

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Eduardas BIVAINIS

**DARNAUS STRATEGINIO PLANAVIMO
ŠIAULIŲ REGIONE ANALIZĖ**

Magistro darbas

Šiauliai, 2008

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Eduardas BIVAINIS

**DARNAUS STRATEGINIO PLANAVIMO
ŠIAULIŲ REGIONE ANALIZĖ**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)**

Magistro darbo autorius Eduardas Bivainis
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas doc. Teodoras Tamošiūnas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Eduardas Bivainis

Darnaus strateginio planavimo Šiaulių regione analizė

Magistro darbas

Magistro darbe suformuluotos regionų plėtros problemos, išanalizuoti ir susisteminti įvairių autorių teoriniai ir faktiniai strateginio planavimo tyrimai. Mokslinės literatūros analizė parodė, kad kaip vienas iš galimų darnaus strateginio planavimo teorinės koncepcijos pagrindų galėtų būti 2K modelis, kuriame pateikiami du pagrindiniai darnaus strateginio planavimo principai – konkurencija (apima išskirtinumą, konkurencinę aplinką, konkurencijos esmę) ir kooperacija (kooperacijos lygis, kooperacijos būtinumas).

Atliktas empirinis tyrimas parodė, kad Šiaulių regiono ir savivaldybių strateginiai plėtros planai parengti labai skirtingam laikotarpiui. Toks planų kūrimas sąlygoja skirtingą prioritetų išskyrimą ir pateikimą, nes orientuojamasi į skirtingą realizavimo laikotarpį. Prie planų rengimo dirbo skirtingo dydžio rengėjų grupės, tai ir sietina su planuose pateikta situacijos analize, naudotais metodais (dažniausiai planuose naudojamosi SSGG). Analizuojamuose regiono ir savivaldybių strateginiuose plėtros planuose išskirta nuo 1 iki 4 prioritetų, kurie nurodo pagrindines vystymosi kryptis.

SUMMARY

Eduardas Bivainis

Analysis of sustainable strategic Planning in Šiauliai Region

Master's work

This master's final paper formulates problems of region development. Problems, it analyzes and systemizes theoretical and practical research about strategic planning. Analysis of science literature showed that 2K model could be one of possible sustainable strategic planning basis of theoretical conception. The model includes two main principles of sustainable strategic planning: competitiveness (it includes distinguishing features, competitive environment, essence of competitiveness) and cooperation (level of cooperation, necessity of cooperation).

Empirical research showed that Šiauliai region and municipalities strategic development plans are prepared for very different period of time. Development of plans for different period of time results in different prioritization and proposal as different realization period is a starting point. Plans were being developed by groups having different number of participants, thus it is related to the provided situation analysis, methods applied (in most cases SWOT are used in plans). Analyzed strategic development plans of the region and municipalities allow distinguishing from 1 to 4 priorities, which indicate the main directions of development.

TURINYS

ĮVADAS	7
1. DARNAUS STRATEGINIO PLANAVIMO REGIONE TEORINIS DISKURSAS	10
1.1. Regionų vystymosi principai ir tikslai.....	10
1.1.1. Regiono sampratos apibrėžtis.....	10
1.1.2. Regionų planavimo / plėtros bendrieji principai ir tikslai	12
1.1.3. Strateginio planavimo koncepcija ir metodologija.....	16
1.1.4. Strateginio planavimo procesas regione	26
1.2. Darnaus strateginio planavimo principai.....	28
2. STRATEGINIO PLANAVIMO PROCESAS LIETUVOJE IR ŠIAULIŲ REGIONE.....	31
2.1. Regiono plėtros aktualizavimas Lietuvoje	31
2.2. Regionų plėtros problemos Lietuvoje.....	34
2.3. Strateginis planavimas Lietuvos viešojo administravimo institucijose.....	36
3. DARNUS STRATEGINIS PLANAVIMAS ŠIAULIŲ REGIONE: ATVEJO ANALIZĖ.....	47
3.1. Darnaus strateginio planavimo Šiaulių regione tyrimo metodologija.....	47
3.2. Šiaulių regiono ir savivaldybių strateginių plėtros planų analizė.....	50
3.3. Šiaulių regiono ir savivaldybių strateginiuose plėtros planuose pateiktų vizijų analizė	56
3.5. Prioritetų, tikslų, uždavinių analizė regiono ir savivaldybių strateginiuose plėtros planuose	59
IŠVADOS.....	63
REKOMENDACIJOS	65
LITERATŪRA	66
ŠALTINIAI	72
PRIEDAI	73
1 priedas. Sąvokų žodynas.....	74
2 priedas. ES Regionų komiteto struktūra ir veikla.....	81
3 priedas. Lietuvos vietos savivaldos veikimo principai.....	83
4 priedas. Sisteminiis valstybės valdymo modelis.....	85
5 priedas. Vietos savivaldos struktūra.....	87
6 priedas. Šiaulių regionas: gyventojai, užimtumas, pagrindinės veiklos rūšys.....	90
7 priedas. Šiaulių regiono plėtros tarybos sudėtis.....	96
8 priedas. Prioritetų, tikslų, uždavinių analizė regiono strateginiuose planuose.....	97
9 priedas. Prioritetai ir tikslai regiono ir savivaldybių strateginiuose plėtros planuose.....	107
10 priedas. Regiono ir savivaldybių strateginiuose planuose pateiktų uždavinių kategorijos.....	110

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Lietuvos ir ES šalių senbuvų teritorinė administracinė sistema 2005 metais.....	11
2 lentelė. Regioninės politikos formavimo ir įgyvendinimo principai.....	13
3 lentelė. Bendrieji egzistenciniai regiono poreikiai.....	15
4 lentelė. Biurokratinio viešojo administravimo ir naujosios viešosios vadybos modelių palyginimas.....	20
5 lentelė. Strateginio valdymo ir planavimo skirtumai verslo organizacijose ir viešojo administravimo institucijose.....	21
6 lentelė Lietuvos viešojo administravimo būklės SSGG.....	39
7 lentelė. Vertinimo kriterijų naudojimas tarptautinėje praktikoje.....	44
8 lentelė. Empiriniai tyrimai apie Lietuvos savivaldos strateginį planavimą.....	47
9 lentelė. Metodologinės strateginių plėtros planų kokybės operacionalizacijos rezultatai.....	49
10 lentelė. Joniškio rajono savivaldybės 2008–2013 metų plėtros plano struktūra.....	51
11 lentelė. Kelmės rajono savivaldybės plėtros priemonių plano 2008–2012 metams struktūra.....	51
12 lentelė. Radviliškio rajono plėtros strateginio plano 2004–2010 m. struktūra.....	52
13 lentelė. 2007–2016 metų Šiaulių miesto strateginis plėtros plano struktūra.....	53
14 lentelė. Šiaulių rajono plėtros strateginio plano 2003–2013 struktūra.....	53
15 lentelė. Šiaulių regiono 2007 – 2013 strateginio plano struktūra.....	54
16 lentelė. Šiaulių regiono ir savivaldybių strateginiuose planuose naudojamų metodų identifikavimas.....	55
17 lentelė. Šiaulių regiono ir savivaldybių strateginiuose plėtros planuose pateiktos vizijos.....	56
18 lentelė. Išskirti prioritetai Šiaulių regiono ir savivaldybių strateginiuose planuose.....	60
19 lentelė. Strateginiuose regiono ir savivaldybių plėtros planuose užsibrėžtų uždavinių kategorijos.....	61

ILIUSTRACIJŲ SĄRAŠAS

1 pav. Valdymo ciklas.....	17
2 pav. Savivaldos institucijų strateginio planavimo etapų ryšys su strateginio planavimo komponentais.....	23
3 pav. K.Andrews strategijos formavimo konceptualus modelis.....	23
4 pav. „Racionalus“ planavimo modelis.....	24
5 pav. Riboto racionalumo modelis.....	24
6 pav. „Politinis“ planavimo modelis.....	25
7 pav. Bendrasis vertinimo modelis.....	28
8 pav. Darnaus strateginio planavimo modelis 2K.....	29
9 pav. Regiono struktūra.....	31
10 pav. Principinis strateginio planavimo modelis Lietuvoje.....	40
11 pav. Strateginio planavimo etapai.....	41
12 pav. Principinis vertinimo kriterijų modelis.....	43
13 pav. Suinteresuotų grupių principinė schema.....	46
14 pav. Kokybinio tyrimo loginė struktūra.....	49
15 pav. Prioritetai – tikslai – uždaviniai Šiaulių regiono ir savivaldybių strateginiuose plėtros planuose.....	59

ĮVADAS

XXI amžiuje vykstantys ekonominiai, politiniai ir socialiniai pokyčiai iškelia naujus organizacijų vadybos raiškos aspektus, aktualizuojami nauji konkurenciniai iššūkiai, vyksta intensyvūs identitetų perkūrimo, transformavimo, modifikavimo procesai.

Esminės transformacijos susijusios tiek su pakitusios konkurencinės terpės suvokimu, tiek su konkrečių organizacijų konkurencingumo savivoka, kai yra konkuruojama dėl vartotojų, darbuotojų, valdžios, visuomenės palankumo ir lojalumo, siekiama įgyti vis didesnę konkurencinį pranašumą.

Viena iš esminių konkurencinių dimensijų sietina ir su regioninės politikos realizavimu. Šios politikos idėja Europos Sąjungoje aktyviai plėtojama nuo XX a. septintojo dešimtmečio, nes būtent tuo metu tvirtėjančios ES narės suprato, kad geriausia Europos šalių vienybės pagrindu imti ne valstybes, o mažesnes teritorijas – regionus.

Regiono plėtros, vystymosi pagrindinės dimensijos mokslinėje literatūroje aptartos pakankamai plačiai (žr. Alberti, Susskind, 1996; Atkinsson, 1996; Boldrin, Canova, 2001; Bourdeu, 1996; Feng, Xu, 1998; Huang, Wong, Chen, 1998; Yoon, Lee, 2003; Spangenberg, 2002; Spangenberg, Pfahl, Deller; 2002 ir kt. mokslininkai).

Lietuvoje taip pat nemažai diskutuojama apie regiono reikšmę (žr. Ačaitė, 2005; Bagdzevičienė, Dokurnevič, 2002; Bagdzevičienė, 2001; Bagzevičienė, Tamkus, 2000; Damašienė, 2004; Dubinas, 1998, 2005; Graužinis, 2001; Štreimikienė, 2002a; 2002b; Tamošiūnas, 2003b, 2004 ir kt. autoriai).

Mokslinėje literatūroje akcentuojama, kad *regiono* sąvoka yra pakankamai plati ir diversifikuota, t.y., regiono sąvoka priklauso nuo jo konteksto. *Regionų plėtra* apibūdinama, kaip bendruomenės gyvenimo socialinio, ekonominio, aplinkosaugos, sveikatos apsaugos, technologijos, kultūros ir rekreacijos aspektų vystymą tam tikroje teritorijoje. Regionų plėtra turi būti paremta jų potencialo (galinčio būti konkurencinio pranašumo šaltiniu) reprodukcija, optimalia jų plėtros dedamųjų (socialinis, gamtinis, ekonominis regionų plėtros aspektai) proporcija ir nukreipta į gyvenimo lygio bei kokybės gerinimą per šias dedamąsias. Tačiau *regioninė plėtra* apima ne tik tradicinę ekonominę politiką tam tikroje teritorijoje, bet ir socioekonominį procesą, organizuojamą specifiniame politiniame ir kultūriniame kontekste.

Šio darbo mokslinis ***aktualumas ir naujumas*** sietinas su darnumo konceptu ir jo traktuote, kai darna yra naudojama skirtingiems požiūriams aiškinti: skirtingiems vystymosi procesams, planavimo strategijoms. Darnumo principai turėtų būti realizuojami ir strateginio planavimo procese.

Mokslinėje literatūroje akcentuojami strateginio planavimo metodologiniai aspektai (Arimavičiūtė, 2003, 2004, 2005; Boal, Canova, 2001 ir kt.), plėtojami regionų vystymosi pagrindiniai tikslai (Jauhiaiėnen, 2000; Masser, 2001 ir kt.).

Subalansuotumas (darna) strateginio planavimo kontekste nagrinėjama labai mažai (žr. Čepinskis, Smilga, 2002; Čiegis, 2008).

Darbe keliamas **problematis klausimas**: kokie pagrindiniai darnaus strateginio planavimo teoriniai ir praktiniai principai?

Darbo tyrimo **objektas** – darnus regionų strateginis planavimas, **tyrimo dalykas** – darnus Šiaulių regiono strateginis planavimas.

Darbo **tikslas** – atlikus Šiaulių regiono (Šiaulių apskrities, miesto, Šiaulių, Pakruojo, Kelmės, Radviliškio, Akmenės, Joniškio rajonų) strateginių planų analizę, nustatyti jų tarpusavio sąsajas, suformuluoti darnaus strateginio planavimo koncepciją.

Tiksliui realizuoti iškelti tokie **uždaviniai**:

1. Remiantis mokslinė literatūra, identifikuoti regionų vystymosi pagrindinius principus ir tikslus.
2. Aktualizuoti strateginio planavimo ištakas, raidą ir pagrindinius metodologinius bruožus.
3. Išnagrinėti pagrindinius teorinius darnaus strateginio planavimo koncepcijos principus.
4. Analizuojant Šiaulių regiono (Šiaulių apskrities, miesto, Šiaulių, Pakruojo, Kelmės, Radviliškio, Akmenės, Joniškio rajonų) strateginius planus, pateikti strateginių prioritetų, tikslų, uždavinių analizę darnumo aspektu.
5. Pateikti rekomendacijas strateginio planavimo specialistams savivaldybėse ir apskrityje.

Darbas grindžiamas **mokslinė hipoteze**: Šiaulių regione strateginis planavimas nėra darnus, nes savivaldybių parengti strateginiai plėtros planai neturi bendrų sąlyčio taškų.

Empiriniam tyrimui pasirinktas Šiaulių regionas, kurį sudaro: Šiaulių miesto, Akmenės, Joniškio, Kelmės, Pakruojo, Radviliškio ir Šiaulių rajonų savivaldybių, Šiaulių apskrities teritorijos.

Šiaulių regionas LR teritorijos Bendrajame plane įvardijamas kaip pirmo lygmens metropolinis regioninės kategorijos centras. Metropolinis centras yra plačiausios funkcinės struktūros su aukščiausio lygmens kūrybiniu bei analitiniu potencialu, dažniausiai susijusiu su universitetų tyrimų baze, finansinėmis, gamybinėmis ir kitomis aukšto aptarnavimo galimybėmis didelės šalies dalies atžvilgiu.

Darbe naudoti **teoriniai** (analizė, apibendrinimas, sisteminimas ir kt.) ir **empiriniai** (dokumentų analizė) tyrimo metodai. Siekiant identifikuoti darnaus strateginio planavimo principus, atliktas **kokybinis** 7 strateginių plėtros planų turinio tyrimas: Joniškio rajono savivaldybės 2008–2013 metų plėtros planas (darbe trumpinama – JRSP); Kelmės rajono savivaldybės plėtros priemonių planas

2008–2012 metams (darbe trumpinama – KRSPP)¹; Pakruojo rajono savivaldybės 2007–2013 m. strateginio plėtros plano ataskaita (darbe trumpinama – PRSPP)²; Radviliškio rajono plėtros strateginis planas 2004–2010 (toliau darbe trumpinama – RRSPP); Šiaulių rajono plėtros strateginis planas 2003–2013 (darbe trumpinama – ŠRASPP); Šiaulių regiono 2007 – 2013 metų plėtros planas (darbe trumpinama – ŠRSPP); 2007–2016 metų Šiaulių miesto strateginis plėtros planas (darbe trumpinama – ŠMSPP).

Šie planai analizuoti keliais pjūviais: identifikuota planų metodologinė kokybė, atlikta prioritetų – tikslų – uždavinių turinio analizė ir kt.

Darbo teorinis reikšmingumas sietinas su darnaus strateginio planavimo principų identifikavimu vieno regiono pavyzdžiu. Tokių principų ir koncepcijos pateikimas sąlygoja strateginio planavimo metodologijų detalizavimą, kai kreipiamas dėmesys į holistinius plėtros aspektus.

Darbo faktinis reikšmingumas susijęs su atliktu kokybiniu tyrimu darnaus strateginio planavimo aspektais, nes dažniausiai analizuojami pavieniai strateginiai plėtros planai, kartais atliekama kiekybinė analizė.

¹ Kelmės rajono savivaldybės plėtros *priemonių* planas 2008–2012 metams analizei pasirinktas vadovaujantis nuostata, kad plėtros priemonės atskleidžia pagrindines rajono strateginės plėtros dimensijas.

² Pakruojo rajono savivaldybės 2007–2013 m. strateginio plėtros plano *ataskaita* analizei pasirinkta vadovaujantis nuostata, kad šis dokumentas atskleidžia pagrindines rajono strateginės plėtros dimensijas.

1. DARNAUS STRATEGINIO PLANAVIMO REGIONE TEORINIS DISKURSAS

1.1. Regionų vystymosi principai ir tikslai

1.1.1. Regiono sampratos apibrėžtis

Regioninės politikos idėja Europos Sąjungoje aktyviai plėtojama nuo XX a. septintojo dešimtmečio: tuo metu tvirtėjančios ES narės suprato, kad geriausia Europos šalių vienybės pagrindu imti ne valstybes, o mažesnes teritorijas - regionus.

Tokia regionų plėtros idėja dar labiau sustiprėjo po Maastrichto sutarties, kai Europos bendrija buvo pertvarkyta į ES ir taip jos organizacinėje struktūroje atsirado *Regionų komitetas*. Tuomet buvo padidinti ir finansiniai fondai regionų plėtrai (Čaplikas, 2002).

Regionų komitetas – tai patariamoji institucija, sudaryta iš Europos regionų ir vietos valdžios atstovų. Su RK privaloma konsultuotis prieš priimant ES sprendimus regioninės politikos, aplinkos, švietimo ir transporto srityse – tose, kurios susijusios su vietos ir regionų valdžios institucijomis (žr. 1 ir 2 priedus). Komitetą sudaro 344 nariai. Kiekvienai valstybei narei atstovų skaičius maždaug proporcingas jos gyventojų skaičiui: Lietuvai atstovauja 9 asmenys. (Regionų komiteto struktūra ir veikla plačiau aprašyta 2 priede).

Mokslinėje literatūroje nemažai diskutuojama apie regiono reikšmę (žr. Ačaitė, 2005; Bagdzevičienė, Dokurnevič, 2002; Bagdzevičienė, 2001; Bagdzevičienė, Tamkus, 2000; Damašienė, 2004; Dubinas, 1998, 2005; Graužinis, 2001; Štreimikienė, 2002a, 2002b; Tamošiūnas, 2003b, 2004 ir kt. autoriai). Regiono plėtros, vystymosi pagrindines dimensijas aptarė (Alberti, Susskind, 1996; Atkinson, 1996; Boldrin, Canova, 2001; Bourdeu, 1996; Feng, XU, 1998; Huang, Wong, Chen, 1998; Yoon, Lee, 2003; Norton, 1997; Spangenberg, 2002; Spangenberg, Pfahl, Deller, 2002 ir kt. mokslininkai).

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, kad *regiono* sąvoka yra pakankamai plati ir diversifikuota, t.y., regiono sąvoka priklauso nuo jo konteksto. Kitos šiame darbe analizuojamos sąvokos pateikiamos 1 priede.

Regionu gali būti kelios šalys arba viena šalis, jeigu jos nagrinėjamos, pavyzdžiui, Europos kontekste. Regionas nacionaliniame kontekste - vienos šalies masto kategorija, pavyzdžiui, kaip Rytų Anglijos regionas Didžiojoje Britanijoje.

Lietuvai, kaip Europos Sąjungos (ES) valstybei, aktualus yra ES taikomas teritorinis skirstymas, kurio pagrindas yra struktūrinės politikos dalis – regioninė politika, skirstanti teritorijas į regionus. Dažnai kalbant apie ES regionus, minimas terminas „regioninė struktūra“.

Regioninė struktūra – tai integrali sąvoka, apimanti platų spektrą veiklos sferų. Regionų teritorinė struktūra tiesiogiai įtakoja šių sferų raidą, priklauso nuo politikų sprendimo. ES taikoma trijų lygių regionų teritorinės struktūros sistema:

1. Nacionaliniu lygiu (mikroregionai);
2. Europiniu lygiu (mezoregionai, susidedantys iš mikroregionų);
3. Globaliniu lygiu (makroregionai, susidedantys iš mezoregionų).

Analizuojant ES šalių teritorinę administracinę teritorinę struktūrą, galima konstatuoti, kad įvairiose šalyse yra skirtingas skaičius regionų, mikroregionų, lokalinis (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

Lietuvos ir ES šalių senbuvių teritorinė administracinė sistema 2005 metais

Valstybė	Regionai	Mikroregionai	Lokalinis (Seniūnijų) lygmuo
Lietuva	1	10	446
Austrija	9	–	2347
Belgija	3	10	589
Danija	1	14	275
Suomija	1	19	455
Prancūzija	26	100	36433
Vokietija	16	426	1608
Graikija	1	–	5562
Italija	20	95	8066
Airija	4	26	88
Liuksemburgas	1	–	118
Nyderlandai	1	12	633
Portugalija	2	–	4220
Ispanija	17	50	8098
Švedija	1	23	288
Didžioji Britanija	5	56	482

Šaltinis: Dubinas, V. (2005). Iššūkiai Lietuvos regionų vadybai ekonomikos globalizacijos sąlygomis. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2005. Nr. 1(5).

Žodis „regionas“ apima daugybę reikšmių.

Regionas [lot. *regio* – kraštas, sritis]: 1. didelis savitas teritorinis vienetas (gamtinis, ekonominis, politinis); *geogr.* kurio nors krašto, srities, rajono landšaftų kompleksas (Tarptautinių žodžių žodynas, 2001).

Europos regioninės plėtros deklaracijoje pabrėžiama, kad *regionu* vadinamas teritorinis vienetas, įteisintas valstybiniais įstatymais, esantis žemesnėje nei Valstybė pakopoje ir turintis savo politinę savivaldą. Regionas yra įteisintas nacionalinėje Konstitucijoje arba įstatymais, kurie jam garantuoja autonomiją, identiškumą, funkcijas ir organizacinę struktūrą.

Regionas turi savo konstituciją, autonomijos statutą ar kitą įstatymą, kuris yra dalis Valstybės teisinės santvarkos, aukščiausiu lygiu įteisinantis regiono organizaciją ir funkcijas. Regiono statusas gali būti pakeistas tik bendradarbiaujant su konkrečiu regionu. Regionai, toje pačioje Valstybėje gali turėti skirtingą statusą, išlaikantį jų istorinį, politinį, socialinį ar kultūrinį savitumą.

Regionas yra ypatinga politinio identiškumo išraiška, kuri gali turėti labai skirtingas politines formas, atspindinčias kiekvieno regiono demokratinį siekimą priimti tokią politinės organizacijos formą, kokia jam yra tinkamiausia (Europos regionų plėtros deklaracija, 1996).

Regionas – valstybės teritorijos integrali dalis, kurioje įgyvendinama nacionalinė regioninė plėtros politika ir teikiama pagalba, atitinkanti regionų plėtros tikslus (LR Regioninės plėtros įstatymas, 2000).

Regionas – tai teritorijos, turinčios visus ekonominius ir socialinius jiems būdingus atributus, arba, anot Vaitekūno (2001), regionas – tai etnolingvistinių ypatumų sąlygota teritorija (pvz., Lietuvoje - Žemaitija, Suvalkija ir pan.). V. Kondrotienės (cit. Iš Pociūtė, 2002) teigimu, šiuo metu Lietuvoje nėra darinio, kuris apimtų natūraliai susiklosčiusius etnografinius regionus. Apskritis (regionas) – tai dirbtinis darinys. Lietuvos apskrityse etnokultūrinė tradicija visumoje neturi galimybių plėtotis. Etnografinių regionų ribos nesutampa su administracinių vienetų – apskričių teritorijomis.

Taigi, skirtingai nuo miestų, valstybių, šalių ir kt. teritorinių vienetų, kurie turi apibrėžtas ribas, *regionas* yra apibrėžiamas laisvai. Funkciškai padalinimas į regionus visada yra susijęs su konkrečiu tikslu, pvz., lemiantys gali būti gamtiniai-geografiniai, kultūriniai-istoriniai, ekologiniai, socialiniai ir ekonominiai aspektai. Taip, pvz., ekonominiai regionai apibrėžiami visų pirma iš socioekonominės perspektyvos, turint tikslą geriau išnaudoti pridėtinės vertės kūrimo potencialą ir kurti darbo vietas. Skirstymo į regionus principas lemia, kuris aspektas taps lemiamu.

1.1.2. Regionų planavimo / plėtros bendrieji principai ir tikslai

Pirmajame darbo skyriuje pateiktas regiono sampratos nevienareikšmiškumas, kuris gali būti aktualizuojamas kitose dimensijose. Analizuojant regionų planavimo bendruosius principus galima išskirti kelias pagrindines sąvokas: *regioninė politika, regionalizacija, regionų plėtros strategija*.

Regionalizacija – sudėtingas, geografinėje erdvėje vykstantis regionų formavimo procesas, pagrįstas politinių, ekonominių, socialinių ir kultūrinių santykių plėtra. (Šimelevič, Bagdzevičienė, 2002).

Regionų planavimo principai iš esmės remiasi regionų plėtotės siekais. Mokslininkai (žr. Alberti, Susskind, 1996; Atkinson, 1996; Boldrin, Canova, 2001; Bourdeu, 1996; Feng, Xu, 1998; Huang, Wong, Chen, 1998; Yoon, Lee, 2003; Spangenberg, 2002; Spangenberg, Pfahl, Deller, 2002) akcentuoja, kad regiono plėtra turi būti kryptinga, paremta ne tik realiomis urbanistinėmis galimybėmis, bet ir visuomenės poreikių realizavimu.

Regionų plėtrą galima apibūdinti, kaip bendruomenės gyvenimo socialinio, ekonominio, aplinkosaugos, sveikatos apsaugos, technologijos, kultūros ir rekreacijos aspektų vystymą tam

tikroje teritorijoje. Regionų plėtra turi būti paremta jų potencialo (galinčio būti konkurencinio pranašumo šaltiniu) reprodukcija, optimalia jų plėtros dedamųjų (socialinis, gamtinis, ekonominis regionų plėtros aspektai) proporcija ir nukreipta į gyvenimo lygio bei kokybės gerinimą per šias dedamąsias (Bagdzevičienė, Rimas, Venckus, 2002).

Regiono vystymosi strategijos tikslas – nuoseklus socialinis, ekonominis, ekologinis vystymasis, tinkamo lygio ir gyvenimo kokybės siekimas (Вдовенкова, 2006).

Pagal LR regionų plėtros įstatymą (2000) *regioninė plėtotė* - tai valstybės (nacionalinės) regioninės politikos apspręsta valstybės regionų socialinė – ekonominė plėtra.

J. Jauhiainen (2000) *regioninę plėtrą* aiškina ne tik kaip tradicinę ekonominę politiką tam tikroje teritorijoje, bet ir socioekonominį procesą, organizuojamą specifiniame politiniame ir kultūriniame kontekste.

J. Filipovas, T. Avdejeva (2000) regionų plėtrą nagrinėja kaip trijų tarpusavyje susijusių kriterijų – pokyčiai, augimas, pagerėjimas – prizmę.

Regioninės politikos formavime ir įgyvendinime turėtų būti vadovujamasi šiais principais (Apie regioninę politiką, 2002) (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

Regioninės politikos formavimo ir įgyvendinimo principai

<i>Principas</i>	<i>Paaiškinimas</i>
Koordinavimo principas	Regioninės politikos įgyvendinimo sėkmė tiesiogiai priklauso nuo įvairių suinteresuotų valstybės ir savivaldybių institucijų veiklos koordinavimo - visų pirma planuojant investicijas iš viešųjų šaltinių.
Partnerystės, vietos iniciatyvos principas	Realі ekonominė plėtra vykdoma regionų ir vietos lygmenimis. Privačios iniciatyvos partnerystė bei vietos valdžios iniciatyva yra vienas svarbiausių efektyvios regioninės politikos efektyvaus įgyvendinimo veiksmų.
Vietinio augimo ir laikinumo principas	Šie tarpusavyje susiję principai rodo, jog svarbiausias regioninės politikos tikslas - prisidėti prie verslo ugdymo ir plėtros vietose, kad kiekviename regione būtų sukurtas pakankamai stiprus ekonominis potencialas (šis principas neįgyvendinamas, jeigu, pvz., didžioji darbo jėgos dalis rajone/miestelyje yra priklausoma nuo darbo vietų per centrinį biudžetą finansuojamose įstaigose - ligoninėse, mokyklose ir t.t.). Regioninė politika turi būti tik laikina priemonė šiam potencialui sukurti ar paskatinti.
Koncentravimo principas	Šiuo principu vadovaujantis bus remiamos tik iš anksto atrinktos sritys, nurodytos nacionaliniame socialinės-ekonominės plėtros plane, į kurį jos įtraukiamos, planuojant ateinančio laikotarpio šalies ūkio ir regionų ūkio plėtrą.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis *Apie regioninę politiką*. [žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.nrda.lt/>>.

Išskirtieji 4 regioninės politikos principai sistemizuoja bendrąsias regiono plėtros gaires, tačiau turėtų būti numatomos ir regioninės plėtros priemonės.

Anot V. Damašienės (2003), regionuose yra siekiama tikslingai nukreipti viešąsias investicijas į keturias pagrindines ūkio sritis:

- gamybos sektorių ir paslaugas,
- žemės ūkį,
- žmonių išteklius,
- ūkio infrastruktūrą.

Kiti autoriai (Leksinas, Švecovas, 2000) išskiria tris regionų plėtros požymius (kartu ir kokybinius, ir kiekybinius): pastovumą, darnumą ir socialinę integraciją. Juos galima vadinti esminiais regionų plėtros principais, kurių ignoravimas sumažina regiono funkcionavimo galimybes.

Reikia pabrėžti, kad nors regiono ekonominio potencialo augimas, jo struktūriniai pokyčiai ir kiti ūkiniai nuopelnai yra svarbios regiono plėtros sąlygos (pavyzdžiui, norint išeiti iš ekonominės depresijos), tačiau, pagal išdėstytą požiūrį, gamybos augimą atskiruose regionuose, kurio siekiama nesilaikant regiono plėtros principų (pastovumo, darnumo ir socialinės orientacijos), lydi regiono socialinio-demografinio, gamtinio, ekologinio, etnokultūrinio ir kitų komponentų degradacija. (Bagdzevičienė, Dokurnevič, 2002).

Pasak A. Thierstein, M. Walser (1997) šiandien *darna* (angl. sustainability) yra naudojama skirtingiems požiūriams aiškinti: skirtingiems vystymosi procesams, planavimo strategijoms, taip pat ir regioniniame lygmenyje. Viena iš darnumo koncepto charakteristikų integravimo į regioninį lygmenį yra ta, kad ji sujungia vietinius poreikius ir reikalavimus.

Nacionalinė darnaus vystymosi strategija (2003) ir jos įgyvendinimo priemonės pagrįstos tokiais principais: vadovavimo, atsakomybės, ekologinio efektyvumo, mokslo ir žinių bei technologinės pažangos, atsargumo, dalyvavimo (partnerystės) bei kitais.

Čiegis (2003) išskiria tokius visuomenės darnaus vystymosi valdymo principus:

- *kompleksiškumo* principas, kuris reikalauja subalansuotą plėtrą nagrinėti kaip keturių sistemų – ekologinės, ekonominės, socialinės ir institucinės – sąveiką;
- *bendruomeniškumo* principas, nes norint užtikrinti socialiai stabilią plėtrą šiuolaikinėje visuomenėje būtina ir toliau skatinti kuo platesnį visų žmonių dalyvavimą priimant sprendimus;
- *prevencijos* principas reikalauja saikingai naudoti išteklius norint garantuotai apsisaugoti nuo dabartinės veiklos potencialių katastrofiškų efektų ateityje;
- *holistinio mąstymo* principas, kai sprendžiant sudėtingą subalansuotos plėtros problemą, būtina atsižvelgti į kiekvieną problemą sąlygojantį veiksnį;
- *subordinacijos* principas teigia, kad instituciniai sprendimai turi būti priimami galimai žemiausiame lygmenyje;
- *planavimo* principas, kuriuo remiantis visuomenės subalansuotos plėtros įgyvendinimo procesas turi būti planuojamas, panaudojant „Vietos darbotvarkę 21“ (angl. *Local Agenda 21*) kaip vieną iš galimų planavimo stadijų;
- *pelningumo* principas, nes įmonės ir ūkinės organizacijos galiausiai turi suprasti, kad verslas ir aplinka turi padėti vienas kitam, o ne riboti ir trukdyti.

Mokslinėje literatūroje siūloma identifikuoti ir regiono poreikius, kurie gali būti 5 lygių (žr. 3 lentelę). Darnos poreikis identifikuojamas 3 lygmenyje ir tik kaip kultūros elementas.

Bendrieji egzistenciniai regiono poreikiai

<i>Lygmenys</i>	<i>Regionas</i>	<i>Kultūra</i>	<i>Gyventojai</i>
5 lygmuo	Kūrybiškumas ir novatoriškumas siekiant kultūrinės, technologinės ir ekonominės plėtros	Socialinis mobilumas Galimybių siekti savų tikslų piliečiams suteikimas	Asmeninio pasitenkinimo poreikis Savęs realizavimas
4 lygmuo	Regiono struktūrų ir ekonomikos lankstumas ir prisitaikomumas	Informacijos laisvė Galimybė skleisti verslo ir asmeninę informaciją	Asmeniniai poreikiai Pagarbos sau ir pasitikėjimo jausmai
3 lygmuo	Fizinė, urbanistinė ir gamtinės aplinkos regeneracija mieste	Darna Socialinio kapitalo kūrimas ir aplinkos gerinimas per visuomeninę veiklą	Socialiniai poreikiai Meilė ir visuomeninė parama
2 lygmuo	Regiono nepriklausymas nuo gamtos jėgų ir kitų miestų	Teisingumas Socialinės struktūros visuomenei kūrimas ir ekonominės veiklos skatinimas	Saugumo poreikis Būstas ir saugumas
1 lygmuo	Energijos ir medžiagų srautai regione. Jie yra esminiai, kad gyvuotų bet kokia gyvybinė sistema	Kritiškas mąstymas Kultūros barjerų laužymas ir mąstymo išlaisvinimas	Fiziologiniai poreikiai Maisto, vandens ir šilumos poreikis

Šaltinis: Šaparauskas, J. (2004). *Darnaus miesto vystymo (-si) daugiatikslių selektonovacija*. Daktaro disertacija: technologijos mokslai, statybos inžinerija. VGTU.

Pagrindinius išsivystymo skirtumus tarp Lietuvos apskričių lemia įvairūs veiksniai. Yra išskiriamos tokios pagrindinės priežastys, lemiančios Lietuvos regionų išsivystymo skirtumus (Bagdzevičienė, Dokurnevič, 2002; Bagdzevičienė, 2001; Damašienė, 2004; Damašienė, Rimkevičienė, 2002 ir kt.):

- Labiau išvystyta urbanizuotų Lietuvos miestų infrastruktūra, visų pirma, transporto sistema.
- Didžiausi šalies miestai pritraukia daugiau investicijų nei likę Lietuvos regionai.
- Didžiausiuose Lietuvos miestuose išvystytas stipresnis paslaugų sektorius.
- Didžiausiuose šalies miestuose didesnę dalį (pagal produkciją, darbo jėgos skaičių ir kt.) sudaro naujesnės bei modernesnės pramonės šakos. Mažesniuose miestuose ir kaimuose gamybiniai pajėgumai dažniausiai yra mažesni. Be to, mažesniuose miestuose ir kaimuose silpniau išvystytas privatus verslas.
- Darbo jėgos kvalifikacijos skirtumai atskiruose Lietuvos regionuose: didžiausiuose miestuose pastebima didesnė kvalifikuotos darbo jėgos koncentracija.
- Didžiųjų miestų gyventojai žymiai daugiau naudojami įvairiomis informacinėmis technologijomis nei kiti Lietuvos gyventojai.

Dėl ekonominių ir socialinių skirtumų Lietuvos regionai turi nevienodas plėtojimosi galimybes. Tam tikri regionai yra atsilikę dėl įvairių priežasčių: istorinių aplinkybių, nepalankios geografinės padėties, pramonės nuosmukio, rinkos konjunktūros pokyčių ir panašiai. Tačiau jie visi susiduria su panašiomis (nors iš skirtingo masto) problemomis (Bagdzevičienė, 2001): nepakankamai išvystyta fizinė (bazinė) infrastruktūra (transportas, telekomunikacijos, energetika, vandens tiekimas ir kanalizacija, aplinkos apsaugos priemonės); menkas mokslinių tyrimų ir naujų technologijų plėtojimas; finansinių lėšų trūkumas; aukštos kvalifikacijos darbo jėgos trūkumas; didelė gyventojų pajamų diferenciacija ir kt.

Kaip teigia R. Bagdzevičienė (2001), kai kuriais atvejais regionai ir regioninės institucijos tēra regioniniu lygiu „ištiestos valstybės rankos“. Sprendžiant regionų valdymo problemą, vietoje valdžios siūloma valdymo koncepcija. Valdymas įgalina pačius regionus organizuoti socialinę ir politinę integraciją. Savaiame suprantama, kad priklausomais nuo valdžios decentralizavimo laipsnio, taip pat specifinių šalies sąlygų, kurias suformuoja ir istorinės sąlygos, valdymo tradicijos, skiriasi ir regioninės politikos įgyvendinimo modelis.

Pasak R. Bagdzevičienės (2001), R. Bagdzevičienės, A. Tamkaus (2002) šiuo metu visoje Europoje aktualios regioninės valdžios ir vadovavimo problemos. Tradicinė regioninė valdžia patiria krizę dėl neefektyvių „iš viršaus į apačią“ valdymo metodų ir jų nesugebėjimo patenkinti vis labiau diferencijuotus skirtingų interesų grupių poreikius.

1.1.3. Strateginio planavimo koncepcija ir metodologija

1.1.3.1. Strateginio planavimo ištakos, raida ir sąsajos su strateginiu valdymu

Pirmasis mokslinės strategijos apibrėžimą 1962 metais pateikė Chandler. Pasak jo, strategija apima tris pagrindinius elementus: tikslus, visų pirma ilgalaikius, organizacijos veiklos kryptį ir reikiamus tikslui pasiekti resursus. Vėliau mokslininkai, įvertindami įvairius aspektus, sukūrė daugybę kitų strategijos apibrėžimų. Terminas strategija neturi vieno aiškaus apibrėžimo. Tai karinės terminologijos žodis, kildinamas iš graikiško žodžio „strategos“ – generolas arba iš kitų dviejų graikiškų žodžių: „stratos“, reiškiančiu „armija“ ir „agein“, reiškiančiu „vesti“. Laikui bėgant iš karinės terminologijos ši sąvoka persikėlė į verslo aplinką. M. Arimavičiūtė (2005, p. 10), aiškindama terminą „strategija“, teigia, kad bendrąją prasme jis reiškia tiesiog planą, schemą arba programą, nurodančią, kaip pasiekti numatytus tikslus.

Šiame darbe remiamasi R. Jucevičiaus (1997, p. 15) siūlomu *strategijos* apibrėžimu – tai tikslinga organizacijos elgsena konkrečioje veiklos erdvėje, o ne atskirų, tarpusavyje susietų veiksmų planas. Ji gali būti numatyta arba spontaniška. Taip pat laikomasi Z. Gineitienės (2005)

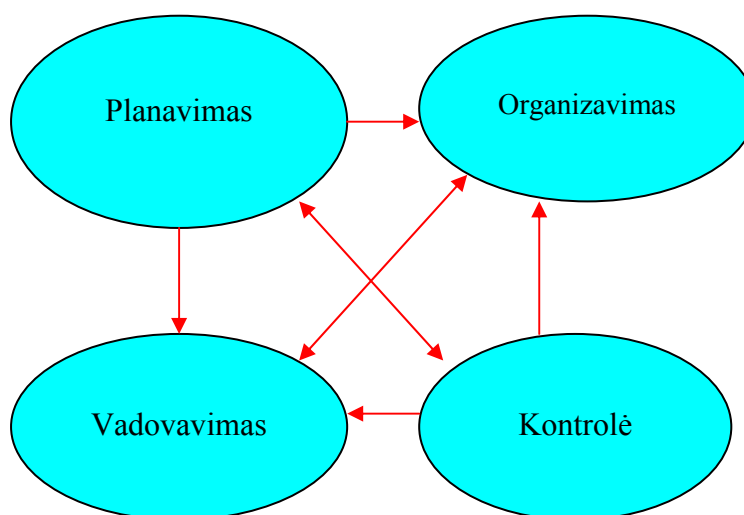
strateginio planavimo apibrėžimo – ilgalaikė veiksmų programa, turint tikslą įgyvendinti uždavinius, suformuotus įmonės aplinkoje, apimančioje visas įmonės veiklos sritis. Kitos pagrindinės strateginio planavimo ir valdymo sąvokos pateikiamos 1 priede.

Maždaug iki XX a. 7 – ojo dešimtmečio įmonių veikla buvo lengvai prognozuojama ir pakankamai stabili. Tačiau vėliau, dėl didėjančios konkurencijos bei globalėjančių rinkų viskas pasikeitė. Labai sutrumpėjo periodas, kuriam įmonė gali suplanuoti savo veiklą, o pačios veiklos sąlygos tapo sunkiai prognozuojamos.

Strateginio valdymo, o kartu ir strateginio planavimo, pradžia glūdi XX amžiaus 7 – ajame dešimtmetyje. Atskiros organizacijos iki to laiko kūrė savo veiklos strategijas bei jų realizavimo būdus, tačiau teoriniai šios srities darbai iki to laiko praktiškai buvo neskelbiami.

Mokslo apie strateginį valdymą pradininkais laikomi trys fundamentalūs darbai: Chandler „Strategija ir struktūra“ (1962), Ansooff „Korporacijos strategija“ (1965) ir Harvardo universiteto mokslininkų bendra knyga „Biznio politika: tekstas ir atvejai“ (1965).

Analizuojant strateginį planavimą, svarbu suvokti jo vietą strateginio valdymo procese. Strateginis valdymas yra nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku reaguoja į išorinės aplinkos pokyčius ir efektyviai išnaudoja savo turimą potencialą. O planavimas bendriausia reikšme yra valdymo ciklo funkcija, kurios realizacijos rezultate apibrėžiami organizacijos tikslai ir nusakomi veiksmai bei priemonės tiems tikslams įgyvendinti. Planavimas ir kitos valdymo ciklo funkcijos (žr. 1 pav.) – organizavimas (vykdytojų parinkimas, funkcijų delegavimas, grupių sudarymas ir kt.), vadovavimas (motyvacija, komandavimas, komunikacijos ir t.t.), kontrolė (plano vykdymo matavimas, nukrypimų nustatymas, plano koregavimas ir t.t.) sudaro uždarą valdymo ciklą.



1 pav. Valdymo ciklas

Šaltinis: Vasiliauskas, A. (2002). Strateginis valdymas. Vilnius: Enciklopedija. P. 37.

Loginiu požiūriu, planavimas yra pirminė valdymo funkcija, sudaranti pagrindą kitoms trimis funkcijoms (Vasiliauskas, 2002, p. 24).

H. Mintzberg (1994) teigia, kad strateginis planavimas yra svarbiausias strateginio valdymo elementas, per kurį organizacija susiejama su mikroaplinka ir makroaplinka, kartu identifikuojant organizacijos galimybes ir grėsmes. Pagrindinis strateginio planavimo uždavinys yra strateginio pertraukiamumo, galinčio turėti organizacijai neigiamų pasekmių, aptikimas.

1.1.3.2. Strateginio planavimo metodologijos

Sh. Corrall (2000) nustatė, kad šiuo metu jau yra susiformavę 22 požiūriai į esminėmis kompetencijomis grįstą valdymą, 20 palyginimo su geriausia praktika priemonių, 21 besimokančios organizacijos variantas ir daug kitų strateginiame valdyme taikomų koncepcijų.

H. Mintzberg, B. Ahlstand ir J. Lampel (1998) išskiria 10 strateginio valdymo mokyklų:

- kūrybinė arba dizaino (pagrindiniai autoriai – Selznick, Chandler, Andrews);
- planavimo (pagrindiniai autoriai – Ansoff, Steiner, Lorange);
- pozicionavimo (pagrindinis autorius – Porter);
- antreprenerinė (pagrindiniai autoriai – McClelland, Collins, Motore, Stevenson, Gumpert);
- pažinimo arba kognityvinė (pagrindiniai autoriai – Berger, Luckman, March, Simon, Silverman, Weick)
- mokymosi (pagrindiniai autoriai – Lindblom, Quinn, Nelson, Winter, Argytis, Schon, Prahalad, Hamel);
- galios arba politinė (pagrindiniai autoriai – MacMillan, Pettigrew, Alison, Pfeffer, Salancik, Freeman, Hirsch);
- kultūrinė (pagrindiniai autoriai – Johnson, Lorsch, Bjorkman, Waterman, Peters, Philips, Jonsson, Melin);
- aplinkos (pagrindiniai autoriai – Mannan, Freeman, Gould, Meyer, Rowan);
- konfigūracinė (pagrindiniai autoriai – Khandwalla, Mintzberg, Miller, Friesen).

Z. Monkevičienė (2001), analizuodama šias mokyklas nustatė, kad dėl tokio mokyklų ir koncepcijų kiekio susidarė nemažai skirtingų versijų, nusakančių įmonės strategijos formulavimo ir planavimo žingsnius, o atskiruose strategavimo etapuose taikomų metodinių priemonių įvairovė dar didesnė. Ir nors sukurta daug metodinių priemonių, kurios padeda rengti įmonės veiklos strategiją, tačiau nėra gairių joms pasirinkti, o tai įmonės vadovybei, kuriančiai strategiją, sukelia papildomą problemą: tampa neaišku, kuo remiantis pasirinkti vieną ar kitą modelį taip, kad nebūtų gaišamas laikas, eikvojami ištekliai ir būtų pasiektas optimalus rezultatas. Todėl, atsižvelgdama į gautus analizės rezultatus, bei į tai, kad „deramas metodinių priemonių pasirinkimas turi garantuoti, kad

rengiant strategiją bus išanalizuoti ir įvertinti visi svarbūs, įmonės efektyvumui įtaką darantys veiksniai“, autorė išskyrė keturias pagrindines veiksmų grupes, atsižvelgus į kurias lengviau pasirinkti tinkamą metodą ar metodinę priemonę.

Tai veiksniai, susiję su:

- verslo sąlygomis, jų pokyčiais (strategijos kontekstas);
- įmonei būdingomis strateginio mąstymo dominantėmis (strategavimo procesu);
- strateginių sprendimų orientacija (strategijos turiniu);
- strategijai rengti reikalingais ištekliais bei sugebėjimais.

Strateginio valdymo principai, o tuo pačiu ir strateginis planavimas, remiasi dviem pagrindinėmis metodologijomis: nustatybine ir plėtotine.

Nustatybinė metodologija strateginį valdymą traktuoja kaip tiesioginį (nuoseklų) ir racionalų procesą, prasidedantį nuo tam tikro dabarties momento, analizės pagrindu sukuriant strategiją ateičiai ir ją įgyvendinant (Vasiliauskas, 2002, p. 36). Šios strategijos galutiniai tikslai suformuluojami iš anksto ir strateginiai sprendimai kompleksiskai parengiami prieš strategijos įgyvendinimą. Strategijos įgyvendinimas pradedamas tik galutinai sukūrus strategiją, o grįžtamieji ryšiai parodo, kad strateginio valdymo procese galimi keli ciklai, kai tam tikros stadijos reikalauja patikslinti ar papildyti kai kuriuos ankstesnius stadijų etapus.

Nuosekliai einantys analizės, kūrimo ir įgyvendinimo etapai užtikrina strateginio proceso nepertraukiamumą, bei palengvina naujos strategijos kūrimą, jei prieš tai sukurtoji strategija buvo realizuojama nesėkmingai dėl nenumatytų išorinės aplinkos pokyčių.

Plėtotinė metodologija susiformavo kaip išeitis nustatytinės metodologijos trūkumams išvengti. Jos galutinė tikslinė orientacija nėra iš anksto aiški ir daliniai strateginiai sprendimai yra rengiami per visą vidutinės trukmės periodą (Vasiliauskas, 2002, p. 40). Čia kūrimo ir įgyvendinimo stadijos yra glaudžiai susijusios, o aiškiai atskirta tik analizės stadija. Grįžtamasis ryšys rodo, kad kūrimo ir įgyvendinimo stadijos gali inicijuoti būtinumą tikslinti ankstesnę analizę. Tokiu būdu, nors ir šiuo atveju egzistuoja tam tikras cikliškumas, tačiau skirtingai nuo nustatytinės metodologijas neišskiriami galutiniai ciklai ir griežtas jų eiliškumas, o pats procesas virsta nuolatiniu.

1.1.3.3. Strateginio planavimo procesas viešojo administravimo organizacijose

F. S. Butkus (2002), kalbėdamas apie verslo ir viešojo administravimo organizacijų valdymo skirtumus, atkreipia dėmesį, kad vienas svarbiausių vadybai organizacijų klasifikacijos pagrindų yra produkto prigimtis:

- materialus produktas (gaminys ar vėliau perdirbama medžiaga);

- intelektualinis produktas (projektas, programa sprendimas, meno kūrinys ir kt.) ar paslauga (pardavimas, pristatymas, mokymas, konsultavimas ir kt.).

Viešųjų organizacijų teorijoje išskiriamos trys administravimo kryptys (Denharth, 2001):

- Viešasis administravimas kaip valdžios proceso dalis;
- Viešosios organizacijos laikomos tokiais pačiomis kaip ir privačios;
- Viešasis administravimas yra profesinė sritis, kur iš teorinių prielaidų gaunama praktinės naudos.

Strateginio planavimo savivaldybėse metodus sąlygoja šių institucijų ypatumai, todėl korporacinio strateginio planavimo metodų viešajame sektoriuje naudojama labai mažai (žr. Boal, Bryson, 1987; Boschken, 1994; Stone, Crittenden, 1993).

4 lentelė

Biurokratinio viešojo administravimo ir naujosios viešosios vadybos modelių palyginimas

Biurokratinis viešasis administravimas	Naujoji viešoji vadyba
Teisinių normų primatas (reglamentai)	Nuostatų, tikslų primatas
Veikimas: teisinis reglamentavimas	Veikimas: vadybinis apibrėžtų tikslų įgyvendinimas
Struktūros ir veikla sustabarėjusios	Struktūros ir veikla lanksčios
Visuomenė objektas	Visuomenė klientas
Atsakomybė už reglamentų laikymąsi suvaržyta (ji yra formali ir nereali)	Atsakomybė už rezultatus (ji įsamenintas ir konkreti)

Šaltinis: Smilga, E., Janušonienė, K. (2006). Galimybės taikyti strateginį valdymą sveikatos apsaugos sistemoje.

Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 40, p. 131-145.

E. Smilga, K. Janušonienė (2006) teigia, kad realiai pasaulinėje praktikoje viešasis administravimas neapima strateginio planavimo ir valdymo, kadangi valdymo sistemos tikslai yra užduodami iš išorės, bet neišplaukia iš pačios valdymo sistemos funkcionavimo.

Teoriniai valdymo pagrindai pirmiausia buvo kuriami įvertinant materialių produktų gamybos ypatybes. Tačiau intelektualinių produktų kūrimo procesas ir jo valdymas iš esmės skiriasi nuo materialaus produkto gamybos proceso ir jo valdymo. Todėl analizuojant darnaus strateginio planavimo principus, pravartu identifikuoti pagrindinius strateginio valdymo ir planavimo skirtumus verslo organizacijose ir viešojo administravimo institucijose (žr. 5 lentelę). Pateikti skirtumai susiję su esminiais organizacijų valdymo aspektais, pvz.: struktūros, veiklos formos, tikslų įgyvendinimo veiksmis.

**Strateginio valdymo ir planavimo skirtumai
verslo organizacijose ir viešojo administravimo institucijose**

<i>Verslo organizacija</i>	<i>Viešojo administravimo institucija</i>
Veiklos nesėkmė paliečia mažą vartotojų grupę	Veiklos nesėkmė paliečia didelę visuomenės ir valstybės dalį
Daugiau laisvės keičiant struktūrą, veiklos formas, tikslus, darbuotojus	Daug suvaržymų keičiant struktūrą, veiklos formas, tikslus, darbuotojus
Didesnis arba visiškas savarankiškumas nustatant misiją, strateginius tikslus, programas, finansavimą	Labai sudėtingas misijos, strateginių tikslų, programų, finansavimo derinimas su daugeliu kitų institucijų ir interesų grupių
Kompanijos misiją neretai tenka keisti, keičiantis rinkai, paklausai	Daugelių atvejų institucijos misija yra ilgalaikė
Nebūtina viešinti visų tikslų, finansinių aspektų	Tikslų ir finansavimo skaidrumo privalomumas
Lengviau išmatuojamas veiklos efektyvumas, rezultatai – aiškesnė darbuotojų atsakomybė	Sudėtinga išmatuoti veiklos efektyvumą, rezultatus – sudėtingesnė darbuotojų atsakomybė
Didelis jautrumas rinkos permainoms	Didelis jautrumas politikos permainoms
Daugeliu atvejų darbuotojų iniciatyva yra skatinama tiek iš vidaus, tiek iš išorės	Nereti atvejai, kai darbuotojų iniciatyva gali būti slopinama

Šaltinis: *Strateginis valdymas valstybės valdymo institucijose, (2001 – 2002)*. Seminaro medžiaga. LR Krašto apsaugos ministerija.

M. Arimavičiūtė (2005) atkreipia dėmesį į didesnę viešojo sektoriaus organizacijų jautrumą valstybės politikos ir politinių jėgų permainoms, bendradarbiavimo panaudojimą, platesnį ir įvairesnį vartotojų ratą, tikslų ir finansavimo skaidrumą ir pranašumą, rizikos vengimą, strateginių problemų sudėtingumą, valstybės galios panaudojimą.

J. Bryson, C. Finn (1995) išskiria dvi strateginio planavimo metodų viešajame sektoriuje grupes: *procesinio ir turinio modelius*.

Procesiniai (susiję su valdymo veiksniais) modeliai savo ruožtu skiriami taip pat į dvi grupes:

1. *Plačios aprėpties metodai*, apimantys strateginio planavimo proceso ribas, pabrėžiantys politiką bei kryptis:

a) *Harvardo politikos modelis*. Remiantis šiuo modeliu išskiriami keturi pagrindiniai veiksniai, darantys įtaką strategijos pasirinkimui: lemiamos aplinkos galimybės, ištekliai, vadovų vertybių orientacija ir socialinė institucijos atsakomybė. Visi šie veiksniai yra labai svarbūs formuojant savivaldos institucijų strategijas. Svarbų vaidmenį vaidina vadovų vertybių orientacija, kadangi savivaldos institucijų veikla yra labiau autonomiška, lyginant su kitomis valstybės institucijomis.

b) *Strateginio planavimo sistemos modelis*. Pastarasis modelis pabrėžia glaudžius nenutrūkstamo proceso funkcijų tarpusavio ryšius, padidina sistemos, kaip visumos, suvokimą ir padeda suprasti kiekvienos sistemos elemento esmę. Strateginio planavimo sistemas galima pritaikyti savivaldos institucijoms tik atsižvelgiant į kiekvienos institucijos ypatybes. Strateginio planavimo procesas veikia tik tose savivaldos institucijose, kurios turi ne tik aiškią misiją, tikslus ir

uždavinius, bet ir įgaliojimus, aiškius veikimo indikatorius ir informacijos apie tinkamą veiksmų įgyvendinimo kaitą ir naudą.

c) *Grupių valdymo modelis*. Šis modelis laikomas vienu iš tinkamiausių savivaldos institucijoms, kadangi jame integruojami ekonominiai, politiniai ir socialiniai veiksniai. Taikant šį modelį savivaldos institucijų misijos ir vertybės turėtų būti nustatytos remiantis grupių interesais. Šio modelio trūkumas yra kriterijaus, pagal kurį būtų galima rūšiuoti grupių poreikius, nebuvimas.

2. *Siauros aprėpties metodai:*

a) *Strateginių klausimų nustatymas*. Pagal šį modelį strateginiai institucijos klausimai nustatomi remiantis misija ir turimais įgaliojimais, atsižvelgiant į aplinkos ir interesų grupių analizės rezultatus. Modelis leidžia greitai atpažinti ir analizuoti esminius klausimus, tačiau nepateikia rekomendacijų, kaip spręsti konkrečias problemas.

b) *Loginis inkrementalizmas*. Tai procesinis modelis, jungiantis strategijos formulavimą ir įgyvendinimą, kuomet vykstant strategijos formulavimo procesui vadovai stimuliuoja jos plėtojimą.

c) *Naujovių struktūros modelis*. Šis modelis susitelkia į naujoves kaip į strategiją, specifinius vadybos veiksmus, kuriančius strategiją, „sėkmės vizijos“, apibūdinančios aukštesnius tikslus, kūrimą ir verslo institucijos plėtojimą. Modelis skatina naujoves ir verslumą, išlaiko centrinę kontrolę, suderinamas su kitais veiksmais, tačiau įgyvendinant jį padaroma daug klaidų.

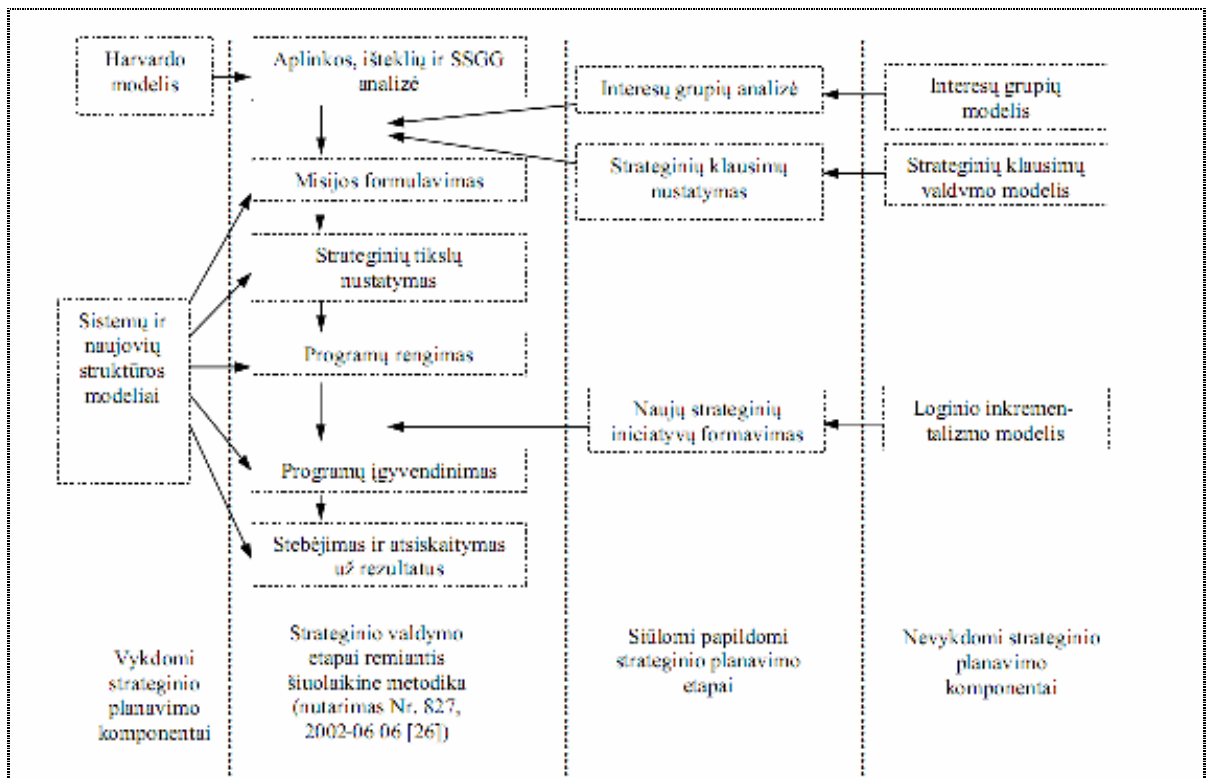
Turinio modelių sudaro portfelio modelis ir konkurencinė analizė (Bryson, Finn, 1995).

1. *Portfelio modelis*. Šio modelio idėja paremta investicijų praktikos analogija. Šio modelio pritaikymas savivaldos institucijos yra labai ribotas dėl misijos, vertybių, kultūros ignoravimo ir vien ekonominių rezultatų siekimo.

2. *Konkurencinės analizės modelis*. Tai M. Porterio penkių jėgų (reliatyvi vartotojų galia, reliatyvi tiekėjų galia, produkcijos pakaitalų grėsmė ir konkurencinio veikimo apimtis) modelis, kurį kiti mokslininkai papildė šeštuoju elementu – išėjimo barjeru, valstybine įtaka ar kt. Teigiama, kad savivaldos institucijos turi minėtųjų jėgų ekvivalentus. Tačiau nors savivaldos institucijos konkuruoja tarpusavyje, turi vartotojus ir tiekėjus, tačiau čia nėra pakaitalų ir pretendentų konkurencijos.

Kaip teigia M. Arimavičiūtė (2003) šiuo metu daugiausia naudojami Harvardo, strateginio planavimo sistemų ir naujovių struktūros modeliai, o loginio inkrementalizmo metodai naudojami iš dalies, kai naujos strateginės iniciatyvos kuriamos ir įgyvendinamos nesudarius naujų programų ar projektų.

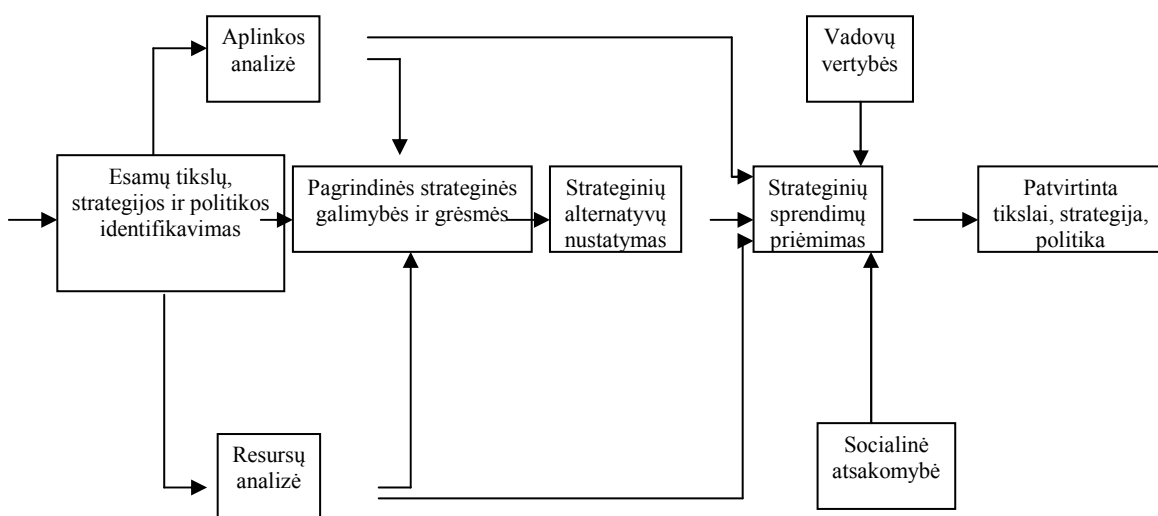
Analizuojant Lietuvoje egzistuojančią savivaldos institucijų strateginio planavimo patirtį, galima išryškinti strateginio planavimo sąsajas su strateginio planavimo komponentais (žr. 2 pav.).



2 pav. Savivaldos institucijų strateginio planavimo etapų ryšys su strateginio planavimo komponentais

Šaltinis: Arimavičiūtė, M. (2003). Savivaldos institucijų strateginio planavimo metodai ir valdymo rekomendacijos. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 4. Internetė. [žiūrėta 2008-05-02].
 Prieiga per internetą: <<http://www3.mruni.lt/lt/modules/mydownloads/visit.php?lid=57>>.

Rengiant ir formuojant strategijas būtina atlikta įvairias analizes (pvz., aplinkos, esamų tikslų, resursų ir kt.), kurios tampa galutinės strategijos priėmimo pagrindu. Tai būtų galima apibrėžti kaip konceptualųjį strategijų formavimo modelį (3 pav.).

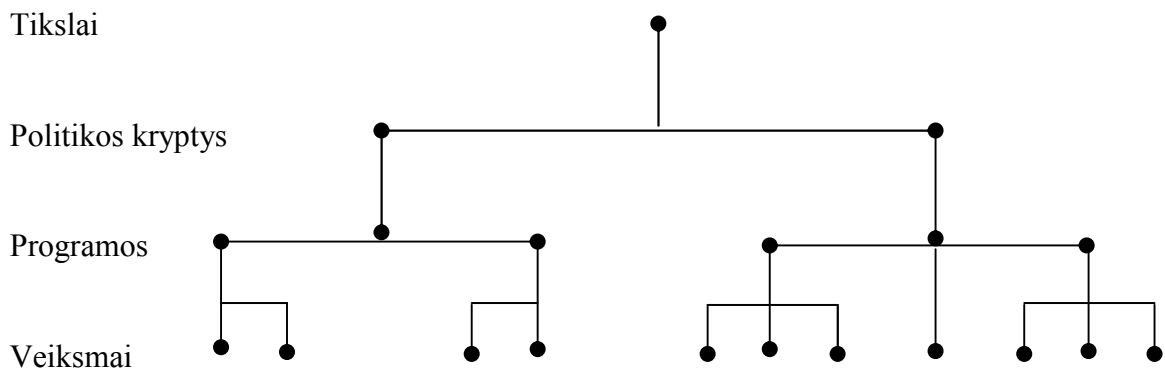


3 pav. K.Andrews strategijos formavimo konceptualus modelis

Šaltinis: Arimavičiūtė, M., Mačys, G., Trasauskas, E. (2007). *Strateginio planavimo sistema ir savivaldybės plėtros strategijos rengimas: seminarų medžiaga*. Vilnius.

Šis modelis gali funkcionuoti, jei strategijos formavimui reikalingi sprendimai priimami nustatant visas alternatyvas ir jas racionaliai įvertinant. Tai galima atlikti taikant racionalaus planavimo modelį.

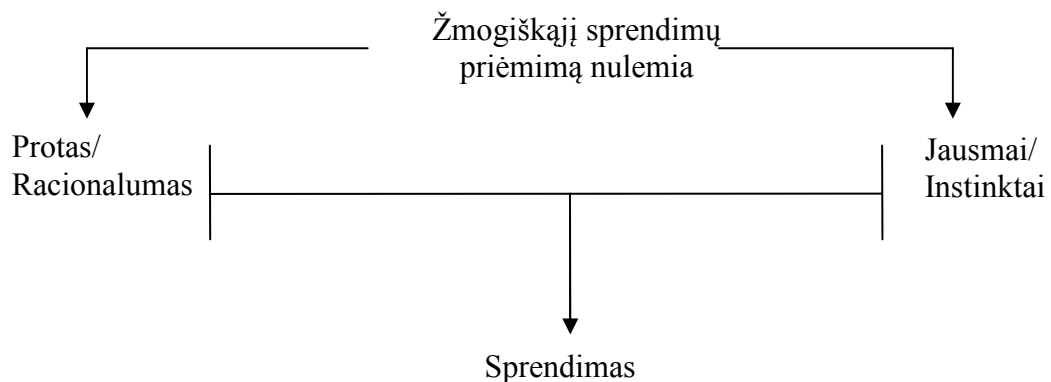
Racionalaus planavimo modelis (4 pav.) – tai procesas, kuris susideda iš kelių stadijų ir padedantis įvertinti ir priimti tą alternatyvą, kuri garantuoja sėkmingą rezultatų siekimą. Šiuo atveju pirmiausia įvardijami tikslai, kuriais remiantis nustatomos politikos kryptys, programos ir veiksmai joms pasiekti.



4 pav. „Racionalus“ planavimo modelis

Šaltinis: Bryson, J. M. (1989). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement.* San Francisco, London.

Tačiau dera pažymėti, kad sprendimus priima žmonės, kurių apsisprendimą įtakoja daugelis faktorių. Tokiu būdu priimant sprendimus vadovaujamosi ne tik protu, bet ir jausmais ar instinktais.

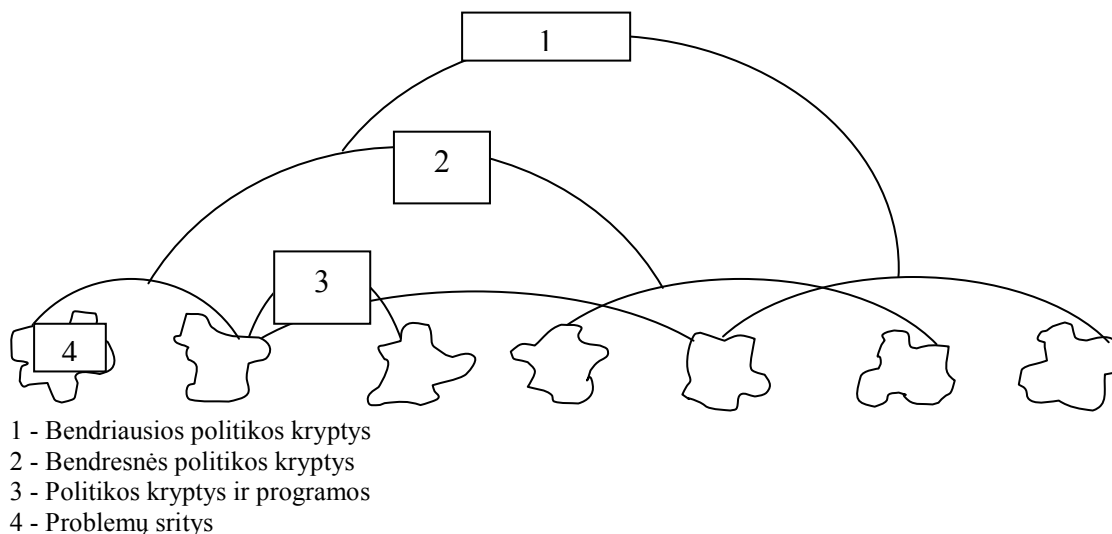


5 pav. Riboto racionalumo modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Arimavičiūtė, M., Mačys, G., Trasauskas, E. (2007). *Strateginio planavimo sistema ir savivaldybės plėtros strategijos rengimas: seminarų medžiaga.* Vilnius.

Taigi racionalus sprendimų priėmimas atsižvelgiant į sprendimų priėmimo aplinkybes tampa ypatingai komplikotas. Todėl laikoma, kad dauguma sprendimų priimama esant ribotam racionalumui (5 pav.). Dera pažymėti, kad ribotai racionalūs sprendimai priimami ne tik dėl

sprendimų priėmėjų proto ir jausmų (instinktų) konflikto, bet ir dėl to, kad dauguma savivaldos institucijose priimamų sprendimų yra įtakojami politinės valios (6 pav.).



6 pav. „Politinis“ planavimo modelis

Šaltinis: Bryson, J. M. (1989). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco, London.

Taikant politinio planavimo modelį pirmiausia nustatomos bendrosios politikos kryptys, kurios vėliau yra detalizuojamos ir apima įvairias problemų sritis.

Apibendrinant išanalizuotus modelius galima teigti, kad priimant sprendimus ir formuojant savivaldos institucijų strategijas taikomas integruotas metodas, kuris apima įvairių modelių sudedamąsias dalis ir gali būti individualus vienai konkrečiai institucijai.

1.1.3.4. Strateginio planavimo trūkumai

Ilgą laiką strateginis planavimas buvo laikomas itin veiksminga priemone, užtikrinančia galimybę organizacijai veikti ateityje. Tačiau ne visi mokslininkai su tuo sutinka. H. Mintzberg (1994), iškėlė klausimą, ar galima terminą „planavimas“ derinti su terminu „strategija“. Jo nuomone, strategija negali būti suplanuota, kadangi planavimo procesas - tai analizė, o strategija – tai sintezės rezultatas. R. Ohmae (1982), kalbėdamas apie strateginio planavimo reikšmę, išreiškė nuomonę, kad „didžioji dalis amerikietišku įmonių valdomos kaip tarybinė ekonomika su jos spaudimu centralizuotam planavimui ir detalizuotu planuojamų vadybininkų veiklų aprašymu“.

Vis dažniau kalbama, kad strateginis planavimas, su jo griežtai apibrėžtais tikslais ir rezultatais geriausias būdas veiklos užtikrinimui. J. Andriuščenka (1998) teigia, kad strateginio planavimo sistemų kritika pirmiausia remiasi radikaliai pasikeitusiomis per paskutiniuosius dešimtmečius organizacijų funkcionavimo sąlygomis, makroaplinkos charakteristikomis, kurios dažnai nesiderina

su planavimo nuostatomis. Dėl spartėjančio gyvenimo tempo ir globalizacijos įtakos tampa vis sunkiau nustatyti aplinkos pokyčius kurių vyksmo tempai ir radikalumas viršija organizacijų gebėjimą adaptuotis. Kita vertus, strategijų įvairovė, kurias pasirenka organizacijos, neretai sukelia išorinės aplinkos nestabilumus. Tikslinis poveikis būsimiems veiklos rezultatams dėl didelių aplinkos pokyčių tempų dažnai nerealus. Konstatuotina, kad strateginis planavimas atsilieka nuo ji supančios aplinkos. Šiandieninės sąlygos neleidžia tiesiai, nekūrybiškai panaudoti strateginio planavimo sistemų, paverčiant jas savaimingu intelektualių mankštinių ar formaliu dalyku.

Tačiau, kad ir kokie veiklos modeliavimo būdai ateityje bus pasiūlyti kaip geriausi ar labiausiai atitinkantys laikmečio keliamus poreikius, šiuo metu strateginis planavimas yra vienas plačiausiai naudojamų ir labiausiai pripažįstamų. Tinkamai integravus strateginį planavimą kartu su pagrindinėmis valdymo posistemėmis (biudžeto, informacinio aprūpinimo, darbo atlyginimo) jis gali tapti organizacijos vidinės kontrolės šerdimi, leidžiančia sujungti kitas kontrolės sistemas, skatinančias strategijų realizavimą.

Siekiant strateginės architektūros planavimo ir organizavimo kokybiško proceso funkcionavimą būtina:

- 1) Strateginio raštingumo įsisavinimas įvairiuose sistemos valdymo lygiuose;
- 2) Strateginio mąstymo ir analizės svarba, nustatant sektoriaus konkurencinį potencialą dabar ir jo norimą augimą;
- 3) Kūrybinio potencialo pajėgumas, formuojant strateginius tikslus bei visą strateginę architektūrą (Smilga, Janušonienė, 2006).

Strateginio planavimo trūkumai susiję ir su konkrečių planavimo metodų pasirinkimu ir realizavimu (tai plačiau buvo aprašyta 1.1.3.3 darbo skyriuje).

Mokslininkai (Smilga, Janušonienė, 2006) pabrėžia, kad turi egzistuoti strateginio valdymo sistema (tai gali būti ir strateginių studijų „minčių fabrikai“, aptarnaujantys atskiras valstybės posistemas), kuri, išlaikant holizmo principą, padėtų dezagreguoti strateginius tikslus žemesniems valdymo lygiams.

1.1.4. Strateginio planavimo procesas regione

Pirmuosiuose darbo skyriuose aktualizuota regiono sąvoka, regioninės politikos formavimo ir įgyvendinimo principai, tačiau reikėtų pastebėti, regioninė plėtra neatsiejama nuo strateginio planavimo. Kaip jau minėta, strateginis planavimas teikia daug privalumų. Visų pirma, jis leidžia analizuoti ir vertinti instituciją kaip sistemą ir siekti, kad visi jos padaliniai siektų užsibrėžtų tikslų. Tai leidžia aiškiau suvokti institucijos tikslus ir racionaliau paskirstyti finansinius, materialinius ir darbo išteklius. Nuolatos analizuojant situaciją, iškeliant strateginius tikslus bei numatant laukiamus

rezultatus, sudaromos sąlygos geriau koordinuoti institucijos padalinių veiklą ir ją koreguoti, atsižvelgiant į institucijos pasikeitimus, taip pat geriau kontroliuoti, kaip įgyvendinami tikslai, vertinti ir skatinti institucijos darbuotojus.

Mokslinėje literatūroje pateikiami du požiūriai/strategijos į valdymo idėjų integravimą regioniniame lygmenyje:

- 1) „iš viršaus į apačią“ (angl. „top-down“ arba „centre-down“),
- 2) „iš apačios į viršų“ (angl. „bottom-up“) (Thierstein, Walser, 1999).

Mokslininkai (Macleod, 1997) pažymi, kad po 1960 – tųjų, pasaulyje regionų vystymo teorijose ir strategijose dominavo požiūris „iš viršaus į apačią“. Šis požiūris laikomas tradiciniu. Tačiau tokio požiūrio dominavimas nesumažino skirtumų tarp skirtingų pragyvenimo lygių. Netolygumai tik augo tiek tarp socialinių visuomenės sluoksnių, tiek tarp geografinių sričių. Todėl įvairūs autoriai pateikia alternatyvų požiūrį į regionų plėtrą – jau minėtą - „iš apačios į viršų“.

F. Leloup, L. Moyart (2003) minėtą požiūrį priešpastato tradiciniam. G. Macleod (1997) analizuodamas požiūrį „iš viršaus į apačią“ teigia, kad bendras šios teorijos atmetimas kilo dėl to, kad yra daroma palyginti nedaug investicijų ir tai dažniausiai tik į specifines ekonomikos ar geografines sritis ir tiesiog tikima, kad nauda bus paskirstyta ir kitoms sritims. Pastarasis autorius išskiria ir kitus šiai teorijai būdingus bruožus (Macleod, 1997):

1. *Tradicinės teorijos akcentuoja centro/periferijos poliarizaciją*, kai kapitalas juda iš centro į periferiją, o ištekliai grįžta iš periferijos į centrą (pvz., investicijos į žemės ūkio sektorių, kur auginama žaliava, keliamos iš didelių miestų į regionus, tačiau galutinis (užaugintas) produktas vėl keliauja į miestą perdirbimui ir realizavimui (tačiau jau kaip tarpinis produktas);

2. Vadovaujamosi nuostata, kad *vystymasis* (spontaniškas ar dirbtinis) *prasideda keliose dinamiškose srityse ar geografinėse vietovėse ir pasklinda į kitas sritis ir vietas*;

3. Tokiu požiūriu paremta plėtra *apima dideles apimties investicinius projektus ir pastangas*, kurios koncentruojamos ties funkcinė ir teritorinė integracija bei *skatina* privačių ir viešojo sektoriaus organizacijų *poreikį perkelti vystymosi aspektus* tarp integruotų vienetų, didžiulius paskirstymo mechanizmus bei sumažinti ekonominius, socialinius, kultūrinius bei institucinius barjerus, kurie trukdo minėta perkėlimą tarp atskirų sričių ar vietovių ar jų pačių viduje.

Pastaruoju metu vyraujantis požiūris „iš apačios į viršų“ yra paremtas teiginiu, kad sprendimai ir įtaka turi būti kuo arčiau „apačios“, t.y. kylantys iš regionų, o ne „nuleidžiami“ iš viršaus. Tokia naujoji nepertraukiamo vystymosi paradigma remiasi vietinių tinklų ir potencialo aktualizavimu, kai vietinės aplinkos charakteristikos tampa regiono ekonominio vystymosi katalizatorius (Leloup, Moyart, 2003).

S. Illeris (1993) suformulavo induktyvinę regionų vystymosi teoriją, kurios pagrindiniai bruožai tokie:

1. Kiekvieno regiono ekonominė struktūra daro didžiulę įtaką jo vystymuisi (tačiau vietos pakeitimo atvejai pasitaiko visose srityse);

2. Ar regionas sustiprės ir laimės, ar praloš labai priklauso nuo vietinių sąlygų, tokių kaip politinės institucijos, pagalbos regioninėje politikoje, infrastruktūros, kvalifikuotos darbo jėgos, gyventojų tankumo, socialinių kvalifikacijų.

1.2. Darnaus strateginio planavimo principai

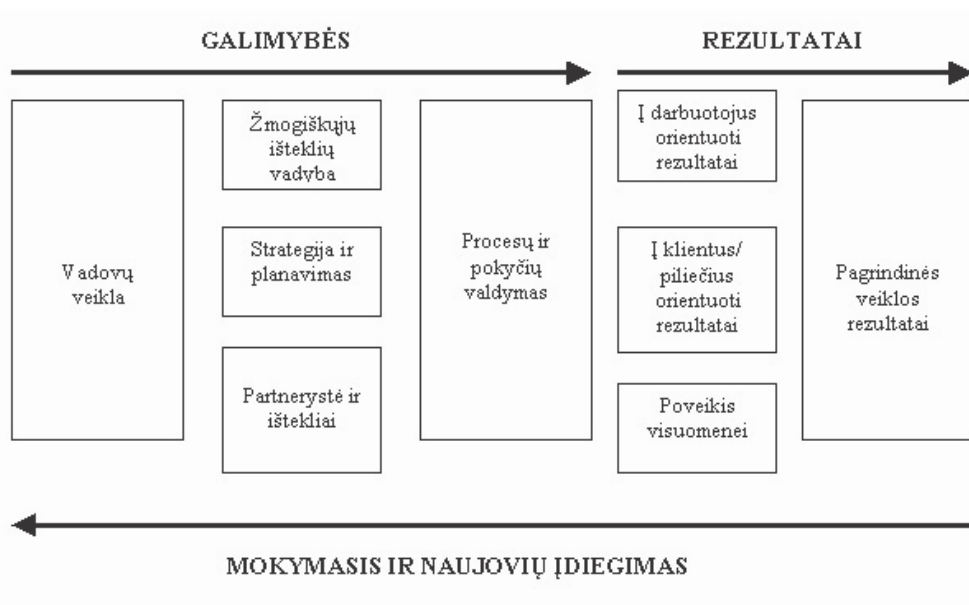
Analizuojant darnaus strateginio planavimo principus, būtina identifikuoti esminius aspektus, kuriais turėtų remtis tokio pobūdžio planavimas.

Vienas iš galimų pagrindų darniam strateginiam planavimui galėtų būti *Bendrasis vertinimo modelis* (toliau – BVM), kuris parengtas remiantis Europos kokybės vadybos fondo (EKVF; angl.EFQM – European Foundation for Quality Management) tobulumo modeliu ir yra nemokama ISO sistemos alternatyva.

BVM atlieka keturias pagrindines funkcijas:

- 1) nustato unikalias viešojo sektoriaus organizacijų savybes;
- 2) tarnauja kaip priemonė vadovams, norintiems patobulinti organizacijų veiklą;
- 3) jungia įvairius kokybės vadybos modelius;
- 4) leidžia sugretinti viešojo sektoriaus organizacijas.

BVM (žr. 7 pav.) sukurtas taikyti visame viešajame sektoriuje, viešojo sektoriaus organizacijose regioniniu, nacionaliniu ir vietiniu lygiais.



7 pav. Bendrasis vertinimo modelis

Šaltinis: *Bendrasis vertinimo modelis* (2005). [Žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą:
<<http://www.livadis.lt/livadis/lt/upfiles/bvm.pdf>>.

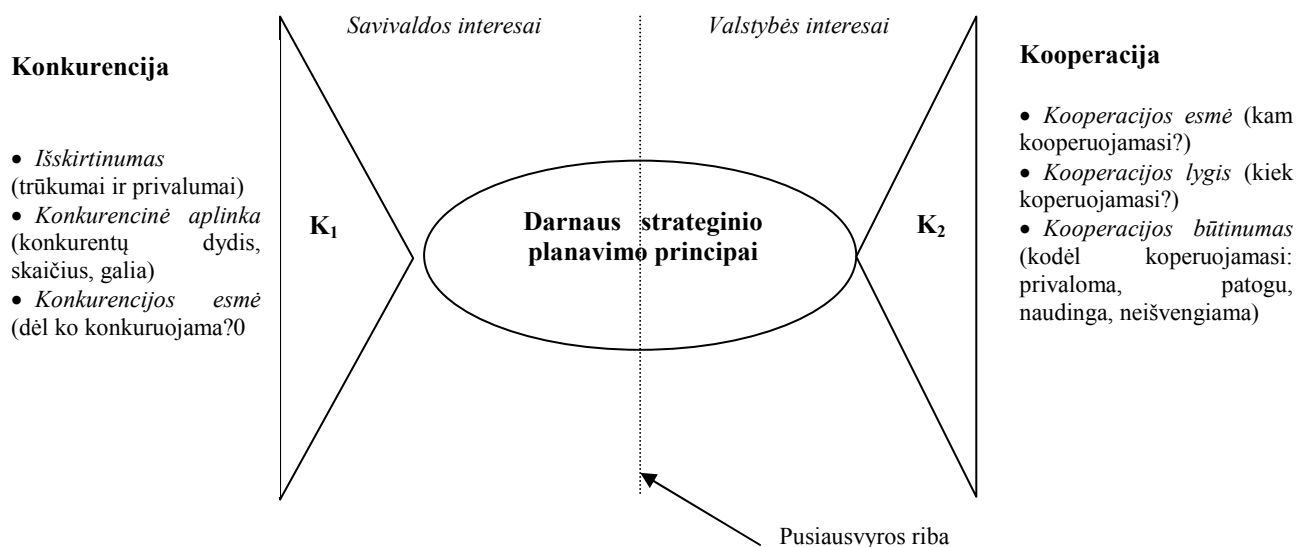
Devynių blokų struktūra apima svarbiausius aspektus, kurie turėtų būti analizuojami bet kurioje organizacijoje. Kiekviename iš blokų yra nurodyti kriterijai, kuriuos būtina apsvarstyti vertinant organizaciją (Bendrasis vertinimo modelis, 2005).

BVM pranašumai:

- gaunamas įrodymais pagrįstas vertinimas;
- juo pasinaudojus, nustatoma veiklos kryptis ir susitariama, kas turi būti daroma, kad būtų patobulinta organizacijos veikla;
- vertinama pagal kriterijus, kurie yra pripažinti visoje Europoje;
- kaip pažangos vertinimo priemonę ją galima naudoti periodiškai;
- parodo sąsają tarp tikslų, strategijų ir procesų;
- padeda užtikrinti tų veiklos sričių tobulinimą, kurios labiausiai keistinos;
- sudaro galimybes įžvelgti gerą patirtį ir vėliau ja dalytis tiek pačioje organizacijoje, tiek su kitomis organizacijomis;
- padeda skatinti darbuotojus įtraukiant juos į organizacijos veiklos tobulinimo procesą;
- leidžia nustatyti pažangos lygį ir pasiekimus;
- padeda integruoti įvairias veiklos kokybės skatinimo iniciatyvas į įprastus veiklos procesus.

Tačiau šis modelis daugiau atspindi bendrąsias tendencijas ir regiono strateginio planavimo procese galima panaudoti pagrindines dimensijas, ypač atliekant aplinkos ir resursų analizę, taip pat analizuojant rezultatus.

Mokslinės literatūros analizė leido parengti darnaus strateginio planavimo konceptualų modelį – 2K (žr. 8 pav.). Būtina pažymėti, kad šiame modelyje pateikiami du pagrindiniai darnaus strateginio planavimo principai – konkurencija ir kooperacija.



8 pav. Darnaus strateginio planavimo modelis 2K

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Šio darnaus strateginio planavimo modelio esmė dviejų komponentų (K) suderinimas: **K₁** – **konkurencijos** komponentas (įtraukiantis *išskirtinumą, konkurencinę aplinką* (konkurentų dydis, skaičius, galia), *konkurencijos esmę* (dėl ko konkuruojama?).

Kitas komponentas - **K₂** – **kooperacija**, kuri apima *kooperacijos esmę* (kam kooperuojamasi?), *kooperacijos lygis* (kiek kooperuojamasi?), *kooperacijos būtinumas* (kodėl kooperuojamasi – privaloma, patogiu, naudinga, neišvengiama).

Šiame modelyje abu komponentai turi būti suderinti, t.y. pusiausvyros riba gali būti paslanki, tačiau nei vienas iš komponentų negali dominuoti. Abiejų principų sėkmingas suderinimas turėtų atsispindėti strateginiuose planuose, ypač prioritetų, strateginių tikslų, uždavinių identifikavime.

Kooperacijos ir konkurencijos principai turėtų padėti viešojo sektoriaus institucijoms išlaikyti darną tarp savo ir valstybės interesų, t.y. būtina atsižvelgti į situaciją, kada ir su kuo kooperotis, o kada ir su kuo konkuruoti. Taip pat šiame modelyje integruojasi ir Bendrojo vertinimo modelio pagrindiniai privalumai (pvz., atsižvelgiant į konkurencijos arba kooperacijos komponentus, nustatoma veiklos kryptis ir susitariama, kas turi būti daroma, kad būtų patobulinta organizacijos veikla, parodo sąsajas tarp tikslų, strategijų ir procesų ir kt.).

2. STRATEGINIO PLANAVIMO PROCESAS LIETUVOJE IR ŠIAULIŲ REGIONE

2.1. Regiono plėtros aktualizavimas Lietuvoje

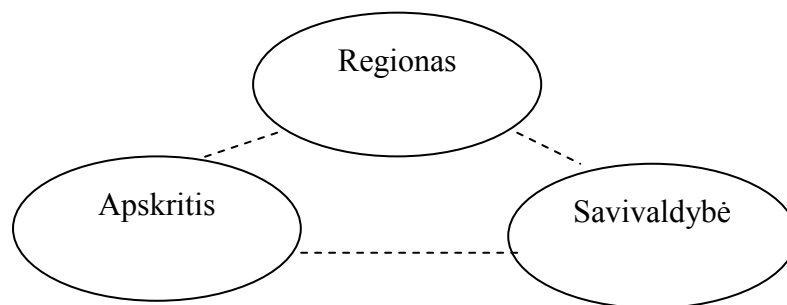
Analizuojant *regiono* sampratą atkreiptinas dėmesys į Lietuvoje susiklosčiusią valstybės valdymo sistemą.

Pasak T. Tamošiūno (2004), *regionu* laikomas savarankiškas teritorinis administracinis vienetas. Lietuvoje regionai tapatinami su apskritimis, kurias 1994 m. LR Seimas patvirtino ir jų yra 10 (apskričių teritorijas sudaro Alytaus, Kauno, Klaipėdos, Marijampolės, Panevėžio, Šiaulių, Tauragės, Telšių, Utenos, Vilniaus savivaldybių teritorijos).

Nemažai įtakos šalies suskirstymui į apskritis turėjo ekonominiai kriterijai (pvz., noras silpniau išvystytoms teritorijoms suteikti ekonominį impulsą), ekologiniai, transporto ir susisiekimo, istoriniai, demografiniai ir kiti ypatumai.

Taip į *regiono* sampratą yra įtraukiamos *apskritys*, kurias savo ruožtu sudaro savivaldybės, tačiau ir pačios *savivaldybės* tiesiogiai yra regiono dalis (žr. 9 pav.). Taigi susiformuoja regiono – apskrities – savivaldybės trikampis.

Kaip teigia G. Žilinskas (1999), Lietuvoje funkcionuoja dekoncentruotos ir decentralizuotos struktūros. Tai yra apskritys, kurios dekoncentravo valstybinę valdžią, ir vietos savivaldybės, kurios ją decentralizavo.



9 pav. Regiono struktūra

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Šiame darbe vadovaujamesi tokia konceptualizuota *regiono* sąvoka: *regionas* – tai savarankiškas administracinis vienetas, kuriame vykdoma politika, atitinkanti to vieneto poreikius, tačiau kartu yra orientuota į visumos (valstybės) gerovės siekimą.

Taigi *regiono* sąvokos nevienareikšmiškumas iškelia problemą: regionas kaip savarankiškas struktūrinis vienetas yra sudarytas iš atskirų struktūrinių padalinių.

Iškeltas regiono sampratos problemiškas atsispindi ir regionų valdyme Lietuvoje: remiantis ES reikalavimais buvo pasirinktas integruotas centralizuotas ES paramos valdymo modelis, kuris buvo

bendrai rekomenduotas pagal teritorijos plotą ir gyventojų skaičių mažoms šalims kandidatėms. Lietuvoje kaip ir daugumoje kitų Rytų ir Vidurio Europos šalių, veikia trijų pakopų administracinio-teritorinio padalijimo sistema. Joje yra skiriami šie viešojo administravimo lygiai (Nakrošis, 2003):

- *centrinis valdymo lygis*, orientuotas į viešojo administravimo funkcijų atlikimą visos valstybės mastu;
- *regioninis valdymo lygis*, orientuotas į viešojo administravimo funkcijų atlikimą apskričių mastu;
- *vietinis valdymo lygis*, orientuotas į savivaldą bei savivaldybių veiklą.

Remiantis šia struktūra, galima teigti, kad apskričių valdymas priklauso regioniniam valdymo lygiui, o tai yra sudėtinė valstybės valdymo dalis (žr. 3 priedą).

Lietuvoje *apskritis* yra Lietuvos Respublikos teritorijos aukštesnysis administracinis vienetas, kurio valdymą per apskrities viršininką, ministerijas bei kitas Vyriausybės institucijas organizuoja Vyriausybė. Apskrities valdymas yra sudėtinė valstybės valdymo dalis (1994 m. gruodžio 15 d. priimtas Lietuvos Respublikos Apskrities valdymo įstatymas Nr. I-707). Apskrities ribas bei centrą nustato ir keičia, pavadinimą jam suteikia ir keičia Lietuvos Respublikos Seimas Vyriausybės teikimu. Apskrities viršininką skiria ir atleidžia Vyriausybė Ministro Pirmininko teikimu.

Tiesiogiai regioninę politiką apskrityse įgyvendina apskrities viršininko administracija. Apskrities viršininko *uždaviniai* yra (žr. LR Apskrities valdymo įstatymas, 1994):

- *įgyvendinti* valstybės politiką regioninės plėtros, socialinio aprūpinimo, švietimo, kultūros, sveikatos priežiūros, teritorijos planavimo, paminklotvarkos, žemės naudojimo ir apsaugos, aplinkos apsaugos ir kitose srityse, vykdyti apskrityje valstybines ir tarpregionines programas;
- *koordinuoti* apskrityje esančių ministerijų ir kitų Vyriausybės institucijų struktūrinių padalinių veiklą, taip pat derinti savivaldybių vykdomųjų institucijų veiklą, įgyvendinant regionines programas;
- *numatyti* prioritetines apskrities raidos kryptis ir rengti programas.

A. Raišienė (2003) pastebi, kad nagrinėjant apskrities viršininko įgaliojimus, paaiškėjo, kad nėra išlaikyta valstybės valdymo sistema. Apskrities valdymo įstatymas numato apskrities ir vietos gyventojų santykius. Gyventojai yra įtraukiami į santykius su savivaldybėmis pastarųjų iniciatyva–savivaldybėms nesuteikti įgaliojimai tvarkyti visus pavienių gyventojų reikalus (žr. 3 priedą).

Apskrities viršininkas bendradarbiauja su savivaldybių valdymo institucijomis, joms pavaldžiomis valdymo įstaigomis, koordinuoja bendras apskrities savivaldybių programas, bet savivaldybės jam nėra pavaldžios. Šiems tikslams apskrities viršininkas inicijuoja regiono plėtros tarybos sudarymą.

A.Raišienė (2003) pabrėžia, kad 10 apskričių yra daugoka palyginti su Europos Sąjungos šalimis, tačiau tokį skaičių daugiausia lemia jų valdymo pobūdis: apskritys atlieka valstybės regioninės administracijos vaidmenį (žr. 4 priedą).

Apskričių viršininkų administracijos ir prie jų sudaromos tarybos, kaip pagrindinės institucijos regioniniu lygmeniu, turėtų būti rengiančios, įgyvendinančios, koordinuojančios ir formuojančios regioninės plėtros politiką (Dumčius, Šiupšinskas, 2003). Štreimikienė (2002) pastebi, kad kitų šalių patirtis rodo, kad sėkmingai regioninei politikai reikia vizijos, administracinių pajėgumų koordinavimo bei teikti pirmenybę ilgalaikiams tikslams. Pastaroji autorė, išanalizavusi ES regioninės politikos taikymo Lietuvoje ypatumus, padarė išvadą, kad „būtina regioninės plėtros politikoje taikyti šiuolaikinio valdymo metodus“.

Anot V. Čapliko (2002), krašto valdymo modelis yra nedemokratinis, nes Lietuva suskirstyta į apskritis, kurios neturi jokios savivaldos - jų viršininkai yra ne renkami, o skiriami.

Neretai savivaldos tobulinimo klausimai dubliuojami keliose savivaldybių, vyriausybinių ar nevyriausybinių institucijose. Pavyzdžiui, Lietuvos regionų savivaldos klausimai sprendžiami 60 savivaldybių ir derinami 10-yje apskričių, paskui jie dar svarstomi ir derinami Lietuvos Respublikos Vyriausybėje, Prezidentūroje ir galų gale Seime, o ginčo atveju – net ES Taryboje ar ES Teisme.

A.Astrauskas (2002) atlikęs vietos savivaldos problemų analizę, teigia, kad Lietuvos, kaip unitarinės valstybės, teritorija neskirstoma į valstybinius darinius. Tačiau visuomenės valdymo reikalams Lietuvos teritorija padalyta į dviejų lygių administracinius–teritorinius vienetus (žr. 5 priedą):

- 1) *administracinius–teritorinius vienetus – savivaldybes,*
- 2) *aukštesnius administracinius–teritorinius vienetus (apskritis),*

Dabartinėje Lietuvos regionų vadybos analizėje būtina akcentuoti tokius procesus (Dubinas, 2005, Vaitekūnas, 2001):

1. Lietuvai įstojus į ES, iš esmės pasikeitė teisinė regioninės vadybos bazė, t. y. Europos Komisijos ir kitų centrinių ES organizacijų teisinės normos (sutartys, direktyvos, reglamentai) tapo pagrindiniais instrumentais, kuriais tenka vadovautis, projektuojant vietos savivaldos veiklą pagal istorinius / etninius ir administracines veiklos tobulinimo požymius.

2. Ypač išaugo apskričių viršininkų, miestų merų ir rajonų atitinkamų įstaigų vaidmuo analizuojant jiems pavaldžių teritorijų socialinę-ekonominę raidą.

3. Būtina peržiūrėti ir supaprastinti Lietuvos Respublikos administracinių vienetų struktūrą, kad, viena vertus, savivaldos organizavimas būtų mažiau biurokratizuotas ir efektyvesnis, nes taip savivaldos vadybai reikėtų skirti mažiau mokesčių mokėtojų pinigų, kita vertus, sistema būtų operatyvesnė, t. y. be dirbtinių prieštaravimų tarp apskričių viršininkų ir vietos savivaldos vykdomųjų institucijų būtų sprendžiami atitinkamų Lietuvos geografinių vietovių plėtros klausimai.

2.2. Regionų plėtros problemos Lietuvoje

Šiuo metu Lietuva turi šias prielaidas valstybės regioninei politikai formuoti ir įgyvendinti:

1. Teisines prielaidas valstybės regioninei politikai vykdyti:

a) LR Regioninės plėtros įstatymas (2002 m. gruodžio 10 d.);

b) keturi strateginę reikšmę regioninei politikai turintys dokumentai, t. y. Valstybės ilgalaikės raidos strategija, Ilgalaikė ūkio plėtros strategija, LR Teritorijos bendrasis planas ir Nacionalinė darnios plėtros strategija;

c) poįstatyminiai teisės aktai (Vyriausybės nutarimai dėl valstybės regioninės politikos koordinatoriaus paskyrimo, dėl probleminių teritorijų išskyrimo kriterijų, Vidaus reikalų ministro įsakymu patvirtinta Regionų plėtros planų rengimo ir atnaujinimo metodika ir kt.).

2. Organizacines prielaidas valstybės regioninei politikai vykdyti – nustatyti pagrindiniai regioninės politikos įgyvendintojai: Vyriausybė, Vidaus reikalų ministerija, Nacionalinė regionų plėtros taryba, apskričių viršininkai, apskričių regioninės plėtros tarybos.

Regioninės plėtros įstatyme (2000) nurodyta, kad regioninės politikos įgyvendintojai vykdo nacionalinę regioninę politiką. Planuodama regioninę plėtrą, apskrities viršininko administracija turėtų įvertinti visų kompetentingų institucijų, taip pat savivaldybių, iniciatyvas ir pasiūlymus.

Regiono plėtrą organizuoja regiono plėtros taryba, kuri yra iš regione esančių valstybės valdymo ir vietos savivaldos institucijų atstovų sudaryta kolegiali institucija, kuri priima sprendimus ir atlieka įstatymų jai paskirtas funkcijas. Tarybos sudarymo principus, kompetenciją, funkcijas ir veiklos tvarką nustato LR regioninės plėtros įstatymas.

E. Ragauskienė (2005) teigia, kad Lietuvoje yra vykdomos dvi regioninės politikos – ES regioninė politika ir nacionalinė (valstybės) regioninė politika. Šių politikų tikslas yra tas pats – socialinė ir ekonominė sanglauda, tačiau ES kontekste Lietuva yra traktuojama kaip vienas regionas, o nacionalinės regioninės politikos objektas yra Lietuvos tarpregioniniai socialiniai ir ekonominiai netolygumai. Todėl abiejų politikų koordinuotas valdymas yra svarbus uždavinys siekiant tolygios plėtros tiek Lietuvos, tiek Lietuvos regionų lygiu.

E. Smilga, K. Janušonienė (2006) teigia, kad šiuo metu strateginio planavimo funkcijas „vykdo“ Vyriausybės strateginio planavimo komitetas, kurį sudaro ministras pirmininkas, finansų, socialinės apsaugos ir darbo, užsienio reikalų, ūkio reikalų, vidaus, krašto apsaugos ministrai bei Vyriausybės kancleris. Iš esmės šis komitetas vykdo viešojo administravimo funkcijas, todėl visuomenėje įsigali neteisingas požiūris, kad strateginis planavimas ir valdymas yra tapatūs viešajam administravimui, vykdomam ministerijų lygyje.

Lietuvoje regioninė politika vykdoma dviem kryptimis: integracijos į Europos Sąjungą kontekste ir regioninė politika valstybės viduje. Iki šiol prioritetas buvo skiriamas pirmajam tikslui.

Galima išskirti tokius regioninės politikos formavimo sąlyginius etapus Lietuvoje (Burneika, Bagočiūtė, 2002):

1. Iki 1997 metų regioninės politikos supratimas apsiribojo teritorinių administracinių vienetų funkcijų, atsakomybės sričių nustatymu. Buvo manoma, kad regioninės politikos uždavinys – įvykdyti teritorinį administracinį suskirstymą, ne iki galo buvo suvokiamas ir ES regioninės politikos turinys.

2. 1997 metais paskelbtas Europos Komisijos dokumentas *Agenda 2000*, kuriame konstatuojama, kad Lietuvoje regioninė politika neegzistuoja ir nevykdoma, nes vyravo statiškas, pirmame punkte nurodytas, regioninės politikos suvokimas.

3. Europos Komisijai pareiškus kritiką buvo pripažintas poreikis formuoti atskirą regioninę politiką, orientuotą į ekonominių ir socialinių išsivystymo skirtumų mažinimą. 1998 metais priimtas LRV nutarimas *Dėl Lietuvos regioninės politikos metmenų*, kuriame pateiktas regioninės politikos apibrėžimas: Regioninė politika – tai valstybės įgyvendinama regionų atžvilgiu diferencijuota veikla, kuria siekiama subalansuoti visų šalies regionų socialinės ir ekonominės plėtros sąlygas. Regioninė politika yra neatskiriama sudedamoji ūkio šakose bei socialinėje srityje vykdomos valstybės politikos dalis, ji yra koordinuojamojo pobūdžio. Ši regioninės plėtros politikos nuostata atitinka esamą.

4. 2000 metais LR Seimas priėmė LR Regioninės plėtros įstatymą, kuris dabar vykdomos regioninės plėtros politikos neatitinka.

5. Nuo 2001 metų – naujai peržiūrima regioninės politikos samprata bei tikslai. Iš dalies tai susiję su ES požiūrio į paramą Lietuvos regionams pasikeitimu – nuo 2000 m. pereita prie centrinio PHARE 2000 ESS programos valdymo modelio. Tapus ES nare, Lietuva – regionas, gaunantis paramą pagal 1 tikslo programą.

6. Dabar derinami vertikalūs (regioninė politika kaip savarankiška politika) ir horizontalūs (koordinuojamojo pobūdžio regioninė politika) požiūriai. Regioninę politiką siekiama vykdyti per įvairių ūkio šakų strategijas ir programas, į kurias integruotas regioninis matmuo (horizontalūs požiūris); regionines programas specifinėms regioninėms problemoms spręsti (vertikalūs požiūris); vietines ir regionines plėtros iniciatyvas, finansuojamas iš savivaldybių biudžetų (vertikalūs požiūris). Regioninėje politikoje operuojama visomis bendrosiomis regiono sampratomis, tačiau dažniausiai regionas yra traktuojamas kaip pakankamo didumo ir sąlygiškai vientisa teritorija arba kaip tam tikro rango vienetas konkrečioje klasifikacinėje sistemoje.

Reikia pripažinti, kad realiai Lietuvoje egzistuojantys specializacijos regionai (ūkiniai, demografiniai, ekologiniai ir kt.), kaip, beje, ir gamtiniai rajonai, administracinių teritorinių vienetų ribų neatitinka. Akivaizdu, kad daugumos dabartinių apskričių ribos nėra integruotos ir funkcinių regionų bei istorinių ir gamtinių teritorinių darinių neatitinka, kadangi formuojant apskritis

įvykdytas mechaninis sovietinių rajonų sujungimas, t.y. pasiremta sovietiniais teritorinio vystymo modeliais ir tuometiniu administraciniu suskirstymu.

E. Ragauskienė (2005) pažymi, kad dabar Lietuvoje formuojasi naujos regioninės politikos nuostatos, jų įgyvendinimo mechanizmas bei išryškėja ES struktūrinės paramos svarba. Šios nuostatos nėra reikiamai aptartos ir įvertintos susiklosčiusios regioninės diferenciacijos kontekste.

Nacionalinės regioninės politikos tikslas – mažinti socialinius ir ekonominius skirtumus tarp regionų ir regionų viduje, skatinti visos valstybės teritorijos tolygią ir tvarią plėtrą bei sukurti palankias sąlygas šalies raidos prioritetų, apibrėžtų Valstybės ilgalaikės raidos bei Lisabonos strategijose, įgyvendinimui.

Lietuvos Respublikos teritorijos Bendrajame plane teigiama, kad regioninėje politikoje turi būti siekiama dviejų svarbiausių strateginių tikslų:

- užtikrinti teritoriškai diferencijuotą socialinę, ekonominę ir ekologinę plėtrą ir krašto tvarkymą siekiant visapusiškai išnaudoti vietos sąlygų ypatumus bei išsaugoti regionų savastį;
- švelninti gyvenimo kokybės regionines disproporcijas mažinant socialinius ir ekonominius regionų skirtumus (Vološčiuk ir kt., 2007).

2.3. Strateginis planavimas Lietuvos viešojo administravimo institucijose

Atkūrus Lietuvos nepriklausomybę iki tol egzistavusio planavimo buvo atsisakyta kaip sovietmečio relikto. Šis planavimo atsisakymas turėjo keletą aspektų. Visų pirma, iki tol buvęs planavimas buvo traktuojamas kaip planinės ekonomikos dalis ir šaliai siekiant įtvirtinti rinkos ekonomiką jo buvo būtina atsisakyti. Antrasis veiksnys labiau politinis, kuomet buvo siekiama atsisakyti visko, kas buvo paveldėta iš Sovietų Sąjungos. Galiausiai, tuo metu vyravo biurokratijos mažinimo idėjos, todėl bet koks vertimas planuoti savo veiklą buvo priimamas kaip noras žaboti savarankiškumą, rinkos santykių stabdymas ir siekis kontroliuoti ūkio subjektus. Susidarius tokiai situacijai, kaip pažymi N. Kundrotienė ir K. Rekerta (2002), viešojo administravimo institucijos metai po metų vykdė savo veiklą, kurios pagrindiniu tikslu tapo gauti kuo daugiau lėšų iš valstybės biudžeto. Visa veikla tapo orientuota į funkcijų vykdymą, o tikslai ir įgyvendinimo rezultatas tapo antraeiliais dalykais.

1998 metų Rusijos krizė stipriai paveikė jau iki tol pakankamai daug rūpesčių kėlusį ribotą valstybės biudžetą. Tapo aišku, kad nekeičiant visos sistemos, ateityje bus susidurta su dar didesnėmis problemomis. Tai pačiais metais keliose ministerijose buvo pradėtas projektas, kuriuo buvo siekiama Lietuvos biudžetą formuoti programų pagrindu. Dėl įvairių priežasčių ši programa buvo plėtojama porą metų, todėl tikroju pradiniu strateginio planavimo žingsniu galima laikyti 2000 metais Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintą strateginio planavimo metodiką

valstybinėms institucijoms. Nuo šio momento strateginis planavimas šalyje ima sparčiai vystytis, tačiau kyla ir nepageidaujamų pasekmių. Teoriškai Vyriausybė pirmiausia turi suformuluoti savo tikslus, nustatyti prioritetus ir tik tada kitos institucijos gali planuoti savo veiklą. Praktiškai Lietuvoje institucijos savo strateginius planus kūrė ne visai suvokdamos valstybės tikslus arba, kai kuriais atvejais, vykdė net priešingą politiką (Kundrotienė, Rekerta, 2002).

Vyriausybės kanceliarijos atlikta planavimo dokumentų analizė parodė, kad 2001 metais egzistavo daugiau nei 80 įvairios paskirties programų, koncepcijų bei strategijų, kurios buvo patvirtintos įvairių institucijų. Didžiausia problema buvo tai, kad šios programos ir strategijos buvo tik minimaliai, o kartais visiškai, nesuderintos su kitų sričių programomis ir strategijomis (Kundrotienė, Rekerta, 2002).

2002 m. lapkričio 12 d. Seimas pritarė Vyriausybės pateiktai Valstybės ilgalaikės raidos strategijai, kuri turėjo tapti pagrindiniu dokumentu rengiant tiek valstybės, tiek institucijų strateginius planus. Tačiau ši strategija, kaip pagrindinis dokumentas, įvardinta tik *Strateginių planų parengimo metodikoje. Regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodikoje* jau nebeliko nuorodos ne tik į šią, bet ir į jokią kitą strategiją. Kaip ir 2001 metais, taip ir 2007 metais negalima pasakyti, kuri iš strategijų yra svarbiausia, todėl vis dar egzistuoja galimybė įvairioms institucijoms kurti tarpusavyje nesuderintus planus.

Šiuo metu Lietuvoje yra patvirtintos 8 pagrindinės strategijos, susijusios su strateginiu planavimu, regionų plėtra:

1. **Valstybės ilgalaikės raidos strategija** – Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. lapkričio 12 d. nutarimu Nr. IX-1187 (Žin., 2002, Nr. 113-5029) patvirtintas ilgos trukmės strateginio planavimo dokumentas, kuriame pateikiama valstybės geopolitinės padėties analizė, ilgalaikiai prioritetai ir suderinta visų valdymo sričių ilgalaikės plėtros vizija.

2. **Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtros iki 2015 metų ilgalaikė strategija** – ilgos trukmės strateginio planavimo dokumentas, kuriam pritarta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 12 d. nutarimu Nr. 853 (Žin., 2002, Nr. 60-2424), kuriame apibendrintos visų valdymo sričių strategijos ir numatytos prioritetinės ūkio plėtros kryptys.

3. **Lietuvos 2007–2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategija** – Vyriausybės parengtas ir su Europos Komisija suderintas vidutinės trukmės strateginio planavimo dokumentas, kuriame atsižvelgiant į Europos Bendrijos sanglaudos politikos strategines gaires, Europos Bendrijos prioritetus ir nacionalinės politikos prioritetus nustatomi Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo tikslai ir prioritetai.

4. **Nacionalinė darnaus vystymosi strategija** – ilgos trukmės strateginio planavimo dokumentas, patvirtintas Vyriausybės 2003 m. rugsėjo 11 d. nutarimu Nr. 1160 (Žin., 2003, Nr. 89 - 4029), kuriame pagal darnaus vystymosi prioritetus ir principus suformuluota valstybės darnaus

vystymosi vizija ir misija, numatyti darnaus vystymosi tikslai, uždaviniai, jų įgyvendinimo priemonės ir rodikliai.

5. **Nacionalinio saugumo strategija** – Seimo 2002 m. gegužės 28 d. nutarimu Nr. IX-907 (Žin., 2002, Nr. 56-2233) patvirtintas ilgos trukmės strateginio planavimo dokumentas, kuris numato saugios valstybės plėtros viziją, nustato nacionalinius saugumo politikos pagrindinius tikslus ir uždavinius, nacionalinius interesus, jų įgyvendinimo priemones politikos, diplomatijos, gynybos, ekonomikos ir kitose srityse.

6. **Lietuvos Respublikos teritorijos bendrasis planas** – Seimo 2002 m. spalio 29 d. Nutarimu Nr. IX-1154 (Žin., 2002, Nr. 110-4852) patvirtintas valstybės teritorijos kompleksinio planavimo ilgos trukmės strateginio planavimo dokumentas, kuriame nustatoma valstybės teritorijos vystymo erdvinė koncepcija, pateikiamos teritorijos naudojimo ir apsaugos pagrindinės nuostatos ir visų valdymo sričių ilgalaikės plėtros teritorinė perspektyva.

7. **Nacionalinė Lisabonos strategijos įgyvendinimo programa** – Vyriausybės 2005 m. lapkričio 22 d. nutarimu Nr. 1270 (Žin., 2005, Nr. 139-5019) patvirtintas vidutinės trukmės strateginio planavimo dokumentas, kuriame Lietuva, atsižvelgdama į savo šalies situaciją ir siekdama įgyvendinti ES užsibrėžtus siekius, numato 2005–2008 metams konkrečias priemones, užtikrinančias ekonominį augimą ir užimtumą, įskaitant darbo vietų kūrimą.

8. **Lietuvos 2004–2006 metų bendrasis programavimo dokumentas** – Vyriausybės 2004 m. rugpjūčio 2 d. nutarimu Nr. 935 (Žin., 2004, Nr. 123-4486) patvirtintas, taip pat Europos Komisijos patvirtintas strateginio planavimo dokumentas, kuriame išdėstyti 2004–2006 metų kokybiškai išreikšti valstybės plėtros tikslai ir valstybės plėtros strategija, suskirstyta į prioritetus ir įgyvendinama pagal vieną arba kelias priemones.

Dar galima būtų minėti Lietuvos ilgalaikės ekonomikos plėtros strategiją 2001 - 2015, Valstybinę šveitimo strategiją 2003 – 2012 m. ir kt. atskirų sričių strategijas.

Galima pastebėti, kad įvairios strategijos ne tik nesiejamos tarpusavyje, bet neretai ir prieštarauja viena kitai. Kita vertus, galima konstatuoti, kad visose patvirtintose strategijoje pasigendama tiek kooperacijos, tiek konkurencijos komponentų, t.y. dažniausiai nubrėžiamos bendrosios vystymosi gairės.

Analizuojant regionų plėtros problemas, būtina pažymėti, kad atliktoje Lietuvos viešojo administravimo būklės SSGG analizėje, kaip viena iš didesnių silpnybių išskirta „nepakankama strateginio planavimo, programinio biudžeto, sprendimų poveikio vertinimo rezultatų kokybė, jų naudojimas priimant sprendimus; lėtai rengiami teritorijų ir regionų plėtros planai, nepakankama jų kokybė“ ir kt. (žr. 6 lentelę).

Lietuvos viešojo administravimo būklės SSGG

Stiprybės	Silpnybės
<p>Sukurtas ir tobulinamas viešojo administravimo ir valstybės tarnybos reglamentavimas;</p> <p>Sukurta valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema, didžioji dalis valstybės tarnautojų turi aukštojo mokslo kvalifikacijas;</p> <p>Įdiegtas ir taikomas strateginis planavimas, programinis biudžetas, sprendimų poveikio vertinimas, auditas;</p> <p>Pradėta mokesčių reforma, tobulinamas mokesčių administravimas;</p> <p>Sukurtas teritorijų planavimo, regioninės plėtros pagrindas;</p> <p>Pradėti diegti geresnio reguliavimo instrumentai;</p> <p>Pradėtos viešųjų paslaugų (ypač švietimo, mokslo, sveikatos priežiūros) reformos;</p> <p>Dalyje viešojo administravimo įstaigų diegiamos pažangios viešųjų paslaugų teikimo naujovės;</p> <p>Narystė ES, dalyvavimas priimant sprendimus ES lygiu;</p> <p>Efektyvus ES direktyvų nuostatų perkėlimas į nacionalinę teisę.</p>	<p>Daugiapakopė centrinio valdymo struktūra neoptimali, kai kurios funkcijos dubliuojamos, silpnas tarpinstitucinis bendradarbiavimas;</p> <p>Neoptimalus atsakomybės pasiskirstymas tarp centrinio, teritorinio ir vietos savivaldos lygių;</p> <p>Žemas valstybės tarnautojų mobilumas, valstybės tarnautojams ir kitiems viešojo sektoriaus darbuotojams trūksta bendrųjų kompetencijų (įskaitant kompiuterinio raštingumo ir IRT taikymo);</p> <p>Tarp karjeros tarnautojų dominuoja moterys (horizontalioji segregacija), tačiau tarp statutinių tarnautojų ir visų įstaigų vadovų dominuoja vyrai (vertikalią segregaciją);</p> <p>Nepakankama strateginio planavimo, programinio biudžeto, sprendimų poveikio vertinimo rezultatų kokybė, jų naudojimas priimant sprendimus;</p> <p>Lėtai rengiami teritorijų ir regionų plėtros planai, nepakankama jų kokybė;</p> <p>Tam tikra administracinė našta verslui, trūksta aiškios geresnio reguliavimo politikos, gana aukšta administracinė korupcija;</p> <p>Nėra užbaigtas energetikos, transporto ir pašto sektorių liberalizavimas;</p> <p>Nepakankama viešųjų paslaugų kokybė ir prieinamumas, pernelyg mažai paslaugų perkelta į elektroninę terpę, mažas jų interaktyvumo laipsnis;</p> <p>Nepakankamas pajėgumas taikyti ES nuostatas nacionaliniu lygiu, silpni kai kurių reguliavimo institucijų gebėjimai;</p> <p>Nepakankama viešojo ir privataus sektorių partnerystė, konsultavimasis su suinteresuotomis grupėmis, bendruomenių atstovų dalyvavimas priimant sprendimus.</p>
Galimybės	Grėsmės
<p>ES viešųjų politikų reforma, naujos ES iniciatyvos ir teisės aktų projektai;</p> <p>Naujos informacinės technologijos, vadybos metodai, kurie gali būti taikomi viešajame sektoriuje;</p> <p>Tarptautinis bendradarbiavimas viešojo administravimo srityje (tame tarpe tarp ES valstybių narių);</p> <p>Didėjantys piliečių lūkesčiai ir reikalavimai viešajam administravimui.</p>	<p>Valstybės tarnautojų ir kitų viešojo sektoriaus darbuotojų emigracija, perėjimas į privatų sektorių ir senėjimas;</p> <p>Didėjanti viešojo ir privataus sektorių konkurencija dėl žmonių išteklių, mažėjanti valstybės tarnautojų ir viešojo sektoriaus darbuotojų pasiūla dėl nekintančio darbo užmokesčio, kitų veiksnių;</p> <p>Nepakankama politinė parama viešojo administravimo reformoms.</p>

Šaltinis: Veiksmų programa: „Žmonių išteklių plėtra“

1.4. Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas. [žiūrėta 2008-05-02].

Prieiga per internetą:

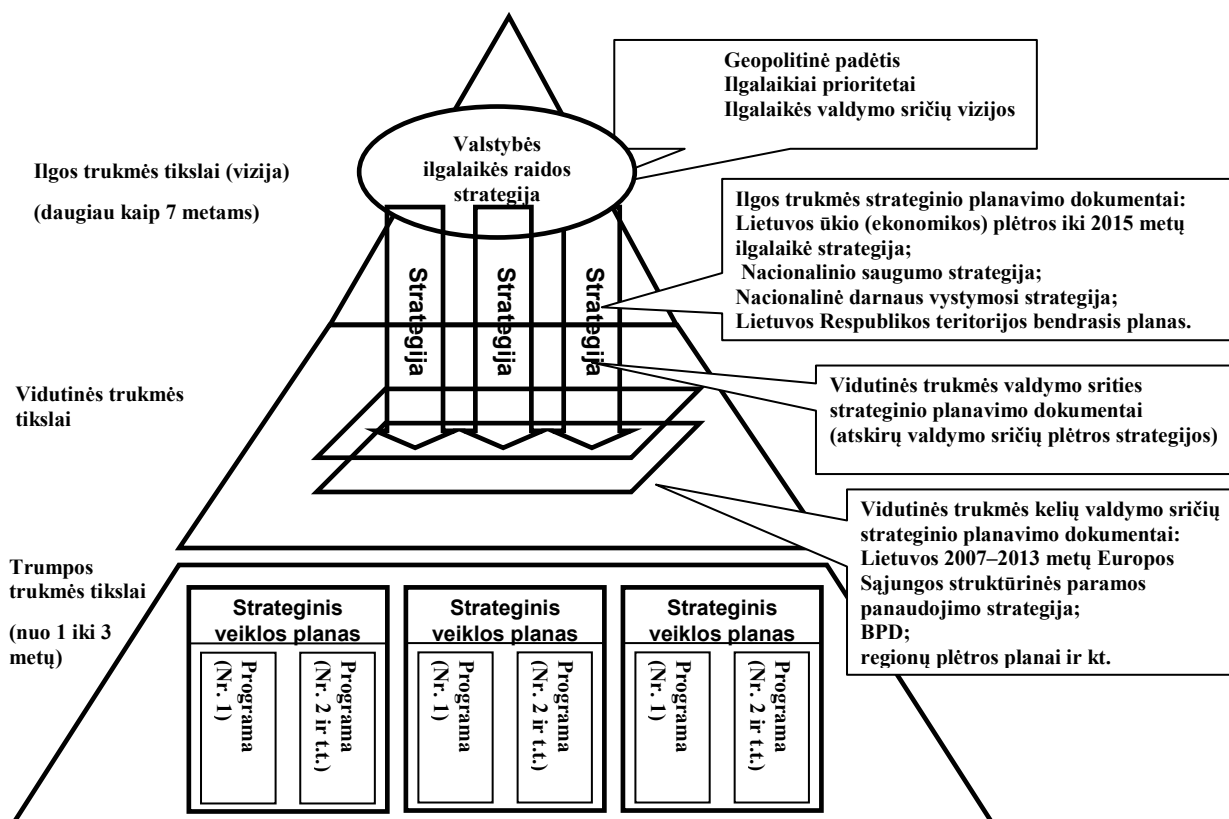
<http://www.vrm.lt/.../Administraciniu_gebejimu_stiprinimas_Veiksmu_programos_strategija_prioriteto_aprasymas.doc>.

Kaip jau buvo minėta, šiuo metu Lietuvoje parengtos dvi metodikos:

1. *Strateginio planavimo metodika* (patvirtinta 2002 m., koreguota 2007 m.), kuri skirta valstybinėms institucijoms. Remiantis ja, institucijos kuria savo strateginius trimečius planus, kurie nukreipti valstybės strateginių tikslų įgyvendinimui.

2. *Regionų plėtros planų rengimo ir atnaujinimo metodika* (patvirtinta 2002 m.), kuri skirta rengti ir įgyvendinti apskrities lygio strateginius plėtros planus.

Apibendrinant šias metodikas gali pasakyti, kad bet kuriuo atveju institucijos savo veiklą turėtų planuoti atsižvelgdamos į ilgalaikius valstybės tikslus ir nustatytus prioritetus (10 pav.).

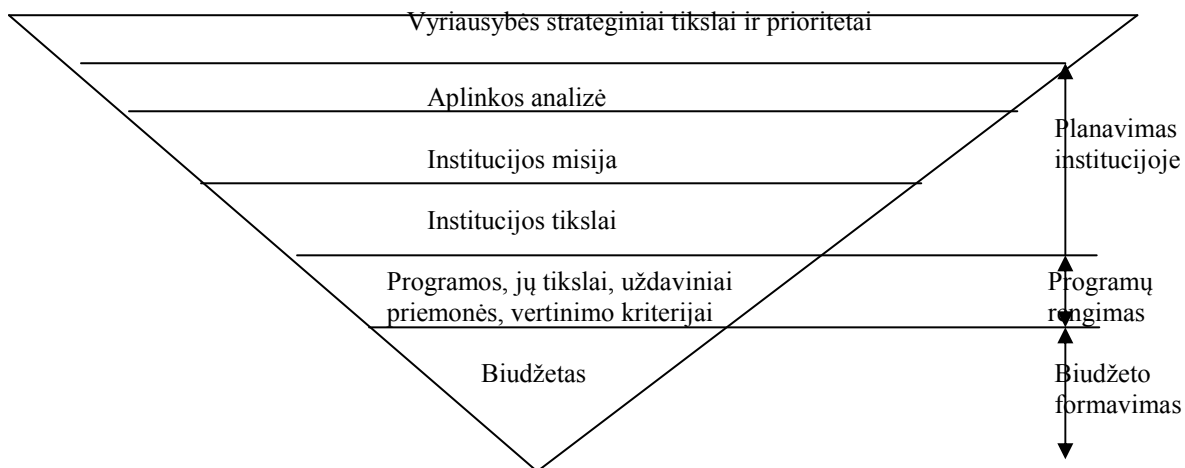


10 pav. Principinis strateginio planavimo modelis Lietuvoje

Šaltinis: *LR Strateginio planavimo metodika* (2002). [žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą:

<<http://www.lrv.lt/main.php?cat=303&gr=8>>.

Institucijos biudžetas turėtų būti pagrįstas programomis, t.y. institucija, žinodama savo finansines galimybes bei numatydama jų perspektyvas turi planuoti (vykdyti strateginio planavimo etapus, pavaizduotus 11 pav.) savo veiklą taip, kad būtų pasiekti maksimalūs rezultatai esant minimalioms sąnaudoms.



11 pav. Strateginio planavimo etapai

Šaltinis: Strateginis valdymas valstybės valdymo institucijose, (2001 – 2002). Seminaro medžiaga. LR Krašto apsaugos ministerija.

Reikia pažymėti, kad 11 paveiksle pavaizduota piramidė nukreipta smaigaliu žemyn neatsitiktinai. Pagal susiklosčiusią praktiką, daugelyje institucijų šiuo metu pirma kuriamos strategijos, o tik vėliau jas bandoma „talpinti į biudžeto rėmus“. Kaip rodo praktika, dėl planų ir biudžeto galimybių neatitikimo tenka dažnai koreguoti strateginius planus. Tačiau net ir juos pakoregavus numatyti strateginiai tikslai lieka nepasiekti. A. Raišienė (2003) teigia, kad Lietuvos vietos savivaldos įstatymas apibrėžia dvejopas, priskirtas savivaldybių funkcijas – viešojo administravimo ir viešųjų paslaugų. Tačiau realiai išskiriama 14 savarankiškųjų funkcijų, numatomos 27 priskirtosios (riboto savarankiškumo) ir 21 valstybinė (perduotoji).

M. Arimavičiūtė (2004) teigia, kad vienas iš pagrindinių Lietuvos savivaldybių skiriamųjų bruožų Lietuvoje yra dideli jų veiklos teisiniai ir ekonominiai apribojimai. Savivaldybių funkcijos yra reglamentuojamos įstatymų, kurie remiasi funkcijų suskirstymu į keturias grupes: savarankiškas, ribotai savarankiškas, valstybines ir sutartines. Tik pirmosios grupės funkcijos savivaldybei suteikia sprendimų iniciatyvą, jų priėmimo ir įgyvendinimo laisvę. Daugiausia yra ribotai savarankiškų (sprendimų įgyvendinimas pagal įstatymus ir teisės aktus) ir valstybinių (perduotų savivaldybėms, kurių sprendimų įgyvendinimas turi įstatymų nustatytą sprendimų priėmimo laisvę) funkcijų. Viešojo administravimo funkcijos yra reglamentuotos įstatymų nustatyta tvarka. Jas atlieka savivaldybės taryba, administracijos direktorius, kiti savivaldybės įstaigų ir tarybų vadovai bei valstybės tarnautojai. Jiems teisės aktai ar savivaldybės tarybos sprendimai suteikia viešojo administravimo teises savivaldybės teritorijoje.

Savivaldos institucijų (tarybos, valdybos, mero) įgaliojimų ir savivaldybės kontrolieriaus kompetencijų reglamentavimas taip pat varžo savivaldybių veiklą.

Pagal strateginio planavimo metodų ir technikų naudojimą galima išskirti dvi savivaldos institucijų grupes (Arimavičiūtė, 2004).

Pirmoji savivaldos institucijų grupė naudoja valstybės institucijoms parengtą *Strateginio planavimo metodiką*, pagal kurią atlieka PEST analizę, SSGG (SWOT) analizę, taiko tikslų, uždavinių, priemonių ir vertinimo kriterijų identifikavimo technikas.

Antroji savivaldos institucijų grupė taiko Regionų plėtros planų rengimo ir atnaujinimo metodiką, pagal kurią atlieka atskirų sektorių grupių situacijos analizę.

Šie sektoriai yra:

- smulkus ir vidutinis verslas, pramonė ir kaimo plėtra;
- žmogiškieji ištekliai;
- viešosios paslaugos;
- infrastruktūros plėtra ir aplinkos apsauga.

Situacijos analizė, naudojant SSGG metodus, atliekama arba pagal kiekvieną iš identifikuotų sričių (pvz., bendrasis lavinimas ir profesinis mokymas, aukštasis mokslas, kvalifikacijos kėlimas ir perkvalifikavimas ir kt.), arba tik pagal anksčiau išvardytas sektorių grupes. Savivaldybės plėtros plano dalių hierarchiją sudaro vizija, prioritetai, tikslai, uždaviniai ir priemonės. Savivaldybės plėtros strategija paprastai formuojama arba atitikimo, arba konversijos metodais. Naudojant atitikimo metodą, strategijos tikslai ir uždaviniai formuluojami išryškinant savivaldybės stiprybes ir galimybes, kuriomis siekiama pasinaudoti ateityje, o konversijos metodu nustatomi tikslai ir uždaviniai, atsižvelgiant į savivaldybės silpnybes ir grėsmes, kurių stengiamasi išvengti.

Abi savivaldybių grupės mažai naudoja situacinės analizės metodų, o juk kiekvienoje savivaldybėje situacija yra specifiška, skiriasi konkurencija, aplinkos sąlygų neapibrėžtumu, interesų grupių skaičiumi ir kt. Situacijos specifiškumas reikalauja unikalaus strategijos formavimo modelio, kurį turėtų pasirinkti savivaldos institucija, remdamasi konkrečia situacija. Žinoma, neatmetama galimybė naudotis jau esama strateginio planavimo patirtimi ir įprastais strateginės situacijos analizės metodais. Vis dėlto šių analizės metodų ribotumas skatina strateginį planavimą savivaldos institucijose paversti biurokratine rutina.

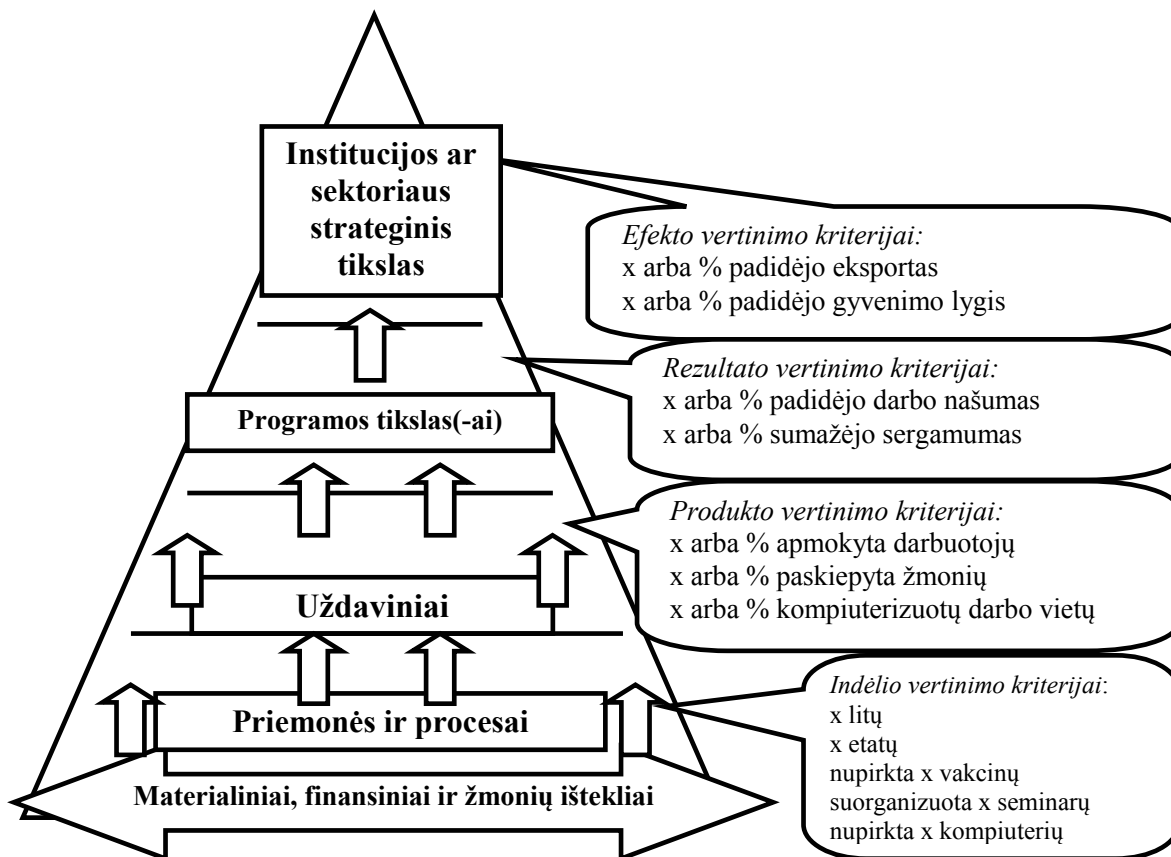
Savivaldybės nei pagal vieną metodiką neatlieka konkurencinės aplinkos analizės.

Kuriant institucijos veiklos ar teritorijos plėtros strateginį planą, visų pirma turi būti konkrečiai apibrėžta organizacijos misija bei suformuluota ateities vizija, kuri tampa pagrindu numatant strateginius tikslus. Vėliau yra atliekama išorės (aplinkos) veiksnių analizė, kurioje turi būti išnagrinėti ne tik ekonominiai, socialiniai, politiniai – teisiniai, technologiniai veiksniai (šių veiksnių įtakoti organizacija praktiškai negali), bet ir konkurencinė padėtis, kuri šiuo metu nėra analizuojama, nors ir yra viena iš svariausių sričių. Šiuos veiksnius organizacija gali įtakoti tinkamai parinkdama savo veiklos strategiją.

Siekiant įvertinti strateginių tikslų pasiekimo lygį, planų efektyvumą bei atlikti plano stebėseną būtina numatyti vertinimo kriterijus (rodiklius). 12 pav. pateikti principiniai vertinimo kriterijai, kurie susiję su atitinkamais institucijos strateginio planavimo etapais.

Principiniai vertinimo kriterijai gali būti trejopi:

- *Efeko kriterijai* - (angl. – outcome/impact) – strateginio tikslo pasiekimo vertinimo kriterijus.
- *Rezultato kriterijai* (angl. – result) – programos tikslo pasiekimo kriterijus.
- *Produkto kriterijai* (angl. – output)- uždavinio įgyvendinimo vertinimo kriterijus.



12 pav. Principinis vertinimo kriterijų modelis

Šaltinis: Arimavičiūtė, M., Mačys, G., Trasauskas, E. (2007). *Strateginio planavimo sistema ir savivaldybės plėtros strategijos rengimas: seminarų medžiaga*. Vilnius.

Pastarieji kriterijai Lietuvoje įvesti remiantis tarptautine patirtimi (žr. 7 lentelę).

Vertinimo kriterijų naudojimas tarptautinėje praktikoje

Vertinimo kriterijus	Didžioji Britanija	Naujoji Zelandija	Kanada (federacijos l.)
Efektų kriterijus	Efektų kriterijus (outcome measures) rengia nuo 1998 m.	Efektų kriterijus (outcome measures) tik kai kurios ministerijos pradėjo rengti nuo 2003 m.	Efektų kriterijus (outcome measures, strategic results) tik kai kurios ministerijos pradėjo rengti nuo 2000 m.
Rezultato kriterijus	Formaliai tarpinio rezultato neįvardija	Rezultato kriterijus (immediate outcome measures) tik kai kurios ministerijos pradėjo rengti nuo 2003 m.	Kai kurios ministerijos rezultato kriterijus (immediate outcome) rengia nuo 2000 m.
Produkto kriterijus	Produkto kriterijai (outputs and process targets) rengiami nuo 1982 m.	Produkto kriterijus (output measures) rengia nuo 1987 m.	Produkto kriterijus (output measures) rengia nuo 1985 m.

Šaltinis: www.lrv.lt

Vertinimo kriterijų apibrėžimas yra itin svarbus momentas įgyvendinant strateginius planus yra jų stebėseną. Strateginio plano įgyvendinimo metu, dėl įvairių numatytų (o dažniausiai dėl nenumatytų) kliūčių atsiranda įvairūs nukrypimai, kurie, jei nebus laiku pastebėti, gali reikšmingai, o gal ir visiškai pakeisti galutinius rezultatus bei užsibrėžtus tikslus. Todėl itin svarbu numatyti kas, koku būdu ir kas kiek laiko tikrins strateginiame plane numatytus rodiklius su faktiniais. Nenumačius kontrolės mechanizmo, pats strateginio planavimo procesas tampa formalus ir netenka prasmės.

Reikia pažymėti, kad rengiant strateginius planus kyla įvairių sunkumų ir dėl nesuderintos terminologijos. Pagal strateginio planavimo teorijas laikoma, kad planai (Vasiliauskas, 2002, p. 26), pagal tai, kokiam laikotarpiui jie yra numatyti, skirstomi į:

- operacinius (ketvirčiams, mėnesiams);
- einamuosius (vieneriems metams);
- vidutinės trukmės (2 – 3 metams);
- strateginius (3 – 7 metams ar ilgesniam laikotarpiui).

Kiekvienas iš planų, išskyrus strateginį, yra laikomas atraminiu aukštesnio lygio planui. Tuo tarpu pagal šiuo metu Lietuvoje galiojančias metodikas terminas „strateginis veiklos planas“ arba „trimetis veiklos strateginis planas“ neatitinka teorinių aspektų, kadangi apima pernelyg trumpą laikotarpį.

Dar viena problema yra tai, kad tie patys strateginiai veiklos planai yra kasmet atnaujinami ir pratęjami dar vieneriems metams, tačiau strateginiai planai (arba įvairios strategijos) nėra pratęjami. Todėl susidaro paradoksali situacija, kai likus dviems metams iki strategijos įgyvendinimo termino pabaigos veiklos planai ne tik paveja strategijos, kuriai įgyvendinti jie skirti

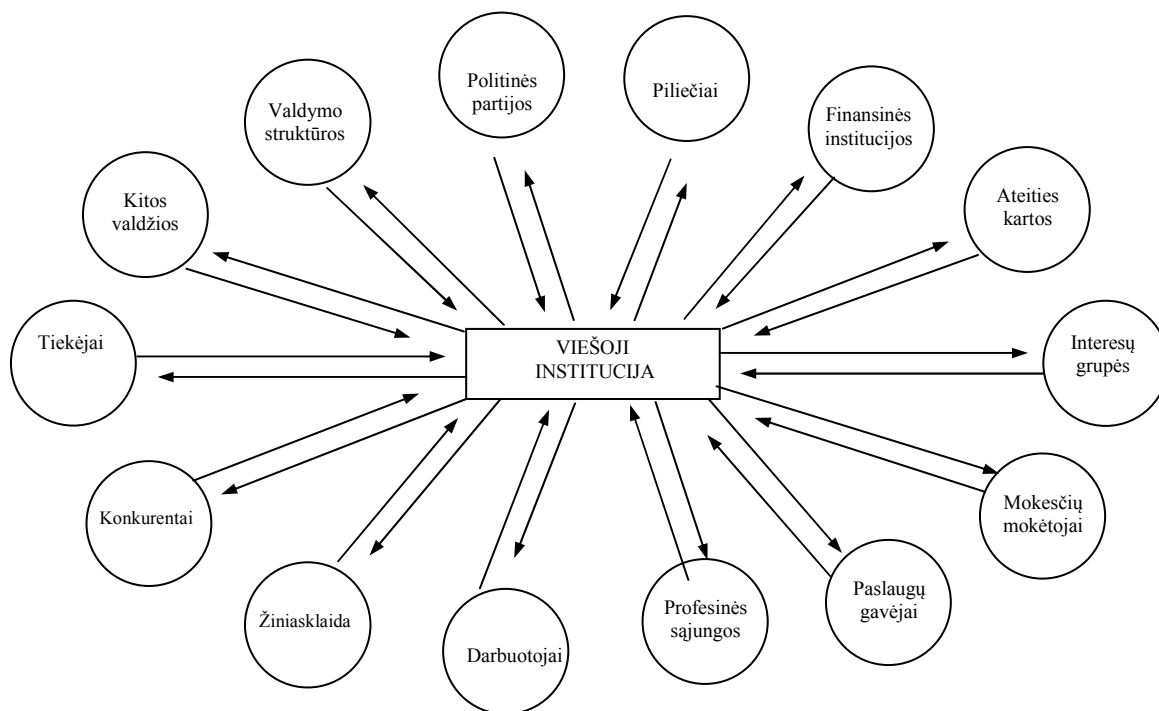
tikslus, bet ir pralenkia juos. Tokiu būdu veiklos planai dar dvejus metus įgyvendinami kaip savarankiški dokumentai, nes pagrindinių strateginių planų šiam laikotarpiui dar nėra.

Siekiant didesnio visuomenės pasitikėjimo valstybės ir savivaldybių institucijomis bei įstaigomis, o taip pat veiksmingesnio viešojo administravimo, svarbu skatinti visuomenę aktyviai dalyvauti valstybės valdyme. Lietuvoje sukurta teisinė bazė, sudaranti galimybes visuomenei susipažinti su norminių teisės aktų projektais, tačiau visuomenė nepakankamai aktyviai domisi valstybės ir savivaldybių institucijų bei įstaigų veikla, per mažai dėmesio skiriama informacijai apie teisės aktų projektus, pateikiamus valstybės institucijų ir įstaigų interneto svetainėse, atnaujinti.

Lietuvoje siekiama konsultuotis su suinteresuotomis grupėmis sprendimų priėmimo procese. Remiantis OECD SIGMA apžvalga (2005), Lietuvoje konsultacijos tarp ministerijų efektyvesnės palyginus su konsultacijomis su visuomene. Pastarosioms konsultacijoms būdingos paklausos (t.y. viešajame sektoriuje trūksta tinkamų konsultavimosi mechanizmų) ir pasiūlos pusės (t.y. nepakankamai stiprūs NVO gebėjimai dalyvauti sprendimų priėmime) problemos. Tačiau 2006 m. Europos Komisija pažymėjo, kad rengiant 2005-2008 m. Nacionalinę Lisabonos strategijos įgyvendinimo programą Lietuvoje buvo imtasi labai žymių pastangų konsultuojantis.

Lietuvoje taikoma viešojo ir privataus sektorių partnerystė, plėtojant viešąją infrastruktūrą ir teikiant viešąsias paslaugas (kartais vadinama koncesija). Naudojant šį finansavimo metodą galima sukurti didesnę pridėtinę vertę, palyginus su tradiciniais viešaisiais pirkimais. Tačiau Lietuvoje ši partnerystės forma labiau paplitusi tik Vilniaus miesto savivaldybėje ir šilumos ūkio sektoriuje, kitais atvejais ji taikoma gana retai ir siaurai. Be to, nemažai tokios partnerystės iniciatyvų nebuvo sėkmingos. Todėl Lietuvoje planuojama imtis pastangų, tobulinant teisinį pagrindą, kuriant administracinę struktūrą ir valdymo pagrindą. Bendrijos strateginėse gairėse ES valstybės narės skatinamos taikyti viešojo ir privataus sektorių partnerystę, ji gali būti naudojama įsisavinant ES struktūrinės paramos lėšas 2007-2013 m. programiniu laikotarpiu.

Lietuvoje viešoji institucija priversta bendrauti/bendradarbiauti/kooperuotis su daugeliu suinteresuotųjų grupių (žr. 13 pav.).



13 pav. Suinteresuotų grupių principinė schema

Šaltinis: Bryson, J. M. (1989). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. San Francisco, London.

Gyvenamųjų vietovių bendruomenių atstovų veikla yra viena iš piliečių dalyvavimo vietos savivaldos sprendimų priėmimo procese galimybių. Tačiau praktikoje bendruomenių atstovų teisės realizuojamos retai. Todėl būtina skatinti bendruomenių atstovų dalyvavimą priimant savivaldybių sprendimus. Dėmesys šios veiklos tobulinimui turėtų būti skiriamas tiek iš pačių bendruomenių pusės, tiek ir iš savivaldybės.

3. DARNUS STRATEGINIS PLANAVIMAS ŠIAULIŲ REGIONE: ATVEJO ANALIZĖ

3.1. Darnaus strateginio planavimo Šiaulių regione tyrimo metodologija

Analizuojant darnų strateginį planavimą Šiaulių regione, atliktas kokybinis tyrimas, nes siekta identifikuoti priežasties - pasekmės ryšius, paslėptus poreikius, kuriuos sudėtinga iširti kiekybinių tyrimų metodais. Kokybiniuose tyrimuose kreipiamas dėmesys į turinio analizę, o ne statistinius duomenų pasiskirstymus.

Lietuvoje apie savivaldos strateginį planavimą yra atlikti 4 empiriniai tyrimai (žr. 8 lentelę), kurių tikslai ir uždaviniai yra skirtingi. Apibendrinant galima išskirti pagrindinius aspektus:

1) iš esmės visi tyrimai orientuoti į kiekybinius, tik viename (žr. Vološčiuk, Rimkutė, ir kt., 2007) iš jų atlikta dokumentų analizė;

2) visi tyrimai atlikti iki 2003 metų, t.y. pakankamai senai. Valstybėje ir savivaldybėse strateginis planavimas yra nuolatinis procesas ir jį būtina nuolat analizuoti.

3) Nėra atliktų empirinių tyrimų, kurie apimtų visų vieno regiono strateginių planų kompleksinę kokybinę analizę. Tik I.Vološčiuk, J. Rimkutė, A. Driskiuvienė, V. Motiekaitienės atliktas tyrimas „Regioninė raida: tendencijos ir problemos ES paramos įgyvendinimas“ (2007) apima vieno aspekto – ES paramos įgyvendinimo – aspektą.

8 lentelė

Empiriniai tyrimai apie Lietuvos savivaldos strateginį planavimą

Tyrimas	Tikslas, uždaviniai	Rezultatai
1	2	3
I.Vološčiuk, J. Rimkutė, A. Driskiuvienė, V. Motiekaitienė, (2007). <i>Regioninė raida: tendencijos ir problemos ES paramos įgyvendinimas.</i>	Studijos „ <i>Regioninė raida: tendencijos ir problemos. ES paramos įgyvendinimas</i> “ tikslas - išanalizuoti šalies apskričių ir savivaldybių parengtus regioninius plėtros planus šiais aspektais: <ul style="list-style-type: none">• Apskričių bei savivaldybių problemų ir poreikių identifikavimas bei atitikimas Valstybės ilgalaikės raidos prioritetams;• Apskričių bei savivaldybių galimybes įgyvendinti nacionalinės raidos prioritetus pasinaudojant struktūriniais ES fondais.	Išanalizuoti Lietuvos apskričių bei savivaldybių strateginiai planai pateikti apskričių bei savivaldybių Interneto svetainėse bei oficialiai pateikti duomenys apie ES paramos įgyvendinimą Finansų ministerijos bei Europos socialinio fondo agentūros Interneto svetainėse
M.Arimavičiūtė (2004). <i>Strateginio valdymo Lietuvos savivaldybėse sociologinės apklausos tyrimas</i>	Tikslas – analizuojant strateginio valdymo sistemą savivaldos institucijose, nustatyti pagrindines strateginio valdymo kliūtis, klaidas, planavimo padalinio ir planavimo komiteto atliekamas funkcijas.	2003 m. spalio mėn. savivaldybėse atlikta sociologinė apklausa; apklausti 25 respondentai iš 17 didžiausių Lietuvos miestų savivaldybių.

8 lentelės tęsinys

1	2	3
A. V. Matulionis, S. Mikėnienė, R. Rauleckas (2003). <i>Vietinės valdžios raida Lietuvoje (1991-2001): sociologinis savivaldybininkų požiūrių tyrimas.</i>	Analizuojami Lietuvos vietos savivaldos sisteminiai pokyčiai pastarųjų dešimties metų laikotarpiu. Tikslas – atskleisti pokyčių vietos savivaldybėse tendencijas bei perspektyvas. Pokyčių analizė buvo atliekama, apžvelgiant įstatyminės bazės kūrimo procesą bei rezultatus. Apibrėžiamos savivaldybių bei apskričių funkcijos ir tikrinama prielaida, jog pagrindinės problemos, įgyvendinant savivaldybių funkcijas, kyla dėl įstatymų netobulumo bei skirtingų politinių jėgų, esančių Seime ir vietos savivaldybėse. Analizuojami subjektyvūs indikatoriai, išreiškiantys savivaldybių vadovų galią ir autonomiją, vykdant funkcijas, taip pat asmeninė įtaka bei kiti indikatoriai teisinių ir partinių pokyčių kontekste, apimantys dešimtmečio laikotarpį nuo pirmųjų rinkimų į nepriklausomas Lietuvos savivaldybes 1991 metais.	Analizuojami savivaldybių lyderių apklausų, vykdytų 1991, 1995, 1998 ir 2001 metais, remiantis tarptautinės „Demokratija ir vietos savivalda“ tyrimų programos metodologija, rezultatai, atspindintys administracinio personalo bei politikų, dirbančių savivaldybėse po kiekvienų rinkimų 1990, 1995, 1997 ir 2000 metais, požiūrius.
A. Bakaveckas, (2002). Lietuvos Respublikos vykdomosios valdžios institucijų sistema: problemos ir sprendimai	Tikslas – sisteminiu požiūriu ištirti ir įvertinti vykdomosios valdžios esmę, jos sistemą, ją sudarančių vykdomosios valdžios institucijų organizavimo ir funkcionavimo problemas ir pasiūlyti galimus jų sprendimo būdus, taip pat suformuluoti jos teises bei vadybines gerinimo prielaidas.	Analizuojama vykdomosios valdžios institucijų sistemos evoliucija nuo 1990 m. kovo 11 d. iki 2002 m. sausio 1 d.
N. Kundrotienė, K. Rekerta (2002). Strateginio planavimo diegimas Lietuvos viešojo administravimo institucijose	Praktinio – apžvalginio pobūdžio straipsnyje pateikiamos strateginio planavimo diegimo Lietuvoje ištakos, Vyriausybės aprobuotos Strateginio planavimo metodikos pagrindiniai principai bei jos taikymas viešojo administravimo institucijose.	Analizuojami strateginio planavimo pokyčiai po 2001 m., pateikiami konkretūs pasiūlymai.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Tyrimui pasirinktas Šiaulių regionas, kurį sudaro: Šiaulių miesto, Akmenės, Joniškio, Kelmės, Pakruojo, Radviliškio ir Šiaulių rajonų savivaldybių teritorijos.

Šiaulių regionas LR teritorijos Bendrajame plane įvardijamas kaip pirmo lygmens metropolinis regioninės kategorijos centras. Metropolinis centras yra plačiausios funkcinės struktūros su aukščiausio lygmens kūrybiniu bei analitiniu potencialu, dažniausiai susijusiu su universitetų tyrimų baze, finansinėmis, gamybinėmis ir kitomis aukšto aptarnavimo galimybėmis didelės šalies dalies atžvilgiu (daugiau informacijos apie Šiaulių regioną pateikta 6 priede).

Šiaulių regiono plėtrą koordinuoja Regiono plėtros taryba, kurią sudaro 15 narių ir 2 patarėjai (Regiono plėtros tarybos narių sąrašas pateiktas 7 priede).

Būtina paminėti, kad pavieniai Šiaulių regiono planai yra analizuoti – aptartas Šiaulių miesto bendrojo plano rengimo ekonominis ir socialinis kontekstas, bendros plėtros tendencijos ir kt. (Tamošiūnas, 2003b; Tamošiūnas, 2004; Rakucevičūtė, Nausėda, Juozaitienė, Tamošiūnas, 2006).

Siekiant identifikuoti darnaus strateginio planavimo principus, atliktas kokybinis strateginių plėtros planų turinio tyrimas. Šie planai analizuoti keliais pjūviais. Pirmiausia identifikuota planų metodologinė kokybė (žr. 9 lentelę).

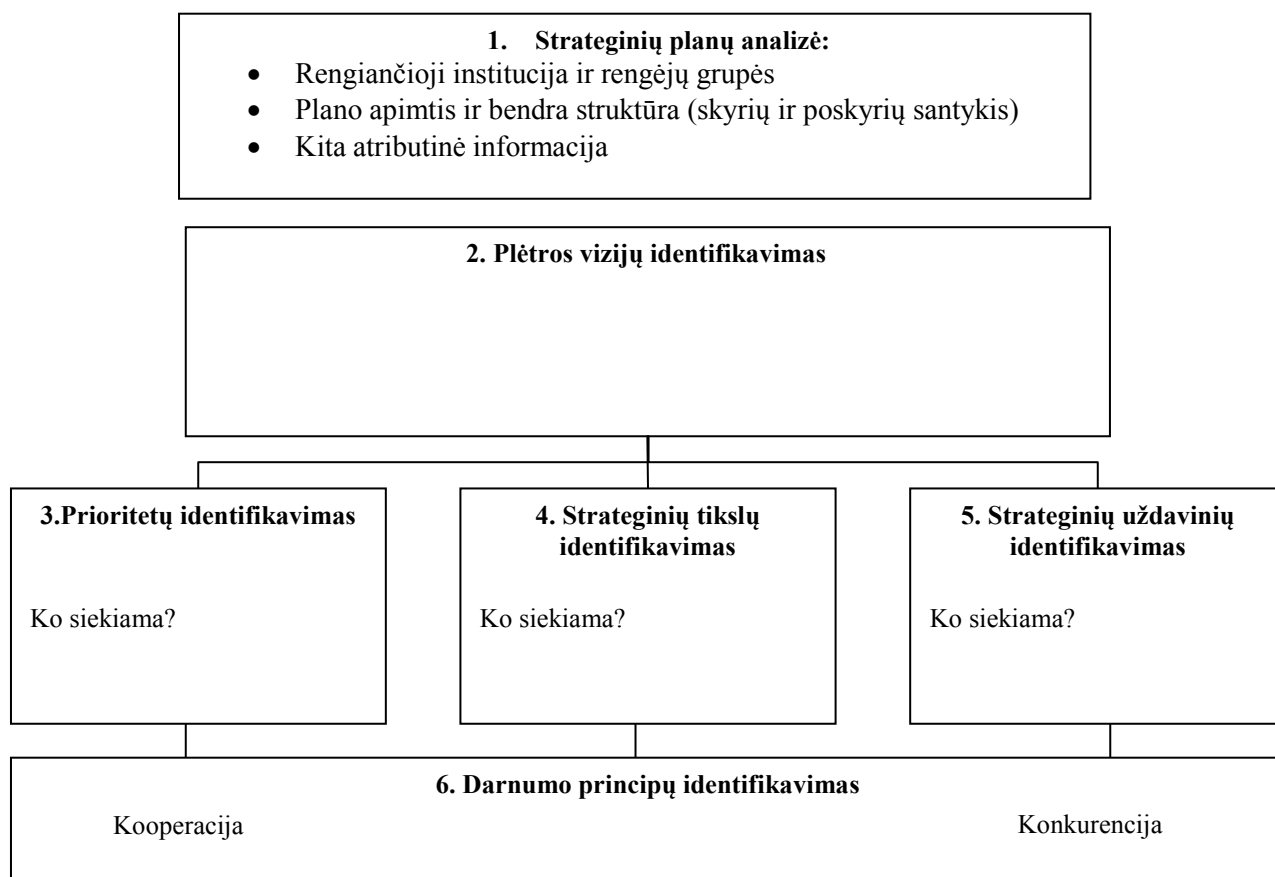
9 lentelė

Metodologinės strateginių plėtros planų kokybės operacionalizacijos rezultatai

<i>Metodologinės kokybės komponentai</i>	<i>Požymiai</i>
Plano struktūra	Rengiančioji institucija
	Plano apimtis
	Bendra struktūra (skyrių ir poskyrių santykis)
	Rengėjų grupės dydis
	Naudoti šaltiniai
	Asmenys atsakingi už stebėseną/ plano monitoringas
	Kita atributinė tyrimo informacija nurodoma plane
	Tyrimo metodai, naudoti rengiant planą

Šiaulių regiono strateginiai plėtros planai analizuoti ir kitu pjūviu: siekiant iširti, kaip regiono planuose realizuojami darnaus strateginio planavimo principai (būtent kooperacijos ir konkurencijos), parengta loginė kokybinio tyrimo loginė struktūra, apimanti pagrindinius etapus (žr. 14 pav.).

Išskirti tokie pagrindiniai etapai: strateginio plėtros plano metodologinės kokybės analizė, plėtros vizijų identifikavimas, prioritetų, tikslų, uždavinių, identifikavimas ir darnumo principų realizavimas.



14 pav. Kokybinio tyrimo loginė struktūra

Šiame magistro darbe analizuojami šie Šiaulių regiono ir savivaldybių planai³:

1. Joniškio rajono savivaldybės 2008–2013 metų plėtros planas (darbe trumpinama – **JRSPP**);
2. Kelmės rajono savivaldybės plėtros priemonių planas 2008–2012 metams (darbe trumpinama – **KRSPP**)⁴;
3. Pakruojo rajono savivaldybės 2007–2013 m. strateginio plėtros plano ataskaita (darbe trumpinama – **PRSPP**)⁵;
4. Radviliškio rajono plėtros strateginis planas 2004–2010 (darbe trumpinama – **RRSPP**);
5. Šiaulių rajono plėtros strateginis planas 2003–2013 (darbe trumpinama – **ŠRASPP**);
6. Šiaulių regiono 2007 – 2013 metų plėtros planas (darbe trumpinama – **ŠRSPP**);
7. 2007–2016 metų Šiaulių miesto strateginis plėtros planas (darbe trumpinama – **ŠMSPP**).

Analizuojant darnų strateginį planavimą Šiaulių regione konsultuotasi su ekspertais iš Šiaulių miesto, Šiaulių rajono, Akmenės, Alytaus miesto, Alytaus rajono, Kauno rajono savivaldybių.

Viena iš svarbiausių veiklos analizės dalių strateginio planavimo procese yra tikslų nustatymas. G. T. Palubinskas (1997, p. 129-134) nurodo, kad tikslai turi ne tik susiję su organizacijos misija ir vizija, bet ir turi būti tinkami, išmatuojami (laike ir kokybiškai ar kiekybiškai), pasiekiami, lankstūs, skatinantys ir suprantami. Atsižvelgiant į planų trukmę atitinkamai išskiriami trumpalaikiai, vidutinio laikotarpio, ilgalaikiai (strateginiai) tikslai.

Šiame darbe analizuojami ilgalaikiai (strateginiai) tikslai.

3.2. Šiaulių regiono ir savivaldybių strateginių plėtros planų analizė

Joniškio rajono savivaldybės 2008–2013 metų plėtros plano struktūra pateikta 10 lentelėje. Planas pateiktas su 3 priedais, kuriuose įvairaus pobūdžio statistinė informacija, papildanti ir praplečianti planą. Joniškio rajono savivaldybės 2008–2013 metų plėtros plane pakankamai daug dėmesio skiriam aplinkos analizei, tačiau neryškinama nei kooperacijos (nors būtų pakankamai daug galimybių kooperuotis su Latvijos regionu), nei konkurencijos tendencijos.

Planas parengtas naudojant SSGG metodą.

³ Darbe neanalizuojamas Akmenės rajono strateginis plėtros planas, kuris neskelbiamas viešai.

⁴ Kelmės rajono savivaldybės plėtros *priemonių* planas 2008–2012 metams analizei pasirinktas vadovaujantis nuostata, kad plėtros priemonės atskleidžia pagrindines rajono strateginės plėtros dimensijas.

⁵ Pakruojo rajono savivaldybės 2007–2013 m. strateginio plėtros plano *ataskaita* analizei pasirinkta vadovaujantis nuostata, kad šis dokumentas atskleidžia pagrindines rajono strateginės plėtros dimensijas.

Joniškio rajono savivaldybės 2008–2013 metų plėtros plano struktūra

<i>Plano struktūros elementai</i>	<i>Analizės rezultatas</i>
Plano apimtis	78 psl., taip pat pateikiami 3 priedai.
Bendra struktūra (skyrių ir poskyrių santykis)	Planą sudaro įvadas, esamos būklės ir plėtros perspektyvų analizė (daugiausia dėmesio skiriama socialinės-ekonominės aplinkos veiksnių analizei), strategijos formavimas, stebėsenos sistema ir papildoma informacija.
Rengėjų grupės dydis	Planą rengė UAB „Eurointegracijos projektai“
Naudoti šaltiniai	Planas parengtas remiantis nacionalinio (valstybės) lyginio strateginiais, teisiniais dokumentais (9 dokumentai); regiono (apskritis) lygio strateginiais dokumentais (3 dokumentai); rajono (savivaldybės) lygio strateginiai dokumentai (3 dokumentai)
Asmenys atsakingi už stebėseną/ plano monitoringas	Aprašyta Plano stebėsenos sistema, kurią sudaro: stebėsenos institucijos, stebėsenos rodikliai, atsiskaitomybė, veiksmų koregavimas.
Kita atributinė tyrimo informacija nurodoma plane	-
Tyrimo metodai, naudoti rengiant planą	SSGG analizė

Šaltinis: *Joniškio rajono savivaldybės 2008–2013 metų plėtros planas*. [žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą: <http://www.joniskis.lt/2008-2013-m.-pl%C4%97tros-planas-442k.html>.

Joniškio rajono savivaldybės 2008–2013 metų plėtros planas parengtas 6 metams.

Apibendrinant šį planą, galima teigti, kad įvade pakankamai aiškiai ir išsamiai apibūdinama visa parengto plano struktūra, aprašant kiekvieno skyriaus pagrindinius aspektus.

Analizuojant Kelmės rajono savivaldybės plėtros priemonių plano 2008–2012 metams struktūrą, galima pastebėti, kad pagrindiniai plano metodologinės kokybės komponentai neidentifikuojami (žr. 11 lentelę).

Kelmės rajono savivaldybės plėtros priemonių plano 2008–2012 metams struktūra

<i>Plano struktūros elementai</i>	<i>Analizės rezultatas</i>
Plano apimtis	neidentifikuota
Bendra struktūra (skyrių ir poskyrių santykis)	neidentifikuota
Rengėjų grupės dydis	neidentifikuota
Naudoti šaltiniai	4
Asmenys atsakingi už stebėseną/ plano monitoringas	nenurodyti
Kita atributinė tyrimo informacija nurodoma plane	-
Tyrimo metodai, naudoti rengiant planą	nenurodyti

Šaltinis: *Kelmės rajono savivaldybės plėtros priemonių planas 2008–2012 metams*. [žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą: <http://www.kelme.lt/article/archive/222/>.

Nors Kelmės rajono savivaldybės plėtros priemonių planas parengtas 5 metams, tačiau šiame plane daug neaiškumų: netgi nenurodoma pagrindinė strateginio plano informacija – yra įvardyti tik

naudoti šaltiniai ir pateikta vystymosi vizija; negalima išskirti nei naudotų metodų, nei plano stebėsenos sistemos, taip pat neaiški bendra struktūra.

Dar vienas analizuotas planas yra Radviliškio rajono plėtros strateginis planas 2004–2010 m. (žr. 12 lentelę).

12 lentelė

Radviliškio rajono plėtros strateginio plano 2004–2010 m. struktūra

<i>Plano struktūros elementai</i>	<i>Analizės rezultatas</i>
Plano apimtis	239 psl.
Bendra struktūra (skyrių ir poskyrių santykis)	Planą sudaro įvadas ir 7 skyriai (Ekonominė raida; Infrastruktūra ir aplinkosauga, Socialinė raida (I dalis): švietimas ir kultūra); Socialinė raida (II dalis): sveikatos ir socialinė apsauga; ekspertinės apklausos rezultatai, plėtros strategija, strateginio plano įgyvendinimas bei priežiūra.
Rengėjų grupės dydis	Koordinacinė darbo grupė – 21 asmuo, strateginio plano rengėjai – 6 asmenys
Naudoti šaltiniai	nenurodyti
Asmenys atsakingi už stebėseną/ plano monitoringas	Strateginio plano įgyvendinimo sistemą sudaro: Atskaitomybės sistema; Reguliarus priemonių įgyvendinimo; peržiūrėjimo ir koregavimo ciklas; Įgyvendinimo rodiklių ir sąnaudų sistema.
Kita atributinė tyrimo informacija nurodoma plane	-
Tyrimo metodai, naudoti rengiant planą	SSGG, Ekspertinė apklausa

Šaltinis: *Radviliškio rajono plėtros strateginis planas 2004–2010* (darbe trumpinama – RRSPP). [žiūrėta 2008-05-02].

Prieiga per internetą: < <http://www.radviliskis.lt/content/view/24/37/>>.

Šis planas parengtas 9 metams. Radviliškio rajono plėtros strateginiame plane 2004–2010 m. pateikta labai plati situacijos analizė: Ekonominė raida; Infrastruktūra ir aplinkosauga, Socialinė raida (I dalis): švietimas ir kultūra; Socialinė raida (II dalis): sveikatos ir socialinė apsauga. Kaip matyti, pakankamai daug dėmesio skirta socialinės raidos analizei.

Visame plane nuosekliai lyginami 1995 – 2003 metų duomenys imtinai, taigi planas pagrįstas gana išsamia statistinės informacijos analize. Neretai Radviliškio rajono statistiniai duomenys lyginami Lietuvos, Šiaulių apskrities kontekste.

Taip pat rengiant planą pasitelkti keli metodai: SSGG ir ekspertinė apklausa.

Šis planas yra gana nuoseklus, išlaikyta loginė struktūra, tačiau jo apimtis yra pakankamai didelė (daugiau kaip 200 psl.).

Analizuojant 2007–2016 metų Šiaulių miesto strateginį plėtros planą, reikėtų pažymėti, kad jį rengė pakankamai daug asmenų (žr. 13 lentelę).

2007–2016 metų Šiaulių miesto strateginis plėtros plano struktūra

<i>Plano struktūros elementai</i>	<i>Analizės rezultatas</i>
Plano apimtis	90 psl.
Bendra struktūra (skyrių ir poskyrių santykis)	Planą sudaro įžanga, Šiaulių miesto vizija iki 2025 metų, 3 prioritetų, jiems priskirtų tikslų ir uždavinių aprašymas.
Rengėjų grupės dydis	Šiaulių miesto savivaldybės strateginės plėtros taryba – 12 Šiaulių miesto vystymo grupė – 11 Šiaulių miesto strateginio plėtros plano rengimo darbo grupės: 1) darbo grupė „Aplinka“ – 18 2) darbo grupė „Ekonomika“ – 23 3) darbo grupė „Visuomenė“ – 26 Konsultantai – 62 Planas parengtas bendradarbiaujant su Ekonominių tyrimų centru
Naudoti šaltiniai	Nenurodyta
Asmenys atsakingi už stebėseną/ plano monitoringas	Nenurodyta
Kita atributinė tyrimo informacija nurodoma plane	-
Tyrimo metodai, naudoti rengiant planą	Nenurodyta

Šaltinis: 2007–2016 metų Šiaulių miesto strateginis plėtros planas. [žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą: <http://www.siauliai.lt/miestas/strateginis_planas.php>.

2007–2016 metų Šiaulių miesto strateginis plėtros planas yra parengtas 10 metų. Šiame plane galima identifikuoti kooperacijos užuominas, nes įvade teigiama, kad „partnerystė – lemiamas miesto plėtros strategijos įgyvendinimo veiksnys“ (ŠMSPP, 2006, p.12). Tačiau šiame plane nenurodyti nei naudoti šaltiniai, nepristatyta plano stebėsenos sistema, taip pat nepateikti tyrimo metodai, naudoti rengiant planą.

Šiaulių rajono plėtros strateginio plane 2003–2013 m. pateikta rajono situacijos analizė, pristatyti 4 plėtros prioritetai (žr. 14 lentelę).

Šiaulių rajono plėtros strateginio plano 2003–2013 struktūra

<i>Plano struktūros elementai</i>	<i>Analizės rezultatas</i>
Plano apimtis	44 psl.
Bendra struktūra (skyrių ir poskyrių santykis)	Planą sudaro situacijos analizė, Šiaulių rajono vizija iki 2013 m.; 4 plėtros prioritetų identifikavimas (tikslų, uždavinių, priemonių identifikavimas)
Rengėjų grupės dydis	Plano rengimo koordinacinė darbo grupė – 7 asmenys; Bendradarbiaujant su KTU Savivaldos mokymo centru (7 asmenys)
Naudoti šaltiniai	Nenurodyta
Asmenys atsakingi už stebėseną/ plano monitoringas	Nenurodyta
Kita atributinė tyrimo informacija nurodoma plane	-
Tyrimo metodai, naudoti rengiant planą	Nenurodyta

Šaltinis: Šiaulių rajono plėtros strateginis planas 2003–2013. [žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.siauliai-r.sav.lt/>>

Šiaulių rajono plėtros strateginis planas parengtas 11 metų, tačiau jame nepateiktas plano monitoringas, neįvardyti naudoti tyrimo metodai, naudoti šaltiniai. Planas parengtas bendradarbiaujant su KTU Savivaldos mokymo centru.

Analizuojant Šiaulių regiono 2007 – 2013 strateginio plano struktūrą būtina pažymėti, kad pats planas yra pakankamai didelės apimties – 200 psl. (žr. 15 lentelę).

Šiaulių regiono 2007 – 2013 strateginiame plane pateikta pakankamai daug regiono situaciją apibūdinančių veiksnių (pvz., paaiškintas probleminės teritorijos statusas, aprašytos regiono perspektyvos ir kt.) – tai šio plano privalumas.

15 lentelė

Šiaulių regiono 2007 – 2013 strateginio plano struktūra

<i>Plano struktūros elementai</i>	<i>Analizės rezultatas</i>
Plano apimtis	200 psl.
Bendra struktūra (skyrių ir poskyrių santykis)	Planą sudaro įvadas, regiono vizijos pristatymas, Šiaulių apskrities analizė (4 aspektais), 2007-2013 metų plėtros programos, pateikiamas lėšų poreikio paskirstymas, rengėjų, literatūros bei dokumentų sąrašai.
Rengėjų grupės dydis	Koordinuojanti grupė – 3 asmenys Socialinės ir ekonominės ūkio infrastruktūros plėtros darbo grupė – 10 asmenys Žmogiškųjų išteklių plėtros darbo grupė – 11 asmenys Gamybos sektoriaus ir verslo plėtros darbo grupė – 13 asmenys Žemės ūkio ir kaimo plėtros darbo grupė – 9 asmenys
Naudoti šaltiniai	38
Asmenys atsakingi už stebėseną/ plano monitoringas	Šiaulių regiono plėtros plano stebėsenos (monitoringo) sistema (išskirti politinis ir administracinis lygiai)
Kita atributinė tyrimo informacija nurodoma plane	Remtasi 16 pagrindinių strateginių dokumentų; akcentuotas plano tęstinumas ir visuomenės įtraukimas į plano rengimą ir realizavimą. Pateiktas Šiaulių regiono padėtis ES regioninėje sistemoje ir perspektyvos nacionaliniame kontekste, paaiškintas probleminės teritorijos statusas ir jo privalumai
Tyrimo metodai, naudoti rengiant planą	Sudarytos 4 sričių (visuomenė, ekonomika, aplinka, žemės ūkis) SSGG matricos Turinio (content) analizė Ekspertų grupinės diskusijos – refleksijos metodas Grupinis focus interviu

Šaltinis: *Šiaulių regiono 2007 – 2013 metų plėtros planas*. [žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą: <http://www.siauliai.aps.lt/ava/selectPage.do;jsessionid=6526968FFDDA190CB2E0BD325E6B36A0?docLocator=FDE239E6351111DCA860746164617373&inlanguage=lt&pathId=6>.

Šiame plane pateikta net 4 sričių SSGG, t.y. neapsiribota bendra SSGG matrica, o identifikuota visuomenės, ekonomikos, aplinkos, žemės ūkio stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės. Šiaulių regiono 2007 – 2013 strateginiame plane panaudota pakankamai daug tyrimo metodų (ekspertų apklausa, grupinis focus interviu).

Kaip jau minėta, analizuojamuose strateginiuose plėtros planuose naudojami skirtingi metodai, kartu ir skirtinga metodika (žr. 16 lentelę). Apibendrinant galima išskirti 3 pagrindines panaudotų metodų grupes:

- 1) naudojama Strateginio planavimo metodika,
- 2) Regionų plėtros planų rengimo ir atnaujinimo metodika,
- 3) Kompleksinė metodika.

**Šiaulių regiono ir savivaldybių strateginiuose planuose
naudojamų metodų identifikavimas**

<i>Naudojamų metodų grupė</i>	<i>Planai</i>
Naudojama valstybės institucijoms parengta Strateginio planavimo metodika, pagal kurią atlieka PEST analizę, SSGG (SWOT) analizę, taikoma tikslų, uždavinių, priemonių ir vertinimo kriterijų identifikavimo technika.	RRSPP
Taikoma Regionų plėtros planų rengimo ir atnaujinimo metodika, pagal kurią atliekama atskirų sektorių grupių situacijos analizę.	ŠMSPP
Kompleksinė metodika, kai integruojama Strateginio planavimo ir Regionų plėtros planų rengimo metodikos	JRSPP, KRSPP, PRSPP, ŠRASPP

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis *Joniškio rajono savivaldybės 2008–2013 metų plėtros planas*. [žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą: <http://www.joniskis.lt/2008-2013-m.-pl%C4%97tros-planas-442k.html>; *Kelmės rajono savivaldybės plėtros priemonių planas 2008–2012 metams*. [žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą: <http://www.kelme.lt/article/archive/222/>; *Pakruojo rajono savivaldybės 2007–2013 m. strateginio plėtros plano ataskaita*. [žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą: <http://www.pakruojis.lt/index.php?374522973>; *Radviliškio rajono plėtros strateginis planas 2004–2010* (darbe trumpinama – RRSPP). [žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą: <http://www.radviliskis.lt/content/view/24/37/>; *Šiaulių rajono plėtros strateginis planas 2003–2013*. [žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą: <http://www.siauliai-r.sav.lt/>; *Šiaulių regiono 2007 – 2013 metų plėtros planas*. [žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą: <http://www.siauliai.aps.lt/ava/selectPage.do?sessionId=6526968FFDDA190CB2E0BD325E6B36A0?docLocator=FDE239E6351111DCA860746164617373&inlanguage=lt&pathId=6; 2007–2016 metų Šiaulių miesto strateginis plėtros planas>. [žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą: http://www.siauliai.lt/miestas/strateginis_planas.php.

Didžioji dalis planų parengta vadovaujantis kompleksine metodika, kai integruojama Strateginio planavimo ir Regionų plėtros planų rengimo metodikos. Tai sąlygoja Lietuvoje egzistuojančių metodikų įvairovė ir galimybė viešojo administravimo institucijoms rinktis pagal kurią konkrečią metodiką rengti strateginį plėtros planą.

Iš dalies apibendrinant Šiaulių regiono ir savivaldybių strateginių plėtros planų duomenų indukcinę analizę, galima teigti, kad visi planai parengti labai skirtingam laikotarpiui (nuo 6 iki 11 metų), taigi iš esmės visi planai yra ilgalaikiai. Planų kūrimas skirtingam laikotarpiui sąlygoja skirtingą prioritetų išskyrimą ir pateikimą, nes orientuojamasi į skirtingą realizavimo laikotarpį.

Atlikus planų analizę, galima konstatuoti, kad prie jų rengimo skirtingo dydžio rengėjų grupės, taigi ir sietina su planuose pateikta situacijos analize, naudotais metodais (dažniausiai planuose naudojamos SSGG).

Kadangi skiriasi plėtros planavimo laikotarpis analizuojant sudėtinga išryškinti tarpusavio sąsajas, nes strateginiai plėtros planai iš principo įgyja nevienodas laiko ir tikslų realizavimo dimensijas. Regiono planas turėtų apimti jam pavaldžių / priklausančių savivaldybių planus, tačiau savivaldybės regiono planui teikia savo nuožiūra regioninę dimensiją atspindinčias priemones tik kaip pasiūlymus. O toliau tai yra regiono plano rengėjų prioritetų rikiavimas ir pan.

Dar vienas apibendrinantis pastebėjimas yra tas, kad ne visuose planuose aiškiai pateikiama stebėsenos / monitoringo sistema.

3.3. Šiaulių regiono ir savivaldybių strateginiuose plėtros planuose pateiktų vizijų analizė

Svarbiausiu ir pirmuoju strateginio planavimo žingsniu laikomas misijos ir vizijos nustatymas. Neįmanoma parengti tinkamo plano, jei organizacija nesuvokia savo paskirties ar siekiamybės. Šiaulių regiono vizijos užfiksuotos strateginiuose planuose pateiktos 17 lentelėje.

17 lentelė

Šiaulių regiono ir savivaldybių strateginiuose plėtros planuose pateiktos vizijos

<i>Planas</i>	<i>Vizija</i>
1	2
JRSPP	Darbai ir investavimui patrauklus rajonas, kuriame užtikrinama aukšta kiekvieno asmens gyvenimo kokybė ir subalansuota ilgalaikė ūkio plėtra .
KRSPP	Strateginė vizija: Kelmės rajonas – atviras investicijoms, patrauklus smulkiam ir vidutiniam verslui plėsti, išsaugojęs kultūrinį identišumą, tęsiantis žemdirbiškas tradicijas, teritorinis vienetas. Čia užtikrinamas aukšto bendro ekonominio išsivystymo lygis, geros įsidarbinimo galimybės gyventojams. Vyrauja dideli ir vidutiniai ūkiai, naudojantys pažangią technologiją ir gaminantys ekologiškai švarią produkciją. Platus vietinės žaliavos perdirbimo tinklas, vystoma miškininkystė, plėtojamas turizmas.
PRSPP	Pakruojo rajonas – modernus verslo, turizmo, žemės ūkio rajonas su gerai išvystyta susisiekimo infrastruktūra, sugebantis pritraukti ir išlaikyti aukštos kvalifikacijos žmogiškuosius išteklius bei užtikrinantis saugią, sveiką, kokybišką gyvenimo aplinką.
RRSPP	Radviliškio rajonas - darniai besiplėtojantis, pasiturintis, patrauklus verslui ir turizmui. Radviliškio rajono ekonomika: rajono ūkis dinamiškas ir konkurencingas, palaikantis aukštą gyventojų užimtumo lygį tiek mieste, tiek kaime. Rajono verslas, pramonė, žemės ūkis yra pajėgūs diegti šiuolaikines technologijas, remiasi inovacijomis ir aukštos kvalifikacijos darbo jėga, orientuojasi į žinių ekonomiką. Subalansuotą ūkio plėtrą bei naujų investicijų atėjimą skatina išplėta infrastruktūra, adekvatūs Savivaldybės veiklos rezultatai bei geras rajono įvaizdis, išradingas naudojimas „tranzitinio“ rajono geografine padėtimi. Radviliškio rajono bendruomenė: laisva ir atsakinga, išsilavinusi, demokratiška ir saugi. Švietimo sistema ir vietos institucijų bendradarbiavimas su šalies bendrojo ir universitetinio lavinimo bei profesinio rengimo įstaigomis užtikrina gyventojų išsimokslinimo lygį, atvirumą naujoms idėjoms, tęstinio mokymosi bei nuolatinio kvalifikacijos kėlimo galimybę, žmogiškojo kapitalo kompetencijų augimą įvairiose srityse. Pakankamas dėmesys skiriamas gyventojų sveikatos apsaugai bei ligų prevencijai, gyventojų saugumui, socialinės atskirties prevencijai bei socialinei integracijai. Radviliškio rajono aplinka: darniai besiplėtojanti, švari, patraukli ir tausojama. Dėl gamtinio ir kultūrinio savitumo, išsaugoto paveldo, išplėtos infrastruktūros ir aukštos paslaugų kokybės bei jų įvairovės rajonas ypač patrauklus Šiaulių miesto ir kitiems Lietuvos gyventojams kaip puiki vieta gyventi bei poilsiauti. Rajono gyvenamasis fondas renovuotas ir efektyvus energetiniu požiūriu. Renovuota gyvenamųjų rajonų inžinerinė infrastruktūra, išplėtos poilsio zonos, išvystytas pėsčiųjų ir dviračių takų tinklas, patogus tiek aktyviam poilsiui ar pažintiniam turizmui, tiek ir norint pasiekti ekonominius-socialinius objektus.
ŠRASPP	<i>Šiaulių rajonas – pirmaujantis konkurencingo ir pažangaus žemės ūkio kraštas su patogia gyvenimui ir poilsiui aplinka ir aktyvia bendruomene.</i> Pažangus žemės ūkis Žemės ūkis Šiaulių rajone modernus ir konkurencingas. Čia klesti tiek tradicinės žemės ūkio šakos, tiek ir nauja, pažangi veikla. Šiaulių rajonas žinomas kaip ekologinės žemdirbystės ir netradicinių amatų centras, o ūkininkai įgiję gebėjimų dirbti Europos integracijos sąlygomis. Patogi gyvenimui ir poilsiui aplinka Rajone esantis Kryžių kalnas – stiprus turizmo centras, todėl čia puikiai išvystyta turizmo infrastruktūra ir paslaugos. Dėl švarios aplinkos ir patogaus susisiekimo Šiaulių miesto gyventojai renkasi Šiaulių rajoną gyvenimui ir poilsiui. Aktyvi, išsilavinusi, sveika bendruomenė Šiaulių rajono bendruomenė – išsilavinusi, tolerantiška ir aktyvi. Ji aktyviai dalyvauja rajono valdyje, inicijuoja įvairias veiklas, aktyviai sprendžia savo problemas. Rajono gyventojai -pakankamai aukštos kvalifikacijos, dirba tiek rajone, tiek ir Šiaulių mieste. Jie taip pat pajėgūs inicijuoti savo privačius verslus, todėl nedarbo lygis rajone žemas. Čia saugios visos socialinės gyventojų grupės.

ŠRSPP	<p>Aukšto lygio darbo ir gyvenimo kokybę teikiantis, orientuotas į žinių ekonomiką bei užimantis reikšmingą vietą šalies mastu regionas.</p> <p>Išplėtoti ir konkurencingi žmogiškieji ištekliai, apimantys: a) žmonių kūrybiškumą, produktyvumą, atvirumą kaitai bei tobulinimuisi; b) socialinę partnerystę bei aktyvų socialinį- pilietinį dalyvavimą; c) konstruktyvias organizacines aplinkas, orientuotas į asmeninę bei profesinę saviraišką.</p> <p>Sparčiai augantis ir tarptautiniu mastu konkurencingas Šiaulių regiono ūkis, kurį užtikrina:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aukštas verslo produktyvumas ir ūkio struktūra, kurioje didžiąją dalį sudaro aukštą pridėtinę vertę kuriantys ir aukštas bei vidutinės technologijas naudojančios ūkio sektoriai; • Sukurta palanki verslumą, investicijas ir inovacijas skatinanti verslo aplinka, subalansuotas transporto infrastruktūros tinklas, atitinkantis mobilumo poreikius bei didinantis ūkio konkurencingumą; efektyvi energetikos infrastruktūra. <p>Sukurta palanki regiono žmonėms gyvenamoji aplinka, kurioje nepriklausomai nuo jų gyvenamosios vietos pasiekta aukšta gyvenimo kokybė ir sumažinti netolygumai regiono viduje bei atsilikimas nuo Lietuvos vidurkio.</p> <p>Į vietinę ir tarptautinę rinką orientuotas restruktūrizuotas, modernus bei konkurencingas žemės ūkis; padidėjęs jaunų ūkininkų skaičius regione, stabilizuota kaimo demografinė padėtis; produktyvi miško valdų infrastruktūra, patrauklus kraštovaizdis; iniciatyvios vietinės ir kaimo bendruomenės, aktyvūs kaimo plėtros strategijų rengimo ir įgyvendinimo lyderiai.</p>
ŠMSPP	<p>Šiaulių miesto vizija iki 2025 metų</p> <p>Šiauliai – Saulės miestas: atviras, veržlus ir saugus.</p> <p>Atviras</p> <ul style="list-style-type: none"> • Šiaulių miesto spartų vystymąsi užtikrina atvirumas kaitai, žinioms ir idėjoms. • Miesto ir jo žmonių gerovės augimą lemia stipri, aktyvi ir kūrybiška bendruomenė, susiformavusi kultūros tradicijų, pagarbos ir tolerancijos principais. • Šiauliai – miestas, pritraukiantis, ugdomas ir vertinantis žmones, kurie didina bei plėtoja miesto kūrybinį ir kultūrinį potencialą. • Išplėtoti miesto tarptautiniai ryšiai ūkio ir mokslo sferose, glaudus verslo ir mokslo bendradarbiavimas apsprendžia Šiaulių, kaip regiono inovacijų centro, vardą. <p>Veržlus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Didėjantį Šiaulių ekonomikos konkurencingumą šalies ir tarptautiniu lygmeniu pirmiausia lemia sparčiai vystoma logistikos sistema, efektyvus tarptautinių transporto koridorių panaudojimas. • Miesto ūkio konkurencinį potencialą stiprina pramonės, kuriančios aukštą pridėtinę vertę, plėtra, bei didėjančios vietos ir užsienio investicijos, ypač į technologinę pažangą. • Esminis miesto ekonomikos augimo veiksnys yra veiklūs ir kūrybingi žmonės. Jų ugdymą lemia pažangios, tarptautinius standartus atitinkančios miesto mokslo ir švietimo institucijos bei išplėtoti ir kiekvienam prieinama mokymosi visą gyvenimą sistema. <p>Saugus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Šiauliuose kiekvienam miesto gyventojui prieinamos kokybiškos sveikatos priežiūros paslaugos; mieste optimaliai sutvarkyta socialinės rūpybos sistema, socialiai atskirti • Žmonės sėkmingai integruojami į visuomenę; efektyviai įgyvendinamos nusikalstamumo prevencijos priemonės. • Šiauliai pasižymi patraukliomis savitomis viešosiomis erdvėmis, gausiais želdynu masyvais, optimaliai integruotais į urbanistinę miesto struktūrą. Mieste saugomos ir puoselėjamos kultūros paveldo bei gamtos vertybės. • Šiauliuose racionaliai sutvarkyta viešojo transporto sistema; subalansuotas transporto infrastruktūros tinklas • Gyvenamieji miesto rajonai modernizuoti atsižvelgiant į gyventojų poreikius ir lūkesčius.

Šaltinis: sudaryta darbo autorius, remiantis *Joniškio rajono savivaldybės 2008–2013 metų plėtros planas*. [žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą: <http://www.joniskis.lt/2008-2013-m.-pl%C4%97tros-planas-442k.html>; *Kelmės rajono savivaldybės plėtros priemonių planas 2008–2012 metams*. [žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą: <http://www.kelme.lt/article/archive/222/>; *Pakruojo rajono savivaldybės 2007–2013 m. strateginio plėtros plano ataskaita*. [žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą: <http://www.pakruojis.lt/index.php?374522973>; *Radviliškio rajono plėtros strateginis planas 2004–2010* (darbe trumpinama – RRSPP). [žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą: <http://www.radviliskis.lt/content/view/24/37/>; *Šiaulių rajono plėtros strateginis planas 2003–2013*. [žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą: <http://www.siauliai-r.sav.lt/>; *Šiaulių regiono 2007 – 2013 metų plėtros planas*. [žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą: <http://www.siauliai.aps.lt/ava/selectPage.do?jsessionid=6526968FFDDA190CB2E0BD325E6B36A0?docLocator=FDE239E6351111DCA860746164617373&inlanguage=lt&pathId=6; 2007–2016 metų Šiaulių miesto strateginis plėtros planas>. [žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą: http://www.siauliai.lt/miestas/strateginis_planas.php.

Analizuojant Šiaulių regiono ir savivaldybių strateginiuose plėtros planuose pateiktas vizijas, būtina pastebėti, kad jos yra pakankamai ilgos ir kartais netgi gremėzdiškos. Lakoniškiausia yra

Joniškio rajono savivaldybės 2008–2013 metų plėtros plane įvardyta šio rajono vizija: „*Darbai ir investavimui patrauklus rajonas, kuriame užtikrinama aukšta kiekvieno asmens gyvenimo kokybė ir subalansuota ilgalaikė ūkio plėtra*“. Tačiau, kita vertus, galima pastebėti, kad ši vizija yra universali, t.y. tinkanti ir kitiems rajonams, nes joje nėra jokio esminio išskirtinumo ir patrauklumo.

Analizuojant ir kituose regiono strateginiuose plėtros planuose pateiktas vizijas, galima pastebėti, kad visose vizijose akcentuojamas atvirumas investicijoms (pvz., „*Darbai ir investavimui patrauklus rajonas*“ – JRSPP; „*Kelmės rajonas – atviras investicijoms, patrauklus smulkiam ir vidutiniam verslui plėsti*“ – KRSPP; „*Sukurta palanki verslumą, investicijas ir inovacijas skatinanti verslo aplinka*“ – ŠRSPP ir pan.).

Taip pat akcentuojamos bendruomenės galimybės dalyvauti įvairiose veiklose, būti aktyviai ir pan. Štai Radviliškio rajono plėtros strateginis plane 2004–2010m. rašoma: „**Radviliškio rajono bendruomenė: laisva ir atsakinga, išsilavinusi, demokratiška ir saugi. Švietimo sistema ir vietos institucijų bendradarbiavimas su šalies bendrojo ir universitetinio lavinimo bei profesinio rengimo įstaigomis užtikrina gyventojų išsimokslinimo lygį, atvirumą naujoms idėjoms, tęstinio mokymosi bei nuolatinio kvalifikacijos kėlimo galimybę, žmogiškojo kapitalo kompetencijų augimą įvairiose srityse. Pakankamas dėmesys skiriamas gyventojų sveikatos apsaugai bei ligų prevencijai, gyventojų saugumui, socialinės atskirties prevencijai bei socialinei integracijai**“ (RRSPP); „*Išplėtoti ir konkurencingi žmogiškieji išteklių, apimantys: a) žmonių kūrybiškumą, produktyvumą, atvirumą kaitai bei tobulinimuisi; b) socialinę partnerystę bei aktyvų socialinį- pilietinį dalyvavimą; c) konstruktyvias organizacines aplinkas, orientuotas į asmeninę bei profesinę saviraišką*“; (ŠRSPP). Tuo tarpu 2007–2016 metų Šiaulių miesto strateginiame plėtros plane pabrėžiama, kad „*Miesto ir jo žmonių gerovės augimą lemia stipri, aktyvi ir kūrybiška bendruomenė, susiformavusi kultūros tradicijų, pagarbos ir tolerancijos principais; Šiauliai – miestas, pritraukiantis, ugdantis ir vertinantis žmones, kurie didina bei plėtoja miesto kūrybinį ir kultūrinį potencialą*“ (ŠMSPP).

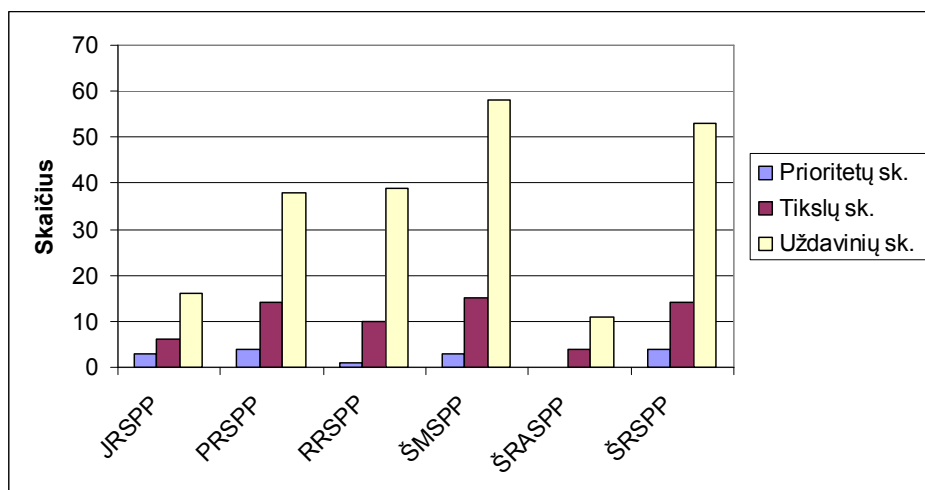
Bendraja prasme darnos siekimas įvardytas visose vizijose, tačiau darna traktuojama kaip tarpusavyje suderinti ekonominiai ir bendruomenės interesai (žr. 17lentelę).

Šiaulių regiono ir savivaldybių strateginiuose plėtros planuose nėra pateikta nei galimų kooperacijos aspektų, nei konkurencijos išryškavimo aspektų (dažniausia konkurencija įvardijama kaip ūkio ar bendras ekonomikos pasiekimas).

3.5. Prioritetų, tikslų, uždavinių analizė regiono ir savivaldybių strateginiuose plėtros planuose

Kaip jau buvo minėta, siekiant identifikuoti darnaus strateginio planavimo principus, atliktas kokybinis strateginių plėtros planų turinio tyrimas. Vienas iš pagrindinių analizuojamų aspektų buvo strateginių prioritetų – tikslų – uždavinių analizė.

Kiekybinis strateginių prioritetų – tikslų – uždavinių pasiskirstymas pateiktas 15 pav.



15 pav. Prioritetai – tikslai – uždaviniai Šiaulių regiono ir savivaldybių strateginiuose plėtros planuose

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis *Joniškio rajono savivaldybės 2008–2013 metų plėtros planas*. [žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą: <http://www.joniskis.lt/2008-2013-m.-pl%C4%97tros-planas-442k.html>; *Kelmės rajono savivaldybės plėtros priemonių planas 2008–2012 metams*. [žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą: <http://www.kelme.lt/article/archive/222/>; *Pakruojo rajono savivaldybės 2007–2013 m. strateginio plėtros plano ataskaita*. [žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą: <http://www.pakruojis.lt/index.php?374522973>; *Radviliškio rajono plėtros strateginis planas 2004–2010* (darbe trumpinama – RRSPP). [žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą: <http://www.radviliskis.lt/content/view/24/37/>; *Šiaulių rajono plėtros strateginis planas 2003–2013*. [žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą: <http://www.siauliai-r.sav.lt/>; *Šiaulių regiono 2007 – 2013 metų plėtros planas*. [žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą: <http://www.siauliai.aps.lt/ava/selectPage.do;jsessionid=6526968FFDDA190CB2E0BD325E6B36A0?docLocator=FDE239E6351111DCA860746164617373&inlanguage=lt&pathId=6>; *2007–2016 metų Šiaulių miesto strateginis plėtros planas*. [žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą: http://www.siauliai.lt/miestas/strateginis_planas.php.

Regiono planuose pateikiami plėtros prioritetai, išskirti strateginiai tikslai ir uždaviniai (visa duomenų matrica pateikta 7 priede). Analizuojant kiekybinę išraišką uždavinių gausa išsiskiria Šiaulių miesto ir regiono strateginiai planai.

Pagal tyrimo logiką atlikta prioritetų analizė (žr. 18 lentelę).

Išskirti prioritetai Šiaulių regiono ir savivaldybių strateginiuose planuose

<i>Planai</i>	<i>Prioritetai</i>
JRSPP	Aukštą gyvenimo kokybę užtikrinanti paslaugų įvairovė ir prieinamumas Subalansuotas konkurencingos ekonomikos augimas Aktyvi rajono bendruomenė, dalyvaujanti darbo rinkoje bei prisidedanti prie rajono vystymo
KRSPP	1. Gyvenamosios infrastruktūros plėtra. 2. Vandens bei nuotekų tinklų modernizavimas rajono miestuose ir kaimo vietovėse. 3. Kokybiškų švietimo ir kultūros paslaugų teikimas. 4. Visuomeninių organizacijų veiklos kokybės gerinimas.
PRSPP	1 Prioritetas. Progresyvi rajono pramonės ir verslo plėtra 2 Prioritetas. Sveika, saugi, kokybiška gyvenimo aplinka 3 Prioritetas. Didėjantys ir konkurencingi žmogiškieji ištekliai 4 Prioritetas. Subalansuota žemės ūkio plėtra ir kaimo modernizavimas
RRSPP	Remiantis subalansuotos plėtros principu siekti didesnio rajono konkurencingumo ir gyvenimo kokybės
ŠMSPP	1 prioritetas. Atvira, kūrybinga ir atsakinga bendruomenė. 2 prioritetas. Miesto ekonomikos konkurencingumas 3 prioritetas. Gyvenamosios aplinkos kokybė.
ŠRASPP	1 prioritetas. Patraukli verslui, užsienio investicijoms aplinka. 2 prioritetas. Konkurencingas ir modernus žemės ūkis. 3 prioritetas. Pažangi, apsišvietusi ir sveika rajono bendruomenė. 4 prioritetas. Patogi, švari ir saugi rajono gyvenamoji aplinka.
ŠRSPP	1. Šiaulių regiono žmogiškųjų išteklių plėtros programa 2. Šiaulių regiono ekonomikos augimo programa 3. Šiaulių regiono sanglaudos programa 4. Šiaulių regiono žemės ūkio ir kaimo plėtros programa

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis *Joniškio rajono savivaldybės 2008–2013 metų plėtros planas*. [žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą: <http://www.joniskis.lt/2008-2013-m.-pl%C4%97tros-planas-442k.html>; *Kelmės rajono savivaldybės plėtros priemonių planas 2008–2012 metams*. [žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą: <http://www.kelme.lt/article/archive/222/>; *Pakruojo rajono savivaldybės 2007–2013 m. strateginio plėtros plano ataskaita*. [žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą: <http://www.pakruojis.lt/index.php?374522973>; *Radviliškio rajono plėtros strateginis planas 2004–2010* (darbe trumpinama – RRSPP). [žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą: <http://www.radviliskis.lt/content/view/24/37/>; *Šiaulių rajono plėtros strateginis planas 2003–2013*. [žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą: <http://www.siauliai-r.sav.lt/>; *Šiaulių regiono 2007 – 2013 metų plėtros planas*. [žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą: <http://www.siauliai.aps.lt/ava/selectPage.do;jsessionid=6526968FFDDA190CB2E0BD325E6B36A0?docLocator=FDE239E6351111DCA860746164617373&inlanguage=lt&pathId=6>; *2007–2016 metų Šiaulių miesto strateginis plėtros planas*. [žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą: http://www.siauliai.lt/miestas/strateginis_planas.php.

Analizuojamuose regiono ir savivaldybių strateginiuose plėtros planuose išskirta nuo 1 iki 4 prioritetų, kurie nurodo pagrindines vystymosi kryptis. Ne viename prioritete kalbama apie darnumą apskritai, pvz., „Šiaulių regiono sanglaudos programa“, „Remiantis subalansuotos plėtros principu siekti didesnio rajono konkurencingumo ir gyvenimo kokybės“ (RRSPP) ir pan.

Būtina pažymėti, kad prioritetai vėlgi yra pakankamai universalūs, t.y. tinkantys visiems, pvz., „Gyvenamosios aplinkos kokybė“ (ŠMSPP); „Patraukli verslui, užsienio investicijoms aplinka“ (ŠRASPP) ir pan. Taigi, analizuojant strateginius plėtros planus pasigendama aiškiai įvardytos konkurencijos ir kooperacijos, nes jeigu šie du komponentai ir minimi, tai jie neatspindi išskirtinumo ir kt. Pvz., „Konkurencingas ir modernus žemės ūkis“ (ŠRASPP) kaip prioritetas gali būti įvardytas visose Šiaulių regiono savivaldybių strateginiuose plėtros planuose.

Analizuotose planuose neidentifikuojami darnaus strateginio planavimo modelio (žr. darbo 1.2 skyrių) aspektai. Remiantis mokslinės literatūros analize ir 1.1.2. skyriuje pateiktais regionų planavimo ir plėtros bendraisiais principais, galima teigti, kad dominuoja vietinio augimo ir laikinumo principas.

Pagal užsibrėžtą tyrimo logiką sekė strateginių tikslų ir uždavinių analizė (žr. 14 pav.) buvo atlikta strateginių tikslų analizė. Analizuojamuose planuose pateikta nuo 2 tikslų 1-am prioritetui iki 10-ties tikslų 1 prioritetui (žr. 9 priedą).

Kadangi planuodamos savo plėtrą savivaldybės ir apskritys yra „laisvos“, tai ir strateginių tikslų skaičius yra pakankamai didelis. Kai kurie strateginiai tikslai tinka visai Lietuvai, pvz., „*Didinti gyventojų perkamąją galią*“ (RRSPP) ir pan.

Nuo strateginių tikslų analizės pereinant prie uždavinių analizės, reikėtų pastebėti, kad strateginiuose plėtros planuose pateikta pakankamai daug uždavinių (žr. 10 priedą).

Remiantis kokybinio tyrimo logika, uždaviniai buvo suskirstyti į kategorijas (žr. 19 lentelę).

19 lentelė

Strateginiuose regiono ir savivaldybių plėtros planuose užsibrėžtų uždavinių kategorijos

<i>Eil. Nr.</i>	<i>Kategorija</i>	<i>Bendras kategorijai priskirtų uždavinių skaičius</i>
1.	Finansavimo	1
2.	Inicijavimo	1
3.	Efektyvumo	2
4.	Įvykdymo	2
5.	Vykdyto	3
6.	Tobulinimo	3
7.	Diegimo	4
8.	Ugdymo	4
9.	Rėmimo	6
10.	Sumažinimo	6
11.	Kūrimo	10
12.	Rekonstravimo	10
13.	Pritaikymo	11
14.	Užtikrinimo	18
15.	Tobulinimo	21
16.	Plėtros	29
17.	Modernizavimo	41
18.	Skatinimo	47

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis *Joniškio rajono savivaldybės 2008–2013 metų plėtros planas*. [žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą: <http://www.joniskis.lt/2008-2013-m.-pl%C4%97tros-planas-442k.html>; *Kelmės rajono savivaldybės plėtros priemonių planas 2008–2012 metams*. [žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą: <http://www.kelme.lt/article/archive/222/>. *Pakruojo rajono savivaldybės 2007–2013 m. strateginio plėtros plano ataskaita*. [žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą: <http://www.pakruojis.lt/index.php?374522973>; *Radviliškio rajono plėtros strateginis planas 2004–2010* (darbe trumpinama – RRSPP). [žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą: <http://www.radviliskis.lt/content/view/24/37/>; *Šiaulių rajono plėtros strateginis planas 2003–2013*. [žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą: <http://www.siauliai-r.sav.lt/>; *Šiaulių regiono 2007 – 2013 metų plėtros planas*. [žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą: <http://www.siauliai.aps.lt/ava/selectPage.do;jsessionid=6526968FFDDA190CB2E0BD325E6B36A0?docLocator=FDE239E6351111DCA860746164617373&inlanguage=lt&pathId=6;2007–2016 metų Šiaulių miesto strateginis plėtros planas>. [žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą: http://www.siauliai.lt/miestas/strateginis_planas.php.

Analizuojant buvo išskirtos 18 kategorijų, tarp kurių nei vienos nėra susijusios su darna. Kokybinio tyrimo rezultatai parodė, kad nesiekama nei kooperacijos, nei koordinavimo (žr. 18 lentelę).

Nagrinėjamuose planuose daugiausia dėmesio skiriama modernizavimui, skatinimui ir plėtrai. Kai kurios išskirtos uždavinių kategorijos galėtų būti susietos su partnerystės, vietos iniciatyvos principais. E. Ragauskienė (2005) teigia, kad apskričių strateginiai plėtros planai didžia dauguma atspindi Lietuvos viziją bei galimybes kaip turėtų būti įgyvendinama Lisabonos strategija. Iškelti prioritetai bei tikslai visose dešimt apskričių iš esmės atitinka nacionalinius ir Lisabonos strategijos raidos prioritetus. Tačiau dauguma apskričių strateginių plėtros planų yra „infrastruktūrinio“ pobūdžio. Apskričių strateginės plėtros planuose nėra pakankamai įvertintas socialinės-ekonominės sanglaudos prioritetas. Teritoriniai skirtumai nėra tiksliai identifikuoti kaip atskira tolygios raidos problema.

Iš esmės šiai minčiai galima pritarti, nes, kaip parodė strateginių plėtros planų kokybinė analizė, iš tiesų yra siekiama tik plėtros, modernizavimo, tobulinimo, tačiau nėra konkurencijos, kooperacijos dimensijų išryškavimo.

IŠVADOS

Atlikus teorinės literatūros analizę galima konstatuoti, šiuo metu Lietuva turi pagrindines teises ir organizacines prielaidas valstybės regioninei politikai formuoti ir įgyvendinti. Yra patvirtinti pagrindiniai regioninę plėtrą reglamentuojantys įstatymai ir nustatyti pagrindiniai regioninės politikos įgyvendintojai: Vyriausybė, Vidaus reikalų ministerija, Nacionalinė regionų plėtros taryba, apskričių viršininkai, apskričių regioninės plėtros tarybos.

Mokslinės literatūros analizė parodė, kad turėtų egzistuoti strateginio valdymo sistema, kuri, išlaikant holizmo principą, padėtų dezagreguoti strateginius tikslus žemesniems valdymo lygiams.

Kaip vienas iš galimų darnaus strateginio planavimo teorinės koncepcijos pagrindų galėtų būti 2K modelis, kuriame pateikiami du pagrindiniai darnaus strateginio planavimo principai – konkurencija ir kooperacija. Konkurencijos komponentas apima *išskirtinumą, konkurencinę aplinką* (konkurentų dydis, skaičius, galia), *konkurencijos esmę* (dėl ko konkuruojama?).

Kitas komponentas - kooperacija, kuri apima *kooperacijos esmę* (kam kooperuojamasi?), *kooperacijos lygį* (kiek kooperuojamasi?), *kooperacijos būtinumą* (kodėl kooperuojamasi – privaloma, patogu, naudinga, neišvengiama).

Šiame modelyje abu komponentai turi būti suderinti, t.y. pusiausvyros riba gali būti paslanki, tačiau nei vienas iš komponentų negali dominuoti. Abiejų principų sėkmingas suderinimas turėtų atsispindėti strateginiuose planuose, ypač prioritetų, strateginių tikslų, uždavinių identifikavime.

Kooperacijos ir konkurencijos principai turėtų padėti viešojo sektoriaus institucijoms išlaikyti darną tarp savo ir valstybės interesų, t.y. būtina atsižvelgti į situaciją, kada ir su kuo kooperotis, o kada ir su kuo konkuruoti. Taip pat šiame modelyje integruojasi ir Bendrojo vertinimo modelio pagrindiniai privalumai (pvz., atsižvelgiant į konkurencijos arba kooperacijos komponentus, nustatoma veiklos kryptis ir susitariama, kas turi būti daroma, kad būtų patobulinta organizacijos veikla, parodo sąsajas tarp tikslų, strategijų ir procesų ir kt.).

Šiuo metu Lietuvoje yra patvirtintos 8 pagrindinės strategijos, susijusios su strateginiu planavimu, regionų plėtra. Analizuojant strategijas, galima pastebėti, kad jos ne tik nesiejamos tarpusavyje, bet neretai ir prieštarauja viena kitai. Kita vertus, galima konstatuoti, kad visose patvirtintose strategijoje pasigendama tiek kooperacijos, tiek konkurencijos komponentų, t.y. dažniausiai nubrėžiamos bendrosios vystymosi gairės.

Lietuvoje dabar derinamas vertikalusis (regioninė politika kaip savarankiška politika) ir horizontalusis (koordinuojamojo pobūdžio regioninė politika) regioninės politikos formavimo ir planavimo požiūriai. Regioninę politiką siekiama vykdyti per įvairių ūkio šakų strategijas ir programas, į kurias integruotas regioninis matmuo (horizontalusis požiūris); regionines programas specifinėms regioninėms problemoms spręsti (vertikalusis požiūris); vietines ir regionines plėtros

iniciatyvas, finansuojamas iš savivaldybių biudžetų (vertikalusis požiūris). Regioninėje politikoje operuojama visomis bendrosiomis regiono sampratomis, tačiau dažniausiai regionas yra traktuojamas kaip pakankamo didumo ir sąlygiškai vientisa teritorija arba kaip tam tikro rango vienetas konkrečioje klasifikacinėje sistemoje.

Atlikus empirinį darnaus strateginio planavimo Šiaulių regione tyrimą, galima pateikti tokias pagrindines išvadas:

1. Lietuvoje viešojo administravimo institucijos planuodamos savo plėtrą gali vadovautis 2 metodikomis (Strateginio planavimo metodika ir Regionų plėtros planų rengimo ir atnaujinimo metodika) ir tai sukelia nemažai neaiškumų ir painiavos. Analizuoti planai parengti vadovaujantis skirtingomis metodikomis.

2. Šiaulių regiono strateginių plėtros planų duomenų indukcinė analizė, parodė, kad visi analizuoti planai parengti labai skirtingam laikotarpiui (nuo 6 iki 11 metų), taigi iš esmės visi planai yra ilgalaikiai. Planų kūrimas skirtingam laikotarpiui sąlygoja skirtingą prioritetų išskyrimą ir pateikimą, nes orientuojamasi į skirtingą realizavimo laikotarpį.

3. Atlikus planų analizę, galima konstatuoti, kad prie jų rengimo skirtingo dydžio rengėjų grupės, taigi ir sietina su planuose pateikta situacijos analize, naudotais metodais (dažniausiai planuose naudojamosi SSGG). Strateginiai plėtros planai iš principo įgyja nevienodas laiko ir tikslų realizavimo dimensijas. Regiono planas turėtų apimti jam pavaldžių / priklausančių savivaldybių planus, tačiau savivaldybės regiono planui teikia savo nuožiūra regioninę dimensiją atspindinčias priemones tik kaip pasiūlymus. O toliau tai yra regiono plano rengėjų prioritetų rikiavimas ir pan.

4. Ne visuose analizuotuose planuose aiškiai pateikiama stebėsenos / monitoringo sistema.

5. Strateginiuose planuose visiškai nenagrinėtas konkurencingumo aspektas, nes apsibrėžtos labai bendros ir universalios vizijos, o tai sąlygoja ir bendrus suformuluotus strateginius tikslus.

6. Išanalizavus vizijas ir strateginius tikslus, pateiktus strateginiuose plėtros planuose, nustatyta, kad juose dominuoja siekis ką nors tobulinti, gerinti, tačiau mažai atspindėti siekiai sukurti kažką naujo, siekti išskirtinumo. Analizuojamuose planuose daugiausia dėmesio skiriama modernizavimui, skatinimui ir plėtrai, t.y. planai yra daugiau „infrastruktūrinio“ pobūdžio.

7. Nenurodomas ryšys tarp savivaldybių, regiono strateginių planų ir valstybės strateginių tikslų bei prioritetų, nors šis ryšys yra esminis pagrindas strateginių planų kūrimui.

8. Dėl skirtingų strateginių planų kūrimo darbo grupių narių kompetencijų ir žinių palikta galimybė skirtingai interpretuoti įvairius strateginio planavimo aspektus, o tai neleidžia visiškai sugretinti kai kurių duomenų arba iškreipia tam tikrus lyginimo ir analizavimo aspektus.

Tyrimo metu gautos išvados patvirtina darbo įvade iškeltą hipotezę, kad strateginis planavimas Šiaulių regione nėra darnus, nes savivaldybių parengti strateginiai plėtros planai neturi bendrų sąlyčio taškų.

REKOMENDACIJOS

Atsižvelgiant į Šiaulių regiono strateginių planų analizės metu gautus rezultatus bei padarytas išvadas, siūloma:

1. Inventorizuoti valstybėje egzistuojančią strateginio planavimo sistemą, aiškiai išskiriant pagrindinius įstatymus, metodikas ir kt. Būtina konkrečiai reglamentuoti valstybės ir regionų plėtrą įstatymuose.
2. Parengti ir patvirtinti vieną strateginio planavimo metodiką savivaldybėms, kuri apimtų pagrindinius savivaldybių plėtros organizavimo ir valdymo aspektus. Tokiu būdu būtų ne tik padalinta atsakomybė už priimamus sprendimus ir jų įgyvendinimą, bet ir užtikrintas veiklos skaidrumas.
3. Savivaldybėms periodiškai organizuoti mokymus asmenims, susijusiems su strateginių planų rengimu, įgyvendinimu bei kontrole.
4. Siekiant efektyvesnių strateginio planavimo rezultatų apvarstyti galimybę pereiti nuo planavimo iš apačios į viršų prie integruoto planavimo. Tuomet planų sudarymo proceso metu vyktų nuolatinė diskusija tarp aukščiausios regiono valdžios ir savivaldybių, o tai sąlygotų ne tik efektyvesnį planavimą, bet ir paspartintų pilno strateginio valdymo ciklo susiformavimą ir realizavimą.
5. Rengiant savivaldybių strateginius plėtros planus siūloma taikyti 2K – darnaus strateginio planavimo – modelį, padedantį suderinti savivaldybių interesus su valstybės interesais, politinius siekius su administraciniais siekiais.
6. Diskutuoti dėl galimybės atlikti administracinę reformą, užtikrinančią aiškų funkcijų pasidalijimą tarp centrinės ir vietos valdžių, eliminuojant funkcijų dubliavimąsi. Šiuo metu savivaldybės savo strateginius plėtros planus turėtų rengti atsižvelgdamos į valstybės deleguotas funkcijas bei centrinių valdžios institucijų parengtas strategijas (nors nei vienas dokumentas ir neįpareigoja to daryti), tačiau toks plėtros planų rengimo būdas mažina savivaldos autonomiškumo lygį.
7. Savivaldybės, kurdamos strateginius plėtros planus, turėtų atlikti išsamią konkurencinės aplinkos analizę. Ši analizė padėtų aiškiau identifikuoti valstybinių ir vietos savivaldos interesų sritis.

LITERATŪRA

1. Ačaitė, V. (2005). Lietuvos regioninės politikos aspektai ES kontekste. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2005. 1 (5).
2. Alberti, M., Susskind, L. (1996). Managing urban sustainability: An introduction to the special issue. *Environmental Impact Assessment Review*, Vol 16, Issues 4-6, July November, p. 213–221.
3. Andriuščenka, J. (1998). Žvilgsnis į organizacijų strateginį planavimą. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*. Nr.8.
4. *Apie regioninę politiką*. [žiūrėta 2008-05-01]. Prieiga per internetą: <<http://www.nrda.lt/>>.
5. Arimavičiūtė, M. (2003). Savivaldos institucijų strateginio planavimo metodai ir valdymo rekomendacijos. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 4. Internete. [žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą: <<http://www3.mruni.lt/lt/modules/mydownloads/visit.php?lid=57>>.
6. Arimavičiūtė, M. (2004). Savivaldybių strateginis planavimas: planų rengimo ir jų įgyvendinimo tyrimas. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr.1, p.
7. Arimavičiūtė, M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.
8. Arimavičiūtė, M., Mačys, G., Trasauskas, E. (2007). *Strateginio planavimo sistema ir savivaldybės plėtros strategijos rengimas: seminarų medžiaga*. Vilnius.
9. Astrauskas, A. (2002). Vietos savivalda ir vietos savivaldos problemos Lietuvoje. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 3.
10. Atkisson, A. (1996). Developing indicators of sustainable community: lessons from sustainable Seattle. *Environment Impact Assessment Review*, 16, p. 337–350.
11. Bagdzevičienė, R., Dokurnevič, E. (2002). Mokslinių požiūrių sąveika regiono plėtros modelyje. *Regionų plėtra 2002: tarptautinė mokslinė konferencijos medžiaga*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, p. 75-78.
12. Bagdzevičienė, R., Rimas, J., Venckus, A. (2002). Regionų ekonomikos plėtros strategija. *Tarptautinės konferencijos „Regionų plėtra – 2002“ medžiagos ištraukos*. [žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.lrti.lt/veikla/publikacijos.html>>.
13. Bagdzevičienė, R. (2001). Regioninės politikos vykdymo prielaidos. *Regionų plėtra 2001: tarptautinė mokslinė konferencijos medžiaga*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, p. 10-15.
14. Bagdzevičienė, R., Tamkus, A. (2000). Regioninės plėtros strateginio planavimo metodologiniai aspektai. Regionų plėtros problemos. Tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, p. 48 – 53.

15. Bakaveckas, A. (2002). *Lietuvos Respublikos vykdomosios valdžios institucijų sistema: problemos ir sprendimai*. Daktaro disertacija.
16. *Bendrasis vertinimo modelis* (2005). [Žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.livadis.lt/livadis/lt/upfiles/bvm.pdf>>.
17. Boal, K. B., Bryson, J. M. (1987). Representation, Testing, and Policy Implications of Planning Processes. *Strategic Management Journal*, Vol. 8, 211–231.
18. Boldrin, M., Canova, F. (2001). Inequality and convergence in Europe's regions: reconsidering European regional policies. *Economic Policy*. Vol. 16, Issue 32, p. 205. 2.
19. Boschken, H. L. (1994). Organizational Performance and Multiple Constituencies. *Public Administration Review*, Vol. 54, 308–312.
20. Bourdeu, L. (1999). Sustainable development and the future of construction: a comparison of visions from various countries. *Building research & Information*, 27 (6), p. 355–367.
21. Bryson, J. M., Finn, C. B. (1995). *Development and Use of Strategy Maps to Enhance Organizational Performance*. In A. Halachmi, and G. Bouckaert (eds.) *The Challenge of Management in a Changing World*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1995, 247–280.
22. Bryson, J. M. (1989). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco, London.
23. Burneika, D., Bagočiūtė, A. (2002). Regioninės politikos raida Baltijos šalyse 1990–2000 metais: lyginamieji aspektai. *Geografijos metraštis*, XXXV.
24. Butkus, F. S. (2002). Viešojo administravimo organizacijų valdymo ypatybės. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr.1.
25. Corral, Sh. (2000). *Strategic Management of Information Services: A planning Handbook*. Aslib.
26. Čaplikas, V. (2002). Ko galėtume pasimokyti iš suomių? „Žemaičių žemė“, Nr. 1.
27. Čepinskis, J., Smilga, V. (2002). Strateginis subalansuotas plėtros valdymas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 22, p.55.
28. Čiegis, R. (2003). *Darnus vystymasis: ekonominiai aspektai*. Kaunas.
29. Čiegis, R. (2008). *Darnus ekonomikos vystymasis*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
30. Damašienė, V. (2004). *Regiono pramonės plėtros ir užimtumo valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 123 p.
31. Damašienė, V., Rimkevičienė, A. (2002). Regioninės politikos strategijų analizė ir vertinimas. *Regionų plėtra – 2002: tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas: Kauno technologijos universiteto leidykla, p. 70-74.
32. Dubinas, V. (1998). Vietos savivaldos institucijos, jų kompetencija, veiklos formos. *Vietos savivalda Lietuvoje*. P. 26–36.

33. Dubinas, V. (2005). Iššūkiai Lietuvos regionų vadybai ekonomikos globalizacijos sąlygomis. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 1 (5).
34. *Europos regionų plėtros deklaracija*, (1996). [žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.a-e-r.org/publications/aer-declaration-on-regionalism.html>>.
35. Feng, S., Xu, L. D. (1998). Decision support for fuzzy comprehensive evaluation of urban development. *Fuzzy Sets and Systems*, 105, p. 1–12.
36. Gineitienė, Z. (2005). *Verslo kūrimas ir valdymas*. Vilnius: VU. Rosma.
37. Graužinis, A. (2001). Lietuvos regioninė struktūra Europos Sąjungos kontekste. *Regionų plėtra – 2001*. P. 143–148.
38. Huang, S.-L., Wong, J.-H., Chen, T.-Ch. (1998). A framework of indicator system for measuring Taipei's urban sustainability. *Landscape and Urban Planning*, Vol 42 p. 15–27.
39. Illeris, S. (1993). An Inductive Theory of Regional Development. *Papers in Regional Science*, No. 72, 2. Internetė. Žiūrėta [2008-05-07]. Prieiga per internetą: <http://www3.sympatico.ca/david.macleod/RGECDV.HTM>.
- Illeris, S. (1993). An Inductive Theory of Regional Development. *Papers in Regional Science*, No. 72, 2.
40. Yoon, S., W., Lee, D., K. (2003). The development of the evaluation model of climate changes and air pollution for sustainability of cities in Korea. *Landscape and Urban Planning*, Vol 63, p. 145–160.
41. Jauhiainen, J. S. (2000). *Regional Development and Regional Policy European Union and the Baltic Sea Region Finland*. University of Turku: Centre for Extension Studies, p. 132.
42. Jucevičius, R. (1997). *Strateginis organizacijų vystymas*. Habilitacinis darbas. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
43. Kardelis K. (2002). *Mokslo tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex.
44. Kundrotienė, N., Rekerta K. (2002). Strateginio planavimo diegimas Lietuvos viešojo administravimo institucijose. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 3, p. 57 – 63.
45. Leloup, F., Moyart, L. (2003). Reinventing Regions in the Global Economy. *Regional Studies Association International Conference*. Pisa, Italy. Internetė. [žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą: < <http://www.regional-studies-assoc.ac.uk/events/pisa03/leloup.pdf>>.
46. *Lietuvos Respublikos apskrities valdymo įstatymas* (1994). Valstybės žinios, Nr. 101- 2015.
47. *Lietuvos Respublikos Regioninės plėtros įstatymas* (2000). Valstybės žinios, nr.8 – 1889. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/cgi-bin/preps2?Condition1=106367&Condition2=>
48. *Lietuvos Respublikos Strateginio planavimo metodika* (2002). [žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.lrv.lt/main.php?cat=303&gr=8>>.

49. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). Magistro darbo rengimo metodika. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
50. MacLeod, G. (1997). *From Mondragon to America: Experiments in Community Economic Development*. Sydney, Nova Scotia, Canada: University College of Cape Breton Press.
51. Masser, I. (2001). Managing our urban future: the role of remote sensing and geographic information systems. *Habitat International*, Vol 25, Issue 4, December, p. 503– 512.
52. Matulionis, A. V., Mikėnienė, S., Rauleckas, R. (2003). Vietinės valdžios raida Lietuvoje (1991-2001): sociologinis savivaldybininkų požiūrių tyrimas. *Socialiniai mokslai*, Nr.3 (40), p. 56-70.
53. Mintzberg, H. (1994). *The rise and Fall of Strategic Planning*. Prentice Hall Europe.
54. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998). *Strategic Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. The Free Press.
55. Monkevičienė, Z. (2001). Veiksniai, sąlygojantys metodinių priemonių pa(si)rinkimą įmonės strategijai rengti. *Socialiniai mokslai*. Nr.6 (32).
56. *Nacionalinė darnaus vystymosi strategija*, (2003). Vilnius: Lututė.
57. Nakrošis, V. (2003). *Europos Sąjungos regioninė politika ir struktūrinių fondų valdymas*. Vilnius: Eugrimas, p.18-19.
58. *OECD Territorial Reviews*, (2005). Finland / Organisation for Economic Co-operation and Development. Paris.
59. Ohmae, R. (1982). *The Mind of the Strategist*. New York: McGraw-Hill.
60. Palubinskas, G. T. (1997). *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas: Technologija.
61. Pociūtė, A. (2002). Regioninės tarybos Lietuvoje. Kas tai? [žiūrėta 2008-05-02]. *Prieiga per internetą*: <http://samogitia.mch.mii.lt/KULTURA/Regionines_tarybas.htm>.
62. Ragauskienė, E. (2005). The implementation of Regional Policy in Lithuania. *Ekonomika*, Nr. 72. Internetė. [žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/ekonom/72/straipsniai/str7.pdf>>.
63. Raišienė, A. (2003). Valstybės valdymo ir vietos savivaldos sąveikos ypatumai. *Viešojo politika ir administravimas*. Nr. 4.
64. Rakučevičiūtė, R., Nausėda, A., Juozaitienė, L., Tamošiūnas, T. (2006). Šiaulių miesto bendrojo plano rengimo ekonominio ir socialinio konteksto teorinis aspektas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 2 (7), p. 142–149.
65. *Regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodika* (2002).
66. Smilga, E., Janušonienė, K. (2006). Galimybės taikyti strateginį valdymą sveikatos apsaugos sistemoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 40, p. 131-145.
67. Spangenberg, J. H. (2002). Environmental space and the prism of sustainability: frameworks for indicators measuring sustainable development. *Ecological Indicators*, Vol 2, pp. 295–309.

68. Spangenberg, J. H., Pfahl, S., Deller, K. (2002). Towards indicators for institutional sustainability: lessons from an analysis of Agenda 21. *Ecological Indicators*, 2, p. 61–77.
69. Stone M., Crittenden W. (1993). A Guide to Journal Articles on Strategic Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 4, p. 193–213.
70. *Strateginis valdymas valstybės valdymo institucijose*, (2001 – 2002). Seminaro medžiaga. Vilnius: LR Krašto apsaugos ministerija.
71. Šaparauskas, J. (2004). *Darnaus miesto vystymo(-si) daugiatakslė selektonovacija*. Daktaro disertacija: technologijos mokslai, statybos inžinerija. VGTU.
72. Šimelevič K., Bagdzevičienė, R. (2002). Regionalizacijos procesas – vienas iš svarbiausių veiksnių, užtikrinančių regionų ekonominę plėtrą. *Tarptautinės konferencijos „Regionų plėtra – 2002“ medžiagos ištraukos*. [žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.lrti.lt/veikla/publikacijos.html>>.
73. Štreimikienė, D. (2002a). ES regioninės politikos įgyvendinimas Lietuvoje. *Regionų plėtra 2002: tarptautinė mokslinė konferencijos medžiaga*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, p. 186-189.
74. Štreimikienė, D. (2002b). Regionų plėtros teorijos ir politika. *Regionų plėtra 2001: tarptautinė mokslinė konferencijos medžiaga*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, p. 279-283.
75. Tamošiūnas, T. (2003a). *Socialinių tyrimų kvalifikacinis darbas: įvado struktūra*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
76. Tamošiūnas, T. (2003b). Šiaulių apskrities ekonominių ir socialinių rodiklių lyginamoji analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2002: Ernesto Galvanausko tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 210-218.
77. Tamošiūnas, T. (2004). Šiaulių regiono plėtros tendencijos. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 4., p. 279-284.
78. *Tarptautinių žodžių žodynas* (2001). Vilnius: vyriausioji enciklopedijų redakcija.
79. Thierstein, A., Walser, M. (1999). „Sustainable Regional Development: Interplay of top-down and bottom-up approaches“. [žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą: <<http://ideas.repec.org/p/wiw/wiwrsa/ersa99pa139.html>>.
80. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: LTU Leidybos centras.
81. Vaitekūnas, S. (2001). Lietuvos regionų problema Europos Sąjungos kontekste. *Regionų plėtra – 2001*, p. 306–317.
82. Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija.
83. *Veiksmų programa: „Žmonių išteklių plėtra“*. 1.4. Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas. [žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą:

<http://www.vrm.lt/.../Administraciniu_gebejimu_stiprinimas__Veiksmu_programos_strategija__prioriteto_aprasymas.doc>.

84. Voločkiuk, I., Rimkutė, J., Driskiuvienė, A., Motiekaitienė, V. (2007). *Regioninė raida: tendencijos ir problemos: ES paramos įgyvendinimas*. [žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.starkeviciute.lt/uploaded/final%20studija.doc>>

85. Žilinskas, G. (2002). Regionų valdymas: atsakomybė ir demokratija. *Regionų plėtra – 2002: tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas: Kauno technologijos universiteto leidykla, p. 220-223.

86. Вдовенкова, Т.Ю. (2006). Место социально-экономической политики в стратегическом развитии региона. *Экономика региона*. №6.

87. Лексин, В.И., Швецов, А.Н. (2000). *Государство и регионы*. Москва: УРСС, 2000.

88. Филипов, Ю.В., Авдеева, Т.Т. (2000). *Основы развития местного хозяйства*. Москва: Дело.

ŠALTINIAI

1. *Joniškio rajono savivaldybės 2008–2013 metų plėtros planas* (darbe trumpinama – JRSPP). [žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.joniskis.lt/2008-2013-m.-pl%C4%97tros-planas-442k.html>>.
2. *Kelmės rajono savivaldybės plėtros priemonių planas 2008–2012 metams* (darbe trumpinama – KRSPP). [žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.kelme.lt/article/archive/222/>>
3. *Pakruojo rajono savivaldybės 2007–2013 m. strateginio plėtros plano ataskaita* (darbe trumpinama – PRSPP). [žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.pakruojis.lt/index.php?374522973>>.
4. *Radviškio rajono plėtros strateginis planas 2004–2010* (darbe trumpinama – RRSPP). [žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.radviliskis.lt/content/view/24/37/>>.
5. Šiaulių rajono plėtros strateginis planas 2003–2013 (darbe trumpinama – ŠRASPP). [žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.siauliai-r.sav.lt/>>.
6. Šiaulių regiono 2007 – 2013 metų plėtros planas (darbe trumpinama – ŠRSPP). [žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.siauliai.aps.lt/ava/selectPage.do;jsessionid=6526968FFDDA190CB2E0BD325E6B36A0?docLocator=FDE239E635111DCA860746164617373&inlanguage=lt&pathId=6>>.
7. 2007–2016 metų Šiaulių miesto strateginis plėtros planas (darbe trumpinama – ŠMSPP). [žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą: <http://www.siauliai.lt/miestas/strateginis_planas.php>.

PRIEDAI