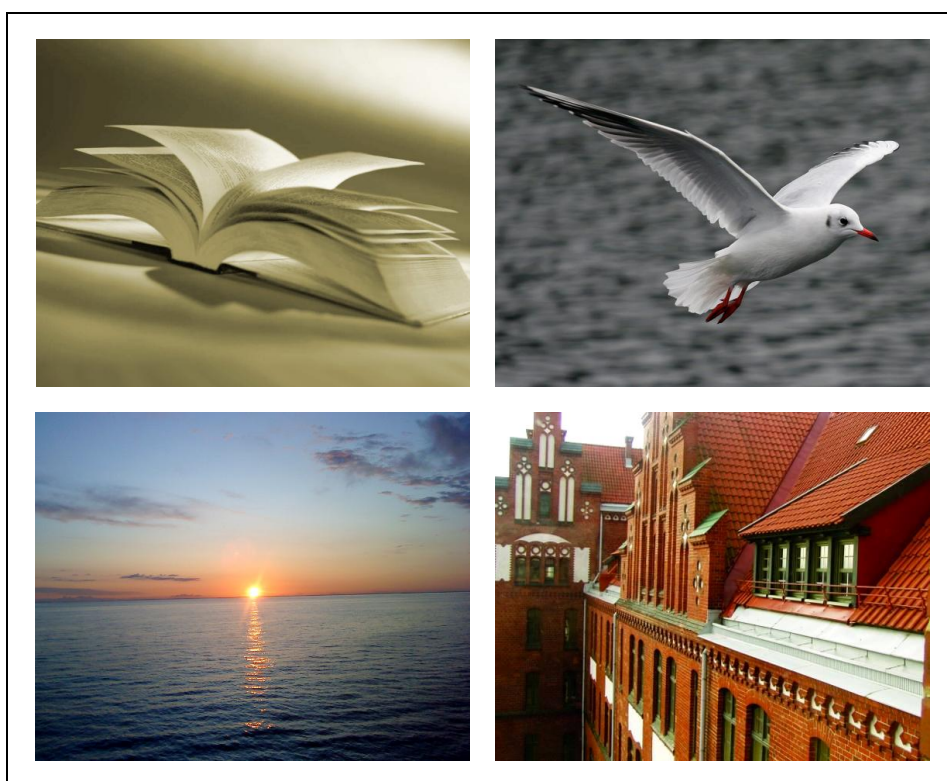




## PROJEKTO „KLAIPĖDOS UNIVERSITETO VIDAUS VALDYMO SĄRANGOS TOBULINIMAS“ INTEGRUOTOS PLĖTROS STRATEGIJOS VALORIZACIJOS PLANAS



|                |            |
|----------------|------------|
| <b>Data</b>    | 2011       |
| <b>Versija</b> | ORIGINALAS |

|   |   |
|---|---|
| <b>Vykdytojas</b>   | <b>Užsakovas</b>  |
| UAB „Lyderio grupė“   | Klaipėdos universitetas   |
|   |  |

## TURINYS

|  |           |
|--|-----------|
| <b>SANTRAUKA.....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>SANTRUMPŲ IR SĄVOKŲ ŽODYNAS.....</b>                                | <b>6</b>  |
| <b>PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....</b>  | <b>8</b>  |
| <b>LENTELIŲ SĄRAŠAS .....</b>  | <b>10</b> |
| <b>PRIEDŲ SĄRAŠAS .....</b>  | <b>11</b> |
| <b>ĮVADAS.....</b>   | <b>12</b> |
| <b>1. BENDROSIOS NUOSTATOS .....</b>                                   | <b>15</b> |
| 1.1. VALORIZACIJOS KONCEPCIJA: SAMPRATA IR TAIKYMAS .....              | 15        |
| 1.2. VALORIZACIJOS PLANO POREIKIS IR STRUKTŪRA .....                   | 22        |
| 1.3. VALORIZACIJOS PLANO SĄRYŠIS SU KU STRATEGINIAIS DOKUMENTAIS ..... | 24        |
| <b>2. IŠANKSTINIAI (EX ANTE) POREIKIAI .....</b>                       | <b>28</b> |
| 2.1. KU CHARAKTERISTIKA: ORGANIZACINĖ STRUKTŪRA IR VEIKLA.....         | 28        |
| 2.2. KU PAGRINDINIŲ STRATEGINIŲ IR VEIKLOS DOKUMENTŲ APŽVALGA.....     | 34        |
| 2.3. VALORIZACIJOS PLANO TIKSLAI IR PLANUOJAMI REZULTATAI.....         | 38        |
| <b>3. TIKSLINĖS GRUPĖS IR JŲ POREIKIAI .....</b>                       | <b>41</b> |
| <b>4. REZULTATŲ PRITAIKYMAS IR SKLAIDA .....</b>                       | <b>49</b> |
| 4.1. REZULTATŲ PRITAIKYMAS IR SKLAIDA SEKTORIAUS MASTU .....           | 51        |
| 4.2. REZULTATŲ PRITAIKYMAS IR SKLAIDA NACIONALINIŲ MASTU .....         | 53        |
| 4.3. REZULTATŲ PRITAIKYMAS IR SKLAIDA EUROPOS MASTU .....              | 55        |
| <b>5. REZULTATŲ SKLAIDOS PRIEMONIŲ KOMPLEKSAS .....</b>                | <b>57</b> |
| 5.1. REZULTATŲ SKLAIDOS PRIEMONIŲ ALTERNATYVOS .....                   | 57        |
| 5.2. REZULTATŲ SKLAIDOS PRIEMONIŲ EFEKTYVUMO VERTINIMAS .....          | 65        |
| 5.3. REZULTATŲ SKLAIDOS PRIEMONIŲ KOMPLEKSO SUDARYMAS .....            | 68        |
| <b>6. VALORIZACIJOS PLANO ĮGYVENDINIMO GRAFIKAS .....</b>              | <b>70</b> |
| <b>7. VALORIZACIJOS PLANO ĮGYVENDINIMO IŠTEKLIAI.....</b>              | <b>72</b> |
| <b>8. VALORIZACIJOS PLANO ĮGYVENDINIMO STEBĖSENA .....</b>             | <b>75</b> |
| <b>9. REZULTATŲ TĖSTINUMO PRIELAIDOS IR PRIEMONĖS.....</b>             | <b>78</b> |
| 9.1. FIZINIS IR KONCEPCINIS REZULTATŲ TĖSTINUMAS.....                  | 78        |
| 9.2. REZULTATŲ TĖSTINUMO POVEIKIS IR REIKŠMĖ .....                     | 79        |
| <b>IŠVADOS.....</b>  | <b>82</b> |
| <b>LITERATŪRA .....</b>  | <b>84</b> |
| <b>PRIEDAI.....</b>  | <b>87</b> |

## SANTRAUKA

Valorizacija – daugialypis fenomenas, charakterizuojamas įvairiais reikšmės, formos bei turinio aspektais. Remiantis Europos Komisija (2011), „taikyti valorizaciją“ reiškia išteklius ir priemones nukreipti į laukiamus projekto rezultatus, iš anksto įvertinant ir apibrėžiant, kaip jie bus panaudoti, ir užtikrinant, jog į galutinių vartotojų grupę įsijungtų kuo daugiau visuomenės atstovų. Kad būtų pasiektas šis tikslas, valorizacija visų pirma privalo būti pagrįsta išankstinių poreikių ir prielaidų analize. Taip pat reikia aiškiai apibrėžti tikslus ir uždavinius, dar projekto realizavimo pradžioje identifikuoti laukiamus rezultatus. Efektyvi valorizacija yra neatsiejama nuo aktyvaus projekto raidos skatinimo, potencialių vartotojų ar jų grupių įtraukimo į projekto eigą.

Konkurencingose, žinių ekonomikos principus diegiančiose, socio-kultūrine, ekonomine bei technologine prasme išsivysčiusiose pasaulio šalyse ypatingas dėmesys teikiamas aukštojo mokslo, profesinio ugdymo ir verslo sektorių sąveikai, tarpsektoriniams informacijos, patirties ir specifinių žinių mainams. Dėl šios priežasties valorizacija aukštojo mokslo sferoje glaudžiai siejasi su gamybos, paslaugų teikimo, logistikos, rinkodaros ir kitų inovacijų sklaida, valdymo modelių ir technologijų perdavimu. Bendras sėkmingų aukštųjų mokyklų bruožas – gebėjimas viešinti savo paslaugas. Pažangūs universitetai ir kolegijos efektyviai pristato savo pasiekimus mokslinių ir taikomųjų tyrimų srityje, konkuruoja ne tik kaip mokymo paslaugų teikėjai, bet ir kaip modernūs tyrimų centrai. Pažymėtina, kad tarp konkuruojančių institucijų tuo pačiu metu vyksta ir kooperacijos procesai – atliekami jungtiniai tyrimai, realizuojamos bendros plėtros ir valorizacijos strategijos.

Pasaulyje veikiančios pažangios aukštosios mokyklos valorizaciją vykdo individualiai ar bendromis pastangomis (ir išlaidomis), pasitelkdamos įvairias metodikas: jos įgyvendina šiam tikslui parengtus projektus ir kitas laikinas priemones, steigia atskiras institucijas valorizacijos veikloms koordinuoti ir (ar) vykdyti, palaiko partnerystės ryšius su verslo ir viešojo sektoriaus organizacijomis. Pavyzdžiui, Kanados McGill, Sherbrooke ir Bishop’s universitetai, susijungę į strateginį aljansą, 2003 m. įkūrė įstaigą MSBi Valorisation, Inc., kurios paskirtis – garantuoti universitetų sukurtų technologijų sklaidą ir perdavimą gamintojams per naujų įmonių steigimą ar licencijavimą.

Klaipėdos universiteto IPS valorizacijos planas – specifiniam tikslui skirtas dokumentas, susijęs su konkrečios Universiteto strategijos įgyvendinimu, jos rezultatų sklaida ir žinomumo didinimu. Būtina pažymėti, jog įvairių Lietuvos aukštųjų mokyklų ilgalaikės plėtros planai bei

juos detalizuojantys strateginių dokumentų prioritetai, tikslai ir uždaviniai gali būti skirtingi ar net konfliktuojantys tarpusavyje, todėl kolektyvinė universitetų valorizacija IPS srityje nebūtų prasminga ir naudinga. Dėl šios priežasties valorizaciją planuojama vykdyti individualiai.

Pagrindinės Klaipėdos universiteto stiprybės IPS VP kontekste – pasirinkto valorizacijos metodo atitiktis Universiteto poreikiams ir IPS sklaidos specifikai, kompetentingas personalas bei panašių projektų vykdymo patirtis, galimybė savarankiškai priimti strateginius sprendimus ir koreguoti VP įgyvendinimo eigą (esant poreikiui, pvz., dėl lėšų stokos, atidėti VP vykdymą, mažinti ar didinti biudžetą, keisti turinį). Tai yra reikšmingas privalumas, kadangi kolektyvinę valorizaciją pasirinkusios organizacijos privalo laikytis numatytų sutartinių įsipareigojimų bei partnerystės etikos ir visus strateginius sprendimus derinti tarpusavyje. Iš KU savarankiškumo ir nepriklausomybės nuo kitų organizacijų kyla ir tam tikros silpnybės – ribotos galimybės VP skirti pakankamai lėšų, prievolė prisiimti visą VP įgyvendinimo riziką ir kaštus.

Atsižvelgiant į IPS valorizacijos plano vidinių ir išorinių vartotojų santykį su KU plėtros planais, jie gali būti skirstomi į tikslines grupes ir kontaktines auditorijas. Tikslinėms grupėms priklauso esami ir potencialūs KU darbuotojai, studentai, darbdaviai ir darbo rinkos įstaigos, o kontaktinėms auditorijoms – kitos aukštosios mokyklos, žiniasklaida, visuomenė.

Akcentuotina, jog potencialūs viešinimo kanalai ir sklaidos priemonės pasižymi įvairiais panašumais ir skirtumais, kurie sąlygoja jų rezultatyvumą, panaudojimo galimybes, santykį su informacijos gavėjais ir tikslinėmis grupėmis bei kitus dėsningumus. Pvz., TV, radijas, spauda ir interneto erdvė yra nekontroliuojami arba tik iš dalies kontroliuojami viešinimo kanalai, nes KU negali paveikti jų auditorijos dydžio ar tiražo, išskyrus savo leidžiamą laikraštį, orientuotą į vietos akademinės bendruomenės narius. Laikraštis papildomai platinamas Klaipėdos miesto savivaldybėje, miesto ir regiono mokyklose. Specifiniai renginiai ir informaciniai leidiniai yra lankstesni, paprasčiau prognozuojami ir valdomi viešinimo kanalai, kadangi Universitetas gali pasirinkti pagrindines valorizacijos sąlygas, pvz., kokio dydžio auditorijai bus skirtas renginys ir kas jame dalyvaus, kokiu tiražu bus publikuojamas leidinys ir kam jis bus dalinamas.

Dėl lėšų stygiaus KU siekia kuo efektyviau išnaudoti papildomų sąnaudų nesukuriančius (pvz., rutininius, turinčius pastovų metinį biudžetą KU komunikacijos bei viešųjų ryšių išlaidų grupėje) ar nemokamus viešinimo kanalus ir sklaidos priemones, todėl IPS valorizacijos plane jiems teikiamas prioritetas.

IPS koncepcijos, tikslų ir rezultatų sklaidos priemonių kompleksą sudaro:

- Laida „Universitetai.lt“, transliuojama per nacionalinį kanalą TV6;
- Straipsniai KU laikraštyje, kuris platinamas Klaipėdos mieste ir regione;

- Oficialios Klaipėdos universiteto interneto svetainės skiltis „Apie KU“;
- Nacionalinės ir tarptautinės konferencijos, skirtos viešinti KU IPS;
- Informacinė-reklaminė knyga apie KU IPS (lietuvių, anglų ir rusų kalbomis).

Klaipėdos universiteto IPS valorizacijos plano įgyvendinimo stebėseną – procesą, kurio metu vertinamas VP progresas: skaičiuojami pasiekimų bei rezultatų rodikliai, interpretuojami atliktų skaičiavimų rezultatai, analizuojamos IPS valorizacijos plano įgyvendinimo problemos ir iššūkiai, fiksuojama geroji patirtis, atsisakoma nepasiteisinusios praktikos. Būtina pažymėti, jog stebėsenos proceso metu surinkta informacija sudaro sąlygas koreguoti valorizacijos plano realizavimo metodiką bei strategiją: iš naujo peržiūrėti duomenų rinkimo ir analizės principus, nustatyti priimtinas rodiklių reikšmių ribas. Funkcionuojanti stebėsenos sistema – operatyvaus neatitiktųjų nustatymo, probleminių sričių identifikavimo, racionalaus finansinių ir žmogiškųjų išteklių valdymo, lankstaus IPS valorizacijos procesų koordinavimo, skaidrios veiklos, aiškios atskaitomybės už pasiektus rezultatus ir kokybiško VP įgyvendinimo prielaida.

Rezultatų tęstinumas turi didelę reikšmę Klaipėdos universiteto veiklai ir perspektyvoms – sudaro galimybes konkuruoti su kitomis aukštosiomis mokyklomis, plėsti bendradarbiavimą švietimo ir mokslo sektoriaus viduje, stiprinti tarpsektorines partnerystes. Nuolatos atliekamas ilgalaikis veiklos planavimas garantuoja vieningą Universiteto strateginio vystymosi modelį ir kryptį, o valorizacijos tęstinumas užtikrina patrauklaus KU įvaizdžio formavimą bei teigiamos reputacijos kūrimą.

## SANTRUMPŲ IR SĄVOKŲ ŽODYNAS

### Pagrindinės santrumpos:

- EK – Europos Komisija
- ES – Europos Sąjunga
- IPS – integruotos plėtros strategija
- KU – Klaipėdos universitetas
- LR – Lietuvos Respublika
- PV – pridėtinė vertė
- VP – valorizacijos planas

### Klaipėdos universiteto struktūriniai padaliniai:

- AEK – Akademinės etikos komitetas
- BPATPI – Baltijos pajūrio aplinkos tyrimų ir planavimo institutas
- BRIAI – Baltijos regiono istorijos ir archeologijos institutas
- GMMF – Gamtos ir matematikos mokslų fakultetas
- HMF – Humanitarinių mokslų fakultetas
- IRVS – Informacijos ir ryšių su visuomene skyrius
- JI – Jūreivystės institutas
- JMTC – Jūros mokslų ir technologijų centras
- JTF – Jūrų technikos fakultetas
- MF – Menų fakultetas
- MMI – Mechatronikos institutas
- NMC – Nuotolinio mokymo(si) centras
- PF – Pedagogikos fakultetas
- SMF – Socialinių mokslų fakultetas
- SvMF – Sveikatos mokslų fakultetas
- TRS – Tarptautinių ryšių skyrius
- TSI – Tęstinių studijų institutas

### Pagrindinės sąvokos:

- Ad-hoc [lot. ad hoc] – šiam tikslui (Online Glossary of Research Economics, 2011).

- Edukacija [lot. educatio] – lavinimas, švietimas (Tarpautinių žodžių žodynas, 1985).
- Ex ante [lot. ex ante] – išankstinis (Online Glossary of Research Economics, 2011).
- Kontaktinė auditorija [angl. contact group, contact auditorium] – grupė, kuri turi realų ar potencialų interesą, susijusi su projektu ir (ar) jį įgyvendinančia organizacija (Pranulis ir kt., 2008; Juščius, Snieška, 2008; Melnikas ir kt., 2008).
- Tikslinė grupė [angl. target group] – auditorija, kuriai tikslingiausia perduoti informaciją apie realizuojamą projektą. Dažniausiai tai yra visuomenė ar visuomenės dalis, tiesiogiai patirianti projekto teikiamą naudą ir pridėtinę vertę (Europos socialinio fondo agentūra, ES fondų lėšomis finansuojamų projektų viešinimo gairės, 2007).
- Valorizacija [pranc. valorisation] – projekto rezultatų (pasiekimų) sklaida ir pritaikymas, siekiant optimizuoti jų vertę bei sustiprinti poveikį vietas, nacionaliniu ir Europos mastu (Europos Komisija, Vadovas projektų rengėjams, 2005).
- Viešinimas [angl. dissemination] – veikla, sudaranti prielaidas informuoti visuomenę (ar jos dalį) apie projektą, jo tikslus, eigą ir rezultatus. Viešinimo priemonės gali būti skirtos formuoti visuomenės (ar jos dalies) nuomonę tam tikru klausimu, informuoti apie naujas prekes ar paslaugas (Europos socialinio fondo agentūra, ES fondų lėšomis finansuojamų projektų viešinimo gairės, 2007).
- Viešinimo kanalas [angl. dissemination channel] – informacijos ar žinios komunikavimo būdas. Tai gali būti televizija, radijas, internetas, spauda, renginys, leidinys ir kt. (Online Glossary of Research Economics, 2011).
- Viešinimo priemonė [angl. measure/ medium/ means of dissemination] – informacijos ar žinios komunikavimo forma. Tai gali būti televizijos laida, straipsnis žurnale, seminaras, radijo reklama ir kt. (Europos socialinio fondo agentūra, ES fondų lėšomis finansuojamų projektų viešinimo gairės, 2007).



## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

|         |   |    |
|---------|---|----|
| 1 pav.  | Projekto gyvavimo ciklo, sklaidos, viešinimo ir valorizacijos sąryšis .....     | 16 |
| 2 pav.  | Valorizacijos elementai, aprėptis ir sinergijos efektas .....                   | 17 |
| 3 pav.  | Valorizacijos taikymo proceso etapai ir jų sąveika .....                        | 18 |
| 4 pav.  | Valorizacijos plano sandara ir struktūrinių dalių sąryšis.....                  | 23 |
| 5 pav.  | Valorizacijos plano vieta KU teisinių ir strateginių dokumentų sistemoje .....  | 25 |
| 6 pav.  | KU strateginių dokumentų ir valorizacijos plano sąryšis.....                    | 26 |
| 7 pav.  | Klaipėdos universiteto pastatai buvusiam kariniame miestelyje .....             | 29 |
| 8 pav.  | KU mokslo tiriamasis-mokomasis burlaivis „Brabander“ .....                      | 30 |
| 9 pav.  | Klaipėdos universiteto valdymo schema .....                                     | 31 |
| 10 pav. | Klaipėdos universiteto organizacinė struktūra .....                             | 32 |
| 11 pav. | KU valdymo tobulinimo koncepcijos įgyvendinimo etapai .....                     | 35 |
| 12 pav. | KU ilgalaikiai ir vidutinės trukmės strateginiai tikslai.....                   | 36 |
| 13 pav. | IPS valorizacijos plano vidiniai ir išoriniai vartotojai.....                   | 41 |
| 14 pav. | IPS valorizacijos plano tikslinės grupės ir kontaktinės auditorijos .....       | 42 |
| 15 pav. | KU darbuotojų skaičiaus dinamika ir pokyčių tendencijos 2008-2010 m.....        | 43 |
| 16 pav. | KU studentų skaičiaus dinamika ir pokyčių tendencijos 2007-2009 m. ....         | 43 |
| 17 pav. | Lietuvoje parengti II ir III studijų pakopų absolventai 2008-2010 m. ....       | 44 |
| 18 pav. | Lietuvoje vidurinį ir aukštąjį išsilavinimą įgiję asmenys 2008-2010 m.....      | 45 |
| 19 pav. | Lietuvoje ir Klaipėdos regione veikiantys ūkio subjektai 2009-2011 m.....       | 46 |
| 20 pav. | IPS valorizacijos plano tikslinių grupių poreikiai ir lūkesčiai.....            | 47 |
| 21 pav. | IPS tikslų, uždavinių ir įgyvendinimo rezultatų (pasiekimų) klasifikacija ..... | 49 |
| 22 pav. | Jūrinio slėnio programos dalyviai ir asociacijos „Baltijos slėnis“ nariai ..... | 50 |
| 23 pav. | Sektoriaus mastu rekomenduojami viešinti ir populiarinti rezultatai.....        | 51 |
| 24 pav. | Tikslinės grupės ir joms aktualūs rezultatai, viešinami sektoriaus mastu .....  | 52 |
| 25 pav. | Nacionaliniu mastu rekomenduojami viešinti ir populiarinti rezultatai .....     | 54 |
| 26 pav. | Tikslinės grupės ir joms aktualūs rezultatai, viešinami nacionaliniu mastu..... | 54 |
| 27 pav. | Europos mastu rekomenduojami viešinti ir populiarinti rezultatai .....          | 55 |
| 28 pav. | Tikslinės grupės ir joms aktualūs rezultatai, viešinami tarptautiniu mastu..... | 56 |
| 29 pav. | Rezultatų viešinimo kanalų ir sklaidos priemonių klasifikacija.....             | 58 |
| 30 pav. | Lietuvos TV ir radijo auditorijos struktūra pagal laiką 2010 m. ....            | 63 |
| 31 pav. | Lietuvos interneto auditorijos dinamika ir struktūra 2011 m. pavasarį.....      | 63 |
| 32 pav. | VP įgyvendinimo stebėseną: tikslų, uždavinių ir rodiklių sąryšis.....           | 75 |
| 33 pav. | VP įgyvendinimo stebėseną: sistemos kūrimas ir funkcionavimas.....              | 76 |
| 34 pav. | Fizinio bei koncepcinio rezultatų tęstinumo prielaidos ir priemonės.....        | 78 |



---

35 pav. Rezultatų tęstinumo reikšmė Klaipėdos universiteto veiklai .....80

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

|             |   |    |
|-------------|---|----|
| 1 lentelė.  | KU SSGG: analizė VP metodikos ir įgyvendinimo aspektas.....                   | 20 |
| 2 lentelė.  | KU SSGG analizė: strateginio planavimo aspektas .....                         | 26 |
| 3 lentelė.  | Bendra informacija apie Klaipėdos universitetą.....                           | 28 |
| 4 lentelė.  | Klaipėdos universiteto vykdomos studijų programos .....                       | 30 |
| 5 lentelė.  | Klaipėdos universiteto fakultetai ir jų padaliniai.....                       | 33 |
| 6 lentelė.  | Klaipėdos universiteto 2012-2014 m. programų asignavimai, tūkst. Lt .....     | 37 |
| 7 lentelė.  | IPS valorizacijos plano rezultatų rodikliai.....                              | 38 |
| 8 lentelė.  | IPS valorizacijos plano pasiekimų rodikliai .....                             | 39 |
| 9 lentelė.  | TV, kaip viešinimo kanalo, rezultatų sklaidos priemonių specifika .....       | 59 |
| 10 lentelė. | Radio, kaip viešinimo kanalo, rezultatų sklaidos priemonių specifika .....    | 60 |
| 11 lentelė. | Spaudos, kaip viešinimo kanalo, rezultatų sklaidos priemonių specifika .....  | 61 |
| 12 lentelė. | Lietuvos dienraščių ir periodinių leidinių TOP5 2011 m. pavasarį.....         | 64 |
| 13 lentelė. | Rezultatų sklaidos priemonių efektyvumo vertinimo kriterijai.....             | 65 |
| 14 lentelė. | Rezultatų sklaidos priemonių efektyvumo vertinimo rezultatai.....             | 68 |
| 15 lentelė. | Valorizacijos plano priemonių charakteristikos ir realizavimo specifika ..... | 70 |
| 16 lentelė. | Valorizacijos plano biudžetas 2011-2020 m. (pagal metus).....                 | 72 |
| 17 lentelė. | Valorizacijos plano biudžetas 2011-2020 m. (pagal priemones) .....            | 73 |
| 18 lentelė. | IPS valorizacijai skirtų konferencijų organizavimo išlaidos, Lt su PVM .....  | 73 |
| 19 lentelė. | IPS valorizacijai skirtų knygų leidybos išlaidos, Lt su PVM.....              | 74 |

## PRIEDŲ SĄRAŠAS

|            |  |     |
|------------|--|-----|
| 1 priedas. | KU bei Lietuvos švietimo ir verslo sektorių statistiniai rodikliai.....        | 88  |
| 2 priedas. | Integruotos plėtros strategijos iki 2020 m. tikslai ir uždaviniai .....        | 90  |
| 3 priedas. | Rezultatų sklaidos priemonių efektyvumas: esami KU studentai .....             | 94  |
| 4 priedas. | Rezultatų sklaidos priemonių efektyvumas: potencialūs KU studentai .....       | 96  |
| 5 priedas. | Rezultatų sklaidos priemonių efektyvumas: esami KU darbuotojai .....           | 98  |
| 6 priedas. | Rezultatų sklaidos priemonių efektyvumas: potencialūs KU darbuotojai.....      | 100 |
| 7 priedas. | Rezultatų sklaidos priemonių efektyvumas: darbdaviai ir asocijuotos įstaigos . | 102 |
| 8 priedas. | Valorizacijos plano įgyvendinimo grafikas: terminai ir vykdytojai .....        | 104 |
| 9 priedas. | Valorizacijos plano įgyvendinimo išteklių poreikis 2011-2020 m.....            | 109 |

## ĮVADAS

### Valorizacijos plano rengimo prielaidos

Klaipėdos universiteto (toliau – Universitetas, KU) integruotos plėtros strategijos (toliau – Integruotos plėtros strategija, IPS) tikslinio valorizacijos plano (toliau – VP) parengimas yra integratyvi projekto „Klaipėdos universiteto vidaus valdymo sąrangos tobulinimas“ (VP1-2.1-ŠMM-04-K-01-018) dalis. Projektas iš dalies finansuojamas Europos socialinio fondo lėšomis pagal Žmogiškųjų išteklių plėtros programos 1.2 prioriteto „Mokymasis visą gyvenimą“ VP1-2.1-ŠMM-04-K priemonę „Studijų sistemos efektyvumo didinimas“.

KU IPS valorizacijos plano rengimo pagrindas – 2011 m. balandžio 27 d. tarp Klaipėdos universiteto ir UAB „Lyderio grupė“ pasirašyta sutartis Nr. SUT-11T-37. Projekto „Klaipėdos universiteto vidaus valdymo sąrangos tobulinimas“ IPS valorizacijos plano sandara ir rengimo principai atitinka šios sutarties priede Nr. 1 pateiktos techninės užduoties reikalavimus.

KU IPS valorizacijos plano poreikį formuoja Integruotos plėtros strategijos pristatymo ir populiarinimo būtinybė: siekiama, jog su IPS išsamiai susipažintų Universiteto bendruomenės nariai, esami ir potencialūs paslaugų vartotojai bei kitos suinteresuotos auditorijos: Lietuvos ir Europos aukštosios mokyklos, darbdaviai, žiniasklaida ir visuomenė. Valorizacijos planas taip pat leis efektyviai integruoti IPS į Universiteto strateginių dokumentų sistemą.

**Darbo objektas** – Integruotos plėtros strategijos iki 2020 m. valorizacija.

**Darbo tikslas** – parengti Integruotos plėtros strategijos iki 2020 m. valorizacijos planą.

### Darbo uždaviniai:

1. Apibrėžti valorizacijos sąvoką ir identifikuoti jos taikymo galimybes.
2. Nustatyti valorizacijos plano poreikį, tikslus ir planuojamus rezultatus.
3. Identifikuoti tikslines grupes ir apibrėžti pagrindinius jų poreikius.
4. Nustatyti rezultatų<sup>1</sup> sklaidos ypatumus sektoriaus, Lietuvos ir Europos<sup>2</sup> mastu.
5. Sudaryti rezultatų sklaidos priemonių kompleksą ir įvertinti jo efektyvumą.
6. Sudaryti valorizacijos plano įgyvendinimo grafiką ir nustatyti išteklių poreikį.
7. Sudaryti ir aprašyti valorizacijos plano įgyvendinimo stebėsenos sistemą.
8. Nustatyti pagrindines rezultatų tęstinumo prielaidas ir poveikį KU veiklai.

<sup>1</sup> Šiame kontekste „rezultatų“ sąvoka reiškia Integruotos plėtros strategiją ir jos įgyvendinimo rezultatus.

<sup>2</sup> Rezultatų sklaidos Europos mastu atveju papildomai išskiriamas ir analizuojamas Baltijos jūros regionas.

**Darbo metodai:**

- Literatūros sisteminė ir lyginamoji analizė; sintezė;
- Loginė dedukcija ir indukcija; kreatyvinis metodas.

**Darbo struktūra**

Darbą sudaro 8 pagrindinės dalys, suskaidytos į poskyrius:

1. **Bendrosios nuostatos.** 1 darbo dalyje pateikiama valorizacijos koncepcija: samprata ir taikymas; identifikuojamas IPS valorizacijos plano poreikis, struktūra ir sąveika su KU strateginiais dokumentais.
2. **Išankstiniai (ex ante) poreikiai.** 2 darbo dalyje analizuojama KU paskirtis, veikla ir organizacinė struktūra; atliekama esminių strateginių ir veiklos dokumentų apžvalga; iškeliami valorizacijos plano tikslai ir planuojami rezultatai.
3. **Tikslinės grupės ir jų poreikiai.** 3 darbo dalyje identifikuojami galimi valorizacijos plano vartotojai; analizuojami tikslinių grupių poreikiai ir lūkesčiai.
4. **Rezultatų pritaikymas ir sklaida.** 4 darbo dalyje, remiantis tikslinių grupių analize, atskleidžiami pagrindiniai rezultatų pritaikymo ir sklaidos ypatumai aukštojo mokslo sektoriaus, Lietuvos ir Europos (atskirai – Baltijos jūros regiono) mastu.
5. **Rezultatų sklaidos priemonių kompleksas.** 5 darbo dalyje aprašomos alternatyvios rezultatų sklaidos priemonės; atliekamas jų efektyvumo vertinimas ir daugiakriterinė analizė; sudaromas geriausiai įvertintų rezultatų sklaidos priemonių kompleksas.
6. **Valorizacijos plano įgyvendinimo grafikas.** 6 darbo dalyje numatomi valorizacijos plano įgyvendinimo terminai ir pagrindiniai etapai; nustatomi šio plano vykdytojai ir kiti atsakingi KU padaliniai.
7. **Valorizacijos plano įgyvendinimo ištekliai.** 7 darbo dalyje aprašomas valorizacijos planui įgyvendinti skirtų išteklių poreikis; analizuojamos šių išteklių charakteristikos ir panaudojimo galimybės.
8. **Valorizacijos plano įgyvendinimo stebėseną.** 8 darbo dalyje sudaroma ir aprašoma stebėsenos sistema, įgalinanti sekti ir vertinti IPS įgyvendinimo progresą.
9. **Rezultatų tęstinumo prielaidos ir priemonės.** 9 darbo dalyje analizuojamos fizinio ir koncepcinio rezultatų tęstinumo sąlygos; apibūdinama rezultatų tęstinumo reikšmė ir poveikis KU veiklai.

**Darbo rezultatai**

Numatomas darbo rezultatas – sudarytas ir į strateginių dokumentų sistemą įtrauktas KU Integruotos plėtros strategijos valorizacijos planas, atitinkantis Universiteto viziją, poreikius ir lūkesčius, susijusius su IPS realizavimu, sklaida bei viešinimu.

## 1. BENDROSIOS NUOSTATOS

Šiame skyriuje pateikiama valorizacijos samprata ir taikymo sritys, identifikuojamas IPS valorizacijos plano poreikis, struktūra ir sąveika su KU strateginiais dokumentais.

### 1.1. VALORIZACIJOS KONCEPCIJA: SAMPRATA IR TAIKYMAS

#### Valorizacijos sampratos aspektai

Valorizacija – iš prancūzų kalbos kilęs terminas, bendrąja prasme reiškiantis revalvaciją, arba visumą priemonių, skirtų prekės kainai ar vertybinių popierių kursui pakelti (Tarptautinių žodžių žodynas, 1985). Šiuo metu valorizacijos sąvoka yra įgijusi naują reikšmės aspektą. Dėl šios priežasties ji tapo plačiai vartojama Europos švietimo ir mokslo bendrijoje, edukacinėje ir akademinėje veikloje. Remiantis Europos Komisijos (2005) pateiktu apibrėžimu, valorizacijos samprata apima projekto rezultatų (pasiekimų) viešinimą ir pritaikymą, siekiant optimizuoti jų vertę bei sustiprinti poveikį vietos, nacionaliniu ir Europos mastu.

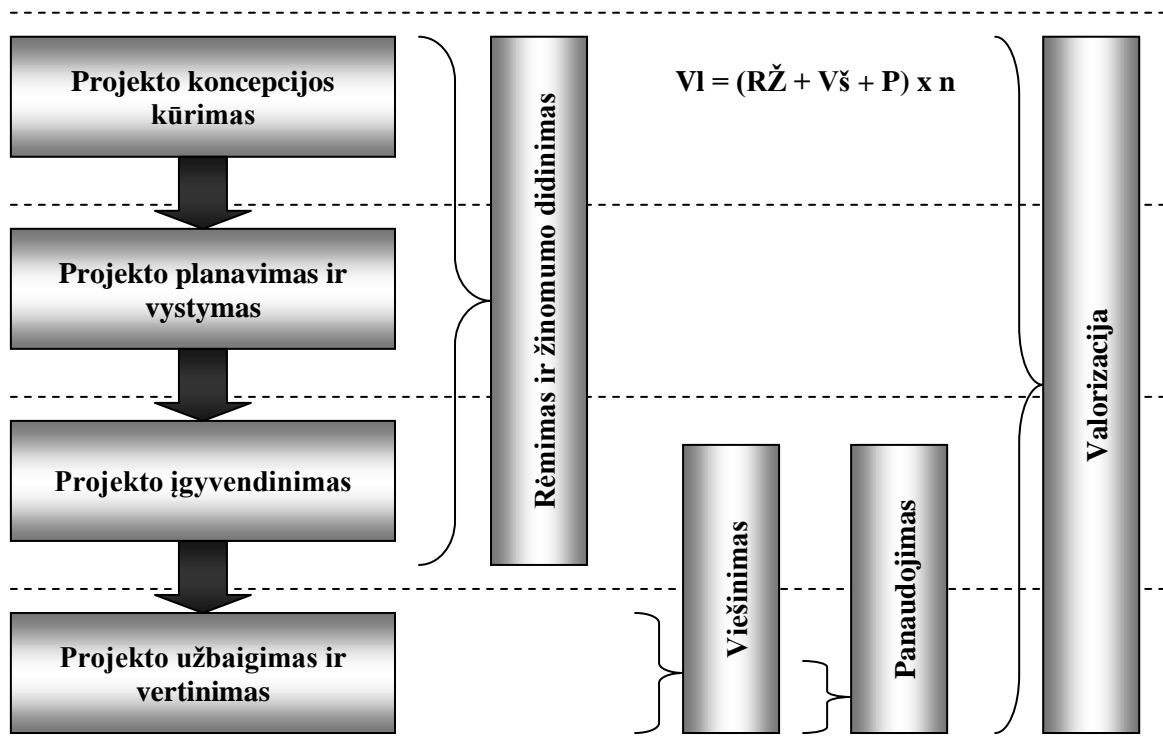
Pirmą kartą edukacijos kontekste valorizacijos sąvoka panaudota, kalbant apie Leonardo da Vinčio programą – jos projektų rezultatų sklaidą, tęstinumą ir panaudojimo prielaidas, arba galimybes formuoti, tobulinti ir perimti profesinio rengimo veiklos rūšis ar sistemas, užtikrinti projektų rezultatų „samplaiką“. Būtina pažymėti, jog po 2002 metų balandžio mėnesį Madride vykusios konferencijos, kuriai vadovavo Ispanijos atstovai, bei nutarimo įgyvendinti specifinę darbo programą, Leonardo da Vinčio programų novatoriško turinio perteikimo ir panaudojimo politika laipsniškai tobulėjo tiek Europos Komisijos lygmenyje, tiek Nacionalinėse programos agentūrose (Europos Komisija, 2011).

Plėtojantis Leonardo da Vinčio programai, valorizacijos politika, iš pradžių nukreipta tik į galutinį projektų produktą, pamažu išsiplėtė ir, pagal europinių mokslo, tyrinėjimų bei raidos programų pavyzdį, susikoncentravo į nebaigtus projektus. Šis inovatyvus požiūris yra logiškas ir tikslingas, kadangi, atsižvelgus į valorizacijos poreikį, svarbą ir taikymo galimybes projekto pradžioje, reikšmingai prasiplečia jo realizavimo prielaidų ir galimybių spektras, užtikrinamas efektyvesnis ir skaidresnis rezultatų panaudojimas. 2004 m. priimta nuostata, jog valorizacijos planas yra būtinas kiekvienam rengiamam Leonardo da Vinčio projektui. Vystantis suvokimui apie projekto rezultatų žinomumo bei praktinės naudos reikšmę, valorizacijos politiką siūloma taikyti ne tik Leonardo da Vinčio, bet ir kituose projektuose.





- **Rėmimas ir žinomumo didinimas (angl. promotion and awareness rising).** Priemonė yra skirta informuoti plačiąją visuomenę apie vykdomus projektus, jų tikslus, uždavinius bei veiklas. Į priemonės aprėptį nepatenka projekto rezultatų sklaida. Dėl šios priežasties rėmimas ir žinomumo didinimas vyksta tik prieš ir per projekto įgyvendinimą.
- **Viešinimas (angl. dissemination).** Priemonės paskirtis – informuoti tikslines auditorijas apie projekto pasiekimus. Viešinimas vyksta projekto pabaigoje – kai yra gauti ir žinomi projekto rezultatai.
- **Panaudojimas (angl. exploitation).** Į priemonės aprėptį patenka projekto pasiekimų bei rezultatų integravimas (angl. mainstreaming) ir dauginimas (angl. multiplication). Pirmo proceso metu projekto rezultatai ir geroji praktika yra perduodami strateginių sprendimų priėmėjams vietos, nacionaliniu ir Europos mastu, integruojami į veikiančias edukacines ir akademinės sistemas. Antro proceso metu galutiniai vartotojai yra skatinami naudoti ir pritaikyti projekto rezultatus.



2 pav. Valorizacijos elementai, aprėptis ir sinergijos efektas

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

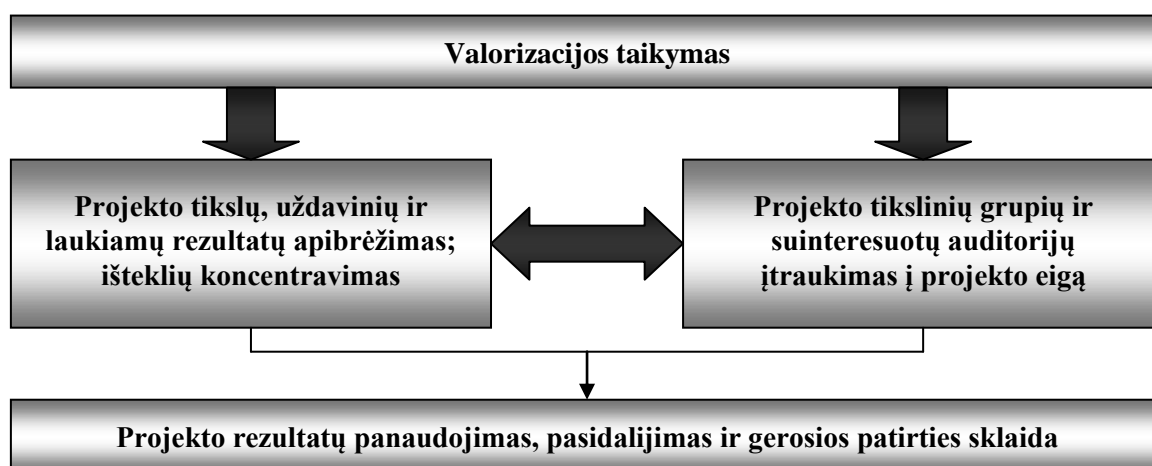
Valorizacija apima visas aukščiau pateiktas priemones, užtikrina jų tarpusavio sąveiką ir sinergiją. Tai reiškia, kad valorizacijos efektas yra stipresnis už kiekvienos atskiros priemonės

įgyvendinimo rezultatų sumą. Valorizacijos efektą galima išreikšti formule:  $VI = (R + V\check{s} + P) \times n$  (žr. 2 pav.). Čia:

- VI – valorizacijos efektas;
- RŽ – rėmimo ir žinomumo didinimo efektas;
- Vš – viešinimo efektas;
- P – panaudojimo efektas;
- n – sinergijos daugiklis.

### Valorizacijos taikymo principai

Valorizacijos taikymas – daugialypis procesas, charakterizuojamas įvairiais reikšmės bei turinio aspektais. Remiantis Europos Komisija (2011), „taikyti valorizaciją“ reiškia išteklius ir priemones nukreipti į laukiamus projekto rezultatus, iš anksto įvertinant ir apibrėžiant, kaip jie bus panaudoti, ir užtikrinant, jog į galutinių vartotojų grupę įsijungtų kuo daugiau visuomenės atstovų. Kad būtų pasiektas šis tikslas, valorizacija visų pirma privalo būti pagrįsta išankstinių poreikių ir prielaidų analize. Taip pat reikia aiškiai apibrėžti tikslus ir uždavinius, dar projekto realizavimo pradžioje identifikuoti laukiamus rezultatus. Efektyvi valorizacija yra neatsiejama nuo aktyvaus projekto raidos skatinimo, potencialių vartotojų ar jų grupių įtraukimo į projekto eigą.



**3 pav. Valorizacijos taikymo proceso etapai ir jų sąveika**

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

Sąvoka „taikyti valorizaciją“ tuo pačiu reiškia ir kuo efektyviau keistis vertinga patirtimi bei projekto pasiekimais, sukurti koncepcines ir materialines sąlygas juos panaudoti, užtikrinti

projekto veiklos išliekamąją vertę. Šiuo požiūriu valorizacija yra tiesiogiai susijusi su projekto rezultatų tęstinumo ir tvarumo samprata. Europos Komisija (2005, 2011) pabrėžia, jog dalintis pažangia praktika bei pritaikyti kitų organizacijų ar individų gerą patirtį yra efektyvus būdas modernizuoti veikiančias Europos švietimo, mokslo ir profesinio ugdymo sistemas (žr. 3 pav.) ir populiarinti naujas idėjas. Tai reiškia, kad rezultatų valorizacija inicijuoja sistemų, struktūrų bei praktinės veiklos inovacijas, leidžia įgyvendinti išlaidų racionalizavimo strategiją, pagrįstą pažangios praktikos pavyzdžių adaptavimu.

### **Valorizacija aukštojo mokslo sektoriuje**

Konkurencingose, žinių ekonomikos principus diegiančiose, socio-kultūrine, ekonomine bei technologine prasme išsivysčiusiose pasaulio šalyse ypatingas dėmesys teikiamas aukštojo mokslo, profesinio ugdymo ir verslo sektorių sąveikai, tarpsektoriniams informacijos, patirties ir specifinių žinių mainams. Dėl šios priežasties valorizacija aukštojo mokslo sferoje glaudžiai siejasi su gamybos, paslaugų teikimo, logistikos, rinkodaros ir kitų inovacijų sklaida, valdymo modelių ir technologijų perdavimu. Bendras sėkmingų aukštųjų mokyklų bruožas – gebėjimas viešinti savo paslaugas. Pažangūs universitetai ir kolegijos efektyviai pristato savo pasiekimus mokslinių ir taikomųjų tyrimų srityje, konkuruoja ne tik kaip mokymo paslaugų teikėjai, bet ir kaip modernūs tyrimų centrai. Pažymėtina, kad tarp konkuruojančių institucijų tuo pačiu metu vyksta ir kooperacijos procesai – atliekami jungtiniai tyrimai, realizuojamos bendros plėtros ir valorizacijos strategijos. Šis reiškinys mokslinėje bei taikomojoje literatūroje įvardijamas kaip „kooperacija“ (angl. coo**pe**tition) (Fisher, 1992; Branbdenburger ir Nalebuff, 1997).

Pasaulyje veikiančios pažangios aukštosios mokyklos valorizaciją vykdo individualiai ar bendromis pastangomis (ir išlaidomis), pasitelkdamos įvairias metodikas: jos įgyvendina šiam tikslui parengtus projektus ir kitas laikinas priemones, steigia atskiras institucijas valorizacijos veikloms koordinuoti ir (ar) vykdyti, palaiko partnerystės ryšius su verslo ir viešojo sektoriaus organizacijomis. Pavyzdžiui, Kanados McGill, Sherbrooke ir Bishop's universitetai, susijungę į strateginį aljansą, 2003 m. įkūrė įstaigą MSBi Valorisation, Inc., kurios paskirtis – garantuoti universitetų sukurtų technologijų sklaidą ir perdavimą gamintojams per naujų įmonių steigimą ar licencijavimą. Sėkmingi MSBi Valorisation, Inc. projektai ir viešinimo iniciatyvos – Pakwa Technologies, Leap Medical, Widesail (MSBi Valorisation, Inc., 2011). Didelę reikšmę MSBi Valorisation, Inc. finansiniam gyvybingumui turi Kanados, ypač Kvebeko, valdžios institucijų teikiamos subsidijos bei paskolos.

Penki technologijų srityje dominuojantys Europos universitetai – Oksfordo universitetas (orig. University of Oxford, Jungtinė Karalystė), Paryžiaus technologijos institutas (orig. Paris

Tech, Prancūzija), Miuncheno technikos universitetas (orig. Technische Universität München, Vokietija), Turino politechnikos universitetas (orig. Politecnico di Torino, Italija) bei Madrido politechnikos universitetas (orig. Universidad Politécnica de Madrid, Ispanija) – įgyvendina ir koordinuoja projektą ULAB, iš dalies finansuojamą ES lėšomis pagal 7BP programą. Europos universitetų bendradarbiavimo tikslas – panaudojant ULAB mokslinę bazę, sudaryti prielaidas identifikuoti, patikrinti, įvertinti bei paskleisti gerosios mokslinių tyrimų praktikos pavyzdžius (ULAB, 2011).

Kai kuriais atvejais aukštojo mokslo įstaigos valorizaciją vykdo ne tik kolektyviai, bet ir individualiai. Pavyzdžiui, viena iš didžiausių Nyderlandų leidybos kompanijų Elsevier kasmet sudaro valorizacijos veiklas efektyviausiai įgyvendinančių šalies universitetų dešimtuką. 2011 m. pradžioje paskelbtame sąrašė pirmą vietą užėmė Delft technologijos universitetas (orig. De Technische Universiteit Delft):

1. Delft technologijos universitetas (orig. De Technische Universiteit Delft)
2. Amsterdamo universitetas (orig. Universiteit van Amsterdam)
3. Wageningen universitetas (orig. Wageningen University)
4. Erasmus universitetas Roterdame (orig. Erasmus Universiteit Rotterdam)
5. Tilburg universitetas (orig. Tilburg University)
6. Twente universitetas (orig. Universiteit Twente)
7. Utrecht universitetas (orig. Universiteit Utrecht)
8. Eindhoven technologijos universitetas (orig. Technische Universiteit Eindhoven)
9. Radboud universitetas Nijmegene (orig. Radboud Universiteit Nijmegen)
10. Groningen universitetas (orig. Rijksuniversiteit Groningen)

### 1 lentelė. KU SSGG: analizė VP metodikos ir įgyvendinimo aspektas

| Stiprybės   | Silpnybės  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• VP metodika atitinka individualius KU poreikius</li> <li>• VP metodika yra unikali ir pritaikyta IPS sklaidai</li> <li>• KU darbuotojai yra kompetentingi įgyvendinti VP</li> <li>• KU gali savarankiškai keisti VP turinį ir biudžetą</li> <li>• KU gali savarankiškai stabdyti (atidėti) valorizaciją</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• KU lėšos, skirtos VP įgyvendinti, yra labai ribotos</li> <li>• KU prisiima visą VP įgyvendinimo riziką ir kaštus</li> </ul>   |
| Galimybės   | Grėsmės  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• KU gali pritraukti įvairių fondų bei programų lėšas</li> <li>• KU gali pritraukti papildomų savanorių darbuotojų</li> <li>• KU gali išnaudoti nemokamas viešinimo priemones</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• KU gali pasiekti ir informuoti ne visas auditorijas</li> <li>• Konkurentai gali skirti daugiau lėšų valorizacijai</li> <li>• Konkurentai gali vykdyti kolektyvinę valorizaciją</li> </ul> |

Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011

Sudarant aukščiau minėtą universitetų suvestinę, vertinami įvairūs kriterijai: universitetų indėlis į verslo, inovacijų ir investicijų aplinkos gerinimą, registruotų patentų skaičius, įsteigtų (kuruojamų) verslo inkubatorių bei inovacijų sklaidos centrų skaičius ir kt.

Klaipėdos universiteto IPS valorizacijos planas – specifiniam tikslui skirtas dokumentas, susijęs su konkrečios Universiteto strategijos įgyvendinimu, jos rezultatų sklaida ir žinomumo didinimu. Būtina pažymėti, jog įvairių Lietuvos aukštųjų mokyklų ilgalaikės plėtros planai bei juos detalizuojantys strateginių dokumentų prioritetai, tikslai ir uždaviniai gali būti skirtingi ar net konfliktuojantys tarpusavyje, todėl kolektyvinė universitetų valorizacija IPS srityje nebūtų prasminga ir naudinga. Dėl šios priežasties pasirinktas individualios valorizacijos metodas (žr. 1 lentelė).

Pagrindinės Klaipėdos universiteto stiprybės IPS VP kontekste – pasirinkto valorizacijos metodo atitiktis Universiteto poreikiams ir IPS sklaidos specifikai, kompetentingas personalas bei panašių projektų vykdymo patirtis, galimybė savarankiškai priimti strateginius sprendimus ir koreguoti VP įgyvendinimo eigą (esant poreikiui, pvz., dėl lėšų stokos, atidėti VP vykdymą, mažinti ar didinti biudžetą, keisti turinį). Tai yra reikšmingas privalumas, kadangi kolektyvinę valorizaciją pasirinkusios organizacijos privalo laikytis numatytų sutartinių įsipareigojimų bei partnerystės etikos ir visus strateginius sprendimus derinti tarpusavyje. Iš KU savarankiškumo ir nepriklausomybės nuo kitų organizacijų kyla ir tam tikros silpnybės – ribotos galimybės VP skirti pakankamai lėšų, prievolė prisiimti visą VP įgyvendinimo riziką ir kaštus.

Aukščiau minėtas KU silpnybes įmanoma sumažinti ar eliminuoti, išnaudojant galimybę pritraukti įvairių fondų ir programų lėšas, sudominti savanorystės principu dirbančius asmenis – potencialius valorizacijos proceso dalyvius. KU taip pat gali panaudoti viešinimo priemones bei informacijos sklaidos kanalus, kurie nesukuria papildomų sąnaudų, – žodinę komunikaciją (angl. word-of-mouth communication), veikiančią Universiteto interneto svetainę ir Facebook profilį, kasmetinius renginius. Viena pagrindinių KU grėsmių IPS VP kontekste – kolektyvinę valorizaciją vykdančius konkurentai. Sukoncentravusios turimus žmogiškuosius, informacinius bei finansinius išteklius, aukštosios mokyklos galėtų įgyvendinti ambicingesnius valorizacijos planus. Tačiau atlikta analizė rodo, kad kolektyvinė valorizacija IPS srityje yra neprasminga ir mažai tikėtina. Apibendrinant galima teigti, kad KU galimybės įgyvendinti IPS VP yra realios ir pozityvios.

## 1.2. VALORIZACIJOS PLANO POREIKIS IR STRUKTŪRA

### Valorizacijos plano poreikis

Valorizacijos plano poreikis tiesiogiai susijęs su valorizacijos politikos teikiama nauda ir pridėtine verte. Aiški, efektyvi ir racionali valorizacijos politika (Popa, 2006):

- Stimuliuoja edukacinės sistemos pokyčius, inovacijų kūrimą ir diegimą;
- Skatina privačias ir viešąsias investicijas į švietimo ir mokslo sektorių;
- Užtikrina projekto veiklos tęstinumą, rezultatų tvarumą ir išliekamąją vertę;
- Įgalina racionalizuoti išlaidas, adaptuojant gerosios praktikos pavyzdžius;
- Sumažina strateginėms inovacijoms kurti ir diegti reikalingo laiko sąnaudas;
- Sukuria grįžtamąjį ryšį tarp politikos kūrimo ir įgyvendinimo lygmenų.

KU IPS valorizacijos plano poreikį formuoja Integruotos plėtros strategijos pristatymo ir populiarinimo būtinybė: siekiama, jog su IPS išsamiai susipažintų Universiteto bendruomenės nariai, esami ir potencialūs paslaugų vartotojai bei kitos suinteresuotos auditorijos: Lietuvos ir Europos aukštosios mokyklos, darbdaviai, žiniasklaida ir visuomenė. Valorizacijos planas taip pat leis efektyviai integruoti IPS į Universiteto strateginių dokumentų sistemą.

### Valorizacijos plano struktūra

Prieš rengiant valorizacijos planą, reikia atsakyti į tris pagrindinius klausimus, susijusius su projekto esme, rezultatų paskirtimi ir vartotojais (Popa, 2006; Europos Komisija, 2005):

- Koks bus galutinis projekto rezultatas? (rezultato numatymas)
- Kokius poreikius jis tenkins? (ex ante poreikių analizė)
- Kas bus projekto rezultatų vartotojas ar perėmėjas? (rezultatų tęstinumas)

Remiantis Europos Komisija (2005), valorizacijos plane turi būti atskleisti bei apibūdinti šie valorizacijos aspektai:

- Rezultatų sklaidos ir pritaikymo veikla (kas?)
- Tinkamiausios priemonės (kaip?)
- Tinkamiausias ir efektyviausias laiko tvarkaraštis (kada?)
- Turimi ištekliai (žmogiškieji ir finansiniai)

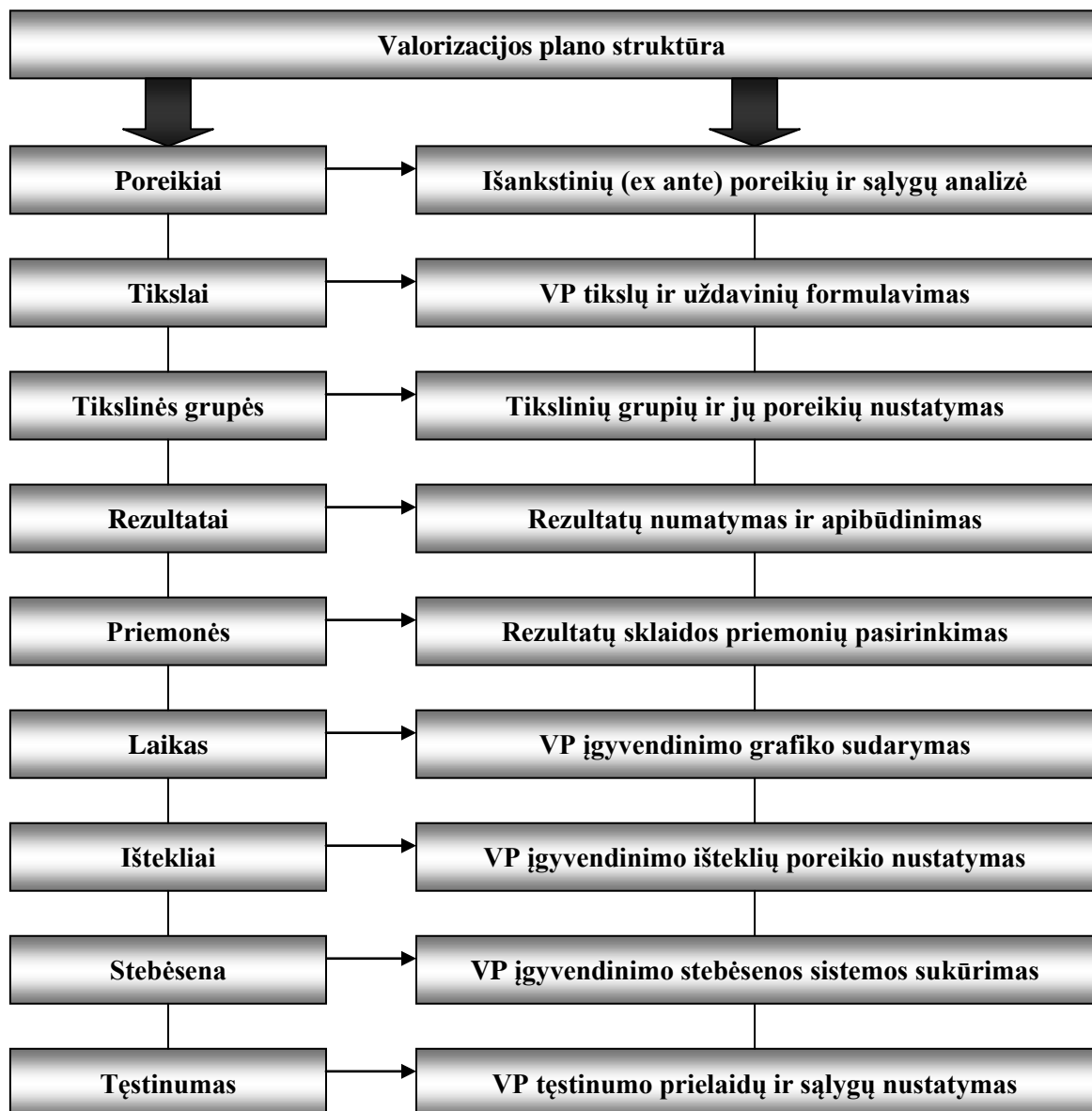
Popa (2006) pažymi, jog valorizacijos plane turi atsispindėti tokia informacija:

- Tikslinės grupės, jų charakteristikos ir poreikių identifikavimas;



- Projekto rezultatų sklaidos priemonių alternatyvos ir galimybės;
- Tinkamiausių sklaidos priemonių atranka ir efektyvumo vertinimas;
- Projekto rezultatų pritaikymas skirtingiems kultūriniais kontekstams;
- Projekto rezultatų vertinimas: pilotiniai ir eksperimentiniai tyrimai;
- Projekto rezultatų integravimas į funkcionuojančias sistemas ir aplinkas.

Remiantis atlikta teorinės ir metodinės literatūros analize, 4 paveiksle pateikta universali Klaipėdos universiteto IPS valorizacijos plano struktūra bei turinys, identifikuotas pagrindinių struktūrinių dalių sąryšis ir chronologija. VP sudaro 9 dalys, atspindinčios įvairių organizacijų ir autorių požiūrį į valorizacijos planą.



4 pav. Valorizacijos plano sandara ir struktūrinių dalių sąryšis

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

Apibendrinant galima teigti, jog valorizacijos planas konkretizuoja valorizacijos politiką ir generuoja naudą, susijusią su privačiomis ir viešosiomis investicijomis į švietimo, mokslo ir kvalifikacijos kėlimo sektorių, edukacinės sistemos inovacijomis, projekto rezultatų tęstinumu bei išlaidų racionalizavimu. Pažymėtina, jog valorizacijos plane turi atsispindėti išankstinės jo rengimo sąlygos, tikslai ir numatomi rezultatai, rezultatų vartotojai ir naudos gavėjai (tikslinės grupės), rezultatų sklaidos priemonės, valorizacijos plano vykdytojai, laiko grafikai ir ištekliai (finansiniai, žmogiškieji ir kt.). Siekiant užtikrinti valorizacijos plano tvarumą, būtina išspręsti rezultatų integravimo į funkcionuojančias sistemas ir tęstinumo klausimus.

### **1.3. VALORIZACIJOS PLANO SĄRYŠIS SU KU STRATEGINIAIS DOKUMENTAIS**

Valorizacijos plano ir KU strateginių dokumentų sąveikos analizė yra labai svarbi, nes ji sudaro prielaidas identifikuoti šio plano santykinę vietą KU teisinių bei strateginių dokumentų sistemoje, nustatyti valorizacijos plano svarbą ir poreikį, tikslingai formuoti ir įgyvendinti IPS valorizacijos strategiją, sukurti Universiteto lūkesčius ir veiklos specifiką geriausiai atitinkantį IPS sklaidos ir viešinimo priemonių kompleksą.

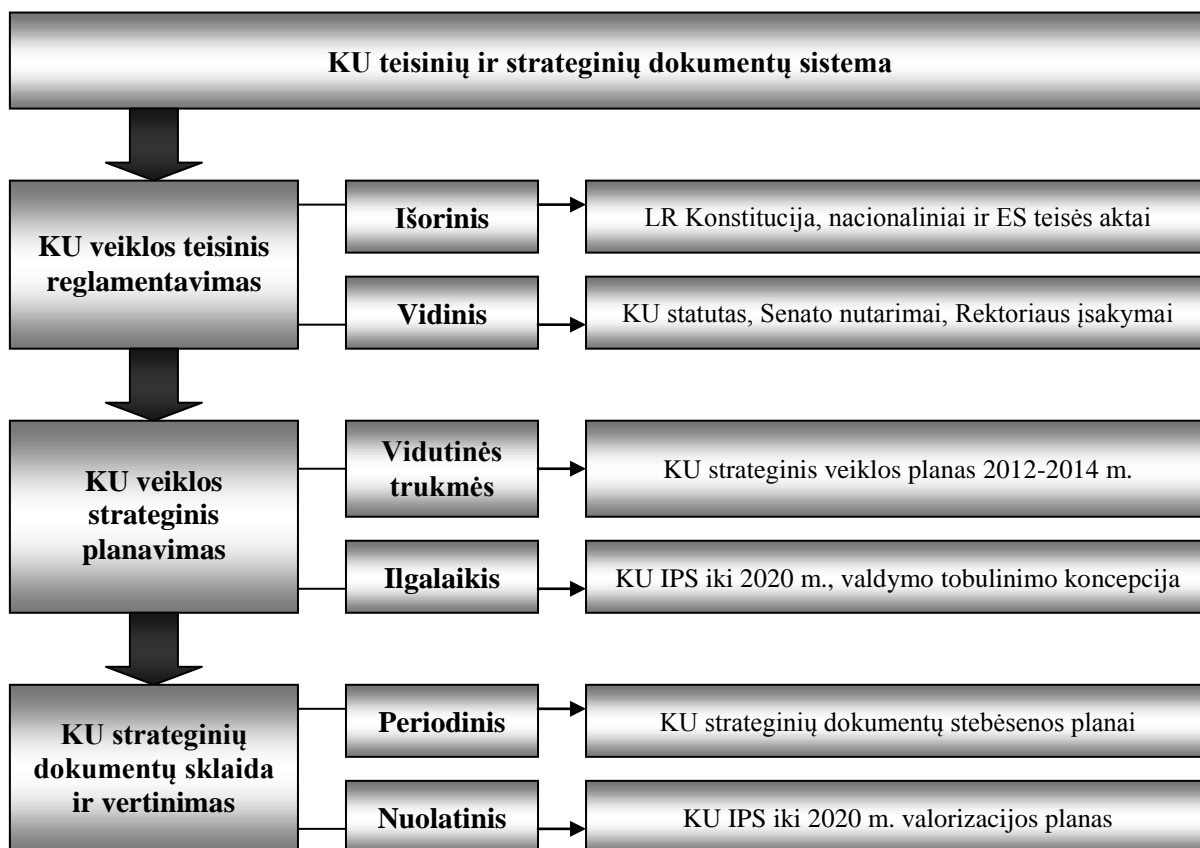
Pagrindinius KU strateginius ir veiklos dokumentus galima klasifikuoti pagal planavimo trukmės periodą:

- 1 metai – individualūs pedagoginių ir mokslo darbuotojų veiklos metiniai planai;
- 3 metai – strateginiai veiklos planai;
- 5 metai – mokslinių tyrimų temos;
- >5 metai – ilgalaikiai strateginiai plėtros planai; valdymo tobulinimo planai.

Šios darbo dalies tikslas – identifikuoti valorizacijos plano sąryšį su strateginės reikšmės Universiteto dokumentais – KU valdymo tobulinimo koncepcija, KU strateginiu veiklos planu 2012-2014 m. ir KU integruotos plėtros strategija iki 2020 m.

IPS valorizacijos plano poreikis bei vieta KU teisinių ir strateginių dokumentų sistemoje atsispindi 5 pav. Pagrindiniai išoriniai KU veiklą reglamentuojantys dokumentai – šalies ir ES teisės aktai, susiję su edukacijos, mokslo ir kvalifikacijos kėlimo sektoriumi, MTTP veiklomis (eksperimentiniais tyrimais ir kt.). Pagrindiniai vidinės teisinės bazės dokumentai – Klaipėdos

universiteto statusas<sup>3</sup>, KU Senato nutarimai ir Rektoriaus įsakymai, reglamentuojantys įvairias Universiteto veiklos ir vidaus tvarkos sritis.



**5 pav. Valorizacijos plano vieta KU teisinių ir strateginių dokumentų sistemoje**

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

Tarp KU strateginių dokumentų būtina išskirti Strateginį veiklos planą 2012-2014 m. bei Integruotos plėtros strategiją 2011-2020 m. Pirmasis dokumentas rengiamas 3 metų (vidutinės trukmės) laikotarpiui, o antrasis – 10 metų (ilgos trukmės) laikotarpiui. Siekiant užtikrinti, jog iki nustatytų terminų bus pasiekti abiejų strateginių dokumentų tikslai ir uždaviniai, įvykdytos visos numatytos programos ir priemonės, yra sudaryta stebėsenos rodiklių sistema ir pasirinkti progreso vertinimo kriterijai. Valorizacijos planas, kitaip nei minėti kriterijai, įgalina pastoviai ir nepertraukiamai stebėti IPS įgyvendinimą. Kadangi IPS yra glaudžiai susijusi su Strateginiu veiklos planu 2012-2014 m. bei KU valdymo tobulinimo koncepcija, į IPS valorizacijos planą įtrauktos priemonės palies ir šių dokumentų viešinimą.

Klaipėdos universiteto SSGG analizė strateginio planavimo aspektu pateikta 2 lentelėje.

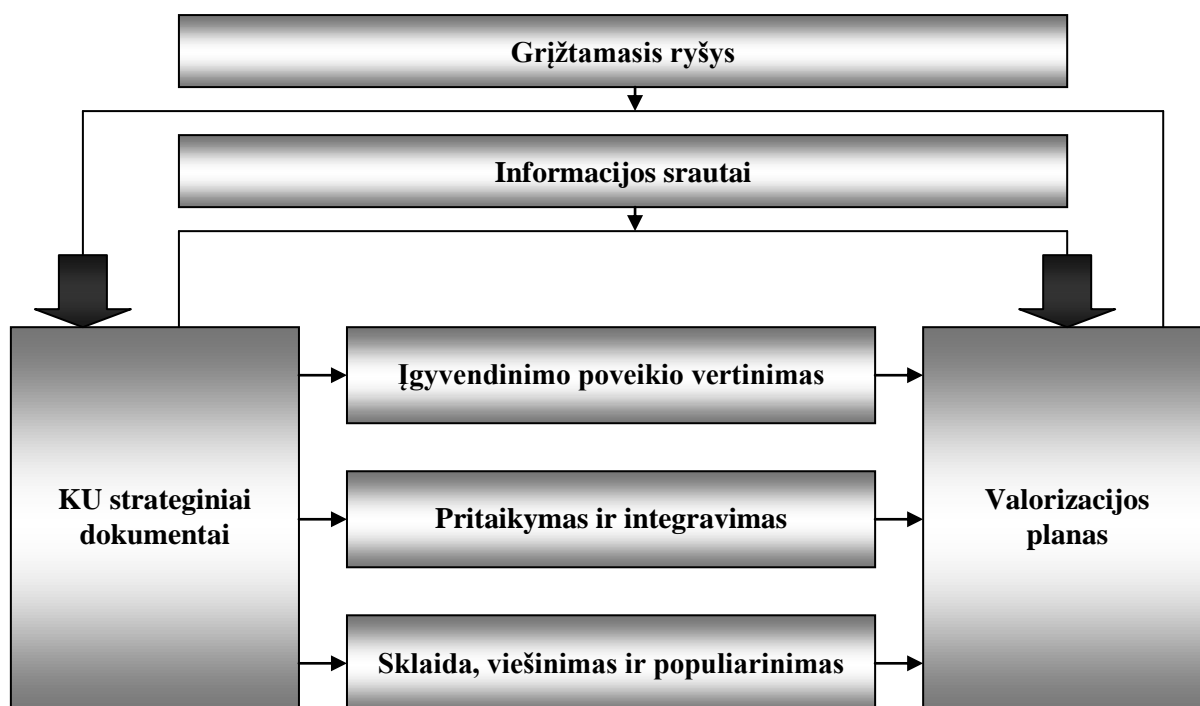
<sup>3</sup> Klaipėdos universiteto statusas patvirtintas LR Seimo 2010 m. birželio 22 d. nutarimu Nr. XI-938.

**2 lentelė. KU SSGG analizė: strateginio planavimo aspektas**

| Stiprybės  | Silpnybės   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parengti visi pagrindiniai strateginiai dokumentai</li> <li>• Vykdomas įvairios trukmės laikotarpių planavimas</li> <li>• Įdiegta strategijų įgyvendinimo stebėsenos sistema</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• KU strateginių dokumentų sąryšis nėra pakankamas</li> </ul>        |
| Galimybės  | Grėsmės   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• VP gali padidinti IPS žinomumą ir pridėtinę vertę</li> <li>• VP gali prisidėti prie kitų KU dokumentų sklaidos</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne visi IPS tikslai bei uždaviniai gali būti realizuoti</li> </ul> |

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

Svarbiausios Klaipėdos universiteto stiprybės ir privalumai – vykdomas įvairios trukmės laikotarpių planavimas, parengti visi pagrindiniai strateginio lygmens dokumentai ir įdiegta jų stebėsenos sistema. Valorizacijos plano įgyvendinimas turi potencialą padidinti ne tik IPS, bet ir kitų KU dokumentų žinomumą, pridėtinę vertę, prisidėti prie jų viešinimo ir tikslinių grupių informavimo.

**6 pav. KU strateginių dokumentų ir valorizacijos plano sąryšis**

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

Klaipėdos universiteto silpnybė – nepakankamas strateginių dokumentų sąryšis, jų tikslų ir uždavinių koreliacija. Šis strateginio planavimo trūkumas ypač akivaizdus, lyginant KU IPS ir KU strateginį veiklos planą 2012-2014 m. Pabrėžtina, jog KU IPS numatyti uždaviniai tik iš dalies atsispindi Strateginiame veiklos plane 2012-2014 m.: pavyzdžiui, į šio plano priemones ir asignavimus nėra įtraukta dalis informacinių centrų steigimo, tarptautinio bendradarbiavimo ir viešinimo projektų, kurie, pagal IPS nuostatas, turi būti palaiptiems realizuojami kiekvienais metais. Viena iš pagrindinių analizės metu identifikuotos neatitikties priežasčių yra lėšų stoka, kuri verčia Universitetą peržiūrėti savo strateginius prioritetus, jų hierarchiją, nukelti tam tikrų veiklų ir projektų – ypač imlių ribotiems ištekliams – įgyvendinimą.

Tarp KU strateginių dokumentų ir valorizacijos plano blokų (žr. 6 pav.) vyksta nuolatinė sąveika per informacijos srautus ir grįžtamąjį ryšį. Pavyzdžiui, strateginių dokumentų peržiūra sudaro prielaidas identifikuoti svarbią informaciją, kuri turi būti viešinama valorizacijos plano įgyvendinimo metu. Valorizacijos plano priemonių realizavimas atitinkamai leidžia tikslinėms grupėms perduoti norimą žinutę ir kaupti informaciją apie tai, kiek konkrečios tikslinės grupės narių (asm.) ar kuri dalis (proc.) buvo pasiekta.

Valorizacija – moderni projekto progreso vertinimo bei rezultatų pritaikymo metodika ir svarbi tikslinės informacijos sklaidos prielaida, todėl valorizacijos plane numatytos priemonės sudarys galimybę efektyviai viešinti Integruotos plėtros strategiją Klaipėdos regiono, Lietuvos ir Europos (atskirai – Baltijos jūros regiono) mastu, supažindinti su ja tikslinių grupių atstovus ir kitas aukštosios mokyklos plėtra suinteresuotas auditorijas. Apibendrinant galima teigti, kad rengiamas IPS valorizacijos planas yra Universiteto teisinių ir strateginių dokumentų sistemos grandis, susijusi su šių dokumentų sklaida bei vertinimu.

## 2. IŠANKSTINIAI (EX ANTE) POREIKIAI

Šiame skyriuje analizuojama KU veikla, vykdomos funkcijos bei organizacinė struktūra, atliekama pagrindinių strateginių ir veiklos dokumentų apžvalga, identifikuojami valorizacijos plano tikslai ir planuojami rezultatai.

### 2.1. KU CHARAKTERISTIKA: ORGANIZACINĖ STRUKTŪRA IR VEIKLA

#### KU teisinė forma ir paskirtis

Klaipėdos universitetas – Lietuvos Respublikos valstybinė aukštoji mokykla. KU statute nurodyta, jog Universitetas yra viešasis juridinis asmuo, veikiantis kaip viešoji įstaiga. Įstaigai vadovauja rektorius prof. habil. dr. Vladas Žulkus. Pagrindinė KU veikla – mokslo, tyrimų bei studijų paslaugos. Bendra informacija apie Klaipėdos universitetą pateikta 3 lentelėje.

3 lentelė. Bendra informacija apie Klaipėdos universitetą

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| <b>Juridinio asmens kodas</b> | 211951150  |
| <b>Adresas</b>                | H. Manto g. 84, LT-92294 Klaipėda                      |
| <b>Telefono nr.</b>           | +370 46 398900   |
| <b>Fakso nr.</b>              | +370 46 398999   |
| <b>El. pašto adresas</b>      | irvs@ku.lt   |
| <b>Interneto svetainė</b>     | www.ku.lt  |
| <b>Teisinė forma</b>          | Viešoji įstaiga  |
| <b>Priklausomybė</b>          | Valstybinė   |
| <b>Steigėjas</b>              | Lietuvos Respublikos Seimas                            |
| <b>Mokymo formos</b>          | Dieninė, vakarinė, neakivaizdinė, nuolatinė, iššėstinė |
| <b>Mokymo kalbos</b>          | Lietuvių   |
| <b>Įstaigos vadovas</b>       | Rektorius prof. habil. dr. Vladas Žulkus               |

*Šaltinis: AIKOS, 2011*

#### KU veiklos istorija ir dabartis

Klaipėdos universiteto istorija tęsiasi jau 20 metų. Universitetas įsteigtas 1991 m. sausio 1 d. LR Aukščiausiosios Tarybos nutarimu Nr. 1-640. Akademine ir mokslinę-tiriamąją veiklą



KU pradėjo 1991 m. rugsėjo 1 d., turėdamas tris fakultetus – Humanitarinių ir gamtos mokslų, Pedagogikos, Jūrų technikos – ir apie 3 000 studentų. Universitetas kūrėsi tuo metu Klaipėdos mieste veikusių aukštųjų mokyklų fakultetų arba filialų pagrindu.




**7 pav. Klaipėdos universiteto pastatai buvusiam kariniame miestelyje**

*Šaltinis: Panoramo, 2011*

Atsižvelgiant į vystymosi ir akademinio progreso poreikius, 1993 m. sparčiai augančiam Klaipėdos universitetui perduotas buvęs karinis miestelis, kurio 23,6 ha ploto teritorijoje yra 6 neogotikos stiliaus pastatai – šalies architektūros paminklai. 1904-1907 m. statytuose dviejų ir keturių aukštų raudonų plytų pastatuose XX a. I pusėje veikė koplyčia-valgykla-klubas, štabas ir daboklė, karininkų gyvenamasis korpusas, 2 gyvenamieji korpusai kareiviams bei ekipuotės sandėlis. Klaipėdos kareivinėse skirtingu metu buvo įsikūrusios vokiečių, prancūzų, lietuvių ir rusų kariuomenės. 1994 m. atlikti kareivinių pastatų istoriniai tyrimai. Šiuo metu beveik šimtą



metų militaristiniams tikslams naudotas istorinis pastatų kompleksas yra pritaikytas Klaipėdos universiteto mokslo ir studijų poreikiams (žr. 7 pav.).

|   |  |
|---|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Laivo tipas – gafelinė-rėjinė škuna</li> <li>• Maksimalus ilgis – 36 m</li> <li>• Vaterlinijos ilgis – 22 m</li> <li>• Plotis – 6,1 m, grimzlė – 3 m</li> <li>• Stiebų aukštis virš vandens – 28 m</li> <li>• Burių plotas (maksimalus) – 540 m<sup>2</sup></li> <li>• Greitis su varikliu – iki 8 mazgų</li> <li>• Greitis su burėmis – iki 14 mazgų</li> <li>• Kuro atsargos – 6,5 t</li> <li>• Balastas – 28 t</li> <li>• Vandentalpa – 100 t</li> <li>• Geriamo vandens atsargos – 6 t</li> <li>• Elektros tinklas 380V ir 24V</li> <li>• Elektros generatorius – 380V 30kW</li> <li>• Įgula: minimali – 4 asm., pilna – 18 asm.</li> <li>• Statytas – 1977 m., renovuotas – 1995 m.</li> </ul> |
|---|--|

**8 pav. KU mokslo tiriamasis-mokomasis burlaivis „Brabander“**

*Šaltinis: Klaipėdos universitetas, 2011*

Sparčiai augančiame Klaipėdos universitete šiuo metu studijuoja beveik 10 000 studentų ir dirba virš 600 pedagogų (profesorių, docentų, dėstytojų). Universitetas turi didžiausią šalyje mokslo tiriamąjį-mokomąjį burlaivį „Brabander“, skirtą jūrinėms ekspedicijoms, moksliniams tyrimams ir atitinkamų specializacijų studentų praktikai (žr. 8 pav.). „Brabander“ ilgis – 36 m, plotis – 6,1 m, vaterlinijos ilgis – 22 m, grimzlė – 3 m. Pilną burlaivio įgulą sudaro 18 asmenų (iš jų 12-14 kursantų).

**4 lentelė. Klaipėdos universiteto vykdomos studijų programos**

| Studijų sritis                      | Atitinkamos studijų pakopos programų skaičius |    |     |
|-------------------------------------|---|----|-----|
|                                     | I   | II | III |
| Biomedicinos mokslų studijų sritis  | 6   | 4  | 1   |
| Humanitarinių mokslų studijų sritis | 14  | 5  | 1   |
| Fizinių mokslų studijų sritis       | 4   | 3  | -   |
| Meno studijų sritis                 | 13  | 10 | -   |
| Socialinių mokslų studijų sritis    | 19  | 17 | 1   |
| Technologijos mokslų studijų sritis | 11  | 12 | -   |

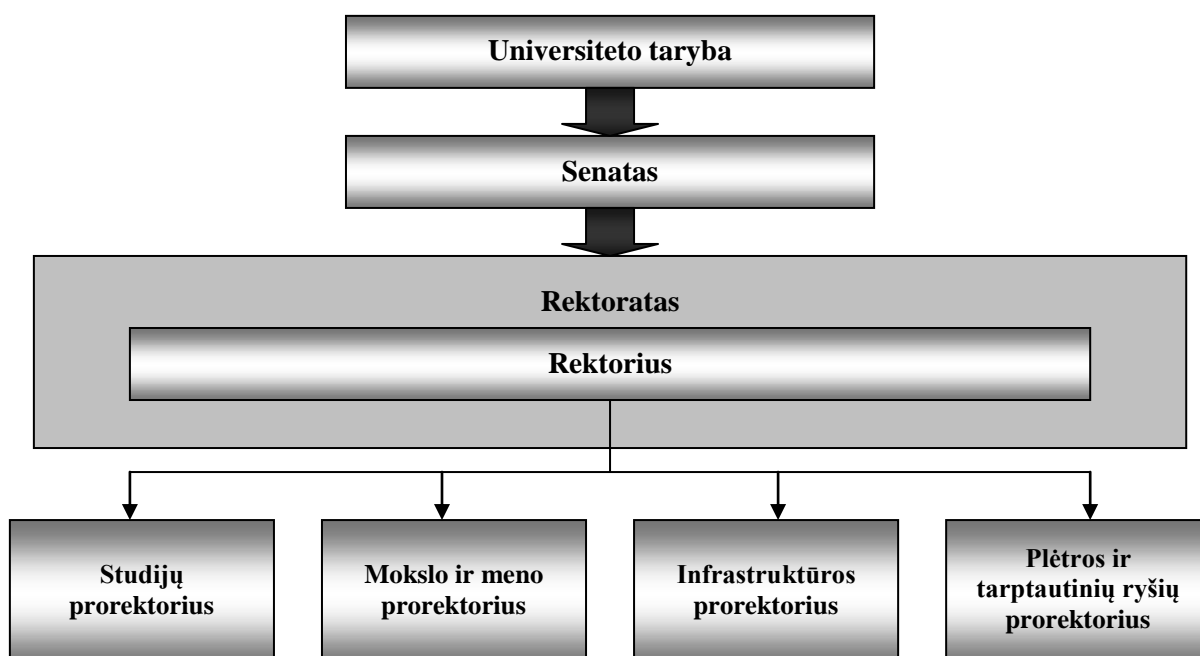
*Šaltinis: Klaipėdos universitetas, 2011*

Universitetas vykdo trijų pakopų – bakalauro, magistrantūros ir doktorantūros – studijas. Pasirinktas studijas baigusiems absolventams suteikiamas bakalauro ar magistro kvalifikacinis laipsnis, mokslų daktaro vardas ir profesinė mokytojo kvalifikacija. Būtina pažymėti, kad šiuo metu Universitetas siūlo 67 bakalauro studijų programas (I pakopa), 51 magistrantūros studijų programas (II pakopa), 1 vientisųjų studijų programą, 1 laipsnio neteikiančią studijų programą ir 3 mokslo kryptių doktorantūras (III pakopa) (žr. 4 lentelė).

KU organizuojamos ir vykdomos papildomosios studijos, skirtos asmenims, kurie ketina stoti į magistrantūrą ir yra baigę tos pačios (į kurią stojama) studijų krypties kolegines studijas ar kitos studijų krypties universitetines studijas. KU siūlomos lanksčios neformaliojo švietimo programos, skirtos asmenims, siekiantiems mokytis visą gyvenimą, tobulinti kompetencijas ar įgyti naujų.

### **KU valdymas ir organizacinė struktūra**

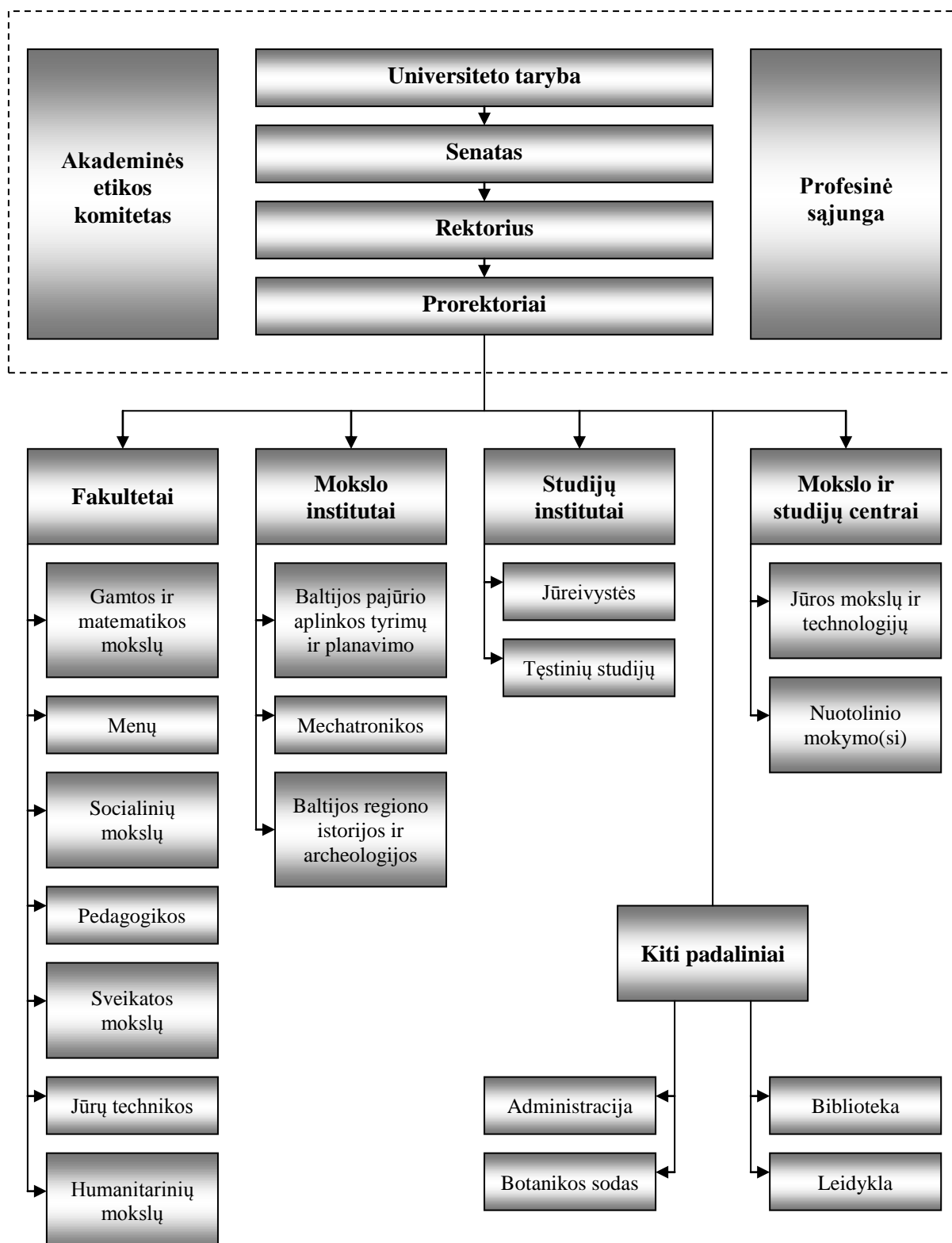
Aukštosios mokyklos valdymo organus sudaro Universiteto taryba, Senatas, Rektorius ir 4 Prorektorai (Studijų, Mokslo ir meno, Infrastruktūros, Plėtros ir tarptautinių ryšių). KU šiuo metu veikia 7 fakultetai, 2 studijų institutai, 3 mokslo institutai, 2 mokslo ir studijų centrai. Be to, Universitetas turi Biblioteką, Leidyklą ir Botanikos sodą.



**9 pav. Klaipėdos universiteto valdymo schema**

*Šaltinis: Klaipėdos universitetas, 2011*

KU valdymo organų hierarchija atsispindi 9 pav., organizacinė struktūra – 10 pav.



**10 pav. Klaipėdos universiteto organizacinė struktūra**

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

Klaipėdos universiteto fakultetai apima įvairių mokslo krypčių studijas, visuomeninę bei mokslinę-tiriamąją veiklą kuriojančias katedras. Daugiausiai katedrų (12) yra Menų fakultete,

mažiausiai (po 6) – Sveikatos mokslų ir Pedagogikos fakultetuose. Informacija apie fakultetus ir jų padalinius pateikta 5 lentelėje.

**5 lentelė. Klaipėdos universiteto fakultetai ir jų padaliniai**

| <b>Katedros</b>   |  |
|---|--|
| <b>GMMF</b>   | <b>JTF</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Biologijos</li> <li>• Edukologijos</li> <li>• Geofizinių mokslų</li> <li>• Informatikos</li> <li>• KAAP<sup>4</sup></li> <li>• Matematikos</li> <li>• Statistikos</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elektrotechnikos katedra</li> <li>• Informatikos inžinerijos katedra</li> <li>• Laivybos katedra</li> <li>• Laivo inžinerijos katedra</li> <li>• Mechanikos inžinerijos katedra</li> <li>• Statybos katedra</li> <li>• Technologinių procesų katedra</li> </ul> |
| <b>PF</b>   | <b>SvMF</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edukologijos katedra</li> <li>• Katechetikos katedra</li> <li>• Kūno kultūros katedra</li> <li>• Psichologijos katedra</li> <li>• Socialinės pedagogikos katedra</li> <li>• Vaikystės pedagogikos katedra</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medicinos technologijų katedra</li> <li>• Reabilitacijos katedra</li> <li>• Rekreacijos ir turizmo katedra</li> <li>• Slaugos katedra</li> <li>• Socialinio darbo katedra</li> <li>• Visuomenės sveikatos katedra</li> </ul>                                    |
| <b>HMF</b>  | <b>SMF</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anglų filologijos katedra</li> <li>• Baltų kalbotyros ir etnologijos katedra</li> <li>• Filosofijos katedra</li> <li>• Germanų ir romanų filologijos katedra</li> <li>• Istorijos katedra</li> <li>• Lietuvių kalbos katedra</li> <li>• Literatūros katedra</li> <li>• Teologijos katedra</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekonomikos katedra</li> <li>• Komunikacijų katedra</li> <li>• Politologijos katedra</li> <li>• Socialinės geografijos katedra</li> <li>• Sociologijos katedra</li> <li>• Vadybos katedra</li> <li>• Viešojo administravimo ir teisės katedra</li> </ul>         |
| <b>MF</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Choreografijos katedra</li> <li>• Chorvedybos ir muzikos pedagogikos katedra</li> <li>• Dailės katedra</li> <li>• Dainavimo katedra</li> <li>• Džiazo muzikos katedra</li> <li>• Fortepijono katedra</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kraštovaizdžio architektūros katedra</li> <li>• Liaudies muzikos katedra</li> <li>• Muzikos teorijos ir istorijos katedra</li> <li>• Pučiamųjų ir styginių muzikos katedra</li> <li>• Režisūros katedra</li> <li>• Sportinių šokių katedra</li> </ul>           |
| <b>Centrai, institutai ir kt.</b>   |  |
| <b>MF</b>   | <b>PF</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garso įrašų laboratorija</li> <li>• Muzikologijos institutas</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edukacinių inovacijų centras</li> <li>• Pedagogikos fakulteto muziejus</li> </ul>   |

<sup>4</sup> KAAP – Kraštovaizdžio architektūros ir aplinkos planavimo katedra.

| HMF   | GMMF  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amerikanistikos centras</li> <li>• Anglų kalbos centras</li> <li>• Baltistikos centras</li> <li>• Evangeliškosios teologijos centras</li> <li>• Kalbų centras</li> <li>• Orientalistikos centras</li> <li>• Skandinavistikos centras</li> <li>• Slavistikos centras</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Botanikos sodas</li> <li>• Gamtos muziejus</li> <li>• Jūrinio kraštovaizdžio mokslo institutas</li> <li>• Nuotolinio mokymo(si) centras</li> <li>• Regioninio planavimo centras</li> <li>• Studentų mokslinė draugija</li> </ul> |

*Šaltinis: Klaipėdos universitetas, 2011*

Apibendrinant galima teigti, kad Klaipėdos universitetas yra didžiausia Vakarų Lietuvos aukštoji mokykla, teikianti I-III pakopų studijų, kvalifikacijos kėlimo kursų, mokslinių tyrimų ir susijusias paslaugas. Universitetas pasižymi gerai išvystyta fizine ir materialine studijų baze – jam priklauso burlaivis „Brabander“, skirtas jūrinėms ekspedicijoms, moksliniams tyrimams ir studentų praktikai. KU veikia Leidykla, Biblioteka, Botanikos sodas. Klaipėdos universiteto miestelyje („Studlandas“, adresas: H. Manto g. 84, LT-92294 Klaipėda) įrengtos šiuolaikiškos auditorijos ir konferencijų salės „Aula Magna“, kurios užtikrina moderniomis technologijomis grįstą studijų ir kompetencijų tobulinimo procesą. Integruotos plėtros strategijoje atlikta detali SSGG analizė rodo, jog KU pasižymi menkai išplėtotais viešaisiais ryšiais. VP įgyvendinimas prisidėtų prie šios problemos sprendimo.

## 2.2. KU PAGRINDINIŲ STRATEGINIŲ IR VEIKLOS DOKUMENTŲ APŽVALGA

Tarp svarbiausių Klaipėdos universiteto veiklą, funkcijas ir strateginės plėtros prioritetus reglamentuojančių (detalizuojančių) dokumentų galima išskirti KU statutą, Integruotos plėtros strategiją iki 2020 m., Valdymo tobulinimo koncepciją bei Strateginį veiklos planą 2012-2014 m.

### **KU statusas**

Pirmasis KU statusas buvo priimtas praėjus beveik penkeriems metams nuo Universiteto įsteigimo datos – 1995 m. gruodžio 14 d. (aktuali Statuto redakcija patvirtinta LR Seimo 2010 m. birželio 22 d. nutarimu Nr. XI-938). Statutą sudaro XIII skyrių, reglamentuojančių atskiras Universiteto veiklos sritis ir vidaus tvarką:

- Universiteto simbolius, rekvizitus, institucinę-teisinę formą;

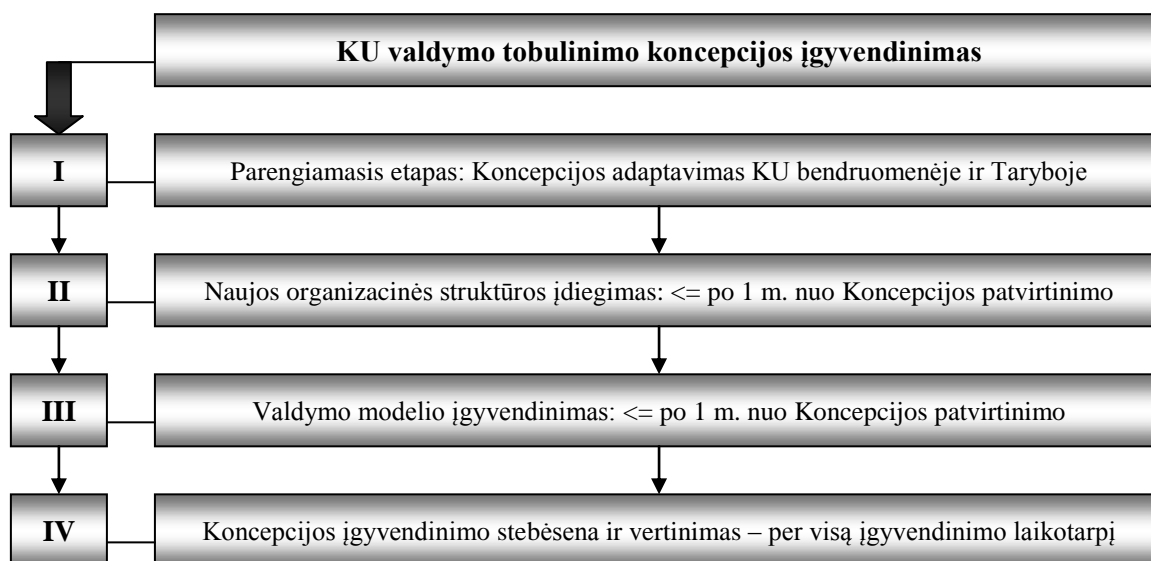
- Universiteto tikslus, uždavinius, teises, pareigas ir funkcijas;
- Universiteto struktūrą, valdymo organus ir veiklos principus;
- Universiteto personalo teises, pareigas, priėmimo ir atleidimo tvarką;
- Universiteto studentų teises, pareigas, dalyvavimo savivaldoje formas;
- Universiteto turtą, finansavimo šaltinius ir jų panaudojimo principus;
- Universiteto mokslinę ir meninę veiklą; studijų organizavimo procesą.

### **KU valdymo tobulinimo koncepcija**

Klaipėdos universiteto valdymo tobulinimo koncepcija parengta 2011 m.

(užsakovas – KU, rengėjas – UAB „Providentia“)

KU valdymo tobulinimo koncepcijos paskirtis – atsižvelgiant į pagrindines KU valdymo problemas, pokyčius vidinėje ir išorinėje aplinkoje, prognozuoti Universiteto išteklių valdymo modelio, vidaus kontrolės sistemos ir organizacinės struktūros transformacijos poreikį, kryptis bei tendencijas, numatyti transformacijos gaires ir priemones. Esminiai Klaipėdos universiteto valdymo tobulinimo koncepcijos įgyvendinimo etapai atsispindi 11 paveiksle.



### **11 pav. KU valdymo tobulinimo koncepcijos įgyvendinimo etapai**

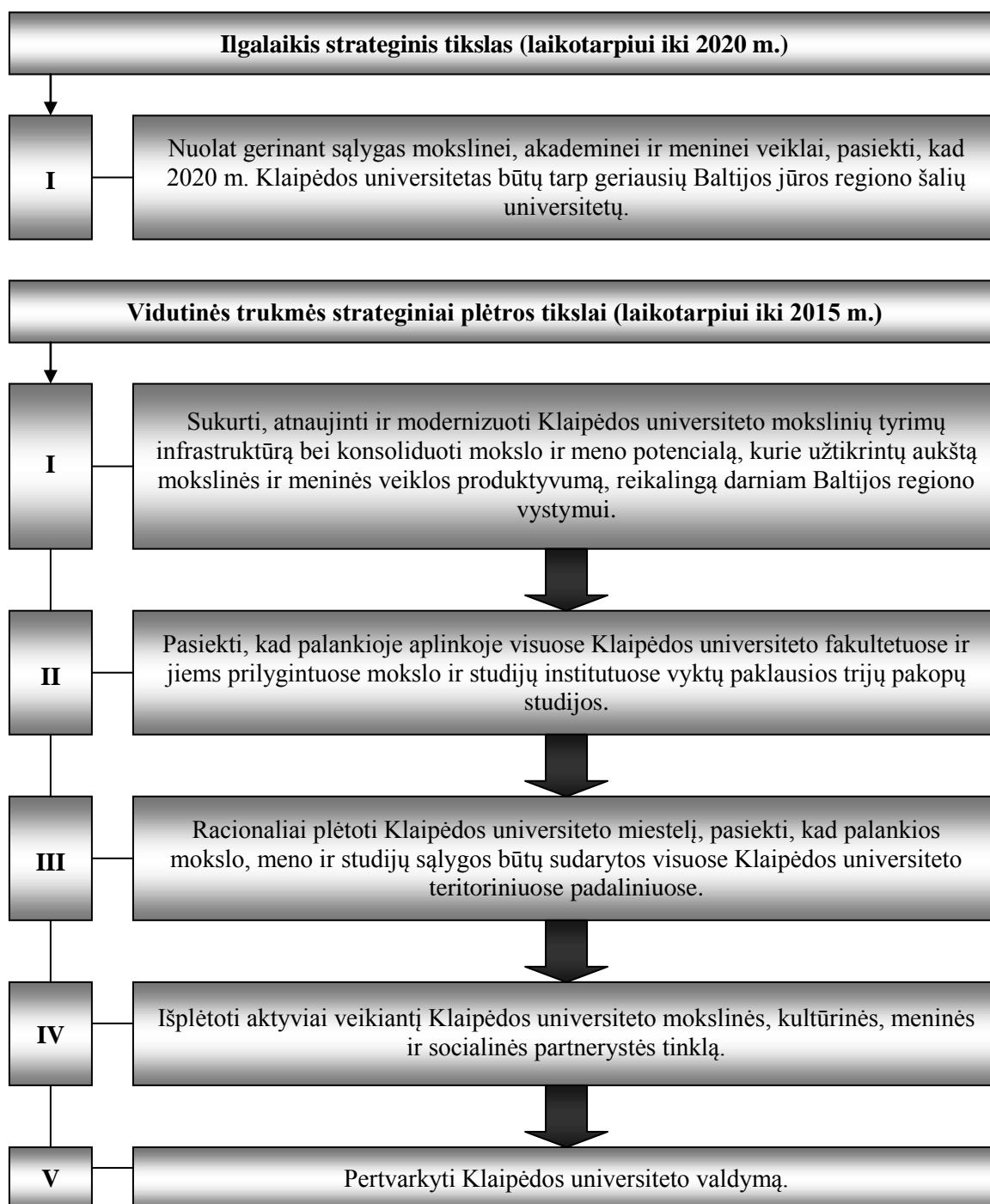
Šaltinis: Klaipėdos universitetas, 2011

### **KU integruotos plėtros strategija iki 2020 m.**

Klaipėdos universiteto integruotos plėtros strategija iki 2020 m. parengta 2010 m.

(užsakovas – KU, rengėjas – UAB „Grand Partners“)

KU integruotos plėtros strategijos iki 2020 m. tikslas – nubrėžti KU ilgalaikio vystymosi gaires ir esmines institucinės plėtros kryptis, identifikuoti bendro pobūdžio strateginius tikslus ir uždavinius, kurie bus realizuojami iki 2020 m., numatyti jų vykdytojus, pasiekimų rodiklius ir jų vertinimo terminus. Pagrindinės Universiteto plėtros kryptys, kurias iliustruoja ilgalaikiai ir vidutinės trukmės strateginiai tikslai, atsispindi 12 paveiksle.



**12 pav. KU ilgalaikiai ir vidutinės trukmės strateginiai tikslai**

*Šaltinis: Klaipėdos universitetas, 2011*



### KU strateginis veiklos planas 2012-2014 m.

Klaipėdos universiteto strateginis veiklos planas 2012-2014 m. parengtas 2011 m.

(rengėjas – KU)

KU strateginio veiklos plano 2012-2014 m. tikslas – konkretizuoti KU integruotą plėtros strategiją, identifikuoti konkrečius strateginius tikslus ir programas, kurie bus realizuojami per 2012-2014 m. laikotarpį, numatyti jų vykdytojus ir planuojamas skirti asignavimų lėšas.

**6 lentelė. Klaipėdos universiteto 2012-2014 m. programų asignavimai, tūkst. Lt**

| Eil. Nr.                             | Programos pavadinimas                               | Iš viso       | Iš jų         |                         |                |
|--------------------------------------|---|---------------|---------------|-------------------------|----------------|
|                                      |   |               | Išlaidoms     |                         | Turtui įsigyti |
|                                      |   |               | Iš viso       | Iš jų darbo užmokesčiui |                |
|                                      |   | <b>2012</b>   |               |                         |                |
| 1.                                   | Studentų rėmimas                                    | 1 700         | 1 700         | 0                       | 0              |
| 2.                                   | Aukščiausiosios kvalifikacijos specialistų rengimas | 27 237        | 23 211        | 14 570                  | 4 026          |
| <b>Iš viso asignavimų programoms</b> |   | <b>28 937</b> | <b>24 911</b> | <b>14 570</b>           | <b>4 026</b>   |
|                                      |   | <b>2013</b>   |               |                         |                |
| 1.                                   | Studentų rėmimas                                    | 1 700         | 1 700         | 0                       | 0              |
| 2.                                   | Aukščiausiosios kvalifikacijos specialistų rengimas | 27 909        | 23 615        | 15 714                  | 4 294          |
| <b>Iš viso asignavimų programoms</b> |   | <b>29 609</b> | <b>25 315</b> | <b>15 714</b>           | <b>4 294</b>   |
|                                      |   | <b>2014</b>   |               |                         |                |
| 1.                                   | Studentų rėmimas                                    | 1 700         | 1 700         | 0                       | 0              |
| 2.                                   | Aukščiausiosios kvalifikacijos specialistų rengimas | 28 372        | 23 615        | 15 714                  | 4 757          |
| <b>Iš viso asignavimų programoms</b> |   | <b>30 072</b> | <b>25 315</b> | <b>15 714</b>           | <b>4 757</b>   |

*Šaltinis: Klaipėdos universitetas, 2011*

Per 2012-2014 m. aukščiausiosios kvalifikacijos specialistų rengimo programai planuojama skirti 83,52 mln. Lt (2013 m., lyginant su 2012 m., biudžeto asignavimų augimas – 2,47 proc., 2014 m., palyginti su 2013 m., – 1,66 proc.), studentų rėmimo programai tuo pačiu laikotarpiu ketinama skirti 5,1 mln. Lt (po 1,7 mln. Lt kiekvienais metais). Bendra programoms realizuoti reikalinga lėšų suma – apie 30 mln. Lt per metus (žr. 6 lentelė).

Apibendrinant galima pažymėti, jog Klaipėdos universitete yra parengti ir patvirtinti visi pagrindiniai strateginiai, programiniai ir veiklos dokumentai. KU integruotos plėtros strategija identifikuoja Universiteto raidos kryptis iki 2020 m., KU strateginis veiklos planas 2012-2014 m. nustato vidutinės trukmės laikotarpio tikslus, uždavinius ir tikslinėms programoms vykdyti skirtas lėšas. KU valdymo tobulinimo koncepcija, nukreipta į sisteminius bei struktūrinius KU valdymo pokyčius, reikšmingai prisideda prie IPS vidutinės trukmės tikslo Nr. 5 („Pertvarkyti Klaipėdos universiteto valdymą“) įgyvendinimo. Universiteto vidinės teisinės bazės pagrindas – KU statutas, kuris reglamentuoja pagrindinius aukštosios mokyklos veiklos principus.

### 2.3. VALORIZACIJOS PLANO TIKSLAI IR PLANUOJAMI REZULTATAI

#### IPS valorizacijos plano tikslas

IPS valorizacijos plano tikslas – užtikrinti KU integruotos plėtros strategijos iki 2020 m. realizavimą, pritaikymą ir viešinimą, geriausiai atitinkantį Universiteto viziją ir lūkesčius.

#### IPS valorizacijos plano uždaviniai:

1. Realizuoti sudarytą IPS pritaikymo ir sklaidos priemonių kompleksą.
2. Pasirinkti optimalius viešinimo kanalus sektoriaus, Lietuvos ir Europos mastu.
3. Racionaliai panaudoti IPS pritaikymui ir sklaidai numatytus išteklius.

#### Planuojami IPS valorizacijos plano įgyvendinimo rezultatai

Numatomi IPS valorizacijos plano įgyvendinimo rezultatai – išaugęs IPS žinomumas bei priimtumas tikslinėms grupėms ir kitoms kontaktinėms auditorijoms: Klaipėdos universiteto bendruomenei, esamiems ir potencialiems KU paslaugų vartotojams, aukštosioms mokykloms Lietuvoje ir Europoje, verslo atstovams, žiniasklaidai ir visuomenei. Pagrindiniai VP rezultatų rodikliai bei jų rekomendacinės reikšmės atsispindi 7 lentelėje. Prognozuojama, kad efektyvus IPS valorizacijos plano realizavimas užtikrins sklandesnį ir skaidresnį IPS įgyvendinimą.

7 lentelė. IPS valorizacijos plano rezultatų rodikliai

| Rodiklis                          | Vertinimo dažnis | Informacijos šaltinis | Siektina reikšmė | Atsakingas padalinys |
|-----------------------------------|------------------|-----------------------|------------------|----------------------|
| IPS žinomumas tikslinėse grupėse  | Kas 3 metus      | Apklausa              | 90 proc.         | IRVS, TRS            |
| IPS priimtumas tikslinėms grupėms |                  |                       | 75 proc.         |                      |

Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011

Siekiant įvertinti KU integruotos plėtros strategijos žinomumą ir priimtinumą tikslinėms grupėms, kas trejus metus (2014 m., 2017 m. ir 2020 m.) per visą IPS įgyvendinimo laikotarpį rekomenduojama vykdyti jų nuomones apklausas. Apklausų esmė – įgyvendinus valorizacijos plano priemones, identifikuoti, kiek tikslinių grupių atstovų (absoliučiais skaičiais, procentais) turi informacijos apie IPS – koncepciją, iškeltus tikslus, realizavimo eigą – ir palankiai vertina IPS atitiktį savo poreikiams, lūkesčiams ir vizijai, susijusiai su Klaipėdos universiteto plėtra.

**8 lentelė. IPS valorizacijos plano pasiekimų rodikliai**

| Rodiklis   | Vertinimo dažnis | Informacijos šaltinis | Atsakingas padalinys |
|--|------------------|-----------------------|----------------------|
| Įgyvendintų rezultatų sklaidos priemonių skaičius (vnt.)       | Kas 1 metus      | Statistika            | IRVS, TRS            |
| Rezultatų sklaidos priemonėms skirtos lėšos (Lt)               | Kas 1 metus      | Vidiniai dokumentai   | IRVS, BAS            |
| Panaudotų rezultatų sklaidos kanalų skaičius (vnt.)            | Kas 1 metus      | Statistika            | IRVS, TRS            |
| Informuotų tikslinių grupių atstovų skaičius (asm.)            | Kas 1 metus      | Statistika            | IRVS, TRS            |
| Informuotų tikslinių grupių atstovų dalis (proc.) <sup>5</sup> | Kas 1 metus      | Statistika            | IRVS, TRS            |

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

IPS valorizacijos plano realizavimo progresą ir efektyvumą tikslinga vertinti pasirinktais pasiekimų rodikliais (žr. 8 lentelė). Minėti pasiekimų rodikliai leidžia ne tik nustatyti faktiškai įgyvendintų rezultatų sklaidos priemonių ir panaudotų informacijos perdavimo kanalų skaičių, bet ir pasiektos tikslinės auditorijos dydį bei procentinę dalį. Šis rodiklis yra labai svarbus, nes jis sudaro prielaidas įvertinti rezultatų sklaidai skirtų KU lėšų panaudojimo efektyvumą – kiek lėšų (Lt) išleista, informuojant vieną tikslinės grupės atstavą:  $LPE = L / TG$ . Čia:

- LPE – lėšų panaudojimo efektyvumas;
- L – rezultatų sklaidos priemonėms skirtos lėšos;
- TG – informuotų tikslinės grupės narių skaičius.

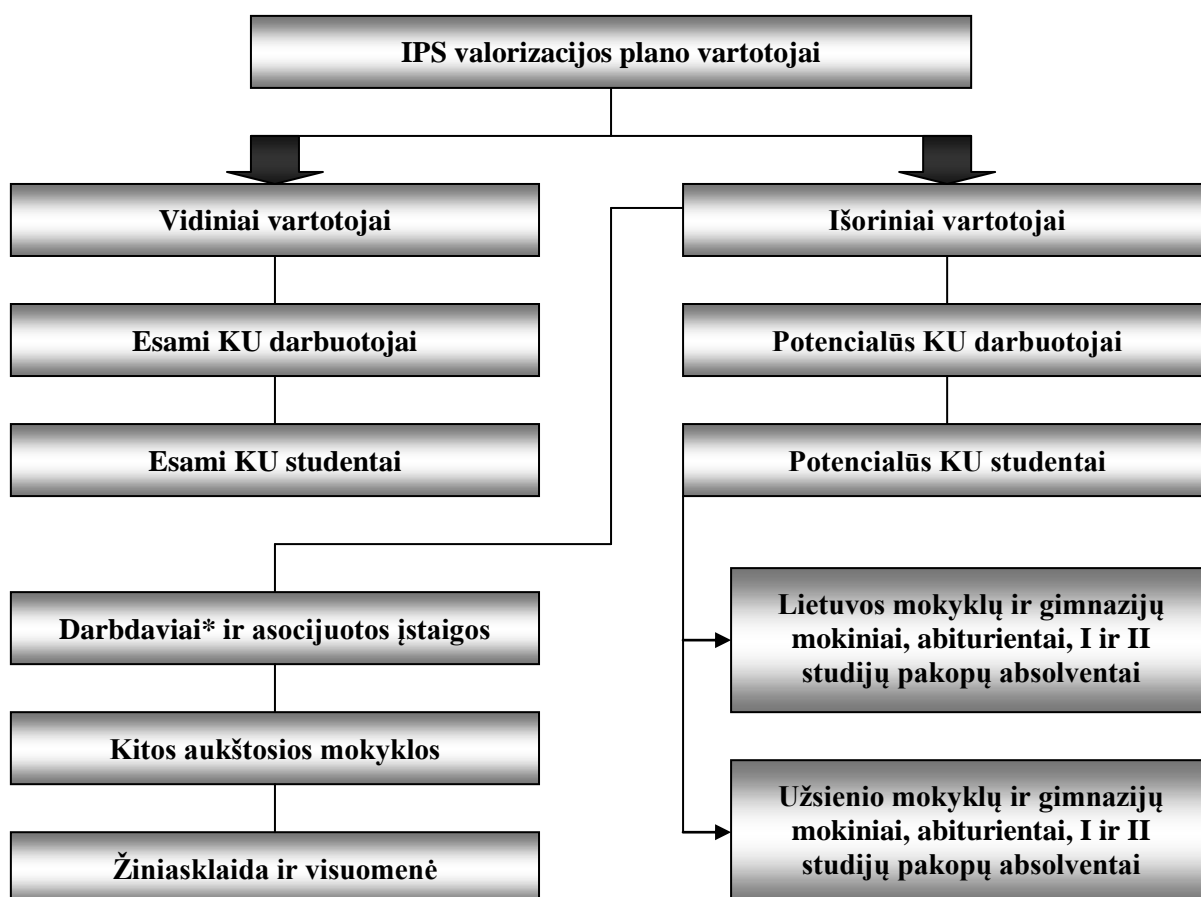
Kuo žemesnė apskaičiuoto LPE rodiklio reikšmė, tuo mažesnėmis sąnaudomis užtikrinta rezultatyvi informacijos sklaida. Tai leidžia teigti, jog pasirinktas rezultatų sklaidos priemonių kompleksas sąlygoja patrauklų kaštų-naudos santykį.

<sup>5</sup> Vertinama santykinė dalis nuo bendro tikslinės grupės narių skaičiaus (faktinio ar preliminariai įvertinto).

Apibendrinant galima teigti, kad IPS valorizacijos plano įgyvendinimo progresas, sėkmė bei efektyvumas privalo būti matuojami pasirinktais kiekybiniais ir (ar) kokybiniais rodikliais. Pasiekimų rodikliai yra kiekybiniai, todėl juos nesudėtinga įvertinti. Pagrindiniai informacijos šaltiniai – atsakingų KU padalinių (IRVS, TRS) renkami statistiniai duomenys, vidinė finansų ir apskaitos informacija. Rezultatų rodikliai gali būti įvertinti skaitine išraiška, tačiau jie susiję su tikslinių grupių informuotumo ir percepciniu (suvokimo) lygiu, kuriam identifikuoti bendra statistinė ir vidinė informacija netinka – dėl šios priežasties rekomenduojama vykdyti tikslinių grupių nuomonės apklausas.

### 3. TIKSLINĖS GRUPĖS IR JŲ POREIKIAI

Šiame skyriuje identifikuojami pagrindiniai IPS valorizacijos plano vartotojai ir tikslinės grupės, nustatomi jų poreikiai bei lūkesčiai Universiteto strateginės plėtros atžvilgiu. Bendraja prasme galima išskirti vidinius ir išorinius IPS valorizacijos plano vartotojus (žr. 13 pav.).

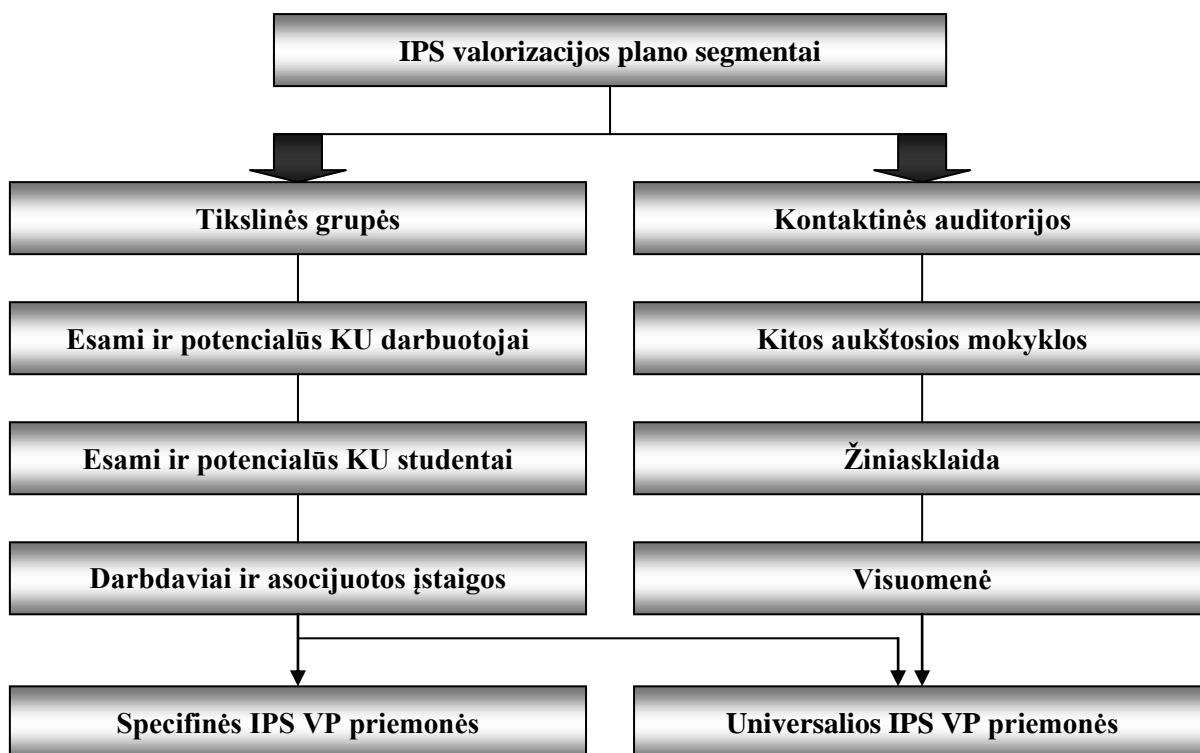


\*Viešojo ir privataus sektoriaus organizacijos, galinčios suteikti darbo vietą

#### 13 pav. IPS valorizacijos plano vidiniai ir išoriniai vartotojai

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

Atsižvelgiant į IPS valorizacijos plano vidinių ir išorinių vartotojų santykį su KU plėtros planais, jie gali būti skirstomi į tikslines grupes ir kontaktines auditorijas. Tikslinėms grupėms priklauso esami ir potencialūs KU darbuotojai, studentai, darbdaviai ir darbo rinkos įstaigos, o kontaktinėms auditorijoms – kitos aukštosios mokyklos, žiniasklaida, visuomenė (žr. 14 pav.). Būtina pabrėžti, jog tikslinės grupės yra tiesiogiai suinteresuotos Universiteto strategine plėtra ir (ar) joje dalyvauja, o kontaktinės auditorijos – netiesiogiai.



**14 pav. IPS valorizacijos plano tikslinės grupės ir kontaktinės auditorijos**

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

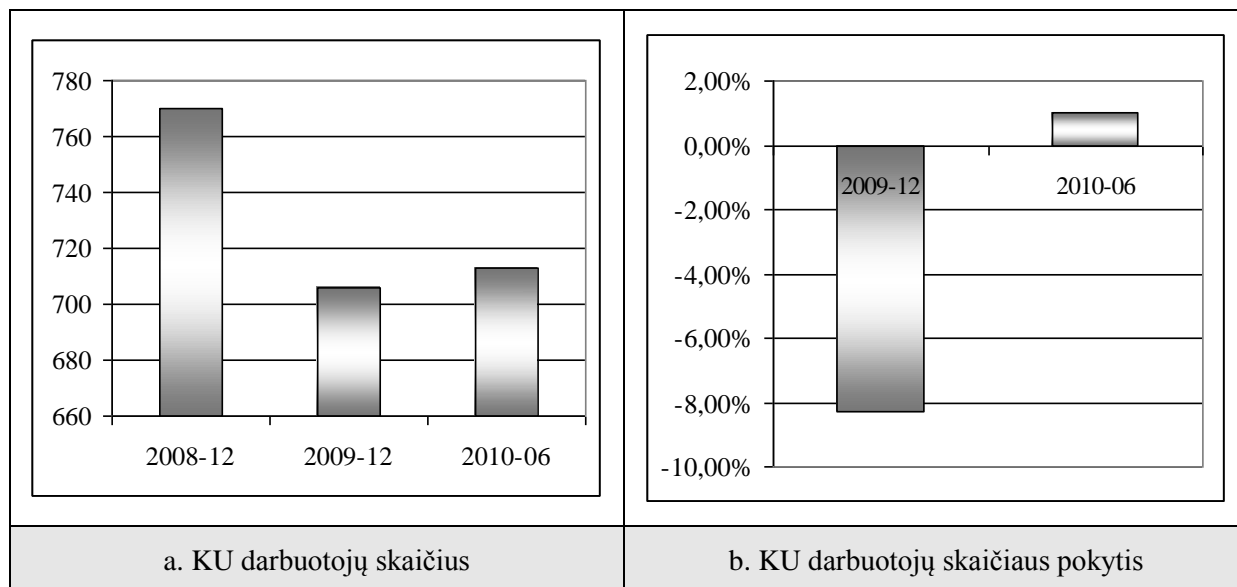
Kitos aukštosios mokyklos konkuruoja su KU dėl potencialių studentų ir (ar) veikia kaip Universiteto partneriai nacionalinės ir tarptautinės reikšmės projektuose, edukacinėje veikloje. Žiniasklaida atlieka informavimo funkciją bei formuoja šalies universitetų įvaizdį. Visuomenė yra suinteresuota Lietuvos aukštųjų mokyklų paslaugų pasiūla, kokybe, konkurencine pozicija Europos šalių aukštųjų mokyklų kontekste. Pabrėžtina, jog kontaktinių auditorijų atstovai nėra pagrindiniai KU IPS valorizacijos plano rezultatų naudotojai ar tiksliniai informacijos gavėjai, todėl jie bus informuojami kartu su kitais segmentais, netaikant specifinių rezultatų sklaidos ir viešinimo priemonių. Šiame skyriuje išsamiau analizuojamos IPS valorizacijos plano tikslinės grupės: jų charakteristikos, dydis (faktinis ar preliminarai įvertintas) ir santykis su KU plėtros planais. Detalūs statistiniai duomenys pateikiami prieduose (žr. 1 priedas).

### **Esami KU darbuotojai**

#### ***Tikslinės grupės kiekybinės charakteristikos***

*(tikslinės grupės dydis – 700 asmenų; augimo potencialas – žemas)*

Pagrindinės tikslinės grupės kiekybinės charakteristikos nustatytos, remiantis 2008-2010 m. personalo statistikos analize, pokyčių tendencijų ir IPS poveikio vertinimu (žr. 15 pav.).

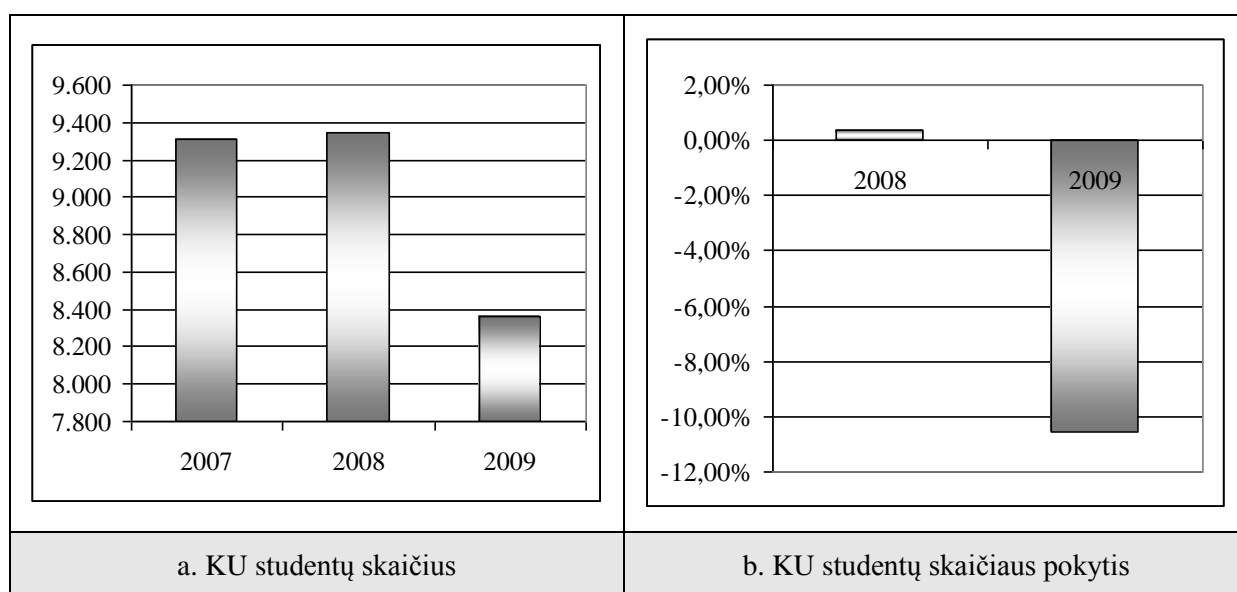


**15 pav. KU darbuotojų skaičiaus dinamika ir pokyčių tendencijos 2008-2010 m.**

*Šaltinis: Klaipėdos universitetas, 2011*

### *Tikslinės grupės kokybinės charakteristikos*

Tikslinę grupę sudaro Universiteto pedagoginis, administracinis ir pagalbiniis personalas. Pagrindiniai darbuotojų lūkesčiai KU ilgalaikės plėtros kontekste yra susiję su savirealizacijos ir akademinės karjeros galimybėmis, darbo aplinkos ir materialinės infrastruktūros kokybe bei investicijomis į darbuotojų kvalifikacijos kėlimą ir motyvavimą.



**16 pav. KU studentų skaičiaus dinamika ir pokyčių tendencijos 2007-2009 m.**

*Šaltinis: Klaipėdos universitetas, 2011*

## Esami KU studentai

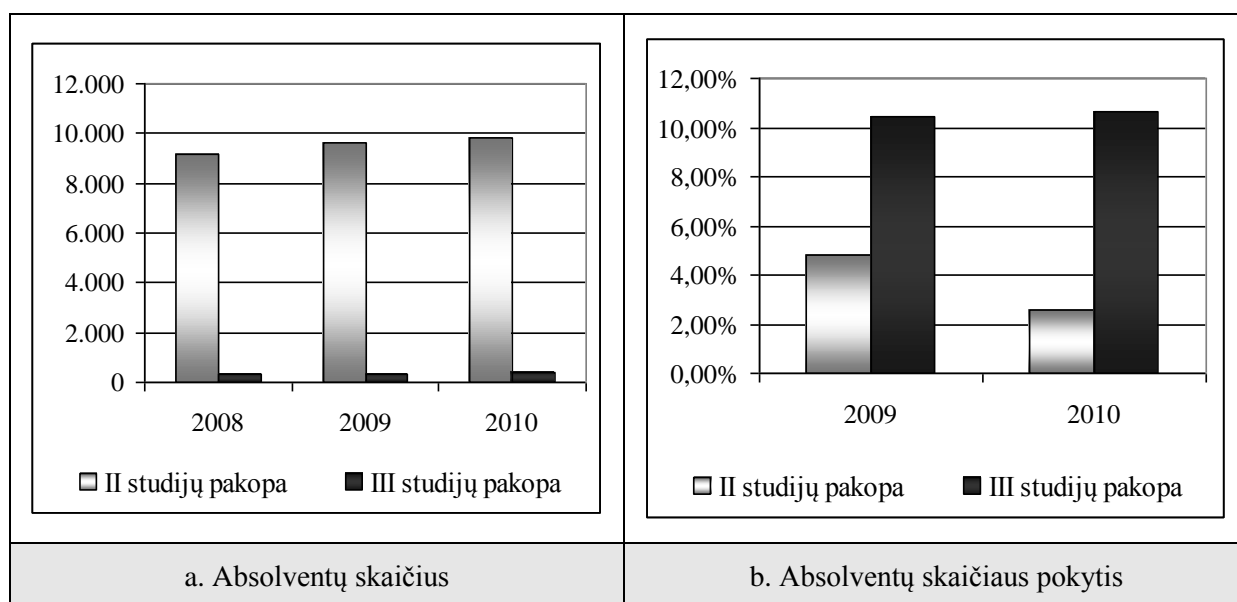
### *Tikslinės grupės kiekybinės charakteristikos*

(tikslinės grupės dydis – 8 000 asmenų; augimo potencialas – žemas)

Pagrindinės tikslinės grupės kiekybinės charakteristikos nustatytos, remiantis 2007-2009 m. studentų statistikos analize, pokyčių tendencijų ir IPS poveikio vertinimu (žr. 16 pav.).

### *Tikslinės grupės kokybinės charakteristikos*

Tikslinę grupę sudaro I, II ir III studijų pakopų studentai. Pagrindiniai studentų lūkesčiai KU strateginės plėtros kontekste yra susiję su tinkamu materialiniu studijų aprūpinimu, aukšta studijų kokybe ir patrauklia kaina, įgyjamo išsilavinimo atitiktimi darbo rinkos poreikiams.



**17 pav. Lietuvoje parengti II ir III studijų pakopų absolventai 2008-2010 m.**

Šaltinis: Statistikos departamentas prie LR Vyriausybės, 2011

## Potencialūs KU darbuotojai

### *Tikslinės grupės kiekybinės charakteristikos*

(tikslinės grupės dydis – 11 000 asmenų; Lietuvos ir užsienio šalių mokslininkų, tyrėjų ir potencialių pedagogų santykis – 19:1; augimo potencialas – aukštas)

Pagrindinės tikslinės grupės kiekybinės charakteristikos nustatytos, remiantis 2008-2010 m. II-III studijų pakopų absolventų, parengtų nacionalinėse aukštosiose mokyklose, statistikos analize, pokyčių tendencijų ir IPS poveikio vertinimu (žr. 17 pav.).



### *Tikslinės grupės kokybinės charakteristikos*

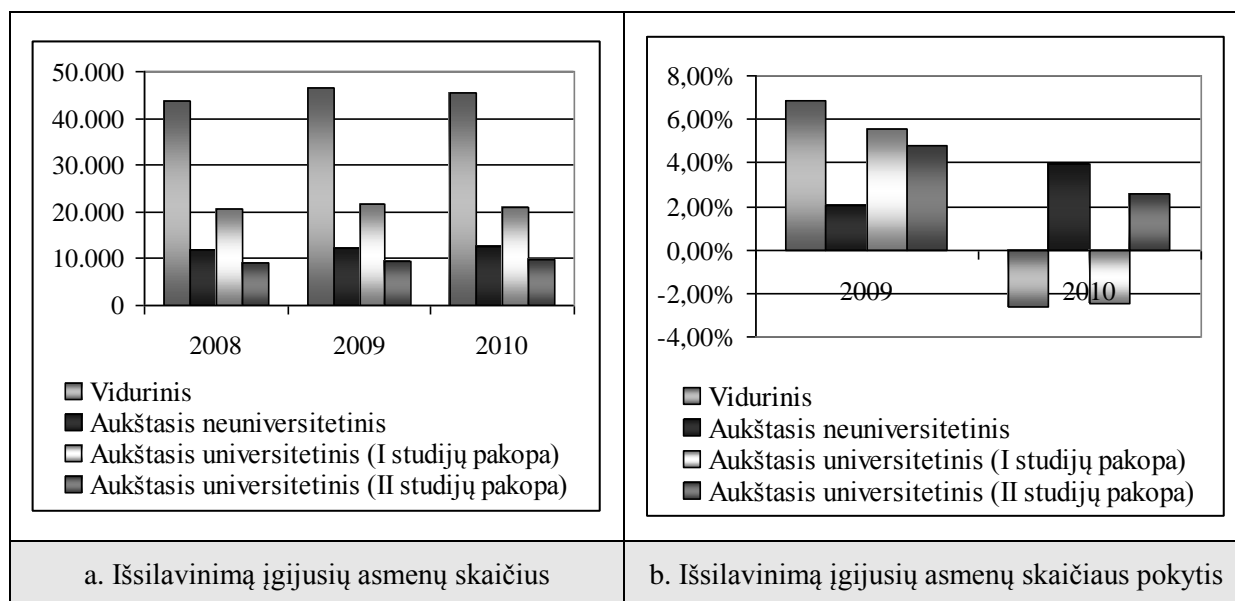
Tikslinę grupę sudaro II-III studijų pakopų absolventai, Lietuvoje ir užsienio šalyse įgiję magistro kvalifikacinį laipsnį arba mokslų daktaro vardą. Pagrindiniai potencialių pedagogų ir mokslo darbuotojų lūkesčiai KU strateginės plėtros kontekste yra susiję su darbo vietų pasiūla ir patraukliomis įsidarbinimo sąlygomis, akademinės karjeros galimybėmis bei konkurencinga darbo užmokesčio sistema.

### **Potencialūs KU studentai**

#### *Tikslinės grupės kiekybinės charakteristikos*

*(tikslinės grupės dydis – 180 000 asmenų; Lietuvos ir užsienio šalių mokinių bei vidurinių ir aukštąjį išsilavinimą įgijusių asmenų santykis – 9:1; augimo potencialas – vidutinis)*

Pagrindinės tikslinės grupės kiekybinės charakteristikos nustatytos, remiantis 2008-2010 m. Lietuvos mokyklų vyresniųjų klasių mokinių, abiturientų bei absolventų statistikos analize, pokyčių tendencijų ir IPS poveikio vertinimu (žr. 18 pav.).



**18 pav. Lietuvoje vidurinių ir aukštąjį išsilavinimą įgiję asmenys 2008-2010 m.**

*Šaltinis: Statistikos departamentas prie LR Vyriausybės, 2011*

### *Tikslinės grupės kokybinės charakteristikos*

Tikslinę grupę sudaro vidurinių bei I-II studijų pakopų aukštąjį išsilavinimą įgiję asmenys iš Lietuvos ir užsienio šalių. Pagrindiniai potencialių studentų lūkesčiai KU strateginės plėtros

kontekste yra susiję su didele populiarių ir inovatyvių studijų programų pasiūla, aukšta studijų kokybe ir patrauklia kaina, aukštosios mokyklos prestižo augimu bei įvaizdžio gerėjimu ne tik Lietuvos, bet ir ES aukštojo mokslo erdvėje.

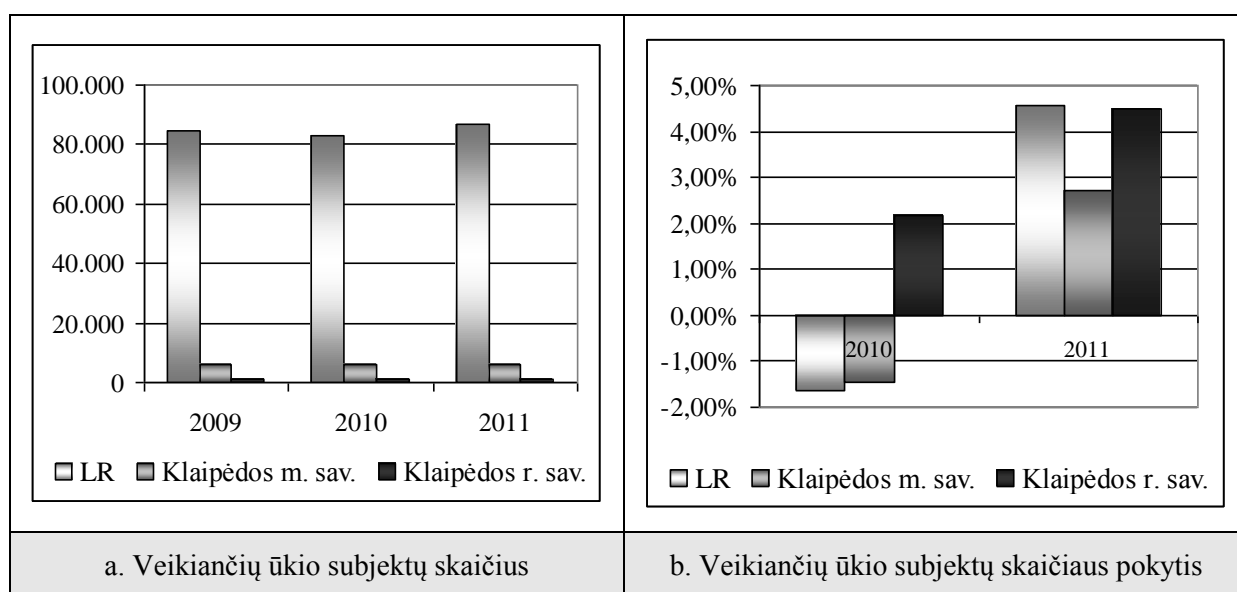
Prie šios grupės taip pat tikslinga priskirti vyresniųjų klasių mokinius, kadangi 2-3 metai iki vidurinės mokyklos (gimnazijos) baigimo pradeda formuotis jų lūkesčiai dėl studijų, darbo ir karjeros perspektyvų. 2010-2011 m. m. Lietuvoje buvo 35 488 10-11 klasių mokiniai bei 42 796 2-3 gimnazijos klasių mokiniai.

## Darbdaviai ir asocijuotos įstaigos

### Tikslinės grupės kiekybinės charakteristikos

(tikslinės grupės dydis – 9 000 ūkio subjektų; Lietuvoje ir užsienio šalyse veikiančių ūkio subjektų santykis – 19:1; augimo potencialas – aukštas)

Pagrindinės tikslinės grupės kiekybinės charakteristikos nustatytos, remiantis 2009-2011 m. ūkio subjektų ir verslo statistikos analize, pokyčių tendencijų ir IPS poveikio vertinimu (žr. 19 pav.).



**19 pav. Lietuvoje ir Klaipėdos regione veikiantys ūkio subjektai 2009-2011 m.**

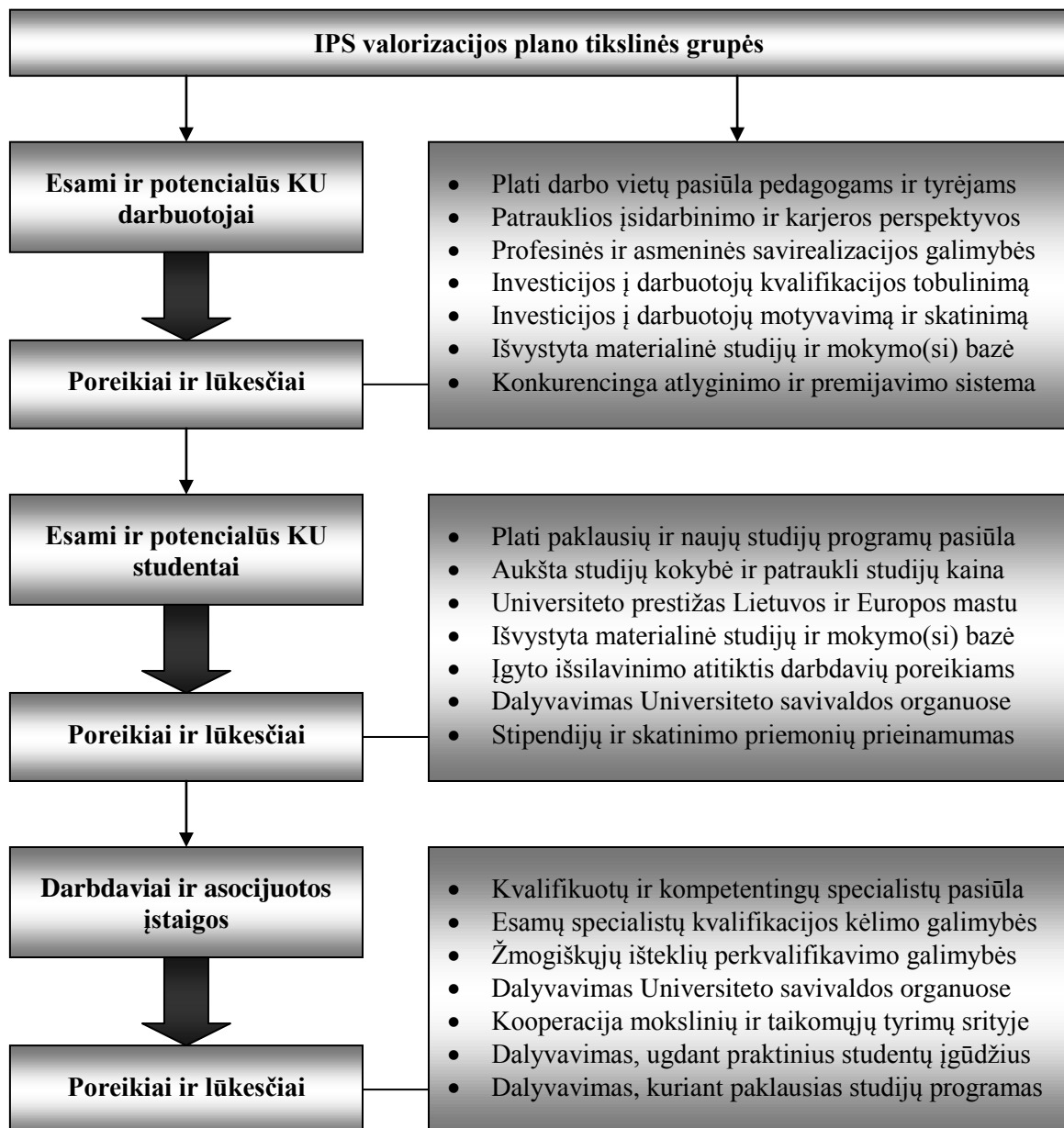
Šaltinis: Statistikos departamentas prie LR Vyriausybės, 2011

### Tikslinės grupės kokybinės charakteristikos

Tikslinę grupę sudaro Lietuvos ir užsienio šalyse įregistruoti ūkio subjektai (prioritetas – Klaipėdos regiono įmonės ir įstaigos). Pagrindiniai darbdavių lūkesčiai KU strateginės plėtros

kontekste yra susiję su kompetentingų specialistų pasiūla, esamų darbuotojų perkvalifikavimo ir kvalifikacijos tobulinimo galimybėmis, dalyvavimu, kuriant paklausias studijų programas ir ugdant studentų praktinius įgūdžius. Šiai tikslinei grupei taip pat galima priskirti ir kitus darbo rinkos dalyvius, susijusius su žmogiškųjų išteklių plėtra, – regionines darbo biržas, įdarbinimo agentūras, sektorines asociacijas ir kt.

IPS valorizacijos plano tikslinių grupių poreikiai ir lūkesčiai atsispindi 20 paveiksle.



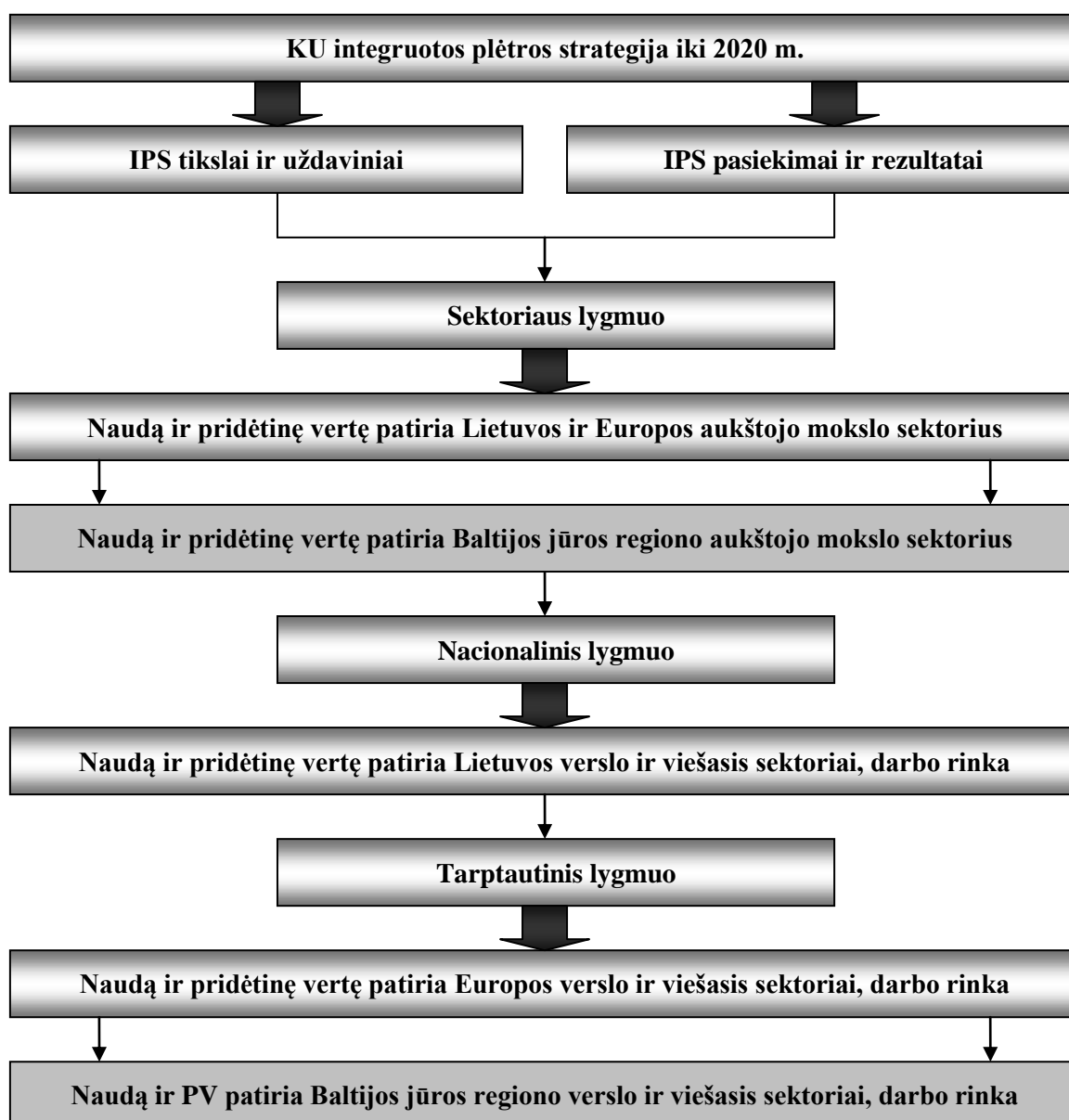
**20 pav. IPS valorizacijos plano tikslinių grupių poreikiai ir lūkesčiai**

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

Apibendrinant galima pabrėžti, kad IPS valorizacijos plano įgyvendinimu suinteresuotos tikslinės grupės ir kontaktinės auditorijos. Svarbiausi informacijos vartotojai – tikslinių grupių atstovai, todėl pasirinktos rezultatų sklaidos ar viešinimo priemonės visų pirma bus derinamos su jų poreikiais bei lūkesčiais. Pagrindinės išskirtos tikslinės grupės – esami ir potencialūs KU studentai, darbuotojai, sektorinės asociacijos ir darbdaviai, tiesiogiai suinteresuoti žmogiškųjų išteklių pasiūla, paklausa ir kokybe. Minėtai tikslinei grupei taip pat priskiriamos darbo rinkos institucijos – darbo biržos ir įdarbinimo agentūros.

#### 4. REZULTATŲ PRITAIKYMAS IR SKLAIDA

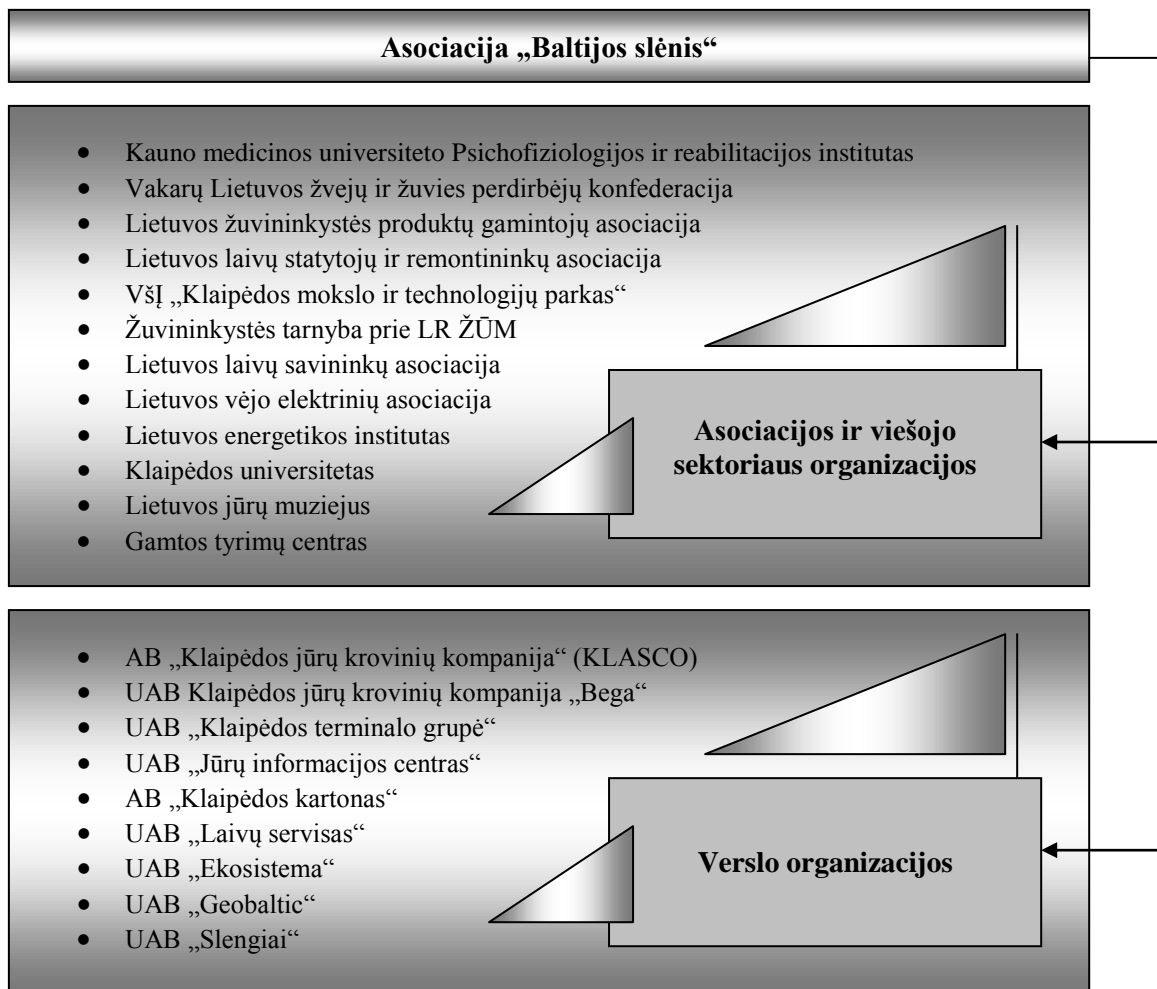
Šiame skyriuje pristatomos rezultatų pritaikymo ir viešinimo galimybės aukštojo mokslo sektoriaus, Lietuvos ir Europos (atskirai – Baltijos jūros regiono) mastu. Būtina pažymėti, kad KU integruotos plėtros strategijos tikslai, uždaviniai ir įgyvendinimo rezultatai pagal poveikio mastą ir reikšmę gali būti trijų lygmenų (žr. 21 pav.).



21 pav. IPS tikslų, uždavinių ir įgyvendinimo rezultatų (pasiekimų) klasifikacija

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

Sektorinė pridėtinė vertė yra tiesiogiai susijusi su Lietuvos ir Europos (atskirai – Baltijos jūros regiono) aukštųjų mokyklų akademinės ir valdymo sistemos optimizavimu, kooperacijos ryšių plėtra, personalo kompetencijų, pedagoginių ir didaktinių gebėjimų ugdymu, daugiašalių mokslinių projektų įgyvendinimu, mokslo-tiriamųjų centrų veiklos stimuliavimu, Universiteto valdymo tobulinimu, akademinės bendruomenės lūkesčius atitinkančios mokslinės, meninės ir edukacinės aplinkos formavimu, savirealizacijos sąlygų sudarymu, tikslinėmis investicijomis į nacionalinės ir tarptautinės mokslo bei studijų infrastruktūros plėtrą.



## 22 pav. Jūrinio slėnio programos dalyviai ir asociacijos „Baltijos slėnis“ nariai

*Šaltinis: Asociacija „Baltijos slėnis“, 2011*

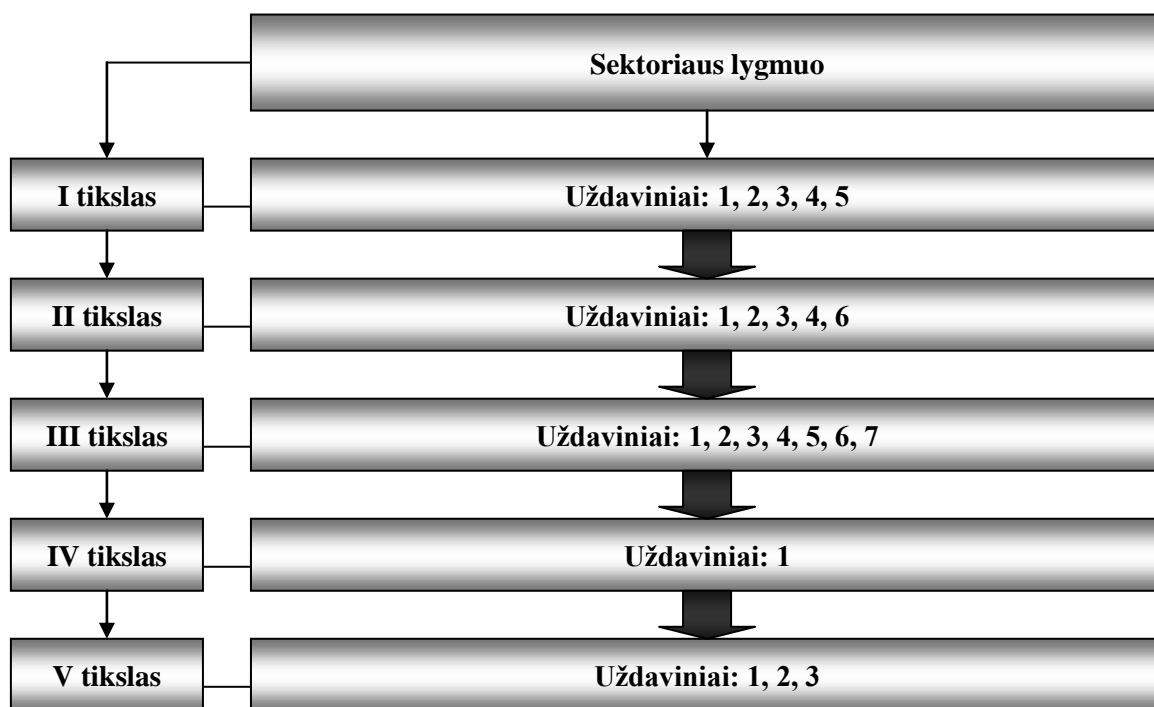
Nacionalinio bei tarptautinio masto nauda pasireiškia per Universiteto bendradarbiavimą su Lietuvos ir Europos (atskirai – Baltijos jūros regiono) darbdaviais, šakinėmis asociacijomis ir darbo rinkos institucijomis. Pagrindinės viešojo (įskaitant aukštąjį mokslą) ir verslo sektorių sąveikos prielaidos – mokymosi visą gyvenimą sistemos stiprinimas, kooperacija informacijos

centrų steigimo bei viešųjų ryšių projektų įgyvendinimo srityje. Būtina pažymėti, jog vienas iš pagrindinių rezultatų, kurį planuojama pasiekti per partnerystės plėtrą, – į Lietuvos ir Europos (atskirai – Baltijos jūros regiono) darbo rinkos poreikius orientuotų studijų programų kūrimas, konkurencingų ir paklausių specialistų rengimas.

Klaipėdos universitetui, kuris įsikūręs Vakarų Lietuvos uostamiestyje, išskirtinę reikšmę turi Baltijos jūros regionas. Pagal minėtą dimensiją, svarbiausias strateginės plėtros prioritetas yra KU, kaip jūrinės pakraipos universiteto, įvaizdžio įtvirtinimas, dalyvavimas tarpsektorinės Jūrinio slėnio programos iniciatyvose. Šiuo metu programos nariai yra tik Lietuvos aukštosios mokyklos, įmonės ir susijusios institucijos (žr. 22 pav.). Aktyvi IPS valorizacija galėtų išplėsti partnerystės aprėptį ir nacionalinę sudėtį.

#### 4.1. REZULTATŲ PRITAIKYMAS IR SKLAIDA SEKTORIAUS MASTU

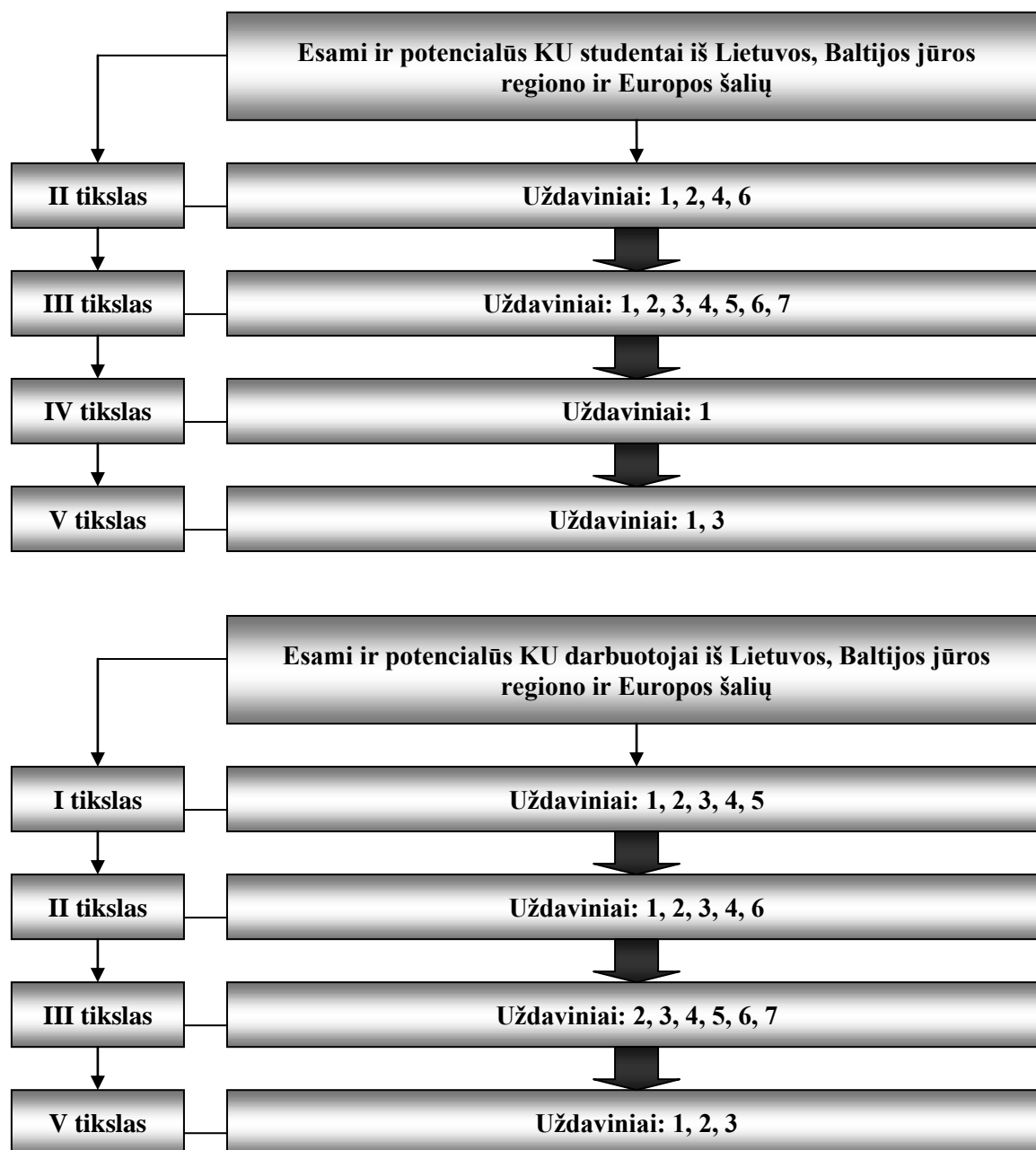
Sektoriaus mastu tikslinga pristatyti ir viešinti Integruotos plėtros strategijos iki 2020 m. tikslus, uždavinius bei įgyvendinimo rezultatus, kurie yra tiesiogiai susiję su nauda Lietuvos ir Europos aukštojo mokslo erdvei (žr. KU IPS iki 2020 m. 6 skyrius, 2 priedas, 23 pav.).



23 pav. Sektoriaus mastu rekomenduojami viešinti ir populiarinti rezultatai

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

Pagrindinės tikslinės grupės ir kiekvienai iš jų aktualūs Integruotos plėtros strategijos iki 2020 m. tikslai, uždaviniai bei įgyvendinimo rezultatai nurodyti 24 paveiksle.



**24 pav. Tikslinės grupės ir joms aktualūs rezultatai, viešinami sektoriaus mastu**

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

Siekiant efektyviai populiarinti sektoriaus lygmens rezultatus, IPS generuojamą naudą ir pridėtinę vertę, rekomenduojama pasirinkti informacijos sklaidos kanalus, kurie leistų pasiekti



esamus ir potencialius tarptautinės akademinės bendruomenės atstovus – Lietuvos ir kitų šalių mokslininkus, tyrėjus, studentus ir vyresniųjų klasių mokinius.

Vykdamas sektoriaus lygmens pasiekimų sklaidą Baltijos jūros regiono bei Europos mastu tikslinga akcentuoti specifinius, tarptautiniu pobūdžiu pasižyminčius IPS tikslus ir uždavinius, orientuotus į užsienio šalių tikslines grupes.

**Baltijos jūros regionas:**

- I tikslas – uždaviniai: 1, 2;
- II tikslas – uždaviniai: 4, 6;
- IV tikslas – uždaviniai: 1.

**Europa:**

- I tikslas – uždaviniai: 5;
- II tikslas – uždaviniai: 4, 6.

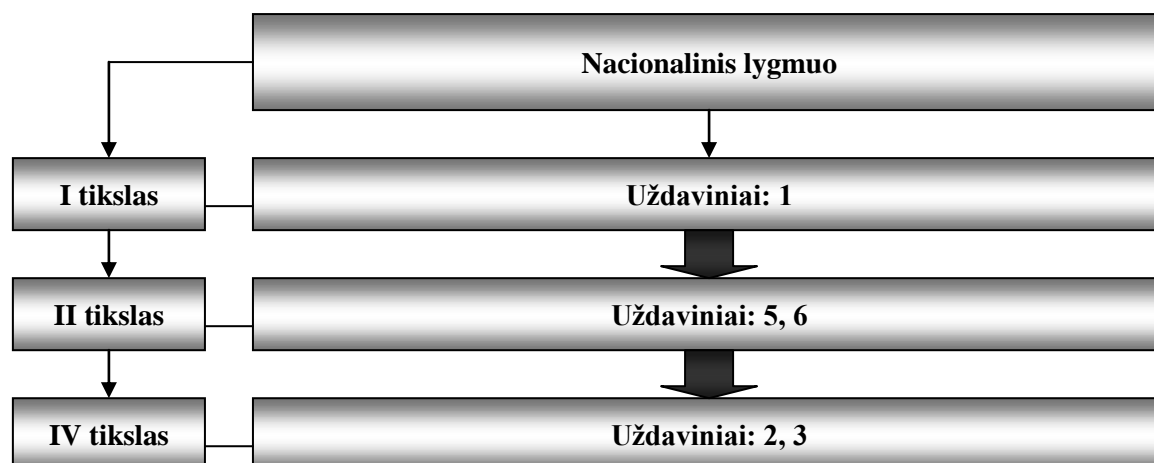
Specifiniai ir bendro pobūdžio rezultatų sklaidos kanalai bei priemonės, skirti perduoti ir viešinti su IPS susijusią informaciją nurodytų tikslinių grupių atstovams, detaliam analizuojami 5 skyriuje. Skleidžiant informaciją apie įgyvendintus IPS tikslus ir uždavinius, užtikrinama ne tik IPS, bet ir KU strateginio veiklos plano 2012-2014 m. (IPS V tikslo atveju – taip pat ir KU valdymo tobulinimo koncepcijos) valorizacija.

## **4.2. REZULTATŲ PRITAIKYMAS IR SKLAIDA NACIONALINIU MASTU**

Nacionaliniu mastu prasminga viešinti Integruotos plėtros strategijos iki 2020 m. tikslus, uždavinius ir realizavimo rezultatus, kurie yra tiesiogiai susiję su nauda verslo ir asocijuotoms organizacijoms, įregistruotoms ir veikiančioms Lietuvos teritorijoje (žr. KU IPS iki 2020 m. 6 skyrius, 2 priedas, 25 pav.).

Pagrindinės tikslinės grupės ir kiekvienai iš jų aktualūs Integruotos plėtros strategijos iki 2020 m. tikslai, uždaviniai bei įgyvendinimo rezultatai nurodyti 26 paveiksle.

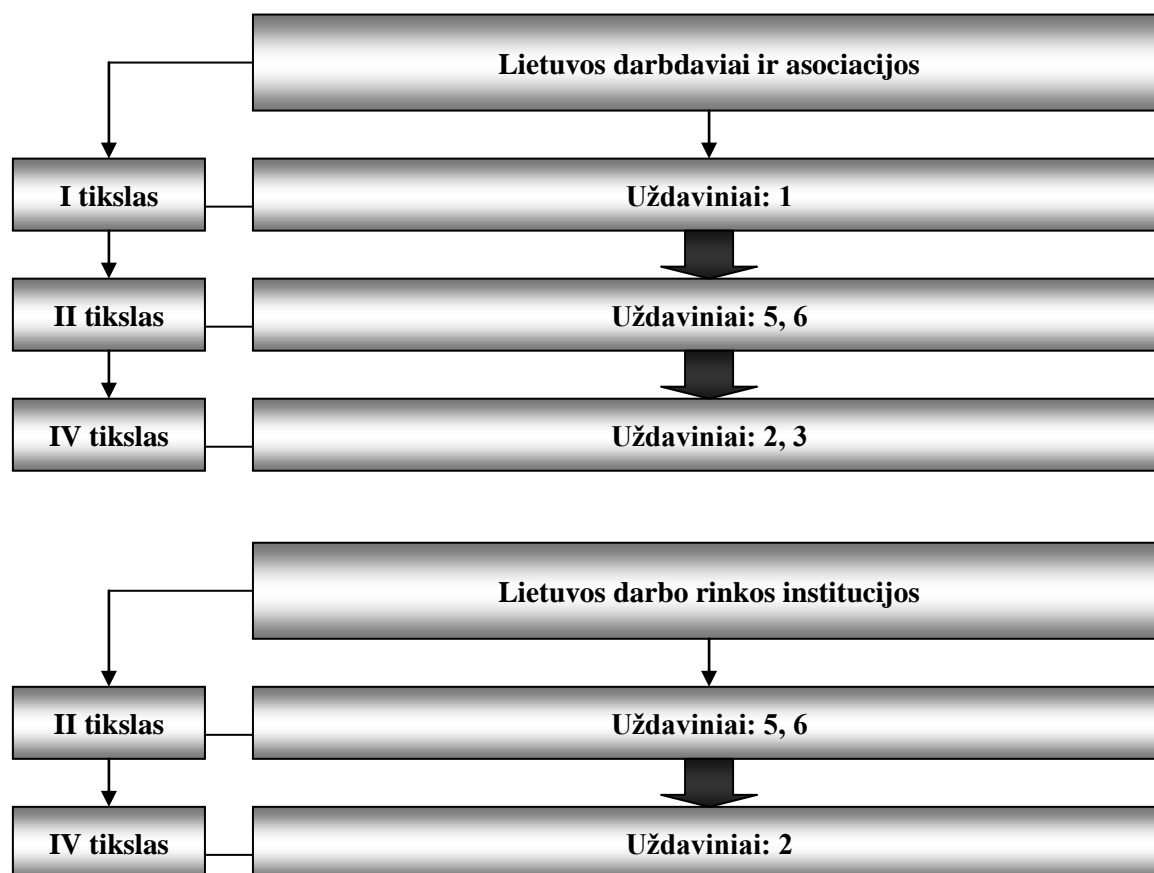
Siekiant sėkmingai populiarinti nacionalinio lygmens rezultatus, IPS sukuriama nauda ir pridėtinę vertę, rekomenduojama pasirinkti informacijos sklaidos kanalus, kurie leistų pasiekti Lietuvos darbdavius bei asocijuotus subjektus – įmones, įstaigas, sektorines asociacijas, darbo rinkos institucijas (darbo biržas, įdarbinimo agentūras ir kt.).



**25 pav. Nacionaliniu mastu rekomenduojami viešinti ir populiarinti rezultatai**

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

Lietuvos darbdaviai, mokslo centrai bei sektorinės asociacijos turėtų būti supažindinti su galimybe dalyvauti Jūrinio slėnio programoje, konsoliduoti mokslo ir verslo potencialą.



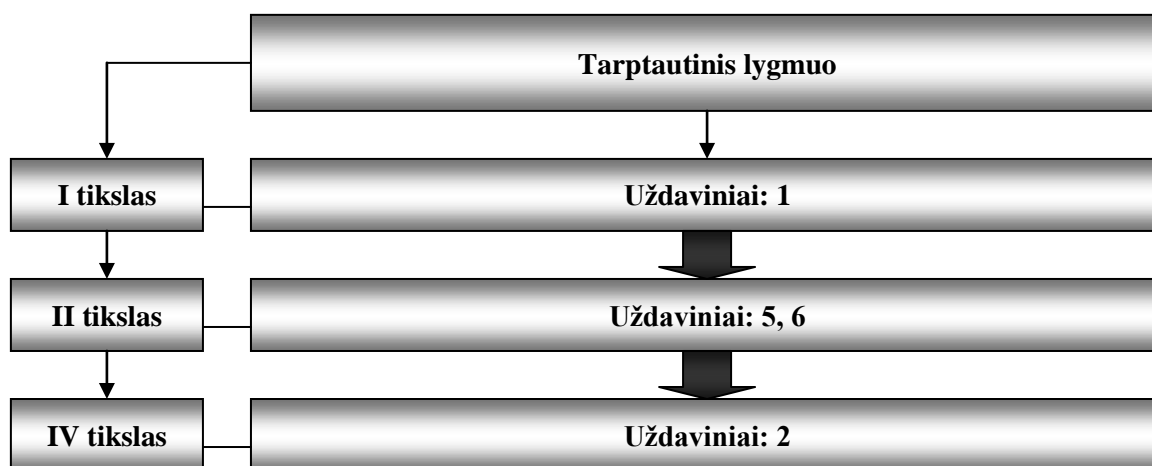
**26 pav. Tikslinės grupės ir joms aktualūs rezultatai, viešinami nacionaliniu mastu**

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

Specifiniai ir bendro pobūdžio rezultatų sklaidos kanalai bei priemonės, skirti perduoti ir viešinti su IPS susijusią informaciją nurodytų tikslinių grupių atstovams, detalai analizuojami 5 skyriuje. Skleidžiant informaciją apie įgyvendintus IPS tikslus ir uždavinius, užtikrinama ne tik IPS, bet ir KU strateginio veiklos plano 2012-2014 m. valorizacija.

### 4.3. REZULTATŲ PRITAIKYMAS IR SKLAIDA EUROPOS MASTU

Visos Europos mastu tikslinga viešinti Integruotos plėtros strategijos iki 2020 m. tikslus, uždavinius ir realizavimo rezultatus, kurie yra tiesiogiai susiję su nauda verslo ir asocijuotoms organizacijoms, įregistruotomis ir (ar) veikiančiomis Europos teritorijoje (žr. KU IPS iki 2020 m. 6 skyrius, 2 priedas, 27 pav.).

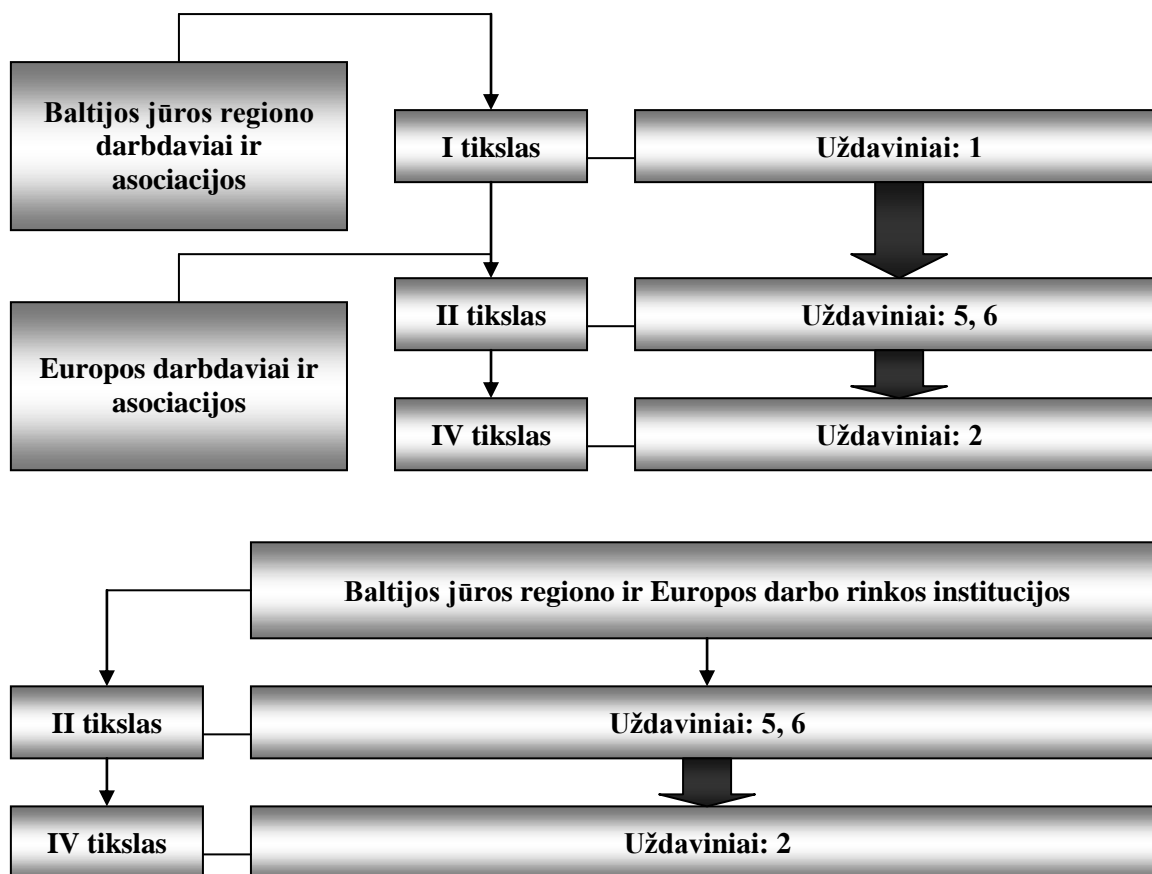


**27 pav. Europos mastu rekomenduojami viešinti ir populiarinti rezultatai**

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

Pagrindinės tikslinės grupės ir kiekvienai iš jų aktualūs Integruotos plėtros strategijos iki 2020 m. tikslai, uždaviniai bei įgyvendinimo rezultatai nurodyti 28 paveiksle.

Siekiant efektyviai populiarinti tarptautinio lygmens rezultatus, IPS sukuriama naudą bei pridėtinę vertę, rekomenduojama pasirinkti informacijos sklaidos kanalus, kurie leistų pasiekti Europos šalių darbdavius bei asocijuotus subjektus – įmones, įstaigas, sektorines asociacijas ir darbo rinkos institucijas (darbo biržas, įdarbinimo agentūras ir kt.).



**28 pav. Tikslinės grupės ir joms aktualūs rezultatai, viešiami tarptautiniu mastu**

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

Baltijos jūros regiono požiūriu svarbu išryškinti Klaipėdos universiteto, kaip svarbiausio Vakarų Lietuvos miesto, jūrinio uosto ir marinistikos mokslų centro, įvaizdį, perduoti aktualią informaciją apie Jūrinio slėnio programos iniciatyvas ir projektus.

Specifiniai ir bendro pobūdžio rezultatų sklaidos kanalai bei priemonės, skirti perduoti ir viešinti su IPS susijusią informaciją nurodytų tikslinių grupių atstovams, detaliam analizuojami 5 skyriuje. Skleidžiant informaciją apie įgyvendintus IPS tikslus ir uždavinius, užtikrinama ne tik IPS, bet ir KU strateginio veiklos plano 2012-2014 m. valorizacija.

## 5. REZULTATŲ SKLAIDOS PRIEMONIŲ KOMPLEKSAS

Šiame skyriuje identifikuojamos alternatyvios rezultatų sklaidos priemonės ir atliekamas jų efektyvumo vertinimas (daugiakriterinė analizė). Analizės pagrindu formuojamas geriausiai įvertintų rezultatų sklaidos priemonių kompleksas.

### 5.1. REZULTATŲ SKLAIDOS PRIEMONIŲ ALTERNATYVOS

Rezultatų viešinimo kanalus ir sklaidos (populiarinimo) priemones galima klasifikuoti ar skirstyti pagal įvairius kriterijus – geografinę aprėptį, tikslinę auditoriją, unikalumo bei išlaidų lygį (žr. 29 pav.).

**Geografinė aprėptis.** Remiantis šiuo kriterijumi, galima išskirti:

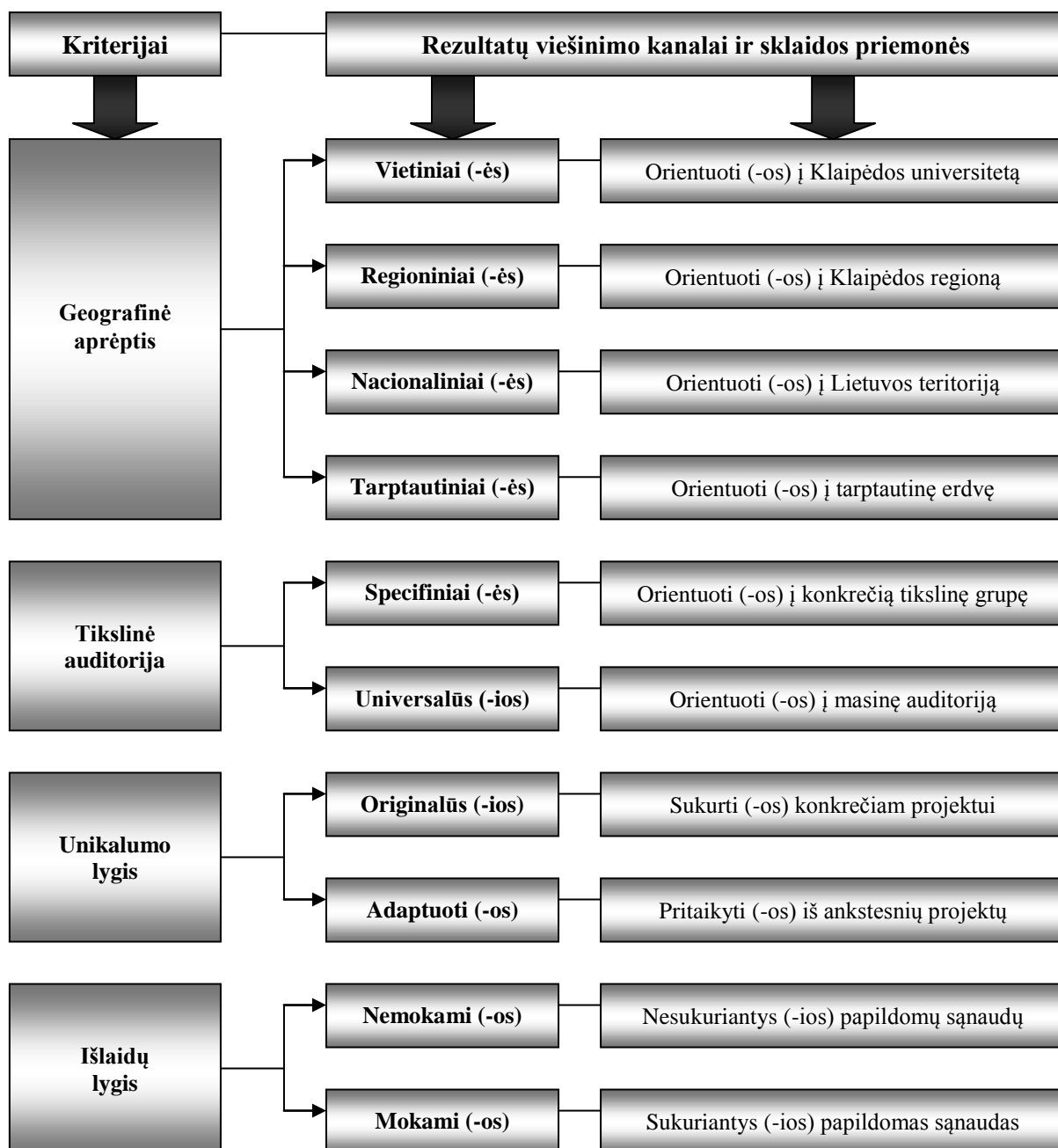
- Vietinius rezultatų viešinimo kanalus (pvz., Klaipėdos universiteto laikraštis);
- Vietines rezultatų sklaidos priemones (pvz., publikacija KU laikraštyje);
- Regioninius rezultatų viešinimo kanalus (pvz., Klaipėdos regiono radijo stotis);
- Regionines rezultatų sklaidos priemones (pvz., Klaipėdos regiono radijo laida);
- Nacionalinius rezultatų viešinimo kanalus (pvz., nacionalinė televizija);
- Nacionalines rezultatų sklaidos priemones (pvz., pranešimas per nacionalinę TV);
- Tarptautinius rezultatų viešinimo kanalus (pvz., tarptautinis žurnalas);
- Tarptautines rezultatų sklaidos priemones (pvz., publikacija tarptautiniame žurnale).

**Tikslinė auditorija.** Remiantis šiuo kriterijumi, galima išskirti:

- Specifinius rezultatų sklaidos kanalus (pvz., specialus informacinis leidinys);
- Specifines rezultatų sklaidos priemones (pvz., bukletas, lankstinukas, brošiūra);
- Universalius rezultatų sklaidos kanalus (pvz., nacionalinė televizija);
- Universalias rezultatų sklaidos priemones (pvz., pranešimas per nacionalinę TV).

**Unikalumo lygis.** Remiantis šiuo kriterijumi, galima išskirti:

- Originalius rezultatų sklaidos kanalus (pvz., specialus informacinis renginys);
- Originalias rezultatų sklaidos priemones (pvz., spaudos konferencija, seminaras);
- Adaptuotus rezultatų sklaidos kanalus (pvz., viešoji informacinė erdvė internete);
- Adaptuotas rezultatų sklaidos priemones (pvz., KU interneto svetainės atnaujinimai).



**29 pav. Rezultatų viešinimo kanalų ir sklaidos priemonių klasifikacija**

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

**Išlaidų lygis.** Remiantis šiuo kriterijumi, galima išskirti:

- Nemokamus<sup>6</sup> rezultatų sklaidos kanalus (pvz., Klaipėdos universiteto laikraštis);
- Nemokamas rezultatų sklaidos priemones (pvz., publikacija KU laikraštyje);
- Mokamus rezultatų sklaidos kanalus (pvz., Klaipėdos regiono radijo stotis);
- Mokamas rezultatų sklaidos priemones (pvz., Klaipėdos regiono radijo laida).

<sup>6</sup> (Ne)mokamas šiame kontekste suvokiamas kaip (ne)sukuriantis papildomas (-ų) sąnaudas (-ų).

Dėl lėšų stygiaus KU siekia kuo efektyviau išnaudoti papildomų sąnaudų nesukuriančius (pvz., rutininius, turinčius pastovų metinį biudžetą KU komunikacijos bei viešųjų ryšių išlaidų grupėje) ar nemokamus viešinimo kanalus ir sklaidos priemones, todėl IPS valorizacijos plane jiems teikiamas prioritetas. Rezultatų valorizacijos kontekste analizuojamos ir vertinamos šios pagrindinės alternatyvos: TV, radijas, spauda, internetas, renginiai ir leidiniai.

Galima teigti, kad potencialūs viešinimo kanalai ir sklaidos priemonės pasižymi įvairiais panašumais ir skirtumais, kurie sąlygoja jų rezultatyvumą, panaudojimo galimybes, santykį su informacijos gavėjais ir tikslinėmis grupėmis bei kitus dėsningumus. Pvz., TV, radijas, spauda ir interneto erdvė yra nekontroliuojami arba tik iš dalies kontroliuojami viešinimo kanalai, nes KU negali paveikti jų auditorijos dydžio ar tiražo, išskyrus savo leidžiamą laikraštį, orientuotą į vietos akademinės bendruomenės narius. Laikraštis papildomai platinamas Klaipėdos miesto savivaldybėje, miesto ir regiono mokyklose. Specifiniai renginiai ir informaciniai leidiniai yra lankstesni, paprasčiau prognozuojami ir valdomi viešinimo kanalai, kadangi Universitetas gali pasirinkti pagrindines valorizacijos sąlygas, pvz., kokio dydžio auditorijai bus skirtas renginys ir kas jame dalyvaus, koku tiražu bus publikuojamas leidinys ir kam jis bus dalinamas.

Pagrindinės rezultatų viešinimo kanalų ir sklaidos priemonių alternatyvos analizuojamos pagal 29 paveiksle nurodytus kriterijus. Tuo atveju, kai tam tikrame regione KU gali išnaudoti ir IPS sklaidos tikslams pritaikyti esamus viešinimo kanalus, šio lygmens kanalai ir priemonės traktuojami kaip negeneruojantys papildomų sąnaudų. Pvz., jeigu Universitetas turi savo skiltį regioniniame dienraštyje, laikoma, kad IPS rezultatų sklaida per Klaipėdos regiono spaudą yra nemokama. Toks požiūris sudaro galimybę įvertinti geografinės aprėpties aspektą ir kiekvieno viešinimo kanalo atveju identifikuoti naujų išlaidų nesukuriančias alternatyvas.

**9 lentelė. TV, kaip viešinimo kanalo, rezultatų sklaidos priemonių specifika**

| TV                  | Pagal tikslinę auditoriją |                                     | Pagal unikalumo lygį                |                                     | Pagal išlaidų lygį                  |                                     |
|---------------------|---------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
|                     | Specifinės                | Universalios                        | Originalios                         | Adaptuotos                          | Nemokamos                           | Mokamos                             |
| <b>Regioninės</b>   | <input type="checkbox"/>  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Nacionalinės</b> | <input type="checkbox"/>  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Tarptautinės</b> | <input type="checkbox"/>  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

TV, kaip viešinimo kanalo, rezultatų sklaidos priemonės pasižymi universalumu. Jos yra nukreiptos į masinę auditoriją, todėl užtikrina ne tik IPS VP tikslinių grupių, bet ir kontaktinių

auditorijų pasiekimą. Nors TV auditorijos aprėptis yra plati, kyla rizika, kad bus informuoti ne visi pasirinktos (-ų) tikslinės (-ių) grupės (-ių) atstovai, o informacinė žinutė pasieks per didelį skaičių KU plėtra nesuinteresuotų asmenų. Šią riziką galima sumažinti, kryptingai pasirenkant transliacijos laiką, formą – pvz., vykdant Klaipėdos universiteto integruotos plėtros strategijos valorizaciją popietinės TV laidos, skirtos vyresniųjų klasių mokiniams, metu (žr. 9 lentelė).

Klaipėdos universiteto padalinio KU TV kūrybinė grupė kuria laidą „Universitetai.lt“. Ši laida transliuojama kiekvieną šeštadienį 9:30 (ir kartojama pirmadieniais 9:30) per nacionalinį kanalą TV6. Laidos turinys gali būti adaptuotas IPS valorizacijos poreikiams, rengiant įvairias temines rubrikas, reportažus ar interviu, susijusius su IPS koncepcijos bei rezultatų pristatymu ir viešinimu. Kadangi KU biudžete kiekvienais metais yra numatomos lėšos akademinėi laidai „Universitetai.lt“ rengti ir transliuoti per kanalą TV6, minėta Integruotos plėtros strategijos iki 2020 m. sklaidos priemonė Universitetui atskirai nekainuotų. Klaipėdos regiono ir tarptautinio masto TV laidos, informaciniai pranešimai, kitos priemonės – priešingai – generuotų nemažas sąnaudas, kadangi papildomai kainuotų ne tik kūrybinės, techninės ar vertimo į užsienio kalbą (-as) paslaugos, bet ir TV eterio laikas.

**10 lentelė. Radijo, kaip viešinimo kanalo, rezultatų sklaidos priemonių specifika**

| Radijas             | Pagal tikslinę auditoriją |                                     | Pagal unikalumo lygį                |                          | Pagal išlaidų lygį       |                                     |
|---------------------|---------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
|                     | Specifinės                | Universalios                        | Originalios                         | Adaptuotos               | Nemokamos                | Mokamos                             |
| <b>Regioninės</b>   | <input type="checkbox"/>  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Nacionalinės</b> | <input type="checkbox"/>  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Tarptautinės</b> | <input type="checkbox"/>  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

Radijo, kaip TV specifikai giminingo viešinimo kanalo, rezultatų sklaidos priemonės yra nukreiptos į masinę auditoriją, todėl užtikrina ne tik IPS VP tikslinių grupių, bet ir kontaktinių auditorijų pasiekimą. Nors radijo auditorija yra didelė, egzistuoja rizika, jog bus informuoti ne visi pasirinktos (-ų) tikslinės (-ių) grupės (-ių) atstovai, o informacinė žinutė pasieks per didelį skaičių KU plėtra nesuinteresuotų asmenų. Šią riziką galima sumažinti, kryptingai pasirenkant transliacijos laiką, formą – pvz., vykdant Klaipėdos universiteto integruotos plėtros strategijos valorizaciją rytinės radijo laidos, kurioje apžvelgiamos verslo, mokslo ir kitos aktualijos, metu (žr. 10 lentelė).



Klaipėdos regiono, Lietuvos ir tarptautinio masto radijo laidos, informaciniai pranešimai ir kitos priemonės būtų kuriamos išskirtinai IPS iki 2020 m. valorizuoti. Tai sąlygotų nemažas sąnaudas, kadangi papildomai kainuotų ne tik kūrybinės, techninės ar vertimo į užsienio kalbą (-as) paslaugos, bet ir radijo eterio laikas.

Spaudos leidinių, kaip viešinimo kanalo, rezultatų sklaidos priemonės yra universalios ir nukreiptos į masinę auditoriją, todėl užtikrina ne tik IPS VP tikslinių grupių, bet ir kontaktinių auditorijų pasiekimą. Nors spaudos leidinių auditorija yra plati, kyla rizika, jog bus informuoti ne visi reikiamos (-ų) tikslinės (-ių) grupės (-ių) atstovai, informacinė žinutė pasieks per didelį skaičių KU plėtra nesuinteresuotų asmenų. Šią riziką galima sumažinti, kryptingai pasirenkant spaudos leidinius ir publikacijos vietą – pvz., paskelbiant informacinį straipsnį apie Klaipėdos universiteto IPS tikslus, pasiekimus ir rezultatus mokslo ar verslo žurnale, mokslo ir inovacijų aktualijoms skirtuose periodinės spaudos ar dienraščių puslapiuose (žr. 11 lentelė).

**11 lentelė. Spaudos, kaip viešinimo kanalo, rezultatų sklaidos priemonių specifika**

| Radijas             | Pagal tikslinę auditoriją           |                                     | Pagal unikalumo lygį                |                          | Pagal išlaidų lygį                  |                                     |
|---------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
|                     | Specifinės                          | Universalios                        | Originalios                         | Adaptuotos               | Nemokamos                           | Mokamos                             |
| <b>Vietinės</b>     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Regioninės</b>   | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Nacionalinės</b> | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Tarptautinės</b> | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

Klaipėdos universitetas leidžia savo laikraštį. Pirmasis jo numeris buvo išleistas 1994 m. kovo mėnesį (apimtis – 8 psl., tiražas – 500 egzempliorių). Šiuo metu laikraščio tiražas sudaro 2 000 egzempliorių. Pagrindinės platinimo vietos:

- KU Rektoratas;
- KU Knygynas;
- KU Humanitarinių mokslų fakultetas;
- KU Sveikatos mokslų fakultetas;
- KU Gamtos ir matematikos mokslų fakultetas;
- KU Socialinių mokslų fakultetas;
- KU Jūrų technikos fakultetas;
- KU Pedagogikos fakultetas;

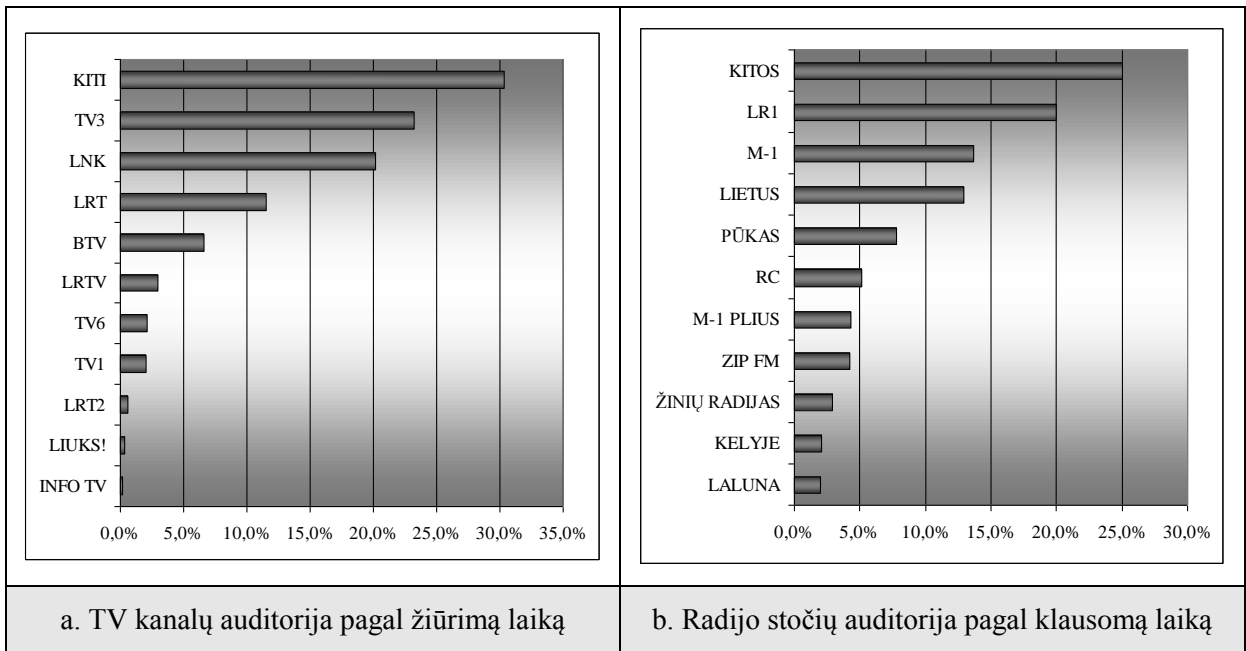
- KU Menų fakultetas;
- KU Jūreivystės institutas;
- KU Tęstinių studijų institutas;
- Bibliotekos;
- Klaipėdos miesto savivaldybė;
- Klaipėdos miesto gimnazijos ir vidurinėse mokyklos;
- Klaipėdos apskrities mokyklos;
- Klaipėdos universiteto bendrabučiai.

Nors Klaipėdos universiteto laikraštis yra vietinio pobūdžio, jo platinimo sistema įgalina informuoti ne tik KU akademinę bendruomenę, bet ir kitas Universitetui aktualias bei jo plėtra suinteresuotas tikslines grupes Klaipėdos miesto ir regiono teritorijose. Papildomos Klaipėdos regiono, Lietuvos ar tarptautinio masto spaudos publikacijos, informaciniai pranešimai ir kitos priemonės sąlygotų nemažas sąnaudas, kadangi atskirai kainuotų ne tik maketavimo, vertimo į užsienio kalbą (-as), redagavimo ir dizaino paslaugos, bet ir spaudos plotas.

Daugialypis viešinimo kanalas – interneto erdvė. Internetas iš dalies pasižymi TV, radijo bei spaudos priemonėms gimininga specifika – įgalina pasiekti masinę auditoriją, – tačiau jam nėra būdingas geografinės aprėpties aspektas, jo sąlygojami teritoriniai apribojimai. Klaipėdos universitetas turi galimybę IPS iki 2020 m. sklaidos tikslams adaptuoti savo interneto svetainę arba kurti visiškai naują, tik su Integruotos plėtros strategijos tikslais, uždaviniais, realizavimo eiga ir rezultatais susijusią svetainę. Priklausomai nuo pasirinktų kalbų, interneto svetainė gali būti prieinama tiek šalies, tiek užsienio gyventojams.

Būtina pažymėti, kad viešojoje interneto erdvėje informacija gali būti platinama įvairiais formatais – tekstiniu, grafiniu, garsiniu, vaizdiniu ir kt. (pvz., KU svetainėje yra prieinami visi KU TV laidų bei reportažų įrašai). Internete galima pasirinkti statinį ar interaktyvų (įtraukiantį vartotoją) informacinės žinutės perdavimo būdą. Tai užtikrina netradicines sklaidos galimybes ir papildomą interneto, kaip viešinimo kanalo, pridėtinę vertę.

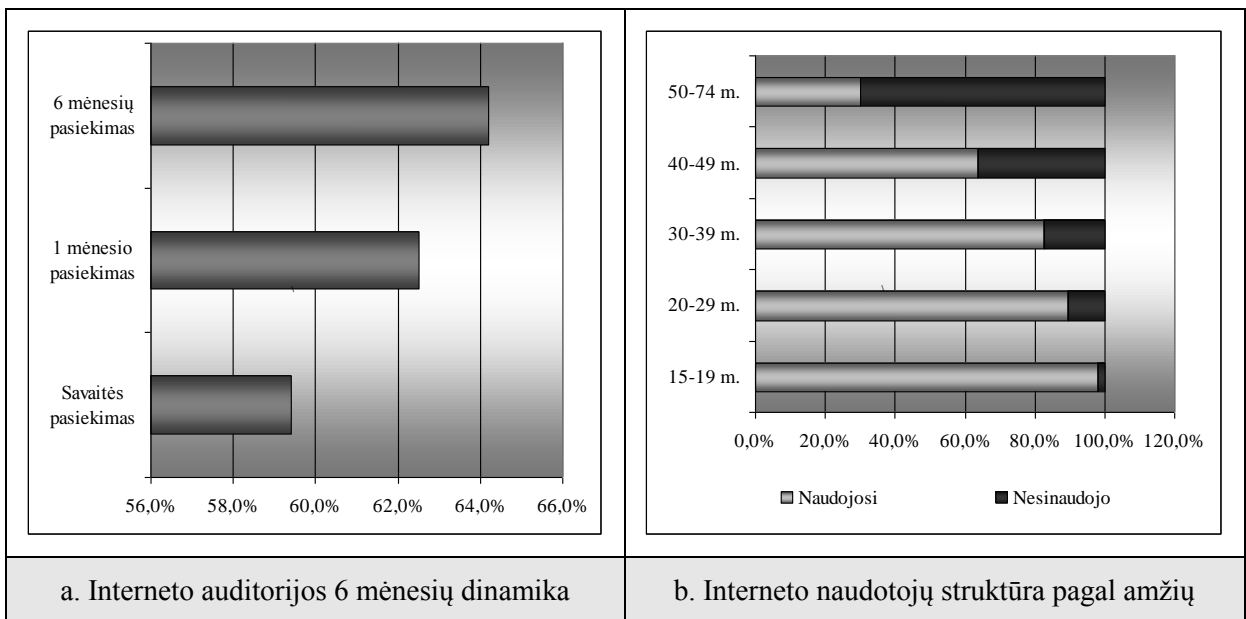
Nesudėtingai valdomi viešinimo kanalai – Universiteto renginiai ir leidiniai. Jie gali būti bet kokios geografinės aprėpties ir dydžio (leidinių atveju – tiražo), orientuoti į vienos ar kelių tikslinių grupių narius, prieinami ar neprieinami kitoms kontaktinėms auditorijoms. Be to, KU turi galimybę Integruotos plėtros strategijos iki 2020 m. sklaidos poreikiams adaptuoti esamus renginius ir leidinius (pvz., kasmetines karjeros ir atvirų durų dienas, mokslines konferencijas, periodiškai leidžiamą informacinę-reklaminę medžiagą) arba organizuoti specifinius renginius ir kurti originalius leidinius.



**30 pav. Lietuvos TV ir radijo auditorijos struktūra pagal laiką 2010 m.**

Šaltinis: TNS LT, 2011

Pasirenkant konkrečius viešinimo kanalus ir priemones, būtina atsižvelgti į jų auditorijos dydį, populiarumą ir pasiekiamumą tikslinėms grupėms. Tai ypač taikytina į masinę auditoriją orientuotoms komunikacijos priemonėms, kurių reitingai yra žinomi (žr. 30 pav., 31 pav. ir 12 lentelė).



**31 pav. Lietuvos interneto auditorijos dinamika ir struktūra 2011 m. pavasarį**

Šaltinis: TNS LT, 2011

Populiariausi 2010 m. televizijos kanalai Lietuvoje (pagal žiūrimą laiką) – TV3 (23,2%), LNK (20,2%), LRT (11,5%). Kanalas TV6, per kurį transliuojama laida „Universitetai.lt“, yra 7 vietoje (2,1%). Atsižvelgiant į nacionalinei auditorijai pasiekiamų televizijos kanalų pasiūlą, galima teigti, kad TV6 žiūrimumo rezultatai yra palyginti aukšti, todėl galima daryti prielaidą, kad KU TV kuriamą laidą stebi gana didelė auditorija.

Daugiausiai klausytojų 2010 m. pritraukusios radijo stotys (pagal klausomą laiką) – LR1 (20,0%), M-1 (13,7%), Lietus (12,9%). Klaipėdos regione pirmą vietą užima Laluna, antrą bei trečią vietas atitinkamai dalijasi M-1 ir Lietus. Lietuvos mastu populiarios radijo stotys leidžia pasiekti masinę auditoriją, o regiono radijo transliuotojai gali būti efektyviai išnaudoti vietinės reikšmės valorizacijos poreikiams.

Reikšminga pastarųjų metų tendencija – augantis vidutinio (40-49 m.) ir vyresnio (50-74 m.) amžiaus interneto naudotojų skaičius. Tai rodo, jog viešojoje interneto erdvėje skelbiamos informacijos bei duomenų prieinamumas vis gerėja. Vadinasi, didėja interneto, kaip viešinimo kanalo, potencialas, aprėptis ir skvarba.

**12 lentelė. Lietuvos dienraščių ir periodinių leidinių TOP5 2011 m. pavasari**

| Nr.   | Leidinio pavadinimas         | Vidutinė skaitytojų auditorija, % | Vidutinė skaitytojų auditorija, tūkst. | Bendra skaitytojų auditorija, % | Bendra skaitytojų auditorija, tūkst. |
|---|------------------------------|-----------------------------------|--|---------------------------------|--------------------------------------|
| <b>Dienraščiai</b>                          |                              |                                   |  |                                 |                                      |
| 1.  | Vakaro žinios                | 13,8                              | 357,7                                  | 28,9                            | 750,6                                |
| 2.  | Lietuvos rytas               | 13,5                              | 349,6                                  | 29,8                            | 773,3                                |
| 3.  | Respublika                   | 5,1                               | 132,4                                  | 11,5                            | 297,6                                |
| 4.  | Kauno diena                  | 3,2                               | 83,7                                   | 6,3                             | 163,9                                |
| 5.  | Šiaulių kraštas              | 3,0                               | 78,2                                   | 5,2                             | 133,8                                |
|   | <b>Iš viso</b>               | <b>38,6</b>                       | <b>1 001,6</b>                         | <b>81,7</b>                     | <b>2 119,2</b>                       |
| <b>Dvimėnesiniai-ketvirtiniai leidiniai</b> |                              |                                   |  |                                 |                                      |
| 1.  | Sodo kraitė                  | 2,3                               | 59,9                                   | 3,6                             | 92,8                                 |
| 2.  | Psichologija Tau             | 1,9                               | 48,2                                   | 3,5                             | 91,5                                 |
| 3.  | Computer Bild patarėjas      | 1,4                               | 36,1                                   | 2,3                             | 59,3                                 |
| 4.  | Moters savaitgalio patarimai | 1,0                               | 25,0                                   | 2,2                             | 56,4                                 |
| 5.  | Verslo klasė                 | 0,9                               | 24,2                                   | 1,4                             | 37,2                                 |
|   | <b>Iš viso</b>               | <b>7,5</b>                        | <b>193,4</b>                           | <b>13</b>                       | <b>337,2</b>                         |

Šaltinis: TNS LT, 2011

Labiausiai skaitomi dienraščiai – „Vakaro žinios“ (13,8%), „Lietuvos rytas“ (13,5%) bei „Respublika“ (5,1%). Į periodinių leidinių penketuką patenka žurnalas „Verslo klasė“. Minėto leidinio auditorija – verslo ir viešojo sektoriaus atstovai, esami ir potencialūs darbdaviai, kurie priklauso IPS valorizacijos plano tikslinėms grupėms. Teminiai leidiniai gali būti sėkmingai ir efektyviai išnaudoti specializuotiems informacijos sklaidos poreikiams.

Apibendrinant galima teigti, jog Klaipėdos universitetas gali rinktis įvairias IPS iki 2020 m. viešinimo ir sklaidos alternatyvas, modifikuoti ir kurti unikalius viešinimo metodus, derinti mokamas bei nemokamas priemones. Pagrindiniai potencialūs viešinimo kanalai – TV, viešoji interneto erdvė, radijas, spauda, renginiai ir leidiniai.

## 5.2. REZULTATŲ SKLAIDOS PRIEMONIŲ EFEKTYVUMO VERTINIMAS

Rezultatų sklaidos priemonių daugiakriterinė analizė turi kelias dimensijas, arba pjūvius, – TV, radijo ir spaudos atveju tai yra geografinė (teritorinė) aprėptis bei naudojamų priemonių originalumas. Kitų viešinimo kanalų specifika sąlygoja tai, jog interneto priemonės prasminga nagrinėti tik unikalumo požiūriu, o Universiteto renginius ir leidinius – per geografinę prizmę. Pasirinkus pagrindines daugiakriterinės analizės dimensijas, būtina nustatyti rezultatų sklaidos priemonių efektyvumo vertinimo kriterijus ir suteikti jiems svorio koeficientus (pagal reikšmę ir laukiamą poveikį sklaidos rezultatams; žr. 13 lentelė).

**13 lentelė. Rezultatų sklaidos priemonių efektyvumo vertinimo kriterijai**

| Nr. | Efektyvumo vertinimo kriterijus                    | Kodas | Svorio koeficientas |
|-----|--|-------|---------------------|
| 1.  | Rezultatų sklaidos priemonės sąnaudų vertė (–)     | S     | 0,5                 |
| 2.  | Tikslinės grupės informavimo potencialas (+)       | T     | 0,2                 |
| 3.  | Kontaktinių auditorijų informavimo potencialas (+) | K     | 0,1                 |
| 4.  | Rezultatų sklaidos priemonės išliekamoji vertė (+) | V     | 0,2                 |

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

Vertinimas atliekamas 1-5 balų skalėje, kur 1 – prasčiausias įvertis, 5 – geriausias įvertis („–“ pažymėtų kriterijų atveju aukštesnį balą suteikia kuo mažesnė kriterijaus reikšmė). Pagal atskirus kriterijus priskirti įverčiai (balais) dauginami iš atitinkamų svorio koeficientų. Minėtų sandaugų suma yra galutinis rezultatų sklaidos priemonių įvertinimas:

$EI = S \times 0,5 + T \times 0,2 + K \times 0,1 + V \times 0,2$ . Čia EI – bendras efektyvumo įvertis; S, T, K, V – efektyvumo vertinimo kriterijų kodai.

Efektyvumo vertinimo rezultatų interpretavimas:

- 1,0 – 1,5 balo – alternatyva yra labai nepatraukli ir privalo būti atmesta;
- 1,6 – 3,0 balo – alternatyva yra gana nepatraukli ir gali būti atmesta;
- 3,1 – 4,5 balo – alternatyva yra gana patraukli ir gali būti įgyvendinta;
- 4,6 – 5,0 balo – alternatyva yra labai patraukli ir privalo būti įgyvendinta.

Taigi rekomenduojama įgyvendinti alternatyvas, surinkusias ne mažiau kaip 3,1 balo.

Būtina akcentuoti, jog rezultatų sklaidos priemonių efektyvumas vertinamas kiekvienoje tikslinėje grupėje atskirai. Šių grupių prioritetai, poreikiai ir santykis su KU IPS įgyvendinimu yra nevienodas. Atitinkamai skiriasi ir joms perduodama informacija, pasirenkamos specifinės šios informacijos perdavimo formos.

### **Esami KU studentai**

Alternatyvių rezultatų sklaidos priemonių, skirtų tikslinei grupei informuoti, efektyvumo vertinimo rezultatai atsispindi VP prieduose (žr. 3 priedas). Optimalios alternatyvos kiekvieno viešinimo kanalo atveju nurodytos žemiau:

- TV: nacionalinio lygmens sklaidos priemonės (esamos); įvertis – 4,5 balo;
- Radijas: regioninio lygmens sklaidos priemonės (naujos); įvertis – 3,2 balo;
- Spauda: vietinio lygmens sklaidos priemonės (esamos); įvertis – 4,4 balo;
- Internetas: esamos sklaidos priemonės; įvertis – 4,9 balo;
- Renginiai: nacionalinio lygmens sklaidos priemonės; įvertis – 3,5 balo;
- Leidiniai: nacionalinio lygmens sklaidos priemonės; įvertis – 4,3 balo.

### **Potencialūs KU studentai**

Alternatyvių rezultatų sklaidos priemonių, skirtų tikslinei grupei informuoti, efektyvumo vertinimo rezultatai atsispindi VP prieduose (žr. 4 priedas). Optimalios alternatyvos kiekvieno viešinimo kanalo atveju nurodytos žemiau:

- TV: nacionalinio lygmens sklaidos priemonės (esamos); įvertis – 4,3 balo;
- Radijas: regioninio lygmens sklaidos priemonės (naujos); įvertis – 3,0 balo;
- Spauda: vietinio lygmens sklaidos priemonės (esamos); įvertis – 4,0 balo;
- Internetas: esamos sklaidos priemonės; įvertis – 4,7 balo;

- Renginiai: tarptautinio lygmens sklaidos priemonės; įverčiai – po 3,2 balo;
- Leidiniai: tarptautinio lygmens sklaidos priemonės; įverčiai – po 4,0 balo.

### **Esami KU darbuotojai**

Alternatyvių rezultatų sklaidos priemonių, skirtų tikslinei grupei informuoti, efektyvumo vertinimo rezultatai atsispindi VP prieduose (žr. 5 priedas). Optimalios alternatyvos kiekvieno viešinimo kanalo atveju nurodytos žemiau:

- TV: nacionalinio lygmens sklaidos priemonės (esamos); įvertis – 4,5 balo;
- Radijas: regioninio lygmens sklaidos priemonės (naujos); įvertis – 3,3 balo;
- Spauda: vietinio lygmens sklaidos priemonės (esamos); įvertis – 4,5 balo;
- Internetas: esamos sklaidos priemonės; įvertis – 4,9 balo;
- Renginiai: nacionalinio lygmens sklaidos priemonės; įvertis – 3,5 balo;
- Leidiniai: nacionalinio lygmens sklaidos priemonės; įvertis – 4,3 balo.

### **Potencialūs KU darbuotojai**

Alternatyvių rezultatų sklaidos priemonių, skirtų tikslinei grupei informuoti, efektyvumo vertinimo rezultatai atsispindi VP prieduose (žr. 6 priedas). Optimalios alternatyvos kiekvieno viešinimo kanalo atveju nurodytos žemiau:

- TV: nacionalinio lygmens sklaidos priemonės (esamos); įvertis – 4,3 balo;
- Radijas: regioninio lygmens sklaidos priemonės (naujos); įvertis – 3,1 balo;
- Spauda: vietinio lygmens sklaidos priemonės (esamos); įvertis – 4,1 balo;
- Internetas: esamos sklaidos priemonės; įvertis – 4,7 balo;
- Renginiai: tarptautinio lygmens sklaidos priemonės; įverčiai – po 3,2 balo;
- Leidiniai: tarptautinio lygmens sklaidos priemonės; įverčiai – po 4,0 balo.

### **Darbdaviai ir asocijuotos įstaigos**

Alternatyvių rezultatų sklaidos priemonių, skirtų tikslinei grupei informuoti, efektyvumo vertinimo rezultatai atsispindi VP prieduose (žr. 7 priedas). Optimalios alternatyvos kiekvieno viešinimo kanalo atveju nurodytos žemiau:

- TV: nacionalinio lygmens sklaidos priemonės (esamos); įvertis – 4,6 balo;
- Radijas: nacionalinio lygmens sklaidos priemonės (naujos); įvertis – 2,9 balo;
- Spauda: vietinio lygmens sklaidos priemonės (esamos); įvertis – 3,8 balo;

- Internetas: esamos sklaidos priemonės; įvertis – 4,7 balo;
- Renginiai: tarptautinio lygmens sklaidos priemonės; įvertis – po 3,2 balo;
- Leidiniai: tarptautinio lygmens sklaidos priemonės; įvertis – po 4,0 balo.

Patraukliausias viešinimo kanalas visose tikslinėse grupėse – interneto erdvė, mažiausiai patrauklus – radijas. Būtina akcentuoti, jog informacija, sklaidžiama per tuos pačius viešinimo kanalus, privalo skirtis savo turiniu ir (ar) perdavimo formomis, kad atitiktų skirtingų tikslinių grupių poreikius ir lūkesčius.

### 5.3. REZULTATŲ SKLAIDOS PRIEMONIŲ KOMPLEKSO SUDARYMAS

Rezultatų sklaidos priemonių kompleksas – informacijos apie IPS koncepciją, tikslus bei rezultatus perdavimo (viešinimo) formų visuma. Siekiant maksimalaus sklaidos efektyvumo, į kompleksą prasminga įtraukti tik aukščiausius balus kiekvienoje tikslinėje grupėje surinkusias sklaidos priemones. 14 lentelėje nurodyti didžiausi sklaidos priemonių įverčiai (ir apskaičiuoti jų vidurkiai) pagal viešinimo kanalus.

14 lentelė. Rezultatų sklaidos priemonių efektyvumo vertinimo rezultatai

| Rezultatų sklaidos priemonės | Esami KU studentai | Potencialūs KU studentai | Esami KU darbuotojai | Potencialūs KU darbuotojai | Darbdaviai ir asocijuotos įstaigos | Vidurkis |
|------------------------------|--------------------|--------------------------|----------------------|----------------------------|------------------------------------|----------|
| EĮ (TV, N, ES)               | 4,5                | 4,3                      | 4,5                  | 4,3                        | 4,6                                | 4,44     |
| EĮ (RD, R)                   | 3,2                | 3,0                      | 3,3                  | 3,1                        | 2,7                                | 3,06     |
| EĮ (RD, N)                   | 2,8                | 2,6                      | 2,9                  | 2,7                        | 2,9                                | 2,78     |
| EĮ (SP, V, ES)               | 4,4                | 4,0                      | 4,5                  | 4,1                        | 3,8                                | 4,16     |
| EĮ (IN, ES)                  | 4,9                | 4,7                      | 4,9                  | 4,7                        | 4,7                                | 4,78     |
| EĮ (RE, N)                   | 3,5                | 2,9                      | 3,5                  | 2,9                        | 3,1                                | 3,18     |
| EĮ (RE, T)                   | 3,2                | 3,2                      | 3,2                  | 3,2                        | 3,2                                | 3,20     |
| EĮ (LE, N)                   | 4,3                | 3,7                      | 4,3                  | 3,7                        | 3,9                                | 3,98     |
| EĮ (LE, T)                   | 4,0                | 4,0                      | 4,0                  | 4,0                        | 4,0                                | 4,00     |

**SANTRUMPOS:**  
**Viešinimo kanalai:** TV – televizija, RD – radijas, SP – spauda, IN – internetas, RE – renginiai, LE – leidiniai;  
**Sklaidos priemonės:** ES – esamos, NJ – naujos, V – vietinės, R – regioninės, N – nacionalinės, T – tarptautinės.

Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011



Remiantis atlikta analize, prasčiausiai vertinamos informacijos viešinimo per nacionalinį ir regioninį radiją perspektyvos – įverčių vidurkiai siekia atitinkamai 2,78 ir 3,06 balo. Galima teigti, kad šios alternatyvos yra neefektyvios ir jų siūlytina visiškai atsisakyti. Tikslinių grupių poreikius geriausiai atitinkanti IPS rezultatų sklaidos priemonė – esama interneto svetainė. Jos privalumas, palyginti su alternatyviomis priemonėmis, – galimybė skelbti į skirtingas tikslines auditorijas nukreiptą tekstinę, grafinę, garsinę ir (ar) vaizdinę informaciją. Pavyzdžiui, viešinti laidos „Universitetai.lt“ įrašus. Nacionaliniu mastu per kanalą TV6 transliuojama laida įgalina pasiekti didžiąją dalį esamų ir potencialių KU studentų bei darbuotojų (įverčių vidurkis – 4,44 balo). Kita efektyvi priemonė – KU laikraštis. Jo privalumus geriausia išnaudoti, informuojant esamus akademinės bendruomenės narius – Universiteto studentiją, administraciją, pedagogus ir tyrėjus. Papildomai galima suorganizuoti nacionalinio ir tarptautinio lygmens konferencijas, į kurias būtų sukviesti ne tik aukštųjų mokyklų atstovai, bet ir darbdaviai, partneriai iš Baltijos jūros regiono bei kitų Europos šalių.

Siekiant užtikrinti platesnę sklaidos aprėptį ir išliekamąją vertę, kas trejus metus per visą 2011-2020 m., arba IPS įgyvendinimo, laikotarpį rekomenduojama išleisti 1 000 egzempliorių tiražo informacinę-reklaminę knygą (lietuvių, anglų ir rusų kalbomis) apie KU istoriją, dabartį ir IPS realizavimo progresą. Šį leidinį galima platinti per oficialius vizitus Lietuvos ir užsienio šalių aukštosiose mokyklose, susitikimus su darbdaviais, renginius – šventes, karjeros ir atvirų durų dienas, seminarus, konferencijas.

**IPS koncepcijos, tikslų ir rezultatų sklaidos priemonių kompleksą sudaro:**

- Laida „Universitetai.lt“, transliuojama per nacionalinį kanalą TV6;
- Straipsniai KU laikraštyje, kuris platinamas Klaipėdos mieste ir regione;
- Oficialios Klaipėdos universiteto interneto svetainės skiltis „Apie KU“;
- Nacionalinės ir tarptautinės konferencijos, skirtos viešinti KU IPS;
- Informacinė-reklaminė knyga apie KU IPS (lietuvių, anglų ir rusų kalbomis).

Apibendrinant galima pabrėžti, jog informaciją apie KU integruotos plėtros strategiją iki 2020 m. tikslinga viešinti per nacionalinę televiziją, vietinę spaudą, specializuotus renginius ir leidinius, internetą. IPS rezultatų sklaidos tikslams pritaikyta laida „Universitetai.lt“, interneto svetainė bei KU laikraštis Universitetui negeneruotų papildomų sąnaudų, tačiau leistų pasiekti didelę dalį tikslinių grupių atstovų.

## 6. VALORIZACIJOS PLANO ĮGYVENDINIMO GRAFIKAS

Šiame skyriuje identifikuojami pagrindiniai IPS valorizacijos plano įgyvendinimo etapai ir terminai, nustatomi atskirų plano dalių ir (ar) priemonių vykdytojai, kiti atsakingi Klaipėdos Universiteto padaliniai. Valorizacijos plano grafikas sudarytas, remiantis Ganto teorija (Gantt, 1919; Grover, 2002; UNITAR, 2004; Herrmann, 2007; Taylor, 2009), pagal kurią projektas ar tam tikras procesas (šiuo atveju – VP) laiko skalėje yra išskaidomas į smulkesnes užduotis bei veiklas (šiuo atveju – VP priemonės). Galima pabrėžti, jog kiekviena veikla turi savo biudžetą ir vykdytojus.

### Klaipėdos universiteto IPS iki 2020 m. valorizacijos plano įgyvendinimo etapai:

- Pirmasis etapas (2011-09 – 2012-31): IPS koncepcijos, tikslų ir uždavinių sklaida;
- Antrasis etapas (2013-01 – 2019-31): IPS tarpinių pasiekimų ir rezultatų sklaida;
- Trečiasis etapas (2020-01 – 2020-31): IPS galutinių pasiekimų ir rezultatų sklaida.

15 lentelė. Valorizacijos plano priemonių charakteristikos ir realizavimo specifika

| Priemonės pavadinimas                | Sklaidos dažnis (vnt./laik.) | Sklaidos laikotarpis | Įgyvendintų priemonių skaičius (vnt.) |
|--------------------------------------|------------------------------|----------------------|---------------------------------------|
| KU laikraščio straipsniai            | 1 str./2 mėn.                | 2011-09 – 2020       | 56                                    |
| Laidos „Universitetai.lt“ reportažai | 1 rep./1 mėn.                | 2011-09 – 2020       | 112                                   |
| KU interneto svetainės atnaujinimai  | 1 atn./1 mėn.                | 2011-09 – 2020       | 112                                   |
| Nacionalinės konferencijos           | 1 konf./3 m.                 | 2012, 2015, 2018     | 3                                     |
| Tarptautinės konferencijos (BJR*)    | 1 konf./3 m.                 | 2013, 2016, 2019     | 3                                     |
| Tarptautinės konferencijos (Europa)  | 1 konf./3 m.                 | 2014, 2017, 2020     | 3                                     |
| Informacinės-reklaminės knygos       | 1 leid./3 m.                 | 2014, 2017, 2020     | 3                                     |

\*Baltijos jūros regionas

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

Pagrindinė informacija apie Integruotos plėtros strategijos valorizacijos plano priemones ir jų realizavimo specifiką atsispindi 15 lentelėje. Išsamus VP įgyvendinimo grafikas pateiktas prieduose (žr. 8 priedas). Apibendrinant galima teigti, kad visos valorizacijos plano priemonės bus realizuotos 2011-2020 m. laikotarpiu. Tai reiškia, kad valorizacija bus užbaigta, įvykdžius (ir tikslinems grupėms perdavus informaciją apie) visus IPS tikslus bei uždavinius. Tam tikras

---

rutinines viešinimo priemonės (pvz., KU interneto svetainės atnaujinimus) planuojama pradėti vykdyti nuo 2011 m. rugsėjo mėnesio, specialias priemonės (pvz., nacionalines konferencijas) – nuo 2012 m.

## 7. VALORIZACIJOS PLANO ĮGYVENDINIMO IŠTEKLIAI

Šiame skyriuje analizuojami išteklių, reikalingi KU IPS iki 2020 m. valorizacijos planui įgyvendinti – prognozuojamas jų poreikis, struktūra (kiekybinės ir kokybinės charakteristikos) ir formuojamas VP biudžetas 2011-2020 m. laikotarpiui. Pažymėtina, kad fizinės-materialinės valorizacijos plano realizavimo prielaidas sudaro Klaipėdos universiteto finansiniai išteklių, o intelektines bei administracines prielaidas – žmogiškieji išteklių, todėl šios išteklių grupės yra analizuojamos išsamiau (žr. 16 lentelė, 17 lentelė, 9 priedas).

**16 lentelė. Valorizacijos plano biudžetas 2011-2020 m. (pagal metus)**

| Metai          | Lėšos, Lt      | Koordinatoriai, asm. |
|----------------|----------------|----------------------|
| 2011           | -              | 3                    |
| 2012           | 5 500          | 7                    |
| 2013           | 10 500         | 9                    |
| 2014           | 36 000         | 12                   |
| 2015           | 5 500          | 7                    |
| 2016           | 10 500         | 9                    |
| 2017           | 36 000         | 12                   |
| 2018           | 5 500          | 7                    |
| 2019           | 10 500         | 9                    |
| 2020           | 36 000         | 12                   |
| <b>Iš viso</b> | <b>156 000</b> | -                    |

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

Bendras Universiteto IPS valorizacijos plano biudžetas 2011-2020 m. laikotarpiu sudaro 156 000 Lt. Žmogiškųjų išteklių poreikis siekia ~12-20 asmenų (mažesnis poreikis formuojasi tuo atveju, jei tie patys darbuotojai koordinuoja kelių VP priemonių realizavimą).

### **Planuojama, kad priskirtas KU personalas atliks įvairias funkcijas:**

- Bendradarbiaus su paslaugų teikėjais (pvz., leidėjais, maketuotojais ir kt.);
- Užtikrins paslaugų teikėjų priežiūrą ir vykdys paslaugų kokybės kontrolę;
- Teiks KU valorizacijos plano priemonėms parengti reikalingą informaciją;
- Koordinuos ir administruos KU valorizacijos plano priemonių realizavimą.

**17 lentelė. Valorizacijos plano biudžetas 2011-2020 m. (pagal priemones)**

| Priemonės pavadinimas                | Lėšos, Lt      | Koordinatoriai, asm. |
|--------------------------------------|----------------|----------------------|
| KU laikraščio straipsniai            | -              | 1                    |
| Laidos „Universitetai.lt“ reportažai | -              | 1                    |
| KU interneto svetainės atnaujinimai  | -              | 1                    |
| Nacionalinės konferencijos           | 16 500         | 4                    |
| Tarptautinės konferencijos (BJR)     | 31 500         | 6                    |
| Tarptautinės konferencijos (Europa)  | 31 500         | 6                    |
| Informacinės-reklaminės knygos       | 76 500         | 3                    |
| <b>Iš viso</b>                       | <b>156 000</b> | <b>-</b>             |

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

Didžiausias išlaidas sąlygoja informacinių-reklaminių knygų leidyba, tačiau ši priemonė kartu pasižymi ir aukščiausiu išliekamosios vertės potencialu. Knygos gali būti platinamos per nacionalinio bei tarptautinio lygio Klaipėdos universiteto konferencijas, orientuotas į skirtingų tikslinių grupių informavimą. Taip būtų užtikrinta abiejų sklaidos priemonių sinergija. Galima pažymėti, jog renginių organizavimo ir knygų leidybos įkainiai yra pagrįsti Europos socialinio fondo agentūros (ESFA) skelbiama vidutinių rinkos kainų analize ir potencialių ad-hoc išlaidų prognozavimu. Taip pat laikoma, jog baziniai įkainiai per visą prognozuojamą laikotarpį išliks nepakitę (žr. 18 lentelė, 19 lentelė).

**18 lentelė. IPS valorizacijai skirtų konferencijų organizavimo išlaidos, Lt su PVM**

| Salės nuoma, Lt/d.                | Įrangos nuoma, Lt/d. | Kavos pertraukėlė, Lt/asm. | Pietūs, Lt/asm. | Dalyvių skaičius | Dienų skaičius | Kavos pertraukėlių skaičius | Pietų skaičius | Suma, Lt |
|-----------------------------------|----------------------|----------------------------|-----------------|------------------|----------------|-----------------------------|----------------|----------|
| <b>Nacionalinės konferencijos</b> |                      |                            |                 |                  |                |                             |                |          |
| 334,0                             | 214,3                | 5,1                        | 28,4            | 50               | 2              | 6                           | 2              | 5 475,6  |
| <b>Tarptautinės konferencijos</b> |                      |                            |                 |                  |                |                             |                |          |
| 338,0                             | 287,5                | 5,3                        | 29,8            | 100              | 2              | 6                           | 2              | 10 351,0 |

*Šaltinis: ESFA, 2011*

Daroma prielaida, kad nacionalinės konferencijos dalyvių skaičius sudarys 50 asmenų, o tarptautinės konferencijos – iki 100 asmenų. Konferencijos truks po 2 dienas. Į kainą įtrauktos nuomos ir dalyvių maitinimo išlaidos. Kiekvieno renginio metu bus suorganizuoti 2 pietūs ir 6 kavos pertraukėlės.

**19 lentelė. IPS valorizacijai skirtų knygų leidybos išlaidos, Lt su PVM**

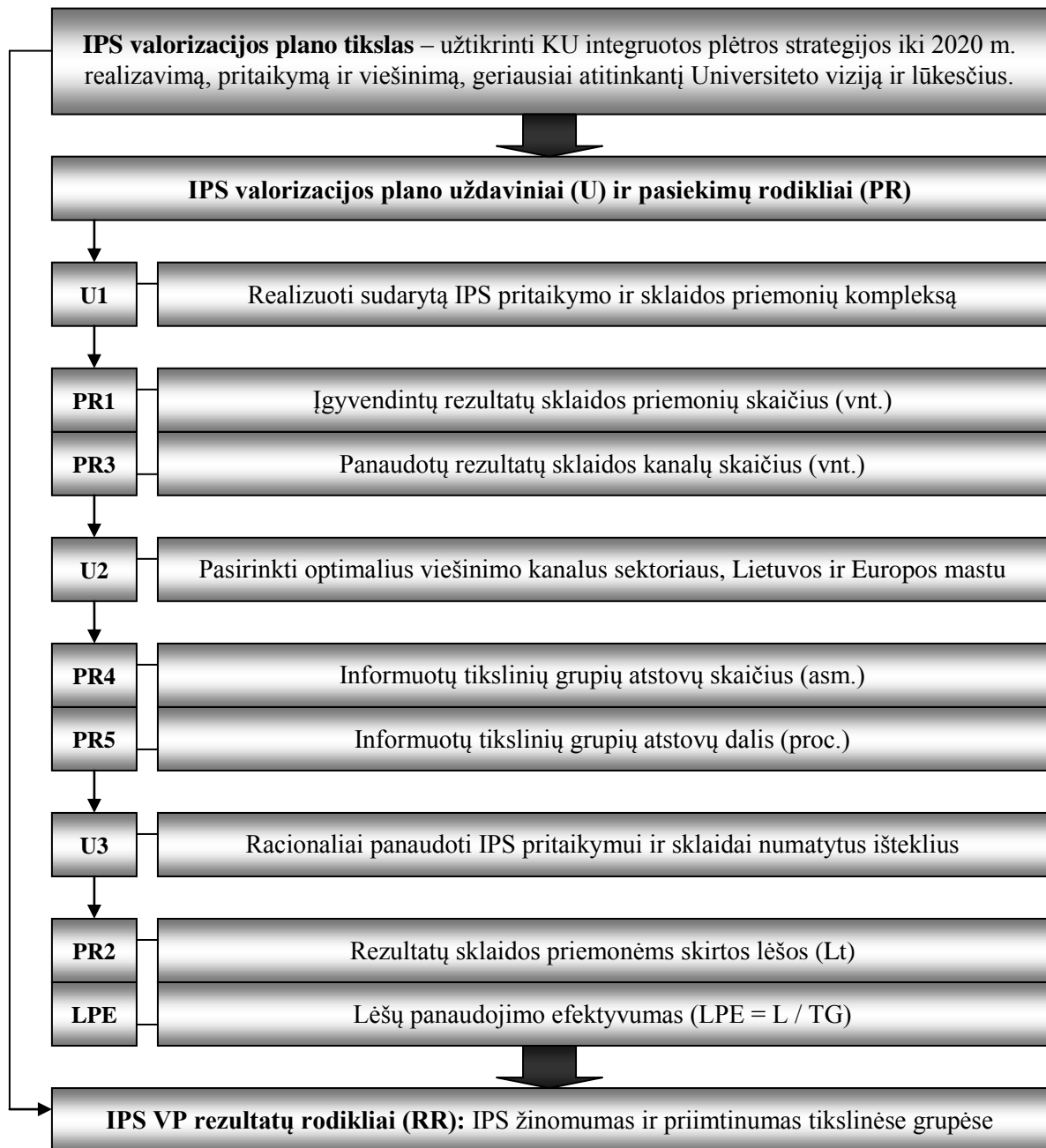
| Išlaidų kategorijos               | Suma, Lt/egz.    |
|-----------------------------------|------------------|
| <b>Pagrindinės paslaugos</b>      |                  |
| 15 autorinių lankų spauda         | 34,61            |
| Įrišimas                          | 0,97             |
| Viršelis                          | 2,18             |
| <b>Papildomos paslaugos</b>       |                  |
| Dizaino sukūrimas                 | 0,33             |
| Maketavimas ir parengimas spaudai | 1,50             |
| Redagavimas, korektūra            | 2,27             |
| ISBN numerio suteikimas           | 0,01             |
| Pristatymo išlaidos               | 0,39             |
| <b>1 egzemplioriaus kaina</b>     | <b>42,26</b>     |
| <b>Tiražo (600 egz.) kaina</b>    | <b>25 356,00</b> |

Šaltinis: ESFA, 2011

2014-2020 m. bus išleistos trys informacinės-reklaminės knygos, skirtos IPS valorizuoti. Vienos knygos tiražas – 600 egzempliorių. Leidinyje bus pateikta informacija apie siektinus ir įgyvendintus Klaipėdos universiteto strateginės plėtros tikslus. Numatoma, kad lietuvių, anglų ir rusų kalbomis išleista knyga įgalins efektyviai pasiekti KU partnerius Lietuvoje ir užsienyje bei pritraukti naujų studentų, pedagogų ir tyrėjų. Apibendrinant galima teigti, jog sėkmingai ir lanksčiai derinamos priemonės gali užtikrinti rezultatų sklaidos sinergijos efektą (žr. 2 pav.) ir reikšmingai prisidėti prie patrauklaus KU įvaizdžio formavimo.

## 8. VALORIZACIJOS PLANO ĮGYVENDINIMO STEBĖSENA

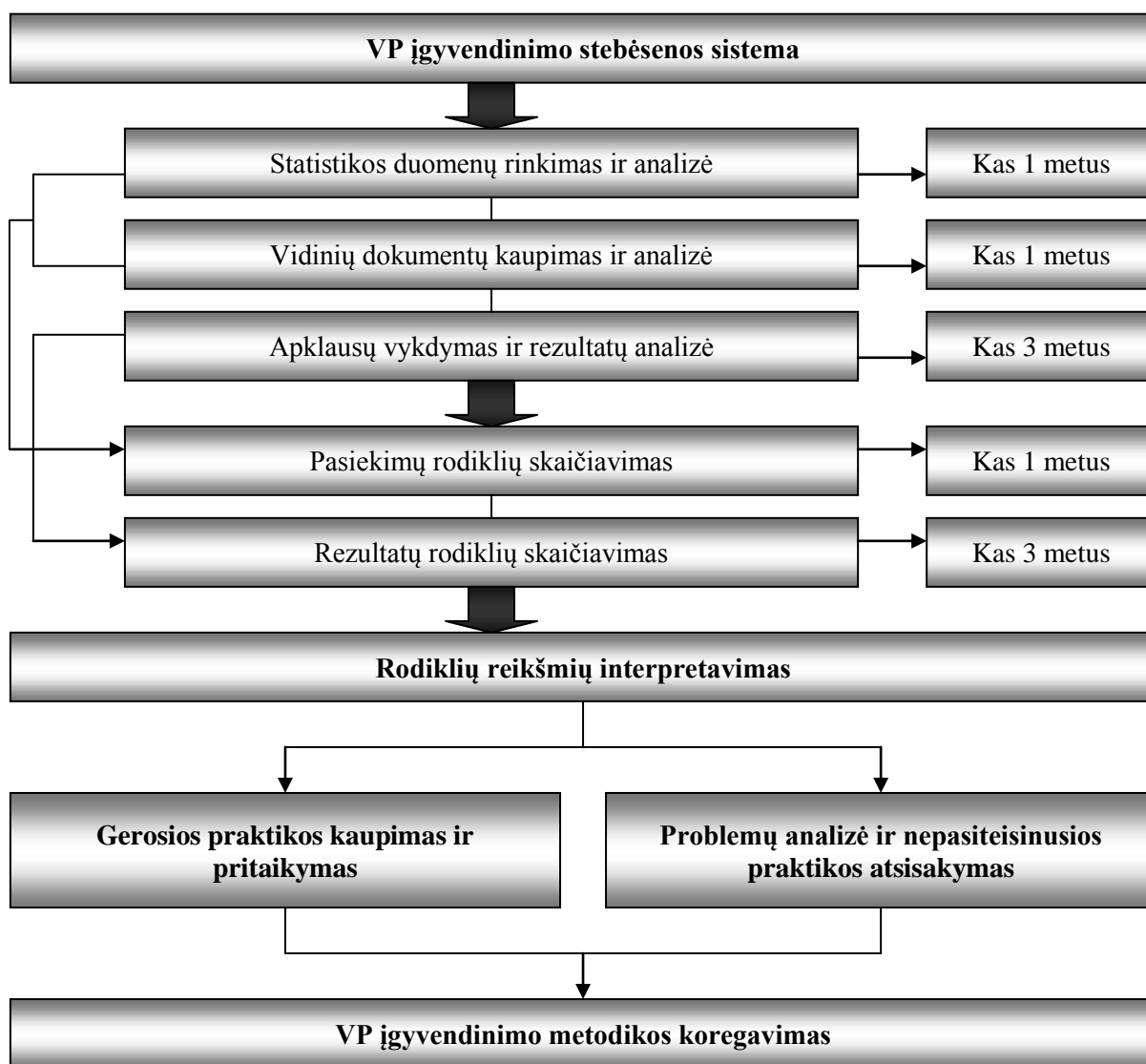
Valorizacijos plano stebėsenos sistema sudaro prielaidas stebėti, vertinti ir (ar) koreguoti valorizacijos plano realizavimą. Tinkamai funkcionuojanti stebėsenos sistema yra reikšmingas kokybės užtikrinimo veiksnys ir efektyvus VP progreso vertinimo įrankis.



32 pav. VP įgyvendinimo stebėsenos sistema: tikslų, uždavinių ir rodiklių sąryšis

Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011

Siekiant užtikrinti sklandų ir operatyvų stebėsenos procesą, tikslinga nustatyti sąryšį tarp IPS valorizacijos plano tikslų, uždavinių ir rodiklių (žr. 32 pav.). Tikslo realizavimo progresas išreiškiamas pasiekimų ir (ar) rezultatų rodiklių sinteze. Visi pasiekimų rodikliai yra susieti su konkrečiais valorizacijos plano uždaviniais. Pvz., III VP uždavinio įgyvendinimo lygį atspindi rezultatų sklaidos priemonėms skirto KU finansavimo rodiklis (PR2) ir išvestinis rodiklis LPE – išleistų lėšų ir pasiektų tikslinės grupės atstovų skaičiaus santykis.



**33 pav. VP įgyvendinimo stebėsenos sistema: sistemos kūrimas ir funkcionavimas**

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

Klaipėdos universiteto IPS valorizacijos plano įgyvendinimo stebėsenos – procesas, kurio metu vertinamas VP progresas: skaičiuojami pasiekimų bei rezultatų rodikliai, interpretuojami



atliktų skaičiavimų rezultatai, analizuojamos IPS valorizacijos plano įgyvendinimo problemos ir iššūkiai, fiksuojama geroji patirtis, atsisakoma nepasiteisinusios praktikos. Būtina pažymėti, jog stebėsenos proceso metu surinkta informacija sudaro sąlygas koreguoti valorizacijos plano realizavimo metodiką bei strategiją: iš naujo peržiūrėti duomenų rinkimo ir analizės principus, nustatyti priimtinas rodiklių reikšmių ribas (žr. 33 pav.). Esant poreikiui, gali būti keičiamas ir atnaujinamas valorizacijos priemonių kompleksas.

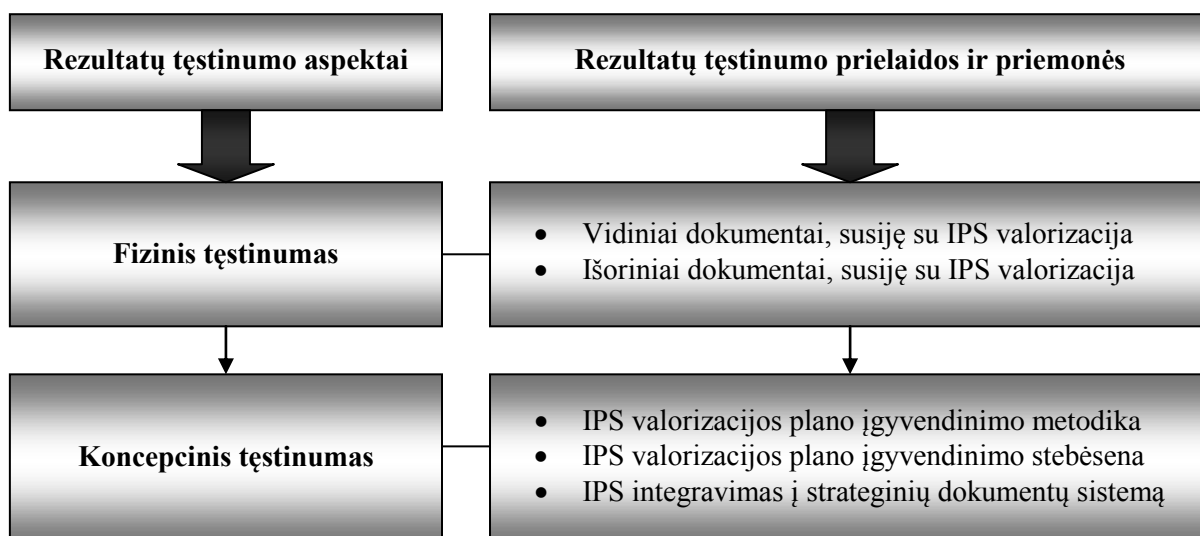
Galima daryti išvadą, jog įdiegta bei funkcionuojanti stebėsenos sistema yra operatyvaus neatitiktųjų nustatymo, probleminių sričių identifikavimo, racionalaus finansinių ir žmogiškųjų išteklių valdymo, lankstaus IPS valorizacijos procesų koordinavimo, skaidrios veiklos, aiškios atskaitomybės už pasiektus rezultatus ir kokybiško VP įgyvendinimo prielaida.

## 9. REZULTATŲ TĘSTINUMO PRIELAIDOS IR PRIEMONĖS

Šiame skyriuje apibūdinamos svarbiausios rezultatų tęstinumo prielaidos, atskleidžiamas jų aktualumas, reikšmė ir poveikis Klaipėdos universiteto veiklai.

### 9.1. FIZINIS IR KONCEPCINIS REZULTATŲ TĘSTINUMAS

Rezultatų tęstinumą tikslinga analizuoti fiziniu ir koncepciniu požiūriu. Pažymėtina, kad fizinį tęstinumą užtikrina su valorizacijos planu susiję materialūs produktai, pvz., konferencijų medžiaga, pranešimai spaudai, publikacijos, reklaminiai leidiniai, vidiniai dokumentai ir kt., o koncepcinį tęstinumą – parengtos metodikos, strategijos, funkcionuojančios sistemos ir kt. (žr. 34 pav.).



**34 pav. Fizinio bei koncepcinio rezultatų tęstinumo prielaidos ir priemonės**

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

Valorizacijos proceso dokumentavimas (veiklos ataskaitų rengimas, apklausos duomenų ir sąskaitų kaupimas ir kt.) turi reikšmingos įtakos tiek fiziniam, tiek koncepciniam tęstinumui užtikrinti. Sukurta materialinė bazė (straipsniai, TV laidų archyvai, leidiniai ir kt.) – priešingai – yra susijusi tik su fiziniu rezultatų tęstinumu. Būtina pažymėti, kad visi materialūs produktai bei rezultatai gali būti sėkmingai panaudoti daugiau nei vieną kartą ir tokiu būdu padidinti KU

IPS iki 2020 m. valorizacijos sinerginį efektą. Daugkartinio pritaikymo pavyzdys – per kanalą TV6 transliuojamos laidos „Universitetai.lt“ įrašų skelbimas oficialioje Klaipėdos universiteto interneto svetainėje – t.y. tos pačios informacinės žinutės sklaida, panaudojant kelis viešinio kanalus.

2011-2020 m. įgyvendinus Klaipėdos universiteto integruotos plėtros strategiją, prasidės naujas ilgalaikio planavimo periodas. Tai reiškia, kad IPS iki 2020 m. pagrindu – atsižvelgiant į praėjusio laikotarpio pasiekimus ir rezultatus – bus formuluojami nauji strateginio vystymosi prioritetai, tikslai bei uždaviniai. Strateginio planavimo tęstinumas užtikrins tolygią Klaipėdos universiteto raidą ir aiškią ilgalaikės plėtros kryptį.

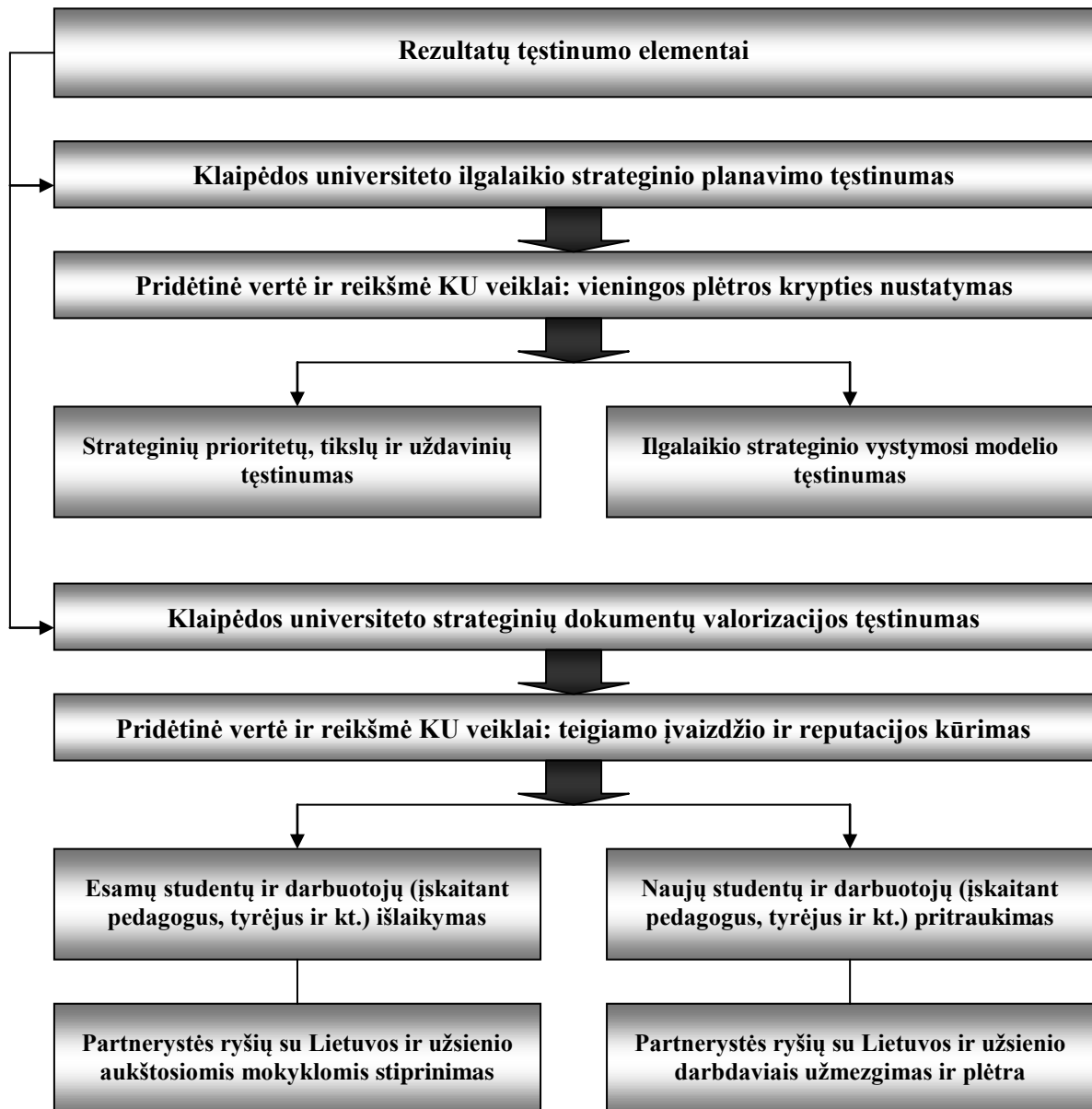
Pabrėžtina, jog atnaujinta strategija taip pat turės būti valorizuojama. Įgyvendinus esamą KU IPS valorizacijos planą iki 2020 m., tikslinga išanalizuoti gerosios praktikos pavyzdžius ir problemines sritis, modifikuoti ir pritaikyti valorizacijos plano realizavimo metodiką naujiems IPS rezultatų sklaidos poreikiams. Valorizacijos procese iškilusių problemų, iššūkių bei įgytos pažangios praktikos analizei rekomenduojama pasitelkti IPS valorizacijos plano įgyvendinimo stebėsenos sistemą (žr. 33 pav.).

Reikšminga bei aktuali rezultatų tęstinumo prielaida – ilgalaikės plėtros strategijos (IPS) ir valorizacijos plano integravimas į Universiteto teisinių ir strateginių dokumentų sistemą (žr. 5 pav.). Apibendrinant galima teigti, jog tęstinumas tiesiogiai priklauso nuo vidinio Klaipėdos universiteto suinteresuotumo įgyvendinti visus IPS iki 2020 m. tikslus ir uždavinius, išnaudoti valorizacijos rezultatus aukščiausios kokybės švietimo bei mokslo paslaugų teikėjo reputacijai formuoti visuomeninėje ir akademinėje erdvėje.

## **9.2. REZULTATŲ TĘSTINUMO POVEIKIS IR REIŠMĖ**

Rezultatų tęstinumas turi didelę reikšmę Klaipėdos universiteto veiklai ir perspektyvoms – sudaro galimybes konkuruoti su kitomis aukštosiomis mokyklomis, plėsti bendradarbiavimą švietimo ir mokslo sektoriaus viduje, stiprinti tarpsektorines partnerystes. Nuolatos atliekamas ilgalaikis veiklos planavimas garantuoja vieningą Universiteto strateginio vystymosi modelį ir kryptį, o valorizacijos tęstinumas užtikrina patrauklaus KU įvaizdžio formavimą bei teigiamos reputacijos kūrimą.

Rezultatų tęstinumo poveikio formos ir strateginė reikšmė Klaipėdos universiteto veiklai atsispindi 35 paveiksle.



**35 pav. Rezultatų testavimo reikšmė Klaipėdos universiteto veiklai**

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

Būtina pabrėžti, jog testinė valorizacija gali reikšmingai padidinti Klaipėdos universiteto prestižą nacionaliniame aukštojo mokslo sektoriuje ir žinomumą užsienio šalyse. Tai sudarytų sąlygas išlaikyti esamus studentus ir darbuotojus, patenkinti jų poreikius, susijusius su mokslo ir studijų kokybe, patrauklia akademinės bei profesinės savirealizacijos aplinka. Galima teigti, kad vienas iš pagrindinių kiekvieno šalies universiteto ar kolegijos tikslų – sumažinti studentų nubyreįmą, paskatinti juos rinktis magistrantūros ir doktorantūros (II-III pakopų) studijas toje pačioje aukštojoje mokykloje.

Pagerėjęs visuomeninis, akademinis ir edukacinis įvaizdis taip pat įgalintų KU pritraukti naujų studentų ir darbuotojų (įskaitant mokslininkus, studijas aptarnaujantį personalą ir kt.) ne tik Vakarų Lietuvos regiono, bet ir visos Lietuvos ar užsienio mastu. Aukštajai mokyklai ypač svarbi ir patraukli kaimyninė Baltijos jūros regiono rinka, kadangi čia egzistuoja specializuoto jūrinės (angl. maritime) pakraipos išsilavinimo darbuotojų poreikis. Pabrėžtina, jog KU rengia profesionalius laivavedžius, jūrų ūkio ekonomistus ir kitus specialistus, todėl jo paslaugos gali būti patrauklios ir kitose jūrinėse valstybėse.

Viena iš prioritetinių Klaipėdos universiteto plėtros sričių – jungtinių mokslinių projektų įgyvendinimas, bendrų studijų programų kūrimas, partnerystės ryšių su viešuoju ir privačiuoju sektoriais plėtojimas. Gerindamas savo, kaip potencialaus švietimo, mokslo ir inovacijų srities iniciatyvų organizatoriaus ir (ar) dalyvio įvaizdį, Universitetas gali tapti patikimu ir patraukliu partneriu kitoms Lietuvos bei užsienio šalių aukštosioms mokykloms, verslo atstovams, darbo rinkos institucijoms (darbo biržoms, įdarbinimo agentūroms ir kt.).

Apibendrinant galima pabrėžti, kad pažangios praktikos testinimas bei gerosios patirties elementų pritaikymas tolesnėje veikloje yra pagrindinė KU tobulėjimo prielaida, kiekybinės ir kokybinės plėtros veiksnys. Atlikdamas ilgojo laikotarpio strateginį planavimą, realizuodamas valorizacijos tikslus, Klaipėdos universitetas nuosekliai artėja prie savo 2020 m. vizijos – tapti aukštąja mokykla, propaguojančia jūrinės valstybės idėją, besirūpinančia regiono kultūrine bei socialine tapatybe, vykdančia fundamentinius ir taikomuosius tyrimus, prižiūrinčia, tiriančia ir propaguojančia Mažosios Lietuvos ir Baltijos jūros regiono istorinį paveldą, atitinkančia visos šalies socialinio, ekonominio ir kultūrinio vystymosi poreikius bei lūkesčius.

## IŠVADOS

1. Valorizacija – iš prancūzų kalbos kilęs terminas, bendrąja prasme reiškiantis revalvaciją, t.y. visumą priemonių, skirtų prekės kainai arba vertybinių popierių kursui pakelti. Pabrėžtina, jog šiuo metu valorizacijos sąvoka yra įgijusi naują reikšmės aspektą: ji tapo plačiai vartojama Europos švietimo ir mokslo bendruomenėje, akademinėje ir edukacinėje veikloje. Valorizacija reiškia projektų rezultatų sklaidą, tęstinumo bei panaudojimo prielaidų užtikrinimą. Ji taikoma tiek projektinėje, tiek įprastinėje organizacijų veikloje.

2. Integruotos plėtros strategijos iki 2020 m. valorizacijos plano realizavimu suinteresuotos tikslinės grupės ir kontaktinės auditorijos. Svarbiausi informacijos vartotojai – tikslinių grupių atstovai, todėl pasirinktos rezultatų sklaidos ar viešinimo priemonės visų pirma bus derinamos su jų poreikiais bei lūkesčiais. Pagrindinės išskirtos tikslinės grupės – esami ir potencialūs KU studentai, darbuotojai, sektorinės asociacijos ir darbdaviai, tiesiogiai suinteresuoti žmoniškųjų išteklių pasiūla, paklausa ir kokybe. Minėtai tikslinei grupei taip pat priskiriamos darbo rinkos institucijos – darbo biržos ir įdarbinimo agentūros.

3. Sektoriaus mastu tikslinga viešinti KU integruotos plėtros strategijos iki 2020 m. tikslus, uždavinius ir pasiekimus, kurie yra tiesiogiai susiję pridėtine verte, tenkančia aukštojo mokslo erdvei, o Lietuvos bei Europos (atskirai – Baltijos jūros regiono) mastu – tikslus, uždavinius ir rezultatus, kurie teikia naudą verslo ir asocijuotoms organizacijoms. Pažymėtina, jog rezultatų viešinimo kanalai ir sklaidos priemonės privalo tenkinti skirtingų tikslinių auditorijų poreikius bei atitikti pasirinktų geografinių ir sektoriinių dimensijų specifiką.

4. Patraukliausias viešinimo kanalas visose tikslinėse grupėse – interneto erdvė, mažiausiai patrauklus – radijas. Analizė rodo, jog aktualią informaciją apie Klaipėdos universiteto IPS iki 2020 m. tikslinga viešinti per nacionalinę televiziją, vietinę spaudą, specializuotus renginius ir leidinius, internetą. IPS rezultatų sklaidos tikslams pritaikyta laida „Universitetai.lt“, interneto svetainė bei KU laikraštis Universitetui negeneruotų papildomų sąnaudų, tačiau leistų pasiekti didelę dalį tikslinių grupių atstovų.

5. Remiantis VP įgyvendinimo grafiku, pasirinktos efektyvios rezultatų sklaidos priemonės bus realizuotos 2011-2020 m. laikotarpiu. Tai reiškia, kad valorizacija bus užbaigta, įvykdžius (ir tikslinėms grupėms perdavus informaciją apie) visus IPS tikslus bei uždavinius. Tam tikras rutinines viešinimo priemones (pvz., KU interneto svetainės atnaujinimus) planuojama pradėti

vykdyti nuo 2011 m. rugsėjo mėnesio, specialias priemones (pvz., nacionalines konferencijas) – nuo 2012 m. KU IPS valorizacijos plano priemonėms numatytos lėšos 2011-2020 m. sudaro 156 000 Lt. Žmogiškųjų išteklių poreikis siekia ~12-20 asmenų. Mažesnis poreikis formuojasi tuo atveju, jei tie patys darbuotojai koordinuoja kelių VP priemonių realizavimą.

6. Klaipėdos universiteto IPS valorizacijos plano įgyvendinimo stebėseną – procesą, kurio metu vertinamas VP progresas: skaičiuojami pasiekimų bei rezultatų rodikliai, interpretuojami atliktų skaičiavimų rezultatai, analizuojamos IPS valorizacijos plano įgyvendinimo problemos ir iššūkiai, fiksuojama geroji patirtis, atsisakoma nepasiteisinusios praktikos. Būtina pažymėti, jog stebėsenos proceso metu surinkta informacija sudaro sąlygas koreguoti valorizacijos plano realizavimo metodiką bei strategiją: iš naujo peržiūrėti duomenų rinkimo ir analizės principus, nustatyti priimtinas rodiklių reikšmių ribas.

7. Reikšminga bei aktuali rezultatų tęstinumo prielaida – ilgalaikės plėtros strategijos (IPS) ir parengto valorizacijos plano integravimas į funkcionuojančią Klaipėdos universiteto teisinių ir strateginių dokumentų sistemą. Ilguoju laikotarpiu vykdydamas strateginius planus, iškeltus valorizacijos tikslus, Klaipėdos universitetas nuosekliai artėja prie savo 2020 m. vizijos – tapti aukštąja mokykla, propaguojančia jūrinės valstybės idėją, besirūpinančia regiono kultūrine bei socialine tapatybe, vykdančia fundamentinius ir taikomuosius tyrimus, prižiūrinčia, tiriančia ir propaguojančia Mažosios Lietuvos ir Baltijos jūros regiono istorinį paveldą, atitinkančia visos šalies socialinio, ekonominio ir kultūrinio vystymosi poreikius bei lūkesčius.

## LITERATŪRA

1. Asociacija „Baltijos slėnis“. Jūrinio slėnio programa (2011). Prieiga per internetą: [<http://balticvalley.lt>].
2. Brandenburger, A. M., Nalebuff, B. J. (1997). Co-Opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation: The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business. New York: Currency Doubleday, ISBN-10: 0385479506.
3. Ecotec. Research and Consulting Ltd. (2006). Evaluation of Mechanisms for the Dissemination and Exploitation of the Results Arising from Programmes and Initiatives Managed by the Directorate-General for Education and Culture. Prieiga per internetą: [[http://ec.europa.eu/dgs/education\\_culture/evalreports/cross/2006/ecotecrep\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/evalreports/cross/2006/ecotecrep_en.pdf)].
4. Europos Komisija (2005). Vadovas projektų rengėjams. Prieiga per internetą: [[http://ec.europa.eu/education/programmes/leonardo/new/valorisation/doc/planval\\_lt.pdf](http://ec.europa.eu/education/programmes/leonardo/new/valorisation/doc/planval_lt.pdf)].
5. Europos Komisija (2011). Leonardo da Vinci Programme. Prieiga per internetą: [[http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-programme/doc82\\_en.htm](http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-programme/doc82_en.htm)].
6. Europos socialinio fondo agentūra, ESFA (2007). ES fondų lėšomis finansuojamų projektų viešinimo gairės. Prieiga per internetą: [[www.esf.lt/uploads/documents/file/agenturos/Viesinimo\\_gaires.pdf](http://www.esf.lt/uploads/documents/file/agenturos/Viesinimo_gaires.pdf)].
7. Europos socialinio fondo agentūra, ESFA (2011). Dažniausiai Europos socialinio fondo (ESF) projektuose numatomų prekių ir paslaugų kainų rinkos analizė. Prieiga per internetą: [[www.esf.lt/lt/pareiskejams/kaip\\_parengti\\_projekta/analize](http://www.esf.lt/lt/pareiskejams/kaip_parengti_projekta/analize)].
8. Fisher, L. M., (1992). Preaching Love Thy Competitor. New York Times, March 29.
9. Gantt, H. L. (1919). Organizing for Work. New York: Harcourt, Brace and Howe, 113 psl. Prieiga per internetą: [[www.ganttchart.com/OrganizingforWork.pdf](http://www.ganttchart.com/OrganizingforWork.pdf)].
10. Grover, D. (2002). Graphical Project Planning Techniques: An Overview of Gantt, PERT, and CPM Charts. ECE480, 1/6/02. Prieiga per internetą: [[www.soton.ac.uk/~jps7/Aircraft%20Design%20Resources/project%20management/gantt\\_v1.pdf](http://www.soton.ac.uk/~jps7/Aircraft%20Design%20Resources/project%20management/gantt_v1.pdf)].
11. Herrmann, J. W. (2007). The Legacy of Taylor, Gantt, and Johnson: How to Improve Production Scheduling. Technical Report, Report No. TR 2007-26. Prieiga per internetą: [<http://drum.lib.umd.edu/handle/1903/7488>].



12. Juščius, V., Snieška, V. (2008). Influence of Corporate Social Responsibility on Competitive Abilities of Corporations. *Engineering Economics – Inžinerinė ekonomika*, No. 3 (58), ISSN: 1392-2785.
13. Klaipėdos universitetas (2011). Prieiga per internetą: [www.ku.lt].
14. Melnikas, B., Chlivickas, E., Jakubavičius, Lobanova, L., Pipirienė, V., Burinskienė, A. (2008). *Tarptautinis verslas. Tarptautinės vadybos įvadas*. Vilnius: Mokesčių srautas, 416 psl., ISBN: 9789955283317.
15. MSBi Valorisation, Inc. (2011). Prieiga per internetą: [www.msбив.ca/en].
16. Online Glossary of Research Economics (2011). Prieiga per internetą: [http://economics.about.com/cs/economicsglossary/g/ex\_ante.htm].
17. Popa, L. (2006). How Not to Reinvent the Wheel. A Few Words on Valorisation. Dissemination, Marketing and Networking Conference for Socrates Project Co-ordinators and Partners, Iasi, Romania, 11-15 October, 2006. Prieiga per internetą: [http://www.euroinclusion.org/Cover\_Page\_Dissmark\_Kit\_files/Introduction\_Dissmark\_Kit\_files/Presenters\_Titles\_and\_Abstracts\_files/Laura\_Popa.pdf].
18. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavicius, S., Virvilaitė, R. (2008). *Marketingas. 3-asis pataisytas ir papildytas leidimas*. Vilnius: Garnelis, 608 psl., ISBN: 9789955883043.
19. Statistikos departamentas prie LR Vyriausybės (2011). Rodiklių duomenų bazė. Prieiga per internetą: [http://db1.stat.gov.lt].
20. Švietimo ir mokslo institucijos (2011). AIKOS. Prieiga per internetą: [http://www.aikos.smm.lt/svietimo\_ir\_mokslo\_institucijos.htm].
21. Taylor, M. D. (2009). How to Plan and Organize a Project. Prieiga per internetą: [www.projectmgt.com/Files/Article-How%20to%20Plan%20a%20Project.pdf].
22. *Tarptautinių žodžių žodynas* (1985). Vyriausioji enciklopedijų redakcija. Prieiga per internetą: [www.zodziai.lt].
23. TNS LT (2011). Metinė žiniasklaidos tyrimų apžvalga 2010 m. Prieiga per internetą: [www.tns.lt/lt/lt/ziniasklaidos-tyrimai].
24. UAB „Lyderio grupė“ (2011). Prieiga per internetą: [www.lyderio.lt].
25. ULAB (2011). Prieiga per internetą: [www.ulab-fp7.eu/index.php/about-ulab].

- 
26. UNITAR (2004). Developing a Gantt and PERT Chart. UNITAR-executed GEF medium-sized Project, on Behalf of UNDP. Prieiga per internetą:  
[[www2.unitar.org/cwm/publications/cw/ap/developing\\_a\\_gantt\\_and\\_pert\\_chart\\_11\\_apr\\_05\\_.pdf](http://www2.unitar.org/cwm/publications/cw/ap/developing_a_gantt_and_pert_chart_11_apr_05_.pdf)].
  27. Wolf, G. (2006). Discussion Paper: Valorisation. InfoNet: Education Project. Prieiga per internetą: [[www.infonet-ae.net/valorisationplan\\_infonet.doc](http://www.infonet-ae.net/valorisationplan_infonet.doc)].

## **PRIEDAI**

## 1 priedas. KU bei Lietuvos švietimo ir verslo sektorių statistiniai rodikliai

### Klaipėdos universiteto pedagoginių ir administracijos darbuotojų skaičius

|                 | 2008-12 | 2009-12 | 2010-06 |
|-----------------|---------|---------|---------|
| KU darbuotojai  | 770     | 706     | 713     |
| Pokytis (proc.) | -       | -8,31   | 0,99    |

Šaltinis: Klaipėdos universitetas, 2011

### Klaipėdos universiteto I, II ir III studijų pakopų studentų skaičius

|                 | 2007  | 2008  | 2009   |
|-----------------|-------|-------|--------|
| KU studentai    | 9 314 | 9 347 | 8 362  |
| Pokytis (proc.) | -     | 0,35  | -10,54 |

Šaltinis: Klaipėdos universitetas, 2011

### Lietuvoje įregistruotų ir veikiančių ūkio subjektų skaičius

|                     | 2009   | 2010   | 2011   |
|---------------------|--------|--------|--------|
| Lietuvos Respublika | 84 574 | 83 201 | 86 987 |
| Pokytis (proc.)     | -      | -1,62  | 4,55   |
| Klaipėdos m. sav.   | 6 205  | 6 114  | 6 280  |
| Pokytis (proc.)     | -      | -1,47  | 2,72   |
| Klaipėdos r. sav.   | 1 159  | 1 184  | 1 237  |
| Pokytis (proc.)     | -      | 2,16   | 4,48   |

Šaltinis: Statistikos departamentas prie LR Vyriausybės, 2011

### Lietuvoje parengtų II ir III studijų pakopų absolventų skaičius

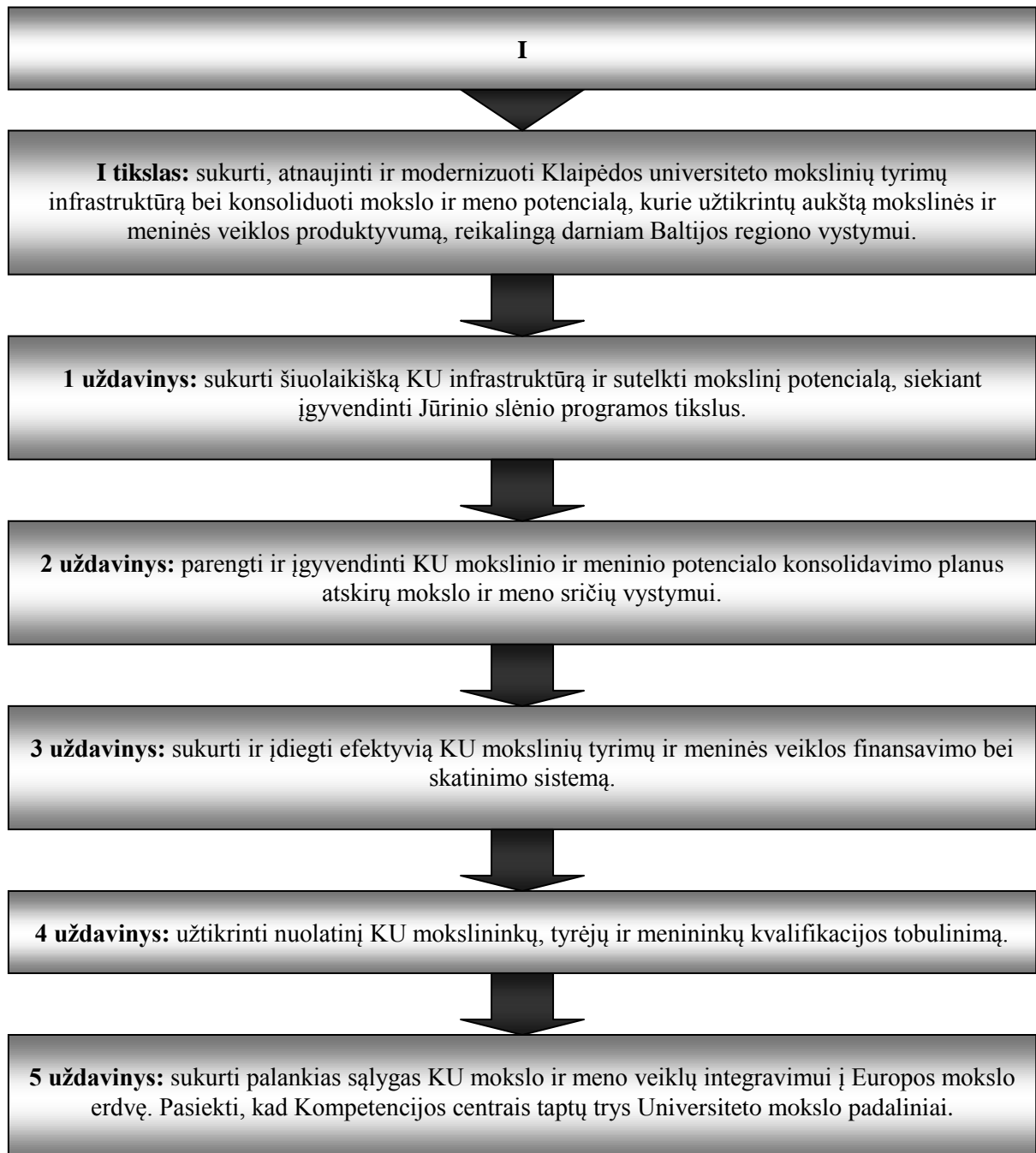
|                    | 2008  | 2009  | 2010  |
|--------------------|-------|-------|-------|
| II studijų pakopa  | 9 159 | 9 599 | 9 845 |
| Pokytis (proc.)    | -     | 4,80  | 2,56  |
| III studijų pakopa | 306   | 338   | 374   |
| Pokytis (proc.)    | -     | 10,46 | 10,65 |

Šaltinis: Statistikos departamentas prie LR Vyriausybės, 2011

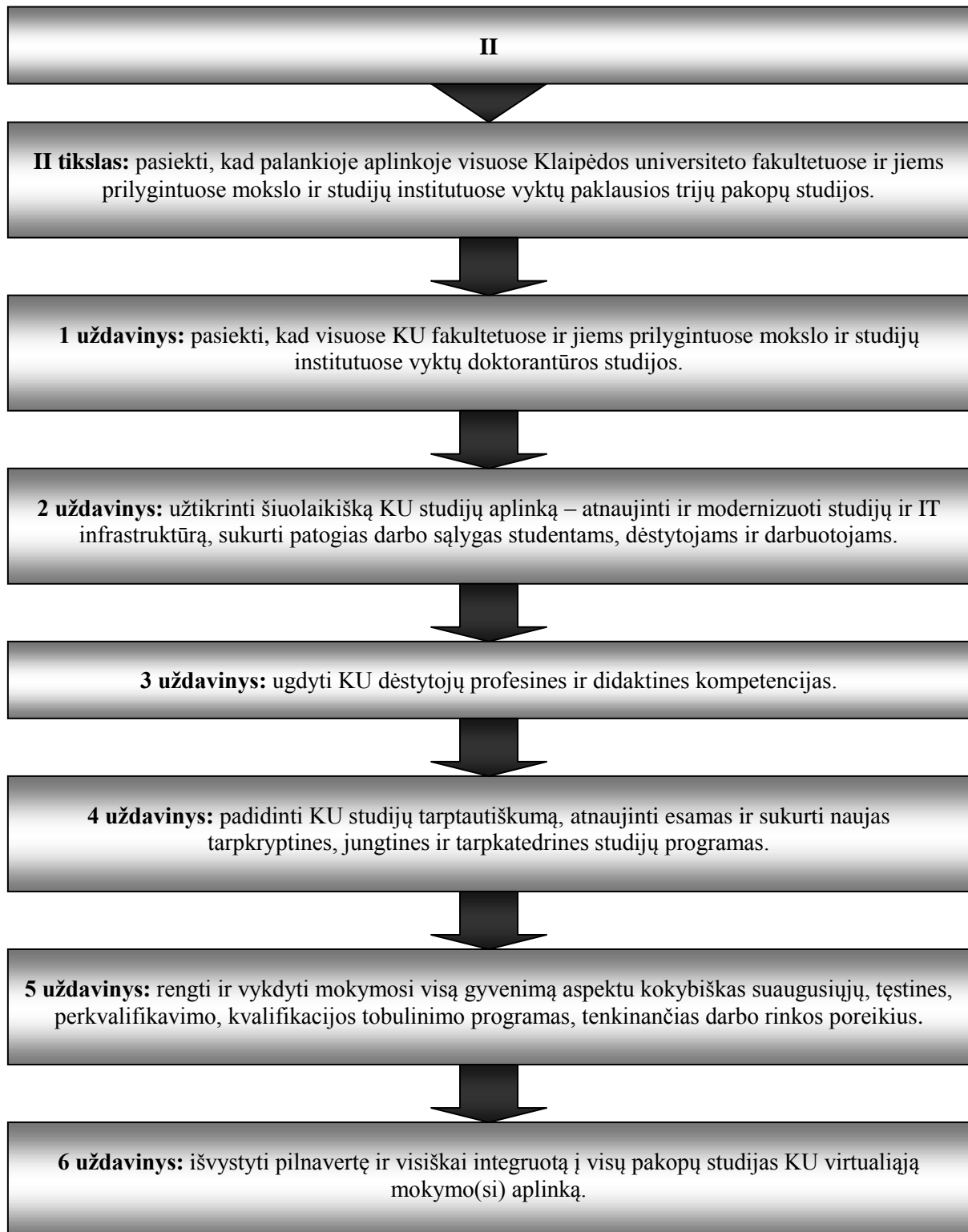
### Lietuvoje vidurinį ir aukštąjį išsilavinimą įgijusių asmenų skaičius

|   | 2008   | 2009   | 2010   |
|---|--------|--------|--------|
| Vidurinis                                     | 43 551 | 46 527 | 45 299 |
| Pokytis (proc.)                               | -      | 6,83   | -2,64  |
| Aukštasis neuniversitetinis                   | 11 949 | 12 189 | 12 672 |
| Pokytis (proc.)                               | -      | 2,01   | 3,96   |
| Aukštasis universitetinis (I studijų pakopa)  | 20 462 | 21 594 | 21 062 |
| Pokytis (proc.)                               | -      | 5,53   | -2,46  |
| Aukštasis universitetinis (II studijų pakopa) | 9 159  | 9 599  | 9 845  |
| Pokytis (proc.)                               | -      | 4,80   | 2,56   |

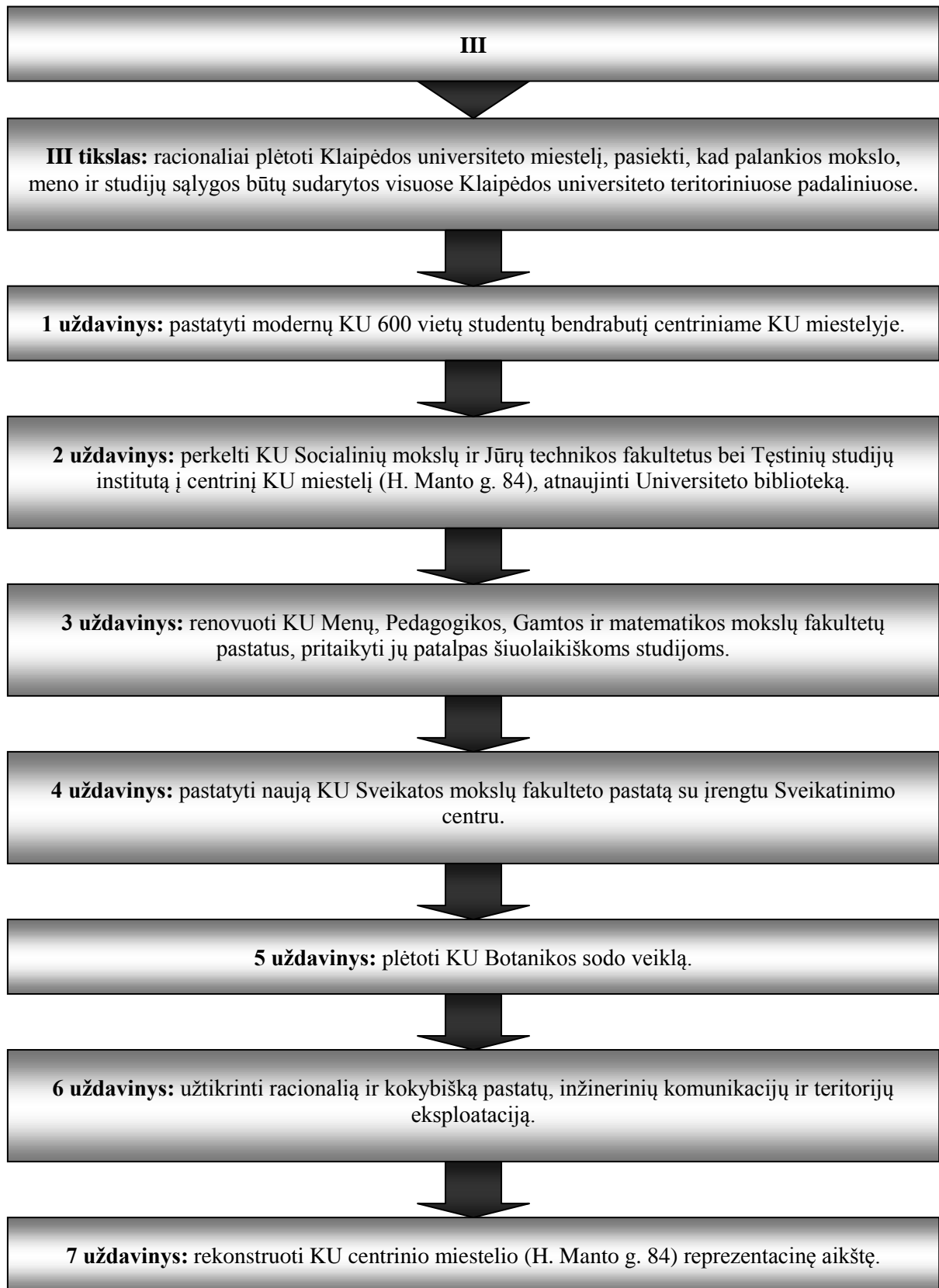
Šaltinis: Statistikos departamentas prie LR Vyriausybės, 2011

**2 priedas. Integruotos plėtros strategijos iki 2020 m. tikslai ir uždaviniai**

*Šaltinis: Klaipėdos universitetas, 2011*

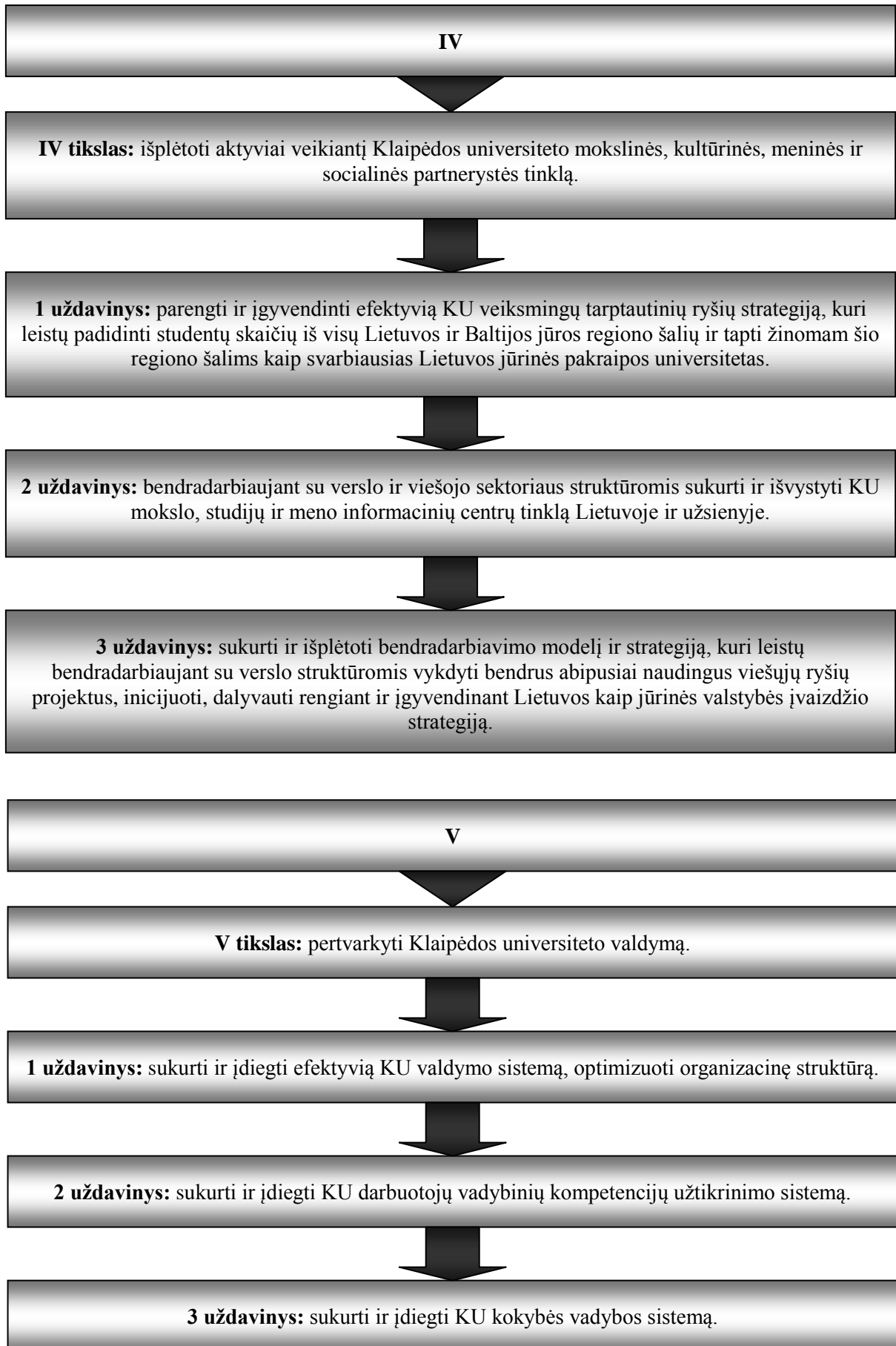


*Šaltinis: Klaipėdos universitetas, 2011*



Šaltinis: Klaipėdos universitetas, 2011





### 3 priedas. Rezultatų sklaidos priemonių efektyvumas: esami KU studentai

#### TV, kaip viešinimo kanalo, rezultatų sklaidos priemonių efektyvumo vertinimas

| Kriterijaus kodas | Svorio koeficientas | Regioninės | Nacionalinės |            | Tarptautinės            |            |
|-------------------|---------------------|------------|--------------|------------|-------------------------|------------|
|                   |                     |            | Esamos       | Naujos     | Baltijos jūros regionas | Europa     |
| S                 | 0,5                 | 3          | 5            | 2          | 1                       | 1          |
| T                 | 0,2                 | 5          | 5            | 5          | 1                       | 1          |
| K                 | 0,1                 | 3          | 4            | 4          | 2                       | 2          |
| V                 | 0,2                 | 3          | 3            | 3          | 1                       | 1          |
| <b>EĮ (TV)</b>    |                     | <b>3,4</b> | <b>4,5</b>   | <b>3,0</b> | <b>1,1</b>              | <b>1,1</b> |

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

#### Radio, kaip viešinimo kanalo, rezultatų sklaidos priemonių efektyvumo vertinimas

| Kriterijaus kodas | Svorio koeficientas | Regioninės | Nacionalinės | Tarptautinės            |            |
|-------------------|---------------------|------------|--------------|-------------------------|------------|
|                   |                     |            |              | Baltijos jūros regionas | Europa     |
| S                 | 0,5                 | 3          | 2            | 1                       | 1          |
| T                 | 0,2                 | 5          | 5            | 1                       | 1          |
| K                 | 0,1                 | 3          | 4            | 2                       | 2          |
| V                 | 0,2                 | 2          | 2            | 1                       | 1          |
| <b>EĮ (RD)</b>    |                     | <b>3,2</b> | <b>2,8</b>   | <b>1,1</b>              | <b>1,1</b> |

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

#### Spaudos, kaip viešinimo kanalo, rezultatų sklaidos priemonių efektyvumo vertinimas

| Kriterijaus kodas | Svorio koeficientas | Vietinės   |            | Regioninės | Nacionalinės | Tarptautinės            |            |
|-------------------|---------------------|------------|------------|------------|--------------|-------------------------|------------|
|                   |                     | Esamos     | Naujos     |            |              | Baltijos jūros regionas | Europa     |
| S                 | 0,5                 | 5          | 3          | 3          | 2            | 1                       | 1          |
| T                 | 0,2                 | 5          | 5          | 5          | 5            | 1                       | 1          |
| K                 | 0,1                 | 3          | 3          | 4          | 4            | 2                       | 2          |
| V                 | 0,2                 | 3          | 3          | 2          | 2            | 1                       | 1          |
| <b>EĮ (SP)</b>    |                     | <b>4,4</b> | <b>3,4</b> | <b>3,3</b> | <b>2,8</b>   | <b>1,1</b>              | <b>1,1</b> |

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

### Interneto, kaip viešinimo kanalo, rezultatų sklaidos priemonių efektyvumo vertinimas

| Kriterijaus kodas | Svorio koeficientas | Esamos     | Naujos     |
|-------------------|---------------------|------------|------------|
| S                 | 0,5                 | 5          | 3          |
| T                 | 0,2                 | 5          | 5          |
| K                 | 0,1                 | 4          | 4          |
| V                 | 0,2                 | 5          | 5          |
| <b>EĮ (IN)</b>    |                     | <b>4,9</b> | <b>3,9</b> |

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

### Renginių, kaip viešinimo kanalo, rezultatų sklaidos priemonių efektyvumo vertinimas

| Kriterijaus kodas | Svorio koeficientas | Vietinės   | Regioninės | Nacionalinės | Tarptautinės            |            |
|-------------------|---------------------|------------|------------|--------------|-------------------------|------------|
|                   |                     |            |            |              | Baltijos jūros regionas | Europa     |
| S                 | 0,5                 | 4          | 4          | 4            | 3                       | 3          |
| T                 | 0,2                 | 5          | 5          | 5            | 5                       | 5          |
| K                 | 0,1                 | 1          | 2          | 3            | 5                       | 5          |
| V                 | 0,2                 | 1          | 1          | 1            | 1                       | 1          |
| <b>EĮ (RE)</b>    |                     | <b>3,3</b> | <b>3,4</b> | <b>3,5</b>   | <b>3,2</b>              | <b>3,2</b> |

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

### Leidinių, kaip viešinimo kanalo, rezultatų sklaidos priemonių efektyvumo vertinimas

| Kriterijaus kodas | Svorio koeficientas | Vietinės   | Regioninės | Nacionalinės | Tarptautinės            |            |
|-------------------|---------------------|------------|------------|--------------|-------------------------|------------|
|                   |                     |            |            |              | Baltijos jūros regionas | Europa     |
| S                 | 0,5                 | 4          | 4          | 4            | 3                       | 3          |
| T                 | 0,2                 | 5          | 5          | 5            | 5                       | 5          |
| K                 | 0,1                 | 1          | 2          | 3            | 5                       | 5          |
| V                 | 0,2                 | 4          | 5          | 5            | 5                       | 5          |
| <b>EĮ (LE)</b>    |                     | <b>3,9</b> | <b>4,2</b> | <b>4,3</b>   | <b>4,0</b>              | <b>4,0</b> |

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

#### 4 priedas. Rezultatų sklaidos priemonių efektyvumas: potencialūs KU studentai

##### TV, kaip viešinimo kanalo, rezultatų sklaidos priemonių efektyvumo vertinimas

| Kriterijaus kodas | Svorio koeficientas | Regioninės | Nacionalinės |            | Tarptautinės            |            |
|-------------------|---------------------|------------|--------------|------------|-------------------------|------------|
|                   |                     |            | Esamos       | Naujos     | Baltijos jūros regionas | Europa     |
| S                 | 0,5                 | 3          | 5            | 2          | 1                       | 1          |
| T                 | 0,2                 | 4          | 4            | 4          | 3                       | 3          |
| K                 | 0,1                 | 3          | 4            | 4          | 2                       | 2          |
| V                 | 0,2                 | 3          | 3            | 3          | 1                       | 1          |
| <b>EĮ (TV)</b>    |                     | <b>3,2</b> | <b>4,3</b>   | <b>2,8</b> | <b>1,5</b>              | <b>1,5</b> |

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

##### Radio, kaip viešinimo kanalo, rezultatų sklaidos priemonių efektyvumo vertinimas

| Kriterijaus kodas | Svorio koeficientas | Regioninės | Nacionalinės | Tarptautinės            |            |
|-------------------|---------------------|------------|--------------|-------------------------|------------|
|                   |                     |            |              | Baltijos jūros regionas | Europa     |
| S                 | 0,5                 | 3          | 2            | 1                       | 1          |
| T                 | 0,2                 | 4          | 4            | 3                       | 3          |
| K                 | 0,1                 | 3          | 4            | 2                       | 2          |
| V                 | 0,2                 | 2          | 2            | 1                       | 1          |
| <b>EĮ (RD)</b>    |                     | <b>3,0</b> | <b>2,6</b>   | <b>1,5</b>              | <b>1,5</b> |

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

##### Spaudos, kaip viešinimo kanalo, rezultatų sklaidos priemonių efektyvumo vertinimas

| Kriterijaus kodas | Svorio koeficientas | Vietinės   |            | Regioninės | Nacionalinės | Tarptautinės            |            |
|-------------------|---------------------|------------|------------|------------|--------------|-------------------------|------------|
|                   |                     | Esamos     | Naujos     |            |              | Baltijos jūros regionas | Europa     |
| S                 | 0,5                 | 5          | 3          | 3          | 2            | 1                       | 1          |
| T                 | 0,2                 | 3          | 3          | 4          | 4            | 2                       | 2          |
| K                 | 0,1                 | 3          | 3          | 4          | 4            | 2                       | 2          |
| V                 | 0,2                 | 3          | 3          | 2          | 2            | 1                       | 1          |
| <b>EĮ (SP)</b>    |                     | <b>4,0</b> | <b>3,0</b> | <b>3,1</b> | <b>2,6</b>   | <b>1,3</b>              | <b>1,3</b> |

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

### Interneto, kaip viešinimo kanalo, rezultatų sklaidos priemonių efektyvumo vertinimas

| Kriterijaus kodas | Svorio koeficientas | Esamos     | Naujos     |
|-------------------|---------------------|------------|------------|
| S                 | 0,5                 | 5          | 3          |
| T                 | 0,2                 | 4          | 4          |
| K                 | 0,1                 | 4          | 4          |
| V                 | 0,2                 | 5          | 5          |
| <b>EĮ (IN)</b>    |                     | <b>4,7</b> | <b>3,7</b> |

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

### Renginių, kaip viešinimo kanalo, rezultatų sklaidos priemonių efektyvumo vertinimas

| Kriterijaus kodas | Svorio koeficientas | Vietinės   | Regioninės | Nacionalinės | Tarptautinės            |            |
|-------------------|---------------------|------------|------------|--------------|-------------------------|------------|
|                   |                     |            |            |              | Baltijos jūros regionas | Europa     |
| S                 | 0,5                 | 4          | 4          | 4            | 3                       | 3          |
| T                 | 0,2                 | 1          | 2          | 2            | 5                       | 5          |
| K                 | 0,1                 | 1          | 2          | 3            | 5                       | 5          |
| V                 | 0,2                 | 1          | 1          | 1            | 1                       | 1          |
| <b>EĮ (RE)</b>    |                     | <b>2,5</b> | <b>2,8</b> | <b>2,9</b>   | <b>3,2</b>              | <b>3,2</b> |

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

### Leidinių, kaip viešinimo kanalo, rezultatų sklaidos priemonių efektyvumo vertinimas

| Kriterijaus kodas | Svorio koeficientas | Vietinės   | Regioninės | Nacionalinės | Tarptautinės            |            |
|-------------------|---------------------|------------|------------|--------------|-------------------------|------------|
|                   |                     |            |            |              | Baltijos jūros regionas | Europa     |
| S                 | 0,5                 | 4          | 4          | 4            | 3                       | 3          |
| T                 | 0,2                 | 1          | 2          | 2            | 5                       | 5          |
| K                 | 0,1                 | 1          | 2          | 3            | 5                       | 5          |
| V                 | 0,2                 | 4          | 5          | 5            | 5                       | 5          |
| <b>EĮ (LE)</b>    |                     | <b>3,1</b> | <b>3,6</b> | <b>3,7</b>   | <b>4,0</b>              | <b>4,0</b> |

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

## 5 priedas. Rezultatų sklaidos priemonių efektyvumas: esami KU darbuotojai

### TV, kaip viešinimo kanalo, rezultatų sklaidos priemonių efektyvumo vertinimas

| Kriterijaus kodas | Svorio koeficientas | Regioninės | Nacionalinės |          | Tarptautinės            |            |
|-------------------|---------------------|------------|--------------|----------|-------------------------|------------|
|                   |                     |            | Esamos       | Naujos   | Baltijos jūros regionas | Europa     |
| S                 | 0,5                 | 3          | 5            | 2        | 1                       | 1          |
| T                 | 0,2                 | 5          | 5            | 5        | 1                       | 1          |
| K                 | 0,1                 | 3          | 4            | 4        | 2                       | 2          |
| V                 | 0,2                 | 3          | 3            | 3        | 1                       | 1          |
| <b>EĮ (TV)</b>    |                     | <b>3,4</b> | <b>4,5</b>   | <b>3</b> | <b>1,1</b>              | <b>1,1</b> |

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

### Radio, kaip viešinimo kanalo, rezultatų sklaidos priemonių efektyvumo vertinimas

| Kriterijaus kodas | Svorio koeficientas | Regioninės | Nacionalinės | Tarptautinės            |            |
|-------------------|---------------------|------------|--------------|-------------------------|------------|
|                   |                     |            |              | Baltijos jūros regionas | Europa     |
| S                 | 0,5                 | 3          | 2            | 1                       | 1          |
| T                 | 0,2                 | 5          | 5            | 1                       | 1          |
| K                 | 0,1                 | 4          | 5            | 2                       | 2          |
| V                 | 0,2                 | 2          | 2            | 1                       | 1          |
| <b>EĮ (RD)</b>    |                     | <b>3,3</b> | <b>2,9</b>   | <b>1,1</b>              | <b>1,1</b> |

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

### Spaudos, kaip viešinimo kanalo, rezultatų sklaidos priemonių efektyvumo vertinimas

| Kriterijaus kodas | Svorio koeficientas | Vietinės   |            | Regioninės | Nacionalinės | Tarptautinės            |            |
|-------------------|---------------------|------------|------------|------------|--------------|-------------------------|------------|
|                   |                     | Esamos     | Naujos     |            |              | Baltijos jūros regionas | Europa     |
| S                 | 0,5                 | 5          | 3          | 3          | 2            | 1                       | 1          |
| T                 | 0,2                 | 5          | 5          | 5          | 5            | 1                       | 1          |
| K                 | 0,1                 | 4          | 4          | 5          | 5            | 2                       | 2          |
| V                 | 0,2                 | 3          | 3          | 2          | 2            | 1                       | 1          |
| <b>EĮ (SP)</b>    |                     | <b>4,5</b> | <b>3,5</b> | <b>3,4</b> | <b>2,9</b>   | <b>1,1</b>              | <b>1,1</b> |

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

### Interneto, kaip viešinimo kanalo, rezultatų sklaidos priemonių efektyvumo vertinimas

| Kriterijaus kodas | Svorio koeficientas | Esamos     | Naujos     |
|-------------------|---------------------|------------|------------|
| S                 | 0,5                 | 5          | 3          |
| T                 | 0,2                 | 5          | 5          |
| K                 | 0,1                 | 4          | 4          |
| V                 | 0,2                 | 5          | 5          |
| <b>EĮ (IN)</b>    |                     | <b>4,9</b> | <b>3,9</b> |

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

### Renginių, kaip viešinimo kanalo, rezultatų sklaidos priemonių efektyvumo vertinimas

| Kriterijaus kodas | Svorio koeficientas | Vietinės   | Regioninės | Nacionalinės | Tarptautinės            |            |
|-------------------|---------------------|------------|------------|--------------|-------------------------|------------|
|                   |                     |            |            |              | Baltijos jūros regionas | Europa     |
| S                 | 0,5                 | 4          | 4          | 4            | 3                       | 3          |
| T                 | 0,2                 | 5          | 5          | 5            | 5                       | 5          |
| K                 | 0,1                 | 1          | 2          | 3            | 5                       | 5          |
| V                 | 0,2                 | 1          | 1          | 1            | 1                       | 1          |
| <b>EĮ (RE)</b>    |                     | <b>3,3</b> | <b>3,4</b> | <b>3,5</b>   | <b>3,2</b>              | <b>3,2</b> |

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

### Leidinių, kaip viešinimo kanalo, rezultatų sklaidos priemonių efektyvumo vertinimas

| Kriterijaus kodas | Svorio koeficientas | Vietinės   | Regioninės | Nacionalinės | Tarptautinės            |            |
|-------------------|---------------------|------------|------------|--------------|-------------------------|------------|
|                   |                     |            |            |              | Baltijos jūros regionas | Europa     |
| S                 | 0,5                 | 4          | 4          | 4            | 3                       | 3          |
| T                 | 0,2                 | 5          | 5          | 5            | 5                       | 5          |
| K                 | 0,1                 | 1          | 2          | 3            | 5                       | 5          |
| V                 | 0,2                 | 4          | 5          | 5            | 5                       | 5          |
| <b>EĮ (LE)</b>    |                     | <b>3,9</b> | <b>4,2</b> | <b>4,3</b>   | <b>4,0</b>              | <b>4,0</b> |

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

## 6 priedas. Rezultatų sklaidos priemonių efektyvumas: potencialūs KU darbuotojai

### TV, kaip viešinimo kanalo, rezultatų sklaidos priemonių efektyvumo vertinimas

| Kriterijaus kodas | Svorio koeficientas | Regioninės | Nacionalinės |            | Tarptautinės            |            |
|-------------------|---------------------|------------|--------------|------------|-------------------------|------------|
|                   |                     |            | Esamos       | Naujos     | Baltijos jūros regionas | Europa     |
| S                 | 0,5                 | 3          | 5            | 2          | 1                       | 1          |
| T                 | 0,2                 | 4          | 4            | 4          | 3                       | 3          |
| K                 | 0,1                 | 3          | 4            | 4          | 2                       | 2          |
| V                 | 0,2                 | 3          | 3            | 3          | 1                       | 1          |
| <b>EĮ (TV)</b>    |                     | <b>3,2</b> | <b>4,3</b>   | <b>2,8</b> | <b>1,5</b>              | <b>1,5</b> |

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

### Radio, kaip viešinimo kanalo, rezultatų sklaidos priemonių efektyvumo vertinimas

| Kriterijaus kodas | Svorio koeficientas | Regioninės | Nacionalinės | Tarptautinės            |            |
|-------------------|---------------------|------------|--------------|-------------------------|------------|
|                   |                     |            |              | Baltijos jūros regionas | Europa     |
| S                 | 0,5                 | 3          | 2            | 1                       | 1          |
| T                 | 0,2                 | 4          | 4            | 3                       | 3          |
| K                 | 0,1                 | 4          | 5            | 2                       | 2          |
| V                 | 0,2                 | 2          | 2            | 1                       | 1          |
| <b>EĮ (RD)</b>    |                     | <b>3,1</b> | <b>2,7</b>   | <b>1,5</b>              | <b>1,5</b> |

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

### Spaudos, kaip viešinimo kanalo, rezultatų sklaidos priemonių efektyvumo vertinimas

| Kriterijaus kodas | Svorio koeficientas | Vietinės   |            | Regioninės | Nacionalinės | Tarptautinės            |            |
|-------------------|---------------------|------------|------------|------------|--------------|-------------------------|------------|
|                   |                     | Esamos     | Naujos     |            |              | Baltijos jūros regionas | Europa     |
| S                 | 0,5                 | 5          | 3          | 3          | 2            | 1                       | 1          |
| T                 | 0,2                 | 3          | 3          | 4          | 4            | 2                       | 2          |
| K                 | 0,1                 | 4          | 4          | 5          | 5            | 2                       | 2          |
| V                 | 0,2                 | 3          | 3          | 2          | 2            | 1                       | 1          |
| <b>EĮ (SP)</b>    |                     | <b>4,1</b> | <b>3,1</b> | <b>3,2</b> | <b>2,7</b>   | <b>1,3</b>              | <b>1,3</b> |

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*



### Interneto, kaip viešinimo kanalo, rezultatų sklaidos priemonių efektyvumo vertinimas

| Kriterijaus kodas | Svorio koeficientas | Esamos     | Naujos     |
|-------------------|---------------------|------------|------------|
| S                 | 0,5                 | 5          | 3          |
| T                 | 0,2                 | 4          | 4          |
| K                 | 0,1                 | 4          | 4          |
| V                 | 0,2                 | 5          | 5          |
| <b>EĮ (IN)</b>    |                     | <b>4,7</b> | <b>3,7</b> |

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

### Renginių, kaip viešinimo kanalo, rezultatų sklaidos priemonių efektyvumo vertinimas

| Kriterijaus kodas | Svorio koeficientas | Vietinės   | Regioninės | Nacionalinės | Tarptautinės            |            |
|-------------------|---------------------|------------|------------|--------------|-------------------------|------------|
|                   |                     |            |            |              | Baltijos jūros regionas | Europa     |
| S                 | 0,5                 | 4          | 4          | 4            | 3                       | 3          |
| T                 | 0,2                 | 1          | 2          | 2            | 5                       | 5          |
| K                 | 0,1                 | 1          | 2          | 3            | 5                       | 5          |
| V                 | 0,2                 | 1          | 1          | 1            | 1                       | 1          |
| <b>EĮ (RE)</b>    |                     | <b>2,5</b> | <b>2,8</b> | <b>2,9</b>   | <b>3,2</b>              | <b>3,2</b> |

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

### Leidinių, kaip viešinimo kanalo, rezultatų sklaidos priemonių efektyvumo vertinimas

| Kriterijaus kodas | Svorio koeficientas | Vietinės   | Regioninės | Nacionalinės | Tarptautinės            |            |
|-------------------|---------------------|------------|------------|--------------|-------------------------|------------|
|                   |                     |            |            |              | Baltijos jūros regionas | Europa     |
| S                 | 0,5                 | 4          | 4          | 4            | 3                       | 3          |
| T                 | 0,2                 | 1          | 2          | 2            | 5                       | 5          |
| K                 | 0,1                 | 1          | 2          | 3            | 5                       | 5          |
| V                 | 0,2                 | 4          | 5          | 5            | 5                       | 5          |
| <b>EĮ (LE)</b>    |                     | <b>3,1</b> | <b>3,6</b> | <b>3,7</b>   | <b>4,0</b>              | <b>4,0</b> |

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

## 7 priedas. Rezultatų sklaidos priemonių efektyvumas: darbdaviai ir asocijuotos įstaigos

### TV, kaip viešinimo kanalo, rezultatų sklaidos priemonių efektyvumo vertinimas

| Kriterijaus kodas | Svorio koeficientas | Regioninės | Nacionalinės |            | Tarptautinės            |            |
|-------------------|---------------------|------------|--------------|------------|-------------------------|------------|
|                   |                     |            | Esamos       | Naujos     | Baltijos jūros regionas | Europa     |
| S                 | 0,5                 | 3          | 5            | 2          | 1                       | 1          |
| T                 | 0,2                 | 3          | 5            | 5          | 2                       | 2          |
| K                 | 0,1                 | 4          | 5            | 5          | 2                       | 2          |
| V                 | 0,2                 | 3          | 3            | 3          | 1                       | 1          |
| <b>EĮ (TV)</b>    |                     | <b>3,1</b> | <b>4,6</b>   | <b>3,1</b> | <b>1,3</b>              | <b>1,3</b> |

Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011

### Radio, kaip viešinimo kanalo, rezultatų sklaidos priemonių efektyvumo vertinimas

| Kriterijaus kodas | Svorio koeficientas | Regioninės | Nacionalinės | Tarptautinės            |            |
|-------------------|---------------------|------------|--------------|-------------------------|------------|
|                   |                     |            |              | Baltijos jūros regionas | Europa     |
| S                 | 0,5                 | 3          | 2            | 1                       | 1          |
| T                 | 0,2                 | 2          | 5            | 2                       | 2          |
| K                 | 0,1                 | 4          | 5            | 2                       | 2          |
| V                 | 0,2                 | 2          | 2            | 1                       | 1          |
| <b>EĮ (RD)</b>    |                     | <b>2,7</b> | <b>2,9</b>   | <b>1,3</b>              | <b>1,3</b> |

Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011

### Spaudos, kaip viešinimo kanalo, rezultatų sklaidos priemonių efektyvumo vertinimas

| Kriterijaus kodas | Svorio koeficientas | Vietinės   |            | Regioninės | Nacionalinės | Tarptautinės            |            |
|-------------------|---------------------|------------|------------|------------|--------------|-------------------------|------------|
|                   |                     | Esamos     | Naujos     |            |              | Baltijos jūros regionas | Europa     |
| S                 | 0,5                 | 5          | 3          | 3          | 2            | 1                       | 1          |
| T                 | 0,2                 | 2          | 2          | 5          | 5            | 2                       | 2          |
| K                 | 0,1                 | 3          | 3          | 4          | 5            | 2                       | 2          |
| V                 | 0,2                 | 3          | 3          | 2          | 2            | 1                       | 1          |
| <b>EĮ (SP)</b>    |                     | <b>3,8</b> | <b>2,8</b> | <b>3,3</b> | <b>2,9</b>   | <b>1,3</b>              | <b>1,3</b> |

Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011

### Interneto, kaip viešinimo kanalo, rezultatų sklaidos priemonių efektyvumo vertinimas

| Kriterijaus kodas | Svorio koeficientas | Esamos     | Naujos     |
|-------------------|---------------------|------------|------------|
| S                 | 0,5                 | 5          | 3          |
| T                 | 0,2                 | 4          | 4          |
| K                 | 0,1                 | 4          | 4          |
| V                 | 0,2                 | 5          | 5          |
| <b>EĮ (IN)</b>    |                     | <b>4,7</b> | <b>3,7</b> |

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

### Renginių, kaip viešinimo kanalo, rezultatų sklaidos priemonių efektyvumo vertinimas

| Kriterijaus kodas | Svorio koeficientas | Vietinės   | Regioninės | Nacionalinės | Tarptautinės            |            |
|-------------------|---------------------|------------|------------|--------------|-------------------------|------------|
|                   |                     |            |            |              | Baltijos jūros regionas | Europa     |
| S                 | 0,5                 | 4          | 4          | 4            | 3                       | 3          |
| T                 | 0,2                 | 1          | 3          | 3            | 5                       | 5          |
| K                 | 0,1                 | 1          | 2          | 3            | 5                       | 5          |
| V                 | 0,2                 | 1          | 1          | 1            | 1                       | 1          |
| <b>EĮ (RE)</b>    |                     | <b>2,5</b> | <b>3,0</b> | <b>3,1</b>   | <b>3,2</b>              | <b>3,2</b> |

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

### Leidinių, kaip viešinimo kanalo, rezultatų sklaidos priemonių efektyvumo vertinimas

| Kriterijaus kodas | Svorio koeficientas | Vietinės   | Regioninės | Nacionalinės | Tarptautinės            |            |
|-------------------|---------------------|------------|------------|--------------|-------------------------|------------|
|                   |                     |            |            |              | Baltijos jūros regionas | Europa     |
| S                 | 0,5                 | 4          | 4          | 4            | 3                       | 3          |
| T                 | 0,2                 | 1          | 3          | 3            | 5                       | 5          |
| K                 | 0,1                 | 1          | 2          | 3            | 5                       | 5          |
| V                 | 0,2                 | 4          | 5          | 5            | 5                       | 5          |
| <b>EĮ (LE)</b>    |                     | <b>3,1</b> | <b>3,8</b> | <b>3,9</b>   | <b>4,0</b>              | <b>4,0</b> |

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

### 8 priedas. Valorizacijos plano įgyvendinimo grafikas: terminai ir vykdytojai

| Priemonės pavadinimas                    | Pradžios data | Pabaigos data | 2011 m. |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    | Vykdytojas | Kiti atsakingi padaliniai |                         |                |
|--|---------------|---------------|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|------------|---------------------------|-------------------------|----------------|
|  |               |               | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |            |                           |                         |                |
| KU laikraščio straipsniai                | 2011-09       | 2020-11       |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |            |                           | KU laikraščio redakcija | IRVS, BAS      |
| Laidos „Universitetai.lt“ reportažai     | 2011-09       | 2020-12       |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |            |                           | KU TV kūrybinė grupė    | IRVS, BAS      |
| KU interneto svetainės (IS) atnaujinimai | 2011-09       | 2020-12       |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |            |                           | KU IS administratorius  | IRVS, TRS, BAS |
| Nacionalinės konferencijos               | 2012-09       | 2018-09       |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |            |                           | IRVS                    | BAS            |
| Tarptautinės konferencijos (BJR)         | 2013-05       | 2019-05       |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |            |                           | IRVS, TRS               | BAS            |
| Tarptautinės konferencijos (Europa)      | 2014-12       | 2020-12       |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |            |                           | IRVS, TRS               | BAS            |
| Informacinės-reklaminės knygos           | 2014-11       | 2020-11       |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |            |                           | IRVS, TRS               | BAS            |

Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011

| Priemonės pavadinimas                    | Pradžios data | Pabaigos data | 2012 m. |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    | Vykdytojas | Kiti atsakingi padaliniai |                         |                |
|--|---------------|---------------|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|------------|---------------------------|-------------------------|----------------|
|  |               |               | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |            |                           |                         |                |
| KU laikraščio straipsniai                | 2011-09       | 2020-11       |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |            |                           | KU laikraščio redakcija | IRVS, BAS      |
| Laidos „Universitetai.lt“ reportažai     | 2011-09       | 2020-12       |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |            |                           | KU TV kūrybinė grupė    | IRVS, BAS      |
| KU interneto svetainės (IS) atnaujinimai | 2011-09       | 2020-12       |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |            |                           | KU IS administratorius  | IRVS, TRS, BAS |
| Nacionalinės konferencijos               | 2012-09       | 2018-09       |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |            |                           | IRVS                    | BAS            |
| Tarptautinės konferencijos (BJR)         | 2013-05       | 2019-05       |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |            |                           | IRVS, TRS               | BAS            |
| Tarptautinės konferencijos (Europa)      | 2014-12       | 2020-12       |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |            |                           | IRVS, TRS               | BAS            |
| Informacinės-reklaminės knygos           | 2014-11       | 2020-11       |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |            |                           | IRVS, TRS               | BAS            |

Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011

| Priemonės pavadinimas                    | Pradžios data | Pabaigos data | 2013 m. |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    | Vykdotojas              | Kiti atsakingi padaliniai |
|--|---------------|---------------|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|-------------------------|---------------------------|
|  |               |               | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |                         |                           |
| KU laikraščio straipsniai                | 2011-09       | 2020-11       | ■       |   | ■ |   | ■ |   | ■ |   | ■ |    | ■  |    | KU laikraščio redakcija | IRVS, BAS                 |
| Laidos „Universitetai.lt“ reportažai     | 2011-09       | 2020-12       | ■       | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■  | ■  | ■  | KU TV kūrybinė grupė    | IRVS, BAS                 |
| KU interneto svetainės (IS) atnaujinimai | 2011-09       | 2020-12       | ■       | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■  | ■  | ■  | KU IS administratorius  | IRVS, TRS, BAS            |
| Nacionalinės konferencijos               | 2012-09       | 2018-09       |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    | IRVS                    | BAS                       |
| Tarptautinės konferencijos (BJR)         | 2013-05       | 2019-05       |         |   |   |   | ■ |   |   |   |   |    |    |    | IRVS, TRS               | BAS                       |
| Tarptautinės konferencijos (Europa)      | 2014-12       | 2020-12       |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    | IRVS, TRS               | BAS                       |
| Informacinės-reklaminės knygos           | 2014-11       | 2020-11       |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    | IRVS, TRS               | BAS                       |

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

| Priemonės pavadinimas                    | Pradžios data | Pabaigos data | 2014 m. |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    | Vykdotojas              | Kiti atsakingi padaliniai |
|--|---------------|---------------|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|-------------------------|---------------------------|
|  |               |               | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |                         |                           |
| KU laikraščio straipsniai                | 2011-09       | 2020-11       | ■       |   | ■ |   | ■ |   | ■ |   | ■ |    | ■  |    | KU laikraščio redakcija | IRVS, BAS                 |
| Laidos „Universitetai.lt“ reportažai     | 2011-09       | 2020-12       | ■       | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■  | ■  | ■  | KU TV kūrybinė grupė    | IRVS, BAS                 |
| KU interneto svetainės (IS) atnaujinimai | 2011-09       | 2020-12       | ■       | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■  | ■  | ■  | KU IS administratorius  | IRVS, TRS, BAS            |
| Nacionalinės konferencijos               | 2012-09       | 2018-09       |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    | IRVS                    | BAS                       |
| Tarptautinės konferencijos (BJR)         | 2013-05       | 2019-05       |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    | IRVS, TRS               | BAS                       |
| Tarptautinės konferencijos (Europa)      | 2014-12       | 2020-12       |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    | ■  | IRVS, TRS               | BAS                       |
| Informacinės-reklaminės knygos           | 2014-11       | 2020-11       |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    | ■  |    | IRVS, TRS               | BAS                       |

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

| Priemonės pavadinimas                    | Pradžios data | Pabaigos data | 2015 m. |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    | Vykdotojas              | Kiti atsakingi padaliniai |
|--|---------------|---------------|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|-------------------------|---------------------------|
|  |               |               | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |                         |                           |
| KU laikraščio straipsniai                | 2011-09       | 2020-11       | ■       |   | ■ |   | ■ |   | ■ |   | ■ |    | ■  |    | KU laikraščio redakcija | IRVS, BAS                 |
| Laidos „Universitetai.lt“ reportažai     | 2011-09       | 2020-12       | ■       | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■  | ■  | ■  | KU TV kūrybinė grupė    | IRVS, BAS                 |
| KU interneto svetainės (IS) atnaujinimai | 2011-09       | 2020-12       | ■       | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■  | ■  | ■  | KU IS administratorius  | IRVS, TRS, BAS            |
| Nacionalinės konferencijos               | 2012-09       | 2018-09       |         |   |   |   |   |   |   | ■ |   |    |    |    | IRVS                    | BAS                       |
| Tarptautinės konferencijos (BJR)         | 2013-05       | 2019-05       |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    | IRVS, TRS               | BAS                       |
| Tarptautinės konferencijos (Europa)      | 2014-12       | 2020-12       |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    | IRVS, TRS               | BAS                       |
| Informacinės-reklaminės knygos           | 2014-11       | 2020-11       |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    | IRVS, TRS               | BAS                       |

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

| Priemonės pavadinimas                    | Pradžios data | Pabaigos data | 2016 m. |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    | Vykdotojas              | Kiti atsakingi padaliniai |
|--|---------------|---------------|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|-------------------------|---------------------------|
|  |               |               | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |                         |                           |
| KU laikraščio straipsniai                | 2011-09       | 2020-11       | ■       |   | ■ |   | ■ |   | ■ |   | ■ |    | ■  |    | KU laikraščio redakcija | IRVS, BAS                 |
| Laidos „Universitetai.lt“ reportažai     | 2011-09       | 2020-12       | ■       | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■  | ■  | ■  | KU TV kūrybinė grupė    | IRVS, BAS                 |
| KU interneto svetainės (IS) atnaujinimai | 2011-09       | 2020-12       | ■       | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■  | ■  | ■  | KU IS administratorius  | IRVS, TRS, BAS            |
| Nacionalinės konferencijos               | 2012-09       | 2018-09       |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    | IRVS                    | BAS                       |
| Tarptautinės konferencijos (BJR)         | 2013-05       | 2019-05       |         |   |   |   | ■ |   |   |   |   |    |    |    | IRVS, TRS               | BAS                       |
| Tarptautinės konferencijos (Europa)      | 2014-12       | 2020-12       |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    | IRVS, TRS               | BAS                       |
| Informacinės-reklaminės knygos           | 2014-11       | 2020-11       |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    | IRVS, TRS               | BAS                       |

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

| Priemonės pavadinimas                    | Pradžios data | Pabaigos data | 2017 m. |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    | Vykdotojas | Kiti atsakingi padaliniai |                |
|--|---------------|---------------|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|------------|---------------------------|----------------|
|  |               |               | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |            |                           |                |
| KU laikraščio straipsniai                | 2011-09       | 2020-11       |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |            | KU laikraščio redakcija   | IRVS, BAS      |
| Laidos „Universitetai.lt“ reportažai     | 2011-09       | 2020-12       |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |            | KU TV kūrybinė grupė      | IRVS, BAS      |
| KU interneto svetainės (IS) atnaujinimai | 2011-09       | 2020-12       |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |            | KU IS administratorius    | IRVS, TRS, BAS |
| Nacionalinės konferencijos               | 2012-09       | 2018-09       |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |            | IRVS                      | BAS            |
| Tarptautinės konferencijos (BJR)         | 2013-05       | 2019-05       |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |            | IRVS, TRS                 | BAS            |
| Tarptautinės konferencijos (Europa)      | 2014-12       | 2020-12       |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |            | IRVS, TRS                 | BAS            |
| Informacinės-reklaminės knygos           | 2014-11       | 2020-11       |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |            | IRVS, TRS                 | BAS            |

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

| Priemonės pavadinimas                    | Pradžios data | Pabaigos data | 2018 m. |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    | Vykdotojas | Kiti atsakingi padaliniai |                |
|--|---------------|---------------|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|------------|---------------------------|----------------|
|  |               |               | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |            |                           |                |
| KU laikraščio straipsniai                | 2011-09       | 2020-11       |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |            | KU laikraščio redakcija   | IRVS, BAS      |
| Laidos „Universitetai.lt“ reportažai     | 2011-09       | 2020-12       |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |            | KU TV kūrybinė grupė      | IRVS, BAS      |
| KU interneto svetainės (IS) atnaujinimai | 2011-09       | 2020-12       |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |            | KU IS administratorius    | IRVS, TRS, BAS |
| Nacionalinės konferencijos               | 2012-09       | 2018-09       |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |            | IRVS                      | BAS            |
| Tarptautinės konferencijos (BJR)         | 2013-05       | 2019-05       |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |            | IRVS, TRS                 | BAS            |
| Tarptautinės konferencijos (Europa)      | 2014-12       | 2020-12       |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |            | IRVS, TRS                 | BAS            |
| Informacinės-reklaminės knygos           | 2014-11       | 2020-11       |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |            | IRVS, TRS                 | BAS            |

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

| Priemonės pavadinimas                    | Pradžios data | Pabaigos data | 2019 m. |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    | Vykdotojas | Kiti atsakingi padaliniai |                |
|--|---------------|---------------|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|------------|---------------------------|----------------|
|  |               |               | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |            |                           |                |
| KU laikraščio straipsniai                | 2011-09       | 2020-11       | ■       |   | ■ |   | ■ |   | ■ |   | ■ |    | ■  |    |            | KU laikraščio redakcija   | IRVS, BAS      |
| Laidos „Universitetai.lt“ reportažai     | 2011-09       | 2020-12       | ■       | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■  | ■  | ■  | ■          | KU TV kūrybinė grupė      | IRVS, BAS      |
| KU interneto svetainės (IS) atnaujinimai | 2011-09       | 2020-12       | ■       | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■  | ■  | ■  | ■          | KU IS administratorius    | IRVS, TRS, BAS |
| Nacionalinės konferencijos               | 2012-09       | 2018-09       |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |            | IRVS                      | BAS            |
| Tarptautinės konferencijos (BJR)         | 2013-05       | 2019-05       |         |   |   |   | ■ |   |   |   |   |    |    |    |            | IRVS, TRS                 | BAS            |
| Tarptautinės konferencijos (Europa)      | 2014-12       | 2020-12       |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |            | IRVS, TRS                 | BAS            |
| Informacinės-reklaminės knygos           | 2014-11       | 2020-11       |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |            | IRVS, TRS                 | BAS            |

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

| Priemonės pavadinimas                    | Pradžios data | Pabaigos data | 2020 m. |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    | Vykdotojas | Kiti atsakingi padaliniai |                |
|--|---------------|---------------|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|------------|---------------------------|----------------|
|  |               |               | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |            |                           |                |
| KU laikraščio straipsniai                | 2011-09       | 2020-11       | ■       |   | ■ |   | ■ |   | ■ |   | ■ |    | ■  |    |            | KU laikraščio redakcija   | IRVS, BAS      |
| Laidos „Universitetai.lt“ reportažai     | 2011-09       | 2020-12       | ■       | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■  | ■  | ■  | ■          | KU TV kūrybinė grupė      | IRVS, BAS      |
| KU interneto svetainės (IS) atnaujinimai | 2011-09       | 2020-12       | ■       | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■  | ■  | ■  | ■          | KU IS administratorius    | IRVS, TRS, BAS |
| Nacionalinės konferencijos               | 2012-09       | 2018-09       |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |            | IRVS                      | BAS            |
| Tarptautinės konferencijos (BJR)         | 2013-05       | 2019-05       |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |            | IRVS, TRS                 | BAS            |
| Tarptautinės konferencijos (Europa)      | 2014-12       | 2020-12       |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    | ■  |            | IRVS, TRS                 | BAS            |
| Informacinės-reklaminės knygos           | 2014-11       | 2020-11       |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    | ■  |    |            | IRVS, TRS                 | BAS            |

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*



## 9 priedas. Valorizacijos plano įgyvendinimo išteklių poreikis 2011-2020 m.

### Finansinių ir žmogiškųjų išteklių poreikis 2011 m.

| Priemonės pavadinimas                | Lėšų poreikis, Lt | Koordinatorių poreikis, asm. |
|--------------------------------------|-------------------|------------------------------|
| KU laikraščio straipsniai            | -                 | 1                            |
| Laidos „Universitetai.lt“ reportažai | -                 | 1                            |
| KU interneto svetainės atnaujinimai  | -                 | 1                            |
| Nacionalinės konferencijos           | -                 | -                            |
| Tarptautinės konferencijos (BJR)     | -                 | -                            |
| Tarptautinės konferencijos (Europa)  | -                 | -                            |
| Informacinės-reklaminės knygos       | -                 | -                            |
| <b>Iš viso</b>                       | <b>-</b>          | <b>3</b>                     |

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

### Finansinių ir žmogiškųjų išteklių poreikis 2012 m.

| Priemonės pavadinimas                | Lėšų poreikis, Lt | Koordinatorių poreikis, asm. |
|--------------------------------------|-------------------|------------------------------|
| KU laikraščio straipsniai            | -                 | 1                            |
| Laidos „Universitetai.lt“ reportažai | -                 | 1                            |
| KU interneto svetainės atnaujinimai  | -                 | 1                            |
| Nacionalinės konferencijos           | 5 500             | 4                            |
| Tarptautinės konferencijos (BJR)     | -                 | -                            |
| Tarptautinės konferencijos (Europa)  | -                 | -                            |
| Informacinės-reklaminės knygos       | -                 | -                            |
| <b>Iš viso</b>                       | <b>5 500</b>      | <b>7</b>                     |

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

### Finansinių ir žmogiškųjų išteklių poreikis 2013 m.

| Priemonės pavadinimas                | Lėšų poreikis, Lt | Koordinatorių poreikis, asm. |
|--------------------------------------|-------------------|------------------------------|
| KU laikraščio straipsniai            | -                 | 1                            |
| Laidos „Universitetai.lt“ reportažai | -                 | 1                            |
| KU interneto svetainės atnaujinimai  | -                 | 1                            |
| Nacionalinės konferencijos           | -                 | -                            |
| Tarptautinės konferencijos (BJR)     | 10 500            | 6                            |
| Tarptautinės konferencijos (Europa)  | -                 | -                            |
| Informacinės-reklaminės knygos       | -                 | -                            |
| <b>Iš viso</b>                       | <b>10 500</b>     | <b>9</b>                     |

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

### Finansinių ir žmogiškųjų išteklių poreikis 2014 m.

| Priemonės pavadinimas                | Lėšų poreikis, Lt | Koordinatorių poreikis, asm. |
|--------------------------------------|-------------------|------------------------------|
| KU laikraščio straipsniai            | -                 | 1                            |
| Laidos „Universitetai.lt“ reportažai | -                 | 1                            |
| KU interneto svetainės atnaujinimai  | -                 | 1                            |
| Nacionalinės konferencijos           | -                 | -                            |
| Tarptautinės konferencijos (BJR)     | -                 | -                            |
| Tarptautinės konferencijos (Europa)  | 10 500            | 6                            |
| Informacinės-reklaminės knygos       | 25 500            | 3                            |
| <b>Iš viso</b>                       | <b>36 000</b>     | <b>12</b>                    |

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

### Finansinių ir žmogiškųjų išteklių poreikis 2015 m.

| Priemonės pavadinimas                | Lėšų poreikis, Lt | Koordinatorių poreikis, asm. |
|--------------------------------------|-------------------|------------------------------|
| KU laikraščio straipsniai            | -                 | 1                            |
| Laidos „Universitetai.lt“ reportažai | -                 | 1                            |
| KU interneto svetainės atnaujinimai  | -                 | 1                            |
| Nacionalinės konferencijos           | 5 500             | 4                            |
| Tarptautinės konferencijos (BJR)     | -                 | -                            |
| Tarptautinės konferencijos (Europa)  | -                 | -                            |
| Informacinės-reklaminės knygos       | -                 | -                            |
| <b>Iš viso</b>                       | <b>5 500</b>      | <b>7</b>                     |

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

### Finansinių ir žmogiškųjų išteklių poreikis 2016 m.

| Priemonės pavadinimas                | Lėšų poreikis, Lt | Koordinatorių poreikis, asm. |
|--------------------------------------|-------------------|------------------------------|
| KU laikraščio straipsniai            | -                 | 1                            |
| Laidos „Universitetai.lt“ reportažai | -                 | 1                            |
| KU interneto svetainės atnaujinimai  | -                 | 1                            |
| Nacionalinės konferencijos           | -                 | -                            |
| Tarptautinės konferencijos (BJR)     | 10 500            | 6                            |
| Tarptautinės konferencijos (Europa)  | -                 | -                            |
| Informacinės-reklaminės knygos       | -                 | -                            |
| <b>Iš viso</b>                       | <b>10 500</b>     | <b>9</b>                     |

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

### Finansinių ir žmogiškųjų išteklių poreikis 2017 m.

| Priemonės pavadinimas                | Lėšų poreikis, Lt | Koordinatorių poreikis, asm. |
|--------------------------------------|-------------------|------------------------------|
| KU laikraščio straipsniai            | -                 | 1                            |
| Laidos „Universitetai.lt“ reportažai | -                 | 1                            |
| KU interneto svetainės atnaujinimai  | -                 | 1                            |
| Nacionalinės konferencijos           | -                 | -                            |
| Tarptautinės konferencijos (BJR)     | -                 | -                            |
| Tarptautinės konferencijos (Europa)  | 10 500            | 6                            |
| Informacinės-reklaminės knygos       | 25 500            | 3                            |
| <b>Iš viso</b>                       | <b>36 000</b>     | <b>12</b>                    |

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

### Finansinių ir žmogiškųjų išteklių poreikis 2018 m.

| Priemonės pavadinimas                | Lėšų poreikis, Lt | Koordinatorių poreikis, asm. |
|--------------------------------------|-------------------|------------------------------|
| KU laikraščio straipsniai            | -                 | 1                            |
| Laidos „Universitetai.lt“ reportažai | -                 | 1                            |
| KU interneto svetainės atnaujinimai  | -                 | 1                            |
| Nacionalinės konferencijos           | 5 500             | 4                            |
| Tarptautinės konferencijos (BJR)     | -                 | -                            |
| Tarptautinės konferencijos (Europa)  | -                 | -                            |
| Informacinės-reklaminės knygos       | -                 | -                            |
| <b>Iš viso</b>                       | <b>5 500</b>      | <b>7</b>                     |

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

### Finansinių ir žmogiškųjų išteklių poreikis 2019 m.

| Priemonės pavadinimas                | Lėšų poreikis, Lt | Koordinatorių poreikis, asm. |
|--------------------------------------|-------------------|------------------------------|
| KU laikraščio straipsniai            | -                 | 1                            |
| Laidos „Universitetai.lt“ reportažai | -                 | 1                            |
| KU interneto svetainės atnaujinimai  | -                 | 1                            |
| Nacionalinės konferencijos           | -                 | -                            |
| Tarptautinės konferencijos (BJR)     | 10 500            | 6                            |
| Tarptautinės konferencijos (Europa)  | -                 | -                            |
| Informacinės-reklaminės knygos       | -                 | -                            |
| <b>Iš viso</b>                       | <b>10 500</b>     | <b>9</b>                     |

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*

### Finansinių ir žmogiškųjų išteklių poreikis 2020 m.

| Priemonės pavadinimas                | Lėšų poreikis, Lt | Koordinatorių poreikis, asm. |
|--------------------------------------|-------------------|------------------------------|
| KU laikraščio straipsniai            | -                 | 1                            |
| Laidos „Universitetai.lt“ reportažai | -                 | 1                            |
| KU interneto svetainės atnaujinimai  | -                 | 1                            |
| Nacionalinės konferencijos           | -                 | -                            |
| Tarptautinės konferencijos (BJR)     | -                 | -                            |
| Tarptautinės konferencijos (Europa)  | 10 500            | 6                            |
| Informacinės-reklaminės knygos       | 25 500            | 3                            |
| <b>Iš viso</b>                       | <b>36 000</b>     | <b>12</b>                    |

*Sudaryta UAB „Lyderio grupė“, 2011*