

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

EDVINAS GRIKŠAS

INOVACINĖS VEIKLOS ANALIZĖ
VARĖNOS RAJONO SAVIVALDYBĖJE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas -
Prof. dr. A.Baležentis

VILNIUS
2018

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

INOVACINĖS VEIKLOS ANALIZĖ
VARĖNOS RAJONO SAVIVALDYBĖJE

Lyderystės ir pokyčių valdymo magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 6211LX067

Vadovas

_____ prof. dr. A.Baležentis

2018 - 04 -

Atliko

LPVvmis16 -1 gr.

_____ stud. E.Grikšas

2018 – 04 -

VILNIUS

2018

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	5
PRIEDŲ SĄRAŠAS	6
NAUDOJAMI SUTRUMPINIMAI	7
ĮVADAS	8
1. INOVACINĖS VEIKLOS TEORINIAI PAGRINDAI	12
1.1. Inovacinės veiklos samprata	12
1.2. Inovacinės veiklos tipai	15
1.3. Inovacinė veikla viešajame sektoriuje	22
2. INOVACINĖS VEIKLOS APŽVALGA VIEŠAJAME SEKTORIUJE	29
2.1. Inovacinė veikla Europos Sąjungoje	29
2.2. Inovacinė veikla Lietuvoje	35
2.3. Lietuvos savivaldybių inovatyvumas	38
2.4. Varėnos rajono savivaldybės statistinė analizė	42
3. INOVACINĖS VEIKLOS ANALIZĖ VARĖNOS RAJONO SAVIVALDYBĖJE	49
3.1. Tyrimo metodika	49
3.2. Inovacinės veiklos veiksniai - ekspertinis vertinimas	52
3.3. Varėnos rajono savivaldybės vadovų interviu.	60
3.4. Inovatyvus stumbrų perkėlimo projektas – atvejo analizė	69
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	74
LITERATŪRA	77
SANTRAUKA	83
SUMMARY	84
PRIEDAI	85

LENTELIŲ SĄRAŠAS

<i>1 lentelė.</i> Inovacinę veiklą įtakojantys veiksniai.....	14
<i>2 lentelė.</i> Technologinių inovacijų diegimo vertinimo kriterijai.....	19
<i>3 lentelė.</i> Inovacijų proceso valdymas viešojo administravimo modelių kontekste.....	22
<i>4 lentelė.</i> Lietuvos inovatyvumo rodikliai.....	36
<i>5 lentelė.</i> Inovacinių veiksnių ekspertų sąrašas.....	53
<i>6 lentelė.</i> Teigiami inovacinės veiklos veiksniai (N=10).....	54
<i>7 lentelė.</i> Neigiami inovacinės veiklos veiksniai (N=10).....	56
<i>8 lentelė.</i> Veiksnių vertinimo dažnumas.....	58
<i>9 lentelė.</i> Informantų charakteristika.....	60
<i>10 lentelė.</i> Pagrindinės Varėnos rajone įvykdytos inovacijos.....	61
<i>11 lentelė.</i> Pagrindinių sprendinių problemų inovacijų poreikis.....	63
<i>12 lentelė.</i> Svarbiausios Varėnos rajono vadovų numatomos ekonominės inovacijos.....	64
<i>13 lentelė.</i> Svarbiausios Varėnos rajono vadovų numatomos socialinės inovacijos.....	65
<i>14 lentelė.</i> Svarbiausios Varėnos rajono vadovų numatomos aplinkosauginės inovacijos.....	66
<i>15 lentelė.</i> Svarbiausios Varėnos rajono vadovų numatomos kultūrinės inovacijos.....	66
<i>16 lentelė.</i> Svarbiausios Varėnos rajono vadovų numatomos turizmo inovacijos.....	67
<i>17 lentelė.</i> Atvejo analizei atrinktų ekspertų sąrašas.....	71
<i>18 lentelė.</i> Varėnos rajone planuojamo stumbryno ekspertų teiginių SSGG analizė.....	71

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

<i>1 pav.</i> Inovacijos gyvavimo ciklas.....	13
<i>2 pav.</i> Inovacijų klasifikacijos rūšys.....	15
<i>3 pav.</i> Inovacijų klasifikacija pagal galutinio rezultato prasmę.....	18
<i>4 pav.</i> Inovacijų klasifikacija pagal jų poveikį.....	20
<i>5 pav.</i> EBPO inovacijų klasifikacija.....	21
<i>6 pav.</i> Viešojo sektoriaus inovacijų vieta naujojo viešojo valdymo elementų kontekste.....	27
<i>7 pav.</i> Europos valstybių inovacijų reitingas.....	33
<i>8 pav.</i> Darnaus vystymosi teorijos dėmenys.....	34
<i>9 pav.</i> Lietuvos inovatyvumo progresas.....	35
<i>10 pav.</i> Vietos savivaldos inovacijų tipai ir lygmenys.....	39
<i>11 pav.</i> Gyventojų skaičiaus kaita Varėnos rajono savivaldybėje (2008 – 2016 m.).....	42
<i>12 pav.</i> Alytaus regiono savivaldybių gyventojų skaičiaus kitimo palyginimas (2008 – 2016 m.)...43	
<i>13 pav.</i> Varėnos rajono savivaldybės verslumo lygis (veikiančių ūkio subjektų sk., tenkantis tūkstančiui gyventojų) (2008 – 2016 m.)	43
<i>14 pav.</i> Alytaus regiono savivaldybių 2016 m. verslumo palyginimas.....	44
<i>15 pav.</i> Varėnos r. savivaldybės bedarbių skaičius (2008 – 2016 m.).....	45
<i>16 pav.</i> Apgyvendinimo paslaugų pasiūla Varėnos rajono savivaldybėje (2007 – 2018 m.).....	46
<i>17 pav.</i> Varėnos r. savivaldybės vaikų ir jaunimo skaičiaus pokytis (2008 – 2016 m.).....	47
<i>18 pav.</i> Ekspertų vertinimų standartinio nuokrypio priklausomybė nuo ekspertų skaičiaus.....	51
<i>19 pav.</i> Tyrimo struktūros schema.....	52
<i>20 pav.</i> Teigiamų ir neigiamų veiksnių grafinis atvaizdavimas.....	59

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Lietuvos inovacijų plėtros 2014-2020 m. programos tikslų ir uždavinių vertinimo kriterijai ir jų reikšmės.....	83
2 priedas. Varėnos rajono žemėlapis.....	88
3 priedas. Klausimynas inovacijų veiksmų ekspertams.....	89
4 priedas. Klausimai Varėnos rajono vadovams.....	90
5 priedas. Varėnos rajone planuojamo stumbryno žemėlapis.....	91
6 priedas. Klausimynas stumbryno ekspertams.....	92

NAUDOJAMI SUTRUMPINIMAI

BVP – bendrasis vidaus produktas

EBPO – Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (angl. **OECD** – Organisation for Economic Co-operation and Development)

ES – Europos Sąjunga

IRT – Informacinės ir ryšių technologijos

JTO – Jungtinių tautų organizacija

LRV - Lietuvos Respublikos Vyriausybė

MTEP – moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra (angl. **R&D** – research and development)

MVĮ – Mažos ir vidutinės įmonės

NVO – Nevyriausybinių organizacijų,

PKS – Patentinės kooperacijos sutartis

VŠĮ – Viešoji įstaiga

*„Daugel mūsų tėvynėje yra puikių ir gražių vietų,
daugel yra šalių, kurios pagarsėjo senų tėvelių darbais,
bet tarpu jų visų gražiausia ir geriausia Dainavos šalis“ Vincas Krėvė,
užrašas prie Merkinės piliakalnio.*

IVADAS

Darbo aktualumas. XXI a. globalūs procesai, lemiantys socialinius, ekonominius ir politinius pokyčius, sąlygoja iššūkius, su kuriais susiduria daugelis valstybių. Siekiant užtikrinti aukštą užimtumo lygį, našumą ir socialinę sanglaudą, Europos Sąjungoje (toliau – ES) numatyti pažangaus, tvaraus ir integracinio ūkio kūrimo strateginiai prioritetai. Įgyvendinant ES prioritetinius tikslus, būtina reformuoti viešąjį administravimą, modernizuoti valdymo metodus, personalo gebėjimus, racionaliau sutelkti išteklius, skatinti viešojo valdymo institucijų ir visuomenės bendradarbiavimą. Siekiant šių tikslų, viešajame sektoriuje reikalingi inovatyvūs sprendimai ir sėkmingas inovacijų procesų įgyvendinimas.¹ Strategijos „Europa 2020“ pavyzdinėje iniciatyvoje „Inovacijų sąjunga“ išskirtas geresnio supratimo apie viešojo sektoriaus inovacijas skatinimas, sėkmingas iniciatyvų viešinimas bei pažangos lyginamųjų standartų nustatymas.² Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programoje, atsižvelgus į Europos Komisijos prioritetus, taip pat pabrėžta inovacijų kūrimo reikšmė, būtinumas didinti inovacijų politikos formavimo ir įgyvendinimo efektyvumą, skatinti inovacijas viešajame sektoriuje³, tačiau realus išskirtų prioritetų įgyvendinimas vis dar yra problematiškas.

Šiuolaikinio viešojo sektoriaus pokyčių valdymas dažnai siejamas su tam tikrais viešųjų organizacijų gebėjimais – individų, įvairių lygių struktūrinių darinių galimybėmis tobulinti pokyčių valdymo instrumentarijų, išskirti kūrybingos aplinkos kūrimo svarbą, t. y. inovatyvios ideologijos ir inovatyvumo praktikos potencialą, tobulinti kokybinius organizacinės veiklos parametrus, planuoti ir organizuoti žinių valdymo, informacinės sklaidos, intelektinio kapitalo ugdymo procesus, telkti įvairių lygių organizacinius junginius įvairiomis integracijos, kooperacijos, partnerystės, asociacijų formomis.⁴ Šiandien viešumas ir skaidrumas yra valdymo pokyčių struktūros dalis, ir tai suprantama kaip

¹ 2020 m. Europos strategija, priimta Europos Komisijos 2010 m. kovo 3 d. komunikatu „2020 m. Europa. Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija“ (COM(2010)2020). Paimta 2017 m. lapkričio 17 d. iš <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:LT:HTML>

² 2010 m. spalio 6 d. Komisijos komunikatas Europos Parlamentui, Tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir Regionų komitetui „Strategijos „Europa 2020“ pavyzdinė iniciatyva „Inovacijų sąjunga“ (COM(2010)0546). Paimta 2017 m. lapkričio 17 d. iš <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC0546&from=LT>

³ Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programa, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2013 m. gruodžio 18 d. nutarimu Nr. 1281. *Žin.*, 2013, Nr. 140-7110.

⁴ Richard C. Box, *Making a Difference: Progressive Values in Public Administration* (New York: E. Sharpe, 2010), 45 – 50.

visuomenės dalyvavimo užtikrinimas, informacinių technologijų ir informacinės sklaidos galimybių naudojimo išplėtimas biurokratinių struktūrų ir biurokratinio personalo veiklos kontrolės srityse.⁵ Šiuolaikinio biurokratinio valdymo stilius, leidžiantis ilgam pertvarkyti valdymo struktūrų veiklą, šiandien dažnai įvardijamas kaip naujasis M. Weber valdymo stilius, kurį, plačiai vertinant, galima išskirti šias esmines dimensijas: atsakingą požiūrį į praktinį rinkos elementų taikymą viešosioms struktūroms, ekonominės ir finansų krizės laikotarpiu taikomą hibridinę tinklaveiką, naujos viešosios politikos kūrėjų veiklos ir atsakomybės už viešųjų programų ir projektų rengimo ir įgyvendinimo efektyvumą.⁶

Akcentuotina tai, kad, taikant pokyčių valdymo procedūras, labai svarbus vaidmuo tenka teisiniam informavimo procesų pobūdžiui kaip vadybinės sąveikos rūšiai, tiesiogiai plečiančiai inovatyvumo patirties sklaidą, užtikrinančiai gebėjimą taikyti inovacinę ideologiją, naujas idėjas ir kokybinės inovacinės veiklos praktikos dimensijas. Kadangi teisiniai normatyviniai nustatytinės metodologijos principai valdymo sistemoms suteikia juridiskai įtvirtintas vadybos procedūras ir metodus, tai ypatingai padeda plėtoti tinklines struktūras, be kurių šiandieniniai viešojo valdymo kokybiniai parametrai gali būti sunkiai įsivaizduojami.

Viešojo valdymo reformų samprata dažniausiai siejama su valdymo struktūrų, jų veiklos procesų ir atliekamų priskirtų socialinių, ekonominių, politinių, kultūrinių ir ideologinių vertybių funkcijų pokyčiais. Dabartiniame viešojo valdymo etape modernizavimo reformų strateginių kryptių ir tikslų nustatymas tampa esmine sąlyga viešojo sektoriaus veiklos valdymo efektyvumui didinti, geriau koordinuoti viešųjų institucijų pastangas, siekiant jų veikos produktyvumo, valdant visų rūšių organizacinius išteklius, keičiant organizacinę elgseną, sprendžiant valstybinio reguliavimo ir demokratinio valdymo plėtros derinimo problemas, priimant ir įgyvendinant sprendimus, sukuriant viešąją vertę kaip visų valstybėje veikiančių sektorių (viešojo, privataus ir nevyriausybinio) kryptingų pastangų rezultatą.⁷

Globalizacijos procesų nulemta būtinybė valdyti pokyčius skatina viešojo valdymo reformų plėtrą, apimančią visų rūšių ir lygių viešojo sektoriaus struktūras. Be to, ji skatina į pertvarkos procesus įtraukti tiek verslo, tiek nevyriausybines institucijas, kurti naujus hibridinius, kvaziautonominis organizacinius darinius.⁸

⁵ Meijer, A. „Understanding Modern Transparency“, *International Review of Administrative Science* 75, 2 (2009): 255 – 256.

⁶ Raipa, A. „Biurokratija demokratinėje valstybėje“, *Biurokratija demokratinėje visuomenėje*. (Kaunas: Technologija, 2011), 7 – 19.

⁷ Victor Pestoff, Taco Brandsen, *Public governance and the third sector: opportunities for co-production and innovation?* (London: Routledge, 2010), 22 - 23.

⁸ Davies C. Grouding, „Governance in Dialogue: Discourse, Practise and Potential for a New Public Sector Organisational Form in Britain“, *Public Administration* 85, 1 (2007): 47 - 66.

Reformos skatina viešųjų institucijų veiklos ir jų raidos ciklą modernizavimą, kuris suvokiamas kaip procesas, skatinantis rengti naujas efektyvesnes priemones, strategijas, programas ir projektus, kompleksiskai peržiūrėti viešųjų institucijų veiklos procesus, kurti palankią inovacinę aplinką, būtina naujai ideologijai skleisti, antecedentinėms (pirminėms) inovacijoms kurti, kartotinėms inovacinėms pritaikomumo galimybėms plėtoti. Naujos informacinės technologijos sudaro prielaidas vis pigiau ir paprasčiau priimti, apdoroti, saugoti ir perduoti informaciją. Skaitmeninės informacijos pavertimas ekonomine ir socialine vertybe – tai naujos ekonomikos, sukuriančios naujas pramonės šakas, keičiančios kitas ir turinčios nepaprastai didelį poveikį piliečių gyvenimui, pagrindas. Raktas į šią plėtrą – platus naujų informacinių kompiuterinių ir komunikacinių technologijų bei interneto naudojimas, leidžiantis gerokai padidinti darbo produktyvumą ir našumą.⁹

Darbo problema. Inovacinė veikla daug analizuojama pasaulio, Europos ir Lietuvos mastu, tačiau savivaldybių inovacijoms skiriama žymiai mažiau dėmesio. ES ir Lietuvos strategijoje numatoma – inovacijos yra vienas iš prioritetų, siekiant išlikti konkurencingiems pasaulyje, globalizacijos procesų kontekste. Šiandien dar sunku įvertinti savivaldos institucijų indėlį į inovacinės veiklos plėtrą, tačiau jau galima rasti mokslinių publikacijų, kuriose apžvelgiama bendra situacija, inovacijų klausimu, savivaldybėse. Atskiros savivaldybės vis dar mažai nagrinėjamos. Varėnos rajono savivaldybės inovatyvumas apskritai netirtas. Nesant duomenų, sunku suprasti, ar savivaldybėse, būtent, Varėnos rajono savivaldybėje, taikoma tinkama strategija. Neaišku, kokia pažanga įvykdyta, kokie veiksniai sunkina ar lengvina inovacinės veiklos diegimą savivaldybėje. Atsižvelgiant į tai, galima iškelti pagrindinius darbo probleminius klausimus: *Kokia inovacijų tipologija ir kokios inovacijos yra viešajame sektoriuje? Kokią inovacinę veiklą vykdo Varėnos rajono savivaldybė? Kokie veiksniai sunkina ir lengvina inovacijų diegimo procesus? Kokie veiksniai įtakoja inovacinę veiklą bei kokia inovacijų pažanga ir perspektyvos Varėnos rajono savivaldybėje?*

Darbo objektas - Varėnos rajono savivaldybė.

Darbo dalykas - inovacinė veikla.

Darbo tikslas - išanalizuoti inovacinę veiklą Varėnos rajono savivaldybėje.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti inovacijų sampratą ir tipologiją.
2. Aptarti inovacinę veiklą viešajame sektoriuje nacionaliniu bei valstybiniu lygmeniu.
3. Išanalizuoti, kokia inovacinė veikla vykdoma Varėnos rajono savivaldybėje.
4. Nustatyti veiksnius, įtakančius inovacinės veiklos diegimą Varėnos rajono savivaldybėje.
5. Išsiaiškinti planuojamas inovacijas Varėnos rajono savivaldybėje.

⁹ Petrauskas R. „Interneto vartojimo Lietuvos centrinės valdžios institucijose ypatybės“, *Viešojo politika ir administravimas* 1 (2002): 67.

6. Atlikti inovatyvaus projekto Varėnos rajone atvejo analizę.

Darbo metodai: Analizuojant inovacinę veiklą Varėnos rajono savivaldybėje, taikomi moksliniai tyrimų metodai. *Teoriniai tyrimo metodai:* pirminių ir antrinių šaltinių, teisės aktų ir įstaigos vidinių dokumentų analizė ir interpretavimas. *Empiriniai tyrimo metodai:* ekspertų apklausa, interviu.

Darbo struktūra. Darbą sudaro trys pagrindinės dalys. Pirmojoje „Inovacinės veiklos teoriniai pagrindai“ apibrėžiama inovacinės veiklos samprata, aprašomi inovacinės veiklos tipai, o taip pat analizuojama inovacinės veiklos samprata viešajame sektoriuje. Antrojoje darbo dalyje „Inovacinės veiklos apžvalga viešajame sektoriuje“ analizuojama inovacinė veikla ES ir Lietuvos viešajame sektoriuje, apžvelgiama Lietuvos savivaldybių inovatyvumas, pateikiama Varėnos rajono statistinė apžvalga. Trečiojoje dalyje „Inovacinės veiklos analizė Varėnos rajono savivaldybėje“ atliekamas empirinis tyrimas. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados bei rekomendacijos.

Darbo apimtis: 84 puslapiai (be priedų), 20 paveikslų, 18 lentelių ir 6 priedai. Literatūra apima 73 šaltinius, iš jų 21 anglų kalba.

1. INOVACINĖS VEIKLOS TEORINIAI PAGRINDAI

1.1. Inovacinės veiklos samprata

Žodis „inovacija“ kildinamas iš Vidurio Prancūzijoje vartoto žodžio *inovacyon*, kuris reiškė atnaujinimą arba naujo pavidalo suteikimą jau esančiam daiktui. Inovacija – tai procesas ar daugybės procesų visuma, kuria siekiama įgyti konkurencinį pranašumą. Galima rasti ir senesnes sąvokos ištakas – atėjusias iš Lotynų kalbos žodžio *novus*, kurio reikšmė – naujas, atnaujinti, išrasti ir pan. Taigi, abiem atvejais esmė yra kažko naujo sukūrimas arba atnaujinimas. Bendras inovacijų bruožas yra kažko naujo kūrimas, tobulinimas pasitelkiant naujas idėjas. Tai gali būti nauji produktai, paslaugos ar jų tobulinimas.¹⁰ Inovaciją galima apibrėžti kaip nuolat vykstantį procesą, apimantį privatųjį bei viešąjį sektorių. Inovacijos generuojamos atsižvelgiant į rinką, paklausą ar socialinius poreikius.¹¹ Inovacija, kaip koncepcija, pirmą kartą buvo apibrėžta Joseph Alois Schumpeter, Harvardo ekonomikos profesorius. Jis teigė, kad tai yra procesas, kuriuo išradimas keičiamas, tobulinamas, išvystomas iki tokio lygio, kai keičia visuomenę iš esmės. Tai yra cikliško ekonomikos vystymosi pagrindas. Priežastis būtent ta, kad inovacijos veikia ne vienodai, bet periodiškuose cikluose. Diegiant kai kurias naujoves, reikia įveikti socialinį pasipriešinimą, su kuriuo susiduriama diegiant visas didelio masto inovacijas. Anot Schumpeterio, naujovės arba inovacijos apima televiziją, asmeninius kompiuterius ar reaktyvinius lėktuvus, - visa tai keitė visuomenę iš esmės, tad šie produktai gali būti vadinami novatoriškais.¹²

Svarbu atskirti išradimą nuo inovacijos. Sąvokos atrodo sinonimiškai, bet išradimą galima apibūdinti tiksliau kaip visiškai naujo produkto ar proceso sukūrimą, o inovacijas – kaip praktišką idėjos pritaikymą ar jau esamo daikto tobulinimą. Norint paversti išradimą inovacija, reikia įvairių žinių, įgūdžių ir išteklių, o taip pat ir papildomų išradimų tam pirminiam. Inovacija atsiranda realizacijos etape, kai išradimas paverčiamas gaminiu ar gėrybe ir įvedamas į rinką. Apskritai inovacijos apibrėžiamos kaip mokslo ir technologijų pritaikymas prie ekonominės ir socialinės naudos ir jų reikšmė yra pirminio produkto pertvarkymas, pritaikymas arba išvystymas.¹³

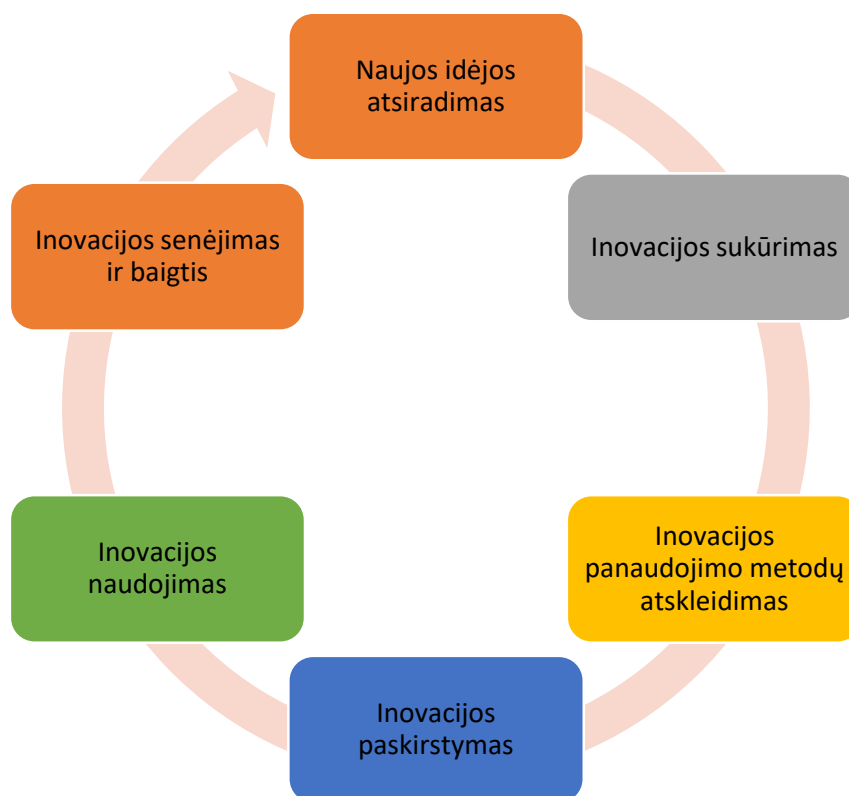
Inovacija turi savo gyvavimo fazes (1 pav.). Kaip ir kiekvienas procesas turi savo pradžią – idėjos atsiradimą, pagal idėją kuriama pati inovacija. Inovacijos panaudojimo metodų atskleidimas dažniausiai vykdomas organizacijos viduje, o po to inovacija paskirstoma plačiajai visuomenei ir naudojama. Paskutinis etapas – inovacijos senėjimas ir baigtis.

¹⁰ Viliam Lendel ir kt., „Organizing Innovation Activities In company“, *Procedia Engineering* 192 (2017): 616, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877705817326528>

¹¹ Vytautas Ostaševičius, Monika Kriaučionienė, Violeta Kaunelienė, *Modulis "Inovacijų valdymas"* (Vilnius : Vilniaus miesto ir apskrities verslininkų darbdavių konfederacija, 2007), 18-20.

¹² Bann Seng Tan, „The Consequences of Innovation“, *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 9, 3 (2004): 3-4, www.innovation.cc/peer-reviewed/tan-9-3.pdf

¹³ Deniz Dilara Dereli, „Innovation Management in Global Competition and Competitive Advantage“, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195 (2015): 1366, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815038021>



1 pav. Inovacijos gyvavimo ciklas

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal Lendel, Hittmar ir kt.¹⁴

Visoje veikloje svarbiausias matas yra žmogus, taip pat ir inovacinėje. Inovacijomis siekiama pritaikyti daiktą, paslaugą ar visą sistemą žmogui, sukurti ir išstbulinti, kad vartotojui ji būtų kuo patogesnė. Šiuolaikinė organizacija, norėdama išlikti, privalo nuolat tobulėti ir atsinaujinti. Viena pagrindinių priežasčių, lemiančių inovacijų poreikį, yra technikos progresas. Kita, ne ką mažiau svarbi, priežastis – ekonomikos internacionalizacija, kuri atėjo su globalizacijos procesais. Kiekviena organizacija susiduria su pasauline konkurencija, vis didėjančiomis rinkomis bei kitų valstybių organizacijų-milžinių atėjimu į rinką. Trečioji inovacijos poreikų priežastis yra didėjanti tendencija tobulinti gamybinį procesą, kad šis taptų kuo lankstesnis ir kuo greičiau įsilietų į naujas rinkas. Svarbiausia viso to priežastis – vis didėjantis vartotojų poreikis aukštesnei produktų ir paslaugų kokybei. Taigi, galima teigti, jog inovacija yra pačios organizacijos ir jos aplinkos suvokimas.¹⁵ Konkurencija yra viena iš pagrindinių inovacijų vystymosi priežasčių. Konkurencija intensyvina inovacijų diegimą,

¹⁴ Viliam Lendel, Štefan Hittmar, Martin Latka, „Application of management of innovation processes in enterprises: management approach, problems and recommendations“, *Procedia Economics and Finance* 34 (2015): 410-416, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115016482>

¹⁵ Simona Pogosian, Ignas Dzemyda, „Inovacijos versle ir jas lemiantys veiksniai teoriniu ir politiniu aspektu“, *Ekonomika ir Vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 1, 25 (2012): 67, <https://vb.mruni.eu/object/elaba:6093407/>

kiekviena inovacija sukuria konkurencinį pranašumą, o daugėjant inovacijų konkurencinis pranašumas tampa vis sudėtingesnis. Trumpai tariant, konkurencija ir inovacijos daro įtaką viena kitai.¹⁶

Inovacinė veikla. Visi moksliniai, technologiniai, organizaciniai, finansiniai, komerciniai ir kiti žingsniai, kurie yra orientuoti į inovacijų diegimą yra inovacinė veikla. Tokios veiklos rūšys dėl savo ypatybių gali būti inovacinės arba visai ne inovacinės, bet būtinos inovacijoms įgyvendinti. Organizacijos tam tikro laikotarpio veikla gali būti sėkmingai pasibaigusi inovacijų diegimu, tebevykstanti arba nutraukta prieš diegiant inovacijas. Organizacijos susiduria su daug veiksnių, galinčių įtakoti inovacinę veiklą (1 lentelė).

1 lentelė. Inovacinę veiklą įtakojantys veiksniai

Veiksniai, stabdantys inovacijas	Veiksniai, skatinantys inovacijas
Finansinių išteklių trūkumas	Vadovybės inovatyvumas
Kvalifikuotų darbuotojų stoka	Komandinis darbas
Žinių trūkumas	Rinkos pokyčiai
Teisinio pobūdžio veiksniai	Mokslo pažanga
Organizacijos valdymo problemos	Ekonominiai veiksniai

Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal OSLO Manual¹⁷ ir Baležentį¹⁸

Kiek kitoks atvejis yra viešojo sektoriaus inovacijos. Viešojo sektoriaus paslaugos yra svarbi, nors ir dažnai netinkamai suprantama ir nepakankamai pripažinta inovacijų sritis. Viešojo sektoriaus inovacijos yra žymiai sunkiau įgyvendinamos nei privataus. Pirmoji priežastis – pasipriešinimas inovacijoms, kylantis iš valstybės tarnautojų, kuriems inovacijos asocijuojasi su pertvarkymu ar reorganizacija. Pažymėtina tai, kad tarnautojai inovacijas priima kaip grėsmę nusistovėjusiai jų darbo tvarkai ar darbo vietai. Antroji priežastis – inovacijos dažnai yra rizikingos, o dauguma aukščiausio lygio vadovų yra politinio pasitikėjimo. Už nepasiteisinusią inovaciją baudžiama labai griežtai ir galimybės būti išrinktam kitai kadencijai lieka mažai. Tad rizikingų veiksmų imasi maža dalis politinio pasitikėjimo vadovų.¹⁹

Apibendrinant, galima teigti, jog inovacijų apibrėžimų yra labai daug. Dauguma jų yra sinonimiški. Tiksliausiai inovacijas galima būtų apibrėžti, jog bendras inovacijų bruožas yra kažko naujo

¹⁶ Deniz Dilara Dereli, „Innovation Management in Global Competition and Competitive Advantage“, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195 (2015): 1367, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815038021>

¹⁷ OECD: Oslo Manual. Proposed Guidelines for collecting and interpreting technological innovation data (European Commission, 2005) 32-40, <https://www.oecd.org/sti/inno/2367580.pdf>

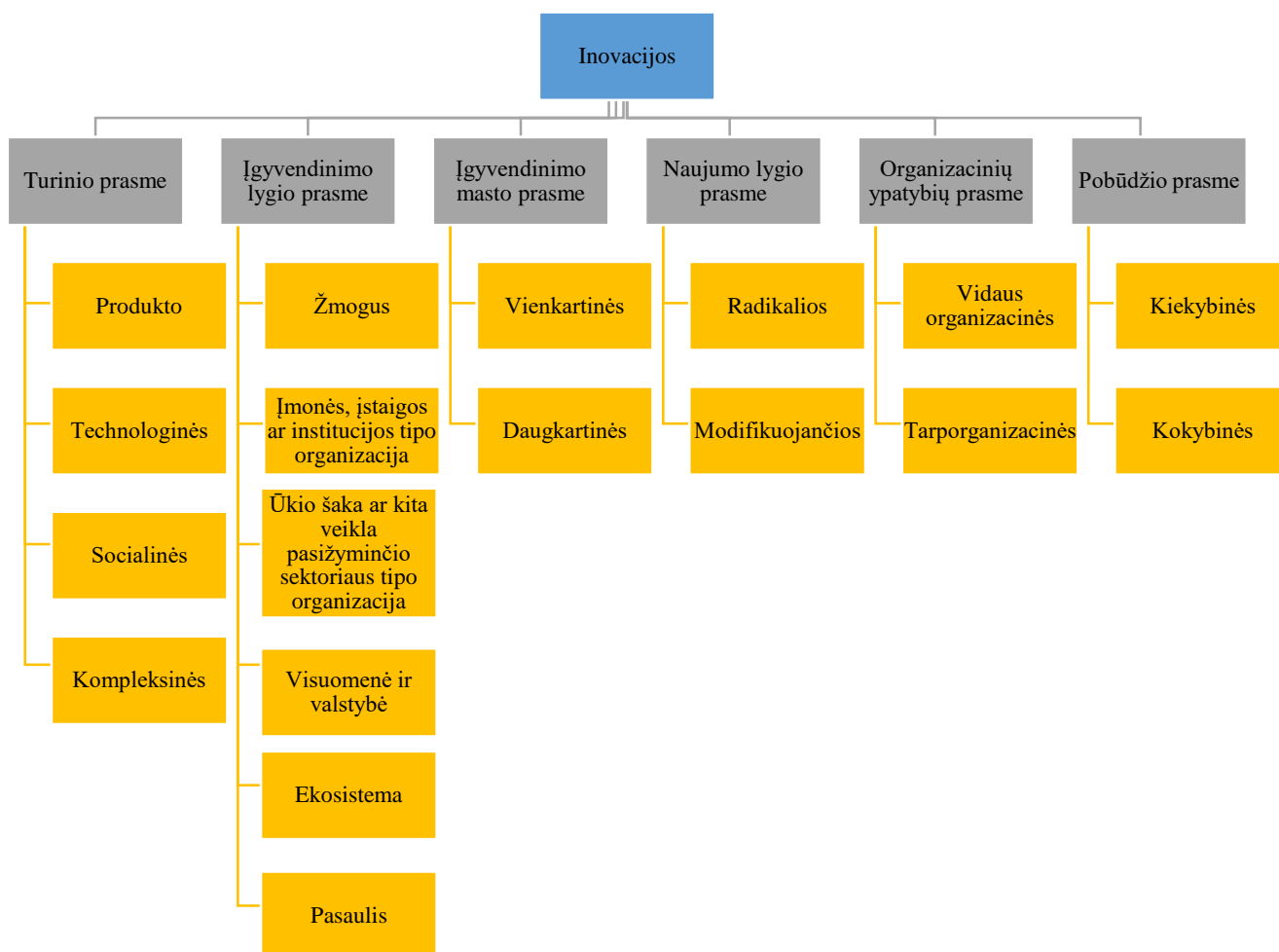
¹⁸ Alvydas Baležentis, „Organizacijos inovacinio lauko veiksnių analizė“, *Viešoji politika ir administravimas* 22 (2007): 43-44

¹⁹ Ian Vickers ir k. t., „Public service innovation and multiple institutional logics: The case of hybrid social enterprise providers of health and wellbeing“, *Research Policy* 46, 10 (2017): 1756, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733317301373>

kūrimas, tobulinimas pasitelkiant naujas idėjas. Tai gali būti nauji produktai, paslaugos, procesai ar jų tobulinimas. Inovacinė veikla siejama su organizacijos įvairių sričių (mokslinės, technologinės, organizacinės ir kt.) veikla orientuota į inovacijų diegimą. Tokia veikla gali ir nesibaigti inovacijos įdiegimu.

1.2. Inovacinės veiklos tipai

Inovacijos gali būti klasifikuojamos labai įvairiai. Šis inovacijų klasifikacijos modelis suvokiamas kaip tradicinis (2 pav.). Čia inovacijų klasifikavimo pagrindas yra jų sukuriama prasmė.



2 pav. Inovacijų klasifikacijos rūšys

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Melniką²⁰

Detaliau apibūdinti šeši inovacijų klasifikacijos rūšių sistemos dėmenys (2 pav.):

1. Inovacija turinio prasme.

²⁰ Borisas Melnikas, Artūras Jakubavičius, Rolandas Strazdas, *Inovacijos: procesai, valdymo modeliai, galimybės* (Vilnius: Lietuvos inovacijų centras, 2003), 8.

- **Produkto** inovacijų reikšmė yra naujų išbaigtinių produktų ar paslaugų sukūrimas, gaminimas ir naudojimas.
- **Technologines** inovacijas galima suprasti kaip procesą, sukurtą technologinėmis idėjomis, pritaikytomis jau esamam produktui, paslaugai ar procesui siekiant įgyti konkurencinį pranašumą, įsilieti į naują rinką ar padidinti organizacijos pelną. Technologinės inovacijos apima techninį projektavimą, gamybos procesą, rinkodaros valdymą, siekiant įlieti inovaciją į rinką bei pardavimų proceso tobulinimą. Esminiai technologinių inovacijų metodai yra jau esamų produktų charakteristikų tobulinimas (dydis, spalva, lydinys ir t.t.), Labai svarbu ir gamybos proceso (paslaugos teikimo) laiko mažinimo tendencijos.²¹ Svarbu pabrėžti, kad inovacija yra ne tik technologinių pasiekimų inkorporavimas. Technologiniai iššūkiai patys vieni negarantuoja įmonės išlikimo. Inovacijos sąvoka gerokai viršija tokį ribotą supratimą, siekdama numatyti rinkos poreikius ir pasiūlyti aukštesnės kokybės produktus ir paslaugas žemesnėmis kainomis arba su pagerintomis savybėmis bei tobulesniu vykdymu. Be to, globaliniai rinkos pokyčiai reikalauja atitinkamos reakcijos, kad įmonė galėtų gyvuoti ilgą laiką. Taigi inovacija yra labiau pačios įmonės ir jos aplinkos supratimas nei technologinių pasiekimų diegimo klausimas. Pastarojo naudojimas yra būtent tokio naujo supratimo rezultatas, kuris apima ne tik technologinį požiūrį, bet ir kreipia dėmesį į įmonių kiekį, kurios gali pritaikyti šį supratimą savo verslo srityse, vertinant pačios įmonės vidų ir jos aplinką. Produkto inovacija siejama su kūrybiškumu, sėkme ar įkvėpimu. Iš tiesų rasti idėjų nėra sudėtinga, bet išplėtoti geras idėjas – tikrai nelengva užduotis. Tikrasis strateginis iššūkis, su kuriuo susiduria įmonės, yra bandymas generuoti geras idėjas ir paversti jas produktais ar paslaugomis, kurie būtų paklausūs rinkoje. Tai ir yra „inovacijos“ suvokimas. Inovacija taip pat gali būti siejama su įmonėje vykstančių procesų pokyčiais. Įmonės gamybos procesų pertvarkymas gali padidinti galutinio produkto vertę, atsirandančią dėl sumažėjusių gamybos sąnaudų, atitinkamai sumažėjusių laiko sąnaudų ir aukštesnės kokybės. Šis pertvarkymo procesas, kuris dažniausia priskiriamas rinkodaros metodams, reiškia to paties produkto ar paslaugos pateikimą visiškai skirtingu būdu. Tradiciškai inovacijos nuo seno siejamos su technologinių žinių panaudojimu.²²
- **Socialinės:** Šiuo metu mes atsidūrę ties pokyčių reikiamybės slenksčiu ne tik Lietuvoje, bet ir visoje Europoje. Pirma, pasikeitė susikontcentravimas iš pramoninės į vartotojišką visuomenę. Visuomenė tampa vis labiau orientuota į paslaugas. Antra priežastis – natūralus periferinių gyvenviečių ir bendruomenių noras pasivyti regionų ar valstybių centrus. Šiomis aplinkybėmis

²¹ Hamod Tohidi, Mohammad Mehdi Jabbari, „Important Factors in Determination of Innovation Type“, *Procedia Technology* 1 (2012): 572-573, https://ac.els-cdn.com/S2212017312001259/1-s2.0-S2212017312001259-main.pdf?_tid=2f83ab9a-b185-4532-892d-cdf940fcc53b&acdnat=1522862307_71634b2dcdb0eb87f71aef109e286068

²² Simona Pogosian, Ignas Dzemyda, „Inovacijos versle ir jas lemiantys veiksniai teoriniu ir politiniu aspektu“, *Ekonomika ir Vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2012. 1 (25): 63 – 64, <https://vb.mruni.eu/object/elaba:6093407/>

vietos bendruomenių iniciatyva bei naujos idėjos gali labai prisidėti prie šio proceso. Maždaug prieš du dešimtmečius literatūroje atsirado nauja sąvoka *socialinė inovacija*. Dėl naujumo, socialinės inovacijos nėra vienodai priimamos. Kai kurie autoriai pabrėžia, kad bendruomenė yra gerai, kiti, - kad taip socialinės problemos neišsprendžiamos. Vistiek, socialinės inovacijos labiausiai orientuotos į tam tikrų bendruomenių gyvenimą, jų problemas, siekiant pagerinti gyvenimo kokybę. Griežtai apibrėžti socialines problemas būtų labai sudėtinga ir viskas priklausu nuo erdvės, laiko, bei sąnaudų. Socialinės inovacijos neatsiejamos nuo ekonominių naujovių. Socialinių inovacijų poveikis žymiai greičiau progresuoja pasitelkus ir technologines naujoves. Socialinių inovacijų tikslas yra užtikrinti geresnę gyvenimo kokybę, kurią galima pasiekti didinant užimtumą ir gerinant saugumą, bei aplinkos sąlygas. *Socialiniai novatoriai* yra visi gyventojai (namų ūkiai, NVO, verslo sektorius, savivaldos valdžios institucijos, vyriausybė ir t.t.). Socialines inovacijas galima apibrėžti ir *inovacijų lygiais*: mikro (įmonės); makro (gyvenvietė, regionas, apskritis) ir mezo (nacionaliniai).²³

- **Kompleksinės** inovacijos yra tokios, kuriose susijungia produktų, technologinių ir socialinių inovacijų visuma.
- 2. **Inovacijos įgyvendinimo lygio prasme**, inovacijos gali apimti tik vieną žmogų, pavyzdžiui, pasikeitęs darbuotojo darbo procesas, darbas nuotoliniu būdu, nauja technologija, įdiegta namuose – visa tai yra inovacijos žmogaus lygmeniu. Įmonės, įstaigos ar institucijos tipo organizacijose - tai gali būti atnaujintas gamybos procesas duonos kepimo ceche, galimybė pateikti prašymus savivaldybei elektroniniu būdu, inovatyvus automobilių susirinkimo būdas, leidžiantis surinkti naują automobilį šešiomis minutėmis greičiau ir pan. Inovacijos žemės ūkio sektoriuje, kurių dėka išgaunamas 1,5 karto didesnis kviečių derlius – tai jau ūkio šakos, ar kita veikla pasižyminčio sektoriaus tipo organizacijos inovacija. Kitos inovacijos gali apimti visą valstybę, ekosistemą ar pasaulį. Viskas priklauso nuo tikslinės grupės, kurioje inovacija diegiama.
- 3. **Inovacijos įgyvendinimo masto prasme**, inovacijos gali būti **vienkartinės**, kurios įgyvendinamos tik vieną kartą, arba **daugkartinės**, kurios įgyvendinamos keletą kartų.²⁴
- 4. Inovacijų **naujumo lygio** prasme, inovacijos gali būti **radikalios** ir **modifikuojančios**. Modifikuojančiųjų esmė yra laipsniškas tobulinimas ir papildymas, prisitaikant prie kintančių visuomenės poreikių. Radikaliųjų inovacijų reikšmė – dideli pokyčiai, kurie kokybiškai keičia visuomenės veiklos būdus. Naujos technologinės sistemos, pramonės šakos ar sritys yra radikaliųjų inovacijų pagrindas. Labiau paplitęs yra modifikuojančių inovacijų metodas, bet esamų inovacijų

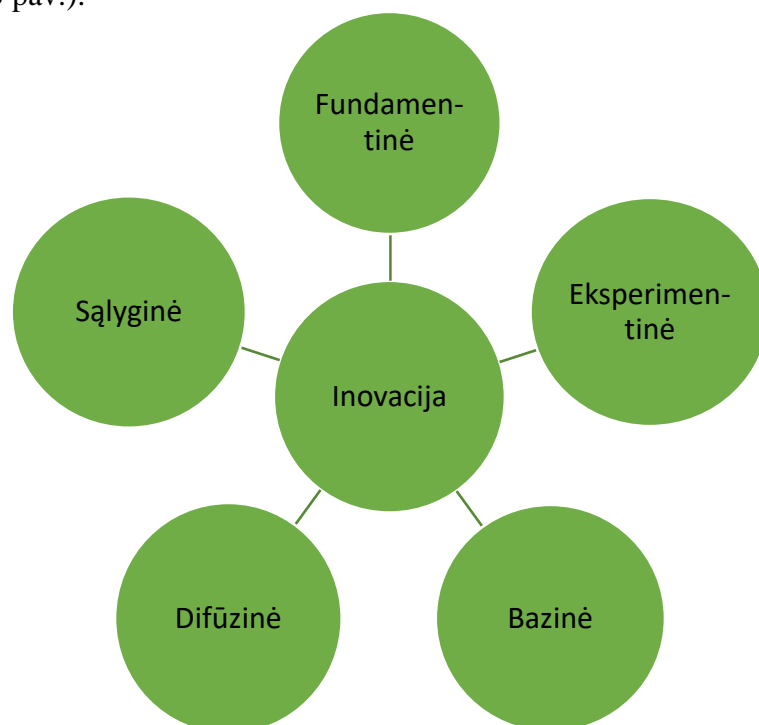
²³ Gyorgy Kocziszky, Mariann Veresne Somosi, „Generating social innovation with knowledge engineering“, *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 223 (2016): 170 – 171,
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816304219>

²⁴ Borisas Melnikas, Artūras Jakubavičius, Rolandas Strazdas, *Inovacijos: procesai, valdymo modeliai, galimybės* (Vilnius: Lietuvos inovacijų centras, 2003), 8.

tobulinimas ilgainiui nebeduoda tiek gražos iš lėto laipsniškumo ir tada kyla poreikis ieškoti proveržio ir naujų radikalių inovacijų, tam kad būtų galima sukurti platformą naujiems inkrementiniams pokyčiams.²⁵

- 5. Inovacijos organizacinių ypatybių prasme** išskiriamos **vidaus organizacinės**, kurios įgyvendinamos tik vienoje organizacijoje, gali būti įgyvendinamos kūrimo, diegimo ar vystymo procesuose. Taip pat yra ir tarporganizacinės, kurios apima inovacijos įgyvendinimo proceso atskirų funkcijų paskirtumą tarp įvairių organizacijų.²⁶
- 6. Inovacijos pobūdžio prasme.** **kiekybinės** – našumo, gamybos apimčių ir t.t. didinimas kiekybiniais aspektais; **kokybinės** – gamybos, valdymo ir kitų procesų kokybės gerinimas.²⁷

Klasifikuojant inovacijas, svarbu paminėti ir klasifikavimą pagal inovacinės veiklos galutinio rezultato prasmę (3 pav.).



3 pav. Inovacijų klasifikacija pagal galutinio rezultato prasmę

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Melniką²⁸

Fundamentinės inovacijos galutinis rezultatas yra tik moksliskai paremta teorinė medžiaga, pateikta rašytine forma; Eksperimentinė inovacija – jau yra produkto ar technologijos pavyzdys, sukurtas remiantis moksline teorine medžiaga; Bazinė inovacija – produkto ar technologijos pavyzdžio panaudojimas masinei gamybai pirmąjį kartą tam tikroje organizacijoje; Bene svarbiausias žingsnis yra

²⁵ J. Kasmire, Janne M. Korhonen, Igor Nikolic, „How radical is a radical innovation? An outline for a computational approach“, *Energy Procedia* 20 (2012) 346 – 353. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1876610212007643>

²⁶ Borisas Melnikas, Artūras Jakubavičius, Rolandas Strazdas, *Inovacijos: procesai, valdymo modeliai, galimybės* (Vilnius: Lietuvos inovacijų centras, 2003), 9.

²⁷ Ibid., 10,

²⁸ Ibid., 11,

difūzinė inovacija – tai naujo produkto (technologijos, proceso ir t.t.) pritaikymas masinei gamybai ir įvedimas į rinką; Sąlyginė inovacija yra jau esančio produkto modernizavimas ir atnaujinimas.²⁹

Ruošiantis diegti inovaciją, reikėtų įsivertinti organizacijos galimybes pagal penkias inovacijų savybes:

- santykinis pranašumas – inovacija yra techniškai pranašesnė (funkcionalumas, kaina, įvaizdis ir t.t.),
- suderinamumas – inovacijos yra suderinamos su galiojančiomis vertybėmis, įgūdžiais ir darbo metodais,
- sudėtingumas – inovacijas yra ganėtinai sunku suprasti ir naudoti,
- tiriamumas – inovacijų diegimas gali būti eksperimentuojamas atliekant bandymus be nepagrįstų pastangų ir išlaidų, gali būti laipsniškai įgyvendinamos,
- stebimumas – naujovių naudojimo rezultatus ir naudą galima lengvai stebėti ir perduoti.³⁰

Difūzinė inovacija yra labai sudėtingas procesas, reikalaujantis įvairiapusiškos rinkos analizės bei diegimo proceso stebėjimo, prieš produkto, proceso, technologinės ar kt. inovacijos diegimą. Kaip pavyzdį, galima naudoti difūzinės teorijos naudojimą technologijų pripažinimui vertinti.

2 lentelė. Technologinių inovacijų diegimo vertinimo kriterijai

	Kriterijai	Kriterijų aprašymas
Santykinis pranašumas	Ekonominis pelningumas	Ekonominis pelningumas yra šios technologijos naudojimo privalumas
	Maža pradinė kaina	Maža pradinė kaina yra šios technologijos naudojimo privalumas
	Sumažėjęs diskomfortas	Diskomforto sumažėjimas yra šios technologijos naudojimo privalumas
	Socialinis prestižas	Šios technologijos naudojimas išplečia vartotojo socialinį prestižą
	Laiko/pastangų taupymas	Laiko ar pastangų taupymas yra šios technologijos naudojimo privalumas
	Atlygio atitiktis	Technologijų naudojimas sukuria pridėtinę vertę nedelsiant
Suderinamumas	Socialinės/kultūrinės vertybės ir įsitikinimai	Technologijų naudojimas yra suderinamas su socialinėmis/kultūrinėmis vertybėmis ir įsitikinimais
	Anksčiau pristatytos idėjos	Technologijų naudojimas yra suderinamas su anksčiau pateiktomis idėjomis

²⁹ Rytis Krušinskas, Raminta Benetytė, „Inovacijos įmonės veiklos kontekste: teorinis aspektas“ *Science and Studies of Accounting and Finance: Problems and Perspectives* 1, 9 (2014): 77 – 81.

³⁰ Dace Aizstrauta, Egils Ginters, Miquel-Angel Piera Eroles, „Applying theory of diffusion of Innovations to Evaluate Technology Acceptance and Sustainability“, *Procedia Computer Science* 43 (2015): 73 – 74.

	Klientų poreikiai	Technologijų naudojimas yra suderinamas su kliento poreikiais
Sudėtingumas	Technologijų sudėtingumas	Potencialiems vartotojams technologija yra išdėstyta paprastai ir suprantamai
Bandomumas	Tyrimo prieinamumas	Yra mechanizmai, kurie leidžia vartotojams lengvai išbandyti technologijas
Stebėseną	Technologijų stebėjimas	Potencialūs naudotojai aiškiai mato technologijos naudą ir rezultatus.

Šaltinis: Cit. pagal Aizstrautą, Ginters ir kt.³¹

Iš lentelės matome, kiek įvairių kriterijų organizacijoje reikia įsivertinti prieš difūzinės inovacijos diegimą. Tai sudėtingas ir daug pasiruošimo reikalaujantis procesas.

Inovacijos klasifikuojamos ir pagal jų poveikį (4 pav.).



4 pav. Inovacijų klasifikacija pagal jų poveikį

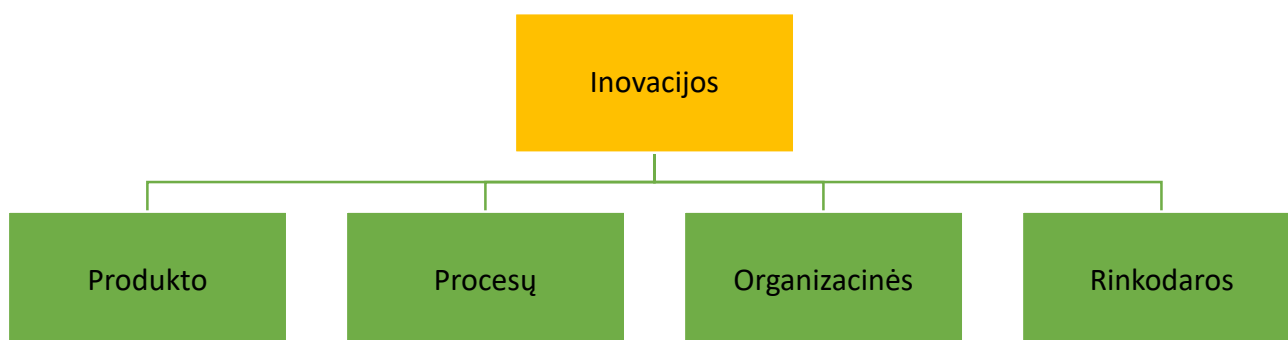
Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal Melniką³²

³¹ Dace Aizstrautā, Egils Ginters, Miquel-Angel Piera Eroles, „Applying theory of diffusion of Innovations to Evaluate Technology Acceptance and Sustainability“, *Procedia Computer Science* 43 (2015), 74 – 75.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050914015786>

³² Borisas Melnikas, Artūras Jakubavičius, Rolandas Strazdas, *Inovacijos: procesai, valdymo modeliai, galimybės* (Vilnius: Lietuvos inovacijų centras, 2003), 9.

Analizuojant inovacinę veiklą, be jau aukščiau pateiktų klasifikavimo pavyzdžių, reikėtų pridėti ir ES naudojamą klasifikaciją, kurią galima rasti „Oslo manual“ leidiniuose. Oslo vadove išskiriamos keturios inovacijų rūšys (5 pav.):

- produktų inovacijos. Dėl šių inovacijų reikšmingai pasikeičia prekių ar paslaugų funkcinės galimybės. Tokioms inovacijoms priskiriamos tiek visiškai naujos prekės ir paslaugos, tiek ir reikšmingi esamų produktų patobulinimai,
- procesų inovacijoms priskiriami esminiai ir reikšmingi gamybos, pristatymo ar pateikimo būdų pasikeitimai,
- organizacinės inovacijos – nauji organizaciniai metodai, kurie diegiami organizacijoje. Tai gali būti darbo vietos organizavimo, įmonės išorės ryšių ar verslo praktikos pasikeitimai,
- rinkodaros inovacijos – naujų rinkodaros metodų įvedimas. Tai gali būti produkto dizaino, pakuotės ar reklamavimo pakeitimai. Prekių ar paslaugų pateikimo rinkai ar kainodaros metodų pakeitimas.³³



5 pav. EBPO inovacijų klasifikacija

Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal Oslo manual³⁴

Apžvelgus inovacijų tipus, galima daryti išvadą, kad jų klasifikacija yra labai įvairi. Kiekvieną inovaciją galima priskirti tipams, atsižvelgiant į inovacijos turinį, kokiame lygmenyje inovacija diegiama, koks jų įgyvendinimo mastas, pobūdis, organizacinės ypatybės, naujumas, galutinis rezultatas ar poveikis visuomenei ir aplinkai.

³³ OECD: Oslo Manual. Proposed Guidelines for collecting and interpreting technological innovation data (European Commission, 2005), p. 32-40, <https://www.oecd.org/sti/inno/2367580.pdf>

³⁴ OECD: Oslo Manual. Proposed Guidelines for collecting and interpreting technological innovation data (European Commission, 2005), 31, <https://www.oecd.org/sti/inno/2367580.pdf>

1.3. Inovacinė veikla viešajame sektoriuje

Viešojo valdymo moksliniuose tyrimuose, inovacijoms ir inovacijų procesų valdymui viešajame sektoriuje daugiausia dėmesio imta skirti tik XX a. pabaigoje, tačiau viešojo sektoriaus tobulinimo, reformavimo, modernizavimo ir kitų su inovacijų procesų valdymu susijusių principų galima rasti visame viešojo administravimo paradigmos raidos laikotarpyje. Atsižvelgiant į viešojo administravimo modelių esminių bruožų kaitą, galima stebėti ir esminius inovacijų proceso valdymo elementų pokyčius (3 lentelė).

3 lentelė. Inovacijų proceso valdymas viešojo administravimas modelių kontekste.

	Tradicinis viešasis administravimas	Naujoji viešoji vadyba	Naujasis viešasis valdymas
Sąlygos	stabilios	konkurencingos	nuolat besikeičiančios
Inovacijų paplitimas	vientisos	išsklaidytos	įvairiapusės
Inovacijų pobūdis	plataus masto, nacionalinės, universalios inovacijos;	daugiau organizacinės formos nei turinio inovacijos;	universalios inovacijos;
Inovacijų poreikiai	Tiksliai apibrėžti profesionalų;	rinkos sąlygoti poreikiai	Kompleksiniai, nepastovūs, rizikingi
Tobulinimas	didelio masto kaita, bet mažai pritaikymo galimybių	vadybiniai procesai, sąnaudų efektyvumo tobulinimai;	Permainingas ir nuolatinis tobulinimas
Strategija	valstybinė	Orientuota į rinką ir klientus	Orientuota į pilietinę visuomenę
Dalyviai	Politikai, valstybės tarnautojai	Pirkėjai ir tiekėjai; klientai ir rangovai	Visuomenės lyderiai
Valdymas	Hierarchinis	Paremtas rizika	Tinklinis, paremtas partneryste ir bendradarbiavimu
Pagrindinis tikslas	Viešosios gėrybės	Viešasis pasirinkimas	Viešosios vertybės

Politikos formuotojų vaidmuo	Vadovai	Pareiškėjai, komisijų nariai	Lyderiai, aiškintojai
Viešojo sektoriaus vadybininkų vaidmuo	„klerkai ir kankiniai“	Efektyvumo ir paklausos didintojai	„atradėjai“
Gyventojų vaidmuo	Klientai	Paslaugų gavėjai	bendrakūrėjai

Šaltinis: Cit. pagal Hartley³⁵

Viešojo sektoriaus inovacijų procesuose pagrindinis vaidmuo priklauso centrinės ir vietos valdžios politikams, apibrėžiantiems radikalios naujos politikos rėmus, formuojantiems visuomenės nuomonę, siekiantiems jos palaikymo, politinių partijų pritarimą priimant inovacijų procesams reikalingus teisės aktus. Politikos formuotojai veikia kaip inovacijų proceso įgyvendinimo vadovai, formuojantys teisinį reguliavimą ir palaikantys plataus masto pokyčius, o konkrečius inovacijų įgyvendinimo proceso veiksmus atlieka biurokratinėje organizacinėje valdymo struktūroje veikiantys valstybės pareigūnai. Valdininkai veikia arba kaip „klerkai“, aklaai pritariantys ir paklūstantys politinei valiai, arba kaip „kankiniai“, turintys savo požiūrį ir nuomonę, tačiau ir toliau įgyvendinantys politinius sprendimus, jų nekomentuodami.³⁶

Šiuolaikinio viešojo valdymo plėtros dinamika lemia struktūrinių ir sisteminių pokyčių poreikį. XX-XXI a. sandūroje viešojo valdymo kaitos proceso struktūros esminiais viešojo sektoriaus veiklos elementais tampa valdymo stiliaus, dizaino, formų ir metodų modernizavimo uždaviniai, skatinantys visų rūšių ir lygių viešojo valdymo institucijas tobulinti strategines pertvarkymo kryptis ir jų įgyvendinimo priemones.³⁷

Viešojo sektoriaus pokyčių valdymas šiandien yra esminė naujojo viešojo valdymo struktūrų organizacinės veiklos dalis. Todėl, pokyčių valdymo kontekstualumui, kaip pozityvios aplinkos sisteminės ir struktūrinės terpės, palankios inovatyviems pokyčiams, užtikrinti reikia kompleksinio viešojo valdymo, reiškiančio, kad pokyčių valdymas negali būti izoliuotas nuo kitų viešojo valdymo sisteminių ir subsisteminių darinių, veiklos elementų ir veiklos sėkmę lemiančių veiksnių, galimybių ir tam tikros rizikos, dažniau susijusios su pokyčių mechanizmų valdymo įgyvendinimo komponentais. Todėl modernus viešasis valdymas, kaip sudėtinga valdymo elementų visumos sistema, yra svarbi visos

³⁵ J. Hartley, „Innovation in Governance and Public Services: Past and Present“, *Public Money and Management*, 25, 1 (2005): 27-34.

³⁶ J. Hartley, „Innovation in Governance and Public Services: Past and Present“, *Public Money and Management*, 25, 1 (2005): 27-34.

³⁷ Raipa A., Smalskys V., Giedraitytė V., Nefas S. *Šiuolaikinio viešojo administravimo pagrindai*. (Vilnius: Registrų centras, 2016), 9.

visuomenės, valstybės investicija, generuojant strategines pokyčių valdymo užduotis viešojo sektoriaus organizacijose, formuojant struktūrinį ir sisteminį pokyčių valdymo mechanizmų pobūdį, svarbiausiu tikslu išliekiant siekiui viešojo valdymo pokyčių valdymo technologijas visomis prasmėmis (institucinėmis, ideologinėmis, socialinėmis, ekonominėmis, juridinėmis) nukreipti viešosios valdymo sferos veiklai optimizuoti, teikiant viešąsias paslaugas ir kuriant viešąją tarpsektorinės ir tarpinstitucinės integracijos vertę, remiantis naujomis viešojo dalyvavimo formomis.³⁸

Siekiant sukurti naujus viešosios politikos rengimo, įgyvendinimo ir vadybos metodus, šiandien būtina suteikti viešajam administravimui naujų bruožų, struktūrinių ir funkcinių elementų. Viešojo valdymo inovacijos yra glaudžiai susijusios su reformomis ir pokyčiais, kuriais siekiama reorganizuoti ir modernizuoti viešąjį sektorių, pakeisti struktūrinius ar kultūrinius organizacijų bruožus. Inovacijų kūrimas ir įgyvendinimas viešajame sektoriuje yra viena iš strateginio viešojo valdymo proceso modernizavimo reformų sėkmės sąlygų. Todėl, svarbiausiais determinantais, XXI a. analizuojant strateginių inovacijų formavimo ir įgyvendinimo procesus, sistemas, galima išskirti inovacijų strategijos konceptualizavimą, kaip tam tikrą bendros organizacijų strateginio valdymo sistemos subsystemą, kaip instrumentą, formuojant naujas idėjas, naujas veiklos vadybos formas, ieškant naujų viešosios vertės kūrimo galimybių, technologinių, socialinių, finansinių formų, metodų bei procedūrų.³⁹

Inovacijų kūrimas ir įgyvendinimas viešajame sektoriuje yra viena iš strateginio viešojo valdymo proceso modernizavimo reformų sėkmės sąlygų. Strateginis organizacinių inovacijų pobūdis traktuojamas kaip sisteminis pobūdis, turintis organizacijų visuminės veiklos reikmes, charakteristikas, kryptis, valdant visų rūšių visuomeninės sistemos išteklius, siekiant įgyvendinti visuomenės struktūrinių darinių, interesų grupių, piliečių tikslus ir lūkesčius. Ch. Bason strateginiam inovatyvumo fundamentui teikia itin solidų – lemiamą vaidmenį formuojant būtiną sąveiką tarp valstybės aukščiausio lygio strateginių programų krypties rengėjų – politikų ir organizacijų veiklos išorinių aplinkybių konteksto, pasižyminčio specifiniais bruožais, charakteristikomis. Todėl, svarbiausiais determinantais, analizuojant strateginių inovacijų formavimo ir įgyvendinimo procesus, sistemas, pateikia inovacijų strategijos konceptualizavimą, kaip tam tikrą bendros organizacijų strateginio valdymo sistemos subsystemą, kaip instrumentą, formuojant naujas idėjas, naujas veiklos vadybos formas, ieškant naujų viešosios vertės kūrimo galimybių, technologinių, socialinių, finansinių formų, metodų, procedūrų.⁴⁰

³⁸ Raipa, A.; Bartkus, E. V. „Modernus viešasis valdymas: pokyčiai ir nauji metodologiniai aspektai“. *Viešasis administravimas*, 3, 39 (2013): 28-38.

³⁹ Raipa, A., Čepuraitė, D. „Pokyčiai ir inovacijos Lietuvos sveikatos apsaugos sistemos institucijose Lietuvoje: kompleksinio viešojo valdymo kontekstas“, *Viešasis administravimas* 1, 53 (2017): 105-114.

⁴⁰ Bason, Ch. *Leading Public Sector Innovation: Co-creating for a Better Society*. Chicago: Policy Press, 2014: 76-78

Inovacijos yra neatsiejama viešojo valdymo reformų dalis, nes inovacijų, kaip „naujų veikiančių idėjų“, kūrimas, diegimas, naujų procesų, produktų, paslaugų ir metodų pateikimas lemia viešojo sektoriaus veiklos efektyvumą, kokybę ir sėkmingą viešojo valdymo reformų įgyvendinimą.⁴¹

Inovacijos viešojo valdymo reformose privalo siekti įtvirtinti ne tik tokias ekonomines vertybes, kaip efektyvumas, veiksmingumas ir darna, tačiau ir politines bei teisine vertybes: laisvę, lygybę, socialinį teisingumą ir saugumą, įstatymo viršenybę.⁴²

Kompleksinis pokyčių valdymas šiandien kelia itin aukštus reikalavimus viešojo sektoriaus organizacijų valdymo kokybiniais parametrams, t. y. pokyčių valdymo planavimui, veiklos vadybai, racionaliam išteklių valdymui, organizacinei lyderystei, sprendimų rengimui ir įgyvendinimui, viešųjų programų ir projektų vadybai bei kitiems kompleksinio pokyčių valdymo struktūriniais elementams. Todėl, analizuojant pokyčių valdymo proceso tobulinimo dekompoziciją, neišvengiamai susiduriama su organizacijų pasirengimo priimti pokyčius, inovatyvias idėjas, formuoti palankią aplinką valdymo reformų ideologijai įgyvendinti, vertinimu. Vertinant organizacijų pasirengimą valdyti pokyčius, dominuoja kompleksinis požiūris į organizacijų veiklos vadybą kaip tikslų, priemonių, formų ir metodų visumą. Galima konstatuoti, kad daugelyje valstybių viešojo sektoriaus institucijų veiklos vadyba, vertinimas ir rezultatų analizė XXI a. pradžioje tampa vis svarbesne viešojo sektoriaus institucijų veiklos dalimi ir indikatoriais, naudojama kur kas daugiau veiklos vadybos vertinimo kriterijų ir rodiklių, tarp kurių vyrauja kompleksinio pobūdžio bendrieji (tvarios plėtros, funkcionalumo, legitimumo) ir specifiniai rodikliai, fiksuojantys specifinį instrumentinį vadybos funkcijų realizavimo lygmenį, atsižvelgiant į viešojo sektoriaus organizacijų veiklos tikslus, decentralizavimo lygmenį, funkcinę paskirtį ir kt.⁴³

Šiuolaikiniai socialiniai ekonominiai pokyčiai pasaulyje rodo, kad viešojo valdymo struktūrų tobulinimas (ypač sunkmečiu) reikalauja kur kas geresnio centralizacijos ir decentralizacijos procesų derinimo, vertikalių ir horizontalių valdymo dimensijų plėtros. Tai priklauso nuo kiekvienos šalies, regiono ekonominės padėties, socialinės sistemos tvarumo, piliečių dalyvavimo ir teisinės valstybės lygmens, nuo valdymo lygio pakopų skaičiaus. Naujosios viešosios vadybos sąlygomis (nuo XX a. devintojo dešimtmečio) esminiai pokyčiai ir su jais susiję sprendimai buvo nukreipti į valstybės administracinių reguliavimų, standartų poveikio silpninimą ir privataus verslo procesų, metodų diegimą viešajame sektoriuje, siekiant daugiau savivaldos, plečiant vadybinių ir politinių tinklų bei tinklinių sistemų, viešojo ir privataus sektoriaus partnerystę, o tai savaime buvo pozityvus reiškinys, leidžiantis

⁴¹ David Albury, „Fostering Innovation in Public Services“, *Public Money and Management*, 25 (2005): 51-56.

⁴² Bekkers, V.; Van Duivenboden, H.; Thaens, M. *Public Innovation and Information and Communication Technology: Relevant Backgrounds and Concepts*. V.J.J.M. Bekkers, H. Van Duivenboden and M. Thaens (Eds.). *Information and Communication Technology and Public Innovation*. Rotterdam: IOS Press, 2006. 3-22

⁴³ Geert Bouckaert, John Halligan, „Managing performance: International comparisons“ (New York: Routledge, 2008): 179-186

sumažinti ydingų centralizuotų valstybės sprendimų priėmimo galimybes, skatinantis teritorinių savivaldos vienetų atsakomybę, jų saviraiškos galimybių diegimą.⁴⁴

Politikos proceso sudedamosios partinių sprendimų rengimo ir priėmimo stadijos dalys nėra mechaninis politikos alternatyvų pasirinkimas, tačiau dažniau yra pasirenkamos populiaros, mėgstamos politinės alternatyvos, kurias priėmę jų šalininkai susilaukia visuomenės organizacijų ir piliečių pritarimo. Reikia pabrėžti, kad formuojant sprendimus, kai kurios sprendimų priėmimo sudedamosios dalys yra keičiamos arba atmetamos, o tai leidžia atmesti kraštutines pozicijas ir siekti pozicijų derinimo galimybių. Viena svarbiausių viešojo valdymo virsmo tobulesnėmis viešojo valdymo formomis sąlygų yra socialinės sistemos, sėkmingas socialinių tinklų funkcionavimas, jų tarpusavyje sąveika. Socialiniai tinklai gali būti įvardijami kaip naujo tipo vadybiniai, politiniai tinklai, mažiau siejami su hierarchizuota biurokratine sistemos samprata, kuriai būdingi palyginti neformalios veiklos požymiai, kur kas dinamiškesnės sistemos už klasikinėje sistemų teorijoje įvardijamas statines sistemas. Todėl socialiniai tinklai, kaip sistemos (arba posistemiai), gali būti laikini, kaip ekspertų laikinųjų komisijų, institucijų arba komitetų funkcijas atliekantys struktūriniai dariniai, veikiantys įgyvendinant tiek bendruosius, tiek specifinius interesų grupių ir suinteresuotųjų asmenų tikslus.⁴⁵ Šiuolaikinio naujojo viešojo valdymo rodikliais, atspindinčiais integracinius pokyčius, formalias ir neformalias struktūras, visuomeninių socialinių procesų reguliavimo ir dereguliavimo tendencijas, šiuos procesus nusakančius socialinės stratifikacijos elementus, galima laikyti visose socialinio gyvenimo srityse sustiprėjusių formalių ir neformalių struktūrų sąveiką, visų trijų visuomenės sektorių integraciją, horizontaliųjų ir vertikalųjų ryšių organizacinėse sistemose, kitimą įvairiose socialinio gyvenimo srityse, tiesioginių ir grįžtamųjų ryšių raiškos pokyčius, jų daug dimensijų turinčius pokyčius, orientuotus į apibendrintų sisteminių ryšių plėtojimą, regionų, sektorių ir mišrių struktūrų pokyčius.⁴⁶

Naujojo viešojo valdymo elementai yra tarpusavyje susiję, sąlygoja vieni kitus, todėl, galima teigti, kad viešojo sektoriaus inovacijos padeda vystyti kitiems valdymo elementams, o pačių inovacijų procesų valdymas priklauso nuo naujojo viešojo valdymo elementų įgyvendinimo viešojo sektoriaus organizacijose lygio ir kokybės (6 pav.).

Analizuojant viešojo valdymo pokyčius, inovacijas, jų procesus, išskiriamos šiuolaikinės viešojo valdymo metodologinės trajektorijos. Aiškinant viešosios vadybos evoliucijos priežastis ir kryptis, jos siekia modeliuoti teorines ir praktines galimybes, numatyti tendencijas, argumentuoti

⁴⁴ Jūratė Baltušnikienė, Algirdas Astrauskas, „Subnacionalinio valdymo struktūros ir teritorinių savivaldybių kompetencijos nustatymo teoriniai“, *Viešoji politika ir administravimas*, 28 (2009): 7-22.

⁴⁵ Lynn, L. 2003. *Public Governance and the Cycle of Reform*. Iš: *The New Public Governance*. Osborne, S. (ed.). London: Routledge, 105 – 124.

⁴⁶ Melnikas, B. 2011. *Nauji iššūkiai biurokratijai: internacionalizavimo procesai, tinklaveika, sektorių konvergencija*. Iš: *Biurokratija demokratinėje visuomenėje*. Raipa, A. (red.). Kaunas: Technologija, 255 – 257.



6 pav. Viešojo sektoriaus inovacijų vieta naujojo viešojo valdymo elementų kontekste.

Šaltinis: Cit. pagal Giedraitytę⁴⁷

naujojo viešojo valdymo formavimosi rodiklius, organizacijų išorės aplinką, suvokti nuolat vykstančius globalizacijos pokyčius, jų poveikį viešojo valdymo vystymuisi bei suprasti metodologinių instrumentų paieškos svarbą viešojo valdymo kaitos sąlygomis.⁴⁸ Inovacijos jau nėra išimtinai privataus sektoriaus privilegija. Inovatyvių idėjų, metodologijų taikymas viešajame sektoriuje būtinas, tačiau inovacijų rengimas ir įgyvendinimas yra rizikinga vadybinė veikla, reikalaujanti papildomų pastangų ir galinti duoti neprognozuojamus rezultatus.⁴⁹ Inovatyvių pokyčių viešajame sektoriuje pobūdis dvejopas:

1. Viešojo valdymo struktūros, rengiant ir įgyvendinant valstybines strategijas ir programas, privalo politiškai ir teisiškai įtvirtinti bei užtikrinti palankias sąlygas inovatyviam ekonominiam vystymuisi, žinių ekonomikos ir aukštųjų technologijų plėtotei.
2. Viešasis sektorius turi būti grindžiamas inovatyviu valdymu, gebėti prisitaikyti prie globalių pokyčių, sėkmingai spręsti globalias ir lokalias problemas, įtvirtinant esmines demokratinio valdymo vertybes,

⁴⁷ Giedraitytė, V. „Viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymas Lietuvos savivaldybių administracijose“. (daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas, 2016), 28.

⁴⁸ Raipa, A. „Metodologiniai viešojo valdymo demokratizavimo aspektai“, *Viešoji politika ir administravimas*, 32 (2010): 7-18.

⁴⁹ Pollitt, C. „Innovation in the Public Sector: an Introductory Overview“, esantis V. Bekkers, J. Edelenbos, B. Steijn (red.), *Innovation in the Public Sector. Linking Capacity and Leadership* (London: Palgrave Macmillan, 2011): 36-43.

naudojant tarpsektorinės integracijos galimybes bei užtikrinant bendrą visų institucijų socialinę atsakomybę.⁵⁰

Siekiant sukurti naujus viešosios politikos rengimo, įgyvendinimo ir vadybos metodus, šiandien būtina suteikti viešajam administravimui naujų bruožų, struktūrinių ir funkcinių elementų. Viešojo valdymo inovacijos yra glaudžiai susijusios su reformomis ir pokyčiais, kuriais siekiama reorganizuoti ir modernizuoti viešąjį sektorių, pakeisti struktūrinius ar kultūrinius organizacijų bruožus. Inovacijų kūrimas ir įgyvendinimas viešajame sektoriuje yra viena iš strateginio viešojo valdymo proceso modernizavimo reformų sėkmės sąlygų. Išanalizavus literatūrą, galime teigti, kad kiekvieną inovaciją galima priskirti tipams, atsižvelgiant į inovacijos turinį, kokiame lygmenyje inovacija diegiama, koks inovacijos įgyvendinimo mastas, pobūdis, organizacinės ypatybės, naujumas, galutinis rezultatas ar poveikis visuomenei ir aplinkai.

⁵⁰ Bekkers, V.; Van Duivenboden, H.; Thaens, M. *Public Innovation and Information and Communication Technology: Relevant Backgrounds and Concepts*. V.J.J.M. Bekkers, H. Van Duivenboden and M. Thaens (Eds.). *Information and Communication Technology and Public Innovation*. Rotterdam: IOS Press, 2006: 3-22

2. INOVACINĖS VEIKLOS APŽVALGA VIEŠAJAME SEKTORIUJE

2.1. Inovacinė veikla Europos Sąjungoje

Inovacijų vaidmuo pasaulyje tampa vis svarbesnis. Jos naudingos piliečiams kaip vartotojams ir kaip darbuotojams. Inovacijos yra būtinos siekiant kurti geresnes darbo vietas ir ekologiškesnę visuomenę bei gerinti mūsų gyvenimo kokybę, taip pat ir išsaugoti ES konkurencingumą pasaulinėje rinkoje. Inovacijų rinka susieja mokslinių tyrimų ir technologinės plėtros politiką su pramonės politika, o jos tikslas yra sukurti naujų sumanymų rinkai palankią sistemą.

Europos parlamentas, priėmęs nemažai rezoliucijų, kuriomis sustiprinta ES inovacijų politika, išskirtinos pagrindinės:

- 2008 m. gegužės 22 d. rezoliucija „Pramonės politikos laikotarpio vidurio peržiūra. Europos Sąjungos ekonomikos augimo ir darbo vietų kūrimo strategijos dalis“⁵¹. Šioje rezoliucijoje Komisija ir valstybės narės raginamos stengtis sumažinti įmonėms tenkančią administracinę našta. Šioje rezoliucijoje taip pat pabrėžta, kokia svarbi skaidri ir supaprastinta intelektinės nuosavybės teisių politika;
- 2010 m. birželio 16 d. rezoliucija dėl strategijos „Europa 2020“⁵². Šioje rezoliucijoje tvirtai palaikoma pramonės politika, kurią įgyvendinant siekiama sukurti kuo palankesnę aplinką tvirtam, konkurencingam ir įvairopam Europos pramoniniam pagrindui išsaugoti ir plėtoti, joje taip pat pabrėžta, kad strategijoje „Europa 2020“ reikėtų atskleisti perėjimo prie tvarios ir efektyviai energiją vartojančios ekonomikos sąnaudas ir naudą;
- 2010 m. lapkričio 11 d. rezoliucija dėl Europos inovacijų partnerystės pagal pavyzdinę iniciatyvą „Inovacijų sąjunga“⁵³;
- 2011 m. kovo 9 d. rezoliucija dėl globalizacijos erai pritaikytos pramonės politikos⁵⁴. Šioje rezoliucijoje pabrėžta, kokia svarbi išsamesnė 2020 m. Europos pramonės politikos strategija, nes ilgalaikis reguliavimo nuspėjamumas ir stabilumas laikomi labai svarbiais veiksniais siekiant pritraukti investicijas;

⁵¹ Komisijos komunikatas Europos parlamentui, Tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų Komitetui bei Regionų Komitetui - Pramonės politikos vidurio laikotarpio peržiūra ES augimo ir darbo vietų kūrimo strategijos dalis {SEC(2007) 917}, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/HTML/?uri=CELEX:52007DC0374&from=LT>

⁵² 2010 m. birželio 16 d. Europos Parlamento rezoliucija dėl ekonomikos valdymo, <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P7-TA-2010-0224+0+DOC+XML+V0//LT>

⁵³ 2010 m. lapkričio 11 d. Europos Parlamento rezoliucija dėl Europos inovacijų partnerystės pagal pavyzdinę iniciatyvą „Inovacijų sąjunga“, <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P7-TA-2010-0398+0+DOC+XML+V0//LT>

⁵⁴ 2011 m. kovo 9 d. Europos Parlamento rezoliucija dėl globalizacijos erai pritaikytos pramonės politikos, <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=TA&reference=P7-TA-2011-0093&language=LT>

- 2011 m. gegužės 12 d. rezoliucija „Inovacijų sąjunga. Europos pertvarkymas pasaulyje po krizės“⁵⁵;
- 2011 m. rugsėjo 27 d. rezoliucija dėl Žaliosios knygos „Iššūkius paversti galimybėmis. Bendros strateginės ES mokslinių tyrimų ir inovacijų finansavimo programos kūrimas“⁵⁶;
- 2011 m. spalio 26 d. rezoliucija dėl naujų įgūdžių ir darbo vietų darbotvarkės. Šioje rezoliucijoje pabrėžta, kaip svarbu plėtoti glaudesnę mokslinių tyrimų institutų ir pramonės bendradarbiavimą ir skatinti pramonės įmones investuoti į mokslinius tyrimus ir technologinę plėtrą bei teikti joms paramą šiam tikslui įgyvendinti⁵⁷;
- 2013 m. lapkričio 21 d. rezoliucija dėl pasiūlymo dėl Europos Parlamento ir Tarybos reglamento, kuriuo sukuriama bendroji mokslinių tyrimų ir inovacijų programa „Horizontas 2020“ (2014–2020 m.)⁵⁸;
- 2016 m. liepos 6 d. rezoliucija dėl Sąveikos skatinant inovacijas: Europos struktūriniai ir investicijų fondai, programa „Horizontas 2020“ ir kiti Europos inovacijų fondai ir ES programos⁵⁹.

2010 m. lapkričio 11 d. rezoliucija dėl Europos inovacijų partnerystės pagal pavyzdinę iniciatyvą „Inovacijų sąjunga“ numato programą, kuria siūloma vadovautis visoms ES narėms. Žinoma, tai yra pavyzdinė programa. Joje išskiriami pagrindiniai žingsniai siekiant inovacinės pažangos:

1. ES ir valstybės narės turi ne tik nemažinti, bet ir didinti investicijas į švietimą, MTEP, inovacijas ir IRT;
2. Investicijos turi būti derinamos su reformų vykdymu. Siekiant užtikrinti geresnę kainos ir kokybės santykį ir išspręsti susiskaidymo problema. Mokslinių tyrimo ir inovacijų sistemos turi būti labiau susietos su kitomis ES sistemomis bei gerinamas jų veikimas;
3. Būtinybė modernizuoti švietimo sistemas, kurių prioritetą – kompetencija. Pasaulinio lygio universitetų reikiamybė;

⁵⁵ 2011 m. gegužės 12 d. Europos Parlamento rezoliucija dėl Inovacijų sąjungos. Europos pertvarkymas pasaulyje po krizės, <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P7-TA-2011-0236+0+DOC+XML+V0//LT>

⁵⁶ 2011 m. rugsėjo 27 d. Europos Parlamento rezoliucija dėl Žaliosios knygos „Iššūkius paversti galimybėmis. Bendros strateginės ES mokslinių tyrimų ir inovacijų finansavimo programos kūrimas“, <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P7-TA-2011-0401+0+DOC+XML+V0//LT>

⁵⁷ 2011 m. spalio 26 d. Europos Parlamento rezoliucija dėl naujų įgūdžių ir darbo vietų darbotvarkės, <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=TA&reference=P7-TA-2011-0466&language=LT&ring=A7-2011-0320>

⁵⁸ 2013 m. gruodžio 11 d. Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas (ES) Nr. 1290/2013, kuriuo nustatomos bendrosios mokslinių tyrimų ir inovacijų programos „Horizontas 2020“ (2014–2020 m.), <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=celex:32013R1290>

⁵⁹ 2016 m. liepos 6 d. Europos Parlamento rezoliucija dėl Sąveikos skatinant inovacijas: Europos struktūriniai ir investicijų fondai, programa „Horizontas 2020“ ir kiti Europos inovacijų fondai ir ES programos, <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=TA&reference=P8-TA-2016-0311&language=LT&ring=P8-RC-2016-0851>

4. Per ketverius metus turi būti sudaroma galimybė mokslo darbuotojams ir inovacijų kūrėjams laisvai dirbti ir bendradarbiauti visoje ES;
5. Turi būti sudarytos kuo paprastesnės sąlygos dalyvauti ES programose. Taip pat stiprinama Europos mokslinių tyrimų taryba;
6. Turi būti užtikrinta daugiau inovacijų moksliniais tyrimais, stiprinamas mokslo ir verslo sektorių bendradarbiavimas;
7. Šalinamos kliūtys verslininkams savo inovacines idėjas pateikti rinkai, viešųjų pirkimų politikos pritaikymas tam procesui;
8. Siekiamybė įkurti Europos inovacijų partnerystę tam, kad būtų pagreitinti moksliniai tyrimai, plėtra ir inovacijų diegimas rinkoje;
9. Skatinamas geresnis supratimas apie viešojo sektoriaus inovacijas, nustatomos ir viešinos sėkmingos inovacijos bei nustatomi pažangos lyginamieji standartai. Turi būti remiamos socialinės inovacijos;
10. Turi būti glaudžiai bendradarbiaujama su tarptautiniais partneriais.⁶⁰

Taip pat svarbu atkreipti dėmesį į inovacinės veiklos finansavimo šaltinius ES. Programa „Horizontas 2020“ yra strategijos „Europa 2020“ pavyzdinės iniciatyvos „Inovacijų sąjunga“, skirtos Europos pasauliniam konkurencingumui didinti, vienas iš pagrindinių ramsčių. Pagal programą „Horizontas 2020“, finansavimas planuojamas paskirstyti trimis pagrindiniams tikslams: ES stiprinimas, kaip pasaulinės lyderės mokslo srityje – tam skirta 24,6 mlrd. EUR; didesnis finansavimas Europos mokslinių tyrimų tarybai. 17,9 mlrd. EUR – užtikrinti pirmavimą diegiant inovacijas pramonės srityje. Tuo tikslu, 13,7 mlrd. EUR planuojama investuoti į pagrindines technologijas, finansavimo galimybių didinimą ir MVĮ rėmimą. Be to, 31,7 mlrd. EUR planuojama skirti visiems europiečiams aktualioms problemoms spręsti pagrindinėse šešiose srityse: sveikatos; demografinių pokyčių ir gerovės; maisto tiekimo užtikrinimo; tvaraus žemės ūkio; jūrų ir jūrininkystės mokslinių tyrimų ir bioekonomikos; saugios, švarios ir efektyviai naudojamos energijos išmanaus, netaršaus ir integruoto transporto; veiksmų klimato kaitos srityje, išteklių veiksmingumo ir žaliavų; ir įtraukios, novatoriškos bei saugios visuomenės.⁶¹

Europos mokslinių tyrimų ir inovacijų skatinimo programos komunikate⁶² numatoma, jog remiantis strategija „Europa 2020“ ir naujausia metine augimo apžvalga, rekomenduojama

⁶⁰Strategijos „Europa 2020“ pavyzdinė iniciatyva „Inovacijų sąjunga“, Briuselis, 2010. http://ukmin.lrv.lt/uploads/ukmin/documents/files/inovaciju_sajunga.pdf [žiūrėta: 2017-12-06].

⁶¹EK pranešimas spaudai: „Programa „Horizontas 2020“. Siekdama skatinti ekonomikos augimą ir darbo vietų kūrimą Komisija siūlo investuoti 80 mlrd. EUR į mokslinius tyrimus ir inovacijas“, http://europa.eu/rapid/press-release_IP-11-1475_lt.htm [žiūrėta: 2017-12-06].

⁶²Komisijos komunikatas Europos Parlamentui, Tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir Regionų komitetui: „Moksliniai tyrimai ir inovacijos - atsinaujinusio augimo varomosios jėgos“ (COM(2014) 339 final, 2014 m.

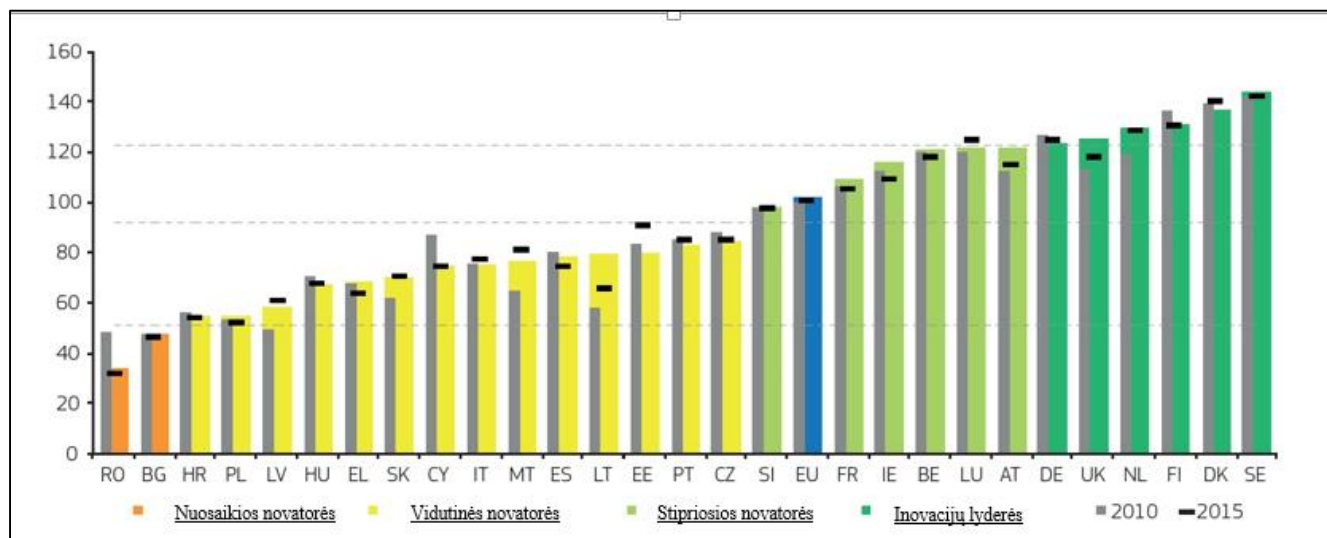
vyriausybėms pirmenybę skirti išlaidoms, kuriomis skatinamas augimas, visų pirma, moksliniams tyrimams ir inovacijoms, net tuomet, kai jos siekia sumažinti nacionalinį deficitą ir skolą (fiskalinis konsolidavimas). Šios investicijos turėtų būti vykdomos kartu su **mokslinių tyrimų ir inovacijų sistemų reformomis**, kuriomis siekiama didinti moksliniams tyrimams ir inovacijoms skiriamų viešųjų lėšų panaudojimo kokybę, efektyvumą ir poveikį. Komunikate pabrėžiama valstybės investicijų į mokslinius tyrimus ir inovacijas svėro poveikio verslo investicijoms svarba ir rekomenduojama pritaikyti mokslinių tyrimų ir investicijų reformas, atsižvelgiant į kiekvienos šalies savybes. ES šalys turėtų susitelkti į tris pagrindines reformos kryptis:

- 1. Strategijų rengimo ir politikos formavimo proceso kokybės gerinimas**, pavyzdžiui, sukuriant bendrą mokslinių tyrimų ir inovacijų strategiją, kurioje būtų nustatytos gairės aukščiausiu politiniu lygmeniu, daugiausia dėmesio skiriant kelioms svarbiausioms stiprybėms ir galimybėms (pažangioji specializacija);
- 2. Programų kokybės, išteklių telkimo ir finansavimo mechanizmų gerinimas**, pavyzdžiui, mokslinių tyrimų ir inovacijų programose daugiau dėmesio skiriant visuomenės uždaviniams ir piliečiams rūpimų klausimų sprendimui; lėšas skirstant konkurso tvarka; užtikrinant, kad mokslinių tyrimų ir inovacijų programos būtų aktualesnės ir jomis galėtų naudotis įmonės;
- 3. Moksliniais tyrimais ir inovacijomis užsiimančių viešųjų įstaigų veiklos kokybės optimizavimas**, pavyzdžiui, skatinant institucijas, kurios gauna viešąjį mokslinių tyrimų ir inovacijų finansavimą, būti verslesnėmis ir ieškoti naujų partnerystės su įmonėmis galimybių, taip pat ir už Europos ribų, kad pritrauktų geriausius tyrėjus.

ES valstybių inovacijų sistemų diegimo rezultatai vertinami pagal 27 rodiklių vidutinius rezultatus. Išskiriamos keturios pagrindinės rodiklių rūšys ir dešimt inovacijų aspektų. **Pagrindinės sąlygos** numato pagrindinius išorinius įmonių inovacijų diegimo skatinimo veiksnius ir apima tris inovacijų aspektus: žmogiškuosius išteklius, patrauklias mokslinių tyrimų sistemas ir inovacijoms palankią aplinką. **Investicijos** apima viešąsias ir privačiąsias investicijas į mokslinius tyrimus bei inovacijų diegimą ir apima du aspektus: finansavimą ir paramą bei įmonių investicijas. **Inovacijų diegimo veikla** aprėpia įmonių lygmens inovacijų diegimo pastangas, suskirstytas į tris aspektus: novatorių, bendradarbiavimo ir intelektinio turto. **Poveikis** rodo įmonių inovacijų diegimo veiklos poveikį dviem aspektais: poveikį užimtumui ir poveikį pardavimui.⁶³

⁶³ European Innovation Scoreboard 2017 - Methodology report, 2017, 8. <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/25101> [žiūrėta: 2017-12-06].

Remiantis šia metodologija, ES valstybės reitinguojamos pagal inovacijų sistemų diegimo rezultatus. (7 pav.).



7 pav. Europos valstybių inovacijų reitingas

Šaltinis: Cit. pagal European innovation scoreboard 2017 – Executive summary⁶⁴

7 paveiksle ES narės suskirstytos į keturias kategorijas. Inovacijų lyderiai – tai valstybės, kurios lenkia ES inovacinės veiklos vidurkį. Valstybės, lenkiančios arba esančios ES vidurkio ribose – stipriosios novatorės. Žemesnį vidurkį turinčios (tarp jų ir Lietuva) – vidutinės novatorės. Paskutinė kategorija, kuriai priklauso Bulgarija ir Rumunija yra nuosaikiosios novatorės.

Neatskiriama inovacijų plėtros dalis yra darnaus vystymosi teorija. Vienas pirmųjų apibrėžimų buvo įvardintas JTO Pramonės plėtros organizacijos 1987 m. išleistoje ataskaitoje „Mūsų bendra ateitis“, kuriame teigiama, kad: „Darnus vystymasis apibūdinamas kaip vystymasis, tenkinantis dabartinio laikotarpio poreikius, nesudarant pavojaus būsimoms kartoms juos tenkinti“.⁶⁵ Darnaus vystymosi teorija kruopščiai kristalizuota per dešimtmečius įvairių mokslininkų, tyrinėjusių globalizacijos procesus ir jų tikslus. Daugiausia galima rasti, kad darnus vystymasis skaidomas į trejybę, tai - socialiniai, ekonominiai ir aplinkosauginiai aspektai. Viso to esmė yra užtikrinti visapusiškai gerą ateitį būsimoms kartoms.⁶⁶

Siekiant suprasti, kokie dėmenys sudaro minėtus tris aspektus, juos reiktų išskaidyti:

- ekonomikoje – vystymasis, užtikrinantis nuoseklų ekonominį augimą. Siekiama, kad ateities kartų pajamos nebūtų mažesnės nei dabartinių,

⁶⁴ European innovation scoreboard 2017 – Executive summary, 2017, 3. <http://ec.europa.eu/docsroom/documents/23983> [žiūrėta: 2017-12-06].

⁶⁵ Jungtinių Tautų Pasaulinė aplinkos ir plėtros komisija. Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future, 1987., p. 7. <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> (žiūrėta 2017-12-15)

⁶⁶ Dan Cristian Durana, Alin Artenea Luminita Maria Gogana, Vasile Durana, „The objectives of sustainable development - ways to achieve welfare“, *Procedia Economics and Finance* 26 (2015): 814 – 815, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115008527>

- sociologijoje – vystymasis, kuris nukreiptas į bendruomenių išsaugojimą ir puoselėjimą. Siekiama išlaikyti glaudžius ryšius ir santykius bendruomenėse įvairiais mastais,
- ekologijoje – vystymasis, nukreiptas į gamtos tausojimo perspektyvas. Visa žmonijos veikla turi būti reguliuojama siekiant išsaugoti esmines ekosistemas, biologinių rūšių įvairovę ir ekologinius procesus.⁶⁷

Gilinantį į darnaus vystymosi teoriją, randama šaltinių, kuriuose atsiranda ir dar vienas dėmuo – kultūra. Tokia hipotezė iškyla keliant klausimą, ar trys dėmenys – gamtinė aplinka, ekonomika ir visuomenė yra lygiaverčiai.⁶⁸ Kultūra yra neatsiejama šių dėmenų dalis. Be kultūros, sociologiniai aspektai taipogi egzistuoti žymiai sunkiau. Kultūra taip pat lemia ir ekologinius bei ekonominius procesus.

Svarbu pažymėti, jog yra ir dar vienas itin svarbus aspektas darnaus vystymosi kontekste – politika. Tarptautiniai šalių įsipareigojimai, jų kontrolė ir vykdymas priklauso nuo viešojo sektoriaus, kuris atsako už saugumą ir laisvę pagrįstų demokratinių institucijų kūrimą ir gina jų stabilumą, taip pat aktyviai skatina darnų vystymąsi visame pasaulyje.⁶⁹

Apibendrinus įvairius šaltinius, galima pateikti pagrindinius darnaus vystymosi aspektus (8 pav.)



8 pav. Darnaus vystymosi teorijos dėmenys

Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal Durana, Juknį ir Staniškį

⁶⁷ Dan Cristian Durana, Alin Artenea Luminita Maria Gogana, Vasile Durana, „The objectives of sustainable development - ways to achieve welfare“, *Procedia Economics and Finance* 26 (2015): 816, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115008527>

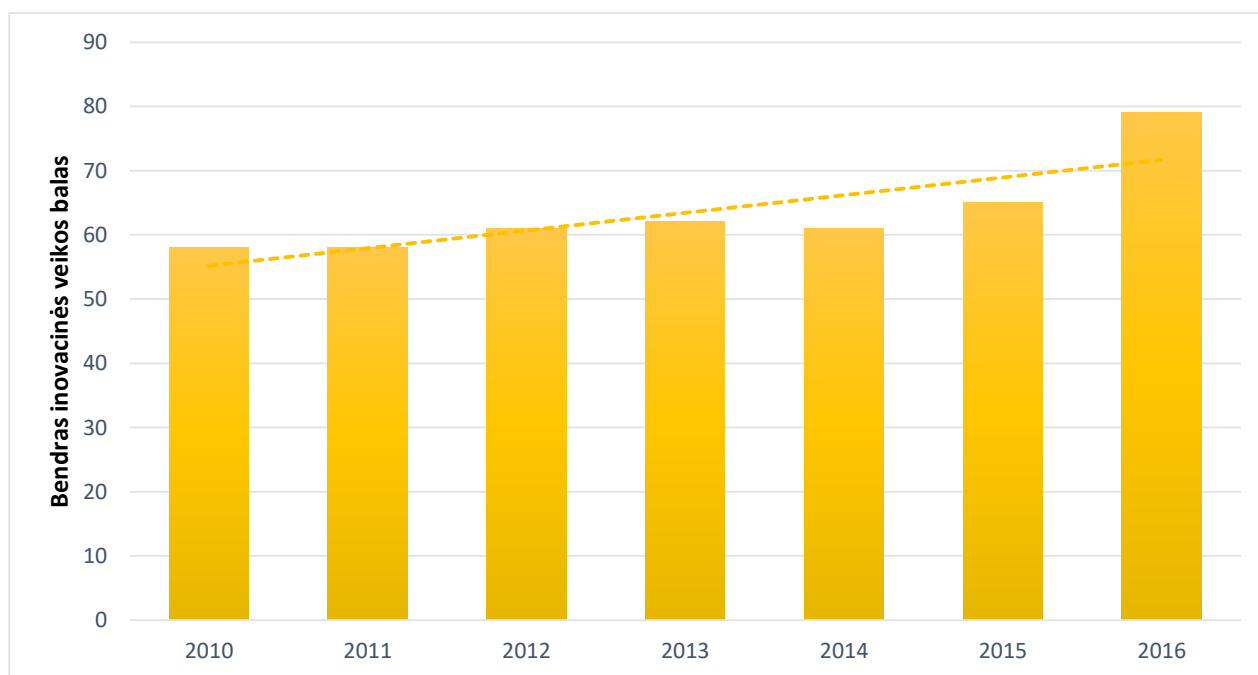
⁶⁸ R. Juknys „Žmogaus ir gamtos santykių darnos link“, 2012. Prieiga per internetą: <http://www.bernardinai.lt/straipsnis/-/75163>.

⁶⁹ Staniškis J.K., Kriaučionienė M., *Darni plėtra: Mokomoji knyga*. (Kaunas: KTU leidykla, 2012) 43.

Taigi ES vykdoma aktyvi inovacijų diegimo politika. Būtinybę tam sukuria siekis išlikti konkurencingiems pasaulinėje rinkoje. Europos parlamentas priėmęs daug rezoliucijų, kuriomis apibrėžiama inovacijų plėtra ES. Vienas pagrindinių dokumentų yra pavyzdinė iniciatyva „Inovacijų sąjunga“, kurioje nurodoma ES narėms papildomą dėmesį skirti švietimui, MTEP, turi būti remiamos socialinės inovacijos, skatinamas bendradarbiavimas tarp verslo, valdžios institucijų ir mokslo sektoriaus. ES, pagal įvairius kriterijus sudarinėja kasmetinį Europos valstybių inovacijų reitingą. ES inovacijų plėtros politika savo kryptimis panaši į darnaus vystymosi teoriją.

2.2. Inovacinė veikla Lietuvoje

Šių laikų modernios valstybės raidoje itin svarbų vaidmenį atlieka inovacinė veikla ir jos plėtra bei skatinimas. Ne išimtis ir Lietuva. Europos kontekste Lietuvą galima įvardinti kaip inovatorę, kuri sparčiai vežasi ES novatorių vidurkį. ES kasmet vertina valstybių narių inovatyvumą. Leidinyje „Inovacijų Švieslentė 2017“ Lietuva išskiriama kaip didžiausią pažangą inovacijų srityje padariusi valstybė. Nurodoma, jog Lietuvos santykinės stipriosios pusės yra inovacijoms draugiška aplinka, žmogiškieji ištekliai ir ryšiai. Santykinės silpnybės – pardavimų poveikis, nepatrauklios mokslinių tyrimų sistemos ir intelektinis turtas.⁷⁰ Laikotarpiu 2010 - 2016 m., Lietuva bendrame vertinime pakilo 21 procentu, lyginant su kitomis ES narėmis ir tai yra labai geras rezultatas.



9 pav. Lietuvos inovatyvumo progresas

Šaltinis: Cit. pagal European Innovation Scoreboard 2017⁷¹

⁷⁰ European innovation scoreboard 2017 – Executive summary, 2017, 56. <http://ec.europa.eu/docsroom/documents/23983> [žiūrėta: 2017-12-07].

⁷¹ Ibid., 57

Siekiant nustatyti ES valstybių inovatyvumą yra numatyta metodologija. Sudarinėjant bendrą vertinimą, naudojami įvairiausių sričių duomenys (4 lentelė).

4 lentelė. Lietuvos inovatyvumo rodikliai

Kriterijus	Vertinimas	Vertinimas %, palyginti su ES 2010 m.	Vertinimas %, palyginti su ES 2016 m.	2010 – 2016 m. pokytis, %
Bendras vertinimas		58,3	79,4	21
Naujų doktorantūros absolventų skaičius tūkstančiui 25 – 34 amžiaus gyventojų		61,5	70,7	9,1
Aukštąjį išsilavinimą turintys 25-34 m. gyventojai, % nuo visų šio amžiaus gyventojų		185,5	242,1	56,6
Mokymasis visą gyvenimą, 25-64 m. gyventojai, % nuo visų šio amžiaus gyventojų		33,7	50,5	16,8
Tarptautinių bendrų mokslinių publikacijų skaičius milijonui gyventojų		48,8	119,7	70,8
Publikacijos 10% pasaulyje dažniausiai cituojamų mokslinių leidinių, proc. nuo visų mokslinių publikacijų		56,1	26,6	-29,5
Ne ES doktorantai, % nuo visų bendro doktorantų skaičiaus		3,8	15,9	12,1
Plačiajuosčio interneto skvarba, įmonių dalis, kur duomenų parsisiuntimo sparta siekia mažiausiai 100 Mb/s		177,8	233,3	55,6
Verslo ir mokslo bendradarbiavimas, gyventojų dalis įtraukta į bendradarbiavimą, %		57	72,3	15,3
MTEP išlaidos viešajame sektoriuje, % nuo BVP		82,2	107,1	77,2
Rizikos kapitalas, % nuo BVP		7,5	84,8	51,3
MTEP išlaidos verslo sektoriuje, % nuo BVP		15	21,9	6,9
Išlaidos ne MTEP inovacijoms, % nuo apyvartos		109,1	280,8	171,6
Verslo suteikiami IT mokymai personalui, įmonių skaičius iš viso		35,7	35,7	0
MVĮ, diegiančios produkto ar proceso inovacijas, % nuo visų MVĮ		43,2	93,8	50,6
MVĮ, diegiančios rinkodaros ar organizacines inovacijas, % nuo visų MVĮ		35,5	44,5	90,2
Sparčiai augančių inovatyvių įmonių darbuotojai, % nuo visų darbuotojų		50,5	100,7	8,7
Bendrų viešojo ir privataus sekt. mokslinių publikacijų skaičius milijonui gyventojų		39,1	2,4	-36,7
Viešajame sektoriuje atliekamų mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros (MTEP) veiklų kofinansavimas iš verslo, proc. nuo BVP		177,9	173,9	-3,9
Patentinių paraiškų skaičius pagal PKS, milijardui BVP		38,5	46,4	7,9
Užimtumas žinioms imliose veiklose, % nuo visų darbuotojų		38,5	51,3	12,8
Sparčiai augančių inovatyvių įmonių darbuotojai, proc. nuo visų darbuotojų (50% inovatyviausių sektorių duomenys)		87,4	77,7	-9,7
Aukštos pridėtinės vertės produktų eksportas, % nuo viso eksporto		37	43	5,9
Žinioms imlių paslaugų eksportas, % nuo viso eksporto (Licencijų ir patentų eksportas)		0,3	6,7	6,4
Rinkoje ir įmonėse naujų inovacijų pardavimo apimtys, % nuo apyvartos		63,7	53,7	-10

Šaltinis: Cit. pagal European innovation scoreboard⁷²

⁷² European innovation scoreboard 2017 – Executive summary, 2017, 56 <http://ec.europa.eu/docsroom/documents/23983> [žiūrėta 2017-12-07]

Lietuvoje vienas pagrindinių dokumentų, reglamentuojančių inovacijų plėtrą yra Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl Lietuvos inovacijų plėtros 2014 – 2020 metų programos patvirtinimo“. Programa parengta siekiant sutelkti valstybės išteklius Lietuvos inovatyvumui didinti ir kurti konkurencingą, aukšto lygio žiniomis, naujausiomis technologijomis, kvalifikuotais žmogiškaisiais ištekliais ir sumania specializacija grindžiamą ekonomiką. Programoje laikomasi pavyzdinės iniciatyvos „Inovacijų sąjunga“ nuostatos, skatinančios taikyti plačią inovacijų koncepciją, aprėpiančią moksliniais tyrimais grindžiamas inovacijas ir inovacijas, susijusias su kūrybiškais sprendimais, verslo modeliais, pramoniniu dizainu, prekių ženklais ir didelės pridėtinės vertės kūrimo paslaugomis, taip siekiant į inovacijų ciklą įtraukti visus suinteresuotus dalyvius. Kuriant inovacijas, turi dalyvauti ne tik didžiosios, bet ir labai mažos, mažos ir vidutinės įmonės, pradedančios veiklą inovatyvios įmonės, verslo ir visuomeninės asociacijos, fiziniai asmenys. Inovacijos turi būti kuriamos ne tik keliose aukštųjų technologijų srityse, bet visuose sektoriuose, taip pat ir viešajame, įtraukiant visuomenę, diegiant ir skatinant ne tik moksliniais tyrimais grįstas inovacijas, bet ir technologines inovacijas, socialines, organizacines ir kitas inovacijas.⁷³

Taigi, programą LRV kūrė, atsižvelgdama į ES pavyzdinę iniciatyvą „Inovacijų sąjunga“. Žinoma, labai svarbu yra atsižvelgti į valstybės stipriąsias ir silpnąsias puses.

Šios programos tikslas yra didinti Lietuvos ūkio konkurencingumą, kuriant efektyvią inovacijų sistemą, skatinančią ūkio inovatyvumą. Remiantis šia programa, galima išskirti uždavinius:

1. Plėtojant naujas žinias ir jų taikymą, ugdyti inovatyvią visuomenę:

- plėtoti aukšto lygio žinias, mokslinius tyrimus, eksperimentinės plėtros veiklą.
- švietimo ir aukštojo mokslo sistemoje ugdyti kūrybiškumą, verslumą, inovatyvumą ir rinkos poreikius atitinkančius praktinius įgūdžius ir kvalifikaciją.
- skatinti inovatyvaus verslo kūrimą, sudarant palankias sąlygas ir suteikiant žinių apie inovatyvaus verslo pradžia.

2. Didinti verslo inovacinį potencialą:

- skatinti investicijas į didelę pridėtinę vertę kuriančias veiklas.
- skatinti naujų produktų pateikimą rinkai.
- skatinti skirtingų sektorių bendradarbiavimą kuriant inovacijas ir plėtoti didelį poveikį turinčias inovacijas.

3. Skatinti vertės tinklų kūrimą, plėtrą ir jų tarptautiškumą:

- skatinti verslo ir mokslo bendradarbiavimą, žinių ir technologijų perdavimą.

⁷³ Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl Lietuvos inovacijų plėtros 2014 – 2020 metų programos patvirtinimo“, 2013 m. gruodžio 18 d. Nr. 1281, Vilnius, ukmin.lrv.lt/uploads/ukmin/documents/files/imported/lt/.../LIP_nutarimas.docx [žiūrėta: 2017-12-07].

- skatinti klasterių plėtrą ir integraciją į tarptautinius vertės kūrimo tinklus.
4. Didinti inovacijų politikos formavimo ir įgyvendinimo efektyvumą ir skatinti inovacijas viešajame sektoriuje:
- kurti inovacijas skatinančią reguliacinę aplinką ir tobulinti inovacijų politikos formavimo ir įgyvendinimo institucinę sandarą.
 - kurti inovacijų paklausos skatinimo priemones, padedančias spręsti socialinius, ekonominius ir aplinkosaugos iššūkius.⁷⁴

Šiai programai numatyti vykdyti uždavinių vertinimo kriterijai ir jų reikšmės, kurios pateiktos 1 priede.

Lietuvoje išplėtotą ir inovacijų infrastruktūrą. Inovacijų politiką vykdo daugiausiai LR Vyriausybė kartu su LR Seimu, pasitelkiant Lietuvos mokslo tarybą, Lietuvos mokslų akademiją, bei Mokslo, technologijų ir inovacijų plėtros komisiją. Seime, ekonomikos komitete, įkurtas aukštųjų technologijų, inovacijų ir skaitmeninės ekonomikos pakomitetas, kurio viena iš funkcijų yra inovacinės veiklos kuravimas. Inovacijų valdymą koordinuoja LR Ūkio ministerija, LR Švietimo ir mokslo ministerija, bei kitos ministerijos. Išvystytas ir paramos institucijų tinklas (Lietuvos inovacijų centras; verslo inkubatoriai; Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūra ir t.t.).

Lietuva yra stipriai koncentruota į inovacinę veiklą. Tą rodo sukurtas inovacijų infrastruktūros tinklas, kuriame kiekviena įmonė ar įstaiga turi, žino bei atlieka savo funkciją. Valstybė turi vieningą, orientuotą į ES rekomendacijas, inovacijų politiką. Taip pat tą puikiai demonstruoja ir bendrame ES kontekste matomi Lietuvos pasiekimai inovacijų diegimo srityje. Lietuva apskritai yra viena iš sparčiausiai tobulėjančių valstybių inovacinėje veikloje. Tačiau sėkmingiems rezultatams pasiekti labai svarbus ir vietos savivaldos institucijų – savivaldybių dalyvavimas inovacijų diegime.

2.3. Lietuvos savivaldybių inovatyvumas

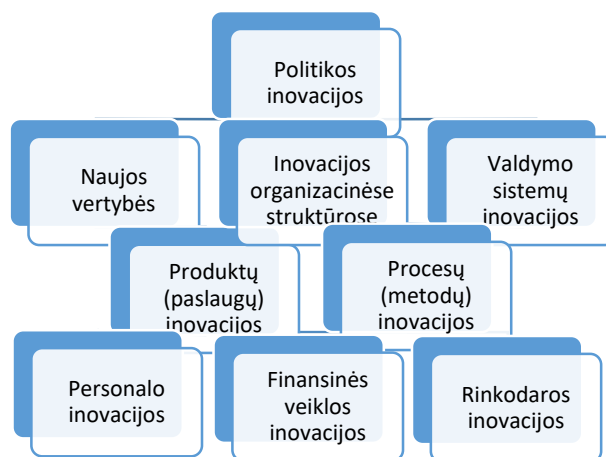
Savivaldybės, vykdydamos savo funkcijas, visų pirma, turi laikytis valstybės įstatymų. Vienas iš svarbių veiklą numatančių dokumentų yra savivaldybės strateginis planas, kuris taip pat orientuojamas į bendrą valstybės strateginį planą. Tačiau, kiekviena savivaldybė kuria sąlygas, kurios būdingos tik tai savivaldybei. Kiekviena savivaldybė, atsižvelgdama į savo specifiką, atitinkamai kuria ir inovacinės veiklos modelius. Apskritai, inovacinės veiklos pažanga yra labai svarbi savivaldos institucijų veiklos priemonė. Ji siejama su globalizacijos procesais, veikos optimizavimu, tarnybine etika, visuomenės

⁷⁴ Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl Lietuvos inovacijų plėtros 2014 – 2020 metų programos patvirtinimo“, 2013 m. gruodžio 18 d. Nr. 1281, Vilnius, 6 – 18.
ukmin.lrv.lt/uploads/ukmin/documents/files/imported/lt/.../LIP_nutarimas.docx [žiūrėta: 2017-12-07].

įtraukimu į sprendimų priėmimą. Savivaldybių vienas svarbiausių dokumentų yra strateginis veiklos planas, kuris nėra įmanomas be inovacinės veiklos organizavimo ir įtraukimo.

Vienas iš pagrindinių savivaldybės padėties rodiklių yra biudžetas. Biudžeto didinimas visada yra prioritetas. Taigi, inovacijos, visų pirma, turėtų būti orientuotos į biudžeto pajamų didinimą. Taip pat labai svarbu yra inovacijos, nukreiptos į paslaugų kokybės gerinimą ar atnaujinimą.

Vietos savivaldos institucijų inovacijų tipus ir lygmenis galima skirstyti į tam tikrą hierarchiją (10 pav.)



10 pav. Vietos savivaldos inovacijų tipai ir lygmenys

Šaltinis: Cit. pagal Arimavičiūtę⁷⁵

Savivaldybėje daug ką lemia vadovo požiūris. Dauguma sprendimų būna politiniai, kuriuos įprastai priiminėja savivaldybės meras. Kaip matome 10 pav., inovacijos savivaldybėje gali būti politinės, kurios atneša naujas vertybes, inovacijas organizacinėje struktūroje (pvz. reorganizacija, skyrių sujungimas, siekiant optimizuoti darbą) arba valdymo sistemos inovacijos. Produktų ir procesų inovacijos daugiau nulemiamos administracijos direktoriaus iniciatyva. Pastarosios gali būti rinkodaros, personalo ar finansinės veiklos inovacijos.

Pirmajame skyriuje buvo paminėtos inovacijos ir jų tipologija. Savivaldos institucijose tipologija beveik tokia pati, tik su tam tikrais pritaikymais savivaldos sektoriui. Inovacijos paslaugų ir gamybos srityse skiriasi, - vietos savivaldos institucijoms aktualesnės yra inovacijos paslaugų sferoje. Čia svarbu yra sąsaja su klientu bei paslaugų teikimo technologinė sistema. Politinės inovacijos apima politinių, ekonominių ir visuomeninių problemų sprendimą, naujo politinio požiūrio formavimą ar senojo

⁷⁵ Malvina Arimavičiūtė, „Inovacinė veikla ir jos ypatumai vietos savivaldos institucijose“, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 4, 13 (2008): 24-31;

gerinimą. Labai svarbu yra didinti gyventojų aktyvumą. Administravimo inovacijos siejamos su valstybinių paslaugų gerinimu, prieinamumo didinimu. Turint omenyje žemą piliečių pasitikėjimo lygį valstybės ir savivaldos institucijomis, labai svarbu, kad įstaigos klientai liktų patenkinti, vykdyti įvaizdžio ir prestižo gerinimą. Savivaldybių procesų inovacijos tikslai nukreipti į paslaugų teikimo spartinimą, piliečių įtraukimą į sprendimų priėmimą – svarbu gauti grįžtamąjį ryšį. Socialinės inovacijos siejamos su švietimo kokybės gerinimu, darbo vietų steigimu, užimtumo didinimu, inovacijoms draugiškos aplinkos sudarymu ir pan.⁷⁶

Siekiant susidaryti inovacijų savivaldybėse vaizdą, aktualu apžvelgti Lietuvos savivaldybėse diegiamas ar įdiegtas inovacijas. Inovacinę veiklą labiausiai plėtoja Vilniaus miesto savivaldybė. Vienas iš sprendimų siekiant plėtoti aukšto lygio žinias, mokslinius tyrimus, eksperimentinės plėtos veiklą švietimo ir aukštojo mokslo sistemoje ugdyti kūrybiškumą, verslumą, inovatyvumą ir rinkos poreikius atitinkančius praktinius įgūdžius ir kvalifikaciją, skatinti inovatyvaus verslo kūrimą, sudarant palankias sąlygas ir suteikiant žinių apie inovatyvaus verslo pradžią 2016-09-21 Vilniuje atidarytas „Vilnius Smart Park“. Šis projektas tikrąją veiklą pradės 2022 metais. Tikslas – mokslo, technologijų ir inovacijų platformos sukūrimas. Planuojama, kad jau 2022 metais parko teritorijoje bus įkurti 6 klasteriai, sukurta 1000 naujų darbo vietų, pritraukta mažiausiai 20 inovatyvių smulkiojo ir vidutinio verslo įmonių, įkurtos 2 mokslo ir studijų institucijos, įrengtas 2000 kv. m. verslo inkubatorius. Tai vienas didžiausių ir unikaliausių projektų, kuris, kaip planuojama, sujungs mokslą ir verslą bei stiprins inovacijų sistemą Lietuvoje.⁷⁷ Vilniaus miesto savivaldybėje taip pat įdiegta darbuotojų skatinimo už inovacijas sistema. Darbuotojai, sugalvoję, pasiūlę ar įgyvendinę priemonę, veiklos organizavimo būdą ar visumą, orientuotą į Savivaldybės veiklos procesų, paslaugų teikimo optimizavimą ar tobulinimą, gali gauti paskatinimą: vienkartinę piniginę išmoką; priemoną arba priedą prie atlyginimo.⁷⁸ Taip pat 2018 m. sausį Vilniaus miesto tarybos sprendimu sudaryta Vilniaus miesto konkurencingumo ir inovacijų skatinimo komisija. Komisija teikia Vilniaus miesto savivaldybės tarybai siūlymus dėl Vilniaus, kaip išmanaus miesto, koncepcijos ir strategijos rengimo, IT ir skaitmeninimo procesų; inicijuoja konferencijas ir kitus renginius, susijusius su Vilniaus, kaip išmanaus miesto, tematika; teikia Vilniaus miesto savivaldybės tarybai rekomendacijas dėl miesto konkurencingumo, skaitmeninimo, inovacijų ir jų diegimo; teikia Savivaldybės institucijoms bei įstaigoms siūlymus, skatinančius diegti inovacijas;

⁷⁶ Malvina Arimavičiūtė, „Inovacinė veikla ir jos ypatumai vietos savivaldos institucijose“, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 4, 13 (2008): 24-31;

⁷⁷ <https://ukmin.lrv.lt/lt/naujienos/pristatytas-inovaciju-ir-technologiju-parkas-vilnius-smart-park>;

⁷⁸ Vilniaus miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2012 m. gruodžio 10 d. Įsakymas Nr. 40-386, „Vilniaus miesto savivaldybės administracijos ir tarybos sekretoriato valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, skatinimo už inovacijas tvarkos aprašas“; <https://www.vilnius.lt/vaktai/default.aspx?Id=3&DocId=30218104>

organizuoja ir vykdo viešas diskusijas su įvairių sričių mokslo ir verslo atstovais ar ekspertais dėl Vilniaus, kaip išmaniaus miesto plėtros; nustato gaires Vilniaus miesto inovacijų fondo veiklai.⁷⁹

Labai svarbu paminėti ir technologinių inovacijų taikymą viešajame sektoriuje. Tai ne tik leidžia vartotojams patogiau naudotis teikiamomis viešosiomis paslaugomis, bet ir sukuria galimybę gauti grįžtamąjį ryšį iš naudotojų bei tobulinti paslaugas. Vienas iš, atrodytų, paprastų dalykų – mobiliosios programėlės. Vilniaus miesto savivaldybė šioje srityje taip pat sparčiai progresuoja. Tam yra sukurta išmaniojo Vilniaus koncepcija „SMART Vilnius“, kuri kuria ir diegia mobiliąsias programėles, siekiant patogesnio gyventojų aptarnavimo. M.ticket – programėlė, skirta mobiliuoju telefonu įsigyti viešojo transporto bilietus. Programėlė - M.Parking, kuri gerokai patobulino mokėjimo už automobilio statymą sistemą – sumažinta baudų tikimybė, vartotojai neturi papildomai mokėti už laiką, kuriuo stovėjimo vieta nebėra naudojama. Dar nestartavusi programėlė Vilniaus miestui sutaupė apie 580 tūkst. eurų, nes buvo dvigubai sumažintas planuotų pirkti parkomatų skaičius. Kalbant apie gyventojų įtraukimą į miesto priežiūrą ir sprendimus – programėlė „Tvarkau Vilnių“, kurioje galima patogiai ir greitai Vilniaus savivaldybei pranešti apie mieste pastebėtas problemas bei gauti informaciją, kada problema bus išspręsta. Šioje srityje savivaldybės viešųjų paslaugų tiekimas miesto tvarkymo srityje tapo gerokai efektyvesnis pasitelkus bendruomenes. Vos per 3 programėlės egzistavimo mėnesius buvo pranešta apie daugiau nei 1250 problemų, maždaug pusė jų jau išspręsta.⁸⁰

Kauno miesto savivaldybė yra įkūrusi vieningą aptarnavimo sistemą „Mano Kaunas“, kurioje Bendrovių „Kauno švara“, „Kauno energija“, „Kauno vandenys“, „Kauno autobusai“, „Kauno butų ūkis“ ir „Kauno gatvių apšvietimas“ klientai nuo šiol atsakymus į visus klausimus gali greitai ir patogiai rasti socialinio tinklo „Facebook“ puslapyje „Mano Kaunas“.⁸¹

Trakų rajono savivaldybė 2018 m. sausio 16 d. pradėjo projektą „Inovacijos miestų infrastruktūros valdymo procesuose“, kuris bus įgyvendinamas kartu su Latvijos Jelgavos ir Baltarusijos Polocko savivaldybėmis. Projekto tikslas – vietos valdžios infrastruktūros problemų valdymo sprendimų tobulinimas pritaikant „Išmaniaus miesto“ sprendinius ir skatinant trišalį Latvijos – Baltarusijos – Lietuvos savivaldos institucijų bendradarbiavimą. Numatomos veiklos: infrastuktūros ir komunalinio ūkio valdymo procedūrų analizė ir procesų tobulinimo sprendinių parengimas; darnaus judumo plano Trakų mieste parengimas; įdiegta vientisa komunalinių paslaugų valdymo sistem skirta operatyviai reaguoti į problemas ir gedimus, vydyti pastovų techninį monitoringą, organizuoti tinklo ir atskirų objektų aptarnavimą; gyventojų aptarnavimo proceso optimizavimas ir patogių naudojimui sprendinių

⁷⁹ „Vilniaus miesto savivaldybės tarybos 2018 m sausio 17 d. sprendimas Nr. 1-1335 „Dėl Vilniaus miesto konkurencingumo ir inovacijų skatinimo komisijos sudarymo“. <http://www.vilnius.lt/vaktai2011/Defaultlite.aspx?Id=3&DocId=30303631>

⁸⁰ Inovatyvusis viešasis sektorius - misija įmanoma?: Teminio tyrimo ataskaita, Vilnius: 2015. <https://www.lietuva2030.lt/lt/download/ffc4faf204a194e9dc92a1d9e2271d23eae1afd0bc14fbf56/1>

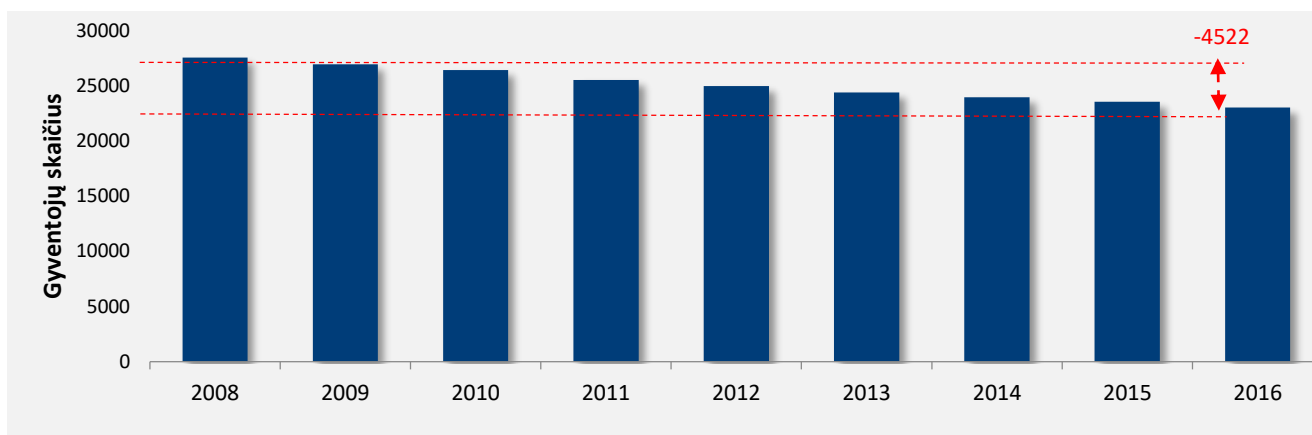
⁸¹ <http://kaunas.kasvyksta.lt/2018/01/02/miestas/pradejo-veikti-mano-kaunas-penkiu-imoniu-klientus-aptarnaus-vienoje-vietoje/>

įgyvendinimas. Pagerinta teikiamų paslaugų kokybė; rajono infrastruktūros ir komunikacijos tinklų GIS žemėlapių aktualizavimas kartu su visomis paslaugomis, įvairių miesto paslaugų duomenų bazių integracija; išmanių eismo valdymo sistemos įdiegimas Trakų mieste, darnaus judumo plano sprendinių įgyvendinimas; darbuotojų mokymų organizavimas, bendrų partnerių susitikimų organizavimas, aktualios Trakų rajono savivaldybei metodikos ir rekomendacijų parengimas.⁸²

Savivaldybių inovacijas galima skirstyti į tipus ir lygmenis. Vienas svarbiausių aspektų yra politikos inovacijos, nes nuo politinių sprendimų inovacijos vystomos ir kituose lygmenyse. Pateikti pavyzdžiai atspindi, kokios įvairios gali būti inovacijos savivaldybėse. Vilniaus pavyzdys – grandiozinio inovacijų inkubatoriaus kūrimas, ar tiesiog paprastos išmaniosios programėlės gali labai įtakoti savivaldybės darbą bei paties miesto gerovę. Pagirtinas pavyzdys – darbuotojų skatinimo už inovacines idėjas sistema. Kauno atveju – inovacijomis siekiama supaprastinti paslaugų prieinamumą, bei gauti vartotojų grįžtamąjį ryšį, siekiant geresnių rezultatų ateityje. Daugelyje Lietuvos savivaldybių paplitusi Trakų rajono savivaldybės aprašyta praktika – bendradarbiavimas su kitų valstybių savivaldybėmis. Suprantama, jog visos savivaldybės yra savitos, turi savo specifiką, galimybes, silpnybes bei stiprybes.

2.4. Varėnos rajono savivaldybės statistinė analizė

Varėnos rajono savivaldybė – teritorinis administracinis vienetas, esantis Lietuvos pietinėje dalyje. Tai didžiausias ir miškingiausias Lietuvos rajonas. Savivaldybės teritorija yra 2218 kv. km. (žemėlapis pateikiamas 2 priede). 2016 m. sausio 1 d. duomenimis, Varėnos rajone gyveno 20170 gyventojų. Varėnos rajonas, kaip ir didžioji dauguma Lietuvos rajonų, susiduria su gyventojų mažėjimo problema (11 pav.)



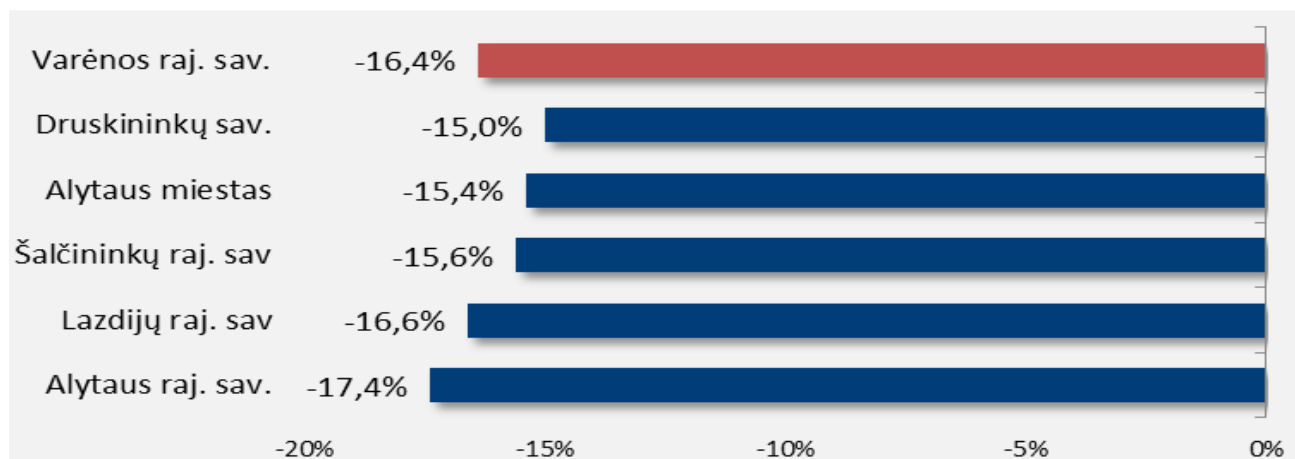
11 pav. Gyventojų skaičiaus kaita Varėnos rajono savivaldybėje (2008 – 2016 m.)

Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis.⁸³

⁸² Trakų rajono savivaldybės tarybos 2018 m. sausio 16 d. sprendimas Nr. SPE-4 „Dėl projekto Inovacijos miestų infrastruktūros valdymo procesuose“. <http://infolex.lt/trakai/Default.aspx?Id=3&DocId=67171>

⁸³ Lietuvos statistikos departamentas, <https://osp.stat.gov.lt/gyventojai>

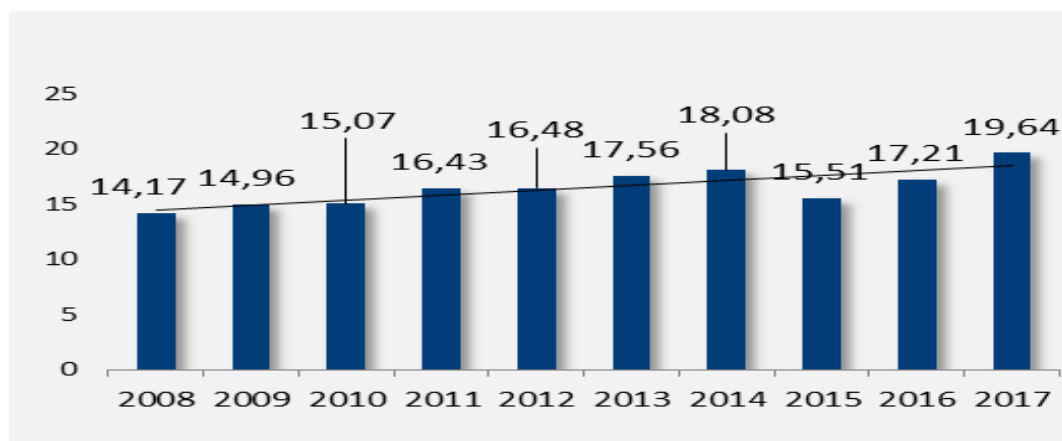
Savivaldybės apgyvendinimo tankis – 11 gyv./km² – yra mažiausias lyginant su Druskininkų, Alytaus m., Šalčininkų r. savivaldybėmis. Pagal procentinį gyventojų sumažėjimą per 2005–2017 m. laikotarpį Alytaus m. (-19,8 proc.), Lazdijų r. (-17,1 proc.) ir Varėnos r. (-18,6 proc.) savivaldybės išlaiko didžiausią gyventojų mažėjimo tendenciją ir viršija šalies gyventojų mažėjimo rodiklį (-11,35 proc.). Mažiausiai gyventojų sumažėjo Alytaus r. savivaldybėje (-10,8 proc.). (pav.)



12 pav. Alytaus regiono savivaldybių gyventojų skaičiaus kitimo palyginimas (2008 – 2016 m.)

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis⁸⁴

Veršlumas. 2017 metų pradžioje Varėnos rajono savivaldybėje veikė 441 ūkio subjektų ir 311 įmonių, o jose dirbančiųjų skaičius buvo 22 455 gyventojų. 2008–2017 m., dirbančiųjų Varėnos rajono savivaldybės pokytis sudarė net -18,43 proc., lyginant su kitomis savivaldybėmis, tai vienas didžiausių užfiksuotų neigiamų pokyčių, kadangi po ekonominės krizės, su kiekvienais metais dirbančiųjų skaičius sumažėjo nuo 27,53 tūkst. iki 22,45 tūkst. gyventojų.⁸⁵



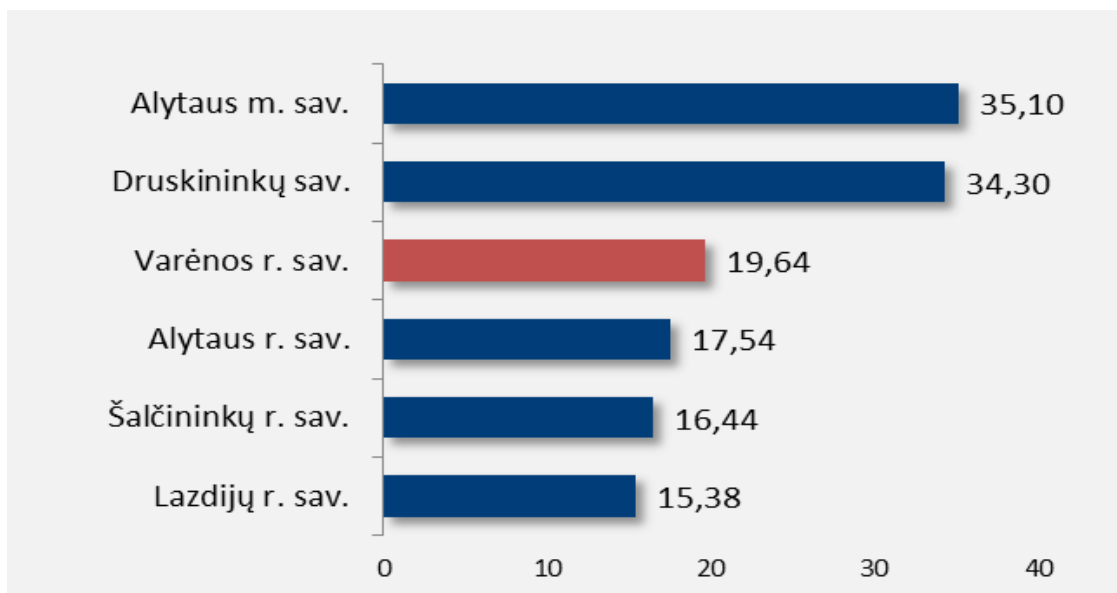
13 pav. Varėnos rajono savivaldybės veršlumo lygis (veikiančių ūkio subjektų sk., tenkantis tūkstančiui gyventojų) (2008 – 2016 m.)

Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis.

⁸⁴ Lietuvos statistikos departamentas, <https://osp.stat.gov.lt/gyventojai1>

⁸⁵ Lietuvos statistikos departamentas, <https://osp.stat.gov.lt/statistiskai-veikianciu-ukio-subjektu-registras>

2017 m. Varėnos rajono savivaldybėje tūkstančiui gyventojų tenka 19,64 veikiančios įmonės. Šis santykinis rodiklis atspindi savivaldybės verslumo lygį, kuris, lyginant su kitomis savivaldybėmis, yra gana aukštas. Varėnos rajono savivaldybės verslumo lygis (19,64 - tūkstančiui gyventojų) yra šiek tiek didesnis už Alytaus r. savivaldybės (17,54 tūkst. gyv.), tačiau aukštesnis verslumo lygis išlieka Alytaus m. savivaldybėje ir Druskininkų savivaldybėje, kur ūkio subjektų skaičius peržengia 30 ūkio subjektų tūkst. gyv (14 pav.).⁸⁶



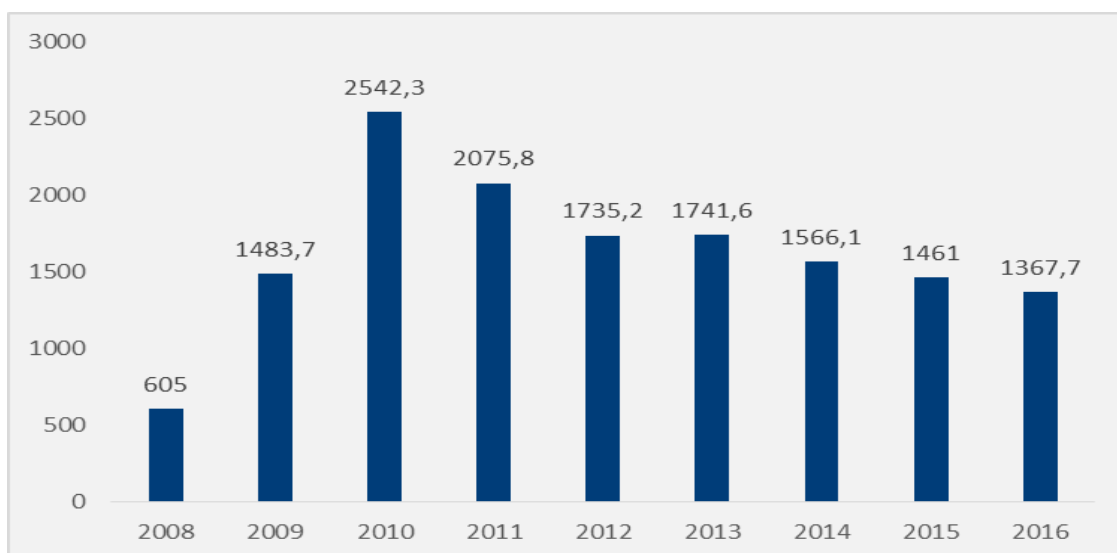
14 pav. Alytaus regiono savivaldybių 2016 m. verslumo palyginimas

Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis.

Varėnos rajono savivaldybėje didžiausią BVP sukuria smulkios ir vidutinės įmonės. Kadangi smulkus ir vidutinis verslas yra modernios, dinamiškos ekonomikos pagrindas, mažų ir vidutinių įmonių bei savarankiškai dirbančių gyventojų plėtra dideli lemia rinkos ekonomikos konkurencingumą ir augimą. Šis verslo sektorius greičiausiai pajunta rinkos paklausos ir pasiūlos pokyčius, prisitaiko prie jų, sukuria naujas darbo vietas tose srityse, kurių prekės ir paslaugos turi didžiausią paklausą, todėl smulkus ir vidutinis verslas yra laikomas vienu iš svarbiausių ekonomikos augimo veiksnių, turinčių esminį poveikį tiek šalies, tiek savivaldybės ūkio raidai. Todėl, siekiant skatinti verslumą, 2016–2018 m. Savivaldybė taiko pakankamai mažus įkainius už verslo liudijimus, motyvuojančias priemones mažiausiai patrauklioms verslo liudijimų rūšims, reikalingiausių profesijų skatinimas, įdarbinusioms daugiausiai vietinių gyventojų, verslo infrastruktūros plėtra (verslo objektų pasiekiamumo gerinimas, verslo inkubatoriaus kūrimas, pramonės zonų formavimas), patobulinti prieigą verslui elektroninėje erdvėje ir pan.

⁸⁶ Lietuvos statistikos departamentas, <https://osp.stat.gov.lt/statistiskai-veikianciu-ukio-subjektu-registras>

2016 m. Varėnos rajono savivaldybėje buvo įregistruota 1 440 bedarbių. Bedarbių tarpe moterų buvo 722, vyrų – 718. Varėnos rajono savivaldybės bedarbių skaičius po 2008 m. ekonominės krizės (2009 m.) padidėjo beveik 59,22 proc., o 2010 m. bedarbių skaičius vidutiniškai per metus padidėjo iki 2,54 tūkst. Per 2008–2016 m. laikotarpį bedarbių skaičius Varėnos rajono savivaldybėje padidėjo beveik 762,7 asm. Per šį laikotarpį vidutiniškai 47,31 proc. padidėjo bedarbių moterų skaičius ir vidutiniškai vyrų bedarbių skaičius padidėjo net 63,88 proc. Bedarbių dalis nuo darbingo amžiaus gyventojų per metus sumažėjo beveik 0,5 proc. punkto ir 2016 m. sudarė 10 proc. Bedarbių vyrų dalis tarp darbingo amžiaus vyrų 2016 m. vidutiniškai sumažėjo 0,6 proc. punkto ir sudarė 9,5 proc., moterų nedarbas sumažėjo 0,5 proc. punkto ir sudarė 10,4 proc. Jaunimo nedarbas nuo darbingo amžiaus gyventojų per metus padidėjo nuo 4,4 proc. iki 4,5 proc.⁸⁷



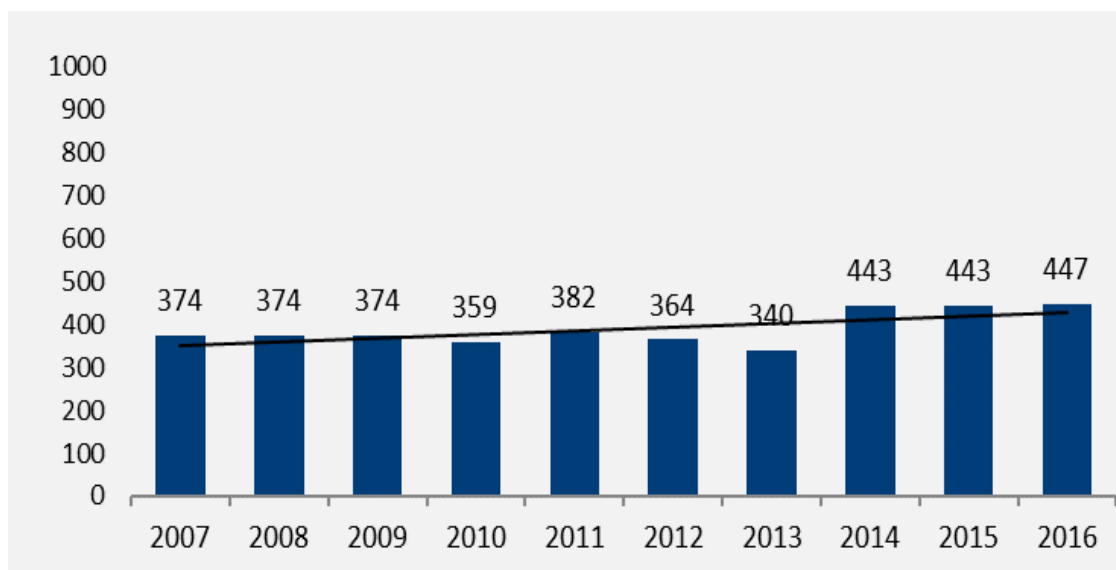
15 pav. Varėnos r. savivaldybės bedarbių skaičius (2008 – 2016 m.)

Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal Lietuvos darbo biržos duomenis.

Turizmo srityje Varėnos rajonas susiduria su ganėtinai opia problema – apgyvendinimu. Statistikos departamentas atlieka ištisinį apgyvendinimo įstaigų tyrimą, kurio metu surenkama informacija apie apgyvendinimo paslaugų infrastruktūros išvystymą ir turizmo srautus. Tyrimo populiaciją sudaro fiziniai ir juridiniai asmenys, turintys patalpas ir leidimus nuolat arba kartais teikti nakvynę svečiams, nepriklausomai nuo to, ar tai subjekto pagrindinė, ar papildoma veikla. Tyrimo populiacijos elementas yra vietos veiklos vienetas. Remiantis Statistikos departamento duomenimis, 2007 m. Varėnos rajone veikė 10 apgyvendinimo įstaigų (neįtraukiant kaimo turizmo sodybų) (5 viešbučiai, 2 nakvynės namai, 1 poilsio namai, 1 sanatorija ir 1 vaikų vasaros poilsio stovykla). 2016 m. apgyvendinimo paslaugų rinka pasikeitė ir Varėnos rajono savivaldybėje liko tik 3 viešbučiai, 2

⁸⁷ Lietuvos darbo birža, http://www.ldb.lt/INFORMACIJA/DARBORINKA/Puslapiai/statistika_tab.aspx

nakvynės namai, 1 poilsio namai, 1 vaikų vasaros stovykla, 1 sanatorija, 1 kempingas ir du nauji privatūs apgyvendinimo sektoriai – iš viso 11 įstaigų. Vietų skaičius apgyvendinimo įstaigose per 2007-2016 m. laikotarpį kito nežymiai – nuo 374 iki 447 vietų.⁸⁸



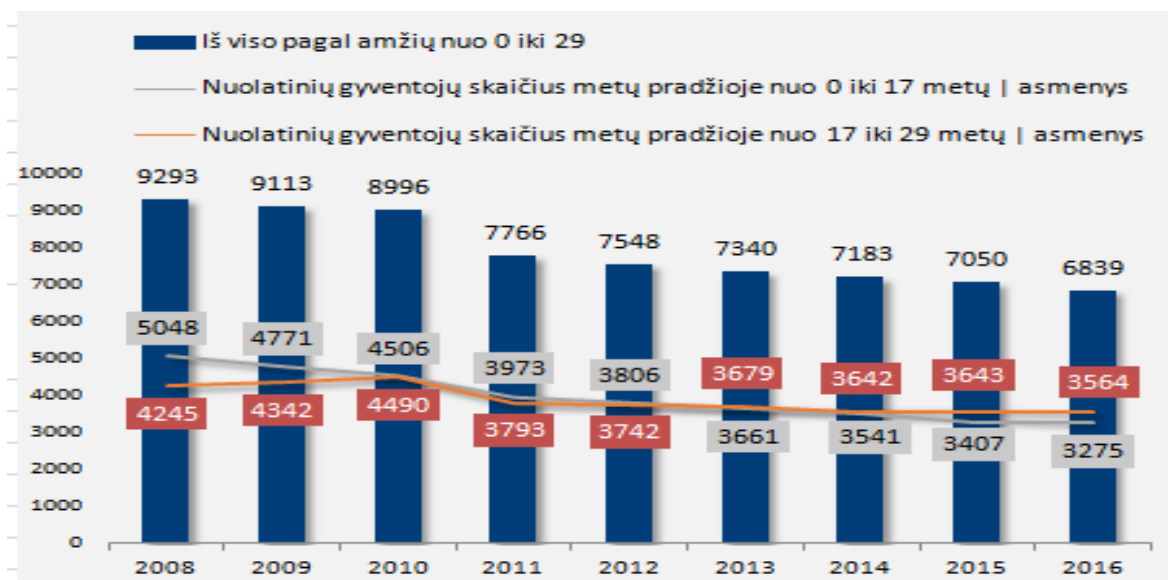
16 pav. Apgyvandinimo paslaugų pasiūla Varėnos rajono savivaldybėje (2007 – 2018 m.)

Šaltinis. Sudaryta autoriaus pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis.

Švietimas. Varėnos rajone mažėjant mokyklinio amžiaus vaikų skaičiui, keitėsi mokyklų dydis ir jų skaičius. Dėl to 2016 m. buvo parengtas mokyklų tinklo pertvarkos bendrasis planas, kuriuo siekiama sukurti optimalų, vykdančių įvairias ugdymo programas mokyklų tinklą, gerinti ugdymo sąlygas ir ugdymo kokybę, racionaliau naudoti švietimui skirtas lėšas ir kt. Varėnos rajono savivaldybės teritorijoje švietimo įstaigų tinklas pakankamas, tačiau neoptimalus. Varėnos rajone 2015–2016 mokslo metus pradėjo 16 bendrojo ugdymo mokyklų: 1 pradinė, 7 pagrindinės, 1 progimnazija, 3 gimnazijos, 2 mokyklos-daugiafunkciai centrai, 1 sanatorijos mokykla ir 1 specialioji mokykla. Be to, veikė vienas daugiafunkcinis centras ir dviejų mokyklų universalūs daugiafunkciniai skyriai. Suformuotos dvi jaunimo klasės. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio amžiaus vaikai buvo ugdomi 8 bendrojo ugdymo mokyklų, 2 mokyklų-daugiafunkcių centrų, 1 daugiafunkcio centro ir 3 lopšelių-darželių priešmokyklinio ir ikimokyklinio ugdymo grupėse. Taip pat savivaldybėje veikė 3 vaikų neformaliojo švietimo įstaigos: Varėnos Jadvygos Čiurlionytės menų ir Varėnos sporto mokyklos bei Varėnos moksleivių kūrybos centras. Suaugusiųjų neformaliojo švietimo paslaugas teikė Varėnos švietimo centras. Per pastaruosius 8 m. vaikų lopšelių-darželių skaičius rajone sumažėjo nuo 5 iki 3, bendrojo lavinimo mokyklų – nuo 18 iki 16. Didžiausią įtaką mokyklo tinklo pertvarkymui ir mokymo įstaigų mažinimui sudaro vaikų ir jaunimo skaičiaus mažėjimas, t. y. nuo 2008 m. iki 2016 m. vaikų ir jaunimo

⁸⁸ Lietuvos statistikos departamentas, <https://osp.stat.gov.lt/turizmas>

skaičius Varėnos r. savivaldybėje sumažėjo daugiau nei 4500 asmenų. Vaikų ir jaunimo skaičiaus mažėjimo priežastys yra neigiama natūrali kaita, migracija, ekonominė situacija šalyje ir daug kitų socialinių prielaidų. Varėnos rajono savivaldybė turėjo vieną iš didžiausių vaikų ir jaunimo mažėjimo pokytį (-26,4 proc.) (17 pav.)



17 pav. Varėnos r. savivaldybės vaikų ir jaunimo skaičiaus pokytis (2008 – 2016 m.)

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis.⁸⁹

Kultūra. Varėnos rajono savivaldybėje veikia Varėnos rajono savivaldybės viešoji biblioteka (4 skyriai, 24 kaimo bibliotekos). Per metus bibliotekoje vyksta daugiau kaip 678 kultūrinių renginių, organizuojamos edukacinės programos literatūros, meno, suaugusių ir vaikų kūrybinių darbų parodos, veiklos klubuose.

Varėnos rajono savivaldybėje veikia Varėnos kultūros centras ir 18 jo filialų. Varėnos rajono kultūros centre ir jo filialuose 2016 m. surengta 1890 renginių (iš jų vaikų ir jaunimo – 378), kurie pritraukė 570,7 tūkst. lankytojų.

2016 m. Varėnos kultūros centre ir jo filialuose veikė 115 mėgėjų meno kolektyvų, studijų, būrelių, klubų, kuriuose dalyvavo 1163 dalyviai. Lyginant su 2015 m. kultūros centre ir jo filialuose kolektyvų skaičius sumažėjo, pokytis sudarė 13,53 proc., t. y. beveik 18 būrelių mažiau.

Varėnos rajono Savivaldybėje veikia Merkinės krašto muziejus su trimis teritoriniais struktūriniais padaliniais: Vinco Krėvės-Mickevičiaus memorialinis muziejus, Perlojos istorijos muziejus, Dainavos apygardos partizanų muziejus su memorialu Dainavos apygardos partizanams. Be

⁸⁹ Lietuvos statistikos departamentas, <https://osp.stat.gov.lt/gyventojai>

minėtų muziejų veikia literatūros muziejai skirti poeto M. Vainilaičio atminimui Vaitakarčemo kaime, Valkininkų seniūnijoje; poeto A. Matučio „Drevė“ Pauosupės kaime, Kaniavos seniūnijoje.

Taigi Varėnos rajonas yra didžiausias Lietuvoje, bet rečiausiai apgyvendintas. Didelę dalį teritorijų čia užima saugomos teritorijos. Rajonas susiduria su visomis Lietuvos regionams būdingomis problemomis. Tai – gyventojų mažėjimas, senstanti visuomenė, darbo vietų trūkumas. To rezultatas yra mažėjantis mokyklų skaičius, didelė bedarbystė ir vis aktyvėjanti gyventojų emigracija. Nepaisant to, rajone vykdoma švietimo tinklo modernizacija, daug dėmesio skiriama gyventojų kultūriniam švietimui bei užimtumo didinimui. Visgi, siekiant išsilaikyti globalizacijos sukeltamų pokyčių fone, privalu raone vykdyti inovacinę veiklą, skatinti inovacijų diegimą ir tobulinti daugelį rajonui aktualių gyvenimo sričių.

3. INOVACINĖS VEIKLOS ANALIZĖ VARĖNOS RAJONO SAVIVALDYBĖJE

3.1. Tyrimo metodika

Siekiant atlikti inovacinės veiklos analizę Varėnos rajono savivaldybėje, sudaryta tyrimo metodika. Išsiaiškintos inovacinės veiklos veiksniai ir tobulintinos sritys bei atlikta inovatyvaus projekto atvejo analizė pasitelkus ekspertų vertinimo metodą, kuris, pasak Tidikio, „plačiai taikomas sociologiniuose tyrimuose gauti nagrinėjamos srities empiriniams duomenims“.⁹⁰ Ekspertų vertinimo metodo esmė – kvalifikuotų specialistų, kurie yra tiriamosios srities ekspertai ir žinovai, apklausa apie vertinamąjį objektą. Vienas iš šio metodo privalumų yra kvalifikuota informacija, kurią suteikia ekspertai. Ekspertų vertinimo tikslumas priklauso nuo ekspertų skaičiaus. Rekomenduojama, kad ekspertų grupę sudarytų penki–septyni ekspertai, iš esmės turėtų būti toks ekspertų skaičius, kuris užtikrintų gautos informacijos išsamumą, patikimumą, galimybę ją patikrinti.⁹¹ Tad, atliekant ekspertinius vertinimus, inovacinės veiklos veiksnių eksperimentiniame vertinime apklausta dešimt ekspertų, o inovatyvaus projekto atvejo analizės dalyje – septyni. Svarbu paminėti, jog ekspertų vertinimo metodo objektyvumas ir patikimumas priklauso nuo ekspertų kompetencijos, profesionalumo. Kaip teigia Tidikis, „Ekspertų kompetentingumo rodikliai yra pareigybinė padėtis, mokslinis laipsnis, tam tikro mokslinio ir praktinio darbo stažas“.⁹² Todėl vertinamų ekspertų klausama apie jų pareigas, mokslinį laipsnį ir praktinio darbo stažą.

Siekiant įvertinti jau įvykdytas ir planuojamas inovacijas Varėnos rajono savivaldybėje, rajono vadovų atžvilgiu atliktas kokybinis tyrimas, taikant interviu metodą. Šis metodas pasirinktas stengiantis suprasti subjektyvų žmogiškosios patirties pasaulį ir bandant įeiti į žmogaus vidų ir mėginant suprasti, kaip jie interpretuoja aplink jį supantį pasaulį.⁹³

K. Kardelis teigia, jog kokybinio tyrimo samprata nėra iki galo susiformavusi, tačiau pačia bendriausia prasme ją galima apibūdinti kaip „sisteminę, nestruktūrizuotą atvejo ar individų grupės, situacijos, įvykio tyrimą natūralioje aplinkoje, siekiant suprasti tiriamuosius reiškinius bei pateikti interpretacinį, holistinį jų paaiškinimą.“⁹⁴

⁹⁰ Tidikis R. *Socialinių mokslų tyrimo metodologija*. (Vilnius: Lietuvos teisės mokykla, 2003), 514 – 515.

⁹¹ Ibid. p. 516;

⁹² Ibid. p. 517;

⁹³ Kardelis K. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. (Kaunas: Judex leidykla, 2002), 277.

⁹⁴ Kardelis K. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. (Kaunas: Judex leidykla, 2002), 273.

Tyrimui pasirinktas interviu metodas dėl šių privalumų:

1. Respondentas turi puikią galimybę išsamiau išdėstyti motyvus ir nuomonę nei anketos metodu.
2. Didesnė galimybė gauti išsamesnius ir labiau motyvuotus atsakymus.
3. Tyrėjas turi galimybę pakreipti kalbą rūpimu klausimu ir neleisti respondentui nutolti nuo nagrinėjamos temos.
4. Tyrėjas gali fiksuoti ne tik verbalinius atsakymus, bet ir emocines respondento reakcijas į klausimus, atsižvelgti į atsakymų intonacijas kintant klausimams ir pan.

K. Kardelio nuomone, interviu iš anksto paruošti klausimynai suteikia galimybę tyrėjui tiksliai apsibrėžti interviu temą ir jį dominančias tiriamo objekto problemas, bei užduoti papildomus klausimus, kurie išskyla interviu metu⁹⁵.

Tyrimo tikslas – atlikti inovacinės veiklos analizę Varėnos rajono savivaldybėje. Siekiant tikslo užsibrėžti šie tyrimo **uždaviniai**:

1. Nustatyti veiksnius, įtakojančius inovacinę veiklą Varėnos rajono savivaldybėje.
2. Nustatyti inovacinės veiklos pažangą Varėnos rajono savivaldybėje.
3. Išsiaiškinti inovacinės veiklos perspektyvas Varėnos rajono savivaldybėje.
4. Atlikti inovatyvaus projekto atvejo analizę.

Tyrimo objektas – inovacinė veikla Varėnos rajono savivaldybėje.

Tyrimo metodai: interviu, ekspertinis vertinimas.

Kiekvienas tyrimas atliktas **etapais** (18 pav.):

1. Klausimynų parengimas.
2. Ekspertų atranka ir tyrimų atlikimas.
3. Informantų atranka ir tyrimo atlikimas.
4. Duomenų analizė ir išvadų bei pasiūlymų suformavimas.

Tyrimų organizavimas. Varėnos rajono savivaldybės administracijos vadovų interviu atliktas iš anksto suderinus tikslų laiką ir vietą. Vieno interviu trukmė – nuo 25 iki 40 min. Ekspertų apklausa atlikta išsiunčiant klausimus elektroniniu paštu bei įteikiant klausimus asmeniškai.

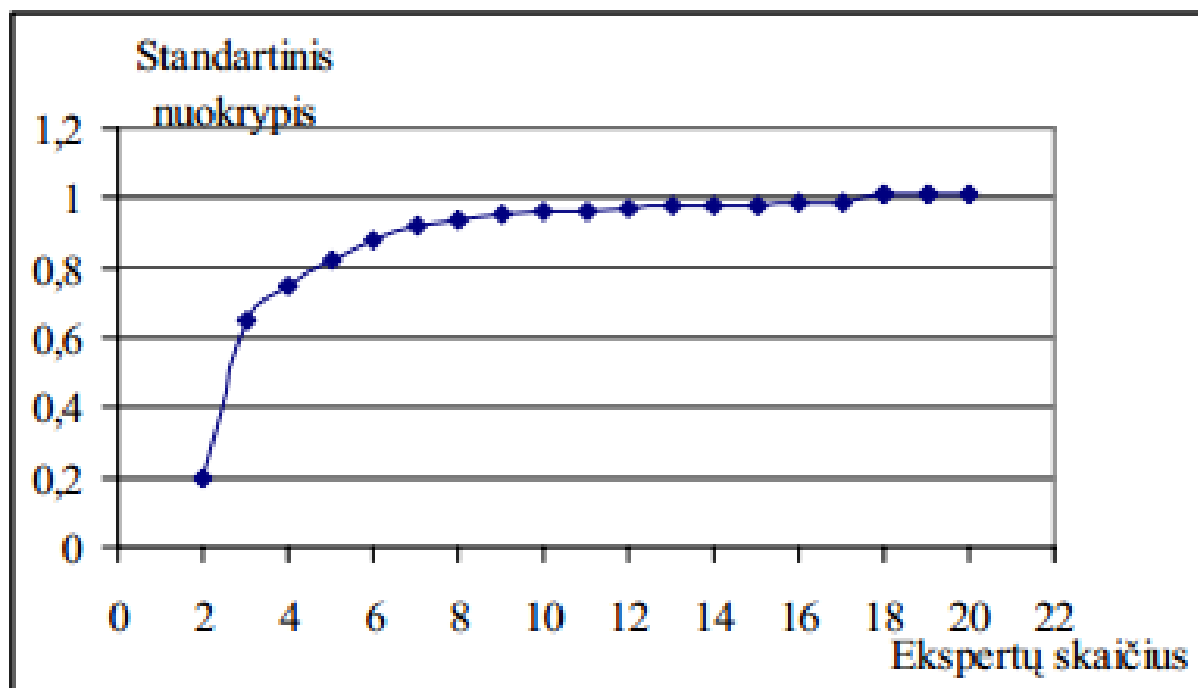
Tyrimo etika. Vykdamas kokybinius tyrimus, laikytasi pagrindinių tyrimuose išskiriamų etinių principų: geranoriškumo, privatumo, anonimiškumo, pagarbos, informacijos tikslumo ir kt.⁹⁶ Tyrėjas supažindino su tyrimo tikslu, įsipareigojo gerbti informanto privatumą, užtikrinti jo anonimiškumą, neviešinti informacijos, susijusios su konkrečiu asmeniu.

⁹⁵ Kardelis K. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. (Kaunas: Judex leidykla, 2002), 273.

⁹⁶ Kardelis K. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. (Kaunas: Judex leidykla, 2002), 76-84.

Ekspertiniai vertinimai. Metodas yra plačiai naudojamas socialiniuose tyrimuose siekiant gauti empiriniams nagrinėjamos srities duomenims.⁹⁷ Ekspertai gerai išmano analizuojamą sritį, tad jų vertinimai realistiškai atspindi srities problematiką, yra paremti tikrais faktais ir logiški.

Ekspertų skaičiaus nustatymas. Vadovaujantis „metodologinėmis prielaidomis, suformuluotomis klasikinėje testų teorijoje“ siekiama nustatyti priimtina ekspertų skaičių (19 pav.)



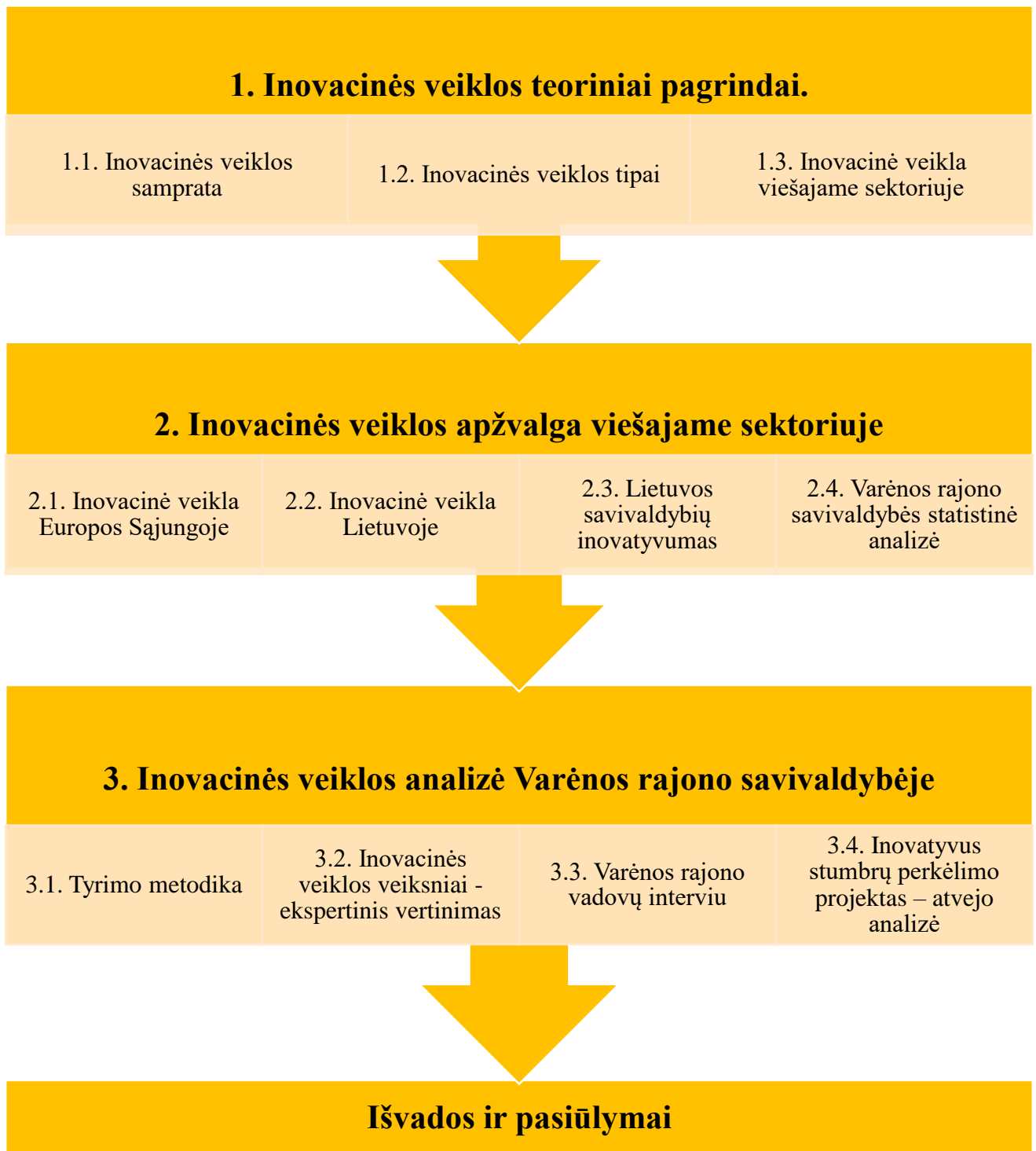
18 pav. Ekspertų vertinimų standartinio nuokrypio priklausomybė nuo ekspertų skaičiaus
Šaltinis: Cit. pagal Baležentį⁹⁸

Tyrimo laikas: Tyrimas atliekamas 2017 m. vasario – 2018 m. kovo mėnesiais.

Tyrimo schema. Geresniam tyrimo struktūros suvokimui pateikiama tyrimo schema, kurioje nurodomi visi tyrimo eigos žingsniai (19 pav.)

⁹⁷ Tidikis R., *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*, (Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003) 175.

⁹⁸ Baležentis A., Žalimaitė M., „Ekspertinių vertinimų taikymas inovacijų plėtros veiksmų analizėje: Lietuvos inovatyvių įmonių vertinimas“, *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai* 3, 27 (2011): 24.



19 pav. Tyrimo struktūros schema

3.2. Inovacinės veiklos veiksniai - ekspertinis vertinimas

Tyrimu siekiama išsiaiškinti veiksnius, įtakančius inovacinę veiklą Varėnos rajono savivaldybėje bei sužinoti ekspertų pasiūlymus kaip tobulinti inovacinės veiklos vykdymą. Tyrimui atlikti atrinkti dešimt Varėnos rajono savivaldybės administracijos skyrių vedėjų ir struktūrinių

teritorinių padalinių vadovų pagal išskirtus kriterijus: a) užimamos pareigos, b) išsilavinimas, c) amžius, d) darbo stažas (5 lentelė).

5 lentelė. Inovacinių veiksmių ekspertų sąrašas

Ekspertas	Pareigos	Išsilavinimas	Amžius	Darbo stažas pareigose, metai	Darbo stažas savivaldybės administracijoje, metai
E1	Turto valdymo skyriaus vedėjas	Aukštasis universitetinis	36	12	14
E2	L.e.p. Turizmo skyriaus vedėjas	Aukštasis universitetinis	31	1	3
E3	Buhalterinės apskaitos skyriaus vedėjas	Aukštasis universitetinis	49	28	28
E4	Socialinės paramos skyriaus vedėjas	Aukštasis universitetinis	44	10	18
E5	Specialistas, civilinei saugai	Aukštasis neuniversitetinis	59	2	10
E6	Kultūros ir sporto skyriaus vedėjas	Aukštasis universitetinis	63	43	43
E7	Teisės ir civilinės metrikacijos skyriaus vedėjas	Aukštasis universitetinis	28	1	3
E8	Žemės ūkio ir kaimo reikalų skyriaus vedėjas	Aukštasis universitetinis	41	2	2
E9	Švietimo skyriaus vedėjas	Aukštasis universitetinis	55	12	33
E10	Varėnos seniūnas	Aukštasis universitetinis	43	2	4

Penki iš dešimties ekspertų turi ne mažiau kaip 10 metų skyriaus vedėjo patirties. Devyni iš dešimties ekspertų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, vienas ekspertas – aukštąjį neuniversitetinį. Ekspertų amžiaus vidurkis yra 45 metai. Šiam ekspertų vertinimui pasirinktas neakivaizdinis apklausos metodas, pateikiant klausimyną ekspertams. Klausimyno įžanginėje dalyje ekspertams pristatomas tyrimo tikslas. Klausimyne pateikiami trys klausimai (3 priedas):

1. Kokie, Jūsų manymu, veiksniai skatina vykdyti inovacinę veiklą Varėnos rajono savivaldybėje?
2. Kokie, Jūsų manymu, trukdžiai riboja/stabdo inovacinę veiklą Varėnos rajono savivaldybėje?
3. Kokios, Jūsų nuomone, inovacinės veiklos perspektyvos Varėnos rajono savivaldybėje? Kaip siūlote tobulinti inovacinę veiklą?

Atviri klausimai pasirinkti todėl, jog neaišku, kurie veiksniai turi įtakos inovacinei veiklai Varėnos rajono savivaldybėje. Klausimynas įteiktas asmeniškai arba išsiųstas elektroniniu paštu. Gauti šio tyrimo etapo rezultatai susisteminti sudarant teigiamų ir neigiamų veiksnių lenteles. 6 lentelė „Teigiami inovacinės veiklos veiksniai“, sudaryta remiantis ekspertų atsakymais į pirmąjį klausimą, o 7 lentelė „Neigiami inovacinės veiklos veiksniai“, sudaryta remiantis ekspertų atsakymais į antrąjį klausimą. Pirmojo, ir antrojo klausimų ekspertų atsakymai grupuojami pagal bendrą požymį. Pavyzdžiui, atsakinėdami į pirmąjį klausimą ekspertai daugiausiai pateikė teiginių apie vyriausybės sprendimus, rajono vadovų planus, rajono tarybos nutartis ir pan. Visi šie teiginiai turi bendrą požymį – tai yra tinkami politiniai sprendimai. Kituose teiginiuose minimas veiksmas, kaip šiuo atveju, – kalbėjimasis, bendravimas, ryšiai ir t.t. Taigi čia atsiranda bendras požymis – bendradarbiavimas. Tokiu grupavimo principu visi teiginiai sugrupuoti į dešimt grupių. Kiekvienai grupei priskirtas veiksnys, todėl iš viso gauta dešimt teigiamų veiksnių: finansiniai ištekliai, motyvacija, žmogiškieji ištekliai, bendradarbiavimas, aktyvūs asmenys, gyventojų įtraukimas į priimamus sprendimus, informacinių technologijų taikymas, tinkami politiniai sprendimai, palanki rajono specifika, paslaugų prieinamumo gerinimas (6 lentelė).

6 lentelė. Teigiami inovacinės veiklos veiksniai (N=10)

Teigiamo veiksnio pavadinimas	Ekspertų teiginiai
Finansiniai ištekliai	<ul style="list-style-type: none"> • „ES struktūrinių fondų parama“ E1; • „Savivaldybių galimybės skolintis lengvatinėmis sąlygomis“ E7; • „Pagrindė visi didžiausi projektai yra daromi iš ES paramos“ E3; • „ES parama“ E10; • „Inovacijoms diegti reikia daug lėšų“ E5; • „Daugiausia inovacijų kuriama iš ES paramos lėšų“ E4; • „Turtingesnės savivaldybės gali sau leisti daugiau“ E6;
Motyvacija	<ul style="list-style-type: none"> • „Materialinis skatinimas vykdyti inovacinę veiklą“ E6; • „Nauji, motyvuoti žmonės“ E10; • „Pozityvių atsakingų santykių kūrimas, manau, labai padeda“ E9; • „Smulkaus inovatyvaus verslo skatinimas skatinimas“ E4; • „Reikia finansiškai skatinti už sugalvotas inovacijas“ E1; • „Inovatyviausiųjų apdovanojimai turėtų būti“ E7;
Žmogiškieji ištekliai	<ul style="list-style-type: none"> • „Darbuotojų kompetencija“ E4; • „Žmogiškieji resursai“ E2; • „Darbo vietų kūrimas“ E5;

Bendradarbiavimas	<ul style="list-style-type: none"> • „Bendradarbiavimas su NVO visose srityse“ E6; • „Ryšiai su bendruomenėmis“ E1; • „Kalbėjimas su bendruomenėmis apie galimus projektus ir materialinę pagalbą“ E2; • „Mažų bendruomenių telkimas bendrai veiklai“ E9; • „Administravimą vykdyti ne nurodymu, bet pagalba: bendras sutarimas, parama, konsultacija, bendra atsakomybė už veiklos rezultatą“ E3; • „Didžiausių įtaką pokyčiams (inovacijoms) daro žmonių santykiai“ E10;
Aktyvūs asmenys	<ul style="list-style-type: none"> • „Padedą tiesiog aktyvūs žmonės, kurie tuo domisi, tą bando“ E2; • „Pavieniai aktyvūs asmenys, kurie bando teikti projektus, ieško galimybių įsitvirtinti, įkurti“ E1; • „pagrindiniai veiksniai, tai asmeninė žmonių iniciatyva, nes yra tokių, kurie kol nepamato juodu ant balto parašyta, tol nieko nedaro“ E5; • „Daug pavienių žmonių iniciatyvų, reikia jas išgirsti: E6;
Gyventojų įtraukimas į priimamus sprendimus	<ul style="list-style-type: none"> • „Žmonių grupių subūrimas pagal interesus ir visokeriopa pagalba konsultuojant ir motyvuojant inovatyvias iniciatyvas“ E9; • „Moksleivių įtraukimas į bendruomenių veiklą“ E4; • „Pačių bendruomenių aktyvinimas“ E5; • „Gyventojų įtraukimas į sprendimų priėmimą“ E6;
Informacinių technologijų taikymas	<ul style="list-style-type: none"> • „Informacinių technologijų taikymas“ E1; • „Sprendimams priimti pasitelkiami matematiniai modeliai, kurie eliminuoja žmogiškąjį faktorių“ E10; • „Socialinių medijų išnaudojimas“ E9;
Tinkami politiniai sprendimai	<ul style="list-style-type: none"> • „Politinės rajono valdžios inovacijų matymas“ E10; • „Vadovų priimami sprendimai“ E8; • „Inovacijoms teigiama valstybės politika“ E3; • „Tinkami politiniai sprendimai“ E4; • „Be politikų savivaldybėje nieko nenuveiksi pats“ E9; • „Rajonas priklauso ir nuo palankių vyriasybės sprendimų“ E1; • „Vadovai laikosi ir savo rinkiminės programos“ E7; • „Daugelis sprendimų priimami tik rajono tarybai pritarus“ E5;
Palanki rajono specifika	<ul style="list-style-type: none"> • „Labai maža savivaldybė ir žymiai lengviau gauti informaciją“ E1; • „Varėnos rajone vis dar neišsemtas inovatyvių idėjų vandenynas“ E7; • „Yra daugybė galimybių investuotojams ar aktyviems žmonėms įgyvendinti idėjas“ E8; • „Daugybė veiklų būtų inovatyvios, nes čia nėra išvystyta daug inovacijų: E2; • „Patogi geografinė padėtis“ E8;
Paslaugų prieinamumas gerinimas	<ul style="list-style-type: none"> • „Ateini į vieną vietą ir gauni iškart visas konsultacijas“ E7;

Ekspertų atsakymai į antrąjį klausimą taip pat sugrupuoti į dešimt grupių. Iš viso gauta dešimt neigiamų veiksnių: finansinių išteklių trūkumas, nepakankama motyvacija, nepalanki geografinė rajono padėtis, nepakankamai kvalifikuotų specialistų, politinės valdžios kaitumas, nepalanki įstatyminė bazė,

žmogiškųjų išteklių trūkumas, darbo vietų trūkumas, asmeninis nusiteikimas prieš inovacijas, nepakankamas bendradarbiavimas (7 lentelė).

7 lentelė. Neigiami inovacinės veiklos veiksniai (N=10)

Eil. Nr.	Neigiamo veiksnio pavadinimas	Eksperto teiginys
1.	Finansinių išteklių trūkumas	<ul style="list-style-type: none"> • „Finansinių ir žmogiškųjų išteklių trūkumas“ E1; • „Pirmiausia, stabdo investicijų trūkumas, o tam, kad pritraukti investicijų, reikia, kad būtų kuriama didesnė pridėtinė vertė“ E2; • „Savivaldybės finansinės galimybės“ E3; • „Darbuotojų skatinimo, lėšų trūkumas“ E6; • „Ne visada gauni finansavimą projektams“ E7; • „Administruojant kai kurias priemones tenka susidurti, kad visgi didžiausią lėšų dalį gauna didžiausi Lietuvos miestai“ E10; • „Turėtų būti padidintas finansavimas regionams, nes didieji miestai automatiškai yra turtingi“ E5; • „Mažesnėms savivaldybėms tam tikri finansavimo šaltiniai neturėtų būti taikomi pagal gyventojų skaičių, nes pvz., Varėnos rajonas plotu didžiausias – didžiausi atstumai“ E8; • „Finansinių išteklių trūkumas“ E4;
2.	Nepakankama motyvacija	<ul style="list-style-type: none"> • „Ateina specialistai, kurie neturi tinkamos kvalifikacijos arba neturi noro“ E2; • „Algos mažos – motyvacija maža“ E3; • „Nėra darbuotojų motyvavimo sistemos“ E10; • „Maži atlyginimai“ E1;
3.	Nepalanki geografinė rajono padėtis	<ul style="list-style-type: none"> • „geografiškai tai pats didžiausias Lietuvos rajonas – tai turi įtakos įgyvendinant bet kokias idėjas, veiklas, tame tarpe ir inovacines“ E5; • „Daugiau riboja, negu stabdo ir demografinė – geografinė situacija, t.y. beveik 30 proc. Rajono gyventojų yra senyvo amžiaus arba neįgalūs. Dėl amžiaus, sveikatos būklės tokiais esmenis pakankamai sunku įtraukti į veiklas, sutelkti pokyčiams“ E4;
4.	Nepakankamai kvalifikuotų specialistų	<ul style="list-style-type: none"> • „Pridėtinę vertę kuria kvalifikuota darbo jėga, o tos jėgos Varėnoje yra didelis trūkumas“ E1; • „Mokymų trūkumas“ E2; • „Nėra kam suteikti kvalifikaciją“ E5;
5.	Politinės valdžios kaitumas	<ul style="list-style-type: none"> • „Atėjusi nauja valdžia, kad ir geras inovacijas ne visada pratęsia, nes tai yra kita kryptis“ E1; • „Vyriausybės lygmenyje reiktų peržiūrėti savivaldos įstatymą, nes 4 metų mero kadencija yra labai trumpa“ E6; • „Politikos kaita“ E3; • „Valdžios kaitumas“ E10; • „Dažnai gerų dalykų nevykdoma dėl politinių sumanymų“ E9; • „Politikai ir aukščiausios valdžios pareigūnai neskiria pakankamo dėmesio provincijai, tai yra pagrindinis trukdis“ E8;
6.	Nepalanki įstatyminė bazė	<ul style="list-style-type: none"> • „Tarybos sprendimai priiminėjami vėliau, negu jų jau reikia“ E6;

		<ul style="list-style-type: none"> • „Aukštesniųjų instancijų įstatyminė bazė stabdo, kažkuria prasme pati vėluoja tobulintis, keistis, kad galėtumėme mes kažkias inovacijas diegti“ E5; • „Paprastai inovacinė veikla susijusi su tam tikrais pokyčiais, o pokyčiai susiję su tam tikrais teisės aktais. Teisės aktai ne visada numatyri kažkokiems tai pokyčiams“ E7; • „Diegiant inovacijas rajone, atitinkamai reikia keisti ir teisės aktus, nes jie paprasčiausiai yra nepritaikyti pokyčiams“ E1; • „Teisės aktai riboja savivaldybių inovatyvumą. Rajonas savo sprendimus dažniausiai turi nukomunikuoti į aukštesnę valstybės valdžios lygmenį“ E9;
7.	Žmogiškųjų išteklių trūkumas	<ul style="list-style-type: none"> • „Žmogiškųjų išteklių trūkumas“ E3;
8.	Darbo vietų trūkumas	<ul style="list-style-type: none"> • „Didelis bedarbių skaičius, mažai privataus verslo“; E4; • „Mažai pramonės ir darbo vietų“ E8;
9.	Asmeninis nusiteikimas prieš inovacijas	<ul style="list-style-type: none"> • „Ne kiekvienas kolektyvo narys priima pokyčius ar jų nori, nenori nieko keisti“ E1; • „Ačiū Dievui tokių žmonių (biurokratų) vis mažiau ir mažiau“ E5; • „Paties kolektyvo nenoras priimti inovacijas“ E6;
10.	Nepakankamas bendradarbiavimas	<ul style="list-style-type: none"> • „Nepakankamas švietimas apie galimas veiklas bendruomenėje“ E9; • „Reiktų paprastai pateikti, pasikalbėti su žmonėmis apie bendruomenės aktuales rūpesčius, taip gimsta pasitikėjimas, išlaisvinamas kūrybiškumas, kuris gali išsirutulioti į inovatyvius sprendimus“ E5; • „Nepakankama reali pagalba tvarkant formalius biurokratinis dalykus, ypač teisės aktų išaiškinimas ir, apskritai galimybių veikti inovatyviai, aptarimas“ E7; • „Trūksta bendradarbiavimo tarp įstaigų“ E10; • „Prasta komunikacija“ E1; • „Vyriausybė neatsižvelgia į savivaldybes“ E4

Siekama nustatyti, kokie veiksniai dažniausiai ekspertų išskiriami. Daroma prielaida, jog kuo daugiau ekspertų išskiria tą patį veiksni, tuo jis yra patikimesnis, objektyvesnis, svarbesnis. Kai kurie ekspertai, kaip matyti iš lentelių (6, 7 lentelės), pateikė kelis teiginius apie vieną veiksni – tokiu atveju skaičiuojama, jog ekspertas paminėjo veiksni vieną kartą. Taigi, lentelėje sužymėta, kiek ekspertų kuri veiksni paminėjo. Suskaičiuota suma ekspertų, išskyrusių tam tikrą veiksni. Tokiu būdu veiksniai suranguoti pagal užimamas vietas – kuo daugiau ekspertų paminėjo veiksni, tuo aukštesnė vieta tam veiksniai skiriama. Pavyzdžiui, teigiamą veiksni „Tinkami politiniai sprendimai“ išskyrė net aštuoni ekspertai – tai dažniausiai paminėtas veiksnys, todėl jam skiriama pirmoji vieta (8 lentelė).

8 lentelė. Veiksnių vertinimo dažnumas

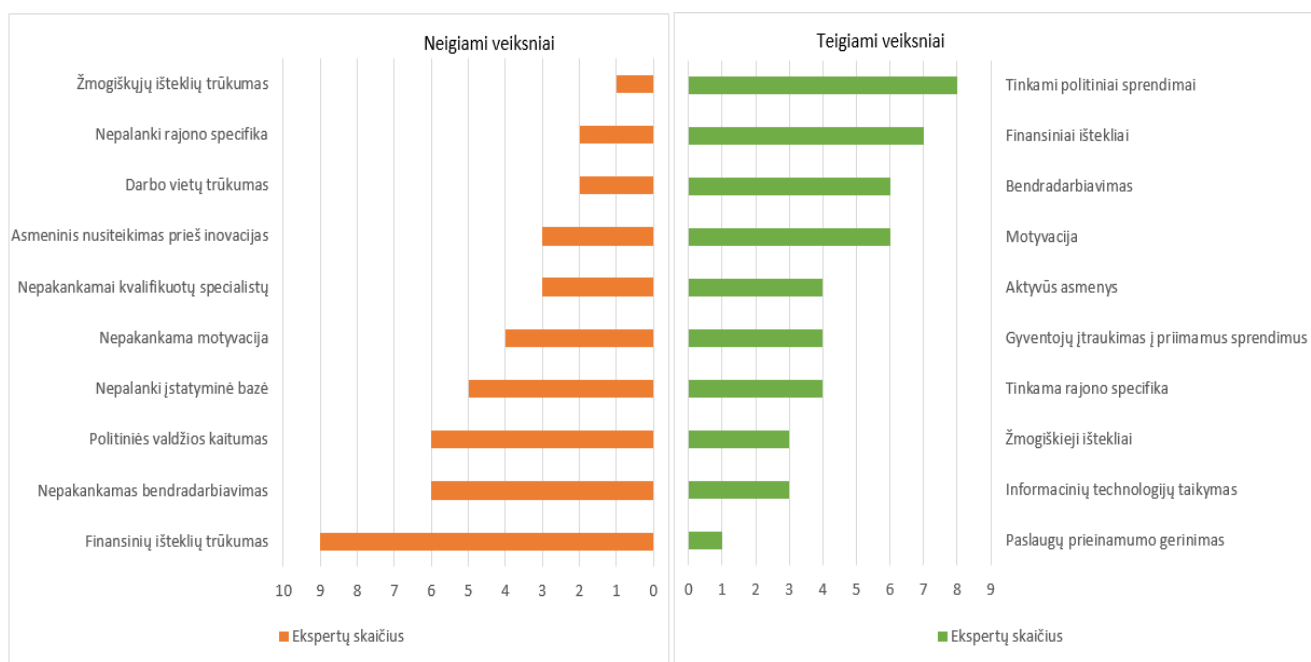
Teigiami veiksniai	Ekspertai										Ekspertų, paminėjusių veiksnį, suma	Vieta
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10		
Tinkami politiniai sprendimai	+		+	+	+		+	+	+	+	8	1
Finansiniai ištekliai	+		+	+	+	+	+			+	7	2
Bendradarbiavimas	+	+	+			+			+	+	6	3-4
Motyvacija	+			+		+	+		+	+	6	3-4
Aktyvūs asmenys	+	+			+	+					4	5-7
Gyventojų įtraukimas į priimamus sprendimus				+	+	+			+		4	5-7
Tinkama rajono specifika	+	+					+	+			4	5-7
Žmogiškieji ištekliai		+		+	+						3	8-9
Informacinių technologijų taikymas	+								+	+	3	8-9
Paslaugų prieinamumo gerinimas							+				1	10
Neigiami veiksniai	Ekspertai										Ekspertų, paminėjusių veiksnį, suma	Vieta
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10		
Finansinių išteklių trūkumas	+	+	+	+	+	+	+	+		+	9	1
Nepakankamas bendradarbiavimas	+			+	+		+		+	+	6	2-3
Politinės valdžios kaitumas	+		+			+		+	+	+	6	2-3
Nepalanki įstatyminė bazė	+				+	+	+		+		5	4
Nepakankama motyvacija	+	+	+							+	4	5
Nepakankamai kvalifikuotų specialistų	+	+			+						3	6-7
Asmeninis nusiteikimas prieš inovacijas	+				+	+					3	6-7
Darbo vietų trūkumas				+				+			2	8-9
Nepalanki rajono specifika				+	+						2	8-9

Žmogiškųjų išteklių trūkumas			+								1	10
------------------------------	--	--	---	--	--	--	--	--	--	--	---	----

8 lentelėje matyti, kurie veiksniai dažniausiai minimi. Tam, jog būtų patogiau interpretuoti šio tyrimo duomenis, lentelėje gauti rezultatai pavaizduoti grafiškai teigiamų ir neigiamų veiksnių diagramose.

Kaip matyti iš pav., kaip teigiamą veiksnių 80 % ekspertų paminėjo tinkamus politinius sprendimus, 70 % ekspertų – finansinius išteklius, bendradarbiavimą ir motyvaciją išskyrė 60 % ekspertų, tinkamą rajono specifiką, aktyvius asmenis ir gyventojų įtraukimą į priimamus sprendimus – 40 % ekspertų.

Finansinių išteklių trūkumą, kaip neigiamą veiksnių nurodė net 90 % ekspertų. Nepakankamą bendradarbiavimą ir politinės valdžios kaitumą – 60 % ekspertų. Kaip neigiamą veiksnių 50 % ekspertų mato nepalankią įstatyminę bazę, o 40 % ekspertų įvardino nepakankamą motyvaciją.



20 pav. Teigiamų ir neigiamų veiksnių grafinis atvaizdavimas

Klausimu „*Kokios, Jūsų nuomone, inovacinės veiklos perspektyvos Varėnos rajono savivaldybėje? Kaip siūlote tobulinti inovacinę veiklą?*“ siekta išsiaiškinti, kokių pasiūlymų ekspertai turi inovacinės veiklos tobulinimui Varėnos rajono savivaldybėje. Net 6 iš 10 ekspertų teigia, kad siekiant tobulėjimo, pagrindinį vaidmenį atlieka vadovų požiūris „*Labai svarbu kad išliktų palankus vadovų požiūris*“, „*Reiktų geresnių valdžios sprendimų*“. Tokie teiginiai tik patvirtina ekspertų atsakymus į klausimą apie veiksnius, kurie teigiamai veikia inovacinę veiklą, nes net 8 iš dešimties ekspertų norodė,

kad tą lemia tinkami politiniai sprendimai. Ekspertai mano, jog, siekiant tobulinti inovacinę veiklą Varėnos rajone „*Reikia skatinti verslo, visuomenės ir valdžios bendradarbiavimą*“, „*Būtinai nuolatinis komunikavimas tarp rajono vadovų ir bendruomenės narių*“, *Daugiau komunikacijos reikia, nes tik bendravimu pagrįsta atmosfera sukurs geras perspektyvas inovacinei veiklai*“ ir pan. Būtinybę tobulinti bendradarbiavimą nurodė net 8 iš 10 ekspertų. „*Perspektyvų nebus tol, kol nepakeisime darbo užmokesčio ir skatinimo politikos*“ bei panašiais teiginiais, liudijančiais tobulinimo motyvavimo sistemoje svarbą, pasisakė 5 iš 10 ekspertų. Kitos, mažiau paminėtos, tobulintinos kryptys, anot ekspertų, yra „*Daugiau mokymų specialistams, nes jie nėra taip gerai susipažinę su inovacinės veiklos galimybėmis ir ne visada gali tinkamai padėti aktyviems rajono žmonėms*“, „*Kai kurie labai biurokratiškai į viską žiūri, reikia kryptingai skatinti darbuotojų kūrybiškumą*“, „*Daugiau komunikacijos ir viešinimo reikia. Tam privalu išnaudoti informacinių technologijų teikiamus privalumus*“. 8 iš 10 ekspertų nurodė, jog inovacinės veiklos perspektyvos Varėnos rajone numatomos geros arba labai geros.

Atlikus tyrimą, nustatyti pagrindiniai veiksniai įtakoiantys inovacinę veiklą Varėnos rajono savivaldybėje. Kaip teigiamą veiksnių 8 iš 10 ekspertų paminėjo tinkamus politinius sprendimus, 7 ekspertai – finansinius išteklius, bendradarbiavimą ir motyvaciją išskyrė 6 ekspertai, tinkamą rajono secifiką, aktyvius asmenis ir gyventojų įtraukimą į priimamus sprendimus – 4 ekspertai. Finansinių išteklių trūkumą, kaip neigiamą veiksnių nurodė net 9 iš 10 ekspertų. Nepakankamą bendradarbiavimą ir politinės valdžios kaitumą – 6 ekspertai. Kaip neigiamą veiksnių 5 ekspertai mato nepalankią įstatyminę bazę, o 4 ekspertai įvardino nepakankamą motyvaciją. Ekspertai pastebi, jog inovacinės veiklos perspektyvos Varėnos rajono savivaldybėje yra geros. Labiausiai tobulintinas sritis ekspertai numato: bendradarbiavimo gerinimą (8 iš 10 ekspertų), reikia geresnio vadovų požiūrio į inovacinę veiklą (6 iš 10 ekspertų), motyvavimo tobulinimas (5 iš 10 ekspertų).

3.3. Varėnos rajono savivaldybės vadovų interviu.

Siekiant išsiaiškinti vykdomas ir planuojamas inovacijas Varėnos rajone bei nustatyti inovacijų poreikį, atliktas mokslinis tyrimas – interviu. Interviu pasirinkti aukščiausio lygio Varėnos rajono vadovai, atrinkti pagal užimamas pareigas, išsilavinimą ir darbo stažą (9 lentelė).

9 lentelė. Informantų charakteristika

Informantas	Pareigos	Išsilavinimas	Amžius	Darbo stažas pareigose, metai	Darbo stažas savivaldybėje, metai
I1	Meras	Aukštasis universitetinis	56	3	3

I2	Mero pavaduotojas	Aukštasis universitetinis	50	3	15
I3	Administracijos direktorius	Aukštasis universitetinis	50	3	3
I4	Administracijos direktoriaus pavaduotoja	Aukštasis universitetinis	48	3	18

Atrinktiems informantams užduoti septyni klausimai:

1. Kokias pagrindines įvykdytas inovacijas rajone galėtumėte įvardinti?
2. Koks pagrindinis spęstinių problemų inovacijų poreikis rajone?
3. Kokios numatomos svarbiausios ekonominės inovacijos rajone?
4. Kokios numatomos svarbiausios socialinės inovacijos rajone?
5. Kokios numatomos svarbiausios aplinkosauginės inovacijos rajone?
6. Kokios numatomos svarbiausios kultūrinės inovacijos rajone?
7. Kokios numatomos svarbiausios turizmo inovacijos rajone?

Duomenų analizė. Kokybinio tyrimo metu, dalyviams sutikus, pokalbis buvo įrašomas į diktofoną, vėliau surinkti duomenys transkribuoti. Kokybinių duomenų analizei buvo taikomas turinio analizės (content) metodas, leidžiantis formuluoti išvadas, remiantis analizuojamu tekstu. Turinio analizė apima 4 etapus: daugkartinį teksto skaitymą; esminių kategorijų išskyrimą, remiantis „raktiniais“ žodžiais; kategorijų turinio skaidymas į subkategorijas; kategorijų ir subkategorijų interpretavimą bei pagrindimą remiantis tekstiniais įrodymais.⁹⁹

Klausimu „*Kokias pagrindines rajone įvykdytas inovacijas rajone galėtumėte įvardinti?*“ siekta atskleisti, kokios inovacijos jau įvykdytos rajone, kokios tų inovacijų kryptys. (10 lentelė)

10 lentelė. Pagrindinės Varėnos rajone įvykdytos inovacijos

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
	Švietimo tinklo racionalizavimas	<p>„Racionalizuota švietimo sistema rajone, uždarant mažas mokyklas, bet mokiniams suorganizuotas vežiojimas.“</p> <p>„Racionalizuotas švietimas taupant lėšas ir gerinant kokybę.“</p> <p>„Jeigu inovacijas vertinti kaip pokyčius, kaip darnų vystymąsi tai švietimo įstaigų tinklo pertvarka. Optimalus švietimo įstaigų vystymas, optimalus ir kokybiškas švietimo vystymo procesas. Geriausiai vykdomas didesnėje mokykloje, tiek klasių formavimo, tiek geresnių specialistų pritraukimo prasme.“</p> <p>„Švietimo įstaigų tinklo reforma, siekiant gerinti mokslo kokybę ir racionalizuoti lėšas.“</p>

⁹⁹ Bitinas B., Rupšienė L., Žydzūnaitė V. *Kokybinių tyrimų metodologija*, (Vilnius: Socialinių mokslų kolegija, 2008): 175

Socialinės srities inovacijos	Vaikų globos namų pakeitimas bendruomeniniais namais	<p>„Bendruomeninių vaikų globos namų steigimas vietoj institucinės globos.“</p> <p>„Bendruomeninių vaikų globos namų steigimas vietoj buvusių vaikų globos namų, kuriuose sąlygos vaikams nebuvo pačios geriausios.“</p>
	Sveikatos priežiūros gerinimas	<p>„Sveikatos sistemos srityje felčerinių punktų tinklo racionalizavimas, gerinant kokybę ir taupant lėšas. Suformuotos mobilios komandos, integrali pagalba į namus gyventojams.“</p> <p>„Labai svarbu, kad Savivaldybė patvirtino strateginį veiklos planą, kurį įgyvendins nuo 2018 iki 2028 metų. Naujos kryptys, ta kryptis yra – gyvenimas gamtos ritmu, daugiau orientuojamasi į sveikatinimo paslaugas, skirtingai negu anksčiau tik grybų sostinė. Įvertinta, kad Varėna yra strategiškai patogioje vietoje, geografinė gera pozicija. Būtent ta sritis, atsižvelgiant į demografinius pokyčius tiek rajone, tiek ir Lietuvoje. Matoma niša senstančios visuomenės paslaugoms.“</p>
	Gyventojų užimtumo kokybės gerinimas	<p>„Labai svarbi inovacija sveikatinimo srityje – baseino atidarymas ir sujungimas su sporto mokykla, dabar turime ir baseiną ir stadioną sporto centre, užbaiginėjamas treniruoklių salės įrengimas. Atsirado daugybė naujų renginių, ugdymo programų įdiegta, pavyzdžiui - plaukimo pagrindai vaikams.“</p> <p>„Įrengtos sporto aikštelės viešosiose erdvėse, įrengti teniso kortai, krepšinio aikštelė nauja, treniruokliai parke.“</p> <p>„Varėnos baseino atidarymas.“</p>
Ekonominės srities inovacijos	Investicinės aplinkos gerinimas	<p>„Gerbūvio srityje pradėtos tvarkyti viešosios erdvės – centrinė dalis, vasario 16 gatvė, parkas, gatvės ir t.t. miesto veidas keičiamas iš esmės, atsiranda naujos erdvės su moderniu apšvietimu, poilsio erdvėmis, žaliosiomis zonomis. Tai suteikia gyventojams ir svečiams kitokį miesto įvaizdį, bei atveria galimybes pritraukti investuotojus.“</p>
	Infrastruktūros gerinimas	<p>„Sudarytas sąrašas pagal naują apskaičiavimo metodiką žvyrkelių asfaltavimo prioritetiniam suskirstymui.“</p>
	Biudžeto lėšų taupymas	<p>„Sprendimas Varėnos mieste natrio šviestuvus pakeisti į LED.“</p> <p>„Katilinių, veikiančių mokyklos perdavimas UAB „Varėnos Šiluma“.“</p> <p>„Į atlaisvėjusias patalpas Kaniavoje ir Marcinkonyse sukelta daugiau įstaigų į vieną pastatą optimizuojant išlaidas, pagerintos sąlygos. Resursų racionalesnis panaudojimas.“</p>
Valdymo inovacijos	Reorganizacija	<p>„Savivaldybės skyrių reorganizacija, siekiant, kad paslaugos būtų teikiamos operatyviau, viešojo administracijų funkcijų supaprastinimas.“</p>
	Informacinių technologijų plėtra	<p>„Naujos, modernios savivaldybės svetainės sukūrimas.“</p> <p>„Interaktyvaus turizmo žemėlapių sukūrimas“</p>

Informantai įvardino daugybę per 2015 – 2017 metus įvykdytų inovacijų. Daugiausia jų akcentavo socialines ir ekonomines sritis. Socialinėje srityje daugiausia dėmesio skirta švietimo tinklo modernizavimui, sveikatos priežiūros kokybės gerinimui bei gyventojų užimtumo didinimui. Ekonomikos srityje daug dėmesio skirta investicinės aplinkos gerinimui bei biudžeto lėšų taupymui. Taip pat vykdomos valdymo inovacijos – pagrindinė savivaldybės reorganizacija siekiant supaprastinti biurokratinį aparatą bei informacinių technologijų pasitelkimas, kuriant turizmo žemėlapi.

Klausimu *Koks pagrindinių spęstinių problemų inovacijų poreikis rajone?* siekta atskleisti rajono vadovų manymu reikalingiausias inovacijas rajone (11 lentelė).

11 lentelė. Pagrindinių spęstinių problemų inovacijų poreikis

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Socialinės inovacijos	Švietimo gerinimas	„Švietimo įstaigų tinklą tobulinti, siekiant kokybės.“ „Poreikis toliau tobulinti švietimo kokybę, nes tai yra susiję su visa perspektyva. Tai turėtų įtakos ir būsimų specialistų kokybei ir darbo vietoms.“
	Senyvo amžiaus gyventojų priežiūros gerinimas	„Socialinių paslaugų teikimo senyvo amžiaus gyventojams plėtra.“ „Vystyti sveikatinimo paslaugas orientuotas į senyvo amžiaus gyventojus“
	Demografinių problemų sprendimas	„Sunku pritraukti jaunus žmones dėl būsto pasiūlos, trūksta būstų, tam reikalingas miškų įstatymo pakeitimas. Būsto rinka yra per brangi, dėl to reikia pokyčių.“ „Sustabdyti gyventojų emigraciją. Rajonas vienas iš „seniausių“, reikia pritraukti kurtis jaunas šeimas.“
Ekonominės inovacijos	Investicinės aplinkos gerinimas	„Labiausiai reikia naujų darbo vietų. Žinoma savivaldybė darbo vietų nesteigia, o esmė sąlygų investuotojams gerinimas.“ „Miško gėrybių perdirbimo įmonių pritraukimas.“ „Medienos perdirbimo įmonių pritraukimas“ „Žemės sklypų suformavimas ir paruošimas investuotojams.“
	Infrastruktūros gerinimas	„Susisiekimo gerinimas – greitasis geležinkelis, kas padėtų pritraukti žmonių, nes turime puikias sąlygas gyventi – gamta, švarus oras ir aplinka, turime puikius darželius, geras mokyklas, meno mokyklą ir t.t.“ „Išnaudoti patogią geografinę ir gamtinę Varėnos rajono vietą ir vystyti turizmo bei sveikatinimo paslaugas. Sveikatinimo paslaugos turėtų būti nukreiptos į senyvo amžiaus gyventojus. Tai turi būti Varėnos rajono plėtros kryptis“

Du informantai pasisakė „tobulinti reikia visas sritis“, bet, paprašius patikslinti, įvardinta, kad reikalingiausios yra socialinių bei ekonominių sričių inovacijos. Pagrindiniai visų informantų teiginiai buvo orientuoti į investicinės aplinkos ir infrastruktūros gerinimą. Taip pat labai svarbu yra plėtoti

senyvo amžiaus gyventojų priežiūrą, spręsti demografines, labai sparčiai senėjančio rajono problemas ir daug dėmesio skirti švietimui.

Klausimu „*Kokios numatomos svarbiausios ekonominės inovacijos rajone?*“ siekta išsiaiškinti svarbiausias planuojamas inovacijas ekonomikos srityje (12 lentelė).

12 lentelė. Svarbiausios Varėnos rajono vadovų numatomos ekonominės inovacijos

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Ekonomikos inovacijos	Investicijų pritraukimas	<p>„Teritorijų Varėnos mieste pritaikymas komercinei veiklai.“</p> <p>„Privataus verslo pritraukimas.“</p> <p>„Perdirbimo pramonę medienoje vystyti.“</p> <p>„Teritorijų Varėnos mieste pritaikymas komercinei veiklai. Labai reikalingas miškų įstatymo pakeitimas.“</p> <p>„Tuščių Spenglos ir Pušėlės pastatų išnaudojimas, siekiant pritraukti investicijas ir įkurdinti senelių namus.“</p> <p>„Mieste yra suformuoti sklypai, kurie yra patrauklūs investuotojui. Jau šiai dienai paskelbti konkursai, ateityje planuojama toliau gerinti sąlygas verslo vystymui ir investicijoms. Prioritetas yra verslui, kuriam daro vietas. Vėlgi svarbu dirbti ties miškų įstatymo pakeitimu. Per kadencijos laikotarpį jau atėjo anglies, kuro briketų įmonės. Skelbiami aukcionai sklypų, norinčių dalyvauti skaičius auga.“</p> <p>„Naujuosiuose valkininkuose dėl vaikų globos namų pertvarkos ir sanatorijos „Pušėlė“ uždarymo liko tušti pastatai, puikiai tinkantys vykdyti veiklą. Kryptinagai einama link investuotojų pritraukimo, kas sėkmingai vyksta. Planuojami specializuoti senelių namai. Apie 100 darbo vietų.“</p> <p>„Miškų sektoriuje planuojama pritraukti ne tik miško ruošos, bet ir perdirbėjų imones, kurios šiai dienai yra tik smulkios, bet labai svarbi kryptis plėsti tą kryptį. Stambios gamybos pritraukimas.“</p> <p>„Stengiamasi pritraukti verslus, gerinti jiems aplinką ir sąlygas siekiant mažinti bedarystę.“</p> <p>„Tuščių Spenglos ir Pušėlės pastatų išnaudojimas, siekiant pritraukti investicijas ir įkurdinti senelių namus.“</p> <p>„Investuotojams ruošiamų sklypų tvarkymas.“</p>
	Žemės ūkis	<p>„Žemės ūkis – mes nederlingose žemėse, tas įtakoja, bet žemės ūkis stambėja, ūkininkai aktyviai dalyvauja ES projektuose. Ekologiškos produkcijos nišos plėtimas. Jau turime Dargužiuose sūrininkų namus.“</p> <p>„Žemės ūkiui nesame palanki savivaldybė dėl nenašių žemių. Daug dėmesio skiriama bitininkystei ir ekologiniams ūkiams.“</p>

Informantų paklausus apie planuojamas ekonomines inovacijas, pagrindinės sritys, kurias jie įvardino yra investicijų pritraukimas ir žemės ūkis. Investicijas pritraukti siekiama gerinant investicinę aplinką, siūlant tuščius pastatus, formuojant sklypus. Didelė problema yra miškų įstatymas, kuris riboja sklypų formavimą Varėnos mieste. Žemės ūkyje matomos perspektyvos tik ekologinių ūkių nišose, nes žemės Varėnos rajone yra nederlingos.

Klausimu „*Kokios numatomos svarbiausios socialinės inovacijos rajone?*“ siekta išsiaiškinti, kokios planuojamos socialinių sričių inovacijos Varėnos rajono savivaldybėje (13 lentelė).

13 lentelė. Svarbiausios Varėnos rajono vadovų numatomos socialinės inovacijos

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Socialinės inovacijos	Švietimas	„Numatoma tolimesnė švietimo tinklo pertvarka ir optimizavimas, švietimo paslaugų gerinimas.“ „Švietimo sritis susiduria su mokinių skaičiaus mažėjimu, ką įtakoja ir gyventojų skaičiaus mažėjimas, tad ateityje laukia švietimo tinklo pertvarka. Ji bus vykdoma atsižvelgiant į kokybę. Nes nėra normalu kai klasėje du pirmokai ir du trečiokai.“
	Sveikatos priežiūra	„Reformų drastiškų nebus, bet bus rengiamas planas paslaugų prieinamumo gerinimui, pagrindinis tikslas išlaikyti ligoninę, kuri dirba naudingai. Būtinai paslaugų raciono išsaugojimas.“ „Kaip ir minėjau spenglos pastato perdavimas senelių globos namų įkūrimui, Varėnos mieste bus įrengiami namai, buvusioje pradinėje mokykloje. Fizinės terapijos paslaugos ir pan, gyvenimo sąlygų gerinimas. Socialinės paslaugos orientuotos į senyvo amžiaus žmones.“ „Tuščių Spenglos ir Pušėlės pastatų išnaudojimas, siekiant pritraukti investicijas ir įkurdinti senelių namus.“ „Ateityje išsaugoti Varėnos ligoninę ir plėsti integraliosios pagalbos į namus paslaugos tinklą.“ „Plečiamos priežiūros paslaugos – integralioji pagalba, tuo keliu ir bus žengiama.“ „Ateityje išsaugoti Varėnos ligoninę ir plėsti integraliosios pagalbos į namus paslaugos tinklą.“ „Integralios pagalbos teikimas rajono gyventojams.“ „Slaugos paslaugos, gerontologinės paslaugos, kas yra orientuota ir savivaldybės strateginiame plane.“
	Vaikų globa	„Savarankiško gyvenimo namų steigimas rajone.“ „Esminis – vaikų globos namų pertvarka ir sąlygų vaikams užtikrinimas.“

Informantų teigimu, pagrindinės socialinės inovacijos numatomos švietime, sveikatos priežiūroje ir vaikų globoje. Varėnos rajono savivaldybė orientuojasi į senyvo amžiaus gyventojus. Turima didelių planų rajoną specializuoti senyvo amžiaus gyventojų priežiūroje, teikti platų paslaugų spektrą, įrengti modernius senelių namus. Tokie planai, anot informantų, susiję su senstančia visuomene ne tik Varėnos rajone, bet ir Lietuvoje. Vienas iššūkių yra išsaugoti Varėnos ligoninę nuo nepalankių vyriausybės sprendimų. Taip pat planuojamos tobulinti švietimo, bei vaikų globos sritys.

Klausimu „*Kokios numatomos svarbiausios aplinkosauginės inovacijos rajone?*“ siekta išsiaiškinti svarbiausias planuojamas aplinkosaugines inovacijas Varėnos rajono savivaldybėje (14 lentelė).

14 lentelė. Svarbiausios Varėnos rajono vadovų numatomos aplinkosauginės inovacijos

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Aplinkosauginės inovacijos	Gamtos paminklų saugojimas	„Piliakalnių priežiūra.“ „Daug dėmesio numatoma skirti piliakalnių priežiūrai, kurių turime labai daug. Seniūnijų įtraukimas priežiūrint.“
	Kraštovaizdžio gerinimas	„Prioritetas – toliau išlaikyti rajoną kaip ekologišką, draugišką gamtai. Tikrai nežadame įsileisti gamintojų, kurie nebūtų eko-draugiški.“ „Planuojami projektai susiję su gamtos saugojimu ir gražinimu.“ „Planuojamas rekreacinių erdvių įrengimas, pavyzdžiui prie Karloniškių ežero. Privalumas gražios gamtos išnaudoti tiesiog būtina.“ „Paplūdimių įrengimas, bendruomenių įtraukimas puoselėjant kraštovaizdį.“ „Senų fermų pastatų griovimas vykdomas ir planuojamas tęsti, siekiant gražinti gamtą. Investuotojams ruošiamų sklypų tvarkymas.“
	Taršos mažinimas	„Užterštų sklypų valymas panaudojant ES paramą.“ „Nuotekų ir vandens tinklų tobulinimas.“
	Saugomų teritorijų priežiūra	„Rajono teritorijos didelę dalį sudaro Nacionalinis parkas. Tai traukos objektas, ateityje bus investuojama į aplinkos saugojimą ir puoselėjimą.“ „Tolesnis darbas, kad Varėnos rajonas liktų vienas švariausių ir gražiausių savo gamta.“

Visi informantai, kalbėdami apie aplinkosaugines inovacijas, įvardino, jog planuojami darbai ties gamtos paminklų išsaugojimu, kraštovaizdžio gerinimu, taršos mažinimu bei saugomų teritorijų priežiūra. Pagrindiniai tikslai yra išlaikyti Varėnos rajoną draugišką gamtai ir taip reprezentuoti Varėnos kraštą.

Klausimu „*Kokios numatomos svarbiausios kultūrinės inovacijos rajone?*“ siekta išsiaiškinti pagrindines planuojamas inovacijas Varėnos rajono savivaldybėje (15 lentelė).

15 lentelė. Svarbiausios Varėnos rajono vadovų numatomos kultūrinės inovacijos

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Kultūrinės inovacijos	Nematerialusis kultūros paveldas	„Etnokultūros išsaugojimas. Į nematerialaus kultūrinių paminklų sąvadą pakliuvo net trys iš mūsų rajono iš dešimties. Turim daug išsaugotų tradicijų ir ta veikla toliau vystoma.“ „Tautinio ir kultūrinio paveldo puoselėjimas.“ „Kultūrinio, kulinarinio, etnografinio paveldo puoselėjimui bus numatomas ypatingas dėmesys.“ „Mes turtingi etnografinių ansamblių gausa, pagrindinis tikslas pritraukti jaunus žmones į etnografinius ansamblius.“

		„Kryptingas etnografinių tradicijų puoselėjimas yra vienas pagrindinių mūsų rajono kultūros srities uždavinių.“
Kultūros paveldo objektai		„Kryžių kalnelio Merkinėje atnaujinimas.“ „Merkinės krašto muziejaus, kryžių kalnelio renovacija.“ „Bažnyčių renovacijos, parkų, skverų gražinimas.“ „Turime daug kultūros paveldo, tautinio paveldo. Yra sudarytas sąrašas to paveldo, deja lėšų nėra labai daug skiriama kultūrinio paveldo puoselėjimui, bet prioriteto tvarka sudėliotas būsimų objektų atnaujinimo sąrašas.“ „Planuojami paminklų rekonstrukcijos darbai, ruošiami projektai.“ „Mes turim Merkinės krašto muziejų, kryžių kalnelį. Gautas finansavimas, planuojami renovacijos darbai.“ „Daug dėmesio numatoma skirti piliakalnių priežiūrai, kurių turime labai daug. Seniūnijų įtraukimas prižiūrėti.“
Tautinio paveldo objektai		„Partizanų takų turistinio maršruto sudarymas.“ „Partizanų žūties vietų įamžinimas.“ „Su Lietuvos gyventojų genocido ir rezistencijos centru bendradarbiaujant partizanų maršruto žymėjimo įrengimas.“ „Dainavos apygardos partizanų memorialo įkūrimas.“
Kultūrinės šventės		„Naujų formų ir išraiškų suteikimas kultūrinėms šventėms.“ „Turime nuostabų tradicinį Dalios Tamulevičiūtės teatrų profesionalių festivalį. Labai svarbus ateityje yra dar daugiau profesionalių teatrų pritraukimas ir teatrų festivalio puoselėjimas, siekiant, kad šis festivalis taptų vienu iš žymiausių Lietuvoje“ „Rajone pagrindinė šventė yra kasmet rengiama Grybų šventė. Turime daug idėjų kaip ją dar išpopuliarinti, kad lankytojų srautai tik didėtų.“

Svarbiausias numatomas kultūrinės inovacijas informantai įvardina kultūrinio ir tautinio paveldo puoselėjimą, nematerialiojo paveldo išsaugojimą ir perdavimą ateities kartoms. Numatoma keisti ir rajono kultūrinės šventės, suteikiant joms naujų formų ir išraiškų.

Klausimu „**Kokios numatomos svarbiausios turizmo inovacijos rajone?**“ siekta išsiaiškinti, kokios pagrindinės inovacijos numatomos Varėnos rajono savivaldybės turizmo srityje (16 lentelė).

16 lentelė. Svarbiausios Varėnos rajono vadovų numatomos turizmo inovacijos

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Turizmo inovacijos	Turizmo infrastruktūra	„Rajono interaktyvaus turistinio žemėlapiu tobulinimas.“ „Turistinių objektų žymėjimas. Naujų turistinių maršrutų sudarymas.“ „Rajono interaktyvaus turistinio žemėlapiu tobulinimas. Turistinių objektų žymėjimas. Naujų turistinių maršrutų sudarymas.“ „Baidarių maršrutų tobulinimas, pagrindinių įlaipinimo ir sustojimo vietų modernus įrengimas.“

		<p>„Turizmo objektų suvienodintas ženklavimas visame regione, informacijos sklaidos plėtra, interaktyvus turizmo žemėlapis sukurtas, reikia jį nuolat tobulinti.“</p> <p>„Turizmo centrų darbo veiklos viešinimas.“</p>
Apgyvendinimo paslaugų plėtra		<p>„Merkinėje skatinamos investicijos, kad pritraukti turistų. Planuojama plėsti paslaugas, kad lankytojai gautų visas turistams reikalingas paslaugas, - nakvynė, maitinimas. Vazos namo atnaujinimas.</p> <p>„Planuojamas viešbutis Varėnoje ir Merkinėje, tam stengsimės pritraukti investuotojus.“</p> <p>„Labai svarbus yra turizmo paslaugų paketo gerinimas, atvykę turistai turi gauti ir maitinimo paslaugas, ir nakvynę ir turi būti daug lankytinų objektų. Savivaldybė dabar vykdo keletą projektų.“</p> <p>„Varėnos rajone daug lankytinų vietų, taip pat turime ir modernų kino teatrą, kultūros centrą, kuriame vyksta daug profesionalių teatrų, baseiną su pirčių zona, svarbu išplėsti maitinimo ir apgyvendinimo paslaugas“</p>
Turizmo objektų gerinimas		<p>„Merkinėje numatomas investuotojų pritraukimas, nes ten turizmui tinkamiausia terpė, visai šalia Druskininkų, bet su savita aplinka.“</p> <p>„Merkinės Vazos namui investuotojų pritraukimas.“</p> <p>„Dvarvietės prie Merkinės piliakalnio atnaujinimas.“</p> <p>„Partizanų takų turistinio maršruto sudarymas.“</p> <p>„Partizanų žūties vietų įamžinimas.“</p> <p>„Su Lietuvos gyventojų genocido ir rezistencijos centru bendradarbiaujant partizanų maršruto žymėjimo įrengimas.“</p> <p>„Dainavos apygardos partizanų memorialo įkūrimas.“</p> <p>„Kryžių kalnelio Merkinėje atnaujinimas.“</p> <p>„Merkinės krašto muziejaus, kryžių kalnelio renovacija.“</p> <p>„Bažnyčių renovacijos, parkų, skverų gražinimas.“</p> <p>„Turime daug kultūros paveldo, tautinio paveldo. Yra sudarytas sąrašas to paveldo, deja lėšų nėra labai daug skiriama kultūrinio paveldo puoselėjimui, bet prioriteto tvarka sudėliotas būsimų objektų atnaujinimo sąrašas.“</p> <p>„Planuojami paminklų rekonstrukcijos darbai, ruošiami projektai.“</p> <p>„Mes turim Merkinės krašto muziejų, kryžių kalnelį. Gautas finansavimas, planuojami renovacijos darbai.“</p> <p>„Daug dėmesio numatoma skirti piliakalnių priežiūrai, kurių turime labai daug. Seniūnijų įtraukimas prižiūrėti.“</p>

Informantai turi aiškią turizmo inovacijų viziją, nes puikiai supranta turizmo reikšmę Varėnos rajonui. Svarbiausi planuojami darbai bus nukreipti į turizmo objektų priežiūrą ir renovavimą. Opiausia problema turizmo srityje yra apgyvendinimo paslaugos trūkumas. Tam planuojama pritraukti investuotojus. Bus siekiama gerinti turizmo infrastruktūrą, kad lankytojams rajonas taptų patrauklesnis.

Taigi, atlikus tyrimą nustatyta, jog per 2015 – 2017 metus įvykdyta ganėtinai daug inovacijų. Daugiausia jų orientuota į socialines ir ekonomines sritis. Socialinėje srityje daugiausia dėmesio skirta švietimo tinklo modernizavimui, sveikatos priežiūros kokybės gerinimui bei gyventojų užimtumo didinimui. Ekonomikos srityje daug dėmesio skirta investicinės aplinkos gerinimui bei biudžeto lėšų taupymui. Taip pat vykdomos valdymo inovacijos – pagrindinė savivaldybės reorganizacija siekiant supaprastinti biurokratinį aparatą bei informacinių technologijų pasitelkimas, kuriant turizmo žemėlapi. Tobulėti dar reikia, kaip informantai nurodė „*visose srityse*“. Ekonomikos srityje numatoma pritraukti investicijas. Tą padaryti siekiama gerinant investicinę aplinką, siūlant tuščius pastatus verslui, formuojant sklypus. Didelė problema yra miškų įstatymas, kuris riboja sklypų formavimą Varėnos mieste. Žemės ūkyje matomos perspektyvos tik ekologinių ūkių nišose, nes žemės Varėnos rajone yra nederlingos. Informantų teigimu, pagrindinės socialinės inovacijos numatomos švietime, sveikatos priežiūroje ir vaikų globoje. Varėnos rajono savivaldybė orientuojasi į senyvo amžiaus gyventojus. Turima didelių planų rajoną specializuoti senyvo amžiaus gyventojų priežiūroje, teikti platų paslaugų spektrą, įrengti inovatyvius senelių namus. Tokie planai, anot informantų, susiję su senstančia visuomene ne tik Varėnos rajone, bet ir Lietuvoje. Visi informantai, kalbėdami apie aplinkosaugines inovacijas, įvardino, jog planuojami darbai ties gamtos paminklų išsaugojimu, kraštovaizdžio gerinimu, taršos mažinimu bei saugomų teritorijų priežiūra. Pagrindiniai tikslai yra išlaikyti Varėnos rajoną draugišką gamtai ir taip reprezentuoti Varėnos kraštą. Svarbiausias numatomas kultūrinės inovacijas informantai įvardina kultūrinio ir tautinio paveldo puoselėjimą, nematerialiojo paveldo išsaugojimą ir perdavimą ateities kartoms. Numatoma keisti ir rajono kultūrinės šventes, suteikiant joms naujų formų ir išraiškų. Opiausia problema turizmo srityje yra apgyvendinimo paslaugos trūkumas. Tam planuojama pritraukti investuotojus. Bus siekiama gerinti turizmo infrastruktūrą, kad lankytojams rajonas taptų patrauklesnis.

3.4. Inovatyvus stumbrų perkėlimo projektas – atvejo analizė

Projekto situacijos pristatymas. Sprendžiant Lietuvos stumbrų populiacijos augimo problemą, Lietuvos Respublikos aplinkos ministro 2015 m. rugsėjo 21 d. įsakymu Nr. D1-675 patvirtintas stumbro (*Bison Bonasus L.*) apsaugos planas. Šiame plane numatyta VĮ Varėnos miškų urėdijos Marcinkonių girininkijoje įkurti stumbryną, į jį perkelti dalį Kėdainių r. laisvėje gyvenančių stumbrų populiacijos ir adaptuotus stumbrus išleisti į laisvę jiems tinkamuose biotopuose. Vieta stumbrynai parinkta Dzūkijos nacionaliniame parke, Stėgalių gamtiniame komplekse tarp Marcinkonių ir Zervynų kaimų, žemėlapis pateikiamas 5 priede. Stumbryno įrengimui, stumbrų laikymui, adaptacijai ir išleidimui į laisvę čia yra geros sąlygos: vietovė yra valstybiniame mišriame miške nuošaliau nuo gyvenamų teritorijų,

įgyvendinant gamtotvarkos priemones čia atkurtos pievos, kuriose stumbrai galės ganytis ir tuo pačiu padės palaikyti atkurtas pievų buveines.¹⁰⁰ Planuojama teritorija apima 533,6 ha, o joje numatomo stumbryno bendras plotas sudaro 112,0 ha, jame numatomi stumbrų aptvarai su reikalinga infrastruktūra bei stumbryno priežiūrai reikalingi pastatai. Siekiant pagerinti susisiekimą, numatoma kapitaliai suremontuoti į Stėgalių gamtinį kompleksą ir planuojamą stumbryną vedantį kelią. 4,8 km ilgio, 6 m pločio, vietinės reikšmės IIIv kategorijos kelias bus skirtas privažiavimui prie stumbryno ir Stėgalių gamtinio komplekso, teritorijos priežiūrai ir tvarkymui, medienos išteklių naudojimui, priešgaisrinei ir sanitarinei miškų apsaugai. Siekiant užtikrinti elektros tiekimą numatoma į stumbryną nutiesti elektros liniją, nuo geležinkelio kabeliuojant miško kvartaline linija ir keliu. Numatomas stumbrynas taps integralia Dzūkijos nacionalinio parko pažintinio turizmo sistemos dalimi, turistų traukos ir ekologinio švietimo centru. Šalia numatomo stumbryno jau driekiasi dviračių turizmo trasa, o suremontavus į Stėgalių gamtinį kompleksą vedantį kelią (4,8 km) bei įrengus automobilių stovėjimo aikštelę, į stumbryną bus galima atvykti ir autotransportu. Stumbryną planuojama pritaikyti pažintiniam turizmui ir edukacijai: įrengti dvi stumbrų pažinimo edukacines aikšteles su informaciniais stendais, nukreipiamaisiais ženklais ir apžvalgos aikštelėmis.¹⁰¹

Taigi, numatomas Varėnos rajonui inovatyvus projektas, kuris turės įtakos rajono vystymuisi. Projektas susilaukia prieštarų nuomonių tiek iš gyventojų, tiek iš valdininkų. Šiuo metu vis dar neišsprendžiama problema, kaip stumbrus perkelti iš Kėdainių, tačiau paruošiamieji darbai stumbryno įrengimui Varėnos rajone jau vyksta.

Projekto SSGG analizė. SSGG analizė yra plataus spektro analizė. Tokia analizė tinkamiausia siekiant nustatyti įstaigos, organizacijos, šiuo atveju – projekto potencialą. SSGG analizės tikslas yra identifikuoti esmines institucijos problemas, nustatyti tikslus, suformuoti institucijos įgaliojimus, misiją, kontroliuoti galimus scenarijus. Stiprybės – tai projekto vidiniai pranašumai. Silpnybės – tai tie projekto bruožai, kurie paprastai mažina pranašumą kitų projektų atžvilgiu ir menkina gebėjimą gauti aukštos kokybės rezultatus. Grėsmė yra pagrįstai tikėtinas įvykis, kuriam įvykus projekto vykdymui būtų padaryta žymi žala. Galimybė yra aplinkybių, galinčių duoti realios naudos, kombinacija.¹⁰²

Siekiant aukšto lygio analizės atrinkti ekspertai, geriausiai išmanantys būsimą projektą ir Varėnos rajono specifiką, projekto atžvilgiu (17 lentelė).

¹⁰⁰ Lietuvos respublikos aplinkos ministro 2015 m. rugsėjo 21 d. įsakymas Nr. D1-675 „Dėl stumbro (*Bison Bonasus L.*) apsaugos plano patvirtinimo ir Lietuvos Respublikos Aplinkos ministro 2014 m. spalio 10 d. įsakymo Nr. D1-836 „Dėl stumbro (*Bison Bonasus L.*) apsaugos plano patvirtinimo“ pripažinimo netekusiu galios“

¹⁰¹ *Dzūkijos nacionalinio parko planavimo schemos korektūra* (Vilnius: 2017), 6-7.

¹⁰² Arimavičiūtė M. *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2005), 120-130.

17 lentelė. Atvejo analizei atrinktų ekspertų sąrašas

Ekspertas	Pareigos	Išsilavinimas	Amžius	Darbo stažas pareigose, metai
E _{s1}	Dzūkijos Nacionalinio parko direktorius	Aukštasis universitetinis	45	12
E _{s2}	Varėnos rajono savivaldybės administracijos direktorius	Aukštasis universitetinis	50	4
E _{s3}	Varėnos rajono savivaldybės Žemės ūkio ir kaimo reikalų skyriaus vedėjas	Aukštasis universitetinis	41	2
E _{s4}	Varėnos rajono savivaldybės specialistas	Aukštasis universitetinis	42	9
E _{s5}	Marcinkonių seniūnas	Aukštasis	62	19
E _{s6}	Alytaus regiono aplinkos apsaugos departamento, Varėnos rajono agentūros vedėjas	Aukštasis universitetinis	52	11
E _{s7}	Dubičių girininkijos girininkas	Aukštasis universitetinis	44	21

Atrinktiems ekspertams užduoti penki klausimai (6 priedas):

1. Kokios galimos tokio projekto stiprybės (privalumai) Varėnos rajone?
2. Kokios galimos tokio projekto silpnybės (trūkumai) Varėnos rajone?
3. Kokios gali atsirasti grėsmės įrengus stumbryną Varėnos rajone?
4. Kokios atsiranda naujos galimybės įrengus stumbryną Varėnos rajone?
5. Kokių turite svarbiausių pasiūlymų dėl stumbryno įrengimo Varėnos rajone?

Pirmųjų keturių klausimų ekspertų atsakyti teiginiai panaudoti sudarant SSGG analizę (18 lentelė)

18 lentelė. Varėnos rajone planuojamo stumbryno ekspertų teiginių SSGG analizė

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
<p>„Stumbro apsaugos planą vykdome, nesukurdami naujų saugomų teritorijų.“ E_{s1}</p> <p>„Varėnos rajone yra miškinga teritorija.“ E_{s1}</p> <p>„Neušvystytas žemės ūkis.“ E_{s6}</p> <p>„Pasienio rajonas, stumbrai turės galimybę susijungti su Baltarusijos stumbrų populiacija.“ E_{s5}</p> <p>„Varėna turi gražią ir švarią gamtą.“ E_{s2}</p> <p>„Pasienio zona, stumbrai galės susijungti su Belovežo girios stumbrais.“ E_{s2}</p> <p>„Didelis miškų masyvas.“ E_{s3}</p> <p>„Mažai industrijos ir mažas judėjimas.“ E_{s3}</p> <p>„Švari gamta.“ E_{s5}</p> <p>„Maža gyventojų koncentracija.“ E_{s4}</p>	<p>„Skurdūs miškai.“ E_{s1}</p> <p>„Miškai – spygliuočių, o stumbrams tinkamiausi yra lapuočių, stumbrus teks visą laiką šerti.“ E_{s2}</p> <p>„Aplinkui yra ūkininkaujančių žmonių, vyrauja augalininkystės ūkiai, todėl stumbrai gali jiems pakenkti.“ E_{s3}</p> <p>„Nederlingi dirvožemiai, mažas biomasės prieaugis.“ E_{s4}</p> <p>„Vyrauja pušynų miškai, stumbrai neturės ką ēsti.“ E_{s4}</p> <p>„Dauguma vietinių gyventojų nepitaria stumbryno įrengimui.“ E_{s5}</p>

<p>„Adaptuoti ir išleisti stumbrai turės galimybę įsilieti į didžiausią Europoje Belovežo girios stumbrų populiaciją.“ E_{s7}</p>	<p>„Neaiškus stumbryno perkėlimas iš Kėdainių.“ E_{s7}</p>
<p>GALIMYBĖS</p>	<p>GRĖSMĖS</p>
<p>„Rekreacinis objektas.“ E_{s1} „Naujas turizmo objektas rajone“ E_{s2} „Savotiška atrakcija turizmui.“ E_{s3} „Naujos darbo vietos.“ E_{s5} „Vyks bendradarbiavimas su Baltarusija ir Lenkija.“ E_{s1} „Bus įrengta infrastruktūra.“ E_{s1} „Varėnos rajono populiarinimas.“ E_{s5} „Pagal projektą stumbryne bus įdarbinti žmonės.“ E_{s4} „Bus sukurtos naujos darbo vietos.“ E_{s6} „Bus garsinamas Varėnos rajonas“ E_{s4} „Žmonių srauto pritraukimas.“ E_{s5} „Šalia galės steigtis maitinimo, suvenyrų ir panašūs objektai.“ E_{s6} „Tai bus didelis indėlis į turizmo vystymą Varėnos rajone“ E_{s7}</p>	<p>„Galima grėsmė žemės ūkiui, jeigu stumbrai išplis į ūkininkų teritorijas.“ E_{s1} „Dėl netinkamų miškų, maisto medžiagų trūkumo atsiranda tikimybė, kad stumbrai maisto ieškos dirbamuose ūkiuose.“ E_{s2} „Stumbrai trikdydys miško gėrybių rinkėjus.“ E_{s6} „Galimai bus siaubiami gyventojų ūkiai.“ E_{s3} „Vietinių gyventojų trikdymas.“ E_{s3} „Dėl prastos mitybinės bazės stumbrai gali persikelti į dirbamus laukus, ištrypti ir nuganyti pasėlius.“ E_{s5} „Bus trikdoma vietinių žmonių gerovė.“ E_{s4} „Baiminamasi, kad iš aptvaro ištrūkę stumbrai migruos į tas vietas, kuriose gali pridaryti žalos ūkininkams, taip pat kaip ir Kėdainių rajone.“ E_{s7}</p>

Taigi, viena iš didžiausių šio projekto stiprybių yra ta, kad stumbrai galės susijungti su Belovežo girios stumbrų populiacija, tą nurodo 3 iš 7 ekspertų. Taip pat stiprybė yra tame, kad Varėnos rajone miškinga teritorija (2 iš 7 ekspertų), švari gamta (2 iš 7 ekspertų). Didžiausia silpnybė, anot ekspertų, nederlingi ir netinkami miškai (4 iš 7 ekspertų). Tiesa, kad stumbrams reikalingi lapuočiai. Iš to išskyla viena pagrindinių grėsmių – nuostoliai aplink esantiems ūkiams. Tokią grėsmę nurodo 5 iš 7 ekspertų. Taip pat baiminamasi, jog bus trikdoma vietinių gyventojų gerovė (3 iš 7 ekspertų). Vis dėlto atsiranda ir naujos galimybės Varėnos rajone. Labiausiai pabrėžiama turizmo vystymo galimybės ir su tuo susijusi veikla bei naujos darbo vietos.

Penktuoju klausimu „Kokių turite svarbiausių pasiūlymų dėl stumbryno įrengimo Varėnos rajone?“ siekta išsiaiškinti, ekspertų požiūriu, svarbiausius tobulintinus dalykus. Net 6 iš 7 ekspertų nurodė, jog privalu užtikrinti šėrimą stumbrams, kad jie neieškotų maisto gretimuose ūkiuose: „Juos reikia auginti kaip naminius gyvulius – užtikrinti šėrimą E_{s7}“; „Visą laikotarpį užtikrinti tinkamą šėrimą E_{s5}“; „Būtinai papildomas šėrimas E_{s4}“. Kiti ekspertų teiginiai: „Laikyti aptvertus E_{s2}“, „Būtinai

aptverti E_{s3}“, „*Jei įrenginėti stumbryna, tai tik aptvertą E_{s4}*“, nurodo būtinybę įrenginėti aptvertą stumbryną, nes tai padėtų išvengti grėsmių aplinkinių ūkių savininkams.

Apibendrinimas. Šiam projektui Varėnos rajonas pasirinktas stumbryno įrengimui, stumbrų laikymui, adaptacijai ir išleidimui į laisvę šioje vietoje esančių gerų sąlygų. Vietovė yra valstybiniame mišriame miške, nuošaliau nuo gyvenamų teritorijų, įgyvendinant gamtotvarkos priemones čia atkurtos pievos, kuriose stumbrai galės ganytis ir padės palaikyti atkurtas pievų buveines. Prie stiprybių, anot ekspertų, priskirtina ir švari gamta bei mažas gyventojų tankumas. Itin svarbi geografinė padėtis – pasienio ruožas, nes tai sukurs galimybę projekto stumbrams susijungti su Belovežo girios stumbrų populiacijomis. Pagrindinė silpnybė, kaip nurodo ekspertai, yra netinkami Dzūkijos miškai. Čia vyrauja pušynai, o stumbrams tinkamiausi lapuočiai miškai. Artimiausiuose ūkiuose vyrauja augalininkystė ir čia kyla projekto grėsmė, kad stumbrai maisto ieškosis minėtuose ūkiuose. Ekspertai rekomenduoja stumbryną laikyti aptvertą ir užtikrinti nuolatinį šėrimą, siekiant, kad būtų išvengta pagrindinių projekto grėsmių. Šis projektas atneša ir naujas galimybes Varėnos rajonui. Dauguma ekspertų nurodo turizmo vystymui ir krašto populiarinimui sukuriama naudą. Svarbios ir būsimos naujos darbo vietos.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Išanalizavus mokslinę literatūrą ir įvertinus gautus tyrimų apie Varėnos rajono savivaldybės inovacinę veiklą rezultatus, padarytos **išvados**:

1. Siekiant sukurti naujus viešosios politikos rengimo, įgyvendinimo ir vadybos metodus, šiandien būtina suteikti viešajam administravimui naujų bruožų, struktūrinių ir funkcinių elementų. Viešojo valdymo inovacijos yra glaudžiai susijusios su reformomis ir pokyčiais, kuriais siekiama reorganizuoti ir modernizuoti viešąjį sektorių, pakeisti struktūrinius ar kultūrinius organizacijų bruožus. Inovacijų kūrimas ir įgyvendinimas viešajame sektoriuje yra viena iš strateginio viešojo valdymo proceso modernizavimo reformų sėkmės sąlygų. Išanalizavus literatūrą, galima teigti, kad kiekvieną inovaciją galima priskirti tipams, atsižvelgiant į inovacijos turinį, kokiame lygmenyje inovacija diegiama, koks inovacijos įgyvendinimo mastas, pobūdis, organizacinės ypatybės, naujumas, galutinis rezultatas ar poveikis visuomenei ir aplinkai.
2. Inovatyvių idėjų, metodų taikymas viešajame sektoriuje būtinas, tačiau, kai kurių šaltinių teigimu, inovacijų rengimas bei diegimas yra rizikinga veikla, reikalaujanti papildomų pastangų ir galinti duoti neprognozuojamus rezultatus. Inovatyvūs pokyčiai viešajame sektoriuje gali būti dvejopi: viešojo valdymo struktūros, rengiant ir įgyvendinant valstybines strategijas ir programas, privalo politiškai ir teisiškai įtvirtinti bei užtikrinti palankias sąlygas inovatyviam ekonominiam vystymuisi, žinių ekonomikos ir aukštųjų technologijų plėtotei; taip pat viešasis sektorius turi būti grindžiamas inovatyviu valdymu, gebėti prisitaikyti prie globalių pokyčių, sėkmingai spręsti globalias ir lokalias problemas, įtvirtinant esmines demokratinio valdymo vertybes, naudojant tarpsektorinės integracijos galimybes bei užtikrinant bendrą visų institucijų socialinę atsakomybę.
3. Nustatytos pagrindinės inovacijos įvykdytos Varėnos rajone. Išskirtos inovacijos socialinėse ir ekonominėse srityse. Socialinėje srityje daugiausia dėmesio skirta švietimo tinklo modernizavimui, sveikatos priežiūros kokybės gerinimui bei gyventojų užimtumo didinimui. Ekonomikos srityje daug dėmesio skirta investicinės aplinkos gerinimui bei biudžeto lėšų taupymui. Taip pat vykdomos valdymo inovacijos – pagrindinė savivaldybės reorganizacija, siekiant supaprastinti biurokratinį aparatą bei informacinių technologijų pasitelkimas, kuriant turizmo žemėlapi.
4. Atlikus empirinį tyrimą, nustatyta, kad pagrindiniai veiksniai, teigiamai įtakojo inovacinę veiklą Varėnos rajono savivaldybėje, yra tinkami politiniai sprendimai, tą nurodė 8 iš 10 ekspertų, 7 ekspertai nurodė – finansinius išteklius, o bendradarbiavimą ir motyvaciją išskyrė 6 ekspertai.

Tinkamą rajono specifika, aktyvius asmenis ir gyventojų įtraukimą į priimamus sprendimus nurodė 4 ekspertai.

5. Pagal ekspertinio tyrimo rezultatus nustatyti neigiamai inovacinę veiklą įtakojantys veiksniai. Finansinių išteklių trūkumą, kaip neigiamą veiksni, nurodė net 9 iš 10 ekspertų. Nepakankamą bendradarbiavimą ir politinės valdžios kaitumą išskyrė 6 ekspertai. Kaip neigiamą veiksni 5 ekspertai mato nepalankią įstatymine bazę, o 4 ekspertai įvardino nepakankamą motyvaciją.
6. Atlikus tyrimą išsiaiškinta, jog inovacinės veiklos perspektyvos, ekspertų nuomone, Varėnos rajono savivaldybėje yra geros. Labiausiai tobulintinas sritis ekspertai numato: bendradarbiavimo gerinimą (8 iš 10 ekspertų), geresnį vadovų požiūrį į inovacinę veiklą (6 iš 10 ekspertų), motyvavimo tobulinimą (5 iš 10 ekspertų).
7. Pagal Varėnos rajono vadovų interviu tyrimo rezultatus nustatyta, jog pagrindinės reikalingiausios inovacijos Varėnos rajone yra socialinės ir ekonominės, nors informantai vieningai teigė, jog tobulinti reikia visas sritis. Rajono vadovų numatomos pagrindinės inovacijos ekonomikos srityje yra investicinės aplinkos gerinimas. Pagrindinės socialinės inovacijos numatomos švietimo, sveikatos apsaugos ir vaikų globos srityse. Aplinkosauginės inovacijos – kraštovaizdžio gerinimas, taršos mažinimas, saugomų teritorijų priežiūra ir gamtos paminklų saugojimas. Kultūrinės inovacijos orientuotos į nematerialųjį kultūros bei tautinį paveldą, taip pat ir į kultūros paveldo objektus. Pagrindinės numatytos turizmo inovacijos yra apgyvendinimo paslaugų plėtros ir turizmo objektų bei infrastruktūros gerinimas.
8. Atlikus planuojamo Lietuvoje unikalios stumbrų perkėlimo projekto atvejo analizę nustatyta, kad šiam projektui Varėnos rajonas pasirinktas stumbryno įrengimui, stumbrų laikymui, adaptacijai ir išleidimui į laisvę dėl šioje vietoje esančių gerų sąlygų. Prie stiprybių, anot ekspertų, priskirtina švari gamta bei mažas gyventojų tankumas. Itin svarbi geografinė padėtis – pasienio ruožas, nes tai sukurs galimybę projekto stumbrams susijungti su Belovežo girios stumbrų populiacija. Pagrindinės silpnybės, kaip nurodo ekspertai, yra netinkami Dzūkijos miškai. Čia vyrauja pušynai, o stumbrams tinkamiausi lapuočiai miškai. Artimiausiuose ūkiuose vyrauja augalininkystė ir čia kyla projekto grėsmė, kad stumbrai maisto ieškosis minėtuose ūkiuose. Ekspertai rekomenduoja stumbryną laikyti aptvertą ir užtikrinti šėrimą, siekiant išvengti pagrindinių galimų projekto grėsmių. Šis projektas pritraukia ir naujas galimybes Varėnos rajonui. Dauguma ekspertų nurodo turizmo vystymui ir krašto populiarinimui sukuriama naudą. Svarbios ir būsimos naujos darbo vietos.

Remiantis atlikta Varėnos rajono savivaldybės inovacinės veiklos analize, parengti tokie pasiūlymai:

Varėnos rajono savivaldybės administracijai:

- Identifikavus nepakankamą veiklų stebėsenos duomenų kaupimą ir naudojimą savivaldybėje, daugiau dėmesio skirti sistemiskam, ataskaitų pagrindu paremtam veiklos duomenų kaupimui, jų naudojimui vertinant gautus rezultatus bei tobulinant veiklas;
- Atkreipti didesnę dėmesį į personalo kvalifikacijos kėlimą ir motyvavimo sistemos gerinimą.
- Įgyvendinant inovacijų procesus siekti organizacinės valdymo struktūros lankstumo;
- Parengti Varėnos rajono savivaldybės inovacijų įgyvendinimo planą.
- Įtraukti Varėnos rajono gyventojus, verslininkus ir NVO į priimamus sprendimus.

Varėnos rajono verslininkams, gyventojams bei NVO:

- Tyrimo metu, nustačius bendradarbiavimo, bendravimo ir gyventojų įtraukimo į sprendimų priėmimą svarbą inovacinės veiklos organizavimui, siūloma aktyviau dalyvauti rengiamuose susirinkimuose, iniciatyvose ir panašioje veikloje.

Institucijoms (Aplinkos ministerijai ir Dzūkijos Nacionalinio parko administracijai), atsakingoms už stumbryno Varėnos rajone įrengimą:

- Tyrimu metu, nustačius galimas stumbryno įrengimo projekto grėsmes, siūloma stumbryną laikyti aptvertą ir esant reikalui užtikrinti pakankamą stumbrų šėrimą.
- Nustačius, kad projektas gali turėti įtakos vietinių gyventojų gerbūviui, siūloma inicijuoti susitikimus su gyventojais ir juos supažindinti su būsimois veiklomis ir pokyčiais, atsirasiančiais stumbryno įrengimo metu.

LITERATŪRA

1. *Inovatyvusis viešasis sektorius - misija įmanoma?: Teminio tyrimo ataskaita*, Vilnius: 2015.
<https://www.lietuva2030.lt/lt/download/ffc4faf204a194e9dc92a1d9e2271d23eae1afd0bc14fbf56/1>
2. 2010 m. birželio 16 d. Europos Parlamento rezoliucija dėl ekonomikos valdymo,
<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P7-TA-2010-0224+0+DOC+XML+V0//LT>
3. 2010 m. lapkričio 11 d. Europos Parlamento rezoliucija dėl Europos inovacijų partnerystės pagal pavyzdinę iniciatyvą „Inovacijų sąjunga“,
<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P7-TA-2010-0398+0+DOC+XML+V0//LT>
4. 2010 m. spalio 6 d. Komisijos komunikatas Europos Parlamentui, Tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir Regionų komitetui „Strategijos „Europa 2020“ pavyzdinė iniciatyva „Inovacijų sąjunga“ (COM(2010)0546). Paimta 2017 m. lapkričio 17 d. iš
5. 2011 m. gegužės 12 d. Europos Parlamento rezoliucija dėl Inovacijų sąjungos. Europos pertvarkymas pasaulyje po krizės, <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P7-TA-2011-0236+0+DOC+XML+V0//LT>
6. 2011 m. kovo 9 d. Europos Parlamento rezoliucija dėl globalizacijos erai pritaikytos pramonės politikos, <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=TA&reference=P7-TA-2011-0093&language=LT>
7. 2011 m. rugsėjo 27 d. Europos Parlamento rezoliucija dėl Žaliosios knygos „Iššūkius paversti galimybėmis. Bendros strateginės ES mokslinių tyrimų ir inovacijų finansavimo programos kūrimas“, <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P7-TA-2011-0401+0+DOC+XML+V0//LT>
8. 2011 m. spalio 26 d. Europos Parlamento rezoliucija dėl naujų įgūdžių ir darbo vietų darbotvarkės, <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=TA&reference=P7-TA-2011-0466&language=LT&ring=A7-2011-0320>
9. 2013 m. gruodžio 11 d. Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas (ES) Nr. 1290/2013, kuriuo nustatomos bendrosios mokslinių tyrimų ir inovacijų programos „Horizontas 2020“ (2014–2020 m.), <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=celex:32013R1290>
10. 2016 m. liepos 6 d. Europos Parlamento rezoliucija dėl Sąveikos skatinant inovacijas: Europos struktūriniai ir investicijų fondai, programa „Horizontas 2020“ ir kiti Europos inovacijų fondai

- ir ES programos, <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=TA&reference=P8-TA-2016-0311&language=LT&ring=P8-RC-2016-0851>
11. 2020 m. Europos strategija, priimta Europos Komisijos 2010 m. kovo 3 d. komunikatu „2020 m. Europa. Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija“ (COM(2010)2020). Paimta 2017 m. lapkričio 17 d. iš <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:LT:HTML>
 12. 2020 m. Europos strategija, priimta Europos Komisijos 2010 m. kovo 3 d. komunikatu „2020 m. Europa. Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija“ (COM(2010)2020). Paimta 2017 m. lapkričio 17 d. iš <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:LT:HTML>
 13. Baležentis, Alvydas „Organizacijos inovacinio lauko veiksmų analizė“, *Viešoji politika ir administravimas* 22 (2007): 43-44
 14. Arimavičiūtė Malvina. *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2005.
 15. Arimavičiūtė Malvina., „Inovacinė veikla ir jos ypatumai vietos savivaldos institucijose“, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 4, 13 (2008): 24-31
 16. Baležentis A., Žalimaitė M. „Ekspertinių vertinimų taikymas inovacijų plėtros veiksmų analizėje: Lietuvos inovatyvių įmonių vertinimas“. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai* 3, 27 (2011): 23-31
 17. Jūratė Baltušnikienė, Algirdas Astrauskas, „Subnacionalinio valdymo struktūros ir teritorinių savivaldybių kompetencijos nustatymo teoriniai“, *Viešoji politika ir administravimas*, 28 (2009): 7-22.
 18. Bann Seng Tan, „The Consequences of Innovation“, *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 9, 3 (2004): 3-4, www.innovation.cc/peer-reviewed/tan-9-3.pdf
 19. Bason, Ch. *Leading Public Sector Innovation: Co-creating for a Better Society*. Chicago: Policy Press, 2014.
 20. Bekkers, V.; Van Duivenboden, H.; Thaens, M. *Public Innovation and Information and Communication Technology: Relevant Backgrounds and Concepts*. V.J.J.M. Bekkers, H. Van Duivenboden and M. Thaens (Eds.). *Information and Communication Technology and Public Innovation*. Rotterdam: IOS Press, 2006.
 21. Bitinas B., Rupšienė L., Žydzūnaitė V. *Kokybinių tyrimų metodologija*, Vilnius: Socialinių mokslų kolegija 2008.
 22. Geert Bouckaert, John Halligan, „Managing performance: International comparisons (New York: Routledge, 2008): 179-186

23. Borisas Melnikas, Artūras Jakubavičius, Rolandas Strazdas, *Inovacijos: procesai, valdymo modeliai, galimybės*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras, 2003.
24. Box, R. *Making a Difference: Progressive Values in Public Administration*. New York: E. Sharpe. 2010.
25. Dace Aizstrauta, Egils Ginters, Miquel-Angel Piera Eroles, „Applying theory of diffusion of Innovations to Evaluate Technology Acceptance and Sustainability“, *Procedia Computer Science* 43 (2015): 73 – 74.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050914015786>
26. Durana, Dan Cristian, Alin Artenea Luminita Maria Gogana, Vasile Durana, „The objectives of sustainable development - ways to achieve welfare“, *Procedia Economics and Finance* 26 (2015): 812-817. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115008527>
27. Davies C. Grouding. „Governance in Dialogue; Discourse, Practise and Potential for a New Public Sector Organisational Form in Britain“. *Public Administration*. 85, 1 2007: 47-66.
28. Deniz Dilara Dereli, „Innovation Management in Global Competition and Competitive Advantage“, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195 (2015): 1365-1370.
<http://publisher-connector.core.ac.uk/resourcesync/data/elsevier/pdf/128/aHR0cDovL2FwaS5lbHNldmllci5jb20vY29udGVudC9hcnRpY2xIL3BpaS9zMTg3NzA0MjgxNTAzODAyMQ%3D%3D.pdf>
29. *Dzūkijos nacionalinio parko planavimo schemas korektūra*. Vilnius: 2017.
30. *European innovation scoreboard 2017 – Executive summary*, 2017.
<http://ec.europa.eu/docsroom/documents/23983> [žiūrėta 2017-12-07]
31. *European Innovation Scoreboard 2017 - Methodology report*, 2017.
<http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/25101>[žiūrėta: 2017-12-06].
32. Kocziszky, Gyorgy, Mariann Veresne Somosi, „Generating social innovation with knowledge engineering“, *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 223 (2016): 167– 174.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816304219>
33. Hamod Tohidi, Mohammad Mehdi Jabbari, „Important Factors in Determination of Innovation Type“, *Procedia Technology* 1 (2012): 570-573. https://ac.els-cdn.com/S2212017312001259/1-s2.0-S2212017312001259-main.pdf?_tid=2f83ab9a-b185-4532-892d-cdf940fcc53b&acdnat=1522862307_71634b2dcdb0eb87f71aef109e286068
34. Hartley, J. „Innovation in Governance and Public Services: Past and Present“. *Public Money and Management*, 25, 1 (2005): 27-34.
35. Strategijos „Europa 2020“ pavyzdinė iniciatyva „Inovacijų sąjunga“, Briuselis, 2010.
<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=-CELEX:52010DC0546&from=LT>

36. Pradėjo veikti „Mano Kaunas“: penkių įmonių klientus aptarnaus vienoje vietoje.
[http://kaunas.kasvyksta.lt/2018/01/02/miestas/pradejo-veikti-mano-kaunas-penkiu-imoniu-klientus-aptarnaus-vienoje-vietoje/](http://kaunas.kasvyksta.lt/2018/01/02/miestas/pradejo-veikti-mano-kaunas-penkiu-imoniu-klientus-aptarnaus-vienoje-vietoje/#ixzz5BiwR0B4I)
37. Pristatytas inovacijų ir technologijų parkas – „Vilnius Smart Park“.
<https://ukmin.lrv.lt/lt/naujienos/pristatytas-inovaciju-ir-technologiju-parkas-vilnius-smart-park;>
38. Vickers, Ian ir kt., „Public service innovation and multiple institutional logics: The case of hybrid social enterprise providers of health and wellbeing“, *Research Policy* 46, 10 (2017): 1756, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733317301373>
39. Kasmire, J. Janne M. Korhonen, Igor Nikolic, „How radical is a radical innovation? An outline for a computational approach“. *Energy Procedia* 20 (2012): 346 – 353.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1876610212007643>
40. Jungtinių Tautų Pasaulinė aplinkos ir plėtros komisija. Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future, 1987., p. 7. <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> (žiūrėta 2017-12-15)
41. Kardelis K. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex leidykla, 2002.
42. Komisijos komunikatas Europos parlamentui, Tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų Komitetui bei Regionų Komitetui - Pramonės politikos vidurio laikotarpio peržiūra ES augimo ir darbo vietų kūrimo strategijos dalis {SEC(2007) 917}, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/HTML/?uri=CELEX:52007DC0374&from=LT>
43. Lietuvos darbo birža,
http://www.ldb.lt/INFORMACIJA/DARBORINKA/Puslapiai/statistika_tab.aspx
44. Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programa, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2013 m. gruodžio 18 d. nutarimu Nr. 1281. *Žin.*, 2013, Nr. 140-7110.
45. Lietuvos respublikos aplinkos ministro 2015 m. rugsėjo 21 d. įsakymas Nr. D1-675 „Dėl stumbro (*Bison Bonasus L.*) apsaugos plano patvirtinimo ir Lietuvos Respublikos Aplinkos ministro 2014 m. spalio 10 d. įsakymo Nr. D1-836 „Dėl stumbro (*Bison Bonasus L.*) apsaugos plano patvirtinimo“ pripažinimo netekusiu galios“
46. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl Lietuvos inovacijų plėtros 2014 – 2020 metų programos patvirtinimo“, 2013 m. gruodžio 18 d. Nr. 1281, Vilnius, 6 – 18.
ukmin.lrv.lt/uploads/ukmin/documents/files/imported/lt/.../LIP_nutarimas.docx [žiūrėta: 2017-12-07].
47. Lietuvos statistikos departamentas, <https://osp.stat.gov.lt/gyventojai1>

48. Lietuvos statistikos departamentas, <https://osp.stat.gov.lt/statistiskai-veikianciu-ukio-subjektu-registras>
49. Lietuvos statistikos departamentas, <https://osp.stat.gov.lt/turizmas>
50. Lynn, L. *Public Governance and the Cycle of Reform: The New Public Governance*. Osborne, S. (ed.). London: Roudledge, 2003.
51. Meijer, A. „Understanding Modern Transparency“. *International Review of Administrative Science* 75, 2 (2009): 255 – 256.
52. Melnikas, B. „Nauji iššūkiai biurokratijai: internacionalizavimo procesai, tinklaveika, sektorių konvergencija“. Iš *Biurokratija demokratinėje visuomenėje*. Raipa, A. (red.). Kaunas: Technologija, (2011): 255 – 257.
53. OECD: Oslo Manual. *Proposed Guidelines for collecting and interpreting technological innovation data*. European Commission: 2005. <https://www.oecd.org/sti/inno/2367580.pdf>
54. Petrauskas R. „Interneto vartojimo Lietuvos centrinės valdžios institucijose ypatybės“. *Viešoji politika ir administravimas*. 1, (2002): 67.
55. Giedraitytė, V. „Viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymas Lietuvos savivaldybių administracijose“. (daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas, 2016), 28.
56. Juknys R. „Žmogaus ir gamtos santykių darnos link“, 2012. Prieiga per internetą: <http://www.bernardinai.lt/straipsnis/-/75163>
57. Ostaševičius, Vytautas, Monika Kriaučionienė, Violeta Kaunelienė, *Modulis "Inovacijų valdymas"*. Vilnius: Vilniaus miesto ir apskrities verslininkų darbdavių konfederacija, 2007,
58. Raipa A., Smalskys V., Giedraitytė V., Nefas S. *Šiuolaikinio viešojo administravimo pagrindai*. Vilnius: Registrų centras, 2016,
59. Raipa, A., Čepuraitė, D. „Pokyčiai ir inovacijos Lietuvos sveikatos apsaugos sistemos institucijose Lietuvoje: kompleksinio viešojo valdymo kontekstas“, *Viešasis administravimas* 1, 53 (2017)
60. Raipa, A. „Biurokratija demokratinėje valstybėje“. Iš: *Biurokratija demokratinėje visuomenėje*. Kaunas: Technologija, (2011): 7 – 19.
61. Raipa, A.; Bartkus, E. V. „Modernus viešasis valdymas: pokyčiai ir nauji metodologiniai aspektai“. *Viešasis administravimas*, 3, 39 (2013): 28-38.
62. Krušinskas, Rytis, Raminta Benetytė, „Inovacijos įmonės veiklos kontekste: teorinis aspektas“ *Science and Studies of Accounting and Finance: Problems and Perspectives*. 1, 9 (2014): 77 – 81.

63. Pogosian, Simona, Ignas Dzemyda, „Inovacijos versle ir jas lemiantys veiksniai teoriniu ir politiniu aspektu“, *Ekonomika ir Vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 1, 25 (2012): 63-76
<https://vb.mruni.eu/object/elaba:6093407/>
64. Victor Pestoff, Taco Brandsen, *Public governance and the third sector: opportunities for co-production and innovation?* (London: Routledge, 2010),
65. Staniškis J.K., Kriaučionienė M. *Darni plėtra: Mokomoji knyga*. KTU leidykla: 2012.
66. Tidikis R. *Socialinių mokslų tyrimo metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės mokykla, 2003.
67. „Trakų rajono savivaldybės tarybos 2018 m. sausio 16 d. sprendimas Nr. SPE-4“, „Dėl projekto Inovacijos miestų infrastruktūros valdymo procesuose“.
<http://infolex.lt/trakai/Default.aspx?Id=3&DocId=67171;>
68. Lendel, Viliam ir kt., „Organizing Innovation Activities In company“, *Procedia Engineering* 192 (2017): 615-620. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877705817326528>
69. Vilniaus miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2012 m. gruodžio 10 d. Įsakymas Nr. 40-386, „Vilniaus miesto savivaldybės administracijos ir tarybos sekretoriato valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, skatinimo už inovacijas tvarkos aprašas“. <https://www.vilnius.lt/vaktai2011/defaultlite.aspx?Id=3&DocId=30218104>
70. „Vilniaus miesto savivaldybės tarybos 2018 m sausio 17 d. sprendimas Nr. 1-1335 „Dėl Vilniaus miesto konkurencingumo ir inovacijų skatinimo komisijos sudarymo“.
<http://www.vilnius.lt/vaktai2011/Defaultlite.aspx?Id=3&DocId=30303631>
71. Giedraitytė, V. 2016. Viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymas Lietuvos savivaldybių administracijose. Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, vadyba 03-S, 28.
72. Raipa, A. (2010). Metodologiniai viešojo valdymo demokratizavimo aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, 32, 7-18.
73. Pollitt, C. (2011). *Innovation in the Public Sector: an Introductory Overview*. Esantis V. Bekkers, J. Edelenbos, B. Steijn (red.), *Innovation in the Public Sector. Linking Capacity and Leadership* London: Palgrave Macmillan. (psl. 36-43).

Grikšas E., Inovacinės veiklos analizė Varėnos rajono savivaldybėje / Lyderystės ir pokyčių valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovas Prof. Dr. A. Baležentis. – Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas, 2018 – 84 p.

SANTRAUKA

Magistro baigiamojo darbo tikslas – atlikti inovacinės veiklos analizę Varėnos rajono savivaldybėje. **Darbo objektas** – Varėnos rajono savivaldybė. Magistro baigiamajame darbe naudojami šie moksliniai **tyrimo metodai**: mokslinės literatūros, teisės aktų ir įstaigos vidinių dokumentų analizė, interpretavimas, interviu, ekspertiniai vertinimai.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti inovacijų sampratą ir tipologiją.
2. Aptarti inovacinę veiklą viešajame sektoriuje nacionaliniu bei valstybiniu lygmeniu.
3. Išanalizuoti, kokia inovacinė veikla vykdoma Varėnos rajono savivaldybėje.
4. Nustatyti veiksnius, įtakančius inovacinės veiklos diegimą Varėnos rajono savivaldybėje.
5. Nustatyti planuojamas inovacijas Varėnos rajono savivaldybėje.
6. Atlikti inovatyvaus projekto Varėnos rajone atvejo analizę.

Magistro darbui iškeltos pagrindinės **darbo problemos**:

Kokia inovacijų tipologija ir kokios inovacijos yra viešajame sektoriuje? Kokią inovacinę veiklą vykdo Varėnos rajono savivaldybė? Kokie veiksniai sunkina ir lengvina inovacijų diegimo procesus?

Darbo problema – Kokios inovacinės veiklos Varėnos rajono savivaldybėje plėtojimo galimybės?

Tyrimo problema - kokie veiksniai teigiamai ir neigiamai įtakoja inovacinę veiklą ir kokia inovacijų pažanga bei perspektyvos Varėnos rajono savivaldybėje.

Atlikus tyrimus, nustatyti pagrindiniai veiksniai, kurie įtakoja inovacinę veiklą. Taip pat išsiaiškintos pagrindinės įvykdytos bei planuojamos inovacijos Varėnos rajone. Atlikta planuojamo stumbryno projekto atvejo analizė, bei nustatytos šio projekto stiprybės, silpnybės bei galimybės ir grėsmės. Atlikus tyrimus pateiktos išvados ir siūlymai.

Raktiniai žodžiai: inovacijos, inovacinė veikla, Varėnos rajonas, inovacijų tipai, viešasis sektorius.

Grikšas E., Analysis of Innovation Activity in Varėna District Municipality / Master's Degree in Leadership and Change Management. Scientific supervisor - Prof. Dr. A. Baležentis. - Vilnius: Mykolas Romeris University, 2018 - 84 p.

SUMMARY

The **aim of the master's thesis** is to perform an analysis of innovation activity in Varėna district municipality. The **object of work** is the Varėna district municipality. The master's thesis used the following **research methods**: analysis, interpretation, interviews, expert evaluations of scientific literature, legal acts and internal documents of the institution.

Work tasks:

1. Explore the concept and typology of innovation.
2. Discuss innovative activities in the public sector at national and state level.
3. To analyze the innovative activities carried out in Varėna district municipality.
4. To determine the factors influencing the implementation of innovative activities in Varėna district municipality.
5. Identify planned innovations in Varėna district municipality.
6. To carry out an analysis of an innovative project in Varėna district.

Major work problems raised for the Master's thesis: *What typology of innovation and what are the innovations in the public sector? What kind of innovative activity is carried out by Varėna district municipality? What factors aggravate and facilitate innovation processes? Problem of work - What kind of innovative activities in Varėna district municipality development opportunities?*

The research problem - what factors influence the innovation activity positively and negatively, and what progress and prospects of innovation in Varėna district municipality.

Research has identified key factors that influence innovation. The main accomplishments and planned innovations in the Varėna district were also identified. A case study of the planned trunk project was carried out, and the strengths, weaknesses and opportunities and threats of this project were identified. The conclusions and suggestions presented in the research are presented.

Keywords: innovation, innovation activity, Varėna district, types of innovation, public sector.

PRIEDAI

1 priedas. Lietuvos inovacijų plėtros 2014-2020 m. programos tikslų ir uždavinių vertinimo kriterijai ir jų reikšmės

Eil. Nr.	Tikslo, uždavinio pavadinimas	Vertinimo kriterijaus pavadinimas	Vertinimo kriterijaus reikšmė			Už duomenų pateikimą atsakinga institucija (duomenų šaltinis)
			būklė (metai)	2017 metai	2020 metai	
1.	Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programos (toliau – Programa) strateginis tikslas – didinti Lietuvos ūkio konkurencingumą kuriant efektyvią inovacijų sistemą, skatinančią ūkio inovatyvumą	suminis inovacijų indeksas	0,28 (2012)	0,4	0,54	Ūkio ministerija (Inovacijų sąjungos švieslentė)
2.	Pirmasis Programos tikslas – plėtojant naujas žinias ir jų taikymą, ugdyti inovatyvią visuomenę	30–34 metų gyventojų, įgijusių aukštąjį ar jam prilygintą išsilavinimą, dalis (procentais)	48,7 (2012)	ne mažiau kaip 40	ne mažiau kaip 40	Švietimo ir mokslo ministerija (Eurostat)
		užimtumas žinioms imliuose sektoriuose (procentais)	9 (2010)	11	13,6	Socialinės apsaugos ir darbo ministerija (Inovacijų sąjungos švieslentė)
		darbuotojų dalis pažangiųjų ir vidutiniškai pažangių technologijų gamybos sektoriuje (procentais)	2,9 (2011)	3	3,2	Ūkio ministerija (Lietuvos statistikos departamentas)
Eil. Nr.	Tikslo, uždavinio pavadinimas	Vertinimo kriterijaus pavadinimas	Vertinimo kriterijaus reikšmė			Už duomenų pateikimą atsakinga institucija (duomenų šaltinis)
			būklė (metai)	2017 metai	2020 metai	

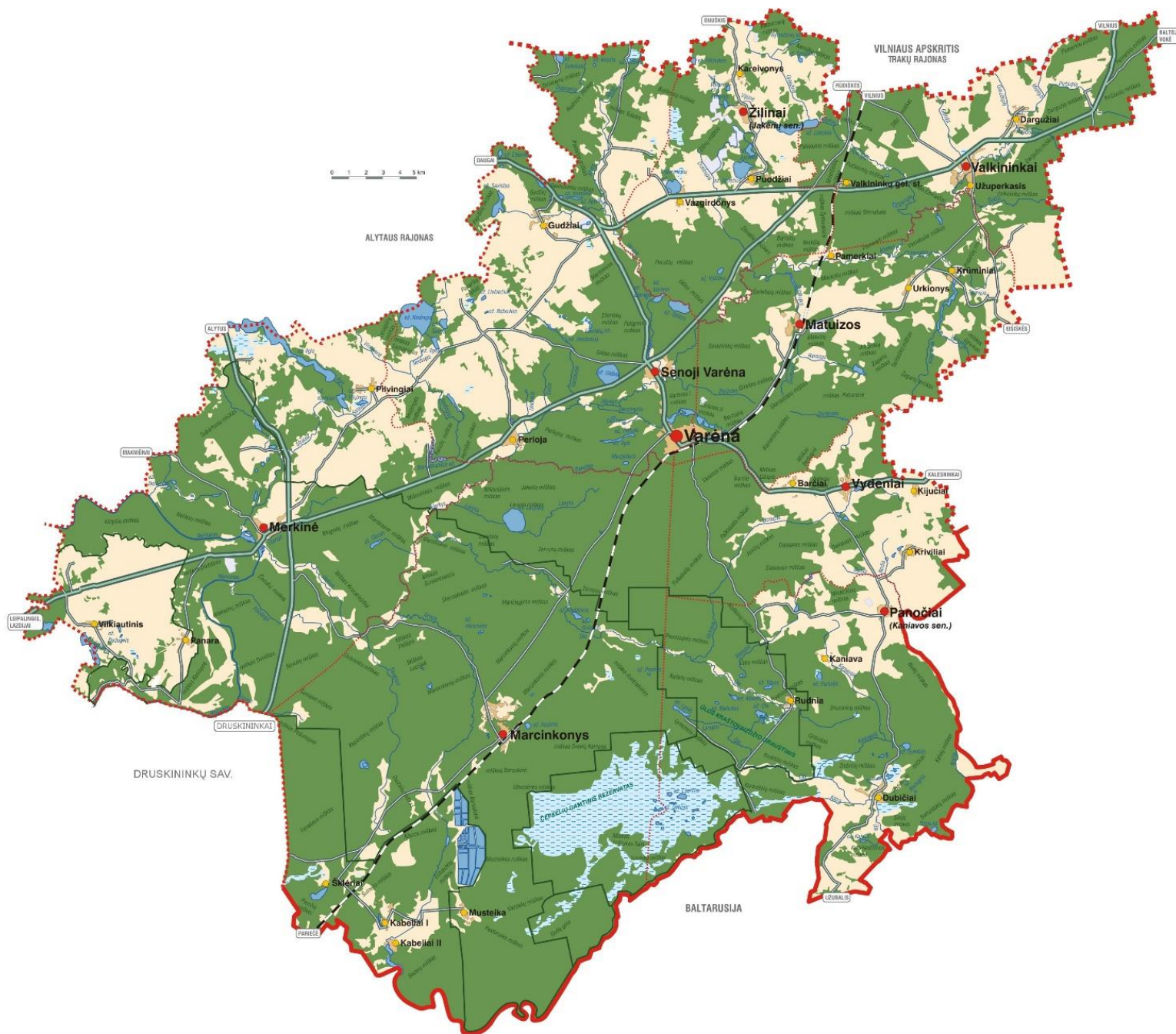
2.1.	Pirmojo Programos tikslo 1 uždavinys – plėtoti aukšto lygio žinias, mokslinius tyrimus, eksperimentinės plėtros veiklą	aukštojo mokslo ir valdžios sektoriaus išlaidos moksliniams tyrimams ir eksperimentinei plėtrai (toliau – MTEP), palyginti su BVP (procentais)	0,66 (2012)	0,7	1,0	Švietimo ir mokslo ministerija (Lietuvos statistikos departamentas)
		MTEP lygis (vieta)	39 (2013)	32	25	Švietimo ir mokslo ministerija (Pasaulio inovacijų indeksas)
2.2.	Pirmojo Programos tikslo 2 uždavinys – švietimo ir aukštojo mokslo sistemoje ugdyti kūrybiškumą, verslumą, inovatyvumą ir rinkos poreikius atitinkančius praktinius įgūdžius ir kvalifikaciją	studentų, studijuojančių fizinius ir inžinerinius mokslus, dalis, palyginti su visais studijuojančiais asmenimis (procentais)	22,1 (2010)	24	27	Švietimo ir mokslo ministerija (Eurostat)
		ugdymo įstaigų, kuriose įdiegtos kūrybiškumo ir inovatyvaus mąstymo skatinimo programos, dalis (procentais)	30	70	90	Švietimo ir mokslo ministerija
		privatų išlaidų švietimui dalis, palyginti su BVP (procentais)	0,69	0,8	0,9	Švietimo ir mokslo ministerija (Eurostat)
2.3.	Pirmojo Programos tikslo 3 uždavinys – skatinti inovatyvaus verslo kūrimą, sudarant palankias sąlygas ir suteikiant žinių apie inovatyvaus verslo pradžia	veikiančių mažų ir vidutinių įmonių (toliau – MVĮ) skaičius, fizinių asmenų, vykdančių individualią veiklą, ir savarankiškai dirbančių asmenų skaičius 1 tūkst. gyventojų	65 (2010)	75	80	Ūkio ministerija
Eil. Nr.	Tikslo, uždavinio pavadinimas	Vertinimo kriterijaus pavadinimas	Vertinimo kriterijaus reikšmė			Už duomenų pateikimą atsakinga institucija (duomenų šaltinis)
			būklė (metai)	2017 metai	2020 metai	

3.	Antrasis Programos tikslas – didinti verslo inovacinį potencialą	pažangiųjų ir vidutiniškai pažangių technologijų gamybos sektoriaus sukurtos pridėtinės vertės dalis, palyginti su visa apdirbamosios gamybos sukurta pridėtine verte (procentais)	23,1 (2011)	25	27	Ūkio ministerija (Lietuvos statistikos departamentas)
		inovacijas diegiančių MVĮ dalis iš visų MVĮ (procentais)	15,67 (2010)	20,5	35	Ūkio ministerija (Inovacijų sąjungos švieslė)
3.1.	Antrojo Programos tikslo 1 uždavinys – skatinti investicijas į didelę pridėtinę vertę kuriančias veiklas	verslo sektoriaus išlaidos MTEP, palyginti su BVP (procentais)	0,24 (2012)	0,5	0,9	Ūkio ministerija (Lietuvos statistikos departamentas)
		bendros įmonių apyvartos dalis, kurią sudaro įmonių inovacijų, nesusijusių su MTEP, išlaidos (procentais)	1,27 (2010)	1,5	1,7	Ūkio ministerija (Inovacijų sąjungos švieslė)
3.2.	Antrojo Programos tikslo 2 uždavinys – skatinti naujų produktų pateikimą rinkai	MVĮ, diegiančių naujus produktus ar procesus, dalis iš visų MVĮ (procentais)	21,39 (2010)	35	40	Ūkio ministerija (Inovacijų sąjungos švieslė)
		naujų rinkoje ir įmonėje produktų pardavimų dalis bendroje įmonių apyvartoje (procentais)	6,64 (2010)	10	14	Ūkio ministerija (Inovacijų sąjungos švieslė)
		patentinių paraiškų pagal Patentinės kooperacijos sutartį (PCT) skaičius vienam mlrd. BVP, išreikšto perkamosios galios standartais	0,31 (2010)	0,5	0,9	Ūkio ministerija (Inovacijų sąjungos švieslė)

Eil. Nr.	Tikslo, uždavinio pavadinimas	Vertinimo kriterijaus pavadinimas	Vertinimo kriterijaus reikšmė			Už duomenų pateikimą atsakinga institucija (duomenų šaltinis)
			būklė (metai)	2017 metai	2020 metai	
3.3.	Antrojo Programos tikslo 3 uždavinys – skatinti skirtingų sektorių bendradarbiavimą kuriant inovacijas ir plėtoti didelį poveikį turinčias inovacijas	BVP dalis, kurią sudaro pažangiųjų technologijų gamybos sektoriaus pridėtinė vertė (procentais)	0,2 (2011)	0,5	0,6	Ūkio ministerija (Lietuvos statistikos departamentas)
		bendros pridėtinės vertės dalis, kurią sudaro informacinių ir ryšių technologijų sektoriaus pridėtinė vertė (procentais)	2,5 (2012)	2,2	3	Susisiekimo ministerija (Lietuvos statistikos departamentas)
		Lietuvos ekologinių inovacijų indikatorius (vieta ES)	27 (2012)	24	20	Ūkio ministerija (Ekologinių inovacijų švieslentė)
		įmonių, diegiančių netechnologines inovacijas, dalis, palyginti su visomis įmonėmis (procentais)	26,3 (2012)	30	35	Ūkio ministerija (Inovacijų sąjungos švieslentė)
4.	Trečiasis Programos tikslas – skatinti vertės tinklų kūrimą, plėtrą ir jų tarptautiškumą	universitetų ir verslo bendradarbiavimas (vieta)	28 (2013)	25	19	Ūkio ministerija (Pasaulio konkurencingumo indeksas)
		inovatyvių MVI, vykdančių bendradarbiavimo veiklą su kitomis įmonėmis ar institucijomis, dalis, palyginti su visomis MVI (procentais)	8,76 (2010)	10	12	Ūkio ministerija (Inovacijų sąjungos švieslentė)
Eil. Nr.	Tikslo, uždavinio pavadinimas	Vertinimo kriterijaus pavadinimas	Vertinimo kriterijaus reikšmė			Už duomenų pateikimą atsakinga institucija (duomenų šaltinis)
			būklė (metai)	2017 metai	2020 metai	

4.1.	Trečiojo Programos tikslo 1 uždavinys – skatinti verslo ir mokslo bendradarbiavimą, žinių ir technologijų perdavimą	technologines inovacijas diegusių įmonių bendradarbiavimas su valstybinėmis mokslinių tyrimų įstaigomis (procentais)	9,3 (2010)	12	15	Ūkio ministerija (Lietuvos statistikos departamentas)
		technologines inovacijas diegusių įmonių bendradarbiavimas su aukštosiomis mokyklomis (procentais)	14,9 (2010)	17	20	Ūkio ministerija (Lietuvos statistikos departamentas)
4.2.	Trečiojo Programos tikslo 2 uždavinys – skatinti klasterių plėtrą ir integraciją į tarptautinius vertės kūrimo tinklus	klasterių išsivystymo lygis (vieta)	102 (2013)	100	70	Ūkio ministerija (Pasaulio inovacijų indeksas)
5.	Ketvirtasis Programos tikslas – didinti inovacijų politikos formavimo ir įgyvendinimo efektyvumą ir skatinti inovacijas viešajame sektoriuje	inovacijų efektyvumo vertinimas (vieta)	105 (2013)	90	70	Ūkio ministerija (Pasaulio inovacijų indeksas)
5.1.	Ketvirtojo Programos tikslo 1 uždavinys – kurti inovacijas skatinančią reguliacinę aplinką ir tobulinti inovacijų politikos formavimo ir įgyvendinimo institucinę sandarą	verslo subjektų, teigiamai vertinančių MTEP ir inovacijų skatinimo institucijų teikiamas paslaugas, dalis (procentais)	–	70	80	Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūra
5.2.	Ketvirtojo Programos tikslo 2 uždavinys – kurti inovacijų paklausos skatinimo priemones, padedančias spręsti socialinius, ekonominius ir aplinkosaugos iššūkius	inovatyvių viešųjų pirkimų dalis, palyginti su visais pirkimais (procentais)	1,17 (2012)	2	5	Ūkio ministerija (Viešųjų pirkimų tarnyba)

2 priedas. Varėnos rajono žemėlapis



*„Daugel mūsų tėvynėje yra puikių ir gražių vietų,
daugel yra šalių, kurios pagarsėjo senų tėvelių darbais,
bet tarpu jų visų gražiausia ir geriausia Dainavos šalis“ Vincas Krėvė,
Užrašas prie Merkinės piliakalnio.*

INOVACINĖS VEIKLOS VEIKSNIAI VARĖNOS RAJONO SAVIVALDYBĖJE.
EKSPERTINIO VERTINIMO KLAUSIMYNAS

Laba diena gerb. Eksperte,

Aš esu Mykolo Romerio universiteto, viešojo valdymo fakulteto, lyderystės ir pokyčių valdymo magistratūros studentas Edvinas Grikšas. Rašau magistro darbą tema – „Inovacinės veiklos analizė Varėnos rajono savivaldybėje“.

Inovacinė veikla traktuojama kaip kryptingas inovacijų (pokyčių, reformų) įgyvendinimas. Jūsų atsakymai į klausimus yra labai svarbūs, siekiant išanalizuoti inovacinės veiklos situaciją Varėnos rajone. Atsakymai bus panaudoti magistro baigiamajame darbe. Prašau Jūsų atsakyti į žemiau pateiktus klausimus.

1. Kokie, Jūsų manymu, trukdžiai riboja/stabdo inovacinę veiklą Varėnos rajono savivaldybėje?
2. Kokie, Jūsų manymu, veiksniai padeda vykdyti inovacinę veiklą Varėnos rajono savivaldybėje?
3. Kokios, Jūsų nuomone, inovacinės veiklos perspektyvos Varėnos rajono savivaldybėje? Kaip siūlote tobulinti inovacinę veiklą?

Dėkoju už Jūsų atsakymus!

Edvinas Grikšas,

MRU Viešojo valdymo fakulteto

Lyderystės ir pokyčių valdymo magistratūros studentas

4 priedas. Klausimai Varėnos rajono vadovams

*„Daugel mūsų tėvynėje yra puikių ir gražių vietų,
daugel yra šalių, kurios pagarsėjo senų tėvelių darbais,
bet tarpu jų visų gražiausia ir geriausia Dainavos šalis“ Vincas Krėvė,
užrašas prie Merkinės piliakalnio.*

INOVATYVUS VYSTYMAS INTERVIU KLAUSIMYNAS VADOVAMS

Laba diena,

Aš esu Mykolo Romerio universiteto, viešojo valdymo fakulteto, lyderystės ir pokyčių valdymo magistratūros studentas Edvinas Grikšas. Rašau magistro baigiamąjį darbą tema – „Inovacinės veiklos analizė Varėnos rajono savivaldybėje“. Inovacinė veikla yra neatsiejama nuo darnaus vystymosi teorijos. Darnusis vystymas apima tokias sritis, kaip: inovacijos, pokyčiai, reformos, tobulinimas - socialiniais, ekonominiais, aplinkosauginiais, kultūriniais aspektais. Jūsų atsakymai į klausimus yra labai svarbūs, siekiant išanalizuoti inovacijų vystymą Varėnos rajono savivaldybėje. Jie bus panaudoti rengiant magistro baigiamąjį darbą. Prašau Jūsų atsakyti į žemiau pateiktus klausimus.

1. Kokias pagrindines įvykdytas inovacijas rajone galėtumėte įvardinti?
2. Koks pagrindinis spręstinų problemų inovacijų poreikis rajone?
3. Kokios numatomos svarbiausios ekonominės inovacijos rajone?
4. Kokios numatomos svarbiausios socialinės inovacijos rajone?
5. Kokios numatomos svarbiausios aplinkosauginės inovacijos rajone?
6. Kokios numatomos svarbiausios kultūrinės inovacijos rajone?
7. Kokios numatomos svarbiausios turizmo inovacijos rajone?

Dėkoju už Jūsų atsakymus!

Edvinas Grikšas,

MRU Viešojo valdymo fakulteto

Lyderystės ir pokyčių valdymo magistratūros studentas

6 priedas. Klausimynas stumbryno ekspertams

*„Daugel mūsų tėvynėje yra puikių ir gražių vietų,
daugel yra šalių, kurios pagarsėjo senų tėvelių darbais,
bet tarpu jų visų gražiausia ir geriausia Dainavos šalis“ Vincas Krėvė,
užrašas prie Merkinės piliakalnio.*

ATVEJO ANALIZĖ EKSPERTAMS (STUMBRAI)

Laba diena, gerb. eksperte,

Rašomas baigiamasis magistro darbas tema – „Inovacinės veiklos analizė Varėnos rajono savivaldybėje“ Viena iš darnaus inovacijų vystymo sričių yra aplinkosauginės inovacijos.

Į Varėnos rajoną planuojama atkelti stumbrus. Kaip vertinate šį numatomą projektą? Jūsų atsakymai į klausimus yra labai svarbūs, siekiant atlikti šio projekto atvejo analizę. Atsakymai bus panaudoti magistro baigiamojo darbo rengime. Prašau Jūsų atsakyti į žemiau pateiktus klausimus.

1. Kokios galimos tokio projekto stiprybės (privalumai) Varėnos rajone?
2. Kokios galimos tokio projekto silpnybės (trūkumai) Varėnos rajone?
3. Kokios gali atsirasti grėsmės įrengus stumbryną Varėnos rajone?
4. Kokios atsiranda naujos galimybės įrengus stumbryną Varėnos rajone?
5. Kokių turite svarbiausių pasiūlymų dėl stumbryno įrengimo Varėnos rajone?

Dėkoju už Jūsų atsakymus!

Edvinas Grikšas,

MRU Viešojo valdymo fakulteto

Lyderystės ir pokyčių valdymo magistratūros studentas

Edvinas Grikšas

2018-04-

Email: edvinas.griksas@gmail.com

+370 6 99 32709