūros barai*. 2007, 6: 6-8.
27. Castells, M. Informacijos amžius. *Ekonomika, visuomenė ir kultūra. Tapatumo galia*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2006.
28. Castells, M. Tūkstantmečio pabaiga. Informacijos amžius: ekonomika, visuomenė ir kultūra 3. Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2007.
29. Christensen, T.; Laegreid, P. & Wise, L.R. Transforming Administrative Policy. *Public Administration*. 2002, 80(1): 153-178.
30. Clausewitz, C. On War. Paret P.; Howard M. eds. Princeton: Princeton University Press, 1976.
31. Coll, S. Private Empire: ExxonMobil and American Power. Penguin Press, 2012.
32. Copeland, D. Guerrilla Diplomacy: Rethinking International Relations. Boulder: Lynne Rienner Publishers, 2009.
33. Crystal, D. Language Death. Cambridge: Cambridge University Press, 2000.
34. Davies, J.S. The Governance of Urban Regeneration: A Critique of the 'Governing without Government'. *Public Administration*. 2002, 80(2): 301-322.
35. De Vries, M. S. The rise and fall of decentralization: A comparative analysis of arguments and practices in European countries. *European journal of political research*, 2000, 38 (2): 193-224.
36. Degutis, M. Lietuvos politinė kultūra visuomenės kaitos sąlygomis. A. Jankauskas (sud.), *Politinė kultūra ir visuomenės kaita*. Vilnius ir Kaunas: Naujasis laikas, 2002, 49-69.
37. Degutis, M. Visuomenės reformos ir politinės sąmonės pokyčiai. Degutis, M.; Jankauskas, A.; Kūris, E. et al. (red. kol.), *Demokratija Lietuvoje: elitas ir masės*. Vilnius: Lietuvos istorijos instituto leidykla, 1996, 99-107.
38. Denhardt, Robert B.; Grubbs, Joseph W. *Public Administration. An Action Orientation* (4 leid.). Belmont: Wadsworth (Thomson) Learning, 2003.
39. Diskienė, D.; Marčinskas, A.; Vaškėlis, V. Valstybės strateginio planavimo subjekto dilema. *Ekonomika*. 2008, 81: 26–35.
40. Domarkas, V. Viešojo administravimo paradigmos kaitos atspindžiai dešimtmečio pabaišos publikacijose. *Viešoji politika ir administravimas*. 2011, 10(1): 9-16.



41. Donskis L. Globalizacija ir tapatybė: asmeninės pastabos apie lietuviškuosius tapatybės diskursus. *Sociologija. Mintis ir veiksmai*. 2006, 2: 69-83.
42. Drezner, D. W. The Challenging Future of Strategic Planning. *The Fletcher forum of world affairs*. 2009, 33(1): 13-26.
43. Drucker, P., How to Assess Your Nonprofit Organization, The Drucker Foundation Self-Assessment Tool for Nonprofit Organizations. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1993.
44. Dunleavy, P. Hood, C. From Old Public Administration to New Public Management. *Public Money & Management*. 1994: 14(3):9-16.
45. F. Hollande'o receptas Europai: klaidinga Prancūzijos prezidento Europos vizija. *IQ*, 2013 (36), 74-75.
46. Freedman, L. Grand Strategy in the Twenty-First Century. *Defence Studies*, 2001, 1(1): 11-20.
47. Friend, J.; Hickling, A. Planning under pressure. The strategic choice approach (2 ed.). Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2003.
48. Fukuyama, F. The End of History and the Last Man. New York: Free Press, 1992.
49. Gaddis J. L. We Now Know: Rethinking Cold War History. New York: Oxford University Press, 1997.
50. Gaddis J. L. What Is Grand Strategy? Prepared as the Karl Von Der Heyden Distinguished Lecture, Durham: Duke University, 2009.
51. Gaidauskienė, N. Tautinio tapatumo profiliai: dvi premjeros 1907m. pabaigos Vilniaus lenkų ir lietuvių teatre. Gaižutytė-Filipavičienė Ž.; Rubavičius V. (sud.), *Nacionalinis tapatumas medių kultūroje*. Vilnius: Lietuvos kultūros tyrimų institutas, 2011, p. 51-84.
52. Gerber, J. D. Global Competition: Law, Markets, and Globalization. Oxford: Oxford University Press, 2010.
53. Gyls, P. Vertybinės orientacijos, galios centrai ir informavimo problema. *Politinė kultūra ir visuomenės kaita*. Jankauskas, A. (sud.), Vilnius ir Kaunas: Naujasis laikas, 2002, p. 110-117.
54. Grabbe, H. How does Europeanization affect CEE governance? Conditionality, diffusion and diversity. *Journal of European Public Policy*. 2001, 8(4): 1013-1031.
55. Gray, A. Jenkins, B. From Public Administration to Public Management: Reassessing a Revolution? *Public Administration*. 1995, 73: 75-99.
56. Gray, C. S. Strategy in the Nuclear Age: The United States 1945-1991. Murray, W.; Knox, M.; Bernstein A. (eds.), *The Making of Strategy: Rulers, States and War*. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.
57. Gray, J. N. False Dawn: The Delusions of Global Capitalism. New Press, 2000.
58. Held, D.; McGrew, A.; Goldblatt, D. et al. Globaliniai pokyčiai: politika, ekonomika ir kultūra. Vilnius: Margi raštai, 2002.
59. Henry, J.; Walker, D. Managing Innovation. Newbury Park: Business & Economics, 1991.
60. Hettne, B.; Inotai, A.; Sunkel, O. Globalism and the new regionalism. New York: Palgrave, Macmillan, 1999.
61. Hood, C. Public Management for all Seasons. *Public Administration*. 1991, 69: 3-19.
62. Hood, C. The 'New Public Management' in the 1980s: Variations on a Theme. *Accounting, Organizations and Society*. 1995, 20(2-3): 93-109.

63. Howard, M. Grand Strategy in the Twentieth Century. *Defence Studies*. 2001, 1(1): 1-10.
64. Hughes, O.E. *Public Management and Administration: An introduction*. New York: Palgrave Macmillan, 2003.
65. Imbrasaitė, J. Vertybinės orientacijos ir politinis dalyvavimas Lietuvoje: individualistinė-kolektyvinė dimensija. *Filosofija. Sociologija*. 2004, 2: 26-32.
66. Inglehart, R. *Culture Shift in Advanced Industrial Society*. Princeton: Princeton University Press, 1990.
67. Jackson, P.M. Public Sector Added Value: Can Bureaucracy Deliver? *Public Administration*. 2001, 79(1): 5-28.
68. Jann, W. State, Administration and Governance in Germany: Competing Traditions and Dominant Narratives. *Public Administration*. 2003, 81(1): 95-118.
69. Janson, A. The mediatization of Consumption: Towards an Analytical framework of Image Culture. *Journal of Consumer Culture*, 2002, 2(1): 5-31.
70. Jervis, P., Richards, S. *Public Management: Raising our Game*. Public Money & Management. 1997, April-June: 9-16.
71. Joyce, P. *Strategic Management for the Public Services (Managing the Public Services)*. New York: Open University Press, 1999.
72. Jonavičius L. Geopolitical Projections of New Lithuanian Foreign Policy. *Lithuanian Foreign Policy Review*. 2006, 17: 70.
73. Kapstein, E. B.; Milanovic, B. (eds). *When Markets Fail: Social Policy and Economic Reform*. New York: Russell sage foundation, 2002.
74. Kargaudienė, A. Komentaras VU TSPMI konferencijoje „Viešasis administravimas Lietuvoje: profesionalumo ir efektyvumo paieškos“, Vilnius, 1998 lapkričio 20 d.
75. Karosas, J. Demokratijos konsolidacijos problemos Lietuvoje. Jankauskas A. (sud.), *Politinė kultūra ir visuomenės kaita*. Vilnius ir Kaunas: Naujasis laikas, 2002, 138.
76. Kavolis, V. Komentaras konferencijoje „Demokratija Lietuvoje: elitas ir masės.“ Degutis, M.; Jankauskas, A.; Kūris, E. et al. (red. kol.). *Demokratija Lietuvoje: elitas ir masės*. Vilnius: Lietuvos istorijos instituto leidykla, 1996.
77. Kennan, George F. The Experience of Writing History. Vaughn S., ed. *The Vital Past: Writings on the Uses of History*. Athens: University of Georgia Press, 1985, p. 97.
78. Khondker, Habibul H. Glocalization as Globalization: Evolution of a Sociological Concept. *Bangladesh e-Journal of Sociology*. 2004, 1(2): 1-9.
79. Kooiman, J. (ed.). *Modern Governance*. London: Sage, 1993.
80. Kuhn, T.S. *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: The University of Chicago Press, 1970.
81. Kundrotienė, N.; Rekerta, K. Strateginio planavimo diegimas Lietuvos viešojo administravimo institucijose. *Viešojo politika ir administravimas*. 2002, 26: 25-34.
82. Kuzmickas, B. Elito ir masių konfrontacija pokomunistinėje visuomenėje. Degutis, M.; Jankauskas, A.; Kūris, E. et al (red. kol.). *Demokratija Lietuvoje: elitas ir masės*. Vilnius: Lietuvos istorijos instituto leidykla, 1996, p. 29- 34.
83. Lane, J.E. *New Public Management*. London: Routledge, 2001.
84. Laurinavičius, Č.; Sirutavičius, V. *Naujausioji Lietuvos istorija. I dalis. Lietuvos atgimimas: Sąjūdžio kelias į valdžią*. Vilnius: Baltos lankos, 2008.

85. Lenschow, A. (Ed.). *Environmental Policy Integration: Greening Sectoral Policies in Europe*. London: Earthscan, 2002.
86. Liddell, H. *Strategy*. London: Faber & Faber, 1967.
87. Lopata, R. Recent Debate on Lithuania's Foreign Policy. *Lithuanian Foreign Policy Review*. 2009, 22: 166-179.
88. Lubbers, R.; Koorevaar, J. Primary Globalization, Secondary Globalization, and the Sustainable Development Paradigm – Opposing Forces in the 21<sup>st</sup> Century. *OECD Forum for the Future. Conference on 21st Century Social Dynamics: Towards the Creative Society*. Berlin, 1999.
89. Makštutis, A. Strateginis planavimas globalizacijos sąlygomis. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2006.
90. Marinetto, M. Governing beyond the Centre: A Critique of the Anglo-Governance School, *Political Studies*. 2003, 51: 592-608.
91. Martinelli, F. Strategic planning in Nonprofit and Public Sector Organizations. Description of planning model. New York: The Center for Public Skills Training, 1999.
92. Martinuzzi, A.; Steurer, R. The Austrian Strategy for Sustainable Development: Process Review and Policy Analysis. *European Environment*. 2003, 13(4): 269-287.
93. Mathiasen, D.G. The New Public Management and Its Critics. *International Public Management Journal*. 1999, 2(1): 90-111.
94. Maurais, J.; Morris, M. A. (Ed.). *Languages in a globalizing world*. Cambridge: Cambridge University Press, 2003.
95. McLuhan, M. Kaip suprasti medijas, Žmogaus tęsiniai. Vilnius: Baltos Lankos, 2003.
96. Medijų studijos: filosofija, komunikacija, menas. Vilnius: Vilniaus dailės akademijos leidykla, 2007.
97. Melnikas, B. Transformacijos. Vilnius: Vaga, 2002.
98. Melnikas, B.; Smaliukienė, R. Strateginis valdymas. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2007.
99. Melucci, A. Identity and Difference in a globalized World. Debating Cultural Hybridity: Multi-Cultural Identities and the Politics of Anti- Racism. Werbner, P.; Modood, T. (eds.) London and New Jersey: Routledge, 2001, p. 116-145.
100. Michanskij, O. S. Strategičiskoje upravljenije. Maskva: Gardariki, 1998.
101. Mintzberg, H. The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners. New York: The Free Press, 1994.
102. Mitzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Mangament*. New York: Free Press, 2005.
103. Montanari, J.R.; Daneke, G.A.; Bracker, J.S. Strategic Management for the Public Sector: Lessons from the Evolution of Private-Sector Planning. Rabin, J.; Miller; Hildreth, G.J.; (Ed.), *Handbook of Strategic Management*. New York: Marcel Dekker, 1989: 303-318.
104. Morgan, G.; Kristensen Hull P. The Multinational Firm: Organizing Across Institutional and National Divides. Oxford: Oxford University Press, 2003.
105. Mostauskis, S. Medijų įsigalėjimas – globalūs procesai be „lietuviškos specifikos. Gaižutytė-Filipavičienė, Ž.; Rubavičius, V. (sud.), *Nacionalinis tapatumas medijų kultūroje*. Vilnius: Lietuvos kultūros tyrimų institutas, 2011, p. 28-40.

106. Norris, P.; Inglehart R. (ed.). *Sacred and Secular: Religion and Politics Worldwide*. Cambridge: Cambridge University Press, 2004.
107. Nutt, P. C.; Backoff, R. W. Transforming Public organizations with Strategic Management and Strategic Leadership. *Journal of Management*. 1993, 2: 299-347.
108. Nutt, Paul C.; Backoff, R. *Strategic Management Of Public and Third Sector Organizations. A Handbook For Leaders*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.
109. Ohmae, K. *The Borderless World: Power and Strategy in the Global Marketplace*. Profile Books Limited, 2002.
110. Ondrejcsák, R. Security Strategies and Visions of the United Sates, the United Kingdom, France and Germany. *Slovak Foreign Policy Affairs*. 2003, 1: 106-122.
111. Ozolas, R. Demokratija Lietuvoje: nuo idėjos iki tikrovės. Degutis, M.; Jankauskas, A.; Kūris, E. et al. (red. kol.). *Demokratija Lietuvoje: elitas ir masės*. Vilnius: Lietuvos istorijos instituto leidykla, 1996, 65-75.
112. Paulauskas K. Kieno saugumas? Kuri tapatybė? Kritinės saugumo studijos ir Lietuvos užsienio politika. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2010.
113. Paulauskas, K. The Big, the Bad and the Beautiful: America, Russia and Europe's Mellow Power. *Lithuanian Foreign Policy Review*. 2008, 20: 120-126.
114. Paulikas, V.; Adomonis, V. Vietos savivalda ir sprendimų priėmimas. *Viešoji politika ir administravimas*. 2003, 4:66-73.
115. Peters, B.G. Governance and Comparative Politics. Pierre, J. (ed.), *Debating governance*. Oxford: Oxford University Press, 2000, p.36-53.
116. Plečkaitis, V. Komentaras konferencijoje "Demokratija Lietuvoje: elitas ir masės". Degutis, M.; Jankauskas, A.; Kūris, E. et al. (red. kol.). *Demokratija Lietuvoje: elitas ir masės*. Vilnius: Lietuvos istorijos instituto leidykla, 1996.
117. Plungė, R. Asmeninio tapatumo virsmui medijų ekologijos kontekste. Gaižutytė-Filipavičienė, Ž.; Rubavičius, V. (sud.), *Nacionalinis tapatumas medijų kultūroje*. Vilnius: Lietuvos kultūros tyrimų institutas, 2011, p. 41-51.
118. Poister, T. H. The Future of Strategic Planning in the Public sector: Linking Strategic management and Performance. *Public Administration Review*. 2010, 70: 246-254.
119. Poister, T. H.; Streib G. D. Strategic Management in The Public Sector (Concepts, Models, and Processes). *Public Productivity & Management Review*. 1999, 22(3): 308-325.
120. Polanyi, K. *The Great Transformation*, Boston: Beacon press, 2001.
121. Pollitt, Ch.; Bouckaert, G. *Viešojo valdymo reforma*. Vilnius: Algarvė, 2003.
122. Porter, M.E. Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*. 1991, 12: 95-117.
123. Poulantz, N. *L'état, le pouvoir, le socialisme*. Paris: Presses Universitaires de France - Politiques, 1978.
124. Repšienė, R. Medijų kultūra, paveldas ir „naujoji“ nematerialioji UNESCO politika. Gaižutytė-Filipavičienė, Ž.; Rubavičius, V. *Nacionalinis tapatumas medijų kultūroje*. Vilnius: Lietuvos kultūros tyrimų institutas, 2011, p. 112-130.
125. Rhodes, R.A.W. The new governance: governing without government. *Political Studies*. 1996, XLIV: 652-667.
126. Rhodes, R.A.W. *Understanding governance: Policy networks, governance, reflexivity and accountability*. Buckingham and Philadelphia: Open University Press, 1997.

127. Ringland, G. Scenario planning. Managing for the Future. London: John Willey & Sons, 1998.
128. Robertson R., Globalizations: Social Theory and Global Culture. London: Sage publications, 1992.
129. Rosen, R. Strategic Management. An Introduction, London: Pitman publishers, 1995.
130. Rubavičius, V. Nacionalinis tapatumas medijų aplinkoje. Gaižutytė-Filipavičienė, Ž.; Rubavičius, V. (sud.). *Nacionalinis tapatumas medijų kultūroje*. Vilnius: Lietuvos kultūros tyrimų institutas, 2011, p. 15-27.
131. Rudokas, M. Valdininkų veiklos profesionalumo problemos naujose demokratijose: klientiškumo ir korupcijos pavojai. *Pranešimas metinėje TSPMI konferencijoje „Viešasis administravimas Lietuvoje: profesionalumo ir efektyvumo paieškos“*, Vilnius, 1998 m. lapkričio 20 d.
132. Salamon, L.M. (ed.). The tools of government: a guide to the new governance. Oxford: Oxford University Press, 2002.
133. Samalavičius, A. Masinė kultūra ir kultūros kritika. *Filosofija, sociologija*. 2004, 3: 33-38.
134. Schwartz, P. The Art of the Long View, Planning for the Future in an Uncertain World. New York: Doubleday, 1991.
135. Seddon, P. B.; Lewis, G. P. Strategy and Business Models: What's the Difference? 7th Pacific Asia Conference on Information Systems, Adelaide, 10–13 July, 2003.
136. Sklair, L. Globalization: Capitalism and its Alternatives. Oxford: Oxford University Press, 2002.
137. Smith, A. D. The Ethnic Origins of nations. Oxford: Blackwell, 1986.
138. Statkus, N.; Motieka, E.; Laurinavičius, Č. Baltijos valstybių geopolitikos bruožai. XX amžius. Vilnius: Lietuvos istorijos instituto leidykla, 2005.
139. Statkus, N.; Motieka, E.; Laurinavičius, Č. Geopolitiniai kodai. Tyrimo metodologija. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2003.
140. Statkus, N.; Paulauskas, K. Foreign Policy Of Lithuania: Linking Theory To Practice. *Lithuanian Foreign Policy Review*. 2006, 17: 41-82.
141. Stegner, M. B. Globalizacija. Vilnius: Eugrimas, 2008.
142. Steiss, A. W. Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations, Virginia: CRC Press, 2003.
143. Steurer, R.; Martinuzzi, A. Towards a new pattern of strategy formation in the public sector: first experiences with national strategies for sustainable development in Europe. *Environment and Planning C: Government and Policy*. 2005, 23(3): 455-472.
144. Stoker, G. Urban Political Science and the Challenge of Urban Governance. Pierre, J. (ed.), *Debating governance*. Oxford: Oxford University Press, 2000, p. 91-109.
145. Stone, S. Shaping Strategy, Independent School Planning in the 90's. Boston: National Association of Independent Schools, 1993.
146. Stoner, J. A. F.; Freeman, R. E.; Girbert, D. R. Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2000.
147. Streeten, P. Globalisation: threat or opportunity? Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 2001.
148. Swaan, A. Words of the world: The global language system. Cambridge: Polity Press, 2001.
149. Swanson, A. Building a Better Board: The Role of The Nonprofit Board in Strategic Planning. Rockville: Fundraising Institute, A Division of The Taft Group, 1992.

150. Taylor, B. The Return of Strategic Planning – Once More with Feeling. *Long Range Planning*. 1997, 30(3): 334-344.
151. Tanner, F., Nayyef, R.F. et. al. Security Strategies Today: Trends and Perspectives. Geneva: Geneva Centre for Security Policy, 2009.
152. Teune, S. (ed.). The Transnational Condition: Protest Dynamics in an Entangled Europe. New York: Berghahn books, 2002.
153. Tunčikienė, Ž.; Skačkauskienė, I. Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo būklė ir jos gerinimo prielaidos. *Socialinių mokslų studijos*. 2012, 4(1): 97–110.
154. Urbelis, V. Lietuvos vieta JAV didžiojoje strategijoje. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2005.
155. Urbelis, V. Strategija – jos elementai ir sąvokos evoliucija. *Politologija*. 2001, 4 (24): 1–26.
156. Valodkienė, G.; Snieška, V. Tarptautinis konkurencingumas ir jį lemiantys veiksniai ekonomikos nuosmukio laikotarpiu. *Economics and Management*, 2012. 17 (2): 602-608.
157. Vandenberghe, F. Deleuzian Capitalism. *Philosophy and Social Criticism*. 2008, 34 (8), p. 881-896.
158. Vareikis, E. Tarptautinis ir nacionalinis saugumas. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2005.
159. Vasiliauskas, A. Strateginis valdymas. Kaunas: Kauno Technologijos universitetas, 2007.
160. Vilpišauskas, R.; Nakrošis, V. Politikos įgyvendinimas Lietuvoje ir Europos Sąjungos įtaka. Vilnius: Eugrimas, 2003.
161. Visuotinė lietuvių enciklopedija, XIV T. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla, 2008.
162. Ward, J.; Peppard, J. Strategic Planning for Information Systems. London: John Wiley & Sons, 1996.
163. Wechsler, B. Strategic Management in State Government. Rabin, J.; Miller, G.J.; Hildreth, W.B. (Ed.). *Handbook of Strategic Management*. New York: Marcel Dekker, 1989, p. 353-372.
164. Williams, P.M. Community Strategies: Mainstreaming Sustainable Development and Strategic Planning? *Sustainable Development*. 2002, 10: 197-205.
165. Wilson, R. M.; Gilligan, C. Strategic marketing management. Planning, implementation & control. Oxford: Elsevier Butterworth– Heineman publishers, 2002.
166. Žėruolis, D.; Jucevičius, G. Strateginis matmuo Lietuvos ekonominėje politikoje – turinys ir lyginamoji analizė. *Lietuvos metinė strateginė apžvalga*. Vilnius, 2003: 237–258.
167. Žiliukaitė, R.; Ramonaitė, A.; Nevinskaitė, L. et al. Neatrasta galia: Lietuvos pilietinės visuomenės žemėlapis. Vilnius: Versus aureus, 2006.

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

**Kristina Baubinitė**

**VALSTYBĖS PLĖTROS  
STRATEGIJOS FORMAVIMAS  
GLOBALIZACIJOS SĄLYGOMIS**

Daktaro disertacijos santrauka  
Socialiniai mokslai, vadyba (03 S)

Vilnius, 2014



Disertacija rengta 2009–2014 metais Mykolo Romerio universitete.

*Mokslinis vadovas:*

prof. dr. Arūnas Augustinaitis (Kazimiero Simonavičiaus universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – 03 S).

**Disertacija ginama Mykolo Romerio universiteto Vadybos mokslo krypties taryboje:**

*Pirmininkas:*

prof. habil. dr. Stasys Puškorius (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba –03 S).

*Nariai:*

prof. dr. Raimundas Lopata (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, politikos mokslai – 02 S);

prof. habil. dr. Borisas Melnikas (Vilniaus Gedimino technikos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – 03 S);

prof. dr. Tadas Sudnickas (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – 03 S);

prof. dr. Kostas Žymantas Svetikas (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, ekonomika – 04 S).

*Oponentai:*

doc. dr. Malvina Arimavičiūtė (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – 03 S);

prof. dr. Antanas Kulakauskas (Vytauto Didžiojo universitetas, socialiniai mokslai, politikos mokslai – 02 S).

Disertacija bus ginama viešame Vadybos mokslo krypties tarybos posėdyje 2014 m. gegužės 22 d. 13.00 val., II-230 aud.

**Adresas:** Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius, Lietuva.

Disertacijos santrauka išsiuntinėta 2014 m. balandžio 22 d.

Disertaciją galima peržiūrėti Lietuvos nacionalinėje Martyno Mažvydo (Gedimino pr. 51, Vilnius, Lietuva) ir Mykolo Romerio universiteto (Ateities g. 20, Vilnius, Lietuva; Valakupių g. 5, LT-10101 Vilnius, Lietuva) bibliotekose.

## VALSTYBĖS PLĖTROS STRATEGIJOS FORMAVIMAS GLOBALIZACIJOS SĄLYGOMIS

### Santrauka

**Mokslinės problemos aktualumas.** Kokybiškas valstybės plėtros strateginis valdymas – vienas svarbiausių veiksnių, siekiant šalies saugumo, gerovės bei konkurencingumo globaliuose procesuose. Šiuolaikiniame pasaulyje instrumentinę valstybių galią vis dažniau varžo ekonominė globalizacija, medijų ir elektroninės komunikacijos kultūra, socialinio protesto globalizacija ir tarptautinio terorizmo pavidalu besireiškianti maišto globalizacija. Tai kelia klausimą dėl valstybių galimybių atsakyti į šiuos iššūkius, projektuojant strateginę plėtrą institucionalizuotomis priemonėmis, t.y. parengiant ir įgyvendinant valstybės plėtros strategijas (toliau – VPS). Nuo kokybiškai parengtos VPS ir valstybės strateginio valdymo modelio efektyvumo priklauso, kaip veiksmingai pertvarkomos valstybės vizijos, nacionalinės institucijos, atsižvelgiant į globalizacijos iššūkius ir teikiamas galimybes. VPS analizė tampa aktuali ir itin sudėtinga problema, nes nuo VPS valdymo veiksmingumo šiandien priklauso ne tik šalių valdymo sistemų, ekonomikų, bet ir jų puoselėjamų vertybių, t.y. – paties valstybingumo – globalaus konkurencingumo kokybė.

**Mokslinio tyrimo objektas:** valstybės plėtros strategijos formavimas globalizacijos sąlygomis.

**Mokslinė problema:** kaip, valstybės plėtros strateginio valdymo paradigmai iš tradicinės keičiantis į holistinę, įvertinti šiuolaikinės VPS kokybę ir perspektyvumą globaliose erdvėse?

Globalizacijos sąlygojamų struktūrinių permainų procesai sukelia fundamentalią makropolitinių bei makrosocialinių kontekstų transformaciją, formuojančią ir lemiančią socialinį veikimą bei žmonių patirtį visame pasaulyje. Šio tyrimo problema sietina su fundamentaliais klasikinės Didžiosios strategijos (angl. *Grandstrategy*) formos, turinio ir valdymo principų pokyčiais, kuriuos lemia ekonominės, politinės, sociokultūrinės globalizacijos pasekmės. VPS šiandien labiau siejama ne su didžiųjų pasaulio valstybių galios projekcijomis, kurios buvo kertinė klasikinių Didžiųjų strategijų dedamoji, o su holistiniu valstybės plėtros valdymu. Šiandien VPS tenka kompleksinis – valstybės raidos kūrybos nuolatinio (re)produktivumo globalios konkurencijos sąlygomis – vaidmuo. Tokiomis aplinkybėmis išteklių kiekybė iš dalies užleidžia vietą jų kokybei, o valstybės strateginių pranašumų generavimo esmine prielaida tampa strateginės plėtros geras valdymas (angl. *Goodgovernance*). Didžioji strategija politikos moksle – tūkstantmečių istoriją akumuluojantis valstybių (daugiausia – didžiųjų) raidos produktas. Vadybos moksle strateginio valdymo teorijų pradžia – XX a. organizacijų strateginės veiklos (taip pat ir valstybių bei jų institucijų) tyrimai. Dėl istorijos bėgyje fundamentaliai pakitusios valstybių strateginių išteklių struktūros Didžiąją strategiją vis aktualiau tirti integruojant vadybos ir politikos mokslus bei taikant valstybės plėtros strategijos sąvoką. Ji integruoja politologinį krūvį,

kurį istoriškai yra įgijusi sąvoka Didžioji strategija, tuo pat metu išplėsdama klasikinės Didžiosios strategijos analizės galimybes.

**Mokslinės problemos ištirtumo laipsnis.** VPS, kaip kompleksinio valstybių konkurencingumo globalizacijos sąlygomis didinimo instrumento, reikšmė Lietuvos akademiniame diskurse menkai ištirta. Tą iš dalies lemia tyrimo objekto – VPS paradigminės kaitos – tarpdalykiškumas. VPS analizė integruoja strateginio planavimo ir valdymo, strateginių studijų, politikos mokslų, o dėl globalizacijos veiksnių – vis dažniau ir ekonomikos, sociologijos, kultūrologijos, viešųjų ryšių ir kitų mokslinių disciplinų – išvalgas. Tai diktuoja kokybiškai naujo – holistinio – požiūrio į VPS poreikį. Iki šiol Lietuvos autorių atliktuose tyrimuose valstybių strateginis valdymas analizuotas referuojant į vieną mokslo discipliną: viešąjį administravimą, strateginį valdymą (Tuncikienė, Skačkauskienė, 2012; Arimavičiūtė, 2007; Astrauskas, Svetikas, 2005; Vasiliauskas, 2007; Jucevičius, 1998; Domarkas, Masionytė R, 2005; Kundrotienė, Rekereta, 2002; Diskienė, Makštutis, 2006; Marčinskas, Vaškėlis, 2007 ir kt.), istoriją, tarptautinius santykius ir politikos mokslus (Lopata, 2009; Sirutavičius, 2008; Ramonaitė, 2007; Bumblauskas, 2007; Radžvilas, 2011 ir kt.), geopolitiką ir strategines studijas (Statkus, Paulauskas, 2006; Jonavičius, 2006; Urbelis, 2001, 2005; Motieka, 2003, 2005; Laurinavičius, 2005, 2008 ir kt.), e-valdyseną, žinių visuomenę, komunikaciją (Augustinaitis, 2008, 2009; Petrauskas, 2009; Kiškienė, 2010; Leichteris, 2011 ir kt.). Taip pat atlikta tyrimų, kuriuose analizuojama globalizacijos procesų dinamika (Melnikas, 2011; Raipa, 2005; Masiulis 2008 ir kt.). Vis dėlto trūksta holistine prieiga grindžiamų valstybės ilgalaikio strateginio planavimo tyrimų.

Daugelis užsienio autorių atliktų tyrimų taip pat sutelkti aplink viešojo administravimo ir strateginio valdymo (Steurer, 2012; Mitzberg, 1994; Stoker, 2000; Poister, Streib, 1999; Joyce, 1999 ir kt.) arba užsienio politikos bei strateginių studijų (Howard, 2005; Copeland, 2009; J. Gray, 1998; L. Sklair, 1995; J. Rodger, 2000; Streeten, 2000; Thorn, 2003; Deacon, 2000 ir kt.) disciplinas. Daugybė autorių tyrinėja globalizacijos procesus (Coll, 2012; Lubbers, Koorevaar, 1999; Bauman, 2002; Castells, 2007; Stegner, 2009; Held, McGrew, Goldblatt, Perraton, 2002). Kompleksinių tyrimų globalizacijos tema parengia tarptautinės organizacijos, tokios kaip ES, JT, NATO, ESBO. Jų reguliariai atliekamų vadinamųjų globalių tendencijų (angl. *Global Megatrends*) prognozės, kuriose pateikiamos bendresnio pobūdžio išvalgos apie visų visuomenės sričių raidos tendencijas – svarbus šios disertacijos metodologinis įrankis, naudotas konstruojant šiuolaikinės VPS analizės modelį. Vis dėlto trūksta tyrimų, kuriuose būtų analizuojamas globalizacijos poveikis valstybių plėtros ilgalaikių strategijų formavimui.

**Disertacijos hipotetinis teiginys:** tradiciniais galios instrumentais grindžiama valstybės Didžioji strategija konverguoja holistinės valstybės plėtros strategijos linkme.

**Disertacijos tikslas:** nustatyti svarbiausius globalizacijos sąlygojamus VPS kokybinius pokyčius ir sukonstruoti šiuolaikinės VPS holistinę tyrimo metodologiją.

#### **Disertacijos uždaviniai:**

1. Nustatyti globalizacijos politinių, ekonominių ir sociokultūrinių veiksnių poveikio VPS sritis.
2. Ištirti globalios tinklaveikos visuomenės ir darnios plėtros koncepcijų įtaką valstybių strateginiam planavimui, konceptualizuoti ir pagrįsti gero VPS valdymo svarbą jos rezultatyvumui.

3. Suformuluoti VPS kokybinius vertinimo kriterijus ir ištirti jų ryšį su globaliomis tendencijomis.
4. Sukonstruoti holistinį šiuolaikinės VPS kokybinį analizės modelį.
5. Naudojantis suformuota VPS tyrimo metodologija, išanalizuoti JAV, Didžiosios Britanijos, Vokietijos ir Prancūzijos VPS.
6. Išanalizuoti Lietuvos strateginio valdymo sistemos evoliuciją, atlikti kokybinį Lietuvos VPS tyrimą ir išsiaiškinti svarbiausias Lietuvos VPS problemas.

**Disertacijos metodologija:** Šiuolaikinė VPS – tarpdalykinis studijų objektas. Dėl globalizacijos poveikio VPS tyrimus vis sunkiau susprasti į strateginio valdymo ir viešojo administravimo disciplinas. Dėl to šiame tyrime siekiama integruoti strateginio planavimo ir valdymo, vadybos, politikos mokslų, strateginių studijų, kultūrologijos, komunikacijos mokslų įžvalgas. Holistiškus tyrimo priegai suponavo analizės metodų įvairovė. Holistiškumo tendencijas valstybių strateginio valdymo srityje atspindi daugiapakopio strateginio valdymo koncepcijos (Winter, 2006; Baker et al, 2005; Augustinaitis et al, 2011; Rudzkienė ir Martinaitytė, 2010; Bache ir Flinders, 2005); gero valdymo koncepcijos (Osborne, 2006, 2010; Rhodes, 1996; Peters ir Pierre, 1998; Koiman, 2002; Klicksberg, 1993; Rhodes, 1996; Kickert et al, 1997; Goldsmith et al, 2009). Minėtų koncepcijų svarbiausia išvada – holistiškumas kaip pradedanti dominuoti paradigma pasireiškia visose šiuolaikinėse koncepcijose, susijusiose su viešuoju valdymu ir konkurencingumu. Dėl to holistiškumas kaip pagrindinis principas yra tinkama prielaida formuoti šiuolaikinių valstybių plėtos strategijų analizės modelį. Moksliniam tyrimui atlikti taikytas kokybinių metodų kompleksas, apimantis teorinės literatūros analizę ir interpretaciją bei kokybinių duomenų analizę:

1. Pagrindžiant darbo teorinę dalį naudoti literatūros analizės, lyginamosios analizės ir apibendrinimų mokslinių tyrimų metodai. Išnagrinėtos pagrindinės strateginio valdymo ir globalizacijos koncepcijos, identifikuotos svarbiausios globalizacijos poveikio valstybių ilgalaikiam planavimui ir klasikinės Didžiosios strategijos konvergencijos VPS linkme sritys.
2. Formuluoiant kokybinius VPS vertinimo kriterijus ir modeliuojant kokybinį VPS analizės modelį, taikyti teorinės analizės, struktūravimo, interpretacijos, sisteminimo ir apibendrinimo metodai.
3. VPS kokybinių kriterijų suderinamumas su globalizacijos procesų logika metodologiškai patikrintas, sugretinant juos su globaliomis tendencijomis. Naudotasi aštuoniomis globalių tendencijų apžvalgomis: penkias iš jų atliko tarptautinės organizacijos ir užsienio šalių nevyriausybiniai analitiniai centrai, tris – valstybinės institucijos.
4. Atliekant empirinį tyrimą VPS analizės modeliui patikrinti, taikyti atvejų analizės, lyginamosios analizės ir apibendrinimų metodai. VPS analizės modelio taikymo tyrimas apima du etapus:
  - pasirinktų užsienio valstybių (JAV, Jungtinės Karalystės, Prancūzijos, Vokietijos) VPS analizė;
  - Lietuvos VPS prielaidų ir perspektyvų kokybinis tyrimas, kuriam taikytas pusiau struktūruoto interviu metodas. Apklausta 20 informantų-ekspertų iš skirtingų visuomenės veiklos sričių: valstybės institucijų, mokslo, verslo, NVO ir kitų asocijuotų struktūrų.

**Teoriniai rezultatai.** Sukurtas kokybinis VPS analizės modelis, pagrįstas nauja – holistine – paradigma. Pirmą kartą VPS išanalizuota sudėtinguose politiniuose, ekonominiuose, sociokultūriniuose kontekstuose ir apibrėžtos šiuolaikinės kokybiškos VPS charakteristikos. Pasiūlytas modelis leidžiatirtiskirtingų valstybių VPS globaliuose kontekstuose.

**Praktiniai rezultatai.** Suformuluotaholistinė VPS tyrimo metodologija leidžia plačiau pažvelgti į VPS reiškinių ir sieti valstybių viešojo sektoriaus atliekamas visuomenines funkcijas su VPS projektavimu daugialypiuose globaliniuose kontekstuose. Identifikuoti naujo tipo holistiniam strateginio valdymo modeliui būdingi veiksniai leido pasiūlyti strateginio valdymo sistemos orientavimo į holistinį modelį gaires, pagrįstas gerąja užsienio šalių patirtimi. Sukaupti faktai ir pateiktos išvados bei rekomendacijos atveria galimybę tobulinti valstybių strateginio valdymo politikos įgyvendinimą ir su ja susijusius sprendimus. Taikomąją darbo reikšmę sąlygoja ir įvairūs potencialių tyrimo rezultatų vartotojų ratas. Tai – viešojo sektoriaus, privataus sektoriaus darbuotojai, NVO atstovai, užsienio šalių subjektai.

Disertacija pasiūlė metodologinius instrumentus, kurie leidžia spręsti Lietuvos strateginio valdymo sistemos deklaratyvumo ir struktūrinės subordinacijos problemas. Kokybinio tyrimo duomenys leido diagnozuoti Lietuvos VPS subjektų nuostatas dėl įgyvendinamos valstybės plėtros politikos, identifikuoti gilumines strateginio valdymo problemas. Tyrimo rezultatai gali padėti Lietuvos VPS subjektams suvokti holistinę šiuolaikinių ilgalaikių strategijų sandarą bei jų valdymo specifiką ir priimti racionalesnius strateginius sprendimus.

## DISERTACIJOS REZULTATŲ APŽVALGA

**Disertacijos struktūra.** Disertaciją sudaro įvadas, septyni skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas bei priedai.

**Pirmame disertacijos skyriuje** „Valstybės plėtros strategijos samprata ir evoliucijos etapai“ apžvelgta Didžiosios strategijos ir VPS evoliucija iš vadybos ir politikos mokslų perspektyvos. Išryškintos globalizacijos politinių, ekonominių ir sociokultūrinių veiksnių poveikio VPS sritys (1, 2, 3 pav.).

Iki XX a. pab. didžiųjų valstybių vidaus ir užsienio politikos instrumentais bei tarpautiniais susitarimais reguliuotą pasaulio ekonomikos sistemą nuo XX a. pab. palaipsniui keičia dinamiška globali ekonomika, pasižyminti strateginių subjektų diferenciacija, jų gausa ir veiklos plėtote globaliu mastu. Globali konkurencinė aplinka pirmą kartą istorijoje teikia galimybių mažoms valstybėms kurti ir įgyvendinti savo VPS. Tradicinius strateginius išteklius ir vadinamosios *kietosios galios* instrumentus (tokius kaip karinė galia, gamtiniai ištekliai) šiandien vis dažniau papildo *minkštoji galia* – intelektinio, kūrybinio ir normatyvinio potencialo kuriama pridėtinė vertė. Dėl to mažos valstybės tam tikrose srityse (pvz., mokslo pagrindu kuriamų inovacijų) geba konkuruoti globalioje ekonomikoje greta didžiųjų valstybių ir pirmą kartą istorijoje įgyja galimybę projektuoti savo VPS globaliose erdvėse. Ekonominės globalizacijos sąlygomis VPS orientuojamos į labai intensyvią veiklos aktyvumą – vadinamąją proveržių ir ekonominės plėtros nišų paieškos politiką, apimančią naujas erdves ir reikalaujančią holistinių organizacinių formų.

Laikotarpis	Iki XX a. vidurio	Nuo XX a. II pusės
	<p><b>KONTROLIZUOJAMAS KAPITALIZMAS:</b></p> <p><i>Reguliuojama ekonomika:</i> Gerovės valstybės kūrimas</p> <p>Stabili geopolitinė situacija</p>	<p><b>NEOLIBERALIZMAS: PASAULIO EKONOMIKOS „IŠLAISVINIMAS“</b></p> <p><i>Dereguluota ekonomika:</i> Valstybės globalaus konkurencingumo didinimas</p> <p>Nestabili geopolitinė situacija</p>
<i>Svarbiausi strategijos ištekliai</i>	Rankų darbo jėga Gamtiniai ištekliai	Intelektualus darbas Inovacijos

Šaltinis: sudaryta autorės

1 pav. Globalizacijos poveikis VPS: ekonominė dimensija

Iki XX a. II pusės	Nuo XX a. II pusės
<p><b>MODERNIŲ TAUTINIŲ VALSTYBIŲ SISTEMA: VESTFALIJOS MODELIS</b></p> <p><i>Politinė galia sutelkta teritorijų ribojamose valstybėse</i></p> <p>VIDAUS POLITIKA SUVERENITETAS NEDALUS</p>	<p><b>POSTMODERNISTINIO GLOBALAUS VALDYMO FORMOS: TINKLAVEIKOS MODELIS</b></p> <p><i>Politinė galia sutelkta deteritorizuotuose globaliuose tinkluose</i></p> <p>VIDAUS POLITIKA</p> <p>SUVERENITETAS DALŪS/ITINKLINTAS UŽSIENIO POLITIKA</p>
UŽSIENIO POLITIKA	

Šaltinis: sudaryta autorės

2 pav. Globalizacijos poveikis VPS: politinė dimensija

Iki XX a. II pusės pasaulio politikoje dalyvavo daugiausia didžiosios valstybės, kurios savo politinę darbotvarkę projektuodavo ilgalaikėse Didžiosiose strategijose. XX a. pab. pagreitį įgavusi politinė globalizacija ir jos suformuota globali politinė aplinka sukūrė prielaidas mažų valstybių strateginėms projekcijoms tarptautiniu mastu. Informacinių technologijų revoliucija bei kapitalizmo restruktūrizacija XX a. pabaigoje padėjo atsirasti

naujo tipo visuomenei – globaliai tinklaveikos visuomenei (angl. *networksociety*). Ši visuomenė pasižymi strateginių ekonominės veiklos sričių globalizacija, tinkline organizacijos forma, darbo individualizacija ir realiosios virtualybės kultūra, kurią konstruoja tarpusavyje sujungta medijų sistema. Tradiciniai valstybių politiniai ryšiai nebeišsemia globalios politikos turinio – valstybės vis labiau tampa platesnio globalaus galios *tinklo* mazgais. XXI a. pradžioje pasaulis atsidūrė pereinamojoje padėtyje tarp modernių tautinių valstybių sistemos ir postmodernių globalaus valdymo formų. Per paskutinius tris XX a. dešimtmečius valstybių strategijose ryškūs pokyčiai, sietini su *deteritorizacijos* procesais ir globalia tinklaveika (angl. *network-in*). Šiandien tarptautinė aplinka vis labiau panašėja į holistinį dinamišką tarpusavyje glaudžiai susijusių strateginių subjektų darinį, kuriame reiškiasi tiek tradicinėmis galios kategorijomis grindžiami valstybių politiniai santykiai, tiek ir kokybiškai naujos tinklinei, medijinei, normatyvinei galiai priskirtinos politinės iniciatyvos. Liberaliosios demokratijos sąlygomis aktyviai dalyvaujamos globaliuose tinklaveikos procesuose, mažos valstybės pirmą kartą istorijoje įgyja galimybę projektuoti ir įgyvendinti savo ilgalaikes plėtros strategijas, jas internacionalizuojant ir įtinklinant regioninėse ir globaliose politinėse struktūrose.

Globalizacijos poveikis VPS kultūrinei ir vertybinei dimensijai ryškiausiai atsiskleidžia kaip didėjantis prieštaravimas tarp valstybių nacionalumo ir jų piliečių tapatumų gausėjimo globalioje kultūroje. Sociokultūrinė globalizacija prisidėjo prie žmonių kultūrinės sąmonės pokyčių. Senos modernėjimo struktūros užleidžia kelią naujoms postmodernioms struktūroms, pasižyminčioms mažesniu nacionalinio identiteto ir pirminio žinojimo lygiu. Dabartinis tapatumų, tautų bei valstybių sambūvis, viena vertus, nacionalines valstybes palieka istoriškai nuskurdintas globalinių galios srautų, kita vertus, skatina nuolat atkurti/perkurti savąjį teisėtumą bei instrumentalumą, laviruojant tarp transnacionalinių tinklų bei vietos pilietinių visuomenių integravimo. VPS įtinklinimas medijų erdvėse – kaip valstybinio tapatumo interiorizavimas individo atmintyje – tampa prielaida valstybės tapatybės(-ių) tvirtinimui. Globalių medijų galią galima nukreipti, ją pasitelkti konkrečių VPS tikslų projektavimui. Būtent tai ir yra užduotis valstybių strategijoms, kurių įtinklinimas globaliose erdvėse yra prielaida valdyti tapatybinius savo piliečių aspektus.

<i>Iki XX a. II pusės</i>	<i>Nuo XX a. II pusės</i>
NACIONALIZMAS	KOSMOPOLITIZMAS, MULTIKULTŪRALIZMAS
NACIONALINĖ TAPATYBĖ	TAPATUMŲ GAUSĖJIMAS GLOBALIOJE KULTŪROJE
PIRMINIS ŽINOJIMAS (PERIMTAS IŠ ŠEIMOS, BENDRUOMENĖS)	ANTRINIS ŽINOJIMAS (ĮGYJAMAS GLOBALIŲ MEDIJŲ TINKLUOSE)
BENDRUOMENINĖS IR NACIONALINĖS VERTYBĖS	MORALINIS RELIATYVUMAS, GLOBALI VARTOTOJIŠKA KULTŪRA
BENDRUOMENINIAI RYŠIAI, ŠEIMA, RELIGIJA	SOCIALINIO GYVENIMO DEPOLITIZACIJA, SOCIALINIAI TINKLAI, INDIVIDŲ "ĮGALINIMAS", MEDIJOS

Šaltinis: sudaryta autorės

3 pav. Globalizacijos poveikis VPS: kultūrinė dimensija



Antrame disertacijos skyriuje „XXI a.: strateginio valdymo paradigmė kaita“ apibūdintos globalizacijos poveikio suponuotos svarbiausios VPS formos, turinio ir įgyvendinimo specifikos transformacijos (4 pav., 1 lentelė). Išanalizuota globalios tinklaveikos visuomenės įtaka valstybių strateginiam planavimui, apibrėžti valstybių tinklaveikos globalioje medijų kultūroje principai.

Laikotarpis	PRIEŠMODERNĖJIMO PERIODAS Iki XVIII a.	MODERNIZMO EPOCHA XVIII a. – 1970 m.	DABARTINIS PERIODAS Nuo 1970 m.
Strategijos objektas	Karyba ←————→ Tinklaveika		
Strateginiai ištekliai	Karinė galia Valstybės teritorijos dydis <b>MATERIALŪS IŠTEKLIAI</b>	Gamtos ištekliai Gyventojų skaičius <b>NEMATERIALŪS IŠTEKLIAI</b>	Žinios Inovacijos Geras valdymas <b>IŠTEKLIAI</b>
Strategijos subjektas	SENOVĖS IMPERIJOS	DIDŽIOSIOS VALSTYBĖS	DIDŽIOSIOS IR MAŽOSIOS VALSTYBĖS, TARPTAUTINĖS ORGANIZACIJOS, TNO, NVO, INDIVIDAI

Šaltinis: sudaryta autorės

4 pav. Valstybių strateginio valdymo paradigmė kaita

Globaliame pasaulyje politinių, ekonominių ir kultūrinių reiškinių plėtotę vis mažiau tevaržo teritoriniai atstumai ir barjerai. Visiems Vakarų pusrutulio strateginiams subjektams formaliai galioja vienodos konkavimo taisyklės, grindžiamos liberaliosios demokratijos ir rinkos ekonomikos nuostatomis. Dėl to iš dalies susilygina didžiųjų ir mažųjų valstybių pozicijos, siekiant konkurencinio pranašumo. Strategijų konkurencinio pranašumo svorio centras palaipsniui slenkasi nuo materialių išteklių link žiniomis grindžiamų strateginių pranašumų. Intelektinės veiklos, grindžiamos informacija, žiniomis ir jų pagrindu kuriamomis globaliu mastu konkurencingomis inovacijomis, pirmą kartą istorijoje suteikia galimybę ir mažoms valstybėms projektuoti savo plėtos strategijas globaliose erdvėse. Ekonomikos globalizacija ir ją lydinti globaliųjų ekonomikos pokyčių tendencijos – žinių ekonomika, kūrybinės klasės plėtra ir jos konvergencija su verslu, inovacijų plėtotė, eko-ekonomika ir t.t. – vis labiau integruojasi su kultūrinės ir politinės globalizacijos procesais, tokiu būdu formuodamos holistinę valstybių strateginio valdymo aplinką. Globali ekonomika, politinių procesų deteriorizacija, besiformuojanti tinklaveikos visuomenė ir globali medijų kultūra, konkuruojanti bei persidengianti su valstybių nacionaliniais identitetais, reikalauja kokybiškai naujų valstybės strateginės plėtos valdymo instrumentų. Pasitelkusios globalizacijos procesų holistinę logiką atliepian-

čius strateginius instrumentus, tokius kaip VPS unikalumas, kultūrinė ir vertybinė galia, funkcionalumas per globalius tinklus, geras valdymas ir t.t. – valstybės siekia sinergijų su globalia aplinka ir kuria ekonomines, politines bei kultūrinės prielaidas kokybiškai naujoms ilgalaikių strategijų formavimo ir valdymo formoms.

1 lentelė. Valstybių strateginio valdymoparadigminė kaita

	Klasikinė Didžioji strategija	Šiuolaikinė valstybės plėtros strategija
<b>Laiko parametrai</b>	Laikas linijinis.	Laikas fragmentuotas.
<b>Erdvės parametrai</b>	Konkreiti geografinė vietovė, dažniausiai – valstybės teritorija.	Geografinė vietovė (bet nebūtinai strateginio subjekto fizinė rezidavimo vieta), virtuali medijų erdvė.
<b>Subjektas</b>	Tautos, didelės valstybės, neformalios transnacionalinės struktūros.	Tautos, didelės ir mažos valstybės, neformalios transnacionalinės struktūros, transnacionalinės korporacijos, tarptautinės organizacijos, individai, individų grupuotės.
<b>Strateginiai ištekliai</b>	Karinė galia, materialieji ištekliai, viešojo nuomonė, sąjungininkai.	Karinė galia, materialieji ištekliai, viešojo nuomonė, sąjungininkai, informacija, kūrybiškumas, žinios, medijos, inovacijos.
<b>Turinio struktūra</b>	Sisteminis principas: plėtra organizuojama sektoriniu principu (politika, ekonomika, socialinė sritis, technologija ir pan).	Holistinis principas: plėtra organizuojama integruojant skirtingų visuomenės veiklos sričių plėtros aspektus, ieškant jų sinergijų.
<b>Subjekto tapatybė</b>	Tapatybės klausimai nesvarbūs, tapatybė – valstybinė teritorinė (šerdinė).	Didelis dėmesys tapatybės klausimams, tapatybių daug, jos išcentruotos, fragmentuotos.
<b>Strategijos įgyvendinimo rezultatų raiška</b>	Sisteminė, nuosekli pokyčių raiška konkrečiose geografinėse vietovėse.	Kiekybinių ir kokybinių pokyčių sinchroniškumas globaliose ir lokaliuose geografinėse vietovėse bei virtualioje erdvėje.

Šaltinis: sudaryta autorės

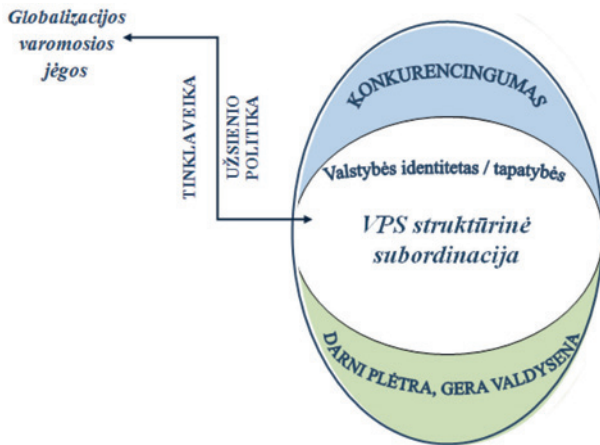
**Trečiame disertacijos skyriuje** „Šiuolaikinių strategijų valdymo principai“ išanalizuota darnios plėtros koncepcijos įtaka valstybių strateginiam planavimui, pagrįsta gero VPS valdymo bei strateginės viešosios vadybos (integruoto strateginio valdymo) principų taikymo svarba šiuolaikinės VPS rezultatyvumui. **Ketvirtame disertacijos skyriuje** „Šiuolaikinės valstybės plėtros strategijos tyrimo metodologija“ suprojektuoti VPS kokybiniai

vertinimo kriterijai, kuriais remiantis galima vertinti skirtingų valstybių plėtros strategijų kokybę bei perspektyvumą globalizacijos sąlygomis:

5. **Globalizacijos varomųjų jėgų refleksija strateginiame diskurse.** Valstybės strateginis diskursas turėtų būti orientuotas į nuolatinį reagavimą bei prireikus – persi-programavimą – autentiškai atliepiant kintančios aplinkos iššūkius.
6. **VPS struktūrinė subordinacija.** Itin svarbus svarbiausių valstybės politinių jėgų sutarimas ir palaikymas ilgalaikių valstybės prioritetų įgyvendinimui. Visi valstybės strateginiai dokumentai turi prisidėti prie VPS įgyvendinimo, nenukrypdami nuo jos nuostatų bei jų nedubliuodami, t.y. – integruoti valstybės strateginės plėtros diskursą. Kiekviena VPS turi būti reguliariai peržiūrima, vertinamas joje iškeltų tikslų adekvatumas ir jų pasiekimo lygis, koreguojamos priemonės. **Užsienio politika (sub-kriterijus)** išlieka svarbus VPS analizės komponentas, leidžiantis identifikuoti valstybės savivoką tarptautiniame kontekste, jos geopolitinių tapatumų problemas bei gebėjimą/sieki ją spręsti.
7. **Valstybės funkcionalumas globalioje tinklaveiko visuomenėje.** Aktyvi tinklaveikos politika leidžia valstybei integruotis į internacionalizuotas struktūras, prisidėti prie bendrų tarptautinės bendruomenės tikslų įgyvendinimo, kuria prielaidas siekti strateginės plėtros sinergijų. VPS kokybę atspindi valstybės gebėjimas rasti specifinių nacionalinės plėtros nišų globaliuose kontekstuose bei kurti regionines arba globalias formas (taip pat ir medijines), kurios skatintų valstybės ateities viziją atitinkančius politinius, ekonominius, sociokultūrinius procesus (taip pat – vertybes ir tapatybes). Tam reikalinga rekonstruota/medijinė, o ne vien tradicinė (tautos vs. teritorijos ryšiais grindžiama) valstybinė tapatybė.
8. **Valstybės ekonominio konkurencingumo modelis.** Globalizacijos logikai į pirmą vietą strateginių išteklių architektūroje iškėlus nematerialius išteklius (tokius kaip žinios, inovacijos ir kt.), mažos valstybės įgijo galimybę didinti konkurencingumą ir struktūrinę galią tarptautiniu mastu. Čia svarbūs tokie veiksniai kaip ekonomikos orientavimas į kūrybinio darbo vyravimą, unikalius produktus bei paslaugas, išmaniąją specializaciją. Informacinės ir žinių visuomenės sukūrimas – būtina sąlyga ilgalaikiai valstybės konkurencingumo didinimo strategijai. Visuomenė turi būti paruošta produktyviai dalyvauti įsitinklinimo procesuose.
9. **Darni plėtra ir geras valdymas** – šiuolaikinės VPS antstatas ir grįžtamųjų ryšių tarp įvairių valstybės plėtros aspektų katalizatorius. Darnios plėtros principai VPS atspindi globalizacijos procesų logikos suvokimą. Svarbu, ar valstybė strateginę plėtrą organizuoja remdamasi sisteminiu tradiciniu veiklų organizavimo principu, ar orientuojasi į holistinę strateginio valdymo prieigą. Darni plėtra neatsiejama nuo gero valdymo bei strateginės viešosios vadybos principų taikymo valstybės valdy-me, siekiant užtikrinti dalyvavimo ir valdysenos dinamiką tarp valstybės, pilietinės visuomenės ir verslo struktūrų.

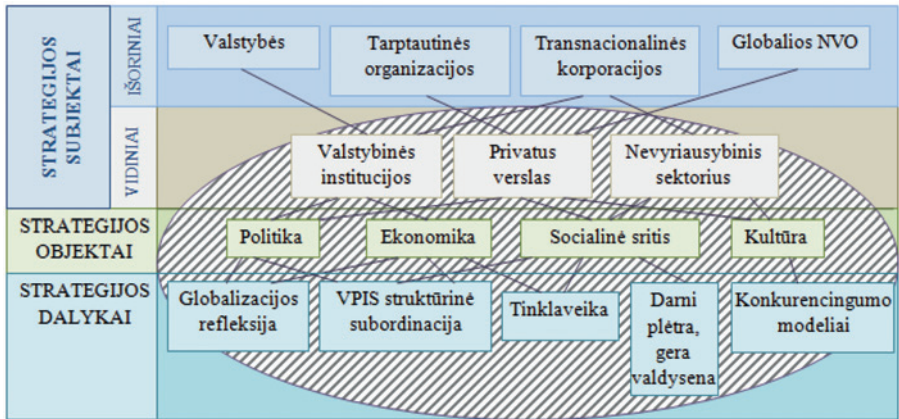
Kokybinių VPS vertinimo kriterijų pagrindu sukonstruotas šiuolaikinės VPS kokybinis analizės modelis, apibrėžtos šiuolaikinės VPS valdymo posistemės ir parametrai (5, 6 pav.). Vykstant paradigminei strateginio valdymo kaitai, vis didesnę reikšmę valstybių plėtros strategijose įgyja dėmesys holistiniams elementams, tokiems kaip: globalizacijos refleksija, strategijos struktūrinė subordinacija, valstybės vertybių ir identiteto stiprinimas

bei įtvirtinimas, pažangiausių ekonominio konkurencingumo modelių taikymas, darni plėtra ir geras valdymas.



Šaltinis: sudaryta autorės

5 pav. Šiuolaikinės valstybės plėtros strategijos kokybinis analizės modelis



Šaltinis: sudaryta autorės

6 pav. Šiuolaikinės VPS valdymo posistemės ir parametrai

Naudojantis suformuota VPS tyrimo metodologija, **penktajame disertacijos skyriuje** „Šiuolaikinės valstybės plėtros strategijos“ išanalizuotos JAV, Didžiosios Britanijos, Vokietijos, Prancūzijos VPS.

Būdamą didžiausia ES ekonomika ir ES projekto idėjinė bei politinė lyderė, **Vokietija**š dalies pajungia savo nacionalinį identitetą geopolitiniam kodui. Ji vis labiau linkusi priimti didesnę atsakomybę ne tik už nacionalinės, regioninės, bet ir globalios strateginės

darbotvarkės formavimą. Siekia didesnės įtakos globaliu lygiu, įtinklindama nacionalinius politinius, gynybos, ekonominius instrumentus globalių iniciatyvų, derančių su Vokietijos vertybėmis, įgyvendinimui. ES, kaip svarbiausio Vokietijos globalios tinklaveikos instrumento, svarbą bei reikšmę patvirtina ES, kaip politinio darinio, formalios bei neformalios įtakos didėjimas. ES (su Vokietija priešakyje) buvo lyderė, inicijavusi privalomą darnios plėtros strategijų parengimą bei įgyvendinimą ES valstybėse narėse; didelis dėmesys skiriamas ES ekonominio konkurencingumo didinimui globaliu mastu; vis didesnį dėmesį ES skiria vystomojo bendradarbiavimo iniciatyvoms. Tokie – švelniajai/tinklinei galios kategorijai priskirtini instrumentai sudaro Vokietijos VPS strateginių pranašumų pagrindą ir laiduoja solidų pagrindą valstybės strateginei plėtrai globalizacijos sąlygomis.

**Prancūzijos** VPS pasižymi didesniu dėmesiu tradiciniams – kultūrinio civilizacinio identiteto grindžiamiems – galios ir įtakos instrumentams. Prancūzijos VPS vertintina kaip uždariausia ir „atspariausia“ globalizacijos veiksniams. Valstybės strateginė plėtra projektuojama pirmenybę teikiant nacionaliniu-pilietiniu turiniu ir prancūziškuoju socialiniu modeliu grindžiamiems instrumentams. Tarptautinės struktūros vertinamos kaip papildomas veiksnys, kurį galima selektyviai išnaudoti, kuomet pristinga nacionalinių strateginių pranašumų ir išteklių. Globalios tinklaveikos teikiamos galimybės daugiausia naudojamos Prancūzijos civilizacinio mesianizmo tikslais – savo pavyzdžiu (į)tvirtinant kertines Prancūzijos vertybes.

**Didžioji Britanija** VPS teikia prioritetą pro-amerikietišškai, o ne pro-europietišškai užsienio politikai; siekia dalyvauti globaliuose politikos procesuose ir formuoti jų turinį (minimaliomis investicijomis išlaiko branduolinės valstybės statusą); aktyviai remia globalių rinkų liberalizacijos politiką; skiria didelį dėmesį globalios tinklaveikos teikiamiems instrumentams, tačiau vengia nacionalinio suvereniteto delegavimo tarptautinėms organizacijoms. JK būdingas siekis didinti valstybės įtaką remiantis dvišaliais strateginiais santykiais (pvz., su JAV, Kinija, Indija) ir itin intensyvus politinės, ekonominės, kultūrinės diplomatijos instrumentų naudojimas globaliu mastu.

**JAV** strateginė darbotvarkė nuosekliausiai akumuliuoja globalizacijos logikos diktuojamus strateginio valdymo modelių pokyčius. Strateginis diskursas sistemingai kreipiamas į globalizacijos procesų refleksiją, siekiant preventyviai numatyti tai, „kas pasaulyje bus svarbu rytoj“. JAV galima laikyti šiuolaikinių rekonstruotų tapatumų pagrindu suformuoto valstybės identiteto pavyzdžiu – skirtingos kilmės ir tradicijų individus tvirtai saisto bendras vertybinis skėtis. Kuriamos kompleksinės ilgalaikės prielaidos JAV lyderystei globalių erdvių mozaikoje, suteikiant šiam įtvirtinimui solidų tapatybinį/vertybinį (išskirtinis JAV piliečių patriotizmas ir unikali tapatybinė kategorija – gebėjimas „iš naujo atsikurti“ (angl. *resilience*), ekonominį (didžioji dalis ekonomikos ir mokslo inovacijų tebesukurama JAV), geopolitinį pagrindą. JAV strateginio diskurso ir praktikos pranašumą globaliu mastu atspindi pasaulio politikos realijos – nepaisant globalios geopolitikos pokyčių ir kitų globalizacijos sąlygojamų transformacijų, JAV išlieka stipriausia ir įtakingiausia pasaulio valstybė.

## Lietuvos VPS kokybinio tyrimo rezultatai

**Šeštasis ir septintasis disertacijos skyriai** – „Lietuvos valstybės plėtros strategijos prielaidos ir perspektyvos“ ir „Lietuvos valstybės plėtros strategijos kokybinis tyrimas“ –

skirti Lietuvos VPS tyrimui. Kokybinio tyrimo rezultatai papildyti kompleksine svarbiausio Lietuvos strateginio dokumento „Lietuva 2030“ analize ir apibendrinti, referuojant į penkis kokybinius VPS vertinimo kriterijus:

### Globalizacijos refleksija

- „Lietuva 2030“ nuostatos dera su globaliomis tendencijomis ir atliepia tokius svarbius šiuolaikinių valstybių strateginei plėtrai aspektus kaip pakitę laiko ir erdvės parametrai, procesų tempo spartėjimas, tradicinių išteklių intelektualizavimo bei unikalizavimo poreikis. Nepaisant to, globalizacijos procesų reikšmę valstybės gyvenimui nepakankamai reflektuoja pati Lietuvos visuomenė. Ji dar nepasiruošusi dalyvauti globaliuose konkurencijos procesuose. Tą patvirtina tiek informantų vertinimai, tiek ir globalizacijos indeksas, pagal kurį Lietuva užima tik 25 vietą ES.
- Valstybės valdyme **per didelis dėmesys skiriamas vidaus politikos trumpalaikių problemų svarstymui**, o globalūs procesai dažnai analizuojami tik dėl poreikio atliepti tarptautinių subjektų (pvz., ES, NATO) politines iniciatyvas.
- **Globalizacijos suformuota tarptautinė aplinka, kurioje strateginė plėtra vykdoma per dalyvavimą globaliose rinkose, palanki mažoms valstybėms.** Jų nacionalinės ekonomikos mažos, o pasaulinė ekonomika – gigantiška. Mažoms valstybėms globali ekonominė erdvė ir nišų gausa reiškia didesnes strateginės plėtros galimybes, nei kitais istoriniais periodais.

### Valstybės funkcionalumas tinklaveikos visuomenėje

- Formaliai strategijoje „Lietuva 2030“ išdėstytos Lietuvos užsienio politikos kryptys. Pažymima, jog Lietuva turi siekti tapti integralia ir ekonomiškai konsoliduota Šiaurės ir Baltijos valstybių regiono dalimi. Pabrėžiama, jog geopolitinė orientacija į Šiaurės ir Baltijos valstybių regioną suderinama su šalies ilgalaikie Rytų politika.
- Pažymėtina, jog **Lietuvos orientaciją į Šiaurės Europos šalis daugiausia lemia ekonominiai motyvai.** Ekonominės plėtros ir šiuolaikinio socialinio konstravimo kontekste Šiaurės šalis Lietuvai kur kas patrauklesnė, nei kita galima geopolitinės orientacijos alternatyva – Lenkija. Pastaroji (kaip ir Lietuva) vis dar vaduojasi iš sovietinio režimo patirčių, todėl nėra patrauklus kelrodis Lietuvai pažangos vertybių prasme. Nepaisant to, **visuomenės vertybių, saugumo politikos nuostatų, o taip pat istoriškai susiklosčiusio mentaliteto požiūriu, Lietuva artimesnė Lenkijai.**
- Svarbi prielaida Lietuvos įsitinklinimui globalioje erdvėje – gebėjimas rekonstruoti ir išgryninti užsienio politikos diskursą bei praktiką, apvalant juos nuo ideologizuotų istorinių mitų. Projektuojant Lietuvos užsienio politikos strategines kryptis siūlytina vengti vertybinių, istorinės patirties diktuojamų takoskyrų tarp atskirų regionų, o dažniau daryti pragmatiškas konkrečių politikos sričių strategines projekcijas. **Šiuo požiūriu Lietuvai svarbi tiek Lenkija, tiek Šiaurės šalis.**
- **Lietuva susiduria su kompleksine valstybės ir visuomenės savivokos globaliame pasaulyje problema. Iki šiol nesuformuota aiški Lietuvos valstybės geopolitinė tapatybė, nerekonstruoti valstybės identiteto parametrai, nevykdoma kryptinga politika gausios lietuvių diasporos atžvilgiu.** Strategijoje „Lietuva 2030“ akcentuojama būtinybė rekonstruoti dėl globalizacijos procesų kintančius valstybinius



tapatumus, juos sujungiant po kokybiškai nauju nacionalinio naratyvo skėčiu. Pabrėžiamas poreikis suvienyti emigravusius lietuvius su Lietuva per „Globalios Lietuvos“ koncepcijos įgyvendinimą, skatinti Lietuvos pramonės ir paslaugų, mokslo tyrimų organizacijų integravimąsi į globalias bei Šiaurės ir Baltijos valstybių regiono verslo, mokslo, švietimo sistemas. Realiai Lietuvos visuomenė nėra pilnintai pasiruošusi dalyvauti globaliuose tinklaveikos procesuose, išlaikant bei puoselėjant tautinį tapatumą bei pilietiškumo vertybes.

- Lietuvoje ryški takoskyra tarp to, kas „tautiška“ ir to, kas „modernu“ bei sietina su vadinamosiomis pažangos vertybėmis. Tautinių, pilietinių vertybių nesiseka įtelpinti į modernėjantį valstybės institucinį bei visuomenės kūną. Jaunoji karta linkusi atmesti pasenusias tautines kategorijas, o į jų vietą valstybė nesugeba pasiūlyti patrauklių, gebančių telkti visuomenę valstybės tapatybės alternatyvų. **Lietuvos visuomenė tarsi neturi savo herojų, kelrodžių, sutelkties ašį: ji susipriešinusi – ir tai vienas svarbiausių trukdžių VPS formavimui ir įgyvendinimui.**
- **Valstybės tapatybinių parametrų neapibrėžtumas ir pilietinių vertybių nuosmukis kelia sunkumų formuojant ir įgyvendinant Lietuvos įvaizdžio politiką.** Lietuvos įvaizdžio strategija nepakankamai žinoma visuomenei, o ta jos dalis, kuri susipažinusi su įvaizdžio koncepcija „Lietuva – drąsi šalis“ – ją vertina skeptiškai. Nepaisant to, informantai vieningai akcentavo, jog **globalizacijos sąlygomis reikia vis daugiau investuoti į valstybės įvaizdžio strategiją.**
- **Kokybinio tyrimo rezultatai atspindi aktyvesnio valstybės vaidmens, konstruojant piliečių tapatybinius parametrus ir telkiant piliečius valstybės interesų įgyvendinimui, poreikį.** Globalios tinklaveikos visuomenės sąlygomis kelintas klausimas dėl valstybės tapatybinių/pilietinių atributų poreikio: jei nėra kryptingos pilietiškumo skatinimo politikos, galbūt nėra jos poreikio? Kokybinio tyrimo rezultatai tokią prielaidą paneigia. Į klausimą, „*Ar šiais laikais svarbu pilietiškumas? Ar laikote save ne tik lietuviu, bet ir šiek tiek pasaulio piliečiu?*“ absoliuti dauguma informantų atsakė, kad pilietiškumo kategorija svarbi visais istoriniais laikotarpiais, jos „neišplauna“ globalizacijos procesai, o kosmopolitizmo reiškinių informantai vertina labiau kaip teorinę sąvoką.

## **Valstybės plėtros strategijos struktūrinė subordinacija. Geras valdymas ir darni plėtra**

- **Formaliai „Lietuva 2030“ holistiškai struktūruoja valstybės strateginės plėtros diskursą,** nekeldama tikslų atskiriems šalies ūkio sektoriams bei pabrėždama esminių pokyčių ir pažangos vertybių plėtros poreikį. **Strategijoje „Lietuva 2030“ formaliai įdiegti gero valdymo principai.** Sumanus valdymas apibrėžiamas kaip atviras ir skatinantis dalyvauti [atvirumas], rezultatyvus, atitinkantis visuomenės poreikius ir užtikrinantis geros kokybės paslaugas valdymas [atsakomybė], kompetinga ir priimanti kryptingus strateginius sprendimus valdžia [kūrybingumas]. Vis dėlto praktikoje **Lietuvos strateginio valdymo sistema vis dar neatitinka gero valdymo principų.** Ryškus demokratiškos, į rezultatą orientuotos politinės kultūros trūkumas ir iš to kylantis valstybės institucijų nesugebėjimas holistiškai artikuliuoti bei tikslingai nukreipti valstybės strateginės plėtros procesus.



- Demokratinės politinės kultūros stoka lemia didelę dozę populizmo valstybės politikoje. **Populizmas riboja gero valdymo principų plėtrą, nes savo esme yra į rezultatus orientuoto strateginio valdymo priešingybė.** Lietuvos valstybės tarnyba per daug orientuota į veiklos procesus ir teisinį jų reglamentavimą. Valstybės tarnybai, ypač vadovaujančiai jos daliai, būdingas gana siauras sektorinis požiūris į valstybės valdymą – sunku peržengti konkretaus sektoriaus barjerą ir užtikrinti platesnį požiūrį į valstybės valdymą. Viešajam valdymui svarbi valdymo kultūros kaita. Dabartinė sistema nesudaro pakankamai galimybių vadovaujančių tarnautojų lyderiavimo ir vadovavimo kompetencijoms ir profesionalumui ugdyti.
- **Lietuvos VPS struktūrinės subordinacijos trūkumus atskleidžia tai, jog vertindami strategiją „Lietuva 2030“,absoliuti dauguma informantų pažymėjo netikintys jos įgyvendinimo sėkme.**
- Formaliai Strategijoje „Lietuva 2030“ siekiama kurti prielaidas dalyvavimo ir valdysenos dinamikai tarp valstybės, pilietinės visuomenės ir verslo struktūrų, orientuojant valstybės valdymą į rezultatus. Valstybės valdymo praktikoje **dalyvavimo ir valdysenos dinamiką tarp valstybės, pilietinės visuomenės ir verslo riboja nepakankamas verslo, vietos bendruomenių ir nevyriausybinių organizacijų dalyvavimas tvarkant viešuosius reikalus.** Bendruomenėms ir nevyriausybiniams organizacijoms trūksta motyvacijos, stabilių finansavimo šaltinių, nėra aiškių bendradarbiavimo su valstybe mechanizmų. Tik pavienės savivaldybės įtraukia vietos bendruomenes ar nevyriausybines organizacijas į viešųjų paslaugų teikimą, dauguma bendruomeninių organizacijų plėtoja tik kultūrinę veiklą ir nedalyvauja sprendžiant kitas problemas. Tam, kad visuomenė nepakankamai aktyviai dalyvauja viešajame valdyme turi įtakos vis dar neįveikta korupcijos, neskaidrių sprendimų ar ne visada efektyvaus teisingumo vykdymo problema. Lietuva pagal korupcijos suvokimo indeksą užima 19 vietą ES.
- **Strategijoje „Lietuva 2030“ didelis dėmesys skiriamas darniai valstybės plėtrai.** Pabrėžiama sąryšingos, nuoseklios ir darnios plėtros būtinybė. Kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė, jog **valstybės valdymo procesuose darnios plėtros principai paplitę tik fragmentiškai** – pažangiausios visuomenės dalies segmentuose ir pasikirose valstybinės politikos iniciatyvose. Iš dalies darnios plėtros plėtrą riboja ir tai, jog Lietuva, kurios ekonomika vis dar stipriai atsilieka nuo ES šalių vidurkio, prioritetų sąrašė pirmenybę teikia ekonomikos plėtrai.
- **Valstybės ekonominio konkurencingumo modeliai**
- **Formaliai „Lietuva 2030“ strateginės nuostatos kuria prielaidas sumaniai ir inovatyviai Lietuvos ekonomikai.** Pažymima, kad siekiant konkurencingumo plėtotės, pokyčiai turi įvykti šiose pagrindinėse srityse: sumani ekonomika – lanksti ir gebanti konkuruoti pasaulyje [atvirumas], aukštą pridėtinę vertę kurianti ekonomika, grindžiama žiniomis, inovacijomis, verslumu [kūrybingumas] ir socialiniu atsakingumu bei „žaliuoju“ augimu [atsakomybė]. Toks sumanios ekonomikos apibūdinimas referuoja į pažangiausius – holistine prieiga grindžiamus – ekonominio konkurencingumo modelius.
- **Lietuvos ekonomikai stinga kūrybingumo** – pagal suminį inovatyvumo indeksą Lietuva užima 25 vietą ES. **Opi verslo įtinklinimo globaliose erdvėse problema** – visuomenėje vyraujančių vertybių visuma, kuri nėra palanki globaliai

**konkurencijai.** Nepakankamos investicijos, ypač privataus sektoriaus, į mokslinius tyrimus ir eksperimentinę plėtrą – svarbus veiksnys, lemiantis santykinai žemą inovatyvumo lygį. Šalies ekonomikos integralumo lygis rodo, kad Lietuva yra ES vidutiniokė, todėl turėtų stipriau įsitraukti į pasaulinius vertės kūrimo procesus.

Apibendrinant Lietuvos VPS tyrimo rezultatus, išskirtinos šios svarbiausios Lietuvos VPS problemos:

- **VPS struktūrinės subordinacijos trūkumas** – politinės valios ir konsensuso stoka formuluoti ir įgyvendinti ilgalaikius strateginius prioritetus. Tą lemia menka demokratinio valstybės valdymo ir rinkos ekonomikos patirtis, sudėtingos valstybės tapatybės dilemos.
- Dėl komplikuotos valstybės istorijos **nesusiformavusi lietuvių monolitinė nacija**, kuri generuotų ir struktūruotų valstybinį strateginį interesą ilgalaikėje perspektyvoje. **Valstybės elito sutelkties ir strateginio mąstymo stoka.**
- **Nepragmatiškas Lietuvos visuomenės mentalitetas**, visuomenės susipriešinimas ir nebrandi politinė kultūra, kuriai būdinga **orientacija į ideologizuotas diskusijas, o ne strateginį rezultatą.**
- **Valstybės valdymo ir administravimo sistemų nebrandumas**, kuris neleidžia formuoti individų kompetencijomis grindžiamoms veiksmingoms elito struktūroms bei valstybės tarnybai. Strateginio bendradarbiavimo tarp valstybės institucijų, verslo ir nevyriausybinio sektoriaus stoka.
- **Anksčiau minėtų problemų pasekmė – strateginio valdymo sistemos deklaratyvumas.** Formaliai Lietuvoje įdiegta pažangi strateginio valdymo sistema, tačiau deklaruojami principai sunkiai skinasi kelią į valstybės valdymo praktiką ir nekuria sąlygų ilgalaikių prioritetų įgyvendinimui.

## Išvados

1. **Dėl spartėjančios globalizacijos kinta valstybių strateginio valdymo modeliai – jie palaipsniui transformuojami įholistinius. Tradiciniai galios instrumentais grindžiama valstybės Didžioji strategija konverguoja holistinės VPS linkme.** Šiuolaikinės VPS konstruojamos kaip kokybiškai nauja politines, ekonomines, socialines, kultūrinės-tapatybinės, komunikacines veiklas integruojanti priemonė, kuri išreiškia valstybės santykių su globalia konkurencine aplinka ir poindustrinės visuomenės raidos dinamika.
2. **Globalizacijos sąlygomis didėja VPS svarba.** Tikėjimas ilgalaikės vizijos perspektyva tampa pagrindine valstybės jėga, kuri globalizacijos sąlygomis padeda išrasti ateitį.
3. **Globalizacija fundamentaliai keičia šiuolaikinių VPS parametrus:**
  - **VPS rengiamos ir įgyvendinamos pakitusių laiko ir erdvės parametrų sąlygomis.** Erdvė ir laikas – materialūs žmogiškosios patirties pagrindai – transformuoti, srautų erdvė dominuoja vietų erdvės atžvilgiu, o bėmatis laikas pakeitė industrinės epochos laikrodinį laiką. Tradicinę fizinę teritorinę erdvę, kurioje buvo projektuojamos VPS, vis dažniau papildo virtuali erdvė, dėl kurios „plotų“ aktyviai konkuruoja įvairūs strategijų subjektai ir globalių medijų *herojai*.

- Vakarietiškos **VPS pasižymi vis didesniu formos, turinio, įgyvendinimo principų universalumu**. Pastebima VPS rengimo ir vadybos formų (turinio struktūravimo, įgyvendinimo vertinimo kriterijų ir kt.) niveliacija. VPS turinio pagrindas – demokratijos vertybės ir orientacijos: atstovaujamoji politinė valdžia, liberalioji rinkos ekonomika, tarptautinė ekonominė integracija, žmogaus teisių ir laisvių idėjos, kompromiso kultūra. Karinė galia akcentuojama rečiau, daugiau dėmesio skiriama alternatyvių galios šaltinių – energetinio, ekonominio, kultūrinio instrumentams ir nematerialiems strateginiams ištekliams, tokiems kaip žinios, inovacijos, įvaizdžiai, tapatybės. Socialinės apsaugos srityje didėja dėmesys darniai plėtrai – aplinkos apsaugai, gyvenimo kokybės gerinimui, socialinės atskirties mažinimui.
- **Strategijų konkurencinio pranašumo svorio centras slenkasi nuo materialių išteklių link intelektualinėmis žiniomis grindžiamų ir jomis remiantis kuriamų strateginių pranašumų. Siekiama VPS unikalumo ir inovatyvumo**. Valstybės ieško netradicinių strategijų sprendimų, kurie išskirtų konkrečią VPS daugialypėse globalinėse erdvėse. Menkėjant fizinės darbo jėgos reikšmei, strateginių problemų sprendimo ieškoma jas intelektualizuojant, t.y. didinant mąstymo veiklų rezultatų svarbą strateginių veiklų grandinėje.
- **Šiuolaikinės VPS vis dažniau ieško masinio efekto ir sinergijų, integruodamos skirtingų visuomenės veiklos sričių plėtros aspektus**. Ekonominis augimas derinamas su darnia plėtra, skatinamas viešojo ir privataus valstybės sektorių bendradarbiavimas ir kt.
- **Perspektyvus šiuolaikinių valstybių strateginis instrumentas – integracija į internacionalizuotas struktūras**, kuomet siekiama įgyvendinti nacionalinius strateginius interesus viršnacionalinių instrumentų (pvz., ES teisės aktų) pagrindu. Integracija į internacionalizuotas struktūras išreiškia sinergetinio efekto prielaidų sukūrimą. Toks efektas gali būti gaunamas ir tarptautiniu lygiu siekiant bendrų tikslų, organizuojant įvairių išteklių naudojimą.
- **Globalizacijos poveikis VPS kertiniam elementui – vertybinei dimensijai – ryškiausiai atsiskleidžia kaip didėjantis prieštaravimas tarp valstybių nacionalumo ir jų piliečių tapatumų gausėjimo globalioje kultūroje**. Globali medijų kultūra teikia valstybėms neribotas galimybes skleisti ir reprodukuoti informaciją apie save, pasitelkus skirtingas įvaizdžio ir tapatybių kūrimo strategijas, kurios įgyvendinamos realiu laiku ir globaliu mastu. Nacionalinių VPS perspektyvos priklausys nuo valstybių gebėjimo susidoroti su sudėtingais istoriniais galvosūkiiais, kuriuos kelia perėjimas prie informacionalizmo bei posūkis nuo nacionalinės valstybės prie naujos tautų ir valstybių sąveikos, įgaunančios *tinklo* formą. **XXI a. VPS valstybės „įsitvirtinimo po saule“ sąvoką vis dažniau keičia įsitinklinimo koncepcija**, kuri reiškia valstybės pastangą išnaudoti globalios *tinklo valstybės* teikiamas galimybes nacionalinės plėtros tikslais.
- **Tapatybių (į)tvirtinimas bei valdymas globaliu mastu – kokybiškai naujas ir vienas svarbiausių šiuolaikinės VPS komponentų**. Globalizacija prisidėjo prie žmonių kultūrinės sąmonės pokyčių. Senosios tradicinės tapatybės keičiasi, neatlaikiusios akistatos su globaliomis medijomis. Pastovaus valstybės identiteto įtvirtinimo klausimo svorio centras persikelia į projektinę tapatybinės savivokos

lygmenį. Globalizacijos akivaizdoje siekiant valstybės strateginės plėtros, **būtinai koncentruota valstybės nacionalinio tapatumo kūrimo ir savikūros skatimo programa globalioje kultūrinėje aplinkoje**. Jos esminis bruožas – gebėjimas skatinti piliečius sąmoningai kūrybinei veiklai, kuri stiprintų nacionalinį tapatumą ir nacionalinę jauseną, o sykiu ir aktyviai skleistų kūrybinės veiklos apraiškas tarptautiniu lygiu.

- 4. Dabartinio globalizacijos periodo sąlygomis pirmą kartą istorijoje mažos valstybės įgyja galimybę projektuoti savo VPS globaliose erdvėse.** Intelektinės veiklos, grindžiamos žiniomis ir jų pagrindu kuriamomis globaliu mastu konkurencingomis inovacijomis, suteikia galimybę ir mažoms valstybėms konkuruoti tarptautiniu mastu. Tokiomis sąlygomis **išteklių kiekybė užleidžia vietą jų kokybei, o valstybės strateginių pranašumų generavimo esmine prielaida tampa strateginės plėtros procesų valdymo kokybė.**
5. Nepaisant to, jog globalizacijos sąlygomis mažos valstybės tam tikrose dimensijose (pvz., intelektinių produktų) įgyja galimybę konkuruoti globaliu mastu, didžiosios valstybės išlaiko kitų svarbių strateginių išteklių (didelė teritorija, gyventojų skaičius, karinės pajėgos, istoriškai įgytas statusas tarptautinėje bendruomenėje ir kt.) kontrolę. Istorijos bėgyje mažos valstybės subjektiškumą dažniausiai įgydavo arba jo netekdavo ne dėl jų VPS kokybės ir sėkmės/nesėkmės, o greičiau dėl globalių/regioninių geopolitinių procesų poslinkių. Didėjant tarptautinių organizacijų (tokių kaip ES, NATO) įtakai tarptautiniuose santykiuose, **mažos valstybės vis dažniau savo saugumą ir nacionalinę strateginę plėtrą projektuoja ne ant individualaus nacionalinio, o ant platesnio – tarptautinių organizacijų strateginiame disкурse įtinklinto – subjektiškumo pagrindo. Dėl to mažos valstybės VPS tegali būti papildomas (nors ir labai svarbus) šalies strateginės raidos katalizatorius, imanentiškai nesuponuojantis valstybės statuso ir galios pokyčių globalinėse erdvėse.** Ir vis dėlto, minėtos aplinkybės nepaneigia kokybiškos VPS naudos mažai valstybei. VPS mažoms valstybėms leidžia išnaudoti naujas globalizacijos teikiamas galimybes ir užkardyti grėsmes, kurios eventualiai kiltų „gyvenant be plano“ bei kliaunantis kitų strateginių subjektų primesta politine darbotvarke.
6. Nacionalinėms valstybėms netenkant vis daugiau suvereniteto, jos jį bando iš dalies sutvirtinti per naujas valstybių bendradarbiavimo formas – tarptautinių struktūrų stiprinimą ir tarptautinės teisės plėtrą. Šios bendradarbiavimo formos didina besiformuojančios globalios visuomenės valdymo efektyvumą, o kartu leidžia valstybėms sisteminti ir kreipti nacionalinę strateginę raidą. **Svarbiausia sąlyga kokybiškai naujos strateginio valdymo paradigmos formavimuisi globalizacijos sąlygomis – tai dalyvavimo ir valdysenos dinamika tarp valstybių, pilietinių visuomenių (bei jas atstovaujančių NVO) ir verslo struktūrų, o taip pat – minėtų grandžių valdymo sinergija.** Tokios paradigmos principus atliepia darnios plėtros koncepcija. Ji gali būti globalus strateginės raidos orientyras ir etikos kodeksas tiek valstybiniais, tiek ir privatiems strateginio valdymo subjektams, nepaisant jų kilmės, galios, etninių ir kitų skirtumų. Darni plėtra – tai holistinė į ilgalaikę perspektyvą orientuota strateginio valdymo ir strateginio mąstymo paradigma, galinti veikti kaip tarptautinės teisės plėtros katalizatorius, universalus principas bei švelniosios teisės rūšis.

7. Kompleksinės, tradicinių sektorinių politikų ribas peržengiančios problemos (aplinkosauga, skirtingų tautybių/religijų piliečiai, tarptautinis terorizmas, kibernetinės grėsmės ir kt.), su kuriomis vis dažniau susiduria valstybės, suponuoja holistinių valdymo instrumentų poreikį. **Esminė strateginio valdymo funkcija globalizacijos sąlygomis – ne politinių sprendimų administravimas, o viešosios vertės kūrimas. Kokybiškai naujo holistinio požiūrio į viešąjį administravimą poreikį atliepia integruoto strateginio valdymo arba strateginės viešosios vadybos (toliau – SVV) paradigma.** SVV – tai holistinis strateginio valdymo naratyvas, integruojantis klasikinio hierarchinio (biurokratinio), į rinką orientuoto (marketinginio) ir tinklais pagrįsto viešojo sektoriaus strateginio valdymo privalumus. SVV siekia jungti ne tik skirtingus valdymo lygmenis, bet ir vyriausybinių koordinavimo funkciją su tinklų aktyvavimo funkcija; leidžia formuoti ir pritaikyti hibridines valdymo formas, atsižvelgiant į konkrečias problemas. **SVV ištakos ir idėjinė platforma – darnios plėtros koncepcija.** Tai atspindi strateginio valdymo teorijų raidą, prisitaikant prie globalizacijos sąlygų.
8. **Vykstant paradigminei valstybių strateginio valdymo kaitai, nuo sisteminių ir sektorinių strateginio planavimo schemų pereinama prie lankstaus strateginio valdymo proceso. Vis didesnę reikšmę valstybių plėtros strateginio valdymo kokybei įgyja dėmesys holistiniams valstybės gebėjimus atskleidžiantiems kokybiniais elementams,** tokiems kaip: sisteminė globalizacijos refleksija valstybės strateginiame diskurse; VPS struktūrinė subordinacija, susiejanti politinę valią su prioritetų įgyvendinimu; valstybės vertybių ir identiteto stiprinimas bei įtvirtinimas ne tik valstybės geografinėje platumoje, o ir globaliose medijų platformose; pažangiausių ekonominio konkurencingumo modelių taikymas, darnios plėtros bei gero valdymo principų taikymo gebėjimai.

### Rekomendacijos

Siekdamos strateginės plėtros spartėjančios globalizacijos sąlygomis, šiuolaikinės valstybės turėtų:

- atsisakyti statiško biudžetinio ciklo principu pagrįsto valstybės valdymo modelio, jį kreipti holistinės paradigmos, atitinkančios strateginės viešosios vadybos (integruoto strateginio valdymo) principus, linkme. Projektuoti VPS, kuri integruotų ir apimtų tiek globalius reiškinius, tiek jų lokalią specifiką. Globalizacijos sąlygomis VPS konstruojama ir įgyvendinama tiek reiškiantis nepriklausomiems objektyvios raidos ir pažangos dėsniams, tiek ir susidarant įvairioms valdomumo ir aktyvaus reagavimo į pokyčius galimybėms, kurias turėtų išnaudoti nacionalinės vyriausybės, projektuodamos savo VPS.
- Grįsti strateginę plėtrą globalios aplinkos analizės šaltinių nuostatomis, kūrybiniai interpretuoti tikėtinas ateities tendencijas – projektuoti ambicingus, bet realius strateginės plėtros scenarijus.
- Siekti VPS struktūrinės subordinacijos, mobilizuoti ir nuolat generuoti svarbiausių politinių jėgų paramą ilgalaikiams valstybės prioritetams.
- Strateginius tikslus perorientuoti nuo tradicinės galios santykiais ir materialiais ištekliais grindžiamos politikos link globalios tinklaveikos visuomenės logikos dik-

tuojamų strateginių prioritetų, visų pirma, juos papildant ekonominio konkurencingumo ir politinio įsitinklinimo instrumentais. Orientuoti ekonomikos procesus į darnią plėtrą, laikantis nuostatos, kad pernelyg dideli ekonominės gerovės skirtumai ir menkas dėmesys aplinkosaugai mažina ekonominio saugumo lygį.

- Globaliose erdvėse įtvirtinti tokius valstybinius tapatumus, kurie būtų aktualūs ir patrauklūs piliečiams globalių medijų siūlomų alternatyvų kontekste. Perkonstruoti valstybės tapatybės sąvokas tokiu būdu, kuris kurtų prielaidas valstybės piliečiams tapatintis su savo valstybe ir veikti jos labui, nepriklausomai nuo tautinių, religinių, geografinių, kalbinių ir kitų tradicinių tapatybės kategorijų.

## AUTORĖS MOKSLINIŲ PUBLIKACIJŲ DISERTACIJOS TEMA SĄRAŠAS

1. Baubinaitė, K. Didžiosios strategijos prielaidos ir perspektyvos XX-XXI amžių sandūroje. *Politologija*. Nr. 61, ISSN 1392-1681, Vilnius, 2011, p. 133-169.
2. Baubinaitė, K. Globalizacijos poveikis valstybių plėtros ilgalaikiai (didžiajai) strategijai. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 2, ISSN 2029-2872, Vilnius, 2013, p. 248-259.
3. Baubinaitė, K. The Preconditions of the Grand Strategy in Lithuania. *Lithuanian Foreign Policy review*. Nr. 26, ISSN 1392-5504, Vilnius, 2011, p. 54-83.

## KITOS AUTORĖS PUBLIKACIJOS DISERTACIJOS TEMA

VšĮ „Strateginių studijų centras“ parengtų studijų bendraautorė:

1. Tarptautinės aplinkos tyrimo metodologija, 2005.
2. Grėsmių Lietuvos nacionaliniam saugumui įvertinimas trumpuoju ir vidutiniu laikotarpiu, 2005.
3. Strateginio planavimo ir valdymo situacijos Lietuvoje įvertinimas, 2006.
4. Lietuvos valstybės ilgalaikė strategija lietuvių emigracijos ir išeivijos atžvilgiu, 2006.
5. Lietuvos užsienio politikos strategija po įstojimo į NATO ir ES (trumpuoju ir vidutiniu laikotarpiu), 2006.
6. Lietuvos valstybės Bendroji (Didžioji) strategija, 2006-2007.



## GYVENIMO APRAŠYMAS

### ASMENINĖ INFORMACIJA

---

Vardas ir pavardė: Kristina Baubinaitė  
Gimimo data: 1983 m. liepos 5 d.  
El. paštas: Kristina.baubinaite@gmail.com

### IŠSILAVINIMAS

---

2009–2014 Vadybos ir administravimo krypties doktorantūros studijos (Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Vadybos institutas)

2005–2007 Vilniaus universitetas, Tarptautinių santykių ir politikos mokslų institutas. Suteiktas politikos mokslų magistro laipsnis (specializacija – Tarptautiniai santykiai ir diplomatija)

2001–2005 Vilniaus universitetas, Tarptautinių santykių ir politikos mokslų institutas. Suteiktas politikos mokslų bakalauro laipsnis

### STAŽUOTĖS

---

2006 liepa-gruodis Creighton universitetas, Politikos mokslų ir tarptautinių santykių fakultetas (Omaha, Nebraska, JAV)

### DARBO PATIRTIS

---

Data	Vieta	Organizacija	Pareigos
2008– iki dabar	Vilnius	Lietuvos Respublikos Užsienio reikalų ministerija	Diplomatė
2004–2007	Vilnius	VšĮ „Strateginių studijų centras“	Analitikė

### MOKSLINIAI INTERESAI

Tarptautiniai santykiai, Lietuvos užsienio politika, ilgalaikis strateginis planavimas, globalizacijos poveikis viešajai politikai, globali tinklaveikos visuomenė ir medijų kultūra, globalizacija ir nacionalinis identitetas.

MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY

**Kristina Baubinaitė**

**NATIONAL DEVELOPMENT STRATEGY  
FORMATION IN THE PERSPECTIVE  
OF GLOBALISATION**

Summary of Doctoral Dissertation  
Social Sciences, Management (03 S)

Vilnius, 2014

Doctoral Dissertation was prepared in 2009-2014 at Mykolas Romeris University.

*Scientific supervisor:*

Prof. Dr. Arūnas Augustinaitis (Kazimieras Simonavičius University, Social Sciences, Management – 03 S).

**The Doctoral Dissertation is defended at Management Research Council of Mykolas Romeris University:**

*Chairman of the Council:*

Prof. Habil. Dr. Stasys Puškorius (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management – 03 S).

*Members:*

Prof. Dr. Raimundas Lopata (Vilnius University, Social Sciences, Political Science – 02 S);

Prof. Habil. Dr. Borisas Melnikas (Vilnius Gediminas Technical University, Social Sciences, Management – 03 S);

Prof. Dr. Tadas Sudnickas (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management – 03 S);

Prof. Dr. Kostas Žymantas Svetikas (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Economics – 04 S).

*Opponents:*

Assoc. Prof. Dr. Malvina Arimavičiūtė (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management – 03 S);

Prof. Dr. Antanas Kulakauskas (Vytautas Magnus University, Social Sciences, Political Science – 02 S).

The public defence of the Doctoral Dissertation will take place at the Management Research Council at Mykolas Romeris University on May 22, 2014 at 1:00 PM (Hall II-230).

**Address:** Ateities st. 20, LT-08303 Vilnius, Lithuania.

The summary of the Doctoral Dissertation was sent out on April 22, 2014.

The Doctoral Dissertation is available at Martynas Mažvydas National Library of Lithuania (Gedimino ave. 51, Vilnius, Lithuania) and in the library of Mykolas Romeris University (Ateities str. 20, LT-08303 Vilnius, Lithuania; Valakupių str. 5, LT-10101 Vilnius, Lithuania).

## NATIONAL DEVELOPMENT STRATEGY FORMATION IN THE PERSPECTIVE OF GLOBALISATION

### Summary

**Relevance of the scientific problem.** High-quality strategic management of national development is one of the most important factors in seeking country's security, prosperity and competitiveness in global processes. In today's world the instrumental power of states is increasingly constrained by economic globalisation, the culture of media and electronic communication, social protest globalisation and the globalisation of rebellion, manifesting in the form of international terrorism. This raises the question of the capability of states to respond to these challenges in designing and implementation of the national development strategies (hereinafter - NDS). High-quality NDS and the effectiveness of the national strategic management model drive the effective transformation of state visions and national authorities by taking into account the challenges of globalisation and the provided opportunities. Analysis of NDS is becoming an important and particularly difficult issue, because the efficiency of NDS management today is behind not only the quality of national management systems, economies, but also the values that they cherish, i.e. global competitiveness of statehood.

**Research object:** formation of a national development strategy under the conditions of globalisation.

**Scientific problem:** how, as the national development strategic management paradigm is converging from traditional to holistic one, can we assess the quality of contemporary NDS and its viability on global scale?

Globalisation-induced structural change causes a fundamental transformation of the macro-political and macro-social contexts, which form and lead the social functioning and experience of people around the world. Research problem is related to the fundamental changes in the principles of the classic Grand Strategy's form, content and governance, imposed by the economic, political, socio-cultural consequences of globalisation. NDS today is more associated not with the power projections of great states, which was a key component of the classic Grand Strategies, but with holistic governance of national development. Today NDS has a composite role - constant (re)producing of the creation of national development under the conditions of global competitiveness. In these circumstances the quantity of resources in part give way to their quality, while the essential prerequisite for the generating of national strategic advantages is the good governance of strategic development. The Grand Strategy in political science is a product of national (mostly - the great states) development accumulating thousands of years of history. In management science the beginning of strategic management theories was with studies on strategic activities of 20<sup>th</sup> c. organisations (as well as that of states and their institutions). Due to the fundamentally-changed structure of national strategic resources over history,

it is more relevant to study the Grand Strategy by integrating management and political sciences as well as applying the concept of the National Development Strategy. It integrates the load of political science, which historically has gained the concept of Grand Strategy, while at the same time extending capabilities of the Grand Strategy analysis.

**Level of research on the scientific problem.** The significance of NDS, as an instrument for increasing national competitiveness under the conditions of globalisation, has been baldly researched in Lithuania's academic discourse. This is in part due to the interdisciplinarity of the research object - paradigmatic change of NDS. Analysis of NDS integrates insights from disciplines of strategic planning and management, strategic studies, political sciences, while the globalisation factors pose the need to integrate insights also from economic, sociological, cultural, public relations and other scientific disciplines. This dictates the need for a qualitatively new, holistic approach to NDS. Until now, in studies done by Lithuanian authors, strategic national management has been analysed by reviewing a single academic discipline: public administration, strategic management (Tunčikienė, Skačkauskienė, 2012; Arimavičiūtė, 2007; Astrauskas, Svetikas, 2005; Vasiliauskas, 2007; Jucevičius, 1998; Domarkas, Masionytė R, 2005; Kundrotienė, Rekerta, 2002; Diskienė, Makštutis, 2006; Marčinskas, Vaškelis, 2007 and others), history, international relations and political sciences (Lopata, 2009; Sirutavičius, 2008; Ramonaitė, 2007; Bumblauskas, 2007; Radžvilas, 2011 and others), geopolitics and strategic studies (Statkus, Paulauskas, 2006; Jonavičius, 2006; Urbelis, 2001, 2005; Motieka, 2003, 2005; Laurinavičius, 2005, 2008 and others), e-governance, knowledge society, communication (Augustinaitis, 2008, 2009; Petrauskas, 2009; Kiškienė, 2010, Leichteris, 2011 and others). Also, studies have been done which analyse the dynamics of globalisation processes (Melnikas, 2011; Raipa, 2005; Masiulis 2008 and others). Nevertheless, there is still a lack of holistic access-based studies on long-term national strategic planning.

Many foreign authors have done studies that are also focused around public administration and strategic management (Steurer, 2012; Mitzberg, 1994; Stoker, 2000; Poister, Streib, 1999; Joyce, 1999 and others) or foreign policy and strategic studies (Howard, 2005; Copeland, 2009; J. Gray, 1998; L. Sklair, 1995; J. Rodger, 2000; Streeten, 2000; Thorn, 2003; Deacon, 2000 and others). Many authors study the processes of globalisation (Coll, 2012; Lubbers, Koorevaar, 1999; Bauman, 2002; Castells, 2007; Stegner, 2009; Held, McGrew, Goldblatt, Perraton, 2002). Composite research on the topic of globalisation has been prepared by international organisations such as the EU, UN, NATO, OSCE. Their regularly performed projections for so-called Global Megatrends, which often present more general insights on trends in the development of the public domain, are an important methodological instrument for this dissertation and are used in the construction of a holistic NDS analysis model. Yet still there is a lack of studies that analyse the effect of globalisation on the formation of long-term strategies for national development.

**Hypothetical proposition of the dissertation:** a national Grand Strategy, based on traditional power instruments, converges in the direction of a holistic state development strategy.

**Aim of the dissertation:** to identify the major globalisation-driven qualitative changes in NDS and construct a holistic research methodology for contemporary NDS.

**Research objectives:**

1. To define the effect on NDS by globalisation's political, economic and socio-cultural factors.
2. To investigate the impact of the concepts of global network society and sustainable development on national strategic planning, to conceptualise and substantiate the importance of good governance for NDS effectiveness.
3. To formulate the NDS qualitative evaluation criteria and explore their relationship to Global Megatrends.
4. To construct a qualitative holistic analysis model of contemporary NDS.
5. Using the formed NDS research methodology, to analyse the NDS of the United States, Great Britain, Germany and France.
6. To analyse the evolution of Lithuania's strategic management system, perform a qualitative study of NDS in Lithuania and find out the most important problems of NDS.

**Dissertation methodology:** contemporary NDS is an object of interdisciplinary study.

Due to the effects of globalisation, it is becoming increasingly difficult to fit NDS research into the disciplines of strategic management and public administration. Therefore, this study aims to integrate the insights of the disciplines of strategic planning, management, political science, strategic studies, cultural studies, communication science. A holistic approach to research determined the diversity of analysis methods. Holistic trends in the field of national strategic management are reflected by multi-level governance conceptions (Winter, 2006; Baker et al, 2005; Augustinaitis et al, 2011; Rudzkiene ir Martinaityte, 2010; Bache ir Flinders, 2005); good governance conceptions (Osborne, 2006, 2010; Rhodes, 1996; Peters ir Pierre, 1998; Koiman, 2002; Klicksberg, 1993; Rhodes, 1996; Kickert et al, 1997; Goldsmith et al, 2009). The most important conclusion of the abovementioned concepts is that holism as the dominating paradigm appears in all modern concepts related to public management and competitiveness. As a result, holism as an underlying principle is the right precondition to form the analysis model of contemporary NDS. This scientific study applied a composite of qualitative methods, covering analysis and interpretation of theoretical literature and analysis of qualitative data:

1. To substantiate the theoretical part of the work, literary analysis, comparative analysis, and generalisation research methods were used. Examined are the main strategic management and globalisation concepts, the key effects of globalisation on long-term national planning and the areas of the Grand Strategy's convergence towards NDS are identified.
2. In the formulation of qualitative NDS evaluation criteria and in modelling a qualitative NDS analysis model; theoretical analysis, structuring, interpretation, systematic and generalisation methods are used.
3. The compatibility of NDS qualitative criteria with the logics of the process of globalisation is methodologically verified by comparing them to Global Megatrends. Surveys of eight global trends studies are used: five of them performed by international organisations and foreign non-governmental think tanks, three - by state institutions.

4. In performing an empirical study, the NDS analysis model is validated; case studies, comparative analysis, and generalisation methods are applied. The study of the application of the NDS analysis model is over two stages:
  - analysis of the NDS of selected countries (USA, United Kingdom, France, Germany);
  - qualitative study of the preconditions and prospects of Lithuania's NDS, to which a semi-structured interview method is applied. Twenty informants/experts were surveyed, from different fields of activities: state institutions, business, academics, NGOs and other associated structures.

**Theoretical results.** A new qualitative NDS analysis model is presented, based on a holistic paradigm. For the first time NDS is analysed in a complex political, economic, socio-cultural context and the quality characteristics of contemporary NDS are defined. The offered model allows for the study of NDS of different nations in global contexts.

**Practical results.** A holistic NDS research methodology is formulated, which allows for a broader look at the phenomenon of NDS and enables to connect the functions performed by the public institutions to the designing of NDS in multifaceted global contexts. Based on the foreign countries good experience analysis, new holistic strategic management factors were formulated, which allowed to present orientation guidelines of strategic management towards a holistic model. The gathered facts and presented conclusions and recommendations introduced an opportunity to improve the implementation of strategic management policy and related decisions. This dissertations' applied value is due also to the circle of various potential users of the study's results. They are employees in the public and private sectors, NGO representatives, subjects of foreign countries.

The dissertation introduces qualitatively new methodological tools that allow solving these problems of Lithuania's strategic management, namely those of strategic management system's formality and the lack of structural subordination of the NDS. The qualitative research data allowed diagnosing the provisions of Lithuania's NDS subjects on the implementation of a national development policy, to identify the underlying strategic management conundrums. The findings could help Lithuania's NDS subjects understand the structure of holistic contemporary long-term strategies and their management specifics, as well as make more rational strategic decisions.

## OVERVIEW OF THE DISSERTATION RESULTS

**Structure of the dissertation.** The dissertation is comprised of an introduction, seven chapters, conclusion, recommendations, references and annexes.

**The first chapter of the dissertation,** "Concept of the State Development Strategy and Evolution Phases", overviews the evolution of the concepts of Grand Strategy and NDS from the perspective of management and political science disciplines. The areas of globalisation's political, economic and socio-cultural factors impacting the NDS are highlighted (Fig. 1, 2 and 3).

The great nations' domestic and foreign policy instruments and international agreement-regulated global economic system, which dominated until the end of the 20<sup>th</sup> c., had been gradually changed from the end of the 20<sup>th</sup> c. by the dynamic global economy, characterised by differentiation of strategic subjects, their abundance and development



of activities on a global scale. The global competitive environment, for the first time in history, is providing a unique opportunity for small nations to develop and implement their NDS. Traditional strategic resources and the so-called *hard power* instruments (such as a military power, natural resources) today are increasingly complemented by *soft-normative* power defined by intellectual, creative and normative potential-created added value. As a result, small nations in certain areas (e.g., science-based innovations) are able to compete in the global economy along with the great nations, with the opportunity to design their NDS on global dimension. Under the conditions of economic globalisation NDS is oriented towards very intense activities - the so-called search policy for breakthrough and economic development niches, covering new spaces of the global world and requiring holistic organisational forms.

<i>Period</i>	<b>Until the second half of 20<sup>th</sup> c.</b>	<b>From the second half of 20<sup>th</sup> c.</b>
	<p><b>CONTROLLED CAPITALISM: BRETTON WOODS SYSTEM</b></p> <p><i>Regulated economy: Welfare state</i></p> <p><i>Stable geopolitical situation ← (Cold war)</i></p> <p><i>Unstable geopolitical situation → (The formation of a multipolar world)</i></p> <p><i>Deregulated economy: Increasing state's global competitiveness</i></p>	<p><b>NEO-LIBERALISM: GLOBAL ECONOMIC "LIBERATION"</b></p>
<i>Most important strategy resources</i>	Manual labour Natural resources	Intellectual work Innovations

Source: created by author

Fig. 1. Impact of globalisation on NDS: the economic dimension

Until the second part of the 20<sup>th</sup> c. global politics was predominated by great nations and their long-term Grand Strategies. At the end of the 20<sup>th</sup> c., political globalisation gained momentum and the global political environment that it formed created preconditions for strategic designing by small nations at an international scale. The information technology revolution, as well as the restructuring of capitalism gave rise to a new type of society - the global network society. This type of society is notable for globalisation in the fields of strategic economic activities, networked organisation form, individualisation of work and the culture of virtual life, which is constructed by an interconnected global media system. Traditional international relations no longer deplete the content of global politics - nations are increasingly becoming nodes in a broader global network. At the beginning of the 21<sup>st</sup> c., the world found itself in a transitional position between the modern nation-state system and post-modern forms of global governance. Over the last three decades of the 20<sup>th</sup> c., significant changes in the national strategies, associated with the de-territorialisation processes and global networking occurred. Today, the international environment is

becoming more and more similar to a holistic, dynamic derivative of closely related strategic subjects, which seek strategic development both through traditional power category-based national political relations and through qualitatively new network, media and normative power-attributable political initiatives. For the first time in history small nations gain the ability to design and implement their own long-term development strategies, internationalise and network them in regional and global political structures.

<i>Until the second half of the 20<sup>th</sup> c.</i>	<i>From the second half of the 20<sup>th</sup> c.</i>
<p><b>SYSTEM OF MODERN NATION-STATES: WESTPHALIAN MODEL</b></p> <p><i>Political power concentrated in territorially-bordering states</i></p> <p><b>DOMESTIC POLICY SOVEREIGNTY UNDIVISIBLE</b></p>	<p><b>POSTMODERN GLOBAL GOVERNANCE: NETWORKING MODEL</b></p> <p><i>Political power concentrated in de-territorised global networks</i></p> <p><b>DOMESTIC POLICY</b></p>
<p><b>FOREIGN POLICY</b></p>	<p><b>SOVEREIGNTY DIVISIBLE/NETWORK-IN FOREIGN POLICY</b></p>

Source: created by author

*Fig. 2. Impact of globalisation on NDS: the political dimension*

The impact of globalisation on the cultural and values dimension of NDS is revealed most clearly as the growing contradiction between the nationality of states and the increase of civic identities in global culture. Socio-cultural globalisation has contributed to the changes in the cultural consciousness of people. The old modernisation structures give way to new post-modern structures, characterised by a lower level of national identity and initial knowledge. On the one hand, the current co-existence of identities, nations and states leaves national states historically impoverished by global flows, while on the other hand it promotes continuous restoration/recreation of their own legitimacy and instrumentalism, enabling them to manoeuvre between transnational networks and the integration of local civil societies. The networking on NDS in global media networks - as the interiorisation of state identity in individual memory - becomes a precondition for the assertion of a nation's identity(-ies). The power of global media can be redirected; it can be used in the design of specific NDS goals. This is exactly the task for national strategies, the networking of which on global dimension is a precondition for managing the identity aspects of its citizens.

<i>Until the second half of the 20<sup>th</sup> c.</i>	<i>From the second half of the 20<sup>th</sup> c.</i>
NATIONALISM	COSMOPOLITANISM, MULTICULTURALISM
NATIONAL IDENTITY	ABUNDANCE OF IDENTITIES IN GLOBAL CULTURE
PRIMARY KNOWLEDGE (FROM FAMILY, COMMUNITY)	SECONDARY KNOWLEDGE (FROM GLOBAL MEDIA NETWORKS)
COMMUNAL AND NATIONAL VALUES	MORAL RELATIVITY, GLOBAL CONSUMER CULTURE
COMMUNAL CONNECTIONS, FAMILY, RELIGION	DEPOLITICISATION OF SOCIAL LIFE, SOCIAL NETWORKS, "EMPOWERMENT" OF THE INDIVIDUAL, MEDIA

Source: created by author

Fig. 3. Impact of globalisation on NDS: the cultural dimension

The second chapter of the dissertation, "The 21<sup>st</sup> c.: Paradigmatic Change of Strategic Management", defines transformations of NDS form, content and implementation specifics, formed under the impact of globalisation, the (Fig. 4., Table 1). The global network society's impact on national strategic planning is analysed, the principles of networking in global media culture are defined.

<i>Period</i>	PRE-MODERNISATION PERIOD Until the 18 <sup>th</sup> c.	MODERNISATION EPOCH 18 <sup>th</sup> c.–1970	PRESENT PERIOD From 1970 onwards
<i>Object of strategy</i>	<i>Warfare</i> ←————→ <i>Networking</i>		
<b>GS</b> <i>Strategic resources</i>	<i>Military power</i> <i>Size of the state's territory</i>	<i>Competitiveness</i> <b>INTANGIBLE RESOURCES</b> <i>Innovations</i> <i>Natural resources</i> <i>Size of population</i>	<i>Knowledge</i> <i>Good governance</i>
<i>Strategy's subject</i>	ANCIENT EMPIRES	GREAT STATES	GREAT AND SMALL STATES, INTERNATIONAL ORGANISATIONS, TNC, NGO, INDIVIDUALS

Source: created by author

Fig. 4. Paradigmatic change of national strategic management

In a globalised world the developing of political, economic and cultural phenomena is less restricted by territorial distances and barriers. The same rules of competition, based on the provisions of liberal democracy and market economy, formally apply to all strategic subjects of the western hemisphere. Due to this, the positions of great and small nations relatively align, as they seek of competitive advantage. The gravity centre of the strategic competitiveness is gradually moving from material resources towards knowledge-based strategic advantages. Intellectual activities, based on information, knowledge and globally competitive innovations, for the first time in history enable small nations to project their development strategies on international level. Globalisation of the economy and the accompanying trends of global economic change - the knowledge economy, expansion of the creative class and its convergence with business, innovation development, eco-economics, etc. - are becoming more integrated with the processes of cultural and political globalisation, thus formulating a holistic environment for national strategic management. The global economy, the de-territorisation of political processes, the emerging network society and global media culture, competing and overlapping with individual national identities, require a qualitatively new national strategic development management tools. With the help of holistic strategic management instruments (such as the uniqueness of the NDS, the power of culture and values, functionality via global networks, good governance, etc.), nations seek synergies with the global environment and create economic, political and cultural preconditions for qualitatively new long-term strategy development and management forms.

*Table 1. Paradigmatic change of national strategic management*

	<b>Classic Grand Strategy</b>	<b>Contemporary state development strategy</b>
<b>Time parameters</b>	Time is linear	Time is fragmented
<b>Space parameters</b>	Geographic area, usually – state’s territory	Geographical area (but not necessarily a nation or other entity, for which a strategy is designed), virtual media space.
<b>Subject</b>	Nations, great states, informal trans-national structures.	Nations, great and small states, informal trans-national structures, trans-national corporations, international organisations, individuals, groups of individuals.
<b>Strategic resources</b>	Military power, material resources, public opinion, allies.	Military power, material resources, public opinion, allies, information, knowledge, global media, innovations.

<b>Content structure</b>	Systemic principle: development is organised on a sectoral basis (politics, economy, social sphere, technology, etc.).	Holistic principle: development is organised through integration of different aspects in different areas of social activities, finding their synergies.
<b>Identity of the subject</b>	Identity issues are not important, national territorial (core) identity.	Great attention paid to issues of identity, there are many identities; they are de-centred, fragmented.
<b>Expressions of strategy implementation results</b>	Systemic, consistent expression of changes in concrete geographical locations.	Synchronisation of quantitative and qualitative changes in global and local geographic locations and the virtual dimension.

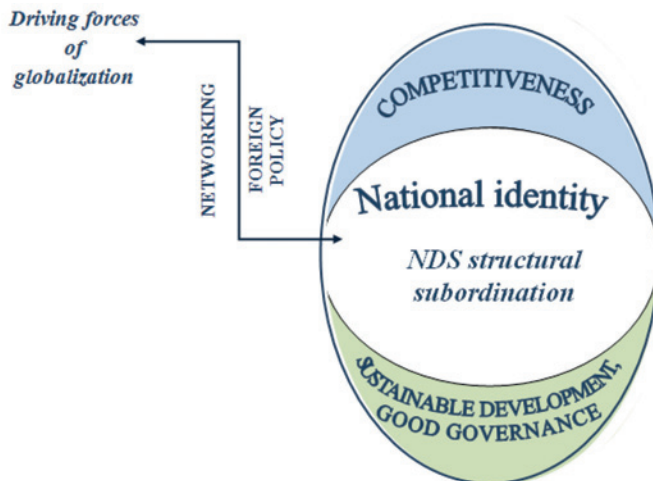
Source: created by author

**The third chapter of this dissertation**, “Principles of Contemporary Management Strategies”, analyses the concepts of sustainable development, good governance and strategic public management (integrated multi-level strategic management) and the importance of their application for the effectiveness of contemporary NDS. **In the fourth chapter of the dissertation**, “Research Methodology of Contemporary National Development Strategies”, NDS qualitative evaluation criteria are designed, which can be the basis for the assessment of the quality of different NDS and their viability under the conditions of globalisation:

- **Reflection of the driving forces of globalisation in strategic discourse.** National strategic discourse should be oriented towards a continuous re-programming and authentically respond to the challenges of changing environment.
- **Structural subordination of NDS.** Particularly crucial is the consensus of key national political forces and their support in the realisation of the long-term priorities of the state. All strategic documents of a state should contribute to the implementation of the NDS and stick to its provision without duplicating them, i.e.
  - integrate national strategic development discourse. Each NDS has to be regularly reviewed, the adequacy and level of achievement of its goals should be assessed, implementation measures should be adjusted.**Foreign policy (sub-criteria)** remains an important component of NDS analysis, allowing to identify national self-identification in the international context, issues of geopolitical identity and the ability/desire to solve them.
- **Functionality of the state in the global network society.** Active networking policy allows the state to integrate into internalised structures, contribute to the realisation of the common goals of the international community and creates preconditions to achieve strategic development synergies. The quality of NDS is reflected at the state’s ability to find specific national development niches in global contexts and to develop regional or global forms (including those that are part of the global media), which promote the state’s future vision’s political, economic and socio-cultural processes (as well as values and identities). This requires a reconstructed/mediated, not only traditional (based on nation vs. territory relations), national identity.

- **Economic competitiveness model.**With the logic of globalisation putting intangible resources (such as knowledge, innovations, etc.) in the first place in the architecture of strategic resources, small states gained the ability to increase competitiveness and structural power on an international scale. Here important are factors such as the orientation of the economy towards the prevalence of creative class, unique products and services, smart specialisation. The creation of an information and knowledge society is a prerequisite for the long-term national competitiveness strategy. Society must be prepared to participate productively in the networking processes.
- **Sustainable development and good governance**is a superstructure of contemporary NDS and a catalyst for feedback between various aspects of national development. Sustainable development principles in NDS reflect the perception of the logic of globalisation. It is important to give up traditional strategic management, based on policy sectoral division, for holistic approach towards strategic governance. Sustainable development is an integral part of the application of good governance and strategic public management principles in state governance, seeking to ensure the dynamics of participation and governance between state institutions, civil society and business structures.

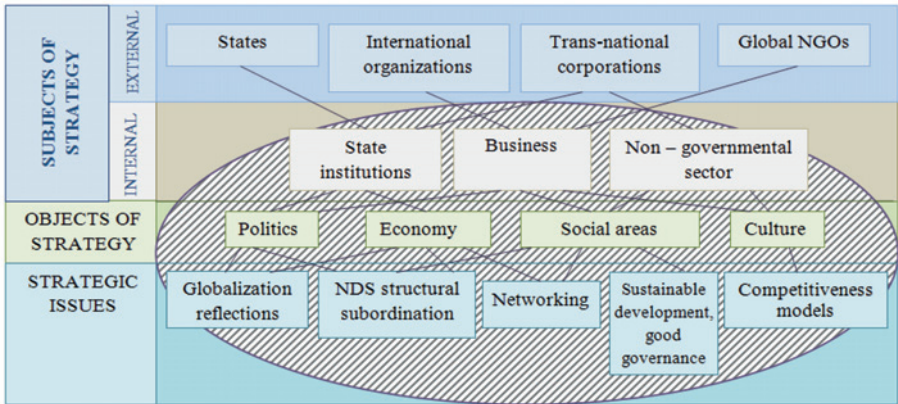
Qualitative NDS assessment criteria are the basis of a qualitative analysis model of a contemporary NDS and define the governance of its subsystems and parameters (Fig. 5, 6). With paradigmatic change in strategic management, the focus in states' strategies is laid on holistic elements, such as: reflection of globalisation; structural subordination of the strategy; functionality via global networks; consolidation of national identity not only in the geographical latitude of the state, but also in global media platforms; advanced models of economic competitiveness; sustainable development and good governance.



Source: created by author

Fig. 5. National development strategy qualitative analysis model





Source: created by author

*Fig. 6. NDS management subsystems and parameters*

Using the NDS research methodology, **the fifth chapter of this dissertation**, „Contemporary National Development Strategies“, analyses NDS of the USA, Great Britain, Germany and France.

As the largest economy in the EU and the EU project’s ideological and political leader, **Germany** partly subjugates its national identity to the EU geopolitical code. It is increasingly inclined to assume greater responsibility for the formation of not only the national and regional, but also the global strategic agenda. It seeks a greater impact on the global level, networking national political, defence, economic instruments for the implementation of global initiatives, consistent with Germany’s values. The importance and significance of the EU, as the major instrument in Germany’s global networking, is confirmed by the growth of the EU as a political entity, its formal and informal influence. The EU (with Germany at the forefront) was the leader that initiated the mandatory development and implementation of sustainable development strategies for the EU Member States; the focus is on increasing the EU’s economic competitiveness globally; more and more attention is paid by the EU to global development cooperation initiatives. Such tools in the soft/networked power category are the basis for German NDS’strategic advantages and assure a solid foundation for the strategic national development under the conditions of globalisation.

NDS in **France** has a greater emphasis on traditional - cultural civilisational identity-based - instruments of power and influence. France’s NDS is seen as the most closed and ,resilient’ to globalisation factors. National strategic development is designed by prioritising national-civic content and instruments based on the French social model. International structures are treated as an additional factor that can be selectively exploited when there is a lack of national strategic advantages and resources. Global networking-provided opportunities are mainly used for the purposes of France’s civilisational messianism - by example validating (consolidating) the underlying French values.



NDS in **Great Britain** gives priority to pro-American, rather than pro-European foreign policy; it seeks to participate in global policy processes and shape their content (with minimum investment maintaining its status as a nuclear state); it actively supports the global market liberalisation policy; attaches great importance to the instruments provided by global networking, but shy away from the delegation of national sovereignty to international organisations. The UK has an inherent desire to increase the state's influence on the basis of bilateral strategic relations (e.g., with the USA, China, India) and particularly intense use of political, economic, cultural diplomacy instruments.

The strategic agenda of the **USA** most consistently accumulates the changes in the strategic management model as dictated by the logic of globalisation. Strategic discourse is systematically oriented towards the reflection of the processes of globalisation in order to preventively predict, what will be most important in tomorrow's world. Integrated long-term preconditions for the USA's leadership on the global scale are created, providing this anchoring with a solid identity/value-based (the exclusive patriotism of US citizens and unique identity category -resilience), economic (the major part of economic and scientific innovations are still created in the USA), geopolitical foundation. The advantages of the US' strategic discourse and practices on a global scale are reflected by realities of world politics - despite changes in global geopolitics and other transformations induced by globalisation, the United States remains the strongest and most influential country in the world.

### **Results of the qualitative study of Lithuania's NDS**

**The sixth and seventh chapters of this dissertation** - "Preconditions and Perspectives of Lithuania's National Development Strategy" and "Qualitative Study of Lithuania's National Development Strategy"- are dedicated to the study of Lithuania's NDS. The results of the qualitative study are complemented by a comprehensive analysis of the most important strategic document in Lithuania, "Lithuania 2030" and are generalised according to five qualitative NDS-evaluation criteria.

#### **Reflection of globalisation**

- The provisions of "Lithuania 2030" are in accordance with global trends and respond to such aspects as changes in the parameters of time and space, acceleration of the pace of processes, the need for intellectualisation and uniqueness of traditional resources. Nevertheless, the significance of globalisation processes for public life is inadequately reflected by Lithuanian society. It is still not ready to participate in global competition processes. This is confirmed by both assessments by informants and the globalisation index, which has Lithuania in 25<sup>th</sup> place in the EU.
- In national strategic management there is a **strong focus on consideration of short-term issues in domestic policy**, while global processes are often analysed only because of the need to respond to policy initiatives by international bodies (such as the EU, NATO).
- **The international environment formed by globalisation, where strategic development is carried out through participation in global markets, favours**

**small states.** Their national economies are small while the global economy is gigantic. For small countries the global economic space and abundance of niches means greater strategic development opportunities than in other historical periods.

### Functionality of the state in the network society

- The directions of Lithuania's foreign policy are formally presented in the "Lithuania 2030" strategy. It is noted that Lithuania should seek to become an integral and economically consolidated part of the Nordic and Baltic region. It is emphasised that geopolitical orientation towards the Nordic and Baltic region is consistent with the country's long-standing Eastern policy.
- It should be noted that **Lithuania's orientation towards the Northern European countries is mainly due to economic motives.** In the context of economic development and construction of a modern socium, the Nordic countries for Lithuania are much more attractive than the alternative geopolitical orientation - Poland. The latter (just like Lithuania) is still trying to break free from its experiences under the Soviet regime, therefore it is not an appealing guide for Lithuania in the sense of progressive values. Nevertheless, **in terms of the values of society, security policy orientations, as well as from the point of view of the historically developed mentality, Lithuania is closer to Poland.**
- An important precondition for Lithuania's networking on global dimension is the ability to reconstruct and refine foreign policy discourse and practice, purifying them of ideologised historical myths. In designing Lithuanian foreign policy's strategic directions it is suggested to avoid the historical experience-dictated dividing lines between separate regions and rather perform pragmatic strategic projections of particular policies. **In this respect, not only Nordic countries are important to Lithuania, but also Poland.**
- **Lithuania is faced with the problem of the self-consciousness of the state and the public in the global world. So far a clear geopolitical identity of the Lithuanian state has not been formed, the parameters of state's identity haven't been reconstructed, and targeted policies in respect to the rich Lithuanian diaspora aren't being carried out.** The strategy "Lithuania 2030" emphasises the need to reconstruct national identities, which are changing due to the process of globalisation, combining them under the umbrella of qualitatively new national narrative. The emphasis is on the need to unite Lithuanian immigrants with Lithuania through the implementation of the "Global Lithuania" concept, to promote Lithuanian industry and services into the global and Nordic/Baltic region's systems. Realistically Lithuanian society is not ready to fully participate in global networking processes, while at the same time maintaining and fostering the values of national identity and citizenship.
- In Lithuania there is a sharp divide between what is "ethnic" and what is "modern" and related to the so-called progress values. Ethnic, civic values fail to fit into the modernising body of state institutions and the public. The younger generation tends to reject outdated ethnic categories, and the state is unable to offer attractive national identity alternatives able to mobilise the public. **It is as if Lithuanian society does**

not have “heroes”, pathfinders, a focus axis: it is in turmoil, and this is one of the most important interferences in NDS formation and implementation.

- **The indeterminacy of and decline in civic values of the national identity parameters pose difficulties in the formulation and implementation of Lithuania’s image policy.** The public is insufficiently aware of Lithuania’s image strategy, and those who are familiar with the image concept “Lithuania - a brave country” are sceptical about it. Nevertheless, informants unanimously stressed that **under the conditions of globalisation more should be invested in the nation branding strategy.**
- **The results of the qualitative survey reflect the need for a more active role of the state in the construction of the citizens identity parameters and in mobilising citizens towards the realisation of national interests.** Under the conditions of a global networking society, the question arises on the need for national identity-based/civic attributes: if there isn’t a purposeful citizenship promotion policy, maybe there isn’t a need for it? The results of the quantitative study negate this assumption. To the question “*Is public spirit important nowadays? Do you consider yourself not only a Lithuanian, but also somewhat a citizen of the world?*” the vast majority of informants replied that the category of public spirit is important in all periods of history, it is not “washed away” by the processes of globalisation, while the phenomenon of cosmopolitanism was considered by the informants as more of a theoretical concept.

### **Structural subordination of the national development strategy. Good governance and sustainable development**

- Formally “Lithuania 2030” holistically structures the national strategic development discourse, without raising goals for separate national development sectors and by highlighting the need for major changes and progress in the development of progressive values. **The strategy “Lithuania 2030” formally introduces the principles of good governance.** Smart governance is defined as management that is open and encourages participation [openness], effective, consistent with the public’s needs and ensuring good quality services [responsibility], competent and making targeted strategic decisions [creativity]. However, in practice, **Lithuania’s strategic management system still does not meet the principles of good governance. The clear lack of a democratic, result-oriented political culture reveals itself in a failure of public authorities to holistically articulate and purposefully direct national strategic development process.**
- Due to the lack of a democratic political culture a large dose of populism in national politics prevails. **Populism, which in its essence is the opposite of result-oriented strategic management, limits the development of good governance.** Lithuania’s civil service is too focused on biurocratic routine processes and their legal regulation. Civil services’ managing part is characterised by a relatively narrow sectoral approach to the governance of the state. It is difficult to civil servants to go beyond the barrier of a particular sector and to ensure a broader view on state politics. Change in the culture of management is very important for public

management. The current system does not create adequate opportunities for senior staff leadership and management competencies to develop.

- **Shortcomings of Lithuania's NDS' structural subordination are most obviously revealed by the fact that the vast majority of informants noted that they don't believe in successful implementation of strategy "Lithuania 2030".**
- Formally, the strategy "Lithuania 2030" aims to create conditions for participation and governance dynamics between state, civil society and business structures, directing the state governance towards results. In the practice of state management, **participation and governance dynamics is limited by the lack of participation of business, local community and non-governmental organisations in conducting public affairs.** Communities and non-governmental organisations lack motivation, stable funding sources; there are no clear mechanisms for co-operation with the state. Only several municipalities involve local communities or non-governmental organisations in the delivery of public services, the majority of community-based organisations develop only cultural activities and do not participate in solving other problems. The lack in the public's active involvement in public management is influenced by the problem of still-persisting corruption, non-transparent decisions and not always effective justice. Lithuania, according to the Corruption Perceptions Index, ranks 19<sup>th</sup> in the EU.
- **The strategy "Lithuania 2030" pays a lot attention to the sustainable development of the state.** It highlights the imperative for coherent, consistent and sustainable development. The qualitative study's results revealed that in the **state government processes the sustainable development principles are prevalent only in fragments** - in the most advanced segments of society and designated public policy initiatives. In part, sustainable development is also impeded by the fact that Lithuania, whose economy is still lagging behind the EU average, prefers economic development in its priority list.

### **Economic competitiveness models of the state**

- **Formally, the strategic provisions of "Lithuania 2030" create preconditions for smart and innovative Lithuanian economy.** It is noted that, in seeking competitiveness, changes must take place in the following key areas: smart economy - flexible and able to compete in the world [openness], an economy creating a high added value, based on knowledge, innovation, entrepreneurship [creativity], and social responsibility as well as "green" growth [responsibility]. Such a description of a smart economy is referent to the most cutting edge - holistic access-based - economic competitiveness models.
- **The Lithuanian economy lacks creativity** - according to the Summary Innovation Index, Lithuania is 25<sup>th</sup> in the EU. **The acute problem of networking on the global dimension is the whole of the dominant values of society, which are not conducive to global competition.** The lack of investment, especially the private sector's, in research and development are an important factor driving the relatively low level of innovativeness. The country's economic integrity level shows that Lithuania is mediocre in the EU; therefore it should try harder to get involved in global value creation processes.

Summing up the results of Lithuania's NDS analysis, the following Lithuanian NDS problems appear to be key:

- **Lack of NDS structural subordination**- the shortage of political will and consensus in the formulation and implementation of long-term strategic priorities. This comes as a result of complex national identity dilemmas, poor experience in democratic governance and market economy.
- Due to complicated national history, **a Lithuanian monolithic nation has not been formed** which could generate and structure national strategic interest in the long run. **Lack of mobilisation among the state's elite and lack of strategic thinking.**
- **The non-pragmatic mentality of the Lithuanian public**, hostility and immature political culture, which is characterised by **orientation towards ideologised debate, rather than a strategic outcome.**
- **Immaturity of national management and administration systems**, which prevents the formation of individual competency-based effective elite structures and public service. Lack of strategic cooperation between the public authority, business and the non-governmental sectors.
- **The consequence of the above mentioned problems is the declarativity of the strategic management system.** Formally, Lithuania introduced an advanced strategic management system, but the declared principles are on an uphill path to state management practices and do not create conditions for implementation of long-term priorities.

## Conclusions

1. **Due to increasing globalisation, strategic national management models are gradually transformed into holistic ones.** A state's Grand Strategy, grounded on traditional power instruments, converges in the direction of holistic NDS. Contemporary national development strategies are constructed as a qualitatively new means, which integrate political, economic, social and cultural activities and expresses the states relationship with the global competitive environment and the post-industrial society's dynamics.
2. **The importance of long term NDS is increasing.** Faith in the long-term vision is becoming a national force, which under conditions of globalisation helps to invent the future. **Globalisation is fundamentally changing the parameters of classic NDS:**
  - **NDS is developed and implemented under the conditions of the changed parameters of time and space.** Space and time -material bases of human experience - are transformed, the flow space dominates in terms of the place dimension, and the industrial era's watch time is replaced by dimensionless time. Traditional physical territorial space, where NDS are designed, is increasingly complemented by the virtual space - various strategy entities and global media heroes actively compete for its "pieces".
  - **Western NDS are characterised by greater versatility of form, content and implementation principles.** Levelling of the preparation and management forms (content structuring, implementation evaluation criteria, etc.) of the NDS

is observed. Basis of contemporary western NDS content is democratic values and orientations: representative political government, liberal market economy, international economic integration, human rights and freedoms, the culture of compromise. Military power is stressed less, more focus is on alternative power sources - energy, economic, cultural instruments and intangible strategic resources, such as knowledge, innovations, images, identities. In the field of social security more attention is paid to sustainable development - environmental protection, quality of life, minimising of social exclusion.

- **The gravity centre of the competitive advantage for strategies is gradually moving from material resources towards intellectual knowledge-based strategic advantages. The aim is NDS uniqueness and innovativeness.** States look for non-traditional strategic decisions, which could distinct a particular NDS in multiple global spaces. With a decline in the value of physical labour, strategic solutions are sought by intellectualising them, i.e. increasing the importance of the results of intellectual activities in the chain of strategic processes.
- **Modern NDS are increasingly looking for mass effect and synergies, integrating different spheres of social activity.** Economic growth is combined with sustainable development, public and private sector cooperation is promoted, etc.
- **A promising modern national strategic instrument is the integration into internalised structures,** the goal of which is to implement national strategic interests on the basis of supranational instruments (e.g. EU legislation). Integration into internalised structures is expressed by the creation of synergistic effect preconditions. This effect can also be obtained through organising diverse resources at the international level in order to achieve common goals of international community.
- **The impact of globalisation on the cornerstone element of NDS- the values dimension - is revealed most clearly as the growing contradiction between the nationality of states and the multiplication of identities in global culture.** Global media culture provides unlimited opportunities for countries to spread and reproduce information about themselves through different nation branding and identity building strategies to be implemented in real time and on a global scale. National NDS perspectives will depend on the capacity of states to deal with the complex historical puzzles, posed by the transition to informationalism and the turn from the Westfalian model based international relations to the interaction of states, acquiring a global network form. **In the 21<sup>st</sup> c. states increasingly change the concept of “presence under the sun” to the networking concept,** which refers to the state’s attempts to exploit the global networking opportunities offered for national development purposes.
- **Consolidation and management of national identities on a global scale is a qualitatively new and one of the most important components of contemporary NDS.** Globalisation has contributed to the changes in the cultural consciousness of people. Old traditional identities are changing, having been unable to withstand the confrontation with global media culture. The issue

of steady consolidation of national identity moves its gravity centre to the level of designing a self-perception. Therefore national identity and individual self-creation incentive programs are needed for contemporary states in the global cultural environment. A crucial feature of such programmes is the ability to encourage citizens to deliberate creative activities that strengthen national identity and national feeling, but at the same time actively spread manifestation of creative activity at the international level.

**3. The current period of globalisation for the first time in history provides small states with an opportunity to design their own NDS on global dimension.**

Intellectual activities, based on information, knowledge and innovations which are competitive on a global scale, enable small nations to compete on the global scale. In these circumstances the quantity of resources in part gives way to their quality, while the essential prerequisite for the generating of national strategic advantages is the good governance of strategic development.

4. Despite the fact that under the conditions of globalisation small states have the opportunity to compete on a global scale in certain dimensions (e.g. of intellectual products), the control of other important strategic resources (large territory, population, military forces, historically acquired status in the international community and others) remains in the great states' disposition. In the course of history small states usually acquired or lost their subjectivity not due to their NDS' quality and success/failure, but rather as a result of a shift in global/regional geopolitical processes. With the increasing influence of international organisations (such as the EU, NATO), **small states often design their national strategic development not on the basis of individual national, but on a broader - networked in international organisations' strategic discourse-subjectivity basis.** As a result, **small states' NDS can only be additional (albeit very important) catalyst for the country's strategic development, which does not immanently imply the state's status and power changes on global dimension.** And yet, these circumstances do not deny the benefit of a quality NDS for a small state. NDS allows small countries to exploit the new opportunities offered by globalisation and to prevent threats that would eventually arise from "living without a plan" as well as relying on political agenda imposed by other strategic entities.

5. National states are increasingly delegating sovereignty, but at the same time they are trying to partially reinforce it through new forms of cross-border cooperation, i.e. through international structures and the strengthening of international law. These forms of cooperation increase the efficiency of the emerging global public society management, while maintaining the possibility for states to systemise and re-orient the national strategic development. **The most important condition for a qualitatively new strategic management paradigm, forming under the conditions of globalisation is the participation and governance dynamics between states, civil societies (and their representative NGOs) and business structures, as well as the governance synergy of the aforementioned elements. Principles of such a paradigm echo the concept of sustainable development.** The latter can be a benchmark for global strategic development and the ethical code of both national and private strategic management entities, regardless of their



origin, influence, ethnic and other differences. Sustainable development is a holistic paradigm oriented towards long-term strategic management. It is a strategic way of thinking, which can act as sort of „soft law“ and a catalyst for the development of international law.

6. Traditional sectoral policy borders are crossed by complex issues (environmental protection, citizens of different nationalities/religions, international terrorism, cyber threats and so on.), with which states are increasingly faced, and this implies the need for holistic management tools. **An essential feature of quality strategic management under the conditions of globalisation is not that of effective administrative decisions, but rather the public value creation. The need for a qualitatively new holistic approach to public administration responds to the integrated strategic management or strategic public management (hereinafter - SPM) paradigm.** SPM is a holistic strategic management narrative that integrates the advantages of classical hierarchical (bureaucratic), market-oriented (marketing) and network-based public sector strategic management. SPM seeks to connect not only the different levels of government, but the governmental coordination function with the network activation function; allowing to shape and adapt the hybrid forms of governance in the context of specific problems. **The origins and ideological platform of SPM is the concept of sustainable development.** This reflects the evolution of strategic management theories, adapting to the conditions of globalisation.
7. **With the paradigmatic change in national strategic management, a transition from systemic and sectoral strategic planning schemes to a flexible strategic management process takes place.** Increasingly the focus in states' long term development strategies is laid on holistic elements, such as: reflection of globalisation; structural subordination of the strategy; functionality via global networks; consolidation of national identity not only in the geographical latitude of the state, but also in global media platforms; advanced models of economic competitiveness; sustainable development and good governance.

### Recommendations

Contemporary states who seek strategic development with a view towards accelerating globalisation, should:

- abandon static budget cycle principle-based state governance model, and shift it towards the direction of a holistic paradigm, which corresponds to the strategic public management (integrated strategic management) principles. Design NDS that would include and integrate both global phenomena and local specifics. Under the conditions of globalisation, NDS is constructed and implemented both with the expression of independent objective development and progress laws, and the formation of different opportunities for controllability and active response to changes, which should be made use of by national governments in the designing of their NDS.

- Basestrategic development on theprovisions of the global environment analysisresources, creatively interpret likely future trends - design ambitious, but realistic strategic development scenarios.
- Seek structural subordination of NDS, mobilise and constantly generate support of major political forces for the long-term priorities of the state.
- Reorient the strategic objectives from traditional power relations and material resources-based policy towards strategic priorities dictated by the logic of the global network society, in particular, adding economic competitiveness and political networking instruments. To steer the economic processes towards sustainable development in accordance with the provisions that excessive differences in economic well-being and poor awareness of the environment reduce the level of economic security.
- To anchor in global spaces state identities which are relevant and appealing to the citizens in the context of the global media's proposed alternatives. Re-project state identity concepts in a way that would create conditions for citizens of the state to identify themselves with their country and to act on its behalf, regardless of ethnic, religious, geographic, linguistic and other traditional identity categories.

## AUTHOR'S SCIENTIFIC PUBLICATIONS IN THE FIELD OF DOCTORAL DISSERTATION

1. Baubinaitė, K. Impact of Globalisation on the Development of State's Long-Term Strategy (Grand Strategy) (orig. Globalizacijos poveikis valstybių plėtros ilgalaikiai (didžiajai) strategijai), in *Viešoji politika ir administravimas*. No. 2, ISSN 2029-2872, Vilnius, 2013, p. 248–259.
2. Baubinaitė, K. The Preconditions and Perspectives of the Grand Strategy in the turn of the Century. (orig. Didžiosios strategijos prielaidos ir perspektyvos XX-XXI amžių sandūroje) in *Politologija*. No. 61, ISSN 1392–1681, Vilnius, 2011, p. 133-169.
3. Baubinaitė, K. The Preconditions of the Grand Strategy in Lithuania. *Lithuanian Foreign Policy review*. No. 26, ISSN 1392-5504, Vilnius, 2011, p. 54-83.

## OTHER AUTHOR'S PUBLICATIONS IN THE FIELD OF DOCTORAL DISSERTATION

Co-author of analytical studies at the Center for Strategic Studies:

1. Methodology of Research of International Environment, (orig. Tarptautinės aplinkos tyrimo metodologija), 2005.
2. Assessment of the Threats to Lithuania's National Security in Short- and Medium-Term (orig. Grėsmių Lietuvos nacionaliniam saugumui įvertinimas trumpuoju ir vidutiniu laikotarpiu), 2005.
3. Evaluation of Strategic Planning and Management Situation in Lithuania (orig. Strateginio planavimo ir valdymo situacijos Lietuvoje įvertinimas), 2006.
4. Long-Term Strategy of Lithuanian State towards Lithuanian Emigration, (orig. Lietuvos valstybės ilgalaikė strategija lietuvių emigracijos ir išėivijos atžvilgiu), 2006.
5. The Strategy of Lithuanian Foreign Policy after joining the EU and NATO in Short- and Medium-Term, (orig. Lietuvos užsienio politikos strategija po įstojimo į NATO ir ES (trumpuoju ir vidutiniu laikotarpiu), 2006.
6. Grand Strategy of the Lithuanian State, (orig. Lietuvos valstybės Bendroji (Didžioji) strategija), 2006-2007.

## CURRICULUM VITAE

### PERSONAL INFORMATION

---

First name, family name: Kristina Baubinaitė  
Date of Birth: 05 July 1983  
E-mail: kristina.baubinaite@gmail.com

### EDUCATION

---

2009–present Mykolas Romeris University, Doctoral studies in the field of Management and Administration (Faculty of Politics and Management, Institute of Management)

2005–2007 Vilnius University, Institute of International Relations and Political Sciences. Master degree in Political Sciences (specialization – International Relations and Diplomacy)

2001–2005 Vilnius University, Institute of International Relations and Political Sciences. Bachelor degree in Political Sciences

### RESEARCH VISITS

---

July–December 2006 Creighton University, Faculty of Political Science and International Relations (Omaha, Nebraska, USA)

### WORK EXPERIENCE:

---

<b>Dates</b>	<b>Place</b>	<b>Organisation</b>	<b>Position</b>
2008– present	Vilnius	Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Lithuania	Diplomat
2004–2007	Vilnius	Public Entity The Center for Strategic Studies (orig. VŠĮ „Strateginių studijų centras“)	Analyst

### SCIENTIFIC INTERESTS

International Relations, Lithuanian Foreign Policy, Long term Strategic Planning, Impact of Globalization towards public policy, Global Network Society and Media Culture, Globalization and national identity.

**Baubinaitė, Kristina**

VALSTYBĖS PLĖTROS STRATEGIJOS FORMAVIMAS GLOBALIZACIJOS SĄLYGOMIS: daktaro disertacija. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidyba, 2014, 306 p.

Bibliogr. 247–258 p.

ISBN 978-9955-19-647-1

*Disertacijos objektas – valstybės plėtros strategijos (VPS) paradigmė kaita globalizacijos sąlygomis. Pristatytas kokybiškai naujas VPS analizės modelis, pagrįstas holistine paradigma. Šiuolaikinės VPS konstruojamos kaip kokybiškai nauja politinės, ekonominės, socialinės, kultūrinės-tapatybės veiklas integruojanti priemonė, kuri išreiškia valstybės santykį su globalia konkurencine aplinka ir poindustrinės visuomenės raidos dinamika. Strategijų konkurencinio pranašumo svorio centras slenkasi nuo materialių išteklių link intelektualėmis žiniomis grindžiamų ir jomis remiantis kuriamų strateginių pranašumų. Dėl to pirmą kartą istorijoje mažos valstybės įgyja galimybę projektuoti savo strategijas globaliose erdvėse. Globalizacijos sąlygomis didėja VPS svarba. Tikėjimas ilgalaikės vizijos perspektyva tampa valstybės jėga, kuri padeda išrasti ateitį. Vis didesnę reikšmę įgyja dėmesys holistiniams valstybės gebėjimus atskleidžiantiems kokybiniais elementams, tokiems kaip: globalizacijos refleksija; VPS struktūrinė subordinacija, susiejanti politinę valią su prioritetu įgyvendinimu; valstybės „įsitinkinimo“ gebėjimai, jos identiteto konsolidavimas ne tik valstybės geografinėje platumoje, bet ir globaliose medijų platformose; pažangiausių ekonominio konkurencingumo modelių taikymas, darni plėtra bei geras valdymas.*

*The thesis focuses on the paradigmatic change of national long-term development strategies in the context of globalisation. Presented is a new qualitative national development strategy analysis model based on a holistic paradigm. Contemporary national development strategies are constructed as a qualitatively new means, which integrate political, economic, social and cultural activities and expresses the states relationship with the global competitive environment and the post-industrial society's dynamics. The gravity centre of strategic competitiveness is gradually moving from material resources towards knowledge-based strategic advantages. Therefore, for the first time in history, small states are provided a unique opportunity to develop their own strategies on global dimension. The importance of long term development strategies is increasing. Faith in the long-term vision is becoming a national force, which under conditions of globalisation helps to invent the future. With paradigmatic change in strategic management, the focus in states' strategies is laid on holistic elements, such as: reflection of globalisation; structural subordination of the strategy; functionality via global networks; consolidation of national identity not only in the geographical latitude of the state, but also in global media platforms; advanced models of economic competitiveness; sustainable development and good governance.*

**Kristina Baubinaitė**

NATIONAL DEVELOPMENT STRATEGY FORMATION  
IN THE PERSPECTIVE OF GLOBALISATION

Doctoral Dissertation

Maketavo Aušrinė Ilekytė

SL 585. 2014 04 05. 23,4 leidyb. apsk. l.

Tiražas 20 egz. Užsakymas 22 265.

Mykolo Romerio universitetas

Ateities g. 20, Vilnius

Puslapis internete [www.mruni.eu](http://www.mruni.eu)

El. paštas [leidyba@mruni.eu](mailto:leidyba@mruni.eu)

Parengė spaudai UAB „Baltijos kopija“

Kareivių g. 13B, Vilnius

Puslapis internete [www.kopija.lt](http://www.kopija.lt)

El. paštas [info@kopija.lt](mailto:info@kopija.lt)

Spausdino UAB „Vitaė Litera“

Kurpių g. 5–3, Kaunas

Puslapis internete [www.bpg.lt](http://www.bpg.lt)

El. paštas [info@bpg.lt](mailto:info@bpg.lt)

ISBN 978-9955-19-647-1

