

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

Giedrė ŽUKAUSKAITĖ
Vadybos studijų programos studentė

**STRATEGINIO PLANAVIMO IR ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO
SĄVEIKA: PANEVĖŽIO MIESTO ATVEJIS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2013

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Giedrė ŽUKAUSKAITĖ

STRATEGINIO PLANAVIMO IR ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO
SĄVEIKA: PANEVĖŽIO MIESTO ATVEJIS

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Vadyba (N200)

Specializacija – Viešasis administravimas

Darbo vadovas:

prof. habil. dr. Kęstutis KRIŠČIŪNAS

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu vadybos studijų krypties magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

SANTRAUKA

Giedrė Žukauskaitė. **Strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo sąveika: Panevėžio miesto atvejis.** Magistro darbas.

Magistro darbo tikslas – ištirti Panevėžio miesto strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo procesus bei metodus atskleidžiant procesų sąveikos perspektyvas. Siekiant atskleisti sąveikos teorines galimybes pasitelkiamos Lietuvos ir užsienio teoretikų ir praktikų nuomonės, gerosios praktikos pavyzdžiai, identifikuojamas strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo procesas mieste. Tiriant praktines sąveikos galimybes atlikta strateginį planavimą bei įvaizdžio formavimą reglamentuojančios teisinės bazės analizė bei ekspertų tyrimas, kuris buvo atliekamas dviem pjūviais – ekspertai tiesiogiai dalyvaujantys strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo procese Panevėžio mieste apklausti giluminio interviu metodu bei ekspertai vertinantys procesus – kokybine anketine apklausa. Empiriniu tyrimu ištirtos Panevėžio miesto strateginio planavimo kryptys, prioritetai, įvertintos galimybės ir priemonės sąveikai pagerinti. Išvados apie atliktus tyrimus ir gautus rezultatus bei pasiūlymai Vyriausybei, Panevėžio miesto vadovams, strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo specialistams, verslo, kultūros, švietimo ir kitų sričių atstovams bei miesto visuomenei pateiktos baigiamojoje darbo dalyje. Atliktu tyrimu patvirtinamos tyrimo pradžioje suformuluotos mokslinio tyrimo hipotezės.

SUMMARY

Giedrė Žukauskaitė. **The Interaction of Strategic Planning and Image Formation: the Case of Panevezys Town.** Master's Thesis.

The aim of the Master's Thesis is to research the processes and methods of the strategic planning and image formation in Panevezys town, revealing processes interaction perspectives. In order to reveal the theoretical aspects of the interaction, the opinions of Lithuanian and foreign theorists and practitioners as well as the examples of good practice have been invoked, and the processes of the strategic planning and image formation in the city have been identified. Researching the opportunities of practical interaction, the author carried out the analysis of the legal framework, regulating the strategic planning and image formation, and conducted the double-sided expert research – the experts directly participating in the process of strategic planning and image formation in Panevezys town were questioned using the method of in-depth interview, and the experts evaluating the processes were questioned using a qualitative questionnaire survey. The empirical research revealed the directions and priorities of strategic planning in Panevezys town and enabled evaluation of the opportunities and measures to improve the interaction. Conclusions about the research results and the tenders for the government, executives of Panevezys town, the specialists of strategic planning, image formation, business, culture, education, professionals of other spheres and the society of the town have been presented in the final part of the work. The research confirmed the hypotheses of the scientific research raised at the beginning of the research.

TURINYS

LENTELĖS	6
ILIUSTRACIJOS.....	7
PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ SĄVADAS	8
ĮVADAS.....	10
1. STRATEGINIO PLANAVIMO IR ĮVAIZDŽIO KŪRIMO PROCESŲ YPATUMAI IR BENDRYBĖS: TEORINIS DISKURSAS.....	14
1.1 Strateginio planavimo koncepcijos ir metodologijos	14
1.2 Strateginio planavimo procesas mieste kaip savitoje organizacijoje	22
1.3 Įvaizdžio koncepcija ir tipai vadybos mokslo plotmėje	26
1.4 Miestų įvaizdžio aktualumas	30
1.5 Strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo regioniniai aspektai	34
1.6 Miesto strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo sąveikos prielaidos.....	37
2. STRATEGINIO PLANAVIMO IR ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO SĄVEIKA: EMPIRINIS TYRIMAS	43
2.1 Strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo sąveikos metodinis pagrindimas.....	44
2.2 Panevėžio miesto strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo procesų teisinė bazė.....	48
2.3 Ekspertų, dalyvaujančių strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo procesuose, tyrimo rezultatai	58
2.4 Ekspertų, vertinančių strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo procesus Panevėžio mieste, tyrimo rezultatai.....	65
IŠVADOS.....	73
PASIŪLYMAI.....	76
LITERATŪRA	77
PRIEDAI	85
1 priedas. Nustatytinio ir plėtotinio metodologinių požiūrių skiriamosios ypatybės	85
2 priedas. Darnaus vystymosi rodikliai aktualūs strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo procesams Panevėžio mieste: statistiniai duomenys	86
3 priedas. Veikiančių Panevėžio miesto 2014-2020 m. SPP parengti aktualių ES, šalies ir kitų strateginio planavimo dokumentų nuostatos	90
4 priedas. Ekspertinio interviu klausimynas.....	103
5 priedas. Ekspertinio tyrimo anketa.....	105

Giedrė Žukauskaitė. Strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo sąveika: Panevėžio miesto atvejis. Magistro darbas.
Vadovas – prof. habil. dr. Kęstutis Kriščiūnas

6 priedas. Anketos uždaro tipo klausimų atsakymų pasiskirstymas	109
7 priedas. Interviu stenograma.....	111

LENTELĖS

1 lentelė. Strategijos koncepcijos	15
2 lentelė. Strateginio valdymo koncepcijos	16
3 lentelė. Strateginio planavimo koncepcijos	18
4 lentelė. Įvaizdžio koncepcijų apibrėžtys vadybos moksle	27
5 lentelė. 2004-2013 m. Panevėžio SPP atitikimas darnos siekiams	39
6 lentelė. Ekspertų, dalyvaujančių strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo procesuose Panevėžio mieste, charakteristika	47
7 lentelė. Ekspertų, vertinančių strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo procesus Panevėžio mieste, charakteristika	47
8 lentelė. Strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo Panevėžio mieste teisinės bazės SSGG matrica	56
9 lentelė. Stipriosios miesto sritys strateginiame planavime bei įvaizdžio formavime	59
10 lentelė. Stipriosios ir silpnosios sritys strateginio planavimo bei įvaizdžio formavimo sąveikai pasiekti	64

ILIUSTRACIJOS

1 pav. Strateginio valdymo proceso sudedamųjų dalių tarpusavio ryšiai	17
2 pav. Supaprastintas strategijos sisteminis interpretavimas pagal nustatytinę ir plėtotinę metodologijas	19
3 pav. Nustatytinio strateginio valdymo grafinis modelis	20
4 pav. Plėtotinio strateginio valdymo grafinis modelis	21
5 pav. Principinis strateginio planavimo sistemos modelis pagal Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu patvirtintą Strateginio planavimo metodiką	23
6 pav. Strateginio planavimo procesų integralumas	24
7 pav. Strateginio planavimo sistemos veikimo principai Suomijos savivaldybėse	25
8 pav. Įvaizdžio tipų klasifikacija	28
9 pav. Įvaizdžio tipų modelis pagal Gee B.	29
10 pav. Pagrindinės miesto įvaizdžio funkcijos (lygiai)	31
11 pav. Miesto prekės ženklo struktūra adaptuota pagal nacionalinį įženklavimo heksagoną	32
12 pav. Miestų įvaizdžio kūrimo lygiai	33
13 pav. Svarbiausi regionų plėtros veiksniai	35
14 pav. Lietuvos apskričių konkurencingumo kitimas 2001-2009 m.	36
15 pav. Miesto konkurencingumo formavimosi procesas	36
16 pav. Įvaizdžio formavimo ir strateginio planavimo sąveikos rezultatas – sinergija	44
17 pav. Magistro tiriamojo darbo planas.....	45
18 pav. Veikiančių Panevėžio miesto 2014-2020 m. SPP parengti aktualių ES, šalies ir kitų strateginio planavimo dokumentų skirstymas	50
19 pav. SPP strategijų struktūros iki atnaujinimo ir po.....	52
20 pav. Bendradarbiaujantys veikėjai strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo galimai sąveikai pasiekti	63
21 pav. Kaip jūs vertinate savo gyvenamąją vietovę – Panevėžio miestą. Atsakymų pasiskirstymas..	66
22 pav. Prioritetinių, stipriųjų ir silpnųjų strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo veiklos sričių pasiskirstymas	67
23 pav. Bendras situacijos vertinimas atskirose srityse	68
24 pav. Pasiūlymų struktūra	76

PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ SĄVADAS

- 1. Darnus vystymasis** (*angl. sustainable development*) – kompromisas tarp aplinkosauginių, ekonominių ir socialinių visuomenės tikslų, sudarantis galimybes pasiekti visuotinę gerovę dabartinei ir ateinančioms kartoms, neperžengiant leistinų poveikio aplinkai ribų. (Nacionalinė darnaus vystymosi strategija, 2003).
- 2. Darnaus vystymosi rodikliai** (*angl. sustainable development indicators*) – aplinkos būklė, ekonominis vystymasis, socialinis vystymasis, regionų vystymasis. (Nacionalinė darnaus vystymosi strategija, 2003).
- 3. Globalizacija** (*angl. globalisation*) – sudėtingas procesas, apimantis įvairias pasaulio ūkio, politikos ir visuomenės sferas ir didinantis jų tarpusavio integraciją, stiprinantis tarpusavio priklausomybę ir kuriantis bendro veikimo šablonus. (Pugačiauskas, V., 2000).
- 4. Interviu** (*angl. interview*) – socialinės psichologinės informacijos gavimas žodine apklausa, naudojama siekiant sukurti darbinės hipotezes, dominančias tyrėją, norint papildyti ar patikslinti duomenis, gautus kitais tyrimo metodais, ar panaudoti kaip pagrindinį duomenų rinkimo būdą. (Bitinas, B., 2002).
- 5. Įvaizdis** (*angl. image*) – stichiškai atsiradusi arba tikslingai sukurta racionalių ir emocijų savybių visuma, atspindinti tam tikrą objektą žmonių sąmonėje. Įvaizdis – dinamiškas vaizdinys, kintantis priklausomai nuo objekto arba žmonių grupės sąmonės pokyčių. (Valstybinio audito ataskaita¹ (2009) kuri cituoja Merriam-Webster's Medical Dictionary).
- 6. Metodologija** (*angl. methodology*) – pažinimo metodai ir būdai konkrečioje mokslo kryptyje. (Kardelis, K., 2002).
- 7. Nustatytinė metodologija** (*angl. prescriptive methodology*) – strategija, kurios galutiniai tikslai yra suformuluoti iš anksto, o strateginiai sprendimai kompleksiskai parengiami prieš strategijos įgyvendinimą. (Kavaliauskas, A., 2001).
- 8. Organizacija** (*angl. organization*) – du ar daugiau žmonių, kartu dirbančių tam tikroje struktūroje, kad pasiektų tikslą ar tam tikrų tikslų visumą. (Stoner J. A., Freeman R. E., Gilbert D. R., 2000).
- 9. Plėtotinė metodologija** (*angl. emerging methodology*) – tai strategija, kurios galutinė tikslinė orientacija nėra iš anksto aiški ir kurios daliniai strateginiai sprendimai rengiami laipsniškai ir nenutrūkstamai. (Arimavičiūtė, M., 2005).

¹ Valstybinio audito ataskaita. Lietuvos įvaizdžio formavimas (2009).

10. **Regionas** (*angl. region*) – vientisa valstybės teritorijos dalis, kurioje įgyvendinama nacionalinė regioninė politika. (Lietuvos Respublikos Regioninės plėtros įstatymas, 2000).
11. **Sinergija** (*angl. synergy*) – reiškinys, kai du atskiri veiksniai, veikdami kartu, duoda didesnę poveikį, negu jų abiejų veiksmų, veikiančių atskirai, poveikių suma. (Vikipedija, 2012).
12. **Strategija** (*angl. strategy*) – sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus, bei priemones tiems tikslams pasiekti. (Vasiliauskas, A., 2006).
13. **Strateginiai tikslai** (*angl. strategic objectives*) – teiginiai, transformuojantys misijos formuluotės bendrąsias nuostatas į tiksliau apibrėžtus įsipareigojimus, kurie nurodo, kas turi būti padaryta ir kada turi būti pasiektas tikslas. Ilgos trukmės tam tikroje valdymo srityje (srityse) užsibrėžti siekiai, rodantys valdymo srities plėtros strategijos (visos strategijos ar atitinkamos jos dalies) arba programos (ar kelių programų) įgyvendinimo planuojamą efektą. (Strateginio planavimo metodika. Žin., 2002, Nr. 57-2312; 2007, Nr. 23-879).
14. **Strateginis planavimas** (*angl. strategic planning*) – formalizuota sistema, užtikrinanti realizavimą viso strateginio valdymo proceso, kurio metu nustatomos veiklos kryptys ir būdai, kaip efektyviausiai panaudoti turimus ir planuojamus gauti finansinius, materialinius ir žmogiškuosius išteklius misijai vykdyti, numatytiems tikslams pasiekti, taip pat veiklos stebėseną ir atsiskaitymas už rezultatus. (LR Vyriausybės nutarimas „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“. Žin., 2002, Nr. 57-2312).
15. **Strateginis valdymas** (*angl. strategic management*) – tai tam tikro subjekto veikla kryptingai darant įtaką tam tikriems objektams, kai siekiama pašalinti trūkumus (išspręsti aktualias problemas), sukurti neproblemiškas situacijas bei paskatinti veikiančių objektų kokybinius pokyčius, numatant šioje veikloje nuolat organizuoti į kokybinius pokyčius orientuotų valdymo sprendimų rengimo ir įgyvendinimo ciklus. (Melnikas, B., Smaliukienė, R., 2008).
16. **Strateginis veiklos planas** (*angl. strategic action plan*) – detalus institucijos, kurios vadovas yra asignavimų valdytojas, veiklos planavimo dokumentas, kuriame, atsižvelgiant į aplinkos ir išteklių analizę, suformuluoti institucijos misija ir strateginiai tikslai, aprašomos institucijos vykdomos programos ir numatomi finansavimo šaltiniai joms įgyvendinti. (Strateginio planavimo metodika. Žin., 2002, Nr. 57-2312; 2007, Nr. 23-879).

IVADAS

Aktualumas. XXI a. strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo temos aktualumą lemia tai, jog globalizacijos, socialinės ir ekonominės raidos, technologijų pažangos internacionalizavimo, taip pat žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo bei jos tolesnės plėtros sąlygomis gebėjimas rengti ir įgyvendinti *efektyvias raidos ir plėtros strategijas* tampa esminiu *sėkmės veiksniumi*. (Melnikas B., Smaliukienė R., 2008). Mokslininko Anholt S. (2005) teigimu, šiandien pasaulis yra viena rinka, o greita globalizacijos pažanga reiškia, kad kiekviena šalis, kiekvienas miestas ir kiekviena sritis turi konkuruoti su kitų pasaulio vartotojų, turistų, investuotojų, studentų, verslininkų, tarptautinių sporto ir kultūrinių įvykių, ir tarptautinės žiniasklaidos, kitų vyriausybių ir kitų šalių žmonių dėmesiu ir pagarba. Europos erdvinės plėtros perspektyvoje (1999) pateikiama nuostata, kad regionai gali tapti konkurencingais tik tuo atveju, jei jiems priklausantys miestai bus ekonomiškai stiprūs, tačiau šiandieniniame pasaulyje ekonominės vertės ir gerovės šaltinis nebėra vien tik materialiujų prekių gamyba – tai kartu ir nematerialiojo turto kūrimas bei valdymas (Dowling G., 2001), todėl vis aiškiau suvokiama įvaizdžio svarba, kuri turi lemiamos įtakos siekiant ilgalaikės ekonominės sėkmės, stabilumo, patikimumo, pranašumo. Įvaizdis – stichiškai atsiradusi arba tikslingai sukurta racionalių ir emocinių savybių visuma, atspindinti tam tikrą objektą žmonių sąmonėje (Valstybinio audito ataskaita (2009), kuri cituoja Merriam-Webster's Medical Dictionary). Ataskaitoje akcentuojamas įvaizdžio dinamiškumas – įvaizdis yra dinamiškas vaizdinys, kintantis priklausomai nuo objekto arba žmonių grupės sąmonės pokyčių. Čeikauskienė M., (1997) pažymi, kad įvaizdžio sukūrimui reikalingos ne tik lėšos, bet ir laikas. Tam, kad investuotos lėšos ir laikas turėtų maksimalų grįžtamąjį efektą įvaizdžio formavimo procesą būtina lygiagrečiai derinti su strateginio planavimo procesu siekiant jų sąveikos.

Plačiai pripažįstama, kad XXI a. – miestų amžius. Miesto vietovėse gyvena daugiau kaip du trečdaliai Europos gyventojų. Miestai – derlinga dirva mokslui ir technologijoms, kultūrai ir inovacijoms (Europos Sąjungos regioninė politika, 2011). Statistikos departamento duomenimis 2011 m. 66,7 proc. visų Lietuvos gyventojų gyveno miestuose, tačiau Panevėžys pasižymi ženkliai gyventojų skaičiaus mažėjimu – 2008 m. mieste gyveno 113,653 gyventojų, o 2012 m. – 98,600 gyventojų (Statistikos departamentas, 2012). Rodiklių kaita rodo, jog miesto patrauklumas, konkurencingumas mažėja. Konkurencinėmis rinkos sąlygomis miesto konkurencingumas neįmanomas be nuoseklaus strateginio planavimo bei stipraus ir stabilaus įvaizdžio formavimo. Begg I. (2004) miesto konkurencingumą įvardija kaip įvairiapuses institucijų, atstovaujančių tam tikroms sritims, pastangas sustiprinti savo vietovės privalumus sumaniai valdant tam tikras savybes, kurios įtakoja jų teritorijos, kaip įvairių veiklų vietovės, vertę. Jiang I. ir Shen J. (2010), Piliutyte J. (2007) miesto

konkurencingumą glaudžiai sieja su miesto valdymu. Gera strategija, tinkamas sprendimų priėmimas – pagrindas užtikrinantis ilgalaikį sėkmingą vystymą.

Įvaizdžio formavimo tema šių dienų aktualija tampa ir dėl ekonominės, socialinės raidos, bevizių režimų įvedimo, migracijos skatinimo, mokslo mainų programų vykdymo, svečių kraštų lankymo, ko pasekoje vyksta globalėjimas, supanašėjimas, informacinės erdvės plėtra ir gilėjimas. Taip pat dėl žiniasklaidos įtakos bei interesų grupių aktyvumo, kadangi siekiama išsaugoti nacionalumą, identitetą. Miestų lygmenyje įvaizdžio formavimo ir strateginio planavimo vienas svarbiausių uždavinių, anot Makštučio A. (2006), užtikrinti demokratiją ir pažangą, organizacijos raidą, geresnes darbo, veikos sąlygas. Akcentuotinas ir investicijų pritraukimas, įvairių socialinių gyventojų grupių gerovės sukūrimas (vaikai, mokiniai, studentai, neįgalieji, tautinės mažumos ir kt.). Šiuolaikinėmis rinkos sąlygomis įvaizdžio formavimo aktualumas lygiagrečiai siejasi su miesto strateginiu planavimu, kadangi, anot Puškoriaus S. (2006), integracijos į tarptautines erdves ir prisitaikymo prie globalizacijos ir informacinės visuomenės normų procesai reikalauja kryptingų veiksmų, atliktinų vadovaujantis savivaldos institucijų strateginiais planais.

1990 m. kardinaliai pakitusi Lietuvos politinė padėtis skatino kurti naują Lietuvos įvaizdį. Aktyviausiai valstybės įvaizdžiu yra rūpinamasi šiuo laikotarpiu. Valstybės įvaizdžio formavimo procesas lygiagrečiai siejasi su miestų įvaizdžio formavimu. Tai sietina su Lietuvos pasiektu tikslu – tapus ES bei NATO nare. Visa tai iškelia **tyrimo problemą**, kurią galima išreikšti šiais probleminiais klausimais: Kokios yra Panevėžio miesto strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo prioritetinės sritys? Kokia kryptimi ir siekiais turi dirbti strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo specialistai? Ar bendradarbiauja strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo specialistai? Ar numatoma sąveika miesto strateginį planavimą ir įvaizdžio formavimą reglamentuojančioje teisinėje bazėje? Kaip yra vertinamas strateginis planavimas ir įvaizdžio formavimas bei jų sąveika Panevėžio miesto gyventojų?

Tyrimo objektas. Panevėžio miesto strateginis planavimas ir įvaizdžio formavimas.

Tyrimo dalykas. Panevėžio miesto savivaldybės vykdomo strateginio planavimo ir formuojamo įvaizdžio sąveika.

Tyrimo tikslas. Ištirti Panevėžio miesto strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo procesus bei metodus atskleidžiant procesų sąveikos perspektyvas.

Tyrimo tikslas suponavo šiuos **tyrimo uždavinius**:

1. Atskleisti miesto strateginio planavimo ir jo įvaizdžio formavimo procesų ypatumus ir bendrybes teorijų lygmenyje;

2. Empiriškai ištirti ar strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo procesų sąveikos sustiprinimas Panevėžio mieste duotų teigiamą efektą;
3. Apibendrinus tyrimo rezultatus parengti išvadas ir pasiūlymus.

Tyrimo hipotezės.

1. Panevėžio miesto strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo derinimas gali duoti sinerginį efektą, kai yra bendrumas tarp strateginį planavimą ir įvaizdžio formavimą reglamentuojančios teisinės bazės;
2. Panevėžio miesto strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo derinimas gali duoti sinerginį efektą, kai yra sąveika tarp strateginį planavimą ir įvaizdžio formavimą atliekančių specialistų.

Tyrimo metodai.

1. Teoriniai – mokslinės literatūros analizė nagrinėjama tema;
2. Empiriniai – anketavimas bei interviu;
3. Statistiniai – duomenų analizė, apdorojimas ir išvadų pateikimas.

Tyrimo strategija.

1. Šaltinių paieška;
2. Mokslinės literatūros analizė;
3. Tyrimo instrumento sudarymas;
4. Ekspertų apklausa;
5. Duomenų analizės interpretacija ir apibendrinimas;
6. Tyrimo ataskaitos parengimas.

Tyrimo naujumas ir reikšmingumas. Strateginio planavimo ir įvaizdžio svarbos organizacijos kūrimui, plėtojimui, konkurencingumui temos yra aktualios tarp užsienio mokslininkų. Strateginio planavimo aspektus tyrė užsienio mokslininkai – Kabir M.H. (2007), Kriemadis T., Theakou E. (2007), Chandler A.D. (1962) ir kt. Strateginio planavimo temą Lietuvoje tyrė – Melnikas B., Smaliukienė R. (2008), Astrauskas A., Česonis G. (2008), Arimavičiūtė M. (2006), Makštutis A. (2006) ir kt. Įvaizdžio formavimą su konkurencingumu sieja De Vicente (2004), Prayrag G. (2009) prekės ženklo įvaizdį sieja su sėkmės faktoriumi. Anholt S. (2005) sukūrė heksagoną šalies įženklavimo vertinimui, miestų įvaizdžio tyrėjas Kotler P. (2002) pateikė miesto įvaizdžio kūrimo schemą. Lietuvoje įvaizdžio temą analizavo: Marčinskas A. (2007), Navickas V., Malakauskaitė A. (2007), Čeikauskienė M. (1997), Drūteikienė G. (2003), Sūdžius V. (2002), Čereška B. (2004) ir kt., tačiau lietuvių mokslininkai įvaizdžio analizę sieja su produkto, organizacijos įvaizdžiu, miesto aspektų nenagrinėja. Temos naujumą ir aktualumą rodo tai, jog nepavyko rasti mokslo darbų, nuodugnių tyrimų, kuriuose būtų

analizuotas strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo derinimas, jų sąveika, su kitais procesais ar tarpusavyje, organizacijos lygmenyje.

Teorinis rezultatų reikšmingumas. Pagilintos strateginio planavimo koncepcijų ir metodologijų koncepcijos, miesto strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo aktualumas šiuolaikiniame konkurencingumo, ekonominės plėtros laikotarpyje. Išanalizuoti miestų regioniniai aspektai strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo kontekste. Atlikta darniojo vystymosi rodiklių Panevėžio mieste bei jų įtakos strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo procesams analizė. Kadangi tyrime buvo analizuojama skirtingų mokslo sričių teorija, todėl tyrimo rezultatus galima taikyti vadybos, viešojo administravimo, sociologijos mokslų tolimesniems tyrimams.

Praktinis rezultatų reikšmingumas. Išanalizuoti strateginių planų rengimui aktualūs dokumentai, Panevėžio strateginį planavimą ir įvaizdžio formavimą reglamentuojantys dokumentai, siekiant nustatyti ar yra procesų sąveika teisinės bazės lygmenyje. Remiantis atliktu empiriniu tyrimu parengti pasiūlymai vyriausybei, Panevėžio miesto vadovams, strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo specialistams, verslo, kultūros, švietimo ir kitų sričių atstovams bei miesto visuomenei. Pasiūlymai galėtų būti pritaikomi siekiant strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo sąveikos regiono, miesto ar organizacijos lygmenyje.

Darbo struktūra. Magistro darbą sudaro santrauka, įvadas, teorinė dalis, tiriamoji dalis, išvados, pasiūlymai, naudotos literatūros sąrašas (121 šaltinis), 7 priedai. Darbo apimtis – 84 psl. (su priedais – 122). Darbe pateikta 10 lentelių, 24 paveikslai.

1. STRATEGINIO PLANAVIMO IR ĮVAIZDŽIO KŪRIMO PROCESŲ YPATUMAI IR BENDRYBĖS: TEORINIS DISKURSAS

Plačiai pripažįstama, kad XXI a. – miestų amžius. Jungtinių Tautų ekspertai teigia, kad jau dabar pusė pasaulio gyventojų gyvena miestuose. Miestai laikomi pagrindiniais globaliosios „ekonomikos varikliais“: čia koncentruojasi ekonominis ir socialinis kapitalas, tai svarbūs ekonominio, mokslinio-technologinio ir kultūrinio žmonijos progreso centrai, (Sinkienė J., 2008), tačiau reikia pažymėti, jog miestų įvaizdis neatsiejamas nuo šalies įvaizdžio. Miestų įvaizdžio tema, glaudžiai siejasi su strateginiu planavimu, kadangi XXI a. – globalizacijos ir transformacijos visuose visuomenės gyvenimo srityse amžius, todėl strateginis valdymas vis labiau pripažįstamas. Modernioje Europoje ypač svarbi globalizacijos procesų įtaka. Tarpusavyje suderintų nacionalinių ir tarptautinių programų, skirtų plėtoti bendrą kultūros, ekonomikos, infrastruktūros erdvę Europoje, rengimas ir įgyvendinimas turėtų tapti ypač svarbiu XXI a. valstybių tikslu (Melnikas B., 2007). Mokslininko De Vicente (2004) teigimu, dėl globalizacijos proceso siekiant išlaikyti konkurencingumą šalių įvaizdžio formavimas tampa ne pasirinkimo galimybe, o būtinybe. Tas pats teigtina ir apie miestus – strateginis planavimas ir įvaizdžio formavimas yra būtinybė. Šiomis teorijomis pagrįstas pirmasis skyrius, kuris skirtas atskleisti miesto strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo procesų sąveikos teorines perspektyvas.

1.1 Strateginio planavimo koncepcijos ir metodologijos

Šiuolaikinėmis globalizacijos, socialinės ir ekonominės raidos, technologijų pažangos sąlygomis nuo gebėjimo parengti ir tinkamai įgyvendinti įvairioms visuomenės gyvenimo, veiklos ir raidos sritims aktualias strategijas priklauso, ar sėkmingai bus reaguojama į daugybę naujų iššūkių ir laiku atliekama būsimų pavojų ir grėsmių prevencija, ar efektyviai sprendžiamos tiek esamos, tiek ateityje galinčios kilti problemos. Visuomenės gebėjimas parengti ir įgyvendinti veiksmingus strateginius sprendimus bei plėtoti strateginį valdymą daugeliu požiūrių lemia galimybes nuolat gerinti gyvenimo kokybę ir sėkmingai spręsti vis sudėtingesnes socialines, ekonomines ir technologijų pažangos problemas (Melnikas B., Smaliukienė R., 2007).

Strategijos terminas sudarytas iš dviejų graikų kalbos žodžių: *stratos* – kariauna, *agein* – vadovauju ir jį vartojo jau senovės graikai (*gr. strategia – vadovavimas*) karyboje, kur strategija buvo suprantama kaip svarbiausias karo vado planas. Strategijos sritis XX a. pradžioje pradėta taikyti ir organizacijų bei įmonių valdyme (Chandler A. D., 1962; Ansoff I., 1965).

Strategijos koncepcijos

Autorius	Metai	Strategijos koncepcija
Chandler A. D.	1962	Strategija apima tris pagrindinius elementus: tikslus, pirmiausia ilgalaikius, organizacijos veiklos kryptį ir reikiamus tikslo pasiekimo resursus.
Ansoff I.	1965	Strategija – bendra gija, jungianti visą organizacijos veiklą su jos rinkomis.
Vasiliauskas A.	2005	Strategija – sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus, bei priemones tiems tikslams pasiekti.
Fidler, B.	2006	Strategija – schema arba planas, sujungiantis pagrindinius organizacijos tikslus, politiką ir veiklos segmentus į darnią visumą.
Tamaliūnienė, V.	2007	Strategija – tam tikras tikslų ir galimybių suderinamumas ir palaikymas;
Fisk, P.	2007	Strategija – subalansuotas metodas, siejamas su lankstumu ir veiksmų peržiūra sparčiai kintančiame pasaulyje ir dažniausiai apimantis trejų metų laikotarpį.
Melnikas B., Smaliukienė R.	2008	Strategija – valdymo sprendimas (kompleksinis valdymo sprendimas, valdymo sprendimų visuma arba šių sprendimų kompleksas) tam tikros sistemos problemoms spręsti, kokybiniam pačios sistemos pokyčiams skatinti ar padėti jai prisitaikyti prie kokybiškai naujų aplinkos ar kitų sąlygų, numatant dabartinės problemiškos būsenos pokytį.
Valentinavičius S.	2009	Strategija – apgalvota ir ilgalaikė organizacijos plėtros kryptis bei apibrėžtam laikotarpiui veiklos veiksmų sistema, kuri sudaro galimybes organizacijai įgyvendinti jos tikslus ir yra pagrįsta remiantis jos veiklos sritimis ir formomis, vidiniais ištekliais bei pozicija išorinėje aplinkoje.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis nurodytais šaltiniais.

Iš 1 lentelės matyti, jog strategijos koncepcija traktuojama skirtingai: strategija gali būti suprantama kaip koncepcija arba kaip procesas. Nors strategiją sunku apibūdinti vienareikšmiškai ar pagal išgrynintą formuluotę, apibendrinant strategijos koncepcijas galima teigti, kad strategija yra susijusi su tam tikro tikslo siekimu. Kitu požiūriu strategija gali būti suvokiama kaip planai arba sprendimų ir veiksmų rinkinys. Privalomas strategijos koncepcijos elementas yra tikslo būvimas, kurio įgyvendinimui yra pasitelkiama strategija. Anot Bagdono E., Bagdonienės L. (2000) strategija tai aplinkybių, siekių, galimybių ir veiksmų junginys, kurio parengimo procesas skaidomas į keletą etapų:

- strategijos numatymas ir analizė,
- strateginis planavimas,
- strategijos organizavimas,
- strategijos vykdymas.

Alamil R.L. (2010) praplečia, jog strategija organizacijos ribose nusako kryptį, kuria organizacija ketina eiti. Taip pat ji nustato rėmus, kaip tai bus daroma. Taigi, strategija – taškas, kuriame vystomos stiprybės ir koreguojamos, stiprinamos silpnybės. Strategija savaime tampa veiksmu, orientuotu nuo strategijos formulavimo, per jos vykdymą siekti organizacijos misijos ir vizijos. Pasak, Family

Business Experts², vienas iš pagrindinių ir svarbiausių strategijos elementų yra išorinis vertinimas, kuris atspindi organizacijos požiūrį rinkti ir analizuoti esminius rinkos duomenis. Taip pat ir organizacijos vidaus vertinimas yra stiprus strategijos elementas, kadangi jis parodo organizacijos gebėjimą objektyviai įvertinti savo stipriąsias ir silpnąsias puses. Pagrindiniai strateginiai sėkmės veiksniai yra tapatinami su kritinio mąstymo procesu. Шеховцева Л.С. (2002) strategijos koncepciją pateikia penkiose apibrėžtyse, kaip **penkis "P"**:

1. **Planas**, vadovavimas, orientacija ar plėtros kryptis iš dabarties į ateitį;
2. **Principai** arba elgesio modelis;
3. **Padėtis**;
4. **Perspektyva**;
5. **Pozicija**, veiksmas pergudrauti konkurentą.

Strateginis valdymas. Strateginį valdymą Kriemadis T., ir Theakou E. (2007) apibrėžia kaip visumą sudarytą iš daugelio veiksmų, kurie lemia dabartinę (ir ateities) organizacijos veiklos turinį. Nors strateginis valdymas ir nukreiptas į ateitį, jis turi tobulinti organizacijoje priimamus sprendimus.

2 lentelė

Strateginio valdymo koncepcijos

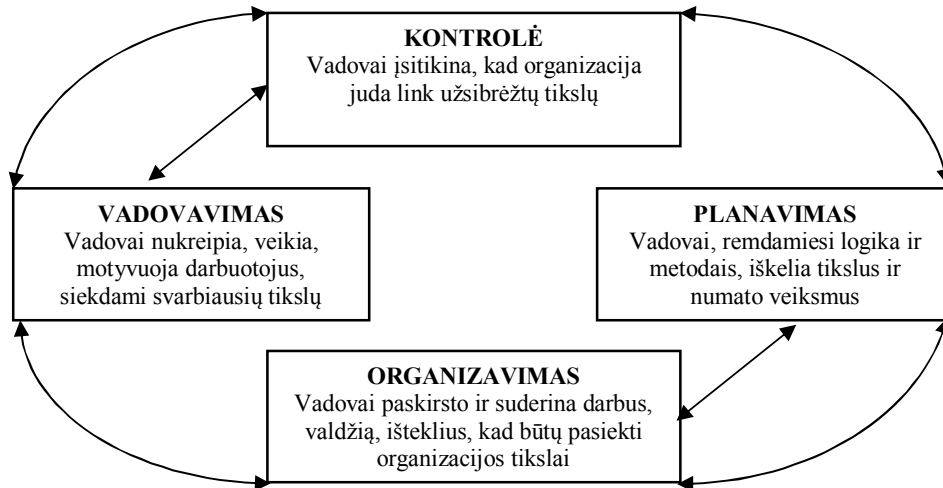
Autorius	Metai	Strateginio valdymo koncepcija
Vasiliauskas A.,	2007	Strateginis valdymas – nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą.
Melnikas B., Smaliukienė R.	2008	Strateginis valdymas – subjekto veikla kryptingai darant įtaką tam tikriems objektams, kai siekiama išspręsti aktualias problemas, bei paskatinti veikiamų objektų kokybinius pokyčius, numatant šioje veikloje nuolat organizuoti ir įgyvendinti kokybinius pokyčius orientuotų valdymo sprendimų rengimo ir įgyvendinimo ciklus.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis nurodytais šaltiniais.

Anot Melniko B., ir Smaliukienės R. (2008), norint suprasti apibrėžimą, į strateginį valdymą reikėtų žiūrėti kaip į ciklą, kurį sudaro keturios valdymo funkcijos: planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė. Stoner J., A., F., Freeman R., E., Gilbert D., R. (2001) bei Astrauskas A., Česonis G. (2008) kaip ir minėti tyrinėtojai išskiria:

- strategijos rengimo (strateginis planavimas);
- strategijos įgyvendinimo (organizavimas, vadovavimas, strateginė kontrolė) funkcijas. (1 pav.).

² ORGANIZATION STRATEGY Know Where You Are Going? [žiūrėta 2012-03-20]. Prieiga per internetą: <http://www.family-business-experts.com/organizational-strategy.html>



1 pav. Strateginio valdymo proceso sudedamųjų dalių tarpusavio ryšiai

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis: Stoner, J., A., F., Freeman, R., E., Gilbert, D., R. (2001), Melnikas, B. ir Smaliukienė, R. (2008), Astrauskas, A., Česonis, G. (2008).

Melnikas B. ir Smaliukienė R. (2008) akcentuoja, jog visoms minėtoms funkcijoms būdinga aiški orientacija į iškeltą tikslą. Jos ne tik atliekamos viena po kitos, bet ir yra glaudžiai tarpusavyje susijusios. Nuo to, kaip bus atliekama viena iš funkcijų, priklauso kitų efektyvumas ir galutinis rezultatas.

Organizacijos valdymas. Planavimas – pirmoji iš keturių pagrindinių valdymo funkcijų. Anot Stoškaus S., Beržinskienės D. (2005) planavimas – būsimosios veiklos sumanymas, glaudžiai susijęs su informacijos kaupimu, prognozavimu ir sprendimų priėmimu. Melnikas B., Smaliukienė R. (2008) išskiria tris planavimo lygius:

1. Strateginis planavimas – rezultatas – strateginis planas, kuris nusako pagrindines kryptis, kuriomis bus dirba ateinančius penkerius metus (ar ilgiau);
2. Taktinis planavimas – strateginiame plane numačius ilgalaikius organizacijos tikslus, kuriems įgyvendinti reikia daugiau nei vienu metų, toliau vyksta taktinis planavimas. Čia vidurinės grandies vadovai iškelia smulkesnius tikslus, kuriems dažniausiai reikia ne daugiau kaip vienu metų, suformuluoja užduotis ir paskirsto jas pavaldiniams.
3. Operatyvinis planavimas – žemiausios grandies vadovai sudaro operatyvinius planus trumpalaikiams tikslams įgyvendinti. Iškelti trumpalaikiai tikslai yra kiekvieno darbuotojo ar jų grupės ilgalaikių tikslų atspindys.

Strateginio planavimo koncepcijos

Autorius	Metai	Strateginio valdymo koncepcija
Strateginio planavimo metodika patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 827	2002	Strateginis planavimas – formalizuota sistema, užtikrinanti viso strateginio valdymo proceso, kurio metu nustatomos veiklos kryptys ir būdai, kaip efektyviausiai panaudoti turimus ir planuojamus gauti finansinius, materialinius ir darbo išteklius misijai vykdyti, numatytiems tikslams pasiekti, realizavimą, taip pat veiklos stebėseną ir atsiskaitymas už rezultatus
Petrauskienė R.,	2010	Strateginis planavimas – viena iš svarbiausių strateginio valdymo sudedamųjų dalių. Strateginio planavimo proceso metu parengiama institucijos strategija, kuri įgyvendinama atliekant kitas valdymo ciklo funkcijas, t. y. organizavimo, vadovavimo ir kontrolės. Strateginis planavimas yra esminė strateginio valdymo funkcija, kuri lemia kitų funkcijų įgyvendinimo sėkmę.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis nurodytais šaltiniais.

Astrauskas A., Česonis G. (2008) pirmieji Lietuvoje remdamiesi vadybos mokslo specialistų požiūriu bandė apibrėžti skirtingai aiškinamas ir interpretuojamas sąvokas „strateginis planavimas“ ir „strateginis valdymas“. Pirmiausia minėti tyrėjai atkreipė dėmesį, kad strateginio planavimo ir strateginio valdymo sąvokos apibrėžiamos ir susiejamos skirtingai:

- 1) abi šios sąvokos skirtos apibrėžti organizacijos strategijos rengimo, vykdymo, stebėjimo, tikslinimo, vertinimo ir atsiskaitymo procesą ir vartojamos kaip sinonimai;
- 2) strateginis planavimas yra tik strateginio valdymo (visuminės vadybinės veiklos organizacijoje) dalis;
- 3) strateginis valdymas – strateginio planavimo raidos etapas arba forma (rūšis).

Astrausko A. ir Česonio G. (2008) požiūriu, organizacijos strateginio planavimo sąvoka apibrėžiama kaip veikla, kurią atliekant rengiamas, tikslinamas miesto strateginis planas bei vykdoma jo įgyvendinimo stebėseną (monitoringas), atliekamas rezultatų vertinimas ir atsiskaitoma už rezultatus. Tuo tarpu, strateginis valdymas yra strateginio planavimo rūšis, kuomet sėkmingos strategijos rengimas ir įgyvendinimas tampa visos organizacijos funkcionavimo esme ir turiniu. O visos kitos valdymo funkcijos tampriai susiejamos ir vykdomos siekiant sėkmingo organizacijos strategijos sukūrimo ir įgyvendinimo. Apibendrinti strateginį planavimą ir strateginį valdymą, galime Kabir S. M. H. (2007) formuluote, kurio teigimu strateginis planavimas suprantamas kaip strateginio valdymo elementas, kuris atsiranda po strateginės formuluotės. Jis suvokiamas kaip atskira disciplina ar valdymo funkcija. Jį sudaro resursų paskirstymas suplanuotoms veikloms tam, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai kintančioje aplinkoje. Tuo tarpu, strateginis valdymas analizuoja strateginį mąstymą kaip plintantį reiškinį organizacijos valdyme, o strateginį planavimą laiko kaip įrankį, kurio pagalba visos kontrolės sistemos: biudžeto sudarymas, duomenų rinkimas, struktūra gali būti sujungtos į visumą. Strateginio

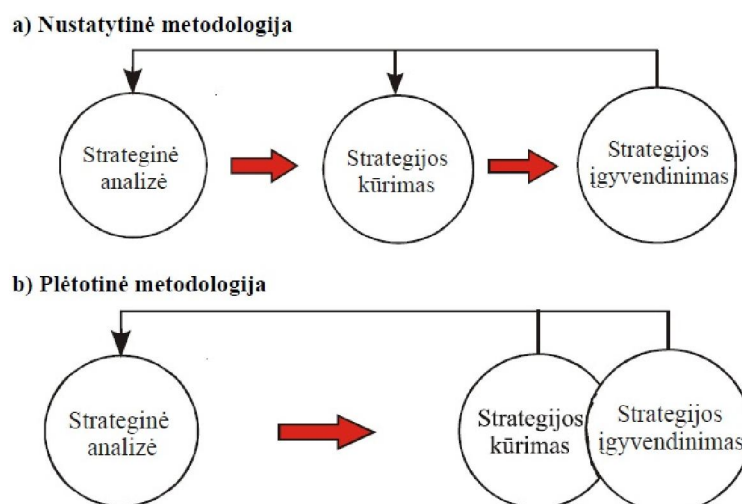
planavimo procesas yra daugiasluoksnis ir sudėtingas. Todėl jis turi būti susietas su kitais strateginio valdymo procesais tam, kad būtų pasiekti strateginiai tikslai ir uždaviniai.

Aktualu yra tai, jog strateginės analizės, strategijos kūrimo ir strategijos įgyvendinimo stadijos yra glaudžiai tarpusavyje susijusios tiesioginiais ir grįžtamaisiais ryšiais. Strateginio valdymo teorija ir praktika grindžiama skirtingomis strateginio valdymo metodologijomis (Vasiliauskas A., 2004), todėl yra tikslinga tiriant strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo sąveiką teorijų lygmenyje išanalizuoti strateginio planavimo metodologijas.

Strateginio planavimo metodologijos

Strateginio valdymo metodologija – teorinių ir praktinių strateginio valdymo metodų teorinis apibendrinimas, atskleidžiantis šių metodų kūrimo ir taikymo pagrindines prielaidas bei principus. Kaip vyraujantys skiriami du metodologiniai požiūriai: nustatytinis požiūris ir plėtotinis požiūris (Lynch R., 1997).

Nustatytinė metodologija – strategija, kurios galutiniai tikslai yra suformuluoti iš anksto, o sprendimai kompleksiskai rengiami prieš strategijos įgyvendinimą. Arimavičiūtė M. (2005) akcentuoja, kad pagal nustatytinį požiūrį strateginis valdymas yra tiesioginis (nuoseklus) ir racionalus procesas, kurio metu strategija parengiama ir įgyvendinama remiantis analizės rezultatais. Strateginis valdymas pagrįstas tam tikra strateginio planavimo sistema, kaip formalizuota nuostatų ir metodų visuma, leidžiančia nuosekliai ir racionaliai nagrinėti organizacijos aplinką ir išteklius, apibrėžti strategijos tikslus, rengti strateginių sprendimų alternatyvas ir priimti galutinius strateginius sprendimus, kurie vėliau įgyvendinami.



2 pav. Supaprastintas strategijos sisteminis interpretavimas pagal nustatytinę ir plėtotinę metodologijas
Šaltinis: Vasiliauskas, A. (2002).

Plėtotinė metodologija – strategija, kurios galutinė tikslinė orientacija nėra iš anksto aiški ir kurios daliniai strateginiai sprendimai yra rengiami laipsniškai ir nenutrūkstamai. Plėtotinis požiūris daugiausia pagrįstas valdžios ir mokymosi mokyklų nuostatomis. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (1998) teigimu, plėtotinis požiūris susiformavo kaip būdas išvengti nustatytinio požiūrio trūkumų. Pagal jį strateginiai sprendimai gimsta laipsniškai ir nenutrūkstamai ir jų negalima vienu ypu sujungti į bendrą, užbaigtą organizacijos strategiją. Plėtotiniam strateginiam valdymui nėra būdingas strateginės analizės, strategijos kūrimo ir įgyvendinimo stadijų jungimas į bendrą, nuoseklią ir logišką visumą. Pagal plėtotinį požiūrį, strateginiai pokyčiai sąlygos pasirinkimą ir įgyvendinimą ne tik organizacijos lygmeniu, bet ir individo lygmeniu, kai strateginius pokyčius įgyvendinantys žmonės patys tiesiogiai dalyvauja eksperimentuose, diskusijose, derinant skirtingus interesus ir pan.

Vasiliauskas A. (2004) rekomenduoja įgyvendinant strateginio valdymo funkcijas atsižvelgti į nustatytinės ir plėtotinės metodologijų pagrindines nuostatas (1 priedas).

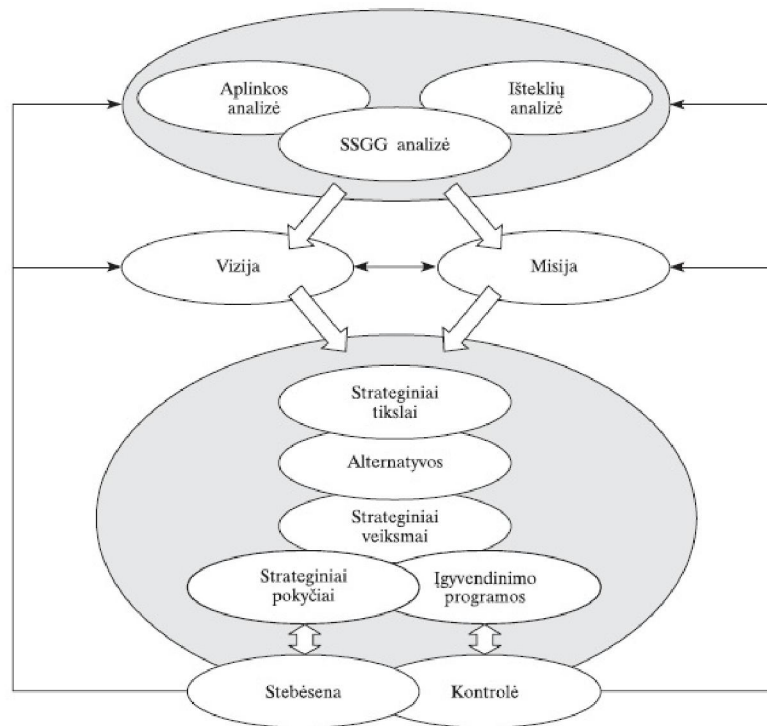


3 pav. Nustatytinio strateginio valdymo grafinis modelis

Šaltinis: Vasiliauskas, A. (2004).

Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (1998) pabrėžia, jog *nustatytinis* strategijos požiūris turi daug pranašumų. Nustatytinė strategija apima organizaciją ir jos svarbiausias problemas kompleksiskai. Be to, ji yra logiška, nuosekli ir baigtinė, nes formali strateginio planavimo sistema pateikia logišką ir

nuoseklią strateginio proceso stadijų seką. Vasiliauskas A. (2004) pratęsia ir akcentuoja, kad tokiu požiūriu pagrįsta strategija *leidžia gauti visuminį (sinergijos) efektą*, kontroliuoti, kaip strategija įgyvendinama ir kaip ji atitinka kintančią aplinką. Be to, ji leidžia iš anksto apibrėžti strateginius tikslus ir atsižvelgiant į juos analizuoti, vertinti bei lyginti įvairias strateginių sprendimų alternatyvas. Bosas A. (2004) įvardija strategijos sunkumus su kuriais susiduriama remiantis nustatytiniu strateginio valdymo požiūriu – ne visada ateitį galima nuspėti gana tiksliai, o strategijos įgyvendinimo stadiją griežtai atsieti nuo jos rengimo stadijos. Be to, dėl greitai kintančios aplinkos dažnai sunku (arba apskritai neįmanoma) iš anksto garantuoti apibrėžtą strategijos tikslinę orientaciją (viziją, misiją ir tikslus) ir priimti geriausius strateginius sprendimus.



4 pav. Plėtotinio strateginio valdymo grafinis modelis

Šaltinis: Vasiliauskas, A., (2004).

Vasiliauskas A. (2004) svarbiausi plėtotinio metodologinio požiūrio privalumus įvardina šiuos: lankstumas, žmogaus kūrybiškumas, naujų galimybių ir atradimų išnaudojimas. Plėtotinis metodologinis požiūris yra lankstesnis nei nustatytinis metodologinis požiūris. Nors formalizuota strateginio planavimo sistema nėra visiškai atmetama, formalizuotų taisyklių ir procedūrų sistema nėra tokia gremėzdiška ir biurokatiška, kad trukdytų operatyviai reaguoti į aplinkos pokyčius. Pagal plėtotinį metodologinį požiūrį, strategijos rengimo ir jos įgyvendinimo etapai nėra atsiję, todėl galima

tikslinti ir keisti ankstesnius strateginius sprendimus. Arimavičiūtė M. (2005) požiūrio trūkumu išskiria *nesukauptą reikiamą požiūrio panaudojimo patirtį* bei palyginti su nustatytiniu, plėtotinis požiūris *nėra pakankamai logiškas, nuoseklus ir baigtinis*.

Apibendrinant skyrių, svarbu paminėti, jog pastarųjų metų tyrimai rodo, kad nustatytinis strateginis valdymas, grindžiamas formalizuota strateginio planavimo sistema, leidžia priimti geresnius strateginius sprendimus (Vasiliauskas A., 2004). Taip pat svarbu, jog abu požiūriai turi pranašumą ir trūkumą, todėl dažnai derinami. Abu požiūrius reikėtų derinti dviem būdais:

- remiantis nustatytiniu požiūriu, papildytu kai kuriais plėtotinio požiūrio elementais;
- remiantis plėtotiniu požiūriu, papildytu kai kuriais nustatytinio požiūrio elementais.

Išanalizavus strateginio planavimo metodologijas, jų privalumus ir trūkumus, aktualu išsiaiškinti kaip vyksta strateginio planavimo procesas mieste.

1.2 Strateginio planavimo procesas mieste kaip savitoje organizacijoje

Lietuvoje institucijų strateginis planavimas jau keletas metų reglamentuotas teisės aktais. Oficiali strateginio planavimo viešajame sektoriuje pradžia Lietuvoje – 1998 m., kai buvo apsispręsta valstybės biudžetą formuoti programiniu principu ir pradėtas įgyvendinti Lietuvos – Kanados valstybės valdymo reformos projektas. Šio projekto pagrindiniai tikslai buvo: 1) Lietuvoje įdiegti strateginio planavimo sistemą; 2) patobulinti Vyriausybės sprendimų priėmimo sistemą (Strateginių planų rengimo savivaldybėse tobulinimo praktinės rekomendacijos, 2008).

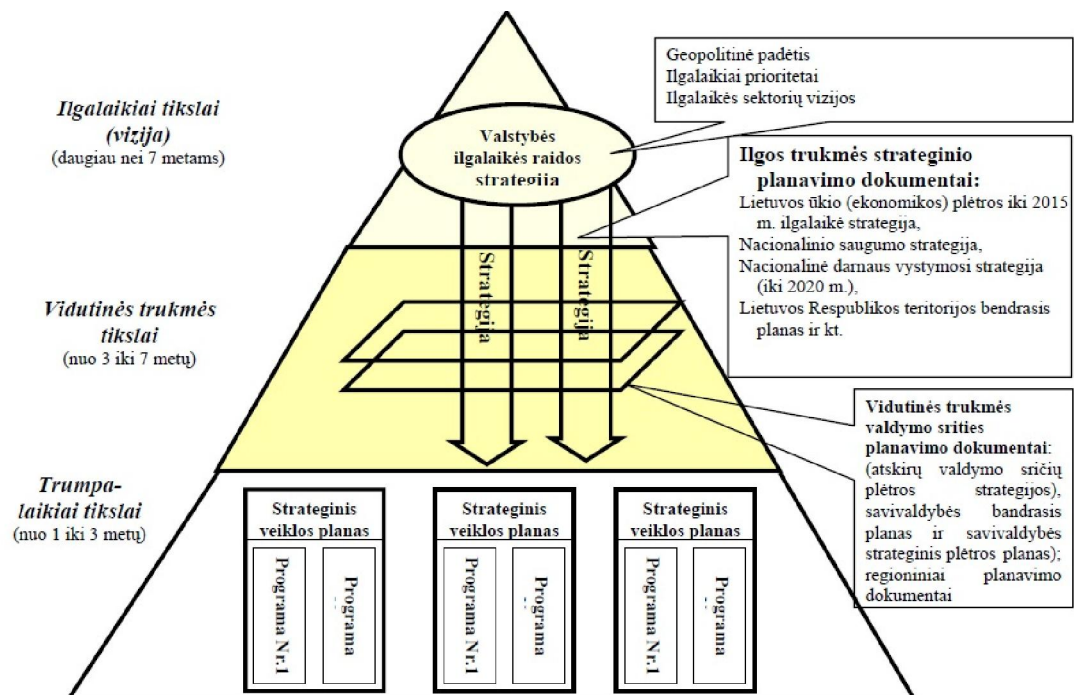
2002 m. buvo patvirtinta Strateginio planavimo metodika, tokiu būdu Lietuvos valstybinėse organizacijose imta taikyti strateginio planavimo principai. Strateginio planavimo proceso tikslas – nuolat nagrinėti institucijos veiklą tiek dabarties, tiek ateities požiūriu ir numatyti strategines permainas, kad institucija sėkmingai įgyvendintų savo misiją (Strateginio planavimo metodika. Žin. 47-1364). Tunčikienės Ž. (2009) požiūriu, institucijų strateginis planavimas – viena iš pagrindinių valstybės darnios plėtros priemonių. Strateginis planavimas, kurį racionalu traktuoti kaip institucijų veiklos suderinamumo sistemą, sudaro prielaidas institucijų veiklos ir kartu šalies ūkio plėtros procesams skatinti, procesų kryptingumui užtikrinti permanentiškai atskleidžiant, efektyviai paskirstant bei racionaliai naudojant institucijų veiklos potencialą. Arimavičiūtė M. (2005), priduria, jog kaip rodo užsienio šalių patirtis, vietos valdžios institucijos strateginius planus rengia siekdamas numatyti jų atstovaujamos visuomenės, miestų, miestelių ir gyvenamųjų vietovių ateitį, ją kryptingai veikti.

Melninko B., ir Smaliukienės R., (2007) išskiriami *miesto strateginio planavimo etapai*:

1) Apibrėžiama miesto vizija ir misija; 2) Išanalizuojami miesto privalumai ir trūkumai (stipriosios ir silpnosios pusės), pvz., pasitelkiant SSGG analizės metodiką; 3) Iškeliami tikslai; 4) Suformuojamos atitinkamos strategijos; 5) Numatomi būdai, kuriais bus kontroliuojama, kaip įgyvendinami planai.

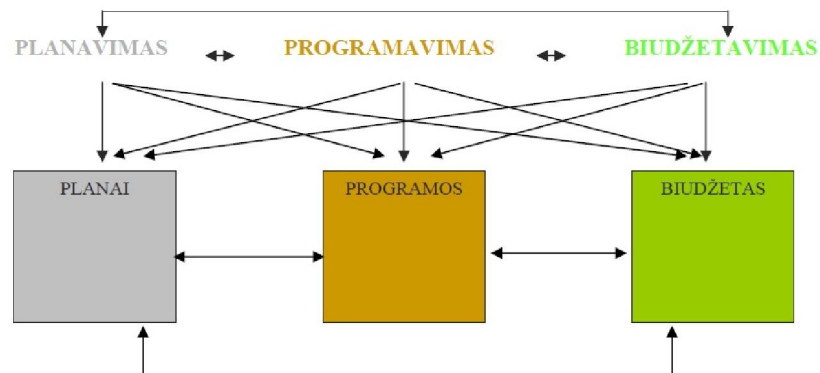
Tyrėjai Melninkas B., Smaliukienė R., (2007) pateikia ir reikalavimus keliamus formuluojant miesto strateginius tikslus:

1. Tikslai turi būti konkretūs ir išmatuojami. Vadovybė, išreikšdama miesto tikslus konkrečiais rodikliais, gali tiksliai įvertinti darbo sėkmę. Kitų lygių vadovai, turėdami orientyrą, galės daugiau jėgų skirti darbui minėta kryptimi (ką daryti – padidinti, išplėsti, įdiegti ir t.t.). Bus lengviau nustatyti, ar miestas deda visas pastangas siekdamas užsibrėžtų tikslų.
2. Tikslai turi būti pasiekiami. Jie turi didinti miesto efektyvumą, nes dauguma žmonių nori greičiau matyti darbo rezultatus. Tikslai, pranokstantys miesto galimybes dėl išteklių stokos ar išorinių veiksnių įtakos, gali baigtis katastrofa. Jeigu tikslai nepasiekiami, žmonių motyvacija būna silpna, o tai užkerta kelią sėkmei.
3. Tikslai turi palaikyti vienas kitą, tai yra siekiant vieno tikslo neturi būti trukdoma siekti kito. Tikslai diferencijuojami pagal turinį, dydį, pasiekimo terminus ir alternatyvas, įgyvendinimo terminus ir priemones, išteklius.



5 pav. Principinis strateginio planavimo sistemos modelis pagal Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu patvirtintą Strateginio planavimo metodiką
Šaltinis: Strateginių planų rengimo savivaldybėse tobulinimo praktinės rekomendacijos (2008).

Savivaldybės rengdamos miesto strateginį plėtros planą, bendrąjį planą ar socialines ekonomines plėtros programas privalo įvertinti Valstybės ilgalaikės strategijos ir kitų valstybinių ilgalaikių planavimo dokumentų nuostatas, tačiau svarbiausi jų dokumentai turėtų būti atitinkamos savivaldybės strateginis plėtros planas ir bendrasis planas (Strateginių planų rengimo savivaldybėse tobulinimo praktinės rekomendacijos, 2008). Rekomendacijose išskiriamas ir kitas svarbus momentas – strateginio planavimo procesų suvokimas. Kaip matyti iš 6 pav. į ilgalaikio planavimo procesus, programų rengimą ir biudžeto procesus būtina žiūrėti kaip į sistemą, t.y. būtina išlaikyti sąsajas tiek tarp ilgalaikio planavimo dokumentų ir programų, tiek tarp ilgalaikio planavimo dokumentų ir biudžeto; tiek tarp programų ir biudžeto (Strateginių planų rengimo savivaldybėse tobulinimo praktinės rekomendacijos, 2008).



6 pav. Strateginio planavimo procesų integralumas

Šaltinis: Strateginių planų rengimo savivaldybėse tobulinimo praktinės rekomendacijos (2008).

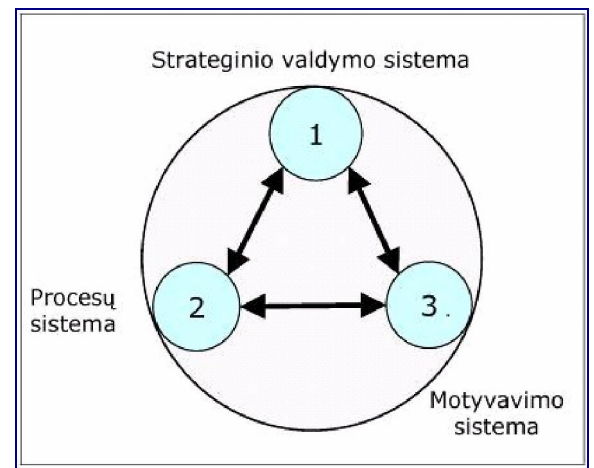
Strateginių planų rengimo savivaldybėse tobulinimo praktinės rekomendacijose (2008) pateikiama sistemos esmė – ilgalaikio planavimo, programavimo ir biudžetavimo procesų apjungimas, kurio metu, išanalizavus alternatyvias programas, atrenkamos programos, maksimaliai tenkinančios ilgalaikius tikslus ir su mažiausiais įgyvendinimo kaštais (finansiniais, žmoniškaisiais, laiko ir t.t.) duodančios maksimalų efektą.

Strateginio planavimo gerosios patirties pavyzdžiai

Strateginis planavimas nėra naujas dalykas. Savivaldybių strateginių planų analizėje (2007) išskiriama, jog Europos Sąjungos šalyse tokiose kaip Švedija, Danija, Didžioji Britanija panašūs veiklos planavimo principai diegiami jau keletą dešimtmečių. Pasauliniu mastu pripažintos lyderės šioje srityje – JAV, Didžioji Britanija, Kanada, Naujoji Zelandija, Suomija. 1995-2000 m. strateginio planavimo principais pagrįstos valdymo sistemos pradėtos diegti ir Rytų bei Centrinės Europos šalių savivaldos institucijose.

Suomija. Vaantos ir Keravos savivaldybės. Įdiegta strateginio planavimo metodika, pagrįsta subalansuotų veiklos vertinimo rodiklių sistema, padeda efektyviai organizuoti strateginio planavimo procesą bei stebėti strategijos įgyvendinimą. Ypač plačiai ši sistema panaudojama Suomijos savivaldybėse. Savivaldybių strateginių planų analizės (2007) studijos rengėjai oficialaus vizito Suomijoje metu susipažino su Vaantos ir Keravos savivaldybėse taikomais strateginio planavimo metodais, kurie įgalina pasiekti, kad strateginis planas būtų realus, rezultatai konkretūs, o poveikis pamatuojamas. Suomijos savivaldybių specialistai parodė, kaip praktiškai veikia subalansuotų veiklos vertinimo rodiklių programinė įranga, leidžianti nuolat ir efektyviai vykdyti strateginio plano įgyvendinimo stebėjimą.

Suomijos savivaldybėse įdiegta strateginio valdymo ir planavimo sistema [1] įgalina aiškiai suvokti institucijos veiklai iškeltus tikslus ir uždavinius bei atsižvelgiant į numatytas priemones, racionaliai paskirstyti finansinius, materialinius ir darbo išteklius (užtikrinamas institucijos veiklos procesų efektyvumas [2]). Taip pat ši sistema įgalina geriau koordinuoti institucijos padalinių veiklą, ją koreguoti, kontroliuoti, kaip įgyvendinami tikslai, vertinti ir skatinti institucijos darbuotojus (užtikrinamas motyvavimo sistemos efektyvumas [3]).



7 pav. Strateginio planavimo sistemos veikimo principai Suomijos savivaldybėse.

Šaltinis: Strateginių planų rengimo savivaldybėse tobulinimo praktinės rekomendacijos (2008).

Airija. Dublino savivaldybė. Pastaraisiais metais Dublino savivaldybė susidūrė su spartaus miesto teritorijos, gyventojų skaičiaus bei ekonomikos aktyvumo augimo problemomis. Dublino savivaldybė atsakė į šiuos iššūkius įgyvendindama didelį programų skaičių, skirtų miesto gyvenamajai aplinkai tobulinti. Išaugęs įgyvendinamų investicinių programų skaičius bei viešųjų paslaugų poreikis, paskatino miesto savivaldybę įdiegti automatizuotą, subalansuotų rodiklių sistemą pagrįstą strateginio valdymo ir planavimo sistemą, kurios pagrindinis tikslas buvo užtikrinti efektyvų strateginio planavimo dokumentų įgyvendinimą ir rezultatų kontrolę. Dublino savivaldybės atstovų teigimu, įdiegus šią sistemą, jie įgijo galimybę koncentruotis į sprendimų priėmimą, t.y. į pačią strateginio planavimo esmę. Savivaldybės specialistai ir vadovai strateginių sesijų metu sudarė rezultatų rodiklių sistemą, kurios įgyvendinimas ir stebėseną tapo kertine Dublino savivaldybės strateginio planavimo sistemos ašimi.

Analogiška strateginio planavimo sistema šiuo metu naudojama visuose savivaldybės padaliniuose bei jai pavaldžiose institucijose (Savivaldybių strateginių planų analizė, 2007).

Apibendrinant teigtina, jog sėkmingas ir tikslingas miestų strateginis valdymas ir planavimas yra svarbus sėkmingam miesto įvaizdžio formavimo procesui, tuo tikslu sekančiame skyriuje analizuojamos įvaizdžio koncepcijos vadybos mokslo plotmėje.

1.3 Įvaizdžio koncepcija ir tipai vadybos mokslo plotmėje

Įvaizdžio koncepcija nagrinėjama įvairių mokslo sričių teorijose – strateginio valdymo, marketingo, personalo vadybos, organizacijų, psichologijos, grafinio dizaino, komunikacijos. Nors ši sąvoka pirmiausia buvo pradėta vartoti grafinio dizaino srityje, analizuojant sampratą pagal metodologines ištakas, konstatuojama, kad ji yra kilusi iš funkcinės ir socialinės psichologijos. (Drūteikienė G., 2007) Pagal Rebel H. J. (1998), įvaizdis (tiesioginis vertimas iš anglų kalbos *image*) yra paveikslas, vaizdas, atspindys, vaizdinys, pavidalas. Vertinant iš mokslinių pozicijų, įvaizdžio samprata kilusi iš lotynų sąvokos *imago*, kuri jungia dvi semantines reikšmes – *imitari* (imituoti) ir *aemulor* (kažko siekti). Pirmieji moksliniai organizacijos įvaizdžio tyrimai atlikti ekonomisto ir sistemų teoretiko Bouldingo K. iniciatyva. 1956 m. iškelti trys pagrindiniai klausimai: kaip atsiranda įvaizdžiai, kaip jie gali būti veikiami, kokią įtaką jie daro elgsenai (Marčinskas A., 2007). Nors tai buvo psichologų sritis, tačiau buvo nutiestas kelias organizacijų įvaizdžio kūrimo bei viso proceso vadybos bei komunikacijos studijoms. Įvaizdžio terminas yra gana sunkiai apibrėžiamas dėl savo daugiabriauniškumo. Vadyboje akcentuojamas organizacijos įvaizdis – organizacijos įvaizdžio koncepcija, jo formavimo galimybės pasitelkiant organizacijos reklamą, ryšius su visuomene ir kitas priemones. Daugelis mokslininkų įvaizdžio sąvoką suvokia savaip, taigi ir įvaizdžio koncepcijų yra įvairių.

Iš koncepcijų pateikiamų 4 lentelėje, matyti, jog jos dažnai akcentuoja skirtingus dalykus: įspūdį, suvokimą, asociacijas. Apibendrinant lentelę, galima teigti, kad organizacijos įvaizdžio apibrėžimai yra labai daugiaprasmiai, nes mokslininkai įvaizdį vertina iš skirtingų pozicijų, išryškindami vieną ar kitą aspektą. Drūteikienė G. (2007) pastebi, kad paskutiniu metu organizacijos įvaizdžio apibrėžimai pradėti skirstyti į dvi kategorijas:

- 1) *įvaizdis yra kognityvinio proceso rezultatas*, t.y. įvaizdis siejamas su asmens pojūčiais organizacijos atžvilgiu, o ši sąvoka apima vertinimus, jausmus, nuostatas;
- 2) *įvaizdis – komunikacinio proceso rezultatas* (organizacijos skleidžiama informacija).

Įvaizdžio koncepcijų apibrėžtys vadybos moksle

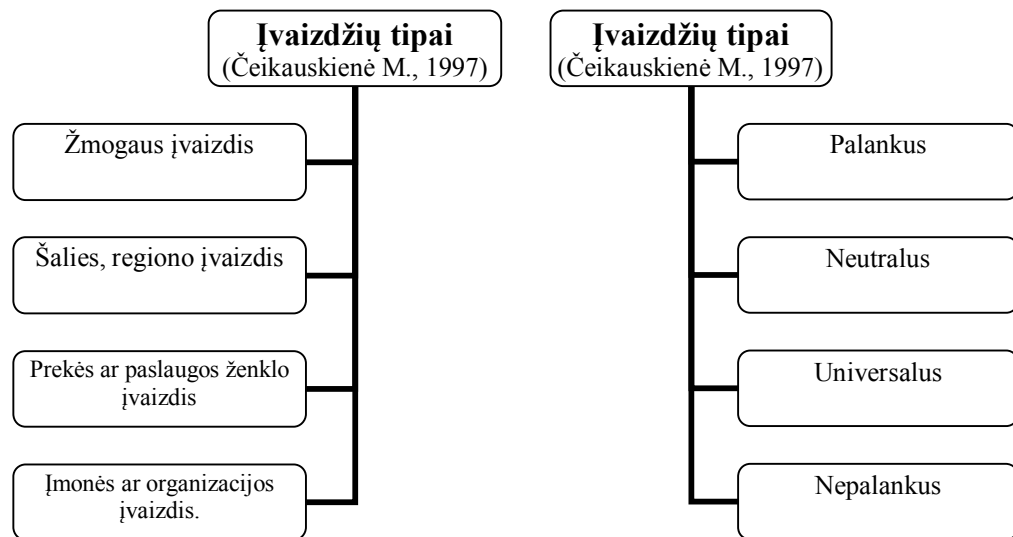
Autorius	Metai	Įvaizdžio koncepcija
Dowling G.	1986	Įvaizdis – reikšmių rinkinys, per kurį yra pažįstamas objektas ir per kurį žmonės apibūdina, prisimena ir susieja jį. Tai yra asmens įsitikinimų, idėjų, jausmų ir įspūdžių apie objektą sąveikos rezultatas.
Aleliūnaitė D.	2002	Įvaizdis – bendras įspūdis, kuris vartotojų grupei susidarė apie objektą (prekę ar įmonę). Dažnai vartotojo susikurtas įvaizdis apie įmonę gali būti imparemtas pirmu įspūdžiu apie ją.
Sūdžius V.	2002	Įvaizdis – vaizdu įkūnytas, įsivaizduojamas dalykas. Įvaizdis gali būti kaip aiškios objekto formos imitacija, formos tapatumas, idėjos koncepcija, informacijos visuma, skatinamosios kompleksinės priemonės.
Krasauskaitė S.	2004	Įvaizdis – bendras ir vientisas įvairių visuomenės grupių suvokimas ir supratimas apie organizaciją ir jos veiklą. Tai visuma žmonių sąmonėje kylančių įvairių nuomonių ir/arba požiūrių bei vaizdinių apie įmonę, kaip tam tikrą objektą.
Marčinskienė J., Kuvykaitė R.	2004	Įvaizdis – unikalių asociacijų rinkinys, kuris tam tikru momentu susiformuoja vartotojų sąmonėje.
Čereška B.	2004	Įvaizdis – suvokimų, jausmų, įsivaizdavimų ir nuomonės, kurią asmuo ar asmenų grupė susidaro apie produktus, paslaugas ar organizaciją, visuma.
Barnett M. L. ir kt.	2006	Įvaizdis – išorinių ir vidinių stebėtojų įspūdžiai apie charakteringus organizacijos simbolius.
Drūteikienė G.	2007	Įvaizdis – idėjų, jausmų, suvokimų ir įsivaizdavimų, kuriuos asmuo ar jų grupė turi įtakos materialūs ir nematerialūs organizaciniai elementai, komunikacija bei asmeninės ir socialinės vertybės.

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis nurodytais šaltiniais.

Čeikauskienė M. (1997) akcentuoja, jog įvaizdis nėra kieno nors vieną kartą suformuotas ir nekintantis. Jis yra dinamiškas, jo požymiai persitvarko, keičiasi priklausomai nuo pokyčių visuomenėje arba žmonių grupės sąmonėje. Valstybinėje audito ataskaitoje (2009) taip pat akcentuojamas įvaizdžio dinamiškumas, įvaizdžio kitimas priklausomai nuo objekto arba žmonių grupės sąmonės pokyčių. Tęsiant Čeikauskienės M. (1997) požiūrį – įvaizdis turi ir statinių bruožų, tai reiškia, kad negalima kalbėti apie įvaizdį visuomenėje apskritai. Visuomenės susibūrimuose visada būna įvairių visuomenės grupių atstovų, kurių charakteristikos gali būti labai skirtingos, todėl vienas ir tas pats objektas gali turėti skirtingus įvaizdžius. Anot autorės, įvaizdis pagal savo esmę gali būti aktyvus. Jis gali veikti tiek atskirų žmonių, tiek tikslinių gyventojų grupių sąmonę, emocijas, veiklą ir poelgius. Pikčiūno A. (2002) nuomone įvaizdis yra tarsi mozaika, susiformuojantis kaip skirtingų organizacijos adresatų įvaizdžių visuma. Pikčiūno A. (2002) nuomone įvaizdis skiriamas išoriniams organizacijos adresatams: visuomenei, vartotojams, tiekėjams ir verslo partneriams, investuotojams, masinės informacijos priemonėms, valdžios atstovams ir t.t.

Įprastai įvaizdis aprėpia savarankiškus požymius-atributus, kurie būdingi konkrečiam objektui. Šie požymiai gali egzistuoti objektyviai arba būti priskirti žmonių. Taip gali būti sukurtas patikimas objekto įvaizdis, kuris atitinka savo nešiklį ir turi jo svarbiausių bruožų, jis išskiria į objektą panašių ar

analogiškų nešiklių tarpe, pabrėžia jo ypatybes bei specifiką (Kaušikas E., 2006). Mintį pratęsia Čereška B. (2004) papildydamas jog įvaizdžiui lemiamos įtakos turi socialinis–psichologinis suvokimas, taip pat gausybė psichofiziologinių charakteristikų, kurios lemia ir įvaizdžio formavimo efektyvumą, ir jo išsilaikymo pastovumą. Įvaizdis pat susijęs su prestižu – tam tikru metu susiformuoja prestižinis darbas, prestižinės profesijos, prestižinės prekės ar paslaugos. Drūteikienė G. (2007) akcentuoja, jog įvaizdis gali būti analizuojamas manipuliacijos visuomenės sąmonės kontekste – gali būti sukurtas patikimas objekto įvaizdis, tačiau iš tikrųjų tas objektas nėra toks patikimas. Šerikova A. ir Toleikienė R. (2008) akcentuoja, jog palankus bei ilgalaikis įvaizdis konkuruojant yra neginčijamas pranašumas prieš tas organizacijas, kurios užsiima panašia ar identiška veikla, tačiau kurių įvaizdis yra neigiamas arba mažai žinomas. Ulinskaitė R. (2005) papildė, jog psichologų nustatyta, kad vartotojai labiau reaguoja ne į realybę, bet į įvaizdį, kuris stipriai veikia žmogaus pasaulėžiūrą, o organizacijoms garantuoja pripažinimą.

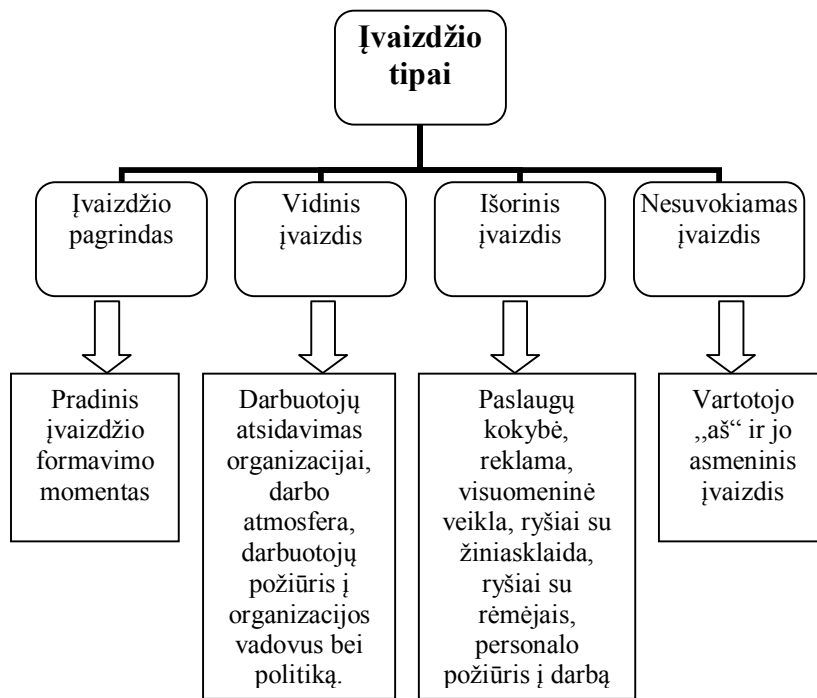


8 pav. Įvaizdžio tipų klasifikacija

Šaltinis: Čeikauskienė, M. (1997).

Kuriant organizacijos įvaizdžio modelį, svarbu žinoti įvaizdžių klasifikaciją. Mokslinėje literatūroje yra pristatyta keletas įvaizdžių tipų modelių. Tipologijos autorė Čeikauskienė M. (1997), (8 pav.) akcentuoja, jog natūralu, kad kiekviena organizacija siekia palankaus įvaizdžio, kuris nulemtų organizacijai palankų vartotojų pasirinkimą. Neretai naudinga kurti ir neutralų įvaizdį, kuris neprimeta jokių nuomonių, požiūrio, o tai padeda išvengti atmetimo reakcijos. Sudėtinga sukurti universalų įvaizdį, kuris priimtinas visoms su organizacija komunikuojančioms auditorijoms. Kuriant universalų įvaizdį svarbu jo neišbaigtumas, nes tokiu atveju kiekvienas vartotojas gali rasti kažką priimtino sau. Nepalankus įvaizdis nėra tikslingai formuojamas, bet atsiranda organizacijai nepateisinus vartotojo

lūkesčių, nuvylus. Pikčiūno A. (2002) siūlomą mokslininko Gee B. įvaizdžių tipų klasifikaciją galima priskirti bet kokiai organizacijai (9 pav.). Mokslininko išskiriamas suvokiamas įvaizdis – pirmojo įspūdžio įvaizdis. Šiam įvaizdžio tipui priskiriama visa, pradedant organizacijos pavadinimu bei jos šūkiu, bei baigiant patalpų interjeru ir firminiu blanku. Nesuvokiamas įvaizdis – tai atsakomoji kliento reakcija į aptarnavimą ir požiūrį į jį. Kalbant apie išorinį organizacijos įvaizdį pastebimas nenuoseklumas. Gee B. pateikia keturis, bet tris iš jų (išskyrus suvokiamąjį) pavadina įvaizdžio dalimis, prie jų priskiria dar vieną – įvaizdžio pagrindą.



9 pav. Įvaizdžio tipų modelis pagal Gee B.

Šaltinis: Pikčiūnas, A. (2002).

Почепцов Г. (2004) išskiria tokias įvaizdžio tipologijas:

- funkcinę – įvaizdžio tipus lemia jų paskirtis,
- kontekstinę – įvaizdžio realizavimas priklauso nuo konteksto
- priešpstatymo – lyginami artimi įvaizdžio tipai.

Išskirtos tipologijos leidžia geriau suprasti organizacijos įvaizdžio esmę, prigimtį bei galimybę kontroliuoti. Mokslinėje literatūroje yra ir kitų įvaizdžio klasifikacijų, tačiau vieningos įvaizdžių klasifikacijos nėra, nes tyrinėtojai skirsto ir analizuoja įvaizdį pagal skirtingus aspektus.

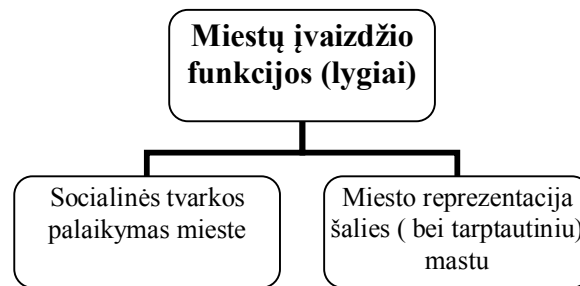
Apibendrinant skyrių, reikia pabrėžti, kad mokslininkai nepateikia vieningos nuomonės dėl įvaizdžio sąvokos koncepcijos ir jį formuojančių veiksnių. Nevienodas yra ir autorių požiūris į valstybės aktyvumą kuriant įvaizdį. Vienų nuomone, įvaizdis gali atsirasti stichiškai, tarsi savaime, kitų

– įvaizdis sukuriamas tikslingai, tačiau anot Abratt R. (1989), svarbiausia, jog *organizacijos įvaizdis turi būti suplanuotas ir kontroliuojamas taip pat, kaip ir kiti jos strateginiai veiksmai.*

1.4 Miestų įvaizdžio aktualumas

XXI a. miestai laikomi pagrindiniais globaliosios „ekonomikos varikliais“: čia koncentruojasi ekonominis ir socialinis kapitalas, tai svarbūs ekonominio, mokslinio-technologinio ir kultūrinio žmonijos progreso centrai, (Sinkienė J., 2008), tačiau reikia pažymėti, jog miestų įvaizdis neatsiejamas nuo šalies įvaizdžio. Mintį papildo Puškorius S. (2002) pritardamas, jog kiekviena šalis yra susikūrusi tam tikrą įvaizdį, kuris šalyje ir už jos ribų dažnai suvokiamas labai skirtingai. Tai yra beveik natūralu, turint omenyje tai, kad šalies įvaizdis jos gyventojams visų pirma atlieka tautos konsolidacijos vaidmenį, yra stiprus piliečių socialinio, politinio ir kultūrinio tapatumo šaltinis, tapęs tėvynės įvaizdžiu. Šalies įvaizdį kuria jos ekonominė ir politinė padėtis, istoriniai įvykiai, santykiai, tradicijos, pramonės raida, technologijų lygis, šalį reprezentuojantys gaminiai ir kita. Šalies įvaizdžio teorijos nėra visai naujas darinys – 1968 m. K. Boulding išleistame straipsnyje įvaizdžio teorija įkomponuojama į tarptautinių santykių sistemą, tuo tarpu miesto įvaizdis vadybos mokslo kontekste gana naujas reiškiny. Tą patvirtina ir tai, jog miesto įvaizdžio apibrėžties mokslinėje literatūroje rasti nepavyko, nors literatūroje analizuojami regionų, prekės ženklų įvaizdžiai. *Tolesnėje mokslinės literatūros analizėje daroma prielaida, jog šalies, miesto įvaizdį galime tapatinti su prekės ženklo įvaizdžiu, todėl teorijas apie šalies kaip prekės ženklo formavimą galima taikyti ir miesto įvaizdžio formavimui.*

Puškorius S. (2002) valstybės įvaizdžio funkcijas (lygius) įvardija – socialinės tvarkos palaikymą valstybėje bei valstybės reprezentaciją tarptautiniu mastu. Šias funkcijas galima adaptuoti ir miesto įvaizdžiui (10 pav.). Tuo tarpu stiprus miesto įvaizdis negali susiformuoti be stipraus miesto, kaip prekės ženklo įvaizdžio. Prayag G. (2009) pažymi, kad įtikinamas prekės ženklas yra esminis sėkmės veiksnys vietos populiarumui. Gronroos C. (2000) atskiria prekės ženklo ir prekės ženklo įvaizdžio sąvokas teigdamas, kad prekės ženklas yra prekės, paslaugos identitetas, kokį nori sukurti pardavėjas, tuo tarpu prekės ženklo įvaizdis yra prekės ar paslaugos įvaizdis formuojamas vartotojo pašąmonėje.



10 pav. Pagrindinės miesto įvaizdžio funkcijos (lygiai)

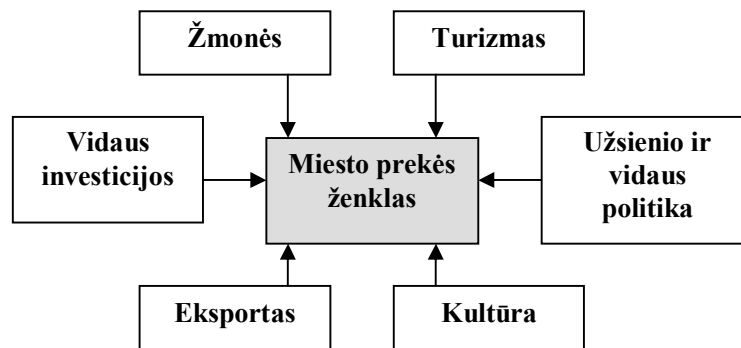
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Puškorius, S. (2002).

Anot Best M. (2001) šiuolaikinėje visuomenėje vykstantys globalieji procesai skatina viso pasaulio mokslininkus ir praktikus vis didesnę dėmesį skirti „konkurencingumo“ sąvokai. Konkurencingumo klausimai tapo neatsiejami tarptautiniu, nacionaliniu ir subnacionaliniu (regioniniu ar vietiniu) viešojo valdymo lygmenimis. Ne tik verslo organizacijos, bet ir šalys, regionai bei miestai siekia būti konkurencingi, kad išliktų informacijos ar žinių ekonomikos suformuotoje naujojoje globaliojoje rinkoje ir „naujojoje konkurencijoje“. Konkurencingumo temą akcentuoja Virvilaitė R. ir kt. (2007), pateikdami požiūrį, jog globalizacijos sąlygomis prekės ženklas tampa viena iš pagrindinių priemonių konkurencinėje kovoje. Kadangi vartotojų požiūris į prekės ženklą turi didelę įtaką vartotojo elgsenai, būtina didinti prekės ženklo vertę. Virvilaitė R., ir kt. (2007) apibūdindami prekės ženklo įvaizdžio formavimą, pažymi, kad stiprus miesto prekės ženklas turi turėti turtingą ir aiškų identitetą, kuris būtų adekvačiai perteikiamas tikslinei rinkai. Įvaizdis turi perteikti prekės ženklo koncepciją su realia patirtimi, atitinkančia prekės ženklo supratimą. *Teigiamas miesto įvaizdis sukuria pridėtinę vertę produktams, paslaugoms, žmonėms, verslo aplinkai, suteikia strateginį pranašumą stiprėjant pasaulinei šalių konkurencijai, daro įtaką ir nacionalinio identiteto raidai* – padeda diegti naujas, pozityvias vertybes, deda pagrindus pažangesnei ir patrauklesnei tikrovei. Menkas miesto ar šalies žinomumas tarptautinėje visuomenėje lemia mažą užsienio valstybių susidomėjimą šalimi, silpnina *galimybę konkuruoti*. (Gudauskas R., 1997).

Navicko V., Malakauskaitės A., (2007) samprotavimu įvaizdžio formavimas laikytinas vizijos įgyvendinimo dalimi. O vizija siejama su strateginiu planavimu. Adaptuojant mintį, galima teigti – kaip miestas save reprezentuoja, lemia jo vaidmenį ir vietą ekonomikoje. Tikslinga, turinti aiškius bei apibrėžtus prioritetus įvaizdžio formavimo strategija stiprina miesto žinomumą, konkurencingumą, identitetą ir leidžia siekti strateginių ekonomikos plėtros tikslų – pritraukti užsienio investicijas, skatinti eksportą, didinti užsienio turistų skaičių ir t. t. Dągytė I. ir Zykas A. (2008) atkreipia dėmesį į tai, jog

kurti reikia ne tik įvaizdį, bet keisti ir tobulinti patį miestą, kad jis atitiktų kuriamą įvaizdį. Dabartinis įženklinimas suvokiamas kaip išskirtinumą apibrėžiantis veiksnys. Įženklavimo esmė – atrasti vieno ar kito objekto unikalumą, išskirtinumą ir komunikacinėmis priemonėmis pateikti tikslinėms grupėms.

Dėl įvaizdžio reikšmingumo šiuo metu pasaulyje populiarėja šalių įženklavimo (*angl. country branding*) procesas (Dinnie K., 2008) bei miestų rinkodara arba miestų įvaizdžio formavimo procesas (*angl. place marketing*).³ Kadangi įvaizdžiai įtakoja žmonių sprendimus susijusius su įsigijimu, investavimu, gyvenamosios vietos pakeitimu ar keliavimu. Vartotojų nuomonę formuoja įvairiais informacijos kanalais atkeliaujančios žinios. Žinios gali būti pozityvios ir teigiamai formuoti įvaizdį, tačiau lygiai taip pat neigiami veiksniai, pagrįsti ar gandų pavidalu, formuoja neigiamą įvaizdį (Morgan N., ir kt., 2004). Dėl šių priežasčių, anot De Vicente (2004), miestų ženklavimas tapo konkurencingumo įrankiu, kadangi turint blogą reputaciją ar išvis jos neturint silpnėja galimybės konkuruoti. Tuo tarpu efektyvus įženklavimas gali suteikti konkurencinį pranašumą ir tai atveria daug galimybių.

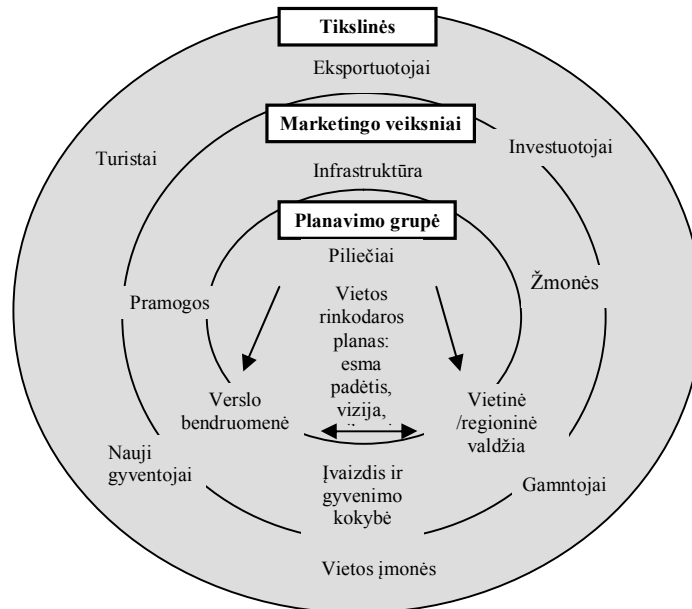


11 pav. Miesto prekės ženklo struktūra adaptuota pagal nacionalinį įženklavimo heksagoną
Šaltinis: Anholt, S. (2005).

Britas Anholt S. specializuojasi šalių įženklavimo srityje. Anholt S. (2005) sukūrė nacionalinį įženklavimo heksagoną (*angl. National Brand Hexagon*), kuriame pateikiami šeši pagrindiniai veiksniai, darantys įtaką šalies įvaizdžiui. Nacionalinį įženklavimo heksagoną galima adaptuoti ir miesto kaip prekės ženklo įvaizdžiui. Miesto vykdoma strategija turi apimti šešius veiksnius (11 pav.). Tuo tarpu Kotler P. (2002) pateikia miestų įvaizdžio kūrimo lygių schemą (12 pav.). Anholt S. (2005) tyrimuose remiasi sukurtu heksagonu, pagal kurį yra vertinamas valstybių įvaizdis. Tyrimo metu į reitingą patenka šalys, sistemiškai formuojančios savo įvaizdį. Lietuva, 2008 m. pradėjusi įgyvendinti „drąsios“ šalies koncepciją, pirmą kartą buvo vertinama ir pateko į šį reitingą. Lietuva bendrame

³Miestų rinkodara – cosa nostra. Versus žurnalas - 2007 09 14. Žiūrėta 2011- 12 -10. Prieiga internetu: <http://nt.eversus.lt/naujienos/469>

reitinge 2008 m. užimė 42 vietą. Buvimas reitinge reiškia, jog valstybė kryptingai dirba kurdama savo įvaizdį ir yra pastebima. *Remiantis ankstesne analize galima daryti prielaidą, jog heksogonu galėtų būti reitinguojamos ne tik šalys, bet ir miestai.*



12 pav. Miestų įvaizdžio kūrimo lygiai

Šaltinis: Kotler, P. (2002).

Kuriant šalies ar miesto įvaizdį, anot De Vicente (2004), būtina išsiaiškinti, kokią poziciją šalis ar miestas užima ir kokios yra konkurencinės galimybės. Tyrėjo teigimu tai reikalauja išsamios analizės (SSGG), kuri apima stiprybes ir silpnybes konkurencinėje aplinkoje (geografinė padėtis, vietinės rinkos dydis, pramonės šakų buvimas, prieiga prie regioninių prekybos plotų, gyventojų išsilavinimas, mokesčių sistemos tinkamumas, darbo liaudies įgūdžiai, darbo jėgos kaina, saugumas ir kiti faktoriai) kaip ir galimybė atpažinti grėsmes ir galimybes išorinėje aplinkoje.

Anot Anholt S. (2005) ir De Vicente (2004) galima teigti, jog kuriant miesto įvaizdį vertėtų vadovautis:

1. S. Anholt įženklavimo heksagonu;
2. SSGG analize.

Apibendrinti skyrių galima Dinnie K. (2008) požiūriu, jog įženklinimas tampa vis reikšmingesniu, kadangi vis daugiau pasaulio šalių sutelkia savo išteklius siekiant išvystyti savo tautos ženklą. Olins W. (2002) papildo, jog susidomėjimas šalių ženkliniu auga labai greitai ir per artimiausią dešimtmetį tai taps pakankamai normalia nacionaline praktika. Praėjus 10-čiai metų lygiagrečiai tautų įženklinimui vyksta ir miestų įženklavimo procesai – įvaizdžio formavimas tapo nacionalinės politikos ir strategijos

dalimi, viena iš priemonių įgyvendinti valstybės viziją. Apibendrinant analizuotų autorių: (Best M. (2001), Virvilaitė R. ir kt. (2007), De Vicente (2004), (Gudauskas R., 1997), Dagytė I. ir Zykas A. (2008), Navickas V., Malakauskaitė A., (2007)) mintis, darytina išvada, jog teigiamas miesto, kaip organizacijos ir prekės ženklo, įvaizdis:

1. Didina žinomumą;
2. Didina konkurencingumą;
3. Sukuria pridėtinę vertę;
4. Suteikia strateginį pranašumą;
5. Daro įtaką nacionalinio identiteto raidai.

1.5 Strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo regioniniai aspektai

Moksliniuose darbuose regiono sąvoka plati, daugelio skirtingai suprantama ir apibrėžiama. Tamošiūnas T. (2004) regioną apibrėžia kaip savarankišką teritorinį administracinį vienetą. Mintį pratęsia Masiulis K. (2010) pažymėdamas, jog yra šalių, pvz. Prancūzija, kuriose regioninis suskirstymas yra paremtas miestų centrų principu, kaip ir Lietuvoje. Didžiausias miestas regione yra natūralus traukos objektas, taigi ir regionas sudaromas jungiant miesto ir aplinkines savivaldybes. *Kadangi magistro darbe tiriamasis miestas yra Panevėžys, kuris yra regiono centras, todėl tam tikros teorinės koncepcijos galėtų būti adaptuotinos ir miestui.* Anot Išoraitės M. (2008) *strateginis regiono valdymas apima*: 1) regiono potencialių sektorių identifikavimą, prioritetinių kryptių nustatymą; 2) svarbiausių konkurentų ne tik vietinėje, bet ir tarptautinėje rinkoje identifikavimą; 3) regiono bendrai ir atskirų sektorių SWOT analizes; 4) įmonių tinklų ir SVV klasterių kūrimą; 5) pramoninių ir technologinių kompetencijos centrų vystymą; 6) tinklų tarp universitetų ir pramonės vystymą; 7) inkubatorių technologinėms įmonėms kūrimą ir vystymą; 8) inovacijų ir pažangių technologijų skatinimą; 8) specializuotų finansavimo būdų kūrimą.

Remiantis regiono valdymą apimančiomis dedamosiomis dalimis, darytina prielaida, jog tikslingas, nuoseklus regiono valdymas ir strateginis planavimas padeda regionui būti konkurencingam, skatina regiono vystymąsi. Tęsiant prielaidą, Bruneckienė J., Činčikaitė R. (2009) teigia, jog formuojant konkuravimo strategiją, pirmiausia reikėtų įvertinti esamą regiono konkurencingumą ir išskirti veiksnius, sukuriančius kompleksinį konkurencinį pranašumą regionui. Kompleksinis regionų konkurencingumo įvertinimas tampa vienu svarbiausiu strateginio planavimo etapu ir regionų bei šalies konkurencingumo didinimo prielaida. *Tas pats teigtina ir apie strateginio planavimo bei įvaizdžio formavimo sąveiką – tai konkurencingumo didinimo prielaida. Miesto konkurencingumas neatsiejamas*

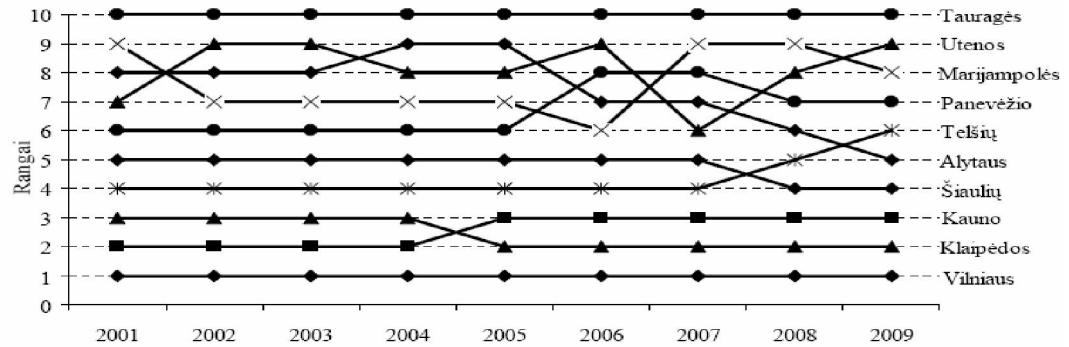
nuo viso regiono vystymosi, plėtros. Pasak Štreimikienės D. ir kt. (2007) regionų vystymasis suprantamas kaip vientisas bendruomenės gyvenimo socialinio, ekonominio, aplinkosaugos, sveikatos apsaugos, technologijos, kultūros ir rekreacijos aspektų vystymasis tam tikroje teritorijoje, kuris turi būti paremtas optimalia jų plėtros dedamųjų (socialinio, gamtinio, ekonominio regionų plėtros aspektų) proporcija ir nukreiptas į gyvenimo lygio bei kokybės gerinimą (Štreimikienė D., ir kt. 2007). Europos erdvinės plėtros perspektyvoje (1999) pateikiamas požiūris, kad regionai gali tapti konkurencingais tik tuo atveju, jei jiems priklausantys miestai bus ekonomiškai stiprūs. 13 pav. pateikti svarbiausi regionų plėtros veiksniai, kurie galėtų būti taikomi ir *miesto, kaip regiono centro vystymuisi, palankiam įvaizdžiui bei strateginio planavimo kryptims numatyti ir jų sąveikai siekti.* Sorensen T. (2002) miesto ekonominį lygį sieja, su jo geografiniu prieinamumu. Autoriaus nuomone žmogiškasis ir socialinis kapitalas yra vienas iš svarbiausių plėtros sudedamųjų dalių. Taip pat išskiriami demografijos, naujų technologijų atsiradimo, narystė tarptautinėse organizacijose, infrastruktūros išlaidų bei kt. rodikliai.



13 pav. Svarbiausi regionų plėtros veiksniai

Šaltinis: Sorensen, T. (2000).

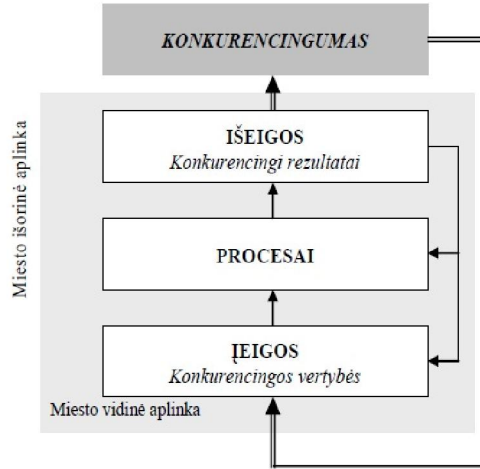
Analizuojant miestų–regiono centrų konkurencingumą aktualu žinoti koks yra Panevėžio konkurencingumas Lietuvos mastu, kadangi nuo regiono centro konkurencingumo priklauso viso regiono rodiklis. Bruneckienė J., Kilijonienė A. (2011) pateikia Lietuvos apskričių konkurencingumo kitimą 2001-2009 m. laikotarpiu. 2001-2009 m. labiausiai konkurencingos Lietuvos apskritys: Vilniaus (1 vieta), Klaipėdos (2 vieta) ir Kauno apskritis (3 vieta) (14 pav.). Iki 2007 m. ketvirta pagal konkurencingumą Telšių apskritis nuo 2008 m. užleido savo pozicijas Šiaulių ir Alytaus apskritims ir tapo šešta apskričių hierarchijoje. Viena sparčiausiai savo konkurencingumą didinanti Lietuvos apskričių – Alytaus, iš devintos vietos (2005 m.) pakilo į penktąją (2009 m.). Šiaulių apskritis, ilgą laikotarpį pozicionavusi penktojoje vietoje, nuo 2008 m. perėjo į ketvirtąją. Panevėžio, Marijampolės ir Utenos apskritys nuolat konkuruoja dėl 7-9 pozicijos.



14 pav. Lietuvos apskričių konkurencingumo kitimas 2001–2009 m.

Šaltinis: Bruneckienė, J., Kilijonienė, A. (2011).

Iš Panevėžio konkurencingumo kreivės matyti, jog Panevėžio miestui būtina didinti konkurencingumą. Miestai yra variklis, palaikantis regionų plėtrą, ir raktas, padėsiantis padidinti šalies konkurencingumą. Miestų plėtra turi būti palaikoma visais lygmenimis ir, nors Europos Sąjunga tiesiogiai nedalyvauja miestų politikoje, kurią vykdo valstybės narės, yra pripažįstama, kad jos politika, ypač susijusi sanglauda, turi tiesioginį poveikį. (Regioninė politika. Integruotas požiūris, 2010). Siekiant stiprinti miesto konkurencingumą svarbu ištirti kaip tai sėkmingai padaryti. Tuo tikslu analizuojamas miesto konkurencingumo procesas.



15 pav. Miesto konkurencingumo formavimosi procesas

Šaltinis: Sinkienė, J. (2008).

Sinkienė J., (2008) pateikia schemą kaip formuojasi miesto konkurencingumas (15 pav). Schemoje miesto įeigos – tam tikros konkurencingos vertybės. Miesto veiklos proceso rezultatas (išeigos) gali būti suprantamas kaip tam tikrų konkurencingų miesto veiklos rezultatų visuma. Įeigų transformacijos į išeigas procesas vyksta specifinėje aplinkoje, kuri pasižymi dinamiškumu, daugiasluksniškumu, kompleksišku ir ši aplinka jai daro tiesioginį įtaką. Nuo miesto veiklos proceso rezultatų, t. y.

išeigų, kokybės, lyginant jas su kitų miestų konkurentų išėigomis, priklauso miesto konkurencingumas (Sinkienė J., 2008). Regionų ir regionų centrų plėtra, vystymasis, konkurencingumas, patrauklumas neatsiejamas nuo regionų strateginių plėtros planų įgyvendinimo rodiklių, o įgyvendinimo rodiklių sėkmingumas glaudžiai siejasi su finansiniais ištekliais. Simanavičienės Ž. ir Kilijonienės A. (2004) nuomone, regionine politika siekiama ne regionų ekonominio ir socialinio gyvenimo išlyginimo, o yra stengiamasi laimėti visos šalies mastu. Tai reiškia, kad Lietuvos regioninės politikos ilgalaikis tikslas yra užtikrinti aukštą gyvenimo kokybę visos šalies teritorijos gyventojams⁴. Regioninė politika vykdoma siekiant valstybinių tikslų, per konkrečių (regioninių) uždavinių įgyvendinimą. Regionų konkurencingumui didinti formuojamos įvairios strategijos, taikomos skirtingos priemonės, skiriamos finansinės lėšos. Bruneckienė J., Kilijonienė, A. (2011) pabrėžia, jog 2008-2009 m. ekonominė krizė padarė didelę įtaką Lietuvos ekonominei ir socialinei situacijai ir esamuoju metu šalies regionai (apskritis) susiduria su finansinių lėšų stygiu. Nors deficitinis biudžetas riboja konkuravimo strategijų ir jų priemonių įgyvendinimo intensyvumą, tačiau regionų konkurencingumo didinimas turėtų išlikti nuolatinis procesas. Kitu atveju regionas praras savo konkurencinę poziciją kitų regionų atžvilgiu ir patrauklumą investicijų, naujų darbo vietų, technologijų, turistų, gyventojų, nacionalinių projektų, preferencinės politikos atžvilgiu. O tai turės įtakos ne tik pačio regiono, bet ir visos šalies ekonominei socialinei plėtrai ir konkurencingumui.

1.6 Miesto strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo sąveikos prielaidos

Pasaulinėje praktikoje įvaizdžio kūrimas yra vienas iš strateginio valdymo ir marketingo tikslų. (Čeikauskienė M. 1997). Mintį pratęsia Puškorius S. (2002) teigdamas, jog įvaizdžio ir strateginio valdymo sąveikų galima rasti ir įvaizdžio teorijoje. Įvaizdžio teorija išreiškia, kaip žmonės priima pagrindinius sprendimus, kurie nulemia jų gyvenimą. Kitaip tariant, įvaizdžio teorija į žmones priimančius sprendimus, žiūri kaip į asmenis, turinčius savo praeities, dabarties ir ateities įvaizdį. Mūsų įvaizdis lemia mūsų lūkesčius, tikslus ir būdus kuriais tie tikslai įgyvendinami ir kurie tampa nauju įvaizdžiu. Pagal tai skiriami organizacijos (analizuojamu atveju – miesto) įvaizdžio tipai:

- 1) Organizacijos įvaizdis apie ją pačią;
- 2) Organizacijos trajektorijos įvaizdis;
- 3) Organizacijos projekcija kaip vaizdinys;
- 4) Organizacijos veiklos įvaizdis. (Puškorius S., 2002).

⁴LR Vyriausybės nutarimas „Dėl Lietuvos regioninės politikos iki 2013 metų strategijos“. [žiūrėta 2010-10-02]. Prieiga per internetą: <http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/RPD/090527_Nr1v-228__1_.doc>

Paskutinis įvaizdžio tipas glaudžiai siejasi su strateginiu planavimu, kadangi organizacijos veiklos įvaizdį sukuria jos planai ir taktika, kurie koordinuoja jos padalinių ir pavienių individų veiklą, tai kokio veiklos ir įvaizdžio siekia organizacija geriausiai parodo jos strateginiai planai. Remiantis ankstesne analize, tai galima pagrįsti teiginiu, jog *organizacijos įvaizdis tiesiogiai priklausomas nuo organizacijos veiksmų*, o remiantis šiuo teiginiu galima pagrįsti tiriamojo darbo hipotezes, jog:

- 1) Panevėžio miesto strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo derinimas gali duoti sinerginį efektą, kai yra bendrumas tarp strateginį planavimą ir įvaizdžio formavimą reglamentuojančios teisinės bazės;
- 2) Panevėžio miesto strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo derinimas gali duoti sinerginį efektą, kai yra sąveika tarp strateginį planavimą ir įvaizdžio formavimą atliekančių specialistų. Įvaizdžio ir strategijos sąsajas patvirtina ir tai, jog esamuoju momentu Verslo etikos žodyne, **įvaizdžio** sąvoka išreiškiama kaip visumos reputacijos, jos vertybių ir **strategijos** išraiška. (Business Etiquette, Vicky's Professional Image Consultant).

Ankstesnėje analizėje mokslinė teorija pagrindus, kad tarp regionų ir jiems priklausančių miestų sėkmės faktorių tokių kaip konkurencingumas, ekonominis vystymasis ir plėtra yra tiesioginė priklausomybė, toliau skyriuje analizuojamas darnusis vystymasis kaip strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo sąveikos prielaida bei jo rodiklių svarba galimai sąveikai pasiekti. Tunčikienė Ž. (2009) teigia, jog institucijų strateginis planavimas – viena iš pagrindinių valstybės darnios plėtros priemonių. Interpretuojant teiginį, darnusis vystymasis kaip sąveikos prielaida pagrįstas tuo, jog strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo sąveika gali būti pasiekama per pasirinktų rodiklių strategijai planuoti ir įvaizdžiui formuoti tikslingumą.

Darnusis vystymasis – strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo sąveikos prielaida

Nacionalinėje darnaus vystymosi strategijoje (2003), darnus vystymasis suprantamas kaip kompromisas tarp aplinkosauginių, ekonominių ir socialinių visuomenės tikslų, sudarantis galimybes pasiekti visuotinę gerovę dabartinei ir ateinančioms kartoms, neperžengiant leistinų poveikio aplinkai ribų. Darnus miestų vystymasis yra visuotinio darnaus vystymosi dalis. Darnus miestas anot Barredo J. I., ir Demichelio L. (2003) yra toks, kuris išlaiko vidinę pusiausvyrą tarp ekonominės veiklos, gyventojų skaičiaus augimo, infrastruktūros ir komunalinių paslaugų teikimo, taršos, triukšmo ir kt. Tai pasiekama tokiu būdu, kuris užtikrina miesto plėtros harmoniją, o daroma įtaka gamtinei aplinkai yra kaip galima mažesnė. Tyrėjų Juškevičiaus P., ir Steponavičienės G. (2003) manymu darnus miesto vystymasis yra pastangos suderinti ekonominį miesto augimą ir socialinę pažangą, neeikvojant neatsinaujinančių gamtos išteklių ir nekeliant grėsmės ekologiškai pusiausvyrai. Autorių nuomone šios

pastangos turėtų sukurti keturis svarbiausius tarpusavyje susijusius miesto komponentus – sveiką aplinką, gyvybingą ekonomiką, socialinę gerovę bei miesto bendruomenės aktyvų ir konstruktyvų dalyvavimą visais plėtros etapais. Tuo tarpu aplinkos ministerija (2012) darnaus vystymosi rodiklius grupuoja pagal tris pagrindinius darnaus vystymosi sektorius – aplinkos būklę, ekonominį vystymąsi bei socialinį vystymąsi. Remiantis minėtomis klasifikacijomis, darytina išvada, jog *Panevėžio miesto 2004-2013m. strateginio plėtros plano (toliau SPP) prioritetai atitinka darniojo vystymosi sektorius.*

5 lentelė

2004-2013 m. Panevėžio SPP atitikimas darnos siekiams

Darnos sektorius pagal aplinkos ministeriją (2012)	Panevėžio miesto 2004-2013m. SPP prioritetas
Ekonominis vystymasis	Progresyvi ir nuolat auganti ekonomika
Aplinkos būklė	Sveika ir kokybiška gyvenimo aplinka
Socialinis vystymasis	Produktyvūs ir konkurencingi žmogijkieji ištekliai

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis aplinkos ministerija (2012), Panevėžio miesto plėtros 2004-2013 metams strateginio plano įgyvendinimo eigos ir rezultatų analize (2012).

Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize darniojo vystymosi tematika bei pateiktu SPP atitikimu darnos siekiams teigtina, jog darniojo vystymosi komponentai yra svarbūs tiek miesto strateginei plėtrai, tiek įvaizdžio formavimui, todėl darytina prielaida, jog darnusis miesto vystymasis galėtų leisti pasiekti strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo sąveiką, todėl tolesniame skyriuje analizuojamos ekonominio vystymosi, aplinkos būklės bei socialinio vystymosi rodikliai 2006-2010 m. laikotarpiu Panevėžio mieste ir jų įtaka Panevėžio strateginiam planavimui bei įvaizdžio formavimui.

Ekonominio vystymosi, aplinkos būklės bei socialinio vystymosi rodikliai Panevėžio mieste

Ekonominio vystymosi rodikliai. Darnaus vystymosi strategijoje (2003) ekonominis darnus vystymasis charakterizuojamas kaip toks vystymasis, kuris sudaro sąlygas ilgalaikiam stabiliam ekonomikos augimui. Ekonominiai Panevėžio miesto rodikliai 2006-2010 m. pateikti 2 priede. Iš statistikos matoma, jog dauguma ekonominio vystymosi rodiklių iki 2007-2008 m. didėjo/gerėjo, 2009 m. stebimas daugelio rodiklių sumažėjimas/pablogėjimas, kuris siejamas su pasaulinės–ekonominės krizės padariniais, turėjusiais įtakos visoms sritims. 2010-2011 m. dalis rodiklių nežymiai didėja/gerėja, todėl tikimasi, kad artimiausiais metais jų tendencijos bus teigiamos (Panevėžio miesto plėtros 2004-2013 metams strateginio plano įgyvendinimo eigos ir rezultatų analizė (2012). Paskutiniaisiais metais padidėjo BVP tenkantis vienam gyventojui Panevėžio apskrityje ir mieste

(Panevėžio apskritis užima 5-ąją vietą (iš penkių didžiųjų Lietuvos miestų) ir 30 proc. atsilieka nuo Lietuvos Respublikos vidurkio). Didėjo ir tiesioginės užsienio investicijos, vidutinis darbo užmokestis, veikiančių ūkio subjektų skaičius mieste. Užimtumo lygis visu laikotarpiu didėjo nežymiai, nedarbo lygis mieste visu laikotarpiu didėjo ir yra aukštas. Materialinės investicijos, tenkančios 1-am gyventojui per 3 metus sumažėjo trim ketvirtadaliais. Svarbu akcentuoti, jog tokie rodikliai kaip didėjantis BVP tenkantis vienam gyventojui, tiesioginės užsienio investicijos, vidutinis darbo užmokestis, veikiančių ūkio subjektų skaičius turi teigiamą reikšmę miesto ekonominiams vystymuisi, bei įvaizdžiui. Aukštas nedarbo lygis, turi neigiamą reikšmę ekonominei aplinkai ir vystymuisi mieste, taip pat miesto strateginiam planavimui ir įvaizdžio formavimui.

Aplinkos būklė. Darnus aplinkos vystymasis svarbus dėl klimato kaitos. Pagrindiniai šiltnamio efektą sukeliančių dujų išmetimo šaltiniai – energetika, pramonė ir transportas, todėl svarbu užtikrinti nepavojingą žmonių sveikatai ir atitinkančią reikalavimus oro kokybę visoje šalies teritorijoje, pasiekti, kad į atmosferą išmetamų teršalų ir šiltnamio efektą sukeliančių dujų daugėtų dvigubai lėčiau, negu augs gamyba ir paslaugos (Darna vystymosi rodikliai, 2010). Panevėžio mieste pastebimas augantis automobilizacijos lygis, kuris gali turėti įtakos visuomeninio transporto poreikio pokyčiams. Nepaisant augančio automobilių skaičiaus, avaringumo lygis Panevėžio mieste nuo 2007 m. sumažėjo. Strateginio plėtros plano priemonių plane skirtas santykinai didelis dėmesys ir lėšos miesto susisiekimo gerinimui, įtakoją susijusių rodiklių augimą – 2010 m., lyginant su 2004 m., apie 16 proc. padidėjo bendras gatvių ilgis, bendras gatvių tankis išaugo daugiau nei 41 proc. (Panevėžio miesto plėtros 2004-2013 metams strateginio plano įgyvendinimo eigos ir rezultatų analizė (2012)). Pastebimas oro taršos didėjimas, kuris gali būti automobilizacijos lygio pasekmė. Atliekų perdirbimo augantis rodiklis reiškia, jog miesto aplinkos būklė gerėja, taigi miestas yra šioje srityje pasiymi darniu aplinkos būklės vystymusi.

Socialinis vystymasis. Socialinis miestų plėtros aspektas yra svarbus ta prasme, jog jis tiesiogiai siejasi su gyventojų gyvenimo lygiu ir kokybe – socialine orientacija – esminiu regionų plėtros principu, o žmogiškųjų išteklių plėtra yra esminis veiksnys, lemiantis regiono plėtros spartą ir efektyvumą (Juknevičienė V. 2006). Iš pateiktų statistinių duomenų (2 priedas), kuriuose atsispindi socialinis Panevėžio vystymasis matyti, jog demografiniai rodikliai kone visu periodu blogėjo. Statistikos departamento duomenimis (2012) gyventojų skaičius 2010 m. pabaigoje Panevėžio mieste palyginus su 2009 m. sumažėjo 0,5 proc. Panevėžyje gyventojų skaičiaus mažėjimas yra gana ženklus. Panevėžio miesto plėtros 2004-2013 metams strateginio plano įgyvendinimo eigos ir rezultatų analizėje (2012) akcentuojamas neigiamas migracijos saldo ir natūralus gyventojų prieaugis, visu periodu mažėjanti iki darbingo amžiaus gyventojų dalis. Iš statistikos matoma, jog žemas gimstamumo lygis neužtikrina

kartų kaitos. Minėti socialinio vystymosi rodikliai turi neigiamą reikšmę miesto įvaizdžio formavimui, tačiau kita vertus, sumažėjus gyventojų skaičiui mieste, sumažėjo ir nusikalstamumas. Nusikalstamumas Panevėžio mieste turi mažėjimo tendenciją – tiek pagal užregistruotas nusikalstamas veikas, tiek pagal 100 000 gyventojų tenkančių veiklų skaičių, tiek pagal nepilnamečių padarytas nusikalstamas veikas, o tai turi teigiamą reikšmę įvaizdžio formavimo procese, kadangi miestas tampa saugesnis.

Svarbus socialinio vystymosi rodiklis yra *kultūrinė aplinka*. Globalioje aplinkoje ribotus išteklius turinčiai Lietuvai esminiu plėtros ištekliumi, galinčiu užtikrinti ilgalaikę ūkio plėtrą ir prisidėti prie gyvenimo kokybės gerėjimo, yra žmonės. Europos Sąjungos Tarybos 2000 m. kovo 23-24 d. susitikimo Lisabonoje išvados tolesnę Europos Sąjungos ūkinę ir socialinę pažangą tiesiogiai sieja su investicijomis į žmonių išsilavinimą⁵. Žmogiškojo kapitalo pagrindas yra išsimokslinimas. XXI a. pradžioje jis tampa lemiamu ekonominio-socialinio progreso veiksniumi. Efektyvus švietimo potencialo panaudojimas yra visuomenės ekonominio ir socialinio stabilumo pagrindinė sąlyga (Bagdanavičius J., 2002). Iš 2 priede pateiktų duomenų matoma, jog bendrojo lavinimo mokyklų moksleivių skaičius per penkerius metus sumažėjo 23 proc., tačiau padidėjo gimnazijų bei gimnazistų – tai reiškia, jog moksleiviai gauna aukštesnės kokybės išsilavinimą. Moksleivių sumažėjimą lemia demografinių rodiklių mažėjimas. Mažėjantis aukštųjų mokyklų studentų skaičius atspindi, jog gavę geresnį išsilavinimą mokyklose, moksleiviai nepasilieka Panevėžyje, o išvyksta į kitus miestus ar emigruoja, o tai silpnina Panevėžio žmogiškuosius išteklius ir galimybę formuoti teigiamą Panevėžio įvaizdį. Švietimas yra svarbiausia kultūrinės aplinkos bei darnaus vystymosi prielaida, jis keičia žmonių požiūrį ir ugdo kompetencijas kurti saugesnį, sveikesnį ir turtingesnį pasaulį, dėl šių priežasčių vienas strateginio Panevėžio plano prioritetų uždavinių – gerinti mokymo ir ugdymo kokybę. Panevėžio miesto plėtros 2004-2013 metų strateginio plano įgyvendinimo 2010 m. priede prie aiškinamojo rašto (2011) išskiriama, jog tuo tikslu 2010 m. buvo vykdomas kompiuterinio raštingumo projektas mokyklų bendruomenėms, tėvams, tęsiami ikimokyklinių ir švietimo įstaigų renovavimo ir rekonstravimo darbai. Siekiant didinti miesto kultūrinį patrauklumą, 2010 m. vyko virš 4000 kultūros ir meno renginių, o tai turi teigiamą reikšmę sėkmingam miesto įvaizdžio formavimui.

Apibendrinant išanalizuotus ekonominio, aplinkos bei socialinio vystymosi rodiklius, galima konstatuoti, jog Panevėžio miesto 2004-2013m. SPP prioritetai atitinka darniojo vystymosi sektorius ir šioms sritims yra skiriamas dėmesys, kadangi analizuotieji rodikliai turi svarbią reikšmę miesto

⁵ Profesinio mokymo kokybės užtikrinimo Lietuvoje ir kitose šalyse studija. - Vilnius, 2006. Interaktyvus. [Žiūrėta 2011 10 21]. Prieiga per internetą: <http://www.pmmc.lt/PMIT/tyrimai.html>

strateginiam planavimui bei įvaizdžiui, o teoriniu tyrimu pagrįsta, jog šie procesai yra reikšmingi miesto žinomumui, plėtrai, konkurencingumui, pridėtinės vertės kūrimui.

Išanalizavus mokslinius literatūros šaltinius strateginio planavimo bei įvaizdžio formavimo tematika identifikuota, jog įvaizdžio formavimas bei strateginis planavimas yra aktualūs šio laikotarpio procesai miesto kontekste ir tiek kryptingas organizacijos strateginis planavimas, tiek teigiamas įvaizdis siejamas su vartotojų tikslais. Miesto atveju „vartotojai“ yra miesto gyventojai, investuotojai, turistai, organizacijos veikiančios mieste. Taip pat atskleista sąsaja tarp šalies–regiono–miesto strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo, kadangi nuo vieno jų konkurencingumo priklauso kito konkurencingumas. Kryptinga ir nuoseklia veikla yra stengiamasi laimėti visos šalies mastu. Pagrįsta, jog teigiamas miesto strateginis planavimas ir įvaizdžio formavimas didina žinomumą, konkurencingumą, sukuria pridėtinę vertę (produktams, paslaugoms, žmonėms, verslo aplinkai), suteikia strateginį pranašumą, lemia vaidmenį ekonomikoje, daro įtaką nacionalinio identiteto raidai, taigi abu procesus derinant tarpusavyje teoriškai galima pasiekti sinerginį efektą. Teoriniu tyrimu atskleista strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo sąveikos realizavimo galimybė per pasirinktų prioritetų tikslingumą.

Empirinis tyrimas galėtų papildyti teoriškai pagrįstus samprotavimus, išsamiau atskleisti praktines strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo sąveikos galimybes Panevėžyje, naudojant tyrimo hipotezes jog: 1) Panevėžio miesto strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo derinimas gali duoti sinerginį efektą, kai yra bendrumas tarp strateginį planavimą ir įvaizdžio formavimą reglamentuojančios teisinės bazės; 2) Panevėžio miesto strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo derinimas gali duoti sinerginį efektą, kai yra sąveika tarp strateginį planavimą ir įvaizdžio formavimą atliekančių specialistų, todėl yra aktualu analizuoti ar yra bendrumas tarp minėtus procesus reglamentuojančios teisinės bazės, bei atlikti ekspertų tyrimą, kurio tikslas būtų, iširti ar yra sąveika tarp strateginį planavimą ir įvaizdžio formavimą atliekančių specialistų Panevėžio mieste.

2. STRATEGINIO PLANAVIMO IR ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO SĄVEIKA: EMPIRINIS TYRIMAS

Empirinio tyrimo uždavinys – ištirti ar strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo procesų sąveikos sustiprinimas Panevėžio mieste duotų teigiamą efektą. Uždaviniui pasiekti būtų racionalu atlikti empirinį tyrimą, kuris būtų realizuojamas atliekant strateginį planavimą bei įvaizdžio formavimą Panevėžio mieste reglamentuojančios teisinės bazės analizę bei ekspertų tyrimą, kuris būtų atliekamas dviem pjūviais – ekspertai, tiesiogiai dalyvaujantys strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo procese Panevėžio mieste, apklausiami giluminio interviu metodu bei ekspertai, vertinantys procesus – kokybine anketine apklausa. Empiriniu tyrimu siekiama ištirti Panevėžio miesto strateginio planavimo kryptis, prioritetus, įvertinti galimybes ir priemones sąveikai pagerinti.

Empirinis tyrimas pradedamas teoriniu kontekstu pagrindinei tyrimo sričiai, analizuojant, apibendrinant Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros šaltinius. Siekiant ištirti strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo sąveiką teoriam lygmenyje buvo išanalizuota mokslinė literatūra su užsienio ir Lietuvos mokslininkų teorinėmis koncepcijomis apie miestų įvaizdį kaip prekės ženklą (De Vicente, 2004, Virvilaitė R., Janonis V., 2007, Dągytė I., Zykas A., 2008, Navickas V., Malakauskaitė A., 2007, Best M., 2001 ir kt.), įženklimo procesus (Dinnie K., 2008, Anholt S., 2005, Morgan, Pritchard, Pride, 2004, Kotler P., 2002, Olins W., 2002 ir kt.), miestų strateginį planavimą (Alamil R., 2010, Kabir S., 2007, Astrauskas A., Česonis G., 2008, Petrauskienė R., 2010, Puškorius S, 2002, Kundrotienė N., Rekerta k., 2002, Tunčikienė Ž. 2009 ir kt.), gerosios praktikos pavyzdžiai (Suomija. Vaantos ir Keravos savivaldybės, Airija. Dublino savivaldybė), strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo sąveikos prielaidos.

Tyrimo apribojimai. 1) Laiko. Tyrime surinkta informacija atspindi tik tyrimo atlikimo metu pateiktą ekspertų nuomonę. Keičiantis ekonominei, demografiniai situacijai, veikiant išorės veiksniams, pakitus įstatyminei bazei vertinimai gali kisti.

2) Geografiniai. Išvados taikytinos tik apibendrinant Panevėžio miesto strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo procesus įgyvendinančių bei vertinančių ekspertų nuomonę ir netaikytinos vertinant kitų miestų minėtus procesus atliekančių specialistų požiūrius į strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo sąveiką.

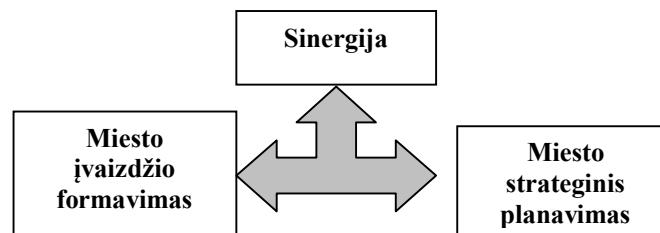
2) Anketų užpildymo efektyvumas. Siekiant kokybiškai atlikti ekspertų vertinančių strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo procesus Panevėžio mieste tyrimą, analizuojamos buvo tik pilnai užpildytos anketos, todėl buvo apklausta daugiau ekspertų, negu numatytoji tyrimo imtis (numatyta imtis – 5, apklausta ekspertų – 7, nepilnai užpildytos anketos – 2).

2.1 Strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo sąveikos metodinis pagrindimas

Tyrimo metodika. Tyrimo metodika grindžiama ir orientuota į tyrimo tikslą – ištirti strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo sąveiką Panevėžio mieste. Siekiant tai ištirti empiriniame tyrime analizuojami Lietuvos Respublikos teisės aktai, Panevėžio miesto strateginiai dokumentai, Europos Sąjungos dokumentai, Panevėžio miesto savivaldybės dokumentai ir atliktas ekspertų tyrimas Panevėžio mieste. Tyrimui pasirinktas kokybinis tyrimo metodas. Strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo sąveikos tyrimas grindžiamas kokybinio tyrimo strategija (Merkys G., 1995; Kardelis K., 2002; Tidikis R., 2003; Bitinas B., 2006 ir kt.). Tyrimas remiasi hipotezėmis, jog:

1. Panevėžio miesto strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo derinimas gali duoti sinerginį efektą, kai yra bendrumas tarp strateginį planavimą ir įvaizdžio formavimą reglamentuojančios teisinės bazės;
2. Panevėžio miesto strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo derinimas gali duoti sinerginį efektą, kai yra sąveika tarp strateginį planavimą ir įvaizdžio formavimą atliekančių specialistų.

Hipotezes galima iliustruoti Puškoriaus S. (2002) įvaizdžio teoriją adaptuojant miestui (16 pav.).

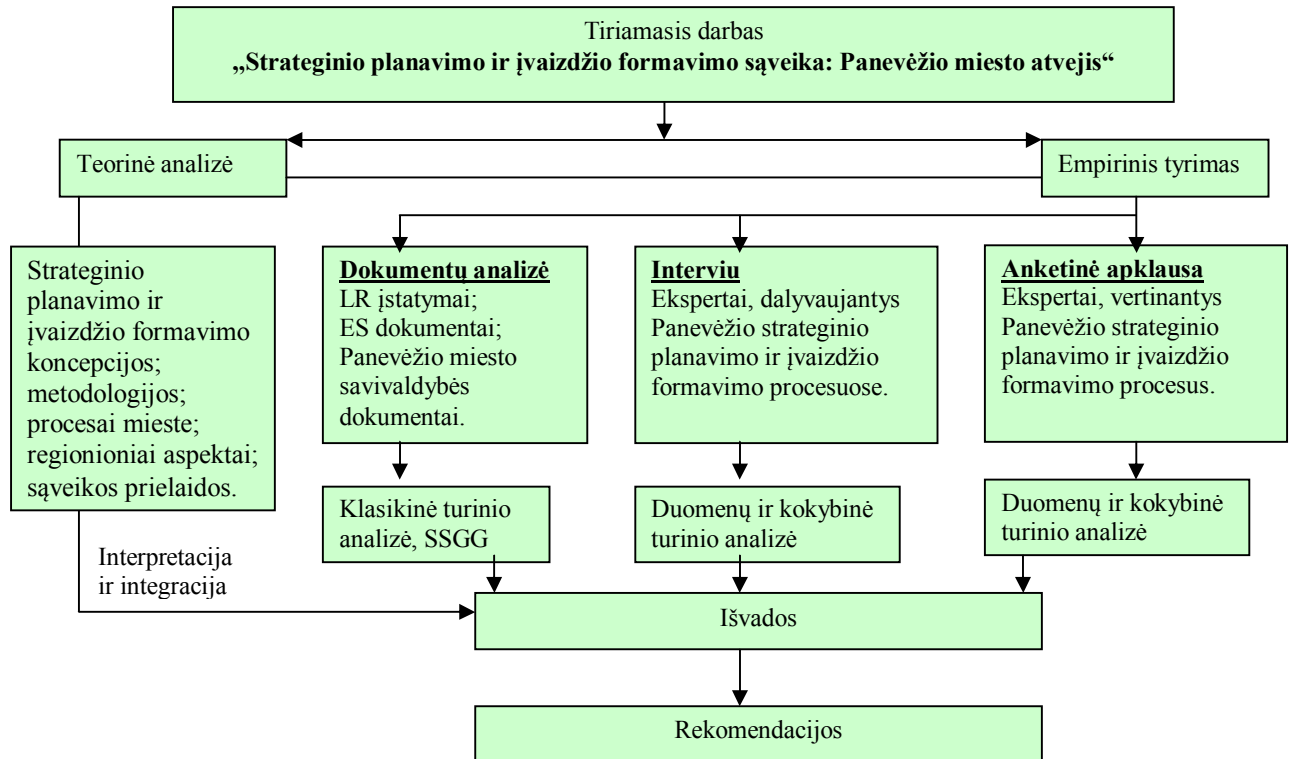


16 pav. Įvaizdžio formavimo ir strateginio planavimo sąveikos rezultatas – sinergija
Šaltinis: sudaryta autorės adaptuojant įvaizdžio teoriją (Puškorius, S., 2002).

Empirinis tyrimas atliktas trimis pjūviais – atlikta dokumentų analizė, individualūs giluminis interviu ir kokybinė anketinė apklausa:

1. Dokumentų analizė atliekama, siekiant ištirti ar buvo strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo sąveika 2004-2013 m. SPP vykdyme ir 2014-2020 m. planui parengti aktualių dokumentų analizė.
2. Individualiuoju giluminiu interviu apklausiami ekspertai tiesiogiai dalyvaujantys, strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo procesuose Panevėžio mieste (Panevėžio miesto savivaldybės Ryšių su visuomene skyriaus, miesto rinkodaros darbo grupės nariai ir strateginio plano rengėjai bei vykdytojai).
3. Anketa apklausiami ekspertai, vertinantys strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo procesus mieste (švietimo, verslo, kultūros, rinkodaros sričių aukščiausio lygio vadovai).

Magistro darbas parengtas remiantis Lileikienės A., ir kt. (2004) pateikiamomis rekomendacijomis. Magistro tiriamojo darbo plane (17 pav.) pateikiama konceptualiosios ir analitinės–tiriamosios dalies loginio ryšio schema teoriniam tyrimo pagrindimui.



17 pav. Magistro tiriamojo darbo planas

Šaltinis: sudaryta autorės.

Tyrimo instrumento pagrindimas. Siekiant iširti strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo sąveikos galimybes Panevėžio mieste buvo apklausiami tiesiogiai dalyvaujantys strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo procesuose ekspertai, bei ekspertai vertinantys procesus. Tyrimo metu taikyti tyrimo instrumentai – pusiau standartizuoto interviu (tiesiogiai dalyvaujantiems procese), bei anketa–klausimynas (vertinantiems procesus), todėl sudaryti klausimynai, kurių struktūra atitinka teoriškai pagrįstas strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo bei jų sąveikos koncepcijas. Taip pat atskiros analizuotų dokumentų pozicijos panaudotos klausimynams kurti. Klausimyno struktūrinis vienetas – tema. Tiek interviu, tiek anketinius klausimynus sudarė 3 temos: 1) Bendri duomenys apie ekspertą; 2) Klausimai apie miesto strateginį planavimą/įvaizdžio formavimą; 3) Klausimai apie strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo sąveiką.

Interviu sudarė atviri klausimai, anketą – mišraus tipo. Atskiros teorinėje dalyje analizuotų šaltinių pozicijos panaudotos klausimynams kurti: Kotler P. (2001) pateiktais sėkmės veiksniais, Čeikauskienės M. (1997) įvaizdžio tipų klasifikacija ir kt. Anketinis klausimynas buvo detalizuotas laipsniškai,

remiantis interviu gauta informacija. Ekspertų tiesiogiai dalyvaujančių strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo procesuose Panevėžio mieste ekspertinės apklausos protokolo pavyzdys pateikiamas 4 priede. Ekspertų vertinančių strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo procesus Panevėžio mieste anketa pateikiama 5 priede. Pasitelkus interviu kiekvienas ekspertas buvo apklaustas individualiai, todėl tai individualusis giluminis interviu. Interviu stenograma pateikiama 7 priede. Mokslininkai Frechling J. ir Sharp L. (1997) teigia, jog giluminio interviu metodu tiriant naujus, mažai tirtus procesus, galima gauti daugiau informacijos, svarbių detalių, kurios gali būti naudingos kaip įžvalgos, tiriant strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo sąveiką. Giluminio interviu metu yra regimasis santykis su ekspertu, matomi emociniai atsakymo aspektai, tyrėjui daugiau galimybių paaiškinti neaiškius klausimus, taip užtikrinant pilnesnės informacijos gavimo galimybę (Bitinas B. ir kt. 2008).

Tyrimo imtis. Vienas svarbiausių kokybinio tyrimo bruožų yra tikslinė tiriamųjų imtis (Strauss A.L., Corbin J., 1998), į imtį parenkami tik tie tyrimo dalyviai, kurie turi pakankamai informacijos išsamesnei tiriamojo reiškinio analizei atlikti. Anot Bitino B. ir kt. (2008) taikant tikslinę (kokybinę) imtį, parenkami analizuojamos srities specialistai, pajėgūs atsakingai samprotauti apie tiriamą problemą, todėl galima tikėtis, kad tarp teorijai žinomų teiginių bei išvadų bus išsakyta ir naujų idėjų, kurios, tyrėjo tinkamai interpretuotos, gali tapti išeities momentu turtinant tiriamojo objekto teoriją. Remiantis Patton M. (1990), siūlomais kokybinio tyrimo imties sudarymo būdais, tyrimui pasirinktas informatyviausių elementų tikslinės imties sudarymo būdas – pasirenkami tie ekspertai, kurie gali suteikti daugiausiai informacijos. Iš žmonių, kurie geriausiai galėtų atstovauti tiriamai problemai, buvo pasirinkti asmenys, kurie pagal savo pareigas tiesiogiai atsakingi už strateginį planavimą ir įvaizdžio formavimą Panevėžio mieste. Tokių specialistų rasta: strateginio plano užsakovas – 1; Strateginio plano rengėjai – 3. Ryšių su visuomene skyrius – 4, Miesto rinkodaros darbo grupės nariai – 9. Iš 17 esamų specialistų pasirenkami 5 užimantys aukščiausias pareigas ir atstovaujantys skirtingas veiklos sritis, kad į tiriamąją problemą būtų pažvelgta įvairiais aspektais. Ekspertų charakteristikos pateikiamos 6, 7 lentelėse. Apibendrinant tyrimo rezultatus naudojamas toks ekspertų žymėjimas: interviu būdu apklausti ekspertai žymimi E1, E2, E3, E4, E5 kodais. Anketa apklausti ekspertai žymimi E-a, E-b, E-c, E-d, E-e kodais.

6 lentelė

Ekspertų, dalyvaujančių strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo procesuose Panevėžio mieste, charakteristika

Kodas	Veiklos sritis	Darbo stažas šioje veikloje (metai)	Charakteristika
E1	Strateginis planavimas	8	Panevėžio miesto 2014-2020 m. SPP rengėjas. Panevėžio miesto savivaldybės X skyriaus vyr. specialistas.
E2		10	Panevėžio miesto 2014-2020 m. SPP rengėjas.
E3	Įvaizdžio formavimas	8	Panevėžio miesto savivaldybės ryšių su visuomene skyriaus narys.
E4		4-5	Panevėžio miesto rinkodaros darbo grupės narys. Panevėžio miesto savivaldybės X skyriaus vedėjas.
E5		10	Panevėžio miesto rinkodaros darbo grupės narys. Panevėžio apskrities X centro direktorius.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Panevėžio savivaldybės svetainės bei interviu metu gauta informacija.

Anketinei apklausai ekspertai renkamiesi iš skirtingų veiklos sferų. Ekspertų pareigos siekiant konfidencialumo neatskleidžiamos, tačiau buvo renkamiesi aukščiausio lygio specialistai – institucijų vadovai, direktorių pavaduotojai, karjeros centrų bei rinkodaros skyrių vadovai. Taip pat svarbu, jog ekspertai geranoriškai sutiktų dalyvauti tyrime, būtų neabejingi savo darbui.

7 lentelė

Ekspertų, vertinančių strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo procesus Panevėžio mieste, charakteristika

Kodas	Veiklos sritis	Darbo stažas šioje veikloje	Institucija
E-a	Ryšiai su visuomene	10 m.	Panevėžio pramonės parkas
E-b	Švietimas	10 m.	KTU Panevėžio institutas
E-c	Švietimas	14 m.	Panevėžio kolegija.
E-d	Verslas	4 m.	Panevėžio prekybos, pramonės ir amatų rūmai
E-e	Kultūra	4 mėn.	Kultūros centras Panevėžio bendruomenių rūmai.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis anketinės apklausos metu gauta informacija.

Tyrimo etika. Prieš pradėdant vykdyti ekspertų tyrimą imamasi organizacinių veiksmų: parašomas prašymas Panevėžio savivaldybėje leidimui atlikti interviu gauti. Leidimą gavus ir informantams sutikus dalyvauti tyrime, susitikimo data bei laikas derinamas individualiai, atsižvelgiant į informanto užimtumą, supažindinama su tyrimo etikos principais (norint išlaikyti tyrimo dalyvių konfidencialumą jų vardai ir pavardės nėra skelbiami). Keturi interviu metodu apklausti ekspertai sutiko, jog pokalbis būtų įrašomas, vienas pageidavo, jog būtų konspektuojamas. Su keturiais ekspertais buvo susitakta, su vienu pokalbis vyko telefonu. Anketinės apklausos buvo pristatytos kiekvienam ekspertui į darbovietę. Duomenų rinkimo metu vadovautasi Trochim W. (2006) pasiūlytais etikos principais: gauti informanto sutikimai dalyvauti tyrime, pristatytas tyrimo tikslas ir pobūdis, paisyta anonimiškumo, etikos,

konfidencialumo, laikomasi geranoriškumo, pagarbos asmens orumui ir teisingumo principų (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė 2008). Tyrimas vykdytas 2012 m. spalio – lapkričio mėnesiais.

Tyrimo duomenų analizė. Kokybiniai duomenys buvo apdorojami analizuojant apklausos rezultatus kokybinės turinio analizės metodu. Kokybinė turinio analizė (*angl. content analysis*) yra kokybinės diagnostikos instrumentas. Analizuojant apklausos rezultatus turinio analizės metodu: 1) atliekama interviu stenograma (atsakymų suvestinė anketinėje apklausoje) ir išskiriami esminiai aspektai, kuriuos atspindi frazės, žodžiai bei remiantis išskirtais raktiniais žodžiais skiriamos kategorijos; 2) kategorijų turinio skaidymas į subkategorijas, 3) kategorijų ir subkategorijų interpretavimas bei pagrindimas iš teksto ekstrahuotais įrodymais (Žydžiūnaitė ir kt. 2005). Tyrimo metu surinkti duomenys lyginami, analizuojami ir vertinami. Išanalizavus tyrimo metu gautą informaciją, pateikiamos išvados bei pasiūlymai.

2.2 Panevėžio miesto strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo procesų teisinė bazė

Savivaldybės strateginis plėtros planas yra vienas iš valstybės, o tuo pačiu – ir Europos Sąjungos strateginio planavimo sistemos dokumentų, todėl yra aktualu, kad jis atitiktų Europos Sąjungos, Lietuvos bei regiono planavimo dokumentų nuostatas, ne tik siekiant atitikimo, bet ir įvertinant galimybes maksimaliai prisidėti prie ES, Lietuvos ir regiono tikslų pasiekimo, o tuo pačiu – ir finansinių priemonių, skirtų šių tikslų pasiekimui, teikiamomis galimybėmis. (Klaipėdos miesto strateginis plėtros planas 2013-2020 metams, 2012). Strateginio planavimo dokumentai yra tarpusavyje susiję – ilgalaikių ES ar Lietuvos Respublikos planavimo dokumentų nuostatos pereina į trumpesnės trukmės planavimo dokumentus, savivaldybių strateginio planavimo dokumentus. Vienų planavimo dokumentų nuostatos turi atsispindėti kituose, susijusiuose dokumentuose ir vieni kitiems neprieštarauti (Savivaldybei aktualių strateginio planavimo dokumentų analizė, 2012). Tuo tikslu šiame skyriuje analizuojami strateginių planų rengimą ir įgyvendinimą savivaldybėse reglamentuojantys valstybės institucijų teisės aktai, Panevėžio miesto savivaldybei aktualūs Europos Sąjungos, šalies, regiono ir kiti aktualūs planavimo dokumentai, kurių nuostatos turi atsispindėti Panevėžio miesto strateginiame plėtros plane ir neprieštarauti šių dokumentų nuostatomis. Analizuojami tik tie dokumentai, kurie patenka į 2014-2020 m. laikotarpį. Skyrius apima Panevėžio miesto 2004-2013 m. SPP bendrumus su įvaizdžio formavimo dokumentais, atliktų sektorinių studijų apžvalgą rengiantis naujo plano kūrimui bei baigiamas atlikta SSGG analize.

Strateginių planų rengimą ir įgyvendinimą savivaldybėse reglamentuojantys valstybės institucijų teisės aktai

Lietuvos viešojo administravimo sistemą ir principus, pagrindinės viešojo administravimo sritis bei nustatytas administracines procedūras reglamentuoja Lietuvos Respublikos **viešojo administravimo įstatymas**. Remiantis šio įstatymo 10 straipsniu, savivaldybių, kurios yra viešojo administravimo subjektai⁶, veikla yra organizuojama, vadovaujantis teisės aktų nustatyta tvarka patvirtintais ir viešai paskelbtais viešojo administravimo subjekto strateginiais veiklos planais. (Savivaldybių strateginių planų analizė, 2007). 2000 m. buvo priimtas Lietuvos Respublikos **vietos savivaldos įstatymo pakeitimo įstatymas**⁷, kurio tikslas – tobulinti vietos savivaldą, aiškiau apibrėžti savivaldybės institucijų ir administracijos kompetenciją (Savivaldybių strateginių planų analizė, 2007). Įstatymas įpareigoja priskirtosiomis (ribotai savarankiškomis) savivaldybių funkcijomis atlikti infrastruktūros, socialinės ir ekonominės raidos planavimą ir rengti turizmo, būsto, smulkaus ir vidutinio verslo plėtros programas (7 str. 14 punktas), o savivaldybės tarybą tvirtinti socialinės ir ekonominės plėtros bei kaimo plėtros programas (17 str. 24 ir 46 punktai) (Strateginių planų savivaldybėse rengimo praktinės rekomendacijos, 2008). Programinio planavimo aspektus papildė Lietuvos Respublikos **biudžeto sandaros įstatymas** (Žin., 1990, Nr. 24-596), o **Lietuvos Respublikos teritorijų planavimo įstatymo** 6 straipsnis reikalauja, rengti strateginio planavimo dokumentus: „strateginio planavimo dokumentai turi būti parengti iki teritorijų planavimo proceso pradžios arba gali būti rengiami teritorijų planavimo dokumentų rengimo metu" (Lietuvos Respublikos teritorijų planavimo įstatymas (Žin., 1995-12-30, Nr. 107-2391). Taip pat strateginių planų rengimui LR Vyriausybė 2002 m. patvirtino **Strateginio planavimo metodiką** (Žin., 2002, Nr. 57-2312).

Veikiančių Panevėžio miesto 2014-2020 m. SPP parengti aktualių ES, šalies ir kitų strateginio planavimo dokumentų analizė

Rengti strateginius plėtros planus Lietuvos savivaldybių tiesiogiai neįpareigoja nė vienas įstatymas, yra tik įstatymai kuriais rekomenduojama vadovautis. Nėra numatyta ir specializuota strateginio plėtros planavimo metodika. Strateginis valdymas kiekvienoje savivaldybėje yra unikalus. Nėra konkrečios strateginio valdymo sistemos, kuri visiškai tiktų kiekvienai savivaldybei. Savivaldybės strateginius

⁶Remiantis LR Viešojo administravimo įstatymo 4 straipsnio 5 dalimi, savivaldybių administravimo subjektai – viešojo administravimo subjektai, veikiantys kaip savivaldybių institucijos ar įstaigos, jų pareigūnai ar valstybės tarnautojai.

⁷ 1994 m. liepos 7 d. LR Vietos savivaldos įstatymas Nr. I-533, 2000 m. spalio 12 d. LR Vietos savivaldos įstatymo pakeitimo įstatymas Nr. VIII-2018 (nauja įstatymo redakcija).

plėtos planus nėra įpareigosios rengti atsižvelgiant į svarbiausius nacionalinius strateginius dokumentus. Vertinamas tik jau parengtų strateginių planų vykdymas, kuris pavestas vidaus audito tarnybai. Savivaldybių strateginio plėtos plano ypatumus lemia išskirtiniai kiekvienos savivaldybės bruožai ir skirtingos tą planą rengusios asmenybės (Strateginių planų savivaldybėse rengimo praktinės rekomendacijos, 2008). Arimavičiūtė M. (2011) konstatuoja, jog rengiant savivaldybių strateginius plėtos planus dažniausiai taikoma Regionų plėtos planų parengimo ir atnaujinimo metodika. Minėta metodika vadovaujasi ir Panevėžio savivaldybė. Rengiant naująjį Panevėžio miesto 2014-2020 m. SPP taip pat vadovaujasi veikiančiais ES, Lietuvos ir kitais strateginio planavimo dokumentais.



18 pav. Veikiančių Panevėžio miesto 2014-2020 m. SPP parengti aktualių ES, šalies ir kitų strateginio planavimo dokumentų skirstymas

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Savivaldybei aktualių strateginio planavimo dokumentų analize (2012).

Iš 18 paveikslo matyti, jog veikiantys Panevėžio miesto 2014-2020 m. SPP aktualūs dokumentai skirstomi į 5 kategorijas.

Europos Sąjungos strateginiai dokumentai apima:

- 1) Strategija Europa 2020; 2) Europos Komisijos pasiūlymai dėl sanglaudos politikos 2014-2020 metais.

Lietuvos strateginiai ir programiniai dokumentai apima:

- 1) Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“; 2) Valstybės ilgalaikės raidos strategija (Žin., 2002, Nr. 113-5029); 3) Lietuvos Respublikos teritorijos bendrasis planas (Žin., 2002, Nr. 110-4852); 4) Nacionalinė pažangos programa.

Šakinės (sektorinės) Lietuvos strategijos apima:

- 1) Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtos iki 2015 m. ilgalaikė strategija (Žin., 2001, Nr.62-2244);

2) Nacionalinė darnaus vystymosi strategija (Žin., 2003, Nr. 89-4029); 3) Nacionalinės demografinės (gyventojų) politikos strategija (Žin., 2004, Nr. 159-5795); 3) Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programa (Žin., 2012, Nr. 22-1009); 4) Lietuvos Respublikos nacionalinė kovos su korupcija 2011-2014 metų programa (Žin., 2002, Nr. 10-355; 2009, Nr. 60-2346); 5) Lietuvos informacinės visuomenės plėtros 2011-2019 metų programa (Žin., 2009, Nr. 33-1268); 6) Lietuvos inovacijų 2010-2020 metų strategija (Žin., 2008, Nr. 124-4718); 7) 2011-2020 metų valstybinė sporto plėtros strategija (Žin., 2011, Nr. 41-1942); 8) Valstybinė saugaus eismo plėtros 2011-2017 metų programa (Žin., 2011, Nr. 29-1368); 9) Ilgalaikė (iki 2025 metų) Lietuvos transporto sistemos plėtros strategija (Žin., 2005, Nr. 79-2860); 10) Nacionalinė atsinaujinančių energijos išteklių plėtros strategija (Žin. 2010, Nr. 73-3725); 11) Nacionalinė energetikos strategija (Žin., 2007, Nr. 11-430); 12) Geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo 2008–2015 metų plėtros strategija (Žin., 2006, Nr. 82-3260); 14) Lietuvos būsto strategija (Žin., 2004, Nr. 13-387); 15) Lietuvos sveikatos programa 2020 (Žin., 1998, Nr. 64 - 1842).

Panevėžio regiono strateginiai ir programiniai planavimo dokumentai:

1) Panevėžio regiono plėtros planas 2014-2020 m.

Panevėžio miesto strateginiai ir programiniai planavimo dokumentai:

1) Panevėžio miesto bendrasis planas.

Detalios veikiančių Panevėžio miesto 2014-2020 m. SPP parengti aktualių ES, šalies ir kitų strateginio planavimo dokumentų nuostatos pateiktos 3 priede, kuriame planavimo dokumentai nagrinėjami galiojimo laikotarpiu, aprėpties, savivaldybės plėtrai aktualių nuostatų aspektais. Apibendrinant 3 priede pateiktas įstatymų nuostatas svarbiausia yra tai, jog priimtas svarbiausias Europos Sąjungos strateginis planavimo dokumentas „Europa 2020“, kurio tikslų siekiama įgyvendinant atskiras ES politikas, tačiau strategijos įgyvendinimui numatomas priemonės reglamentuosiantys teisės aktų projektai dar nėra priimti. Patvirtinta ir pagrindinis bei svarbiausias šalies ilgalaikis strateginis dokumentas – Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, tačiau dar nepriimti strategiją įgyvendinantys vidutinės trukmės strateginiai dokumentai, pvz. Nacionalinė pažangos strategija. Šalies mastu taip pat įgyvendinamos įvairios šakinės strategijos bei programos, nustatančios skirtingų sričių vystymo kryptis. Į Panevėžio SPP turi būti perkeltos esminės strategijų ir programų nuostatos bei priemonės, kurios minėtuose planavimo dokumentuose aiškiai priskirtos savivaldybių kompetencijai. Analizės atlikimo metu dar tik pradėti rengti Panevėžio regiono plėtros planas 2014-2020 m. bei Panevėžio miesto bendrojo plano korektūra (Savivaldybei aktualių strateginio planavimo dokumentų analizė, 2012).

Panevėžio miesto plėtros 2004-2013 m. SPP ir įvaizdžio formavimo sąveika

Tiriant ar vyko sąveika tarp 2004-2013 m. Panevėžio miesto SPP įgyvendinimo ir miesto įvaizdžio formavimo išanalizuota plano struktūra bei Panevėžio miesto savivaldybės rinkodaros programos planai. Analizuojamas laikotarpis – 2009-2013 m.

Strateginis planas. Panevėžio miesto plėtros 2004-2013 m. SPP buvo patvirtintas 2003 m. SPP iki 2010 m. buvo keičiamas 7 kartus miesto tarybos sprendimais. SPP buvo vykdomas 7 metus, tačiau pasikeitusi ekonominė ir socialinė aplinka, globalizacija, pasaulinė finansinė krizė bei kiti pokyčiai, sudarė prielaidas peržiūrėti ir atnaujinti 2004-2013 m. planą. 2010 m. buvo atliekama gyventojų apklausa, atnaujinta esamos situacijos analizė, peržiūrėti ir pakoreguoti prioritetai, tikslai, uždaviniai, priemonių planas, taip pat patvirtinta nauja SPP priežiūros tvarkos aprašo redakcija. Atnaujintas SPP patvirtintas 2010 m. gruodį. (Panevėžio miesto plėtros 2004-2013 metams strateginio plano įgyvendinimo eigos ir rezultatų analizė, 2012). SPP strategijų struktūra iki ir po atnaujinimo pateikiama 19 pav.

SPP strategijos struktūra



SPP strategijos struktūra po atnaujinimo



19 pav. SPP strategijų struktūros iki atnaujinimo ir po

Šaltinis: Panevėžio miesto plėtros 2004-2013 metams strateginio plano įgyvendinimo eigos ir rezultatų analizė (2012).

Tolesnėje analizėje tiriami SPP prioritetai, jų įgyvendinimo lygis, bei pasiekimai tiesiogiai susiję su miesto įvaizdžio formavimu remiantis Panevėžio miesto plėtros 2004-2013 metams strateginio plano įgyvendinimo eigos ir rezultatų analize (2012).

SPP iki atnaujinimo turėjo *keturis prioritetus*:

- 1) Panevėžio kaip regiono centro konkurencingumo stiprinimas. Įgyvendinimo lygis 75,34 proc. Didesniu įgyvendintų priemonių skaičiumi išsiskiria tikslas „Formuoti patrauklaus miesto įvaizdį“. Prioriteto pasiekimai susiję su miesto įvaizdžio formavimu: parengtos ir įgyvendinamos rinkodaros programos, vykdytos įvairios viešųjų ryšių kampanijos viešųjų ryšių investicijų skatinimui, įvaizdžio gerinimo klausimais.
- 2) Darbo vietų kūrimas išlaikant esamą pramonės potencialą ir skatinant verslo plėtrą. Įgyvendinimo lygis 77,19 proc.
- 3) Kokybiškos gyvenimo aplinkos kūrimas. Įgyvendinimo lygis 71,96 proc. Prasčiausi įgyvendinimo rezultatai vykdant uždavinius, kuriais numatyta pagerinti miesto urbanistinį vaizdą.
- 4) Panevėžio kaip aukštaitijos švietimo, mokslo, sporto ir kultūros centro formavimas. Įgyvendinimo lygis 83,56 proc.

Po SPP atnaujinimo 2010 m. liko *trys prioritetai*:

- 1) Progresyvi ir nuolat auganti ekonomika. Iki 2012 m. įgyvendinimo lygis – nuo 91,89 proc. iki 100proc.
 - 2) Sveika ir kokybiška gyvenimo aplinka. Įgyvendinimo lygis 84,62 proc.
 - 3) Produktyvūs ir konkurencingi žmogiškieji ištekliai. Įgyvendinimo lygis 84,78 proc.
- Iš analizės matyti jog SPP iki atnaujinimo buvo aukšti miesto įvaizdžio formavimo įgyvendinimo rodikliai, po atnaujinimo įvaizdžio formavimo prioritetų nebelikę, taigi darytina išvada, jog *norint sėkmingai formuoti miesto įvaizdį svarbu tai įtraukti kaip prioritetą į SPP rengimą*.

Įvaizdžio formavimas. Nagrinėjami tik tie Panevėžio miesto rinkodaros ir viešųjų ryšių dokumentai, kuriuose atsispindi įvaizdžio formavimo sąveika su SPP. 2009-2012 m. laikotarpiu buvo parengtos dvi Panevėžio miesto rinkodaros priemonių programos: 2009-2011 m. ir 2011-2013 m.

1) 2009-2011 m. Panevėžio miesto rinkodaros ir viešųjų ryšių programoje (2009) sąveiką su strateginiu planavimu patvirtina programos parengimo argumentai: „Programa rengiama Panevėžio miesto plėtros 2004-2013 metų strateginiame plane numatytiems tikslams pasiekti: formuoti patrauklaus miesto įvaizdį, stiprinti miesto rinkodarą šalyje ir užsienyje, skatinti turizmo infrastruktūros paslaugų plėtrą, tobulinti miesto valdymą ir plėtoti bendradarbiavimą su kitais miestais, užtikrinti saugią socialinę aplinką“. Programos *ilgalaikis prioritetas (pagal SPP)* – Panevėžio kaip regiono centro

konkurencingumo stiprinimas. Darbo vietų kūrimas, išlaikant esamą pramonės potencialą ir skatinant verslo plėtrą. Programos tikslas – patrauklaus miesto įvaizdžio formavimas.

2) 2011-2013 m. Panevėžio miesto rinkodaros ir viešųjų ryšių programoje (2011) sąveiką su strateginiu planavimu patvirtina programos parengimo argumentai: „Programa rengiama Panevėžio miesto plėtros 2004-2013 metų strateginiame plane numatytiems tikslams pasiekti“. Programos *ilgalaikis prioritetas (pagal SPP)* – progresyvi ir nuolat auganti ekonomika, sveika ir kokybiška gyvenimo aplinka. Programos tikslas – patrauklaus miesto įvaizdžio formavimas.

Analizuojant miesto įvaizdžio formavimą svarbu paminėti, jog miesto įvaizdžio formavimas reglamentuotas tik savivaldybės dokumentais. Valstybinių miesto įvaizdį reglamentuojančių dokumentų nėra. Valstybinio audito ataskaitoje (2009) konstatuojama, jog bendra šalies politika Lietuvos įvaizdžio klausimu nesuforuota, lėšos skirtos Lietuvos įvaizdžiui formuoti, panaudotos neefektyviai ir nerezultatyviai, nesiimta priemonių, kad Lietuvos įvaizdžio strategijos projektas būtų laiku patobulintas, papildytas ir pateiktas Vyriausybei tvirtinti, todėl tai rekomenduojama padaryti, tačiau iki esamojo momento tokie veiksmai atlikti nebuvo. Remiantis audito ataskaita teigtina, jog šiuo metu miestų įvaizdis priklauso nuo kiekvieno miesto teisinio reglamentavimo įvaizdžiui formuoti, o tirtos miesto rinkodaros ir viešųjų ryšių programos atskleidžia, jog įvaizdžio dokumentai rengiami remiantis strateginiu planu, taigi sąveika tarp analizuojamus procesus reglamentuojančios teisinės bazės vyko, o tai atitinka pirmąją tyrimo hipotezę, jog Panevėžio miesto strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo derinimas gali duoti sinerginį efektą, kai yra sąveika tarp strateginį planavimą ir įvaizdžio formavimą reglamentuojančios teisinės bazės.

Galimybių studijų, tyrimų, analizių parengtų 2014-2020 m. SPP rengti analizė

Siekiant kokybiškai parengti Panevėžio miesto 2014-2020 m. SPP, 2012 m. miesto užsakymu parengtos 4 sektorinės studijos. Strateginio plėtros plano rengimo metu atlikta Panevėžio miesto plėtros 2004-2013 metams strateginio plano įgyvendinimo eigos ir rezultatų analizė (2012) bei vartotojų pasitenkinimo viešosiomis/administracinėmis paslaugomis Panevėžio mieste tyrimas (2012). Panevėžio miesto 2014-2020 m. SPP bus rengiamas, remiantis parengtų studijų bei atliktų analizių ir tyrimų rezultatais.

Studijos:

1. Panevėžio miesto metropolinės įtakos zonos studija (2012). Studijoje išanalizuotos svarbiausios Panevėžio, kaip metropolinio centro įtakos sritys Panevėžio, Šiaulių, Utenos apskričių (regionų) kontekste, numatytos prielaidos išnaudoti Panevėžio miesto konkurenciniams pranašumams, sėkmingai plėtrai,

galimybės konkuruoti Lietuvoje ir būti stipriu partneriu kaimyniniams regionams. Galimybių studiją sudaro 12 dalių ir apima tokias analizės dalis kaip: metropolio centro sąvoka ir kriterijai, Panevėžio miesto socialinis–ekonominis potencialas, turizmo sektoriaus analizė, Panevėžio metropolinio centro plėtojimo rizikos faktoriai ir pan. Magistro darbe analizuojamai temai aktualiausia – Panevėžio miesto įvaizdžio formavimo dalis, kurioje *apžvelgiama, kaip miestas pristatomas žiniasklaidoje, kaip miesto įvaizdį vertina patys miesto gyventojai. Studijoje numatyti keli Panevėžio miesto, kaip metropolio centro, formavimo etapai, išskirtos pagrindinės suinteresuotųjų grupės.*

2. Panevėžio švietimo ir mokslo įstaigų tinklo pertvarkos studija (2012). Studijoje pateikiamas Panevėžio miesto raidos 2007-2012 m. kontekstas, švietimo būklės pagal skirtingus lygmenis analizė bei rekomendacijas dėl švietimo ir mokslo įstaigų tobulinimo kryptių.

3. Panevėžio miesto viešojo keleivinio transporto infrastruktūros plėtros studija (2012). Studijoje atlikta viešojo keleivinio transporto maršrutų tinklo analizė, keleivių srautų tyrimas, keleivių traukos centrų analizė. Pateikti pasiūlymai dėl galimybės keisti viešojo keleivinio transporto maršrutų tinklą. Atlikta viešojo transporto administravimo analizė bei pateikiami pasiūlymai dėl bilietų sistemos, transporto priemonių eismo kontrolės ir keleivių informavimo sistemos tobulinimo.

4. Panevėžio miesto kultūros plėtros studija (2012). Studija apima tokias analizės dalis kaip: esamos Panevėžio miesto kultūros situacijos analizė, Panevėžio miesto kultūros įstaigų tinklo bei infrastruktūros analizė, Panevėžio miesto kultūros stipriųjų ir silpnųjų pusių (SSGG) analizė, Panevėžio miesto lyginamoji analizė su kitomis Lietuvos vietovėmis ir pan. Studijoje pateikti pasiūlymai Panevėžio miesto kultūros plėtrai.

Tyrimai/analizės:

1. 2004-2013 metams strateginio plano įgyvendinimo eigos ir rezultatų analizė (2012). Tyrimo atlikimo metu Panevėžio miesto 2004-2013 m. SPP įgyvendinimo laikotarpis artėja prie pabaigos (kaip ir ES struktūrinės paramos skirstymo 2007-2013 m. laikotarpis). Prieš rengiant naują strateginį plėtros planą, būtina įvertinti 2004-2013 m. SPP įgyvendinimo sėkmę/nesėkmes lėmusius veiksnius, būtina atsižvelgti ir įvertinti galimas tendencijas ir plėtros kryptis bei tai integruoti į naują Panevėžio miesto planą 2014-2020 metams. Analizė susideda iš SPP įgyvendinimo ir stebėsenos, SPP pasiekimų analizės bei išvadų ir rekomendacijų.

2. Vartotojų pasitenkinimas viešosiomis/administracinėmis paslaugomis Panevėžio mieste tyrimas (2012). Tyrimo tikslas - siekiant tobulinti valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų veiklą bei skatinti į vartotoją orientuotą požiūrį, ištirti vartotojų pasitenkinimą teikiamomis viešosiomis paslaugomis, apskaičiuoti viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indeksą ir nustatyti tobulintinas

institucijų ir įstaigų veiklos sritis, lemiančias aukštesnį vartotojų pasitenkinimą. Tyrimas apima tokias sritis kaip turizmo, kultūros, sporto, sveikatos, švietimo situacijų ir paslaugų vertinimai. Magistro darbe analizuojamai temai aktualiausia dalis – miesto planavimas ir įvaizdžio vertinimas, kurioje *vertinamas miesto erdvių planavimas, teikiami pasiūlymai urbanistiniam miesto vystymui*.

Išanalizavus Panevėžio miesto 2014-2020 m. SPP parengti atliktas sektorines studijas, tyrimą bei analizę matyti, jog dviejuose dokumentuose yra skiriamas dėmesys miesto įvaizdžio vertinimui, formavimui ir analizei, todėl darytina išvada, jog miesto įvaizdžio formavimo aspektai bus integruoti 2014-2020 m. plane.

Teisinės bazės SSGG analizė strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo aspektu

Strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo teisinės bazės analizės baigiamoji dalis – SSGG analizė. SSGG analizė sudaroma išanalizavus savivaldybės (vidaus) ir ES bei Lietuvos (išorės) įstatyminę bazę reglamentuojančią strateginį planavimą ir įvaizdžio formavimą Panevėžio mieste. Atlikta ES, šalies ir Panevėžio miesto savivaldybės įstatyminės bazės analizė įgalino suformuoti — stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių matricą (8 lentelė).

8 lentelė

Strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo Panevėžio mieste teisinės bazės SSGG matrica

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
<ul style="list-style-type: none"> • Atliktos sektorinės studijos įgalina maksimaliai prisidėti prie ES ir Lietuvos šakinių strategijų nuostatų įgyvendinimo; • Atsižvelgiama į praėjusių laikotarpių SPP įgyvendinimo rezultatus. • Rinkodaros programų parengimas pagal SP prioritetus; • Miesto įvaizdžio tematikos įtraukimas į sektorines studijas ir analizę rengiantis naujo SPP kūrimui; • Įvaizdžio tema laikoma prioritetine planuojant būsimąjį SPP. 	<ul style="list-style-type: none"> • Užsibrėžiama per daug strateginių prioritetų; • Dažna SPP priemonių kaita; • Per žemas SPP priemonių įgyvendinimas tam tikrose srityse tiesiogiai susijusiose su įvaizdžio formavimu (pvz. Miesto urbanistinio vaizdo gerinimas).
GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
<ul style="list-style-type: none"> • Suformuota aiški šalies politika įvaizdžio klausimu; • Lietuvos įvaizdžio projekto papildymas ir patvirtinimas vyriausybėje; • Miestų įvaizdžio formavimą reglamentuojančių dokumentų priėmimas vyriausybėje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sumažės ES finansavimas; • Teisinio reglamentavimo pasikeitimo grėsmė; • Atsirandančios teisinės kliūtys.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atlikta įstatymų analize bei sektorinėmis studijomis.

Miesto užsakymu atliktos sektorinės studijos įgalina maksimaliai prisidėti prie ES ir Lietuvos šakinių strategijų nuostatų įgyvendinimo, tačiau dar geresni rezultatai miesto labai būtų pasiekiami jei miesto įvaizdžio formavimas būtų reglamentuotas ne tik miesto dokumentais, tačiau turėtų suformuotą aiškią šalies politiką įvaizdžio klausimu, papildytą ir patvirtintą vyriausybėje Lietuvos įvaizdžio

projektą, miestų įvaizdžio formavimo dokumentus patvirtintus vyriausybėje. Šių veiksmų įgyvendinimas leistų miestui susiformuoti ir užsibrėžti tikslesnius strateginius prioritetus, sumažintų jų kaitą. Reikia pažymėti, jog tokie veiksniai kaip galintis sumažėti ES finansavimas, teisinio reglamentavimo pasikeitimo grėsmė ar atsirandančios teisinės kliūtys gali lemti žemą SPP priemonių įgyvendinimą tam tikrose srityse tiesiogiai susijusiose su įvaizdžio formavimu (pvz. miesto urbanistinio vaizdo gerinimas), tačiau siekiant to išvengti miestas atsižvelgia į praėjusių laikotarpių SPP įgyvendinimo rezultatus, rinkodaros programos rengiamos pagal SP prioritetus, miesto įvaizdžio tematika įtraukiama į sektorines studijas ir analizę rengiantis naujo SPP kūrimui. Minėti veiksniai rodo jog, miesto įvaizdžio tema laikoma prioritetine planuojant būsimąjį SPP. Apibendrinant galima teigti kad, Panevėžio miesto strateginį planavimą ir įvaizdžio formavimą reglamentuojančios teisinės bazės SSGG analizė yra svarbi tuo, kad rodo realų miesto stiprybių profilį ir leidžia įvertinti iškeltų tikslų įvykdymo galimybes siekiant sąveikos.

Atlikus empirinį strateginį planavimą ir įvaizdžio formavimą Panevėžio mieste reglamentuojančios teisinės bazės tyrimą, galima konstatuoti jog:

- Lietuvos strateginis planavimas yra reglamentuotas, tačiau rengti strateginius plėtros planus Lietuvos savivaldybių tiesiogiai neįpareigoja nė vienas įstatymas. Rengiant savivaldybių strateginius plėtros planus dažniausiai taikoma Regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodika.
- Veikiantys Panevėžio miesto 2014-2020 m. SPP aktualūs dokumentai skirstomi į 5 kategorijas ir apima Europos Sąjungos strateginius dokumentus, Lietuvos strateginius ir programinius dokumentus, šakines (sektorines) Lietuvos strategijas, Panevėžio regiono ir Panevėžio miesto strateginius programinius planavimo dokumentus. Į Panevėžio Strateginio plėtros plano rengimą turi būti perkeltos dokumentų nuostatos bei priemonės, kurios priskirtos savivaldybių kompetencijai.
- Miesto įvaizdžio formavimas reglamentuotas tik savivaldybės dokumentais. Valstybinių miesto įvaizdį reglamentuojančių dokumentų nėra.
- Panevėžio miesto rinkodaros ir viešųjų ryšių programos rengiamos pagal SPP tikslus, taigi sąveika tarp plano tikslų įgyvendinimo ir įvaizdžio formavimo yra.
- Panevėžio miesto 2014-2020 m. SPP parengti miesto užsakytose ir atliktose sektorinėse studijose, tyrimuose skiriamas dėmesys miesto įvaizdžio vertinimui, formavimui ir analizei, todėl darytina išvada, jog miesto įvaizdžio formavimo aspektai bus integruoti 2014-2020 m. plane.

2.3 Ekspertų, dalyvaujančių strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo procesuose, tyrimo rezultatai

Strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo sąveikos Panevėžio mieste ekspertų tyrimas pradedamas nuo **prioritetinių krypčių** išskyrimo. Analizuojant kokioms veiklos sritims teikiamas prioritetas formuojant Panevėžio strateginį planavimą bei įvaizdžio formavimą ekspertų dažniausiai išskirtas **infrastruktūros gerinimas** (E1, E3, E4), **kultūros skatinimas** – kultūrą kaip prioritetinę sritį įvardijo visi apklausti ekspertai dalyvaujantys įvaizdžio formavimo procese (E3, E4, E5). Kitos dažniausiai minėtos prioritetinės sritys – **investicijų pritraukimas** (E1, E3), **miesto vardo stiprinimas** (E1, E5). Analizuojant prioritetines sritis aktualu yra tai, jog Panevėžio miesto plėtros 2004-2013 metų strateginio plano įgyvendinimas eina į pabaigą, taigi E1 ekspertas akcentavo, jog įvardijo rodiklius, kurie buvo aktualūs praėjusio laikotarpio įgyvendinime ir paminėjo, jog praėjusį laikotarpį nebuvo skirtas dėmesys naujų gyventojų pritraukimui, taigi tai taps iššūkiu 2014-2020 m. SPP įgyvendinimo laikotarpiu. Įvaizdžio formavimo srityse 2014-2020 m. laikotarpiu numatomas dėmesys skirti kultūrai, sportui, verslui ir infrastruktūrai. Ekspertas E2 siūlo skirti dėmesį ir **transporto vystymui** dėl Europinio lygio magistralės šalia Panevėžio. Kalbant apie prioritetines veiklos sritis ekspertas E1 išskiria, jog 2004-2013 m. plane buvo didelis dėmesys skirtas miesto vardo stiprinimui ir rinkodaros priemonių vykdymui. Tai patvirtina E3, papasakodamas apie minėtu laikotarpiu vykdytą miesto įvaizdžio kūrimą. E3 teigimu 2004-2005 m. buvo formuotas įvaizdis „Panevėžys – nauja kryptis“. Programą padėjo įgyvendinti VRP, tuo metu esanti ryšių su visuomene agentūra. Programos įgyvendinimo laikotarpiu buvo numatytos priemonės įvaizdžio formavimui, kuriomis siekta pakeisti Panevėžio miesto įvaizdį iš nesaugaus į saugaus miesto, atliktos šalies ir miesto gyventojų apklausos prieš programos pradžią ir po jos. Apklausą po programos įgyvendinimo parodė, jog Panevėžys gyventojų nuomone tapo, saugesniu miestu. 2008 m. rengta dar viena programa įvaizdžiui formuoti, kurioje buvo numatyta, jog Panevėžys keltų sau iššūkį „Panevėžys – savas, atviras, ryškus“, tačiau prasidėjo ekonominė krizė, trūko lėšų ir programos įgyvendinimas tapo ribotas. Lėšų trūkumą, kaip neigiamą tiek įvaizdžio formavimo, tiek strateginio planavimo aspektą įvardija ir E1 minėdamas miesto biudžeto, ES struktūrinių fondų ribotumą, taip pat minima, jog paskutinius du metus miesto įvaizdžiui buvo skirtas labai mažas dėmesys, kadangi dėl krizės reikėjo kitoms sritims pinigų ir miesto įvaizdžiui formuoti paliktas minimalus finansavimas. Finansų trūkumas įvardyta kaip silpnoji procesų sėkmingo įgyvendinimo grandis. Kaip stipriosios Panevėžio miesto sritys įvardinti tokie veiksniai kaip infrastruktūra, verslas, sportas, kultūra, transportas.

Stipriosios miesto sritys strateginiame planavime bei įvaizdžio formavime

Stipriosios miesto sritys strateginiame planavime bei įvaizdžio formavime	Veiksniai
Infrastruktūra	„Cido“ arena 1000 km. atstumu atitinka visus techninius reikalavimus.
Verslas/investicijos	Panevėžio pramonės parkas, kuris yra laisva ekonominė zona - įrengtos patalpos, geros sąlygos paruoštos verslininkams ir investuotojams; Mieste yra stiprių ir sėkmingai dirbančių verslo įmonių.
Sportas	Vienintelį Baltijos šalyse ir naujausias dviračių trekas. Dviratininkės, kurios pasiekia gerų rezultatų ir garsina miestą; Sutartis su krepšinio federacija ir kiekvienąmet arenoje turima krepšinio renginių.
Kultūra	Kultūriniais renginiais, kultūrinėmis įstaigomis, kultūrine veikla; Teatrų miesto įvaizdis.
Transporto potencialas	Išskirtinai patogi geografinė vieta, patogi susisiekimu dėl Europinio lygio magistralės šalia Panevėžio.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis ekspertų interviu metu gauta informacija.

Infrastruktūros veiksnys akcentuotas dviejų ekspertų. E1 išskyrė infrastruktūros gerinimą – gatvių tiesimą, remontą, asfaltavimą, taip pat 2004-2013 m. SPP įgyvendinimo laikotarpiu pastatytą „Cido“ areną, pramonės parką, kuris yra laisvoji ekonominė zona. E3 papildo, jog pramonės parke yra įrengtos patalpos, paruoštos geros sąlygos verslininkams ir investuotojams. Pramonės parko įrengimas glaudžiai susijęs ne tik su infrastruktūra, bet ir su *verslu bei investicijomis*. Šis veiksnys minimas eksperto E4, kuris išskiria mieste esančias stiprias ir sėkmingai dirbančias verslo įmones prisidedančias prie teigiamo miesto įvaizdžio kūrimo. *Sportas* kaip stiprioji miesto sritis, kuriai turėtų būti skiriamas prioritetas išskiriamas ekspertų E2, E3, E4. E3 sporto veiksnį išskiria dėl to, jog Panevėžys turi vienintelį Baltijos šalyse ir naujausią dviračių treką bei garsėja dviratininkėmis, kurios pasiekia gerų rezultatų. Miestas sudaręs sutartį su Lietuvos krepšinio federacija ir kiekvienąmet arenoje vyksta krepšinio renginiai (2011 m. visoje Lietuvoje buvo Europos krepšinio čempionatas, 2012 m. – U16 krepšinio jaunų vaikinių čempionatas, 2013 m. planuojamas U19 merginų čempionatas). *Kultūra* svarbi ekspertų keturių apklaustų nuomone. E2 išskiria teatrus, E3 nuomone – dėl kultūrinių renginių, kultūrinių įstaigų, kultūrinės veiklos mieste. E4 akcentuoja, jog miestas yra žinomas kultūriniais pasiekimais. *Transporto potencialas* kaip miesto strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo stiprioji ir prioritetinga sritis išskirtas ekspertų E2, E3 dėl išskirtinai patogios miesto geografinės vietos, kuri patogi susisiekimu dėl Europinio lygio magistralės šalia Panevėžio.

Silpnosios bei tobulintinos miesto sritys, be anksčiau konstatuoto finansavimo, ekspertų išskirtos į dvi grupes: procesų silpnybės bei darbo su procesais silpnybės. Kaip įvaizdžio formavimo *proceso silpnybės* E3 įvardytas miesto simbolio reikalingumas bei miesto turizmo požiūriu, kadangi mieste ir regione nėra išskirtinių festivalių ar švenčių, kaip anksčiau turėtas fejerverkų festivalis, kurį norima

atnaujinti, nes panevėziečiams tai patiko. E4 papildė, jog Panevėžys neturi aiškaus, ryškaus įvaizdžio, kurį būtų galima įvardinti keliais žodžiais kaip pvz.: Klaipėda – jūrų miestas, Vilnius – sostinė, Kaunas – laikinoji sostinė. Panevėžys yra ieškojime, todėl miestas turėtų rasti išskirtinumą, kad pasakius žodį „Panevėžys“ būtų galima įvardyti koks tai yra miestas. E4 vertinimu esamuoju momentu Panevėžys yra „balta dėmė“ Lietuvos žemėlapyje, o norima matyti ne tik Lietuvos žemėlapyje, todėl siekiant šių norų įgyvendinimo, siekiama susieti strateginį planavimą su įvaizdžio formavimu, todėl rengiant 2014-2020 m. SPP įtraukiamas įvaizdžio formavimas į plano rengimo procesą: apklausas, klausimynus, galimybių studijose modeliuojama kaip galėtų miestas rasti savo išskirtinumą siejant su strateginio plano įgyvendinimu. *Darbo su strateginiu planavimu silpnoji sritis* eksperto E1 įvardytas prioritetingo planavimo trūkumas, kurį pastebi ir E2 teigdamas, jog svarbu akcentuoti pagrindinius dalykus, bei E5 pabrėždamas, kad reikėtų apibrėžti siauresnes sritis, mažiau darbų ir juos įgyvendinti, kadangi įgyvendinimas siejamas su investicijomis, lėšomis. *Darbo su įvaizdžio formavimu silpnoji sritis* yra Panevėžio miesto rinkodaros darbo grupės sudarymo principas, kuri pati ir priima ir įgyvendina sprendimus. E3 bei E4 išsakė požiūrį, jog galėtų būti valdyba įvaizdžiui formuoti, kuri būtų atsakinga už Panevėžio miesto įvaizdžio įgyvendinimo strategiją, parengimą ir įgyvendinimą. E3 nuomone, valdyba turėtų būti aukštesnio lygio, nei esamoji miesto rinkodaros darbo grupė. Panevėžio miesto rinkodaros grupė yra sudaryta iš savivaldybės specialistų ir turizmo informacijos centro atstovo, o valdybą turėtų sudaryti Panevėžio pramonės, prekybos ir amatų rūmų atstovai, verslininkai, švietimo institucijų vadovai, kurie numatytą strategiją, o miesto rinkodaros grupė ją įgyvendintų.

Analizuojant ekspertų dalyvaujančių strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo procesuose tyrimo rezultatus aktualu yra tai, jog tyrimo atlikimo metu 2004-2013 m. SPP įgyvendinimas eina į pabaigą, o 2014-2020 m. planas yra rengiamas. Ekspertas E2 patvirtino, jog kai bus susitinkama su darbo grupėmis bus svarstoma, kokie yra esminiai naujojo SPP prioritetai, kadangi šiuo metu būsimąjo plano išgrynintų kriterijų dar nėra, tačiau yra rengiamos analizės. Eksperto E1 nuomone, svarbu jog išliktų darbų tęstinumas, kadangi miesto vizija yra suformuota iki 2020 m. ir pradėti darbai neturėtų būti nutraukti. E4 teigimu miesto įvaizdžio ateities vizija – Panevėžys keturių atlantų miestas. Sportas, kultūra, verslas, patogi infrastruktūra – pagrindinės sritys kurios suformuoti teigiamą miesto įvaizdį.

Siekiant parengti kokybišką 2014-2020 m. SPP yra atliekamos analizės, galimybių studijos – apie tai kalba visi ekspertai. E3 paminė, jog rengiant 2014-2020 m. Panevėžio SPP, numatyta, kad pirmiausia reikia apklausti gyventojus, todėl 2012 m. atliktas „Vartotojų pasitenkinimo viešomis paslaugomis“ tyrimas Panevėžio mieste, kurio metu apklausta daugiau nei 500 respondentų. Eksperto nuomone, būtų naudinga atlikti ir kitų miestų gyventojų apklausą apie Panevėžį, tačiau dėl lėšų

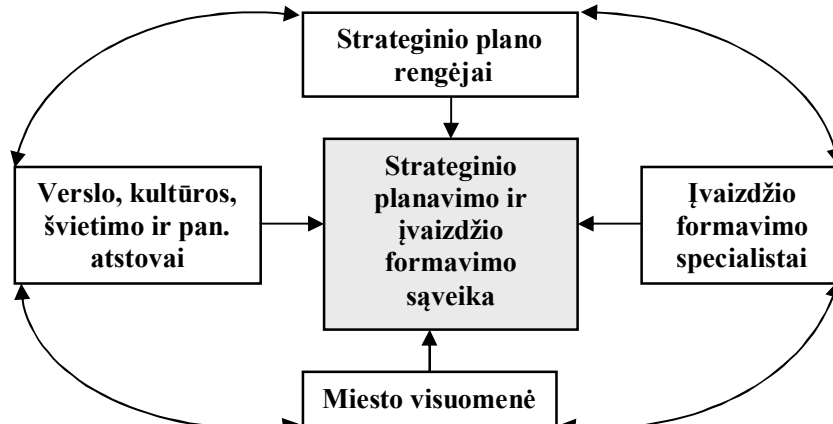
trūkumo tai padaryta nebuvo. Ekspertas E3 priduria, jog taip pat buvo darytos galimybių studijos ir vienoje iš jų, Panevėžio miesto metropolinės zonos įtakos studijoje (2012), buvo išanalizuotas Panevėžio įvaizdis ir numatyti tikslai, formavimo ir veiklos kryptys. Šiai studijai, atliktai kartu su „Lyderio akademija“, įvaizdžio daliai parengti buvo samdytas ekspertas iš Vilniaus universiteto komunikacijos fakulteto. Minėtu teiginiu ekspertas pradeda atskleisti bendradarbiavimą su patyrusiais specialistais. Apie bendradarbiavimą kalba ir E5, praplėsdamas jog, rengiant minėtą studiją, visa rinkodaros darbo grupė ją skaitė, koregavo kartu su pasamdytais ekspertais, tačiau atsakydamas į kitą klausimą tas pats ekspertas išryškina probleminį aspektą, jog pati didžiausia įvaizdžio formavimo problema yra ta, kad tie kas tiesiogiai vykdo įvaizdžio formavimą ir tie kas atlieka įvaizdžio tyrimą turi susitarti dėl bendrų dalykų – kad užsakovas žinotų ko nori, o atlikėjas atliktų savo darbą ir apklausas tam miestui kuris yra užsakovas, nes pastebima tendencija, jog daugelis agentūrų daro „*copy-paste*“ ir tuomet siūlomos priemonės ir veiksmai būna labai panašūs, išskiriant tam tikras detales, bet nesigilinant į pačią situaciją. Siekiant kokybiškai formuoti miesto įvaizdį sprendimas anot E5 būtų – esant finansavimui, užsakyti įvaizdžio studiją rimtoje viešųjų ryšių agentūroje, kad ji būtų atlikta su labai gera apklausa.

Vertinant problemas su kuriomis susiduriama rengiant strateginį planą E1 įvardija, jog norėtusi, kad kuo plačiau įsijungtų politikai, kurie dažnai lieka nuošaly, didesnio visuomenės aktyvumo, nes svarbus ne tik specialistų darbas, kadangi SPP yra miesto planas ir turėtų būti svarbus visam miestui. E4 tęsia mintį ir papildo, jog norėtusi, kad darbas būtų bendras ir kad tas laikas, kai valdžia padarydavo taip, kaip turėtų būti, kad valdžia yra už viską atsakinga turėtų būti praėjęs. Dabar tai turėtų būti bendras darbas ir, kad visi jaustųsi atsakingi. Ekspertų išsakyti pageidavimai tiesiogiai susiję su bendradarbiavimo tema. Analizuojant strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo procesus įgyvendinančių specialistų bendradarbiavimą, procesų tarpusavio derinimą, E2 konstatuoja, jog bendradarbiavimas yra, *vyksta nuolatinė komunikacija*, E5 priduria, jog neįmanoma be bendradarbiavimo, tuo tarpu E1 pažymi, kad bendradarbiavimas *galėtų būti glaudesnis*. Glaudesnio bendradarbiavimo pageidautų ir ekspertas E3, tačiau ne tarp specialistų, o tarp darbo grupių, kurias sudarys savivaldybės ir verslo, visuomeninių organizacijų, švietimo, kitų sričių ne savivaldybės darbuotojai, kurie dalyvaus strateginio planavimo procese. Dėl palankaus miesto įvaizdžio formavimo išryškinamas trūkumas bendradarbiavimo su Panevėžio prekybos, pramonės ir amatų rūmais, KTU Panevėžio institutu, Panevėžio kolegija. Savivaldybė bendradarbiauja su Panevėžio prekybos, pramonės ir amatų rūmais dėl verslo aspektų, tačiau dėl įvaizdžio formavimo reikėtų bendrauti daugiau. Taip pat svarbu, jog turizmo informacijos centras galėtų labiau apjungti turizmo paslaugas

teikiančias įmones, kurios prisideda prie miesto įvaizdžio kūrimo – teigia E3. E4 atsakydamas į institucijų bendradarbiavimo klausimą, paliečia valstybės institucijų bendradarbiavimo problematiką iliustruodamas pavyzdžiu apie Panevėžio didžiausią ir sudėtingiausią problemą kultūros, kaip įvaizdžio formavimo srityje – kultūros ministerijos kultūros paveldo departamento sąveiką su savivaldybės kultūros paveldo skyriumi, architektais, architektūros skyriumi, kuri yra valstybinis nesusikalbėjimas tarp architektų ir kultūros paveldosaugininkų. Galima sąveika atneštų didžiulę naudą miestui, tačiau to nėra ir tai yra didžiulis trukdis, dėl kurio kenčia ir miesto įvaizdis, ir strateginis planas, nes yra neįgyvendinami projektai. Eksperto E4 nuomone bendradarbiavimas yra žmogiškasis faktorius ir turi būti siekiama bendro tikslo, tačiau kita vertus, yra sudėtingi institucijų mechanizmai, kiekviena institucija turi skirtingus instrumentus tiems patiems tikslams pasiekti ir taip apsunkinamas bendradarbiavimas tiek valstybės tiek, savivaldybių mastu. Eksperto E2 nuomone, bendradarbiavimą tarp strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo specialistų gerinti reikėtų, nes tada lengviau dirbti, aiškesnė veiksmų tąsa, bendradarbiaujant gerinama komunikacija. E3, E4 nuomonėmis bendradarbiavimas leistų pasiekti geresnių rezultatų miesto labui. E4 požiūriu, visada bendradarbiavimas yra geriau nei konkurencija, nes bendradarbiavimas kuria didesnę naudą miestui. Šiais klausimais analizuojami bendradarbiavimo aspektai yra tiesiogiai susiję, su tyrimo hipoteze, jog Panevėžio miesto strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo derinimas gali duoti sinerginį efektą, kai yra sąveika tarp strateginį planavimą ir įvaizdžio formavimą atliekančių specialistų. Iš ekspertų tyrimo metu išsakytų nuomonių, galima konstatuoti, jog tarp strateginį planavimą ir įvaizdžio formavimą Panevėžio mieste atliekančių specialistų sąveika t.y. bendradarbiavimas yra, tačiau jis *galėtų būti glaudesnis bei reikėtų įtraukti kitus bendradarbiaujančius veikėjus: verslo, švietimo, kultūros atstovus, miesto visuomenę.*

Vertinant ką reikėtų tobulinti siekiant efektyvesnės strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo sąveikos mieste E4 įvardija, jog tobulinimas nėra lengvas kelias ir jei į tą klausimą galėtų atsakyti visos valstybinės institucijos, tai būtų seniai padaryta. Bendradarbiavimas yra žmogiškasis faktorius, todėl turėtų būti noras bendradarbiauti, įtraukimas į bendrą veiklą, į bendrą išūkių, tikslų sukūrimą. Svarbiausia yra apjungimas, kad visi norėtų būti geriausi ir, kad visi turėtų bendrą tikslą. Pasak eksperto E4, kuo daugiau žmonių turi bendrą tikslą, tuo lengviau jį pasiekti. E3 papildo, jog jei pavyktų įtraukti visas grupes į miesto įvaizdžio formavimo procesą, tuomet bendromis pastangomis būtų pasiektas didesnis miesto vardo viešinimas, kuris turėtų įtaką kitų miestų gyventojams susidarant nuomonę apie Panevėžį, tiek iš verslininkų, tiek iš mokslo institucijų pusės. Remiantis šiomis ekspertų

E3, E4 išsakytais požiūriais, bei kitų ekspertų pateikta nuomone sudaryta bendradarbiaujančių veikėjų schema strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo galimai sąveikai pasiekti 20 pav.



20 pav. Bendradarbiaujantys veikėjai strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo galimai sąveikai pasiekti

Šaltiniai: sudaryta autorės remiantis interviu surinkta informacija.

Ekspertas E5, kaip tobulintina veiksnį siekiant efektyvesnės strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo sąveikos mieste įvardija ne specialistų bendradarbiavimo trūkumą, bet kompetencijų šioje srityje trūkumą – reikiamo išsilavinimo, pažinimo, pasaulio matymo, gerųjų praktikų pavyzdžių taikymo. Bendradarbiavimas nėra problema, tačiau būtų geriau jei patys miesto specialistai galėtų parašyti įvairias studijas, jeigu turėtų tam potencialą. Kaip teigiamas galimos sąveikos veiksnys eksperto E1 išskiriamas *miesto konkurencingumas*, kadangi geras įvaizdis yra svarbus bet kuriam miestui, ypač kai yra didelė konkurencija ne tik tarp Europos, bet ir tarp Lietuvos miestų. Miestai konkuruoja tarpusavyje ir nuo to priklauso kaip kiekvienas sugebės kuo geriau pristatyti save ir bus pritraukiamos užsienio investicijos, turistai, patys gyventojai nebenorės išvažiuoti iš miesto – samprotauja E1. Eksperto E2 išskiriamas teigiamas sąveikos veiksnys, jog priimami sprendimai būtų įgyvendinami. Mintį papildo ir pratęsia E5 įvardindamas, jog dažniausiai strateginis planavimas yra susijęs su ES pinigais ir investicijomis, yra daug atvejų, kai dalis planų lieka neįgyvendinti, todėl eksperto nuomone reikėtų apibrėžti mažiau darbų ir juos įgyvendinti. E5 išskiria ir lėšų skirstymo veiksnį – nedaugelis skirstančių pinigų suvokia, kas yra įvaizdis, rinkodara ir ką reikėtų daryti.

Atsakant į klausimą, jog atlikus Lietuvos strateginio planavimo rengimo dokumentų analizę, pastebėta, jog nėra parengtos specialios savivaldybių plėtros planų rengimo metodikos, o rengiant savivaldybių strateginius plėtros planus dažniausiai taikoma Regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodika, o strateginiam veiklos planavimui – Lietuvos Respublikos patvirtinta Strateginio planavimo metodika ir paklausus dėl kokių priežasčių savivaldybė neturi savos planų rengimo

metodikos ir ar ji būtų reikalinga, ekspertas E1 patvirtino, jog naudojama patvirtinta VRM strateginio planavimo metodika, kuri yra rekomendacinio pobūdžio savivaldybėms. Ji nėra privaloma, bet miestas ja vadovaujasi. Ekspertas E2 praplečia, jog strateginis planas yra pagrindas, kuris nurodo struktūrinius pagrindus ir eksperto nuomone kiekvienam miestui turėti savos metodikos nereikia, nes yra formatas kaip strategija turi būti rengiama. E2 nuomone, problema yra ta, jog daug dėmesio skiriama strategijos aprašymams, bet ne diskusijoms, sprendimams. Rengiant SPP yra svarbu kompleksinis procesas su darbo grupėmis, kadangi miestas didelis, organizacijų daug, procesai savivaldybėje sudėtingi, todėl dažnai išsiskiria prioritетinių sričių akcentavimas ir yra aktualu akcentuoti pagrindinius dalykus. E2 nuomone, individuali strategija savivaldybei nereikalinga, tačiau būtų naudinga parengti rodiklių planus, kad būtų galima vertinti visas savivaldybes pagal tam tikrus kriterijus, pvz.: pašalpas gaunantys asmenys 1000-iai gyventojų. Panašiu principu yra VRM parengta apklausų analizė, kai galima palyginti atsakymus įvairiuose miestuose. E3, E4 ir E5 šiuo klausimu nepasisakė, nes nėra susipažinę su strateginio planavimo metodika.

10 lentelė

Stipriosios ir silpnosios sritys strateginio planavimo bei įvaizdžio formavimo sąveikai pasiekti

Stipriosios sritys sąveikai pasiekti	Silpnosios sritys sąveikai pasiekti
<ul style="list-style-type: none"> • Praėjusio laikotarpio SPP įgyvendinimo vertinimas; • Galimybių studijų rengimas; • Atliekamos Panevėžio miesto gyventojų apklausos; • Bendradarbiavimas su patyrusiais specialistais; • Diskusijos darbo grupėse prioritетinių krypčių išgeneravimui; • Siekis įtraukti gyventojus, verslo, švietimo, kultūros organizacijas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trūksta prioritетinio planavimo; • Patyrusių specialistų, kompetencijų stoka, gerųjų patirčių taikymas; • Neatliekamos apklausos apie miestą Lietuvos mastu; • Strateginiai planai rašomi copy paste principu, kai atsižvelgiama į tam tikras detales, bet nesigilinama į visumą; • Skirtingas darbo grupių prioritетinių sričių akcentavimas; • Gyventojų, verslo, švietimo, kultūros organizacijų įtraukimo trūkumas; • Sąveikos tarp valstybinių institucijų nebūvimas; • Sudėtingi mechanizmai tikslams pasiekti.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis ekspertų interviu metu gauta informacija.

Remiantis interviu metu surinkta informacija sudaryta stipriųjų ir silpnųjų sričių strateginio planavimo bei įvaizdžio formavimo sąveikai pasiekti lentelė. Kaip stipriosios sritys išskirtos praėjusio laikotarpio SPP įgyvendinimo vertinimas, kuriuo apžvelgiamos sėkmės bei nesėkmės, taip pat galimybių studijų rengimas, į kurias įtraukiamas įvaizdžio formavimo veiksnys siekiant jį įtraukti į miesto SPP – tai paminėjo E3. Taip pat atliekamos Panevėžio miesto gyventojų apklausos minimos visų ekspertų, tačiau E3 pastebi, jog dėl lėšų trūkumo neatlikta visos Lietuvos apklausa, kad žinoti kaip vertinamas Panevėžys. Bendradarbiavimas su patyrusiais specialistais tokiais kaip „Lyderio grupė“ bei VU komunikacijos fakulteto ekspertas įgalina atlikti kokybiškas galimybių studijas bei SPP parengimą, tačiau E5 konstatavo, jog pastebima tendencija, jog strateginiai planai rašomi *copy-paste* principu, kai

atsižvelgiama į tam tikras detales, bet nesigilinama į visumą. Diskusijos darbo grupėse prioritetinių kryptių išgeneravimui yra stiprioji sritis, tačiau E1 pastebi, jog praėjusiu laikotarpiu trūko prioritetinio planavimo. Silpnoji sritis – miesto gyventojų, verslo, švietimo, kultūros organizacijų įtraukimo trūkumas, tačiau tai bus stengiamasi padaryti 2014-2020 m. SPP įgyvendinimo laikotarpiu. Patyrusių specialistų, kompetencijų stoka, gerųjų patirčių taikymas (E5), sąveikos tarp valstybinių institucijų nebūvimas bei sudėtingi mechanizmai tikslams pasiekti (E4) – sritys, kurios įvardytos kaip silpnosios, tačiau galbūt 2014-2020 m. SPP įgyvendinimo laikotarpiu šie veiksniai bus eliminuoti.

Apibendrinant ekspertų, dalyvaujančių strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo procesuose, tyrimo rezultatus darytinos išvados:

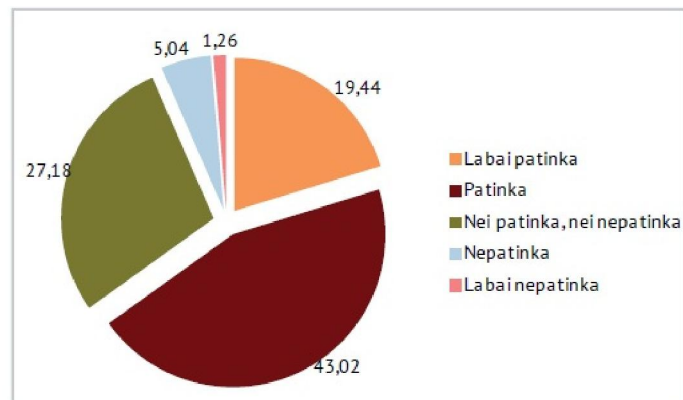
- Stipriosiomis Panevėžio miesto sritimis laikoma infrastruktūra, verslas/investicijos, sportas, kultūra, transporto potencialas. Silpnosiomis – turizmo plėtra, naujų gyventojų pritraukimas. Darbo su strateginiu planavimu silpnoji sritis – prioritetinio planavimo trūkumas. Darbo su įvaizdžio formavimu silpnoji sritis – miesto rinkodaros darbo grupės sudarymo principas, kadangi grupė ir priima, ir įgyvendina sprendimus. Siekiant eliminuoti silpnybę, esamuoju momentu specialistų įgyvendinančių analizuojamus procesus yra svarstoma apie įvaizdžio formavimo valdybos kūrimą, kuri priimtų sprendimus, o savivaldybės darbuotojai juos įgyvendintų.
- bendradarbiavimas tarp strateginį planavimą ir įvaizdžio formavimą Panevėžio mieste įgyvendinančių savivaldybės skyrių vyksta, tačiau siekiant geresnių rezultatų miesto labai bendradarbiavimas galimas tobulinti. Tobulinant ir siekiant analizuojamų procesų sąveikos aktualiausia yra strateginio planavimo rengėjų, įvaizdžio formavimo specialistų, verslo, kultūros, švietimo ir kitų sričių atstovų apjungimas bei miesto visuomenės didesnis aktyvumas.

2.4 Ekspertų, vertinančių strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo procesus Panevėžio mieste, tyrimo rezultatai

Šiai ekspertų kategorijai pasirinkti respondentai atstovaujantys švietimo, verslo, rinkodaros, kultūros sritis bei apklausti anketine apklausa. Apklausos atviro tipo klausimų rezultatų suvestinė pateikta 6 priede. Atviri klausimai analizuojami ir interpretuojami individualiai. Analizė atliekama pagal klausimų temas išskirtus anketoje.

Klausimai apie dabartinį Panevėžio miesto strateginį planavimą ir įvaizdžio formavimą. Pirmieji du klausimai pasirinktiems ekspertams buvo susiję su strateginį planavimą bei įvaizdžio formavimą atliekančių specialistų darbo ir rezultatų vertinimu iš savo veiklos pozicijų. Į abu klausimus atsakymų dažnis pasiskirstė vienodai: tiek strateginio planavimo, tiek įvaizdžio formavimo rezultatus po vieną

respondentą vertina – teigiamai, po vieną – neutraliai ir po tris apklaustuosius – neigiamai. Toks rezultatas yra prieštaringas eksperto E4 interviu metu teigiamam, jog stiprioji miesto įvaizdžio pusė yra tai, kad pastaruoju metu patys panevėžiečiai labai teigiamai vertina gyvenimą mieste. Vartotojų pasitenkinimo viešosiomis administracinėmis paslaugomis (2012) tyrimas parodė, jog daugumai apklaustųjų (tyrimo imtis 530 žmonių) Panevėžio miestas patinka, priešingos nuomonės laikosi tik mažiau kaip dešimtadalis apklaustųjų. Teorinėje tyrimo dalyje pagrindus, jog miesto patrauklumo rodiklis yra priklausomas nuo strateginio planavimo bei įvaizdžio formavimo sėkmingumo, taigi ir gyvenimo mieste vertinimo rodikliai tiesiogiai priklausomi nuo specialistų darbo. Analizuojamuoju atveju strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo specialistų darbas vertinamas neigiamai ir tai yra priešingas rezultatas Vartotojų pasitenkinimo viešosiomis administracinėmis paslaugomis (2012) tyrimui Panevėžio mieste.

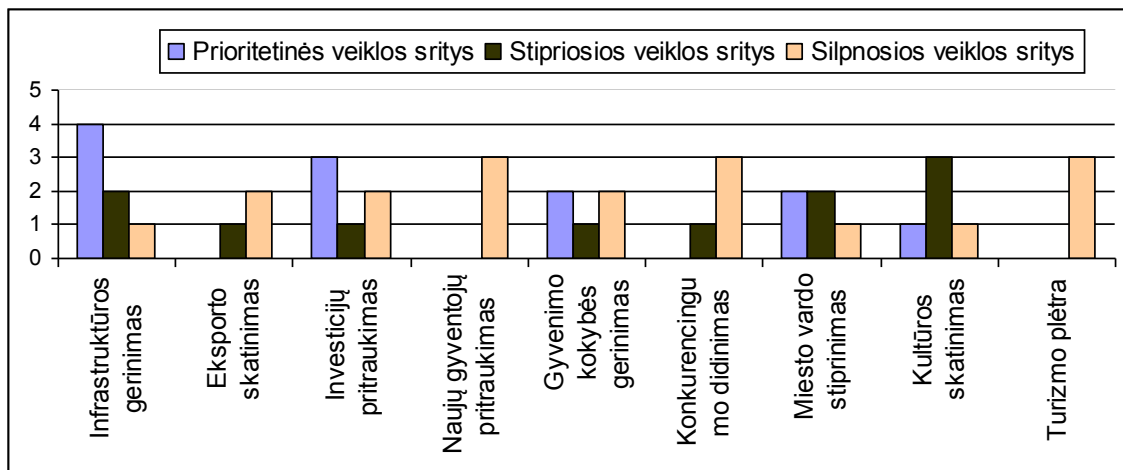


21 pav. Kaip jūs vertinate savo gyvenamąją vietovę – Panevėžio miestą. Atsakymų pasiskirstymas
Šaltinis: Vartotojų pasitenkinimas viešosiomis administracinėmis paslaugomis (2012).

Apklaustųjų neigiamas strateginio planavimo vertinimas taip pat yra prieštaraujantis Panevėžio miesto plėtros 2004-2013 metams strateginio plano įgyvendinimo eigos ir rezultatų analizei (2012), kuri parodė, jog SPP iki atnaujinimo įgyvendinimo lygis siekia 76,45 proc. SPP po atnaujinimo įgyvendinimo lygis siekia 87,01 proc. Tai yra santykinai geri rezultatai, panašūs į kitų didžiųjų miestų, pvz. Vilniaus miesto 2002-2011 m. SPP įgyvendinimo lygis siekia 84,4 proc., Klaipėdos miesto 2007-2013m. SPP – 88,7 proc. Tokius tyrimų rezultatų skirtumus galima sieti su tuo, jog SPP rengėjų ir įvaizdžio formavimo specialistų bei respondentų yra skirtingi prioritetai, todėl aukšti įgyvendinimo rodikliai lieka „nepastebėti“. Atsakant į klausimą ar savivaldybės skyriai, atsakingi už strateginį planavimą ir už miesto įvaizdžio formavimą, skiria pakankamai dėmesio miesto strateginiam planavimui ir įvaizdžio kūrimui, po du respondentus pažymėjo „labiau taip, nei ne“ bei „labiau ne, nei taip“ skiltyse. Vienas respondentas pasirinko variantą „ne“. Siejant pasirinkimus su specialistų darbo ir

rezultatų įvertinimu iš savo veiklos pozicijų, matoma, jog atsakymų pasirinkimo dažnis yra tarpusavyje susijęs: trys neigiamai vertinantys specialistų veiklos rezultatus respondentai bei trys „labiau ne, nei taip“ bei „ne“ pasirinkimai. Tai reiškia, jog dėmesio skyrimas procesams dydis yra tiesiogiai proporcingas procesų vertinimo rodikliams.

Analizuojant kokias veiklos sritis/sritims savivaldybės skyriai teikia pirmenybę formuodami Panevėžio strateginį planavimą ir įvaizdžio formavimą bei kokios stipriosios/silpnosios miesto strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo veiklos sritys tikslinga susidaryti atsakymų pasiskirstymo dažnių diagramą. Šioje klausimų kategorijoje respondentai galėjo pasirinkti po kelius variantus.



22 pav. Prioritetinių, stipriųjų ir silpnųjų strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo veiklos sričių pasiskirstymas

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis anketinės apklausos rezultatais.

Iš diagramos (22 pav.) matoma, jog apklaustų ekspertų nuomone svarbiausias prioritetas teikiamas *infrastruktūros gerinimui bei investicijų pritraukimui* (atitinkamai išskirta keturių ir trijų ekspertų). Du ekspertai kaip prioritetines sritis išskyrė *gyvenimo kokybės gerinimą bei miesto vardo stiprinimą*. Stipriosiomis veiklos sritimis ekspertų nuomone laikomas kultūros stiprinimas, infrastruktūros gerinimas bei miesto vardo stiprinimas. Tokį pasirinkimo dažnį galima sieti su ekspertų tiesiogiai dalyvaujančių procesuose analize, kuri taip pat parodė, jog prioritetinės sritys buvo ir yra infrastruktūra, kultūra. Investicijų pritraukimas kaip prioritetinė sritis įvardyta trijų respondentų, kaip silpnoji – dviejų, kaip stiprioji – vieno. Tokį pasirinkimą galima interpretuoti, jog respondentų nuomone miestas yra stiprus investicijų pritraukime ir tam teikiamas prioritetas, tačiau šiai sričiai reikia skirti dar daugiau dėmesio, norint pritraukti daugiau investicijų. Naujų gyventojų pritraukimas ir turizmo plėtra apklaustųjų nuomomone yra silpnosios veiklos sritys – kaip silpnąsias jas įvardijo po 3 ekspertus, o kaip prioritetinės ar stipriosios pažymėtos nebuvo. Tokį pasirinkimą galime gretinti su eksperto E1

interview metu išsakytu vertinimu, jog praeitą laikotarpį naujų gyventojų pritraukimas nebuvo aktualu, todėl tai bus naujas iššūkis 2014-2020 m. SPP. Turizmo sritys kaip silpnosios pasirinkimą, patvirtina eksperto E3 konstatavimas, jog miestas yra silpnas turizmo požiūriu. Sustiprinti turizmo plėtrą, anot E3 galima būtų, jei turizmo informacijos centras apjungtų daugiau turizmo paslaugas teikiančių įmonių. Vartotojų pasitenkinimo viešosiomis administracinėmis paslaugomis (2012) tyrimas taip pat parodė, jog miestas turizmo požiūriu yra silpnas ir tai buvo vienas prasčiausiai vertinamų rodiklių (tyrimo imtis – 545 respondentai).



23 pav. Bendras situacijos vertinimas atskirose srityse

Šaltinis: Vartotojų pasitenkinimas viešosiomis administracinėmis paslaugomis (2012).

Panevėžys nėra stiprus turizmo požiūriu, tačiau turizmo informacijos centrai kuria teigiamą įvaizdį apie miestą. Eksperto E5 teigimu, visų turizmo informacijos centrų pagrindinė funkcija (tiesioginė atsakomybė) – formuoti teigiamą įvaizdį apie miestą. Tai iliustruojama pavyzdžiu, jog 2012 m. Panevėžyje buvo Europos elito dviračių treko čempionatas, taigi miestas metus laiko tai reprezentavo – temine atributika puoštais langais, vitrinomis, žemėlapiams, stendais. Su tokiais faktoriais galima sieti miesto vardo stiprinimo pasirinkimą kaip prioritetine ir stipriąja veiklos sritimi (pažymėjo po du apklaustuosius). Taip pat pasirinkimas sietinas su teisinės bazės analize, kuri atskleidė jog 2004-2013 m. Panevėžio miesto SPP įgyvendinime buvo skirtas dėmesys rinkodaros priemonėms ir Panevėžio miesto plėtros 2004-2013 metams strateginio plano įgyvendinimo eigos ir rezultatų analizėje (2012) SPP pirmojo prioriteto tikslas „Formuoti patrauklaus miesto įvaizdį“ išsiskiria didesniu įgyvendintų priemonių skaičiumi. Eksperto skatinimas du kartus žymėtas kaip silpnoji sritis ir vieną kaip stiprioji, prioritetine sritimi – nežymėtas. Toks žymėjimo dažnis sietinas su eksperto E1 interview interview išsakytu požiūriu, jog eksperto skatinimas yra įmonių veiklos sfera ir konstatavimu, jog savivaldybė tam neskiria didelio dėmesio. Gyvenimo kokybės gerinimo pasirinkimo dažnis vienas prieštaraujančių

– po pu pasirinkimus kaip prioritetinė ir silpnoji, vienas kaip stiprioji sritis. Tokį pasirinkimų nevientisumą galima sieti su sąvokos nevienareikšmiškumu – į gyvenimo kokybės gerinimo sritį įeina daugybė rodiklių: infrastruktūra, socialinis gerbūvis ir t.t., todėl respondentai įvertino iš savo veiklos pozicijų ir rezultatai yra skirtingi, kadangi ekspertai pasirinkti iš skirtingų veiklos sričių. Dar viena silpnoji veiklos sritis – *konkurencingumo didinimas*, kuri išskirta trijų respondentų. Siejant konkurencingumą su nagrinėjama tema magistro darbe bei atlikta teorine mokslinės literatūros analize, kuri atskleidė, jog tiek strateginis planavimas, tiek tinkamas įvaizdžio formavimas yra miesto konkurencingumo didinimo rodiklis, taigi ši sritis turėtų būti prioritetine, tačiau kaip tokios jos nepažymėjo nė vienas apklaustasis. Konkurencingumas išskirtas interviu metu eksperto E1. Ekspertas miesto konkurencingumą išskiria kaip teigiamą galimos sąveikos veiksnį, kadangi geras įvaizdis yra svarbus bet kuriam miestui, ypač kai yra didelė konkurencija ne tik tarp Europos, bet ir tarp Lietuvos miestų. Miestai konkuruoja tarpusavy ir tai lemia ar bus pritraukiamos užsienio investicijos, turistai, gyventojai nebenorės išvažiuoti iš miesto – samprotauja E1. Klausimo ar pasiekė įpareigoti savivaldybės skyriai teigiamų rezultatų pažymėtose veiklos srityse pasirinkimuose taipogi nebuvo vienareikšmiškos nuomonės – variantas „taip“ pažymėtas nebuvo nė vieno respondento. „labiau taip nei ne“, „nežinau“ ir „ne“ pasirinkti po vieną kartą, „labiau ne, nei taip“ – du kartus. Tokį pasirinkimą galima sieti su tuo, jog kiekvienas respondentas vertindamas silpnąsias ir stipriąsias sritis žymėjo skirtingus rodiklius, taigi ir pasirinktų rodiklių įgyvendinimo teigiami rezultatai yra skirtingi.

Tyrimo pirmosios temos analizė baigiama atviru klausimu – kas būtų tobulintina miesto įvaizdžio formavime ir jo stiprinime? E-a ekspertas siūlo daugiau dėmesio skirti gyvenimo kokybės gerinimui, infrastruktūros gerinimui bei turizmo skatinimui. Gyvenimo kokybės gerinimą akcentuoja ir E-e, taip pat jo nuomone aktualu kultūros plėtros skatinimas bei kultūrinių renginių reprezentuojančių miestą finansavimas. Dar vienas E-e minimas aspektas – jaunimo pritraukimas. Šią problemą akcentuoja ir E-d, teigdamas, jog žmonės masiškai palieka miestą, jaunimas išvyksta kurtis gyvenimo gerovės kitur. Panevėžyje nėra galimybių žmonėms išreikšti save, konkrečių marketingo tikslų orientuotų į žmonių norus. Dėl šių priežasčių miesto valdžia turėtų gerinti miesto patrauklumą galimybių požiūriu. E-b respondentas pratęsia, jog žmonėms neaišku koks turi būti miesto įvaizdis. Pirmiausia gyventojai turi žinoti koks turi būti mūsų miestas: sporto, universitetų, žaliasis, teatro, dviračių, o tik tuomet tikslingas nuoseklus darbas ir strategijos tam pasiekti. E-d nuomone, miesto įvaizdžio formavime yra svarbus išėjimas už miesto ir rajono ribų. Klausimas atskleidė, jog respondentų nuomone, pirmiausia turi būti miesto gyventojams žinoma koks įvaizdis formuojamas, turi būti daugiau komunikuojama su gyventojais kuriant įvaizdį, atsižvelgiama į aktualiausias miesto problemas – gyventojų migracija (ypač

jaunimo), galimybių realizuoti save trūkumas ir formuoti tokį miesto įvaizdį kuris būtų patrauklus gyventojų galimybių realizavimo požiūriu. Svarbu formuoti įvaizdį ne tik mieste, bet ir išeinant už miesto ir rajono ribų, nes tai regiono centras, todėl tikslinga nusistačius prioritетines įvaizdžio sritis dirbti nuosekliai, siekiant veiklos tęstinumo.

Klausimai apie strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo sąveiką Panevėžio mieste. Klausimu ar Panevėžio miesto savivaldybės skyriai, atsakingi už strateginį planavimą ir už miesto įvaizdžio formavimą, bendradarbiauja bei derina savo veiklą vieni su kitais du respondentai mano, jog bendradarbiauja, du nežino ir vienas mano, jog nebendradarbiauja. Atsakydami, ekspertai teikia siūlymus, kokiais būdais galėtų būti pagerintas bendradarbiavimas tarp strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo specialistų. E-a nuomone turėtų būti aiškiai apibrėžtos strateginės kryptys ir tik tada galimai aktyvės veiksmų derinimas tarp strateginį planavimą ir įvaizdžio formavimą Panevėžio mieste įgyvendinančių skyrių. E-d kaip bendradarbiavimo gerinimo išeitį siūlo *bendro skyriaus įkūrimą*. Esant atskiriems skyriams siūlomas stiprus koordinavimas iš „viršaus“ – mero, vicemero, administracijos direktoriaus. Apie vadovavimą iš „viršaus“ kalba ir E-c, jog miesto valdžia turėtų nubrėžti aiškias strategines kryptis, tuomet specialistai turėtų kartu dirbti, ieškoti priemonių tikslams pasiekti. Respondentų vertinančių strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo procesus Panevėžio mieste nuomone, tiek strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo sąveika paspartintų miesto kaitą teigiama linkme ir Panevėžio miesto savivaldybės skyrių, atsakingų už strateginį planavimą ir už miesto įvaizdžio formavimą, glaudus bendradarbiavimas leistų pasiekti geresnių rezultatų miesto labui. Į abu klausimus pasirinkimai pasiskirstė vienodai – „taip“ pasirinko po du respondentus, ir „labiau taip, nei ne“ po tris respondentus. Glaudesnis bendradarbiavimas siekiant strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo sąveikos mieste turėtų būti inicijuotas strateginio planavimo rengėjų – taip mano trys apklaustieji, dviejų apklaustųjų nuomone nėra svarbu kuris skyrius inicijuotų, svarbu teigiamas rezultatas miesto labui. Kaip galimybę siekiant efektyvesnės strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo sąveikos mieste respondentai mato Panevėžio miesto savivaldybės skyrių ir kitų organizacijų (verslo bendruomenės, švietimo įstaigų ir pan.) bendradarbiavimą – taip mano keturi atsakiusieji, trijų respondentų nuomone turėtų būti gerinamas Panevėžio miesto savivaldybės skyrių ir regioninės valdžios institucijų bendradarbiavimas, vieno respondento nuomone užtektų pagerinti tik skyrių bendradarbiavimą. Jog sąveika tarp strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo specialistų yra pakankama nė vienas respondentas nepažymėjo.

Panevėžio miesto metropolinės zonos įtakos studijoje (2012) yra pateiktas siūlymas, siekiant suformuoti Panevėžio miesto kaip regiono lyderio įvaizdį, sudaryti miesto įvaizdžio ir valdymo

formavimo grupę. Grupė būtų atsakinga už Panevėžio miesto įvaizdžio įgyvendinimo strategijos parengimą ir įgyvendinimą. Analogiškas mintis interviu metu išsakė ir ekspertas E3, kurio nuomone būtų naudinga įtraukti ir verslo, kultūros, švietimo atstovus bei miesto gyventojus į įvaizdžio formavimo procesą. Tiriamuoju atveju respondentų nuomone būtų tikslinga savivaldybėje įkurti miesto strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo sąveikos darbo grupę. Visų respondentų nuomone tokia grupė padėtų pasiekti geresnių rezultatų miesto labui. Taipogi siekiant strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo sąveikos būtų perspektyvu bendradarbiavimas, ne tik tarp savivaldybės skyrių, bet ir savivaldybės skyrių bendradarbiavimas su verslo, švietimo, kitų institucijų atstovais. Kaip labai perspektyvią galimybę tai vertina trys apklaustieji, du kaip perspektyvią. Abejojančių analizuojamo bendradarbiavimo perspektyvumu neatsirado.

Antrosios temos klausimų analizė baigiama klausimu, jog dėl individualios Panevėžio miesto strateginio planavimo metodikos reikalingumo, bei kodėl miestas tokios neturi. E-b nuomone savivaldybė neturi savos planų rengimo metodikos dėl to, jog nėra kompetentingų specialistų kurie kurtų ar adaptuotų planų rengimo metodiką. Ekspertas įvardijo jog nesidomima kitų šalių municipalitetų pažanga, strateginio planavimo patirtimi ir sėkmės pavyzdžiais. Eksperto požiūrį galima gretinti su E5 išsakytu požiūriu, jog būtų geriau jei miesto specialistai galėtų patys rašyti įvairias studijas jeigu turėtų tam potencialą, kadangi kompetencijų šioje srityje trūksta: tinkamo išsilavinimo, gerųjų praktikų pavyzdžių taikymo. Tęsiant E-b nuomonę reikėtų miestui savos metodikos bei kompetentingų specialistų. Tai, kad reikėtų individualios specialiai Panevėžio savivaldybei skirtos metodikos pritaria ir E-a, E-c, E-e ekspertai. Savos metodikos neturėjimą E-d sieja su pildomų lėšų reikalingumu. Vienas ekspertas mano, jog sava metodika nėra reikalinga. E-d nuomone valdžios atstovai turi gebėti taikyti esamas metodika ir gebėti dirbti pagal jas. Jo nuomone, reikia vadovautis esamais dokumentais, kurie leidžia modifikuoti, adaptuoti ir parengti plėtos planus pagal individualią savivaldybę. Reikia pastebėti, jog ekspertų atsakymai dėl individualios strateginio planavimo metodikos reikalingumo buvo labiausiai prieštaraujantys ekspertų tiesiogiai dalyvaujančių procesuose nuomonei, kurių požiūriu užtenka rekomendacinio pobūdžio metodikos.

Apibendrinant, ekspertų vertinančių procesus tyrimą, galima konstatuoti, jog tiek strateginis planavimas, tiek įvaizdžio formavimas apklaustųjų ekspertų yra vertinamas neigiamai. Tyrimas atskleidė, jog yra nepakankama specialistų ir visuomenės komunikacija, miesto gyventojams nėra žinoma koks miesto įvaizdis formuojamas, nėra pakankamai atsižvelgiama į aktualiausias problemas, pvz. gyventojų mažėjimą. Siekiant geresnių rezultatų miesto labui pasiūlytas, strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo sąveikos darbo grupės steigimas Panevėžio savivaldybėje. Atliktas tyrimas

Giedrė Žukauskaitė. Strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo sąveika: Panevėžio miesto atvejis. Magistro darbas.
Vadovas – prof. habil. dr. Kęstutis Kriščiūnas

atskleidė, jog tikslinga turėti individualią Panevėžio miesto strateginio planavimo metodiką, remtis gerosiomis patirtimis.

IŠVADOS

Mokslinių literatūros šaltinių strateginio planavimo bei įvaizdžio formavimo tematika analizė parodė, jog tiek kryptingas organizacijos strateginis planavimas, tiek teigiamas įvaizdis siejamas su vartotojų tikslais. Miesto atveju „vartotojai“ yra miesto gyventojai, investuotojai, turistai, organizacijos veikiančios mieste. Atskleista sąsaja tarp šalies–regiono–miesto strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo, kadangi nuo vieno jų konkurencingumo priklauso kito konkurencingumas, todėl kryptingu ir nuosekliu miesto strateginiu planavimu ir įvaizdžio formavimu yra stengiamasi laimėti visos šalies mastu. Pagrįsta, jog teigiamas miesto strateginis planavimas ir įvaizdžio formavimas didina žinomumą, konkurencingumą, sukuria pridėtinę vertę (produktams, paslaugoms, žmonėms, verslo aplinkai), suteikia strateginį pranašumą, lemia vaidmenį ekonomikoje, daro įtaką nacionalinio identiteto raidai.

Strateginio planavimo mokslinės literatūros analizė atskleidė, jog strateginis planavimas – viena iš pagrindinių valstybės darnios plėtros priemonių, todėl strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo sąveika gali būti realizuojama per prioritetinių rodiklių strategijai planuoti ir įvaizdžiui formuoti tikslingumą.

Atlikus empirinį strateginį planavimą reglamentuojančios teisinės bazės tyrimą, išryškėjo, jog Lietuvos strateginis planavimas yra reglamentuotas, tačiau rengti strateginius plėtros planus Lietuvos savivaldybių tiesiogiai neįpareigoja nė vienas įstatymas. Savivaldybių strateginio plėtros plano ypatumus lemia išskirtiniai kiekvienos savivaldybės bruožai ir skirtingos tą planą rengusios asmenybės. Rengiant savivaldybių strateginius plėtros planus dažniausiai taikoma Regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodika. Minėta metodika vadovaujasi ir Panevėžio miesto savivaldybė.

Strateginį planavimą reglamentuojančios teisinės bazės analizės metu atskleista, jog veikiantys Panevėžio miesto 2014-2020 m. SPP aktualūs dokumentai skirstomi į 5 kategorijas ir apima Europos Sąjungos strateginius dokumentus, Lietuvos strateginius ir programinius dokumentus, šakines (sektorinės) Lietuvos strategijas, Panevėžio regiono ir Panevėžio miesto strateginius programinius planavimo dokumentus. Į Panevėžio SPP rengimą turėtų būti perkeltos dokumentų nuostatos bei priemonės, kurios priskirtos savivaldybių kompetencijai.

Išanalizavus Panevėžio 2004-2013 m. SPP bei Panevėžio miesto rinkodaros ir viešųjų ryšių programas identifikuota, jog rinkodaros ir viešųjų ryšių programos rengiamos pagal plano tikslus, taigi sąveika tarp SPP tikslų įgyvendinimo ir įvaizdžio formavimo yra.

Panevėžio miesto įvaizdžio formavimo dokumentų analizė parodė, kad miesto įvaizdžio formavimas reglamentuotas tik savivaldybės dokumentais. Valstybinių miesto įvaizdį

reglamentuojančių dokumentų nėra. 2009 m. valstybinis auditas pateikė Vyriausybei rekomendaciją, kad Lietuvos įvaizdžio strategijos projektas būtų patobulintas, papildytas ir pateiktas Vyriausybei tvirtinti, tačiau tokie veiksmai atlikti iki esamojo momento nebuvo.

Išanalizavus Panevėžio miesto plėtros 2014-2020 m. SPP parengti miesto užsakytas ir atliktas sektorines studijas, tyrimą bei analizę matyti, jog dviejuose dokumentuose yra skiriamas dėmesys miesto įvaizdžio vertinimui, formavimui ir analizei, todėl darytina išvada, jog miesto įvaizdžio formavimo aspektai bus integruoti 2014-2020 m. plane.

Atlikus ekspertų, dalyvaujančių bei vertinančių miesto strateginį planavimą ir įvaizdžio formavimą tyrimą, atsiskleidė, jog stipriosiomis Panevėžio miesto sritimis laikoma infrastruktūra, verslas/investicijos, sportas, kultūra, transporto potencialas. Silpnosiomis – turizmo plėtra, naujų gyventojų pritraukimas. Darbo su strateginiu planavimu silpnoji sritis – prioritetinio planavimo trūkumas. Darbo su įvaizdžio formavimu silpnoji sritis – miesto rinkodaros darbo grupės sudarymo principas, kadangi grupė ir priima, ir įgyvendina sprendimus. Siekiant eliminuoti silpnybę, esamoju momentu specialistų įgyvendinančių analizuojamus procesus yra svarstoma apie įvaizdžio formavimo valdybos kūrimą, kuri priimtų sprendimus, o savivaldybės darbuotojai juos įgyvendintų.

Ekspertų, dalyvaujančių procesuose tyrimas atskleidė bei galima konstatuoti, jog bendradarbiavimas tarp strateginį planavimą ir įvaizdžio formavimą Panevėžio mieste įgyvendinančių savivaldybės skyrių vyksta, tačiau siekiant geresnių rezultatų miesto labai bendradarbiavimas galimas tobulinti. Tobulinant ir siekiant analizuojamų procesų sąveikos aktualiausia yra strateginio planavimo rengėjų, įvaizdžio formavimo specialistų, verslo, kultūros, švietimo ir kitų sričių atstovų apjungimas bei miesto visuomenės didesnis aktyvumas.

Atlikus ekspertų, vertinančių procesus tyrimą paaiškėjo, jog tiek strateginis planavimas, tiek įvaizdžio formavimas apklaustųjų ekspertų yra vertinamas neigiamai. Tyrimas atskleidė, jog yra nepakankama specialistų ir visuomenės komunikacija, miesto gyventojams nėra žinoma koks miesto įvaizdis formuojamas, nėra pakankamai atsižvelgiama į aktualiausias problemas, pvz. gyventojų mažėjimą.

Ekspertų, vertinančių strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo procesus Panevėžio mieste tyrimo, siekiant geresnių rezultatų miesto labai pasiūlytas, strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo sąveikos darbo grupės steigimas Panevėžio savivaldybėje. Tyrimu išsiaiškinta, jog tikslinga turėti individualią Panevėžio miesto strateginio planavimo metodiką, remtis gerosiomis patirtimis. Individualios miesto strateginio planavimo metodikos efektyvumą tikslinga gretinti su atlikta mokslinės literatūros analize, kuria konstatuota, jog regionai gali tapti konkurencingais tik tuo atveju, jei jiems

priklausantys miestai bus ekonomiškai stiprūs bei pateikta miestų konkurencingumo kreivė atskleidžiančia, jog 2001-2009 m. Panevėžio, Marijampolės ir Utenos apskritys nuolat konkuravo dėl 7-9 pozicijos, tuo tarpu viena sparčiausiai savo konkurencingumą didinanti, bei individualią strateginio planavimo metodiką turinti Lietuvos apskričių – Alytaus, iš devintos vietos (2005 m.) pakilo į penktąją (2009 m.).

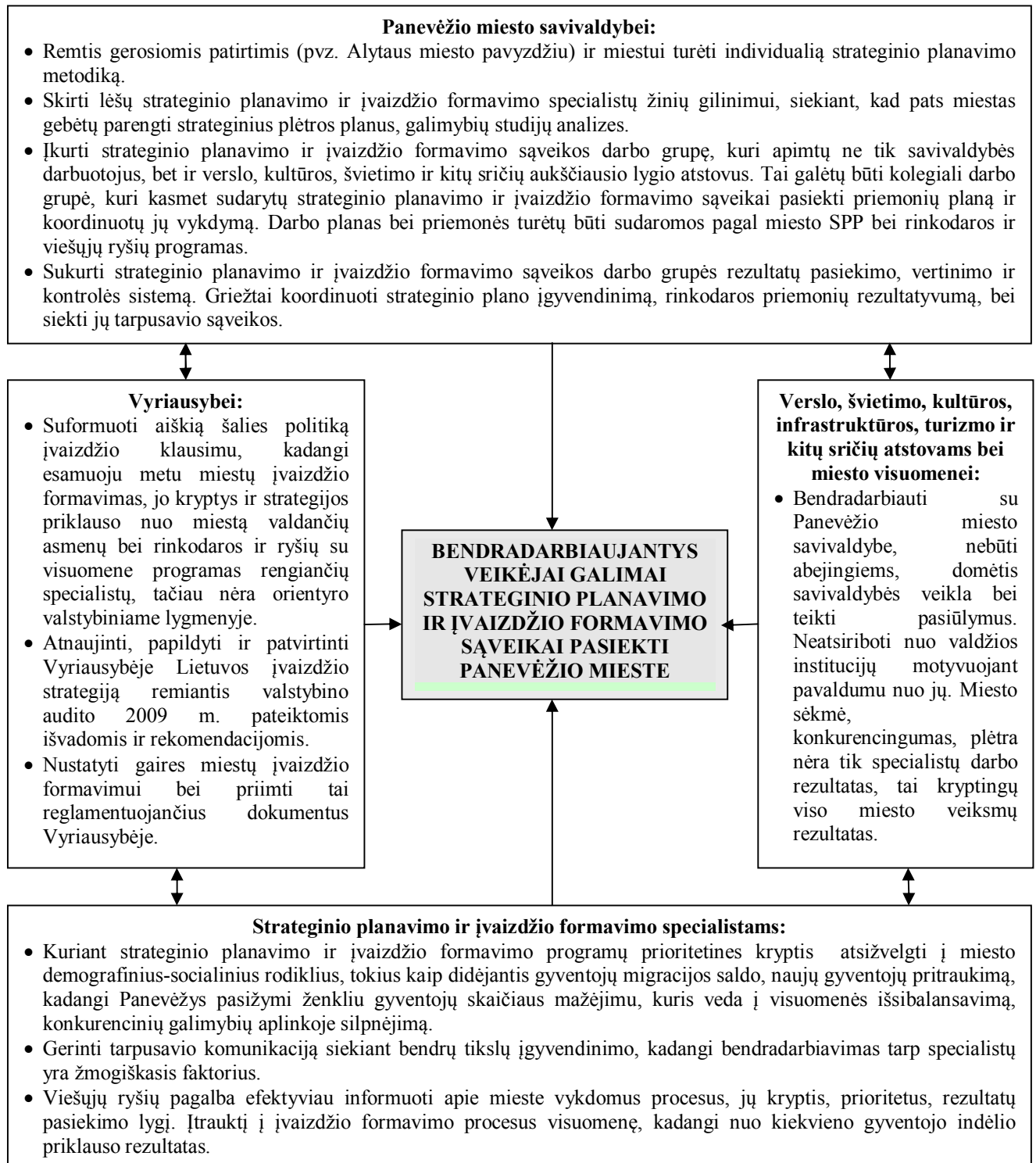
*Apibendrinant teorinio bei empirinio tyrimo rezultatus galima konstatuoti, jog siekiant strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo sinerginio efekto būtina strateginį planavimą ir įvaizdžio formavimą reglamentuojančios teisinės bazės sąveika, taipogi sąveika tarp procesus įgyvendinančių specialistų (per bendradarbiavimą bei prioritetinių rodiklių strategijai planuoti ir įvaizdžiui formuoti pasirinkimą). Į Panevėžio miesto strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo procesus svarbu įtraukti verslo, kultūros, švietimo ir kitų sričių atstovus bei skatinti miesto visuomenės didesnę aktyvumą. Analizuojamus procesus reglamentuojančios teisinės bazės bei ekspertų vertinančių strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo procesus tyrimu atskleista, jog Panevėžio savivaldybė 2014-2020 m. Panevėžio miesto SPP įgyvendinimo laikotarpiu yra pasirengusi apjungti visus bendradarbiaujančius veikėjus sąveikai pasiekti. Remiantis šiomis išvadomis teigtina, jog tyrime keltos *hipotezės*, jog:*

1) Panevėžio miesto strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo derinimas gali duoti sinerginį efektą kai yra bendrumas tarp strateginį planavimą ir įvaizdžio formavimą reglamentuojančios teisinės bazės;

2) Panevėžio miesto strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo derinimas gali duoti sinerginį efektą kai yra sąveika tarp strateginį planavimą ir įvaizdžio formavimą atliekančių specialistų *pasitvirtina*.

PASIŪLYMAI

Atlikus Panevėžio miesto strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo sąveikos analizę, pagal gautus tyrimo rezultatus suformuluoti pasiūlymai bei jų struktūra:



24 pav. Pasiūlymų struktūra

Šaltinis: sudaryta autorės.

LITERATŪRA

1. Alamil, R.L., (2010). Customer-Focused Business Architecture and Strategic Management. Contemporary PNG Studies: DWU Research Journal Volume 12 May.
2. Aleliūnaitė, D. (2002). Prekės ir jos ženklų įvaizdžio kaip marketingo kultūros elemento reikšmė vartotojų vertinimuose // *Ekonomika ir vadyba*. Kauno technologijos universitetas. Nr. 2, p.41 – 45.
3. Anholt, S. (2005). Nation brands index. How the world sees the world. [žiūrėta 2012-10-19]. Prieiga per internetą:
<http://www.si.se/upload/Sverige%20i%20v%C3%A4rlden/rapporter/NBI_Q1_2005.pdf>.
4. Anholt, S. (2006). The City Brands Index. How The World Views Its Cities. *Place Branding*, 2(1), 18-31
5. Ansoff, I., (1965). *Corporate strategy*, McGraw Hill, New York.
6. Aplinkos ministerija (2012). Darnaus vystymosi rodikliai. [žiūrėta 2012-04-25]. Prieiga per internetą:
<<http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0CEMQFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.am.lt%2FVI%2Ffiles%2F0.071410001259820461.doc&ei=bzLSUIqcBeaN4ATcjYG4Aw&usg=AFQjCNFI1aJncqYMu2fLAEEx-8k0oipnSeA&sig2=QdW76ZwZ-9ZVNI12bJKnGA&bvm=bv.1355534169,d.Yms>>.
7. Arimavičiūtė, M. (2011). Savivaldybių strateginės plėtros planavimas užsienio šalių pavyzdžiu. [žiūrėta 2012-04-25]. Prieiga per internetą:
http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/sms/archyvas/dwn.php?id=276674>.
8. Arimavičiūtė, M. (2005). Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas. Vilnius, p. 42–45.
9. Astrauskas, A., Česonis, G. (2008). Strateginio planavimo principų diegimo Lietuvos vietos savivaldybėse etapai. // *Viešojo politika ir administravimas*. Nr. 26. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-09-07]. Prieiga internete: <www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id=...>
10. Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). *Administravimo principai*.- Kaunas: Technologija.
11. Barredo, J. I., Demicheli, L. (2003). Urban sustainability in developing countries' megacities: modelling and predicting future urban growth in Lagos. *Cities*, Vol 20, Issue 5, October 2003, p. 297–310.
12. Barnett M. L., Jermier J. M., Lafferty B. A. (2006). *Corporate Reputation: The Definitional Landscape*. [žiūrėta 2012-10-04]. Prieiga per internetą:
<<http://reputationinstitute.com/crr/V09/BarnettV9N1.pdf>>.

13. Begg, I. (2004). Cities and Competitiveness. South Bank University. [žiūrėta 2011-04-25].
Prieiga per internetą: <<http://www.competitiveness.org/article/articleview/644/1/31/>>.
14. Best, M. (2001). The New Competitive Advantage: The Renewal of American Industry. Oxford: Oxford University Press.
15. Bitinas, B. (2002). Pedagoginės diagnostikos pagrindai. – Vilnius: UAB Parama.
16. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. II dalis. Klaipėda: S. Jokužio leidykla.
17. Bosas, A. (2004). Valdymo efektyvumo didinimas – atsakas į eurointegracijos ir globalizacijos iššūkius. p. 9. [žiūrėta 2012-05-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.e-library.lt/resursai/Mokslai/LRS%20mokslininkai/Bosas/Valdymo%20efektyvumo%20didinimas.pdf>>.
18. Bruneckienė, J., Činčikaitė, R. (2009). Šalies regionų konkurencingumo vertinimas regionų konkurencingumo indeksu: tikslumo didinimo aspektas // Ekonomika ir vadyba-2009. – Kaunas, Technologija. No. 14.
19. Bruneckienė, J., Kilijonienė, A. (2011). Lietuvos regionų konkurencingumo klasterinė analizė. [žiūrėta 2012-04-25]. Prieiga per internetą: <<http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/25/60.pdf>>.
20. Chandler, A.D. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial empire. Cambridge, MA: The MIT Press.
21. Čeikauskienė, M. (1997). Reklama ir organizacijos įvaizdis. – Vilnius.
22. Čereška, B. (2004). Reklama teorija ir praktika. – Vilnius.
23. Dągytė, I., Zykas, A. (2008). Country Branding: Qualitatively New Shifts in Country Image Communication. Sociologija. Mintis ir veiksmai. 2008/3 (23), p.58-70.
24. Darnaus vystymosi rodikliai. Statistikos departamentas (2010). [žiūrėta 2012-10-20]. Prieiga per internetą: http://www.stat.gov.lt/uploads/11_Darnaus_vystymosi_rodikliai_2010.pdf
25. De Vicente, J. (2004). State branding in the 21st century. Massachusetts: Fletcher School, Tufts University.
26. Dinnie, K. (2008). Nation branding: concepts, issues, practice. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
27. Dowling, G. (2001). Creating Corporate Reputations (Oxford: Oxford University Press).
28. Drūteikienė, G. (2007). Organizacijos įvaizdžio valdymas. – Vilnius.

29. Europos erdvinės plėtros perspektyva (1999). [žiūrėta 2012-10-20]. Prieiga per internetą: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2010:117E:0073:0078:LT:PDF>>.
30. Europos Sąjungos regioninė politika. Rytojaus miestai ateities miestai (2011). [žiūrėta 2012-06-05]. Prieiga per internetą: <http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/citiesoftomorrow/citiesoftomorrow_summary_lt.pdf>.
31. Fidler, B. (2006). Strateginis mokyklos plėtros valdymas: vadovavimas mokyklos tobulinimo strategijai. Vilnius: Žara.
32. Fisk, P. (2007). Rinkodaros genijus. Vilnius: Vilniaus spauda.
33. Frechling, J., Sharp, L. (1997). User-Friendly Handbook for Mixed Method Evaluations. Virginia: National Science Foundation.
34. Grönroos, C. (2000). Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach (2ndEd.), John Wiley & Sons, Ltd., Chichester.
35. Gudauskas, R. (1997). Valstybės informacijos strategijos Lietuvos įvaizdžio kūrimo srityje metmenys.
36. Išoraitė, M. (2008), Regionai ir jų strateginis valdymas Lietuvoje. Vadyba. 2008, 2 (13).
37. Janonis, V., Virvilaitė, R., Dovalienė, A. (2007). Relationship of Brand Identity and Image. Inžinerine Ekonomika-Engineering Economics(1), 69-80.
38. Jiang, Y., & Shen, J.(2010). Measuring the Urban Competitiveness of Chinese Cities in 2000. Cities 27, 307–314.
39. Kabir, S. M. H. (2007). Strategic planing in municipal government. [interaktyvus]. [žiūrėta 2011-10-04]. Prieiga internete: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=67cc8ef0-bc83-4d1d-99eb-f272b9151f0b%40sessionmgr111&vid=7&hid=123>>.
40. Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. – Kaunas: Judex.
41. Kaušikas, E. (2006). Organizacijos įvaizdžio formavimas ir struktūra. Lietuvos žemės ūkio universitetas.
42. Klaipėdos miesto strateginis plėtros planas 2013-2020 metams (2012). [žiūrėta 2012-10-20]. Prieiga per internetą: <<http://www.klaipeda2020.lt/files/aplinkos%20analize%20final%20priedai.pdf>>.
43. Krasauskaitė, S. (2004). Įmonės įvaizdžio modelis. *Reklamos ir marketingo idėjos*, 1, p. 68-70.

44. Kriemadis, T., Theakou, E., (2007) Strategic Planning Models in Public and Non-Profit Sport Organizations. [žiūrėta 2011-11-05]. Prieiga per internetą: <http://www.choregia.org/23.pdf>>.
45. Lynch, R. (1997). Corporate Strategy. London: Pitman Publishing.
46. Makštutis, A. (2006). Strateginis planavimas globalizacijos sąlygomis. Vilnius.
47. Masiulis, K. (2010). Regionų reforma tik prasidėjo. [žiūrėta 2012-10-04]. Prieiga per internetą: <http://www.delfi.lt/news/ringas/politics/kmasiulis-regionu-reforma-tik-prasidejo.d?id=38941125>>.
48. Maščinskienė, J. Kuvykaitė, R. (2004). Markės svarba formuojant prekės įvaizdį. // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kauno technologijos universitetas, Kaunas. Nr.30, p 123-136.
49. Melnikas, B. (2007). Integral Cultural Space in Europe: Equal Rights and Transition Processes in the Eastern and Central European Countries. Viešoji politika ir administravimas. [žiūrėta 2012-04-25]. Prieiga per internetą: http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa21/VPA_Nr.21_B.Melnikas_p.7-18.pdf>.
50. Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2008). Strateginis valdymas. Mokomoji knyga. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
51. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel J. (1998). Strategy Safari: A guided Tour through the Wilds of Strategic Management. New York: Free Press.
52. Morgan, N., Pritchard, A., Pride, R. (2004). Destination branding – creating the unique destination proposition. 2nd edition. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
53. Navickas, V., Malakauskaitė, A. (2007). Lietuvos turistinio įvaizdžio vertinimo algoritmas. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 2007/8(1), p.187-191
54. Olins, W. (2002). Branding the nation – the historical context. Journal of brand management, 2002/4 (9), p.241
55. Panevėžio miesto plėtros 2004 – 2013 metų strateginio plano įgyvendinimo 2010 metų priedas prie aiškinamojo rašto (2011). [žiūrėta 2011-11-25]. Prieiga per internetą: <http://195.182.86.148/DesktopDefault.aspx?tabid=332>
56. Patton, M. (1990). Qualitative evaluation and research methods. London: SAGE Publications. Newbury Park, New Delhi.
57. Petrauskienė, R. (2010). Strateginis planavimas viešajame administravime. Įvadas į viešąjį valdymą. Kaunas.

58. Pikčiūnas, A. (2002). Organizacijos ryšių ir institucinio įvaizdžio valdymo patirtis Lietuvos įmonėse. // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kauno technologijos universitetas, Kaunas. Nr.21, p. 148 – 149.
59. Piliutytė, J. (2007). Miestų konkurencingumo koncepcija ir analizės lygmenys. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 19, 81-90.
60. Prayag, G. (2010). Brand image assessment: international visitors' perceptions of Cape Town. *Marketing Intelligence & Planning*, 28(4), 462-485.
61. Pugačiauskas, V. (2000). Globalizacija ir Lietuvos ekonominė politika [Internete]. Žiūrėta [2011-10-19]. Prieiga per internetą: <<http://www.geocities.com/vykintas/m2mpa.html>>.
62. Puškorius, S. (2002). Viešojo sektoriaus institucijų administravimas. Lietuvos teisės universitetas, Vilnius.
63. Puškorius, S. (2006). Savivaldos institucijų socialinis politinis veiksmingumas. Vilnius.
64. Rebel, H. J. (1998). Tarptautiniai viešieji ryšiai: Seminaro medžiaga. Vilnius: VU, birž. 8/12.
65. Regioninė politika – integruotas požiūris (2010). [žiūrėta 2012-11-15]. Prieiga per internetą: <http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/panorama/pdf/mag34/mag34_lt.pdf>.
66. Savivaldybei aktualių strateginio planavimo dokumentų analize (2012). [žiūrėta 2012-10-14]. Prieiga per internetą: <http://www.panevezys2020.lt/wp-content/uploads/2012/10/aktualiu_strateginiu_dokumentu_analize.pdf>.
67. Savivaldybių strateginių planų analizės (2007). [žiūrėta 2012-04-25]. Prieiga per internetą: <http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.vrm.lt%2Ffileadmin%2FPadaliniu_failai%2FVVPD%2F2007-saviv-starteg-planu-analize.doc&ei=2B_SUNa2A4KJ4gS49oDIBw&usq=AFQjCNFAPSzweEirmuMuyN7Yiu8rIYjH2Q&sig2=T80XLjEWws93h6-YddtXdw&bvm=bv.1355534169,d.Yms>.
68. Simanavičienė, Ž., Kilijonienė, A. (2004). Pagrindiniai regioninės politikos įgyvendinimo ir vertinimo aspektai. *Management of organizations: Systematic Research*, 32, p. 131–143.
69. Sinkienė J. (2008) Miesto konkurencingumo veiksniai. [žiūrėta 2011-04-25]. Prieiga per internetą: <https://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id=239510>
70. Sorensen, T. (2000). Regional development: Some Issues for Policy Markers. [žiūrėta 2011-04-25]. Prieiga per internetą: <<http://www.aph.gov.au/library/pubs/rp/1999-2000/2000rp26.htm>>.
71. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). Vadyba. Kaunas: Technologija.

72. Statistikos departamentas (2012). [žiūrėta 2012-10-25]. Prieiga per internetą:
<<http://db1.stat.gov.lt/statbank/default.asp?w=1366>>.
73. Strateginių planų savivaldybėse rengimo praktinės rekomendacijos (2008). [žiūrėta 2012-04-25]. Prieiga per internetą:
<http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Viesojo_administravimo_dep/VRM_leidinys_1_.pakoreguotas.2008.08.25.pdf>.
74. Strauss, A. L., Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks: Sage.
75. Sūdžius, V. (2002). Imonės reputacijos ir įvaizdžio kurimo priemonės // *Verslas: teorija ir praktika*. t. 2, Nr. 1.
76. Šaparnis G., Lileikienė A., Tamošiūnas T. (2004). *Magistro darbo rengimo metodika*. Šiauliai: VŠI ŠU leidykla.
77. Šerikova, A., Toleikienė, R. (2008). Vakarų Lietuvos verslo kolegija šiaulių miesto abiturientų akimis. [žiūrėta 2011-04-25]. Prieiga per internetą: <http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2008~ISSN_1648-7974.N_2_13.PG_164-169/DS.002.0.01.ARTIC>.
78. Štreimikienė, D., Čiegis, R., Jankauskas, V. (2007). *Darnus energetikos vystymasis*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
79. Tamaliūnienė, V. (2007). Kaip praktiškai įgyvendinti strateginius planus. *Metodinė medžiaga*. [žiūrėta 2010-04-06]. Prieiga per internetą: <<http://www.radviliskis.lt/files/teisine-informacija/strateginis-planavimas.pdf>>.
80. Tamošiūnas, T. (2004). Šiaulių regiono plėtros tendencijos. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 4, 279-283.
81. Trochim, W. M. K. (2006). *Introduction of Evaluation*. Research Methods Knowledge Base. [žiūrėta 2011-04-22]. Prieiga per internetą:
<<http://www.socialresearchmethods.net/kb/intreval.php>>.
82. Tunčikienė, Ž. (2009). Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo sprendimų paramos modelių analizė. *Organizacijų vadyba: siteminiai tyrimai*.
83. Ulinskaitė, R. (2005). Lietuvos valstybės įvaizdžio, jos regionų kūrimo raida ir problematika. *Marketingas*, 3, p. 28.
84. Valentinavičius, S. (2009). Verslo strategijos formavimo įmonėje teoriniai aspektai, *Verslas: teorija ir praktika [Business: Theory and Practice]* 10(2): 130–141.

85. Valstybinio audito ataskaita Lietuvos įvaizdžio formavimas (2009). [žiūrėta 2012-12-01].
Prieiga per internetą: <<http://www.vkontrole.lt/failas.aspx?id=1687>>.
86. Vasiliauskas, A. (2004). Nacionalinės ekonomikos plėtros strateginis valdymas: nustatytinis ir plėtotinis metodologiniai požiūriai, Pinigų studijos, Nr. 3.
87. Vasiliauskas, A. (2007). Strateginis valdymas. – Kaunas: Technologija.
88. Почепцов, Г. (2004). Имиджология. Москва: Рефл-бук, с. 37.
89. Шеховцева, Л.С. (2002). О некоторых понятиях стратегического управления.
Опубликовано в номере: Менеджмент в России и за рубежом №6 /

Įstatymai:

90. 2011–2020 metų valstybinė sporto plėtros strategija (Žin., 2011, Nr. 41-1942).
91. Europa 2020. [žiūrėta 2012-04-20]. Prieiga per internetą:
http://ec.europa.eu/europe2020/targets/eu-targets/index_lt.htm.
92. Europos Komisijos pasiūlymai dėl sanglaudos politikos 2014-2020 metais. [žiūrėta 2011-04-12]. Prieiga per internetą:
<http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/smart_specialisation_lt.pdf>.
93. Geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo 2008–2015 metų plėtros strategija (Žin., 2006, Nr. 82-3260).
94. Ilgalaikė (iki 2025 metų) Lietuvos transporto sistemos plėtros strategija. (Žin., 2005, Nr. 79-2860).
95. Lietuvos būsto strategija (Žin., 2004, Nr. 13-387).
96. Lietuvos informacinės visuomenės plėtros 2011–2019 metų programa. (Žin., 2009, Nr. 33-1268).
97. Lietuvos inovacijų 2010–2020 metų strategija. (Žin., 2008, Nr. 124-4718).
98. Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“. [žiūrėta 2012-10-25]. Prieiga per internetą:
<<http://www.lrv.lt/bylos/veikla/2030.pdf>>.
99. Lietuvos Respublikos biudžeto sandaros įstatymas (Žin., 1990, Nr. 24-596).
100. Lietuvos Respublikos nacionalinės kovos su korupcija 2011–2014 metų programa (Žin., 2002, Nr. 10-355; 2009, Nr. 60-2346).
101. Lietuvos Respublikos teritorijos bendrasis planas (Žin., 2002, Nr. 110-4852).
102. Lietuvos Respublikos teritorijų planavimo įstatymas (Žin., 1995-12-30, Nr. 107-2391).
103. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas (Žin., 2006, Nr. 77-2975).

104. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas (Žin., 1994, Nr. 55-1049).
105. Lietuvos sveikatos programa 2020 (Žin., 1998, Nr. 64 - 1842).
106. Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtros iki 2015 m. ilgalaikė strategija (Žin., 2001, Nr.62-2244).
107. LR Vyriausybės nutarimas „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“. Nr. 827.
2002 m. birželio 6 d.// Žin., 2002, Nr. 57-2312.
108. Nacionalinė atsinaujinančių energijos išteklių plėtros strategija (Žin. 2010, Nr. 73-3725).
109. Nacionalinė darnaus vystymosi strategija (Žin., 2003, Nr. 89-4029).
110. Nacionalinė energetikos strategija (Žin., 2007, Nr. 11-430).
111. Nacionalinė pažangos programa (rengiama).
112. Nacionalinės demografinės (gyventojų) politikos strategija (Žin., 2004, Nr. 159-5795).
113. Panevėžio miesto bendrasis planas (rengiamas).
114. Panevėžio regiono plėtros planas 2014-2020 m. (rengiamas).
115. Regionų plėtros planų rengimo metodika. Patvirtinta Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2011 m. rugsėjo 27 d. įsakymu Nr.1V-706.
116. Rinkodaros ir viešųjų ryšių programa 2009-2011 metai (2009). [žiūrėta 2012-10-20]. Prieiga per internetą: <<http://195.182.86.148/aktai/Default.aspx?Id=3&DocId=21014014>>.
117. Rinkodaros ir viešųjų ryšių programa 2011-2013 metai (2011). [žiūrėta 2012-10-20]. Prieiga per internetą: <<http://195.182.86.148/aktai/Default.aspx?Id=3&DocId=21017746>>.
118. Strateginio planavimo metodika. Patvirtinta LR Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 827. Nauja metodikos redakcija nuo 2007-02-23 Nr. 194, 2007-02-07, Žin, 2002, Nr. 57-2312; 2007, Nr. 23-879.
119. Valstybės ilgalaikės raidos strategija (Žin., 2002, Nr. 113-5029).
120. Valstybinė saugaus eismo plėtros 2011-2017 metų programa (Žin., 2011, Nr. 29-1368).
121. Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa (Žin., 2012, Nr. 22-1009).

PRIEDAI

1 PRIEDAS

1 lentelė

Nustatytinio ir plėtotinio metodologinių požiūrių skiriamosios ypatybės

Lyginimo požymis	Nustatytinis metodologinis požiūris	Plėtotinis metodologinis požiūris
Ateities prognozavimo galimybė	Pripažįstama ateities prognozavimo galimybė	Neigiama ateities prognozavimo galimybė arba pripažįstamas jos ribotumas
Sprendimų pasekmių numatymas	Pripažįstama sprendimų pasekmių numatymo galimybė	Neigiama sprendimų pasekmių numatymo galimybė arba pripažįstamas jos ribotumas
Tikslinė orientacija	Strateginius sprendimus lemia iš anksto numatyti tikslai	Strateginius sprendimus lemia besikeičiančios aplinkybės
Etapų nuoseklumas	Strateginės analizės, strategijos rengimo ir jos įgyvendinimo etapų nuoseklumas	Strateginės analizės, strategijos rengimo ir jos įgyvendinimo etapų nenuoseklumas
Strategijos išbaigtumas	Įgyvendinama išsamiai parengta ir patvirtinta strategija	Įgyvendinami besikeičiančių aplinkybių padiktuoti strateginiai sprendimai; atsižvelgiama į neprognozuotus atradimus
Formalizavimas	Strateginio valdymo etapus reglamentuoja formalizuota strateginio planavimo taisyklių ir procedūrų sistema	Strategijos įgyvendinimo etapai ribotai formalizuoti taikant strateginio planavimo taisykles ir procedūras
Sprendimų priėmimas ir iniciatyvos galia	Svarbiausias vaidmuo tenka valstybės institucijų iniciatyvai	Pripažįstama verslo ir visuomenės institucijų iniciatyva
Strateginių pokyčių valdymas	Vienpusis strategijos ir valdymo struktūros ryšys, pirmenybė teikiama direktyvoms	Dvipusis strategijos ir valdymo struktūros ryšys, pirmenybė teikiama bendravimui ir savivaldai
Privalumai	Strategijos kompleksiskumas, logiškumas, nuoseklumas, strateginių alternatyvų palyginamumas, strategijos įgyvendinimo ilgalaikė patirtis	Strateginio valdymo lankstumas, rėmimasis iniciatyva, trumpalaikių strateginių galimybių išnaudojimas
Trūkumai	Prognozavimo ir pasekmių numatymo sunkumai, trumpalaikių galimybių neišnaudojimas, nelankstumas	Organizaciniai sunkumai, ilgalaikių projektų realizavimo sunkumai, nedidelė patirtis

Šaltinis: Vasiliauskas A. (2004).

2 PRIEDAS

Darnaus vystymosi rodikliai aktualūs strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo procesams Panevėžio mieste: statistiniai duomenys

2 lentelė

Ekonominiai Panevėžio miesto rodikliai 2006-2010 m.

Rodiklio pavadinimas	Mato vnt.	Metai				
		2006 m.	2007 m.	2008 m.	2009 m.	2010 m.
BVP, tenkantis vienam gyventojui Panevėžio apskrityje ir mieste	tūkst. Lt	18,0	20,3	23,7	19,3	20,9
Šalies BVP dalis, sukuriama Panevėžio apskrityje	proc.	6,3	5,9	6,0	5,9	6,00
Materialinės investicijos, tenkančios 1-am gyventojui	tūkst.Lt	5649	8266	7943	2118	2347
Tiesioginės užsienio investicijos	mln.Lt	462,1	512,9	506,5	408,9	n.d.
Tiesioginės užsienio investicijos, tenkančios vienam gyventojui	Lt	4032	4513	4489	3653	5007
Bendras vidutinis mėnesinis darbo užmokestis	Lt	1369	1635	1992	1892	1795
Veikiančių ūkio subjektų skaičius mieste	Vnt.	3307	3405	3536	3373	3458
Verslumo lygis (Veikiančių ūkio subjektų skaičius, tenkantis 1000 gyventojų)	proc.	28,9	29,9	31,4	30,1	30,9
Užimtumo lygis (Užimtieji/darbingo amžiaus gyventojai)	proc.	65,6	67,1	76,4	68,1	64,1
Vidutinis metinis užimtų asmenų skaičius	tūkst.	48,2	49,3	56,2	50,2	45,6
Nedarbo lygis	proc.	4,3	3,7	3,6	12,2	16,4

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Panevėžio miesto plėtros 2004-2013 metais strateginio plano įgyvendinimo eigos ir rezultatų analizė (2012) bei Panevėžio miesto plėtros 2004 – 2013 metų strateginio plano įgyvendinimo 2010 metų ataskaitomis. Žiūrėta 2011-07-14. Prieiga internetu: <http://195.182.86.148/DesktopDefault.aspx?tabid=332>

3 lentelė

Gyventojų amžiaus struktūra 2006-2010 m. (%)

Gyventojai	2006	2007	2008	2009	2010
Gyventojų skaičius ir jų metinis pokytis (%)	115.315 -0,8	114.582 -0,64	113.653 -0,81	112.619 -0,91	111.959 -0,59
Iki darbingo amžiaus	17,42	16,71	16,02	15,38	15,15
Darbingo amžiaus gyventojai	63,69	64,28	64,62	65,29	65,17
Pensijinio amžiaus gyventojai	18,89	19,00	19,36	19,33	19,68

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Panevėžio miesto plėtros 2004-2013 metais strateginio plano įgyvendinimo eigos ir rezultatų analizė (2012).

4 lentelė

Natūralus gyventojų prieaugis, migracija Panevėžio mieste 2006-2010 m.

Rodiklis	2006	2007	2008	2009	2010
Natūralus gyventojų prieaugis	-210	-313	-227	-72	-250
Migracijos saldo	-523	-616	-807	-588	-2681

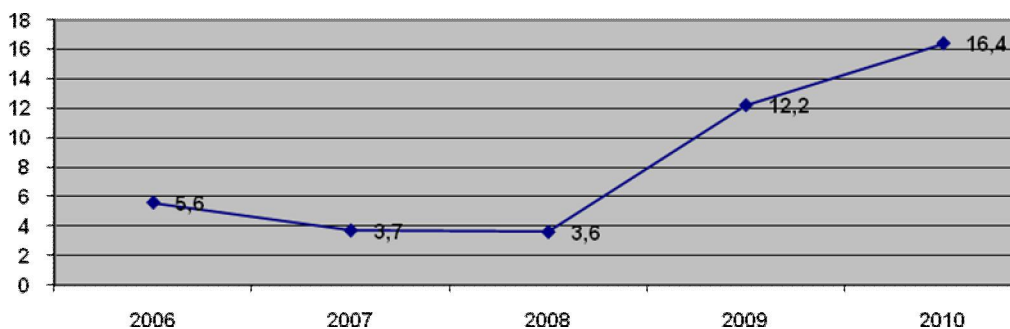
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Panevėžio miesto plėtros 2004-2013 metais strateginio plano įgyvendinimo eigos ir rezultatų analizė (2012).

5 lentelė

Nusikalstamumas Panevėžio mieste 2006-2010 m.

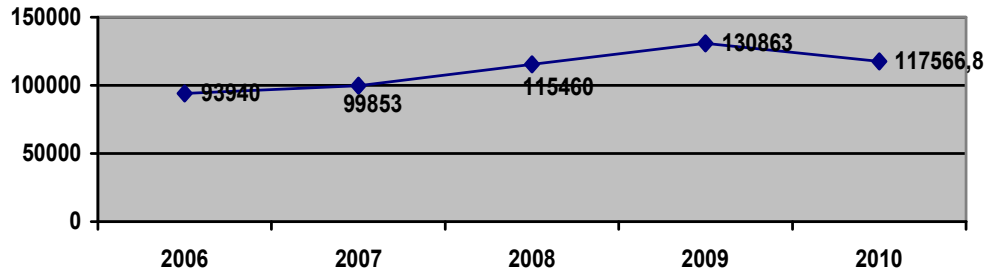
Nusikalstamumas	2006	2007	2008	2009	2010
Užregistruotų nusikaltimų skaičius 10.000 gyventojų	241,60	209,11	215,39	233,26	208,65
Nepilnamečių nusikalstamumo lygis (proc. nuo bendro lygio)	8,04	7,43	7,64	5,86	4,97
Išaiškinti nusikaltimai (proc.)	41	46	48	41	51

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Panevėžio miesto plėtros 2004-2013 metais strateginio plano įgyvendinimo eigos ir rezultatų analizė (2012).



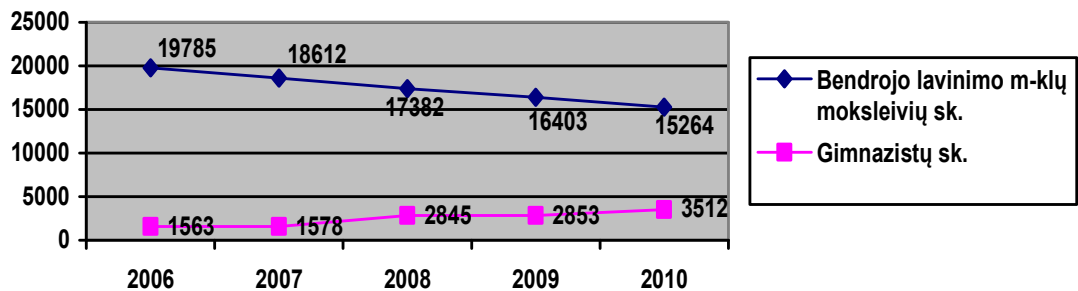
1 pav. Nedarbo lygio Panevėžio mieste kaita 2006 -2010 m., %

Šaltinis: Panevėžio miesto plėtros 2004 – 2013 metų strateginio plano įgyvendinimo 2010 metų priedas prie aiškinamojo rašto. Žiūrėta 2011-07-14. Prieiga internetu: <http://195.182.86.148/DesktopDefault.aspx?tabid=332>



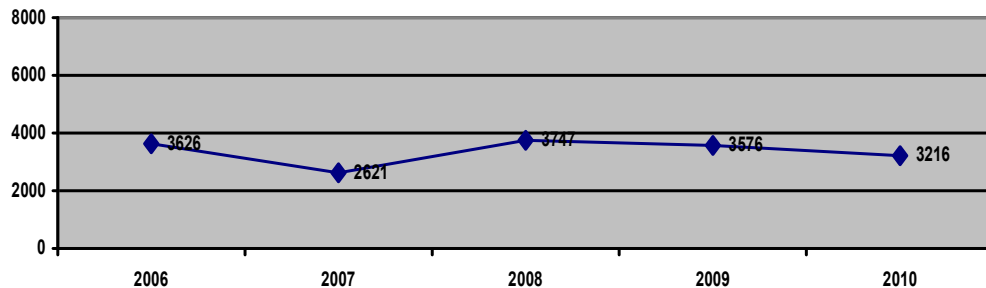
2 pav. Savivaldybės biudžeto išlaidos švietimui 2006-2010 m., tūkst.Lt.

Šaltinis: Panevėžio miesto plėtros 2004 – 2013 metų strateginio plano įgyvendinimo 2010 metų priedas prie aiškinamojo rašto. Žiūrėta 2011-07-14. Prieiga internetu: <http://195.182.86.148/DesktopDefault.aspx?tabid=332>



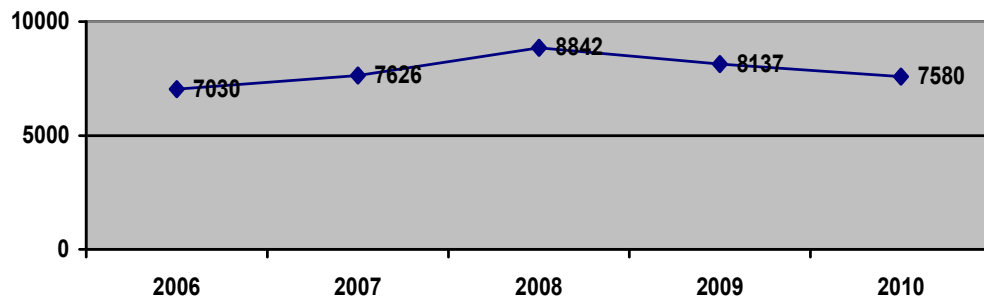
3 pav. Bendrojo lavinimo mokyklų mokslėvių ir miesto gimnazijose besimokančių gimnazistų skaičius 2006-2010 m., vnt.

Šaltinis: Panevėžio miesto plėtros 2004 – 2013 metų strateginio plano įgyvendinimo 2010 metų priedas prie aiškinamojo rašto. Žiūrėta 2011-07-14. Prieiga internetu: <http://195.182.86.148/DesktopDefault.aspx?tabid=332>



4 pav. Aukštųjų mokyklų studentų skaičius 2006-2010 m., vnt.

Šaltinis: Panevėžio miesto plėtros 2004 – 2013 metų strateginio plano įgyvendinimo 2010 metų priedas prie aiškinamojo rašto. Žiūrėta 2011-07-14. Prieiga internetu: <http://195.182.86.148/DesktopDefault.aspx?tabid=332>



5 pav. Savivaldybės biudžeto išlaidos kultūrai, tūkst.Lt

Šaltinis: Panevėžio miesto plėtros 2004 – 2013 metų strateginio plano įgyvendinimo 2010 metų priedas prie aiškinamojo rašto. Žiūrėta 2011-07-14. Prieiga internetu: <http://195.182.86.148/DesktopDefault.aspx?tabid=332>

6 lentelė

Panevėžio švietimo sistemos rodikliai 2006-2010 m.

Rodiklio pavadinimas	Mato vnt.	Metai				
		2006 m.	2007 m.	2008 m.	2009 m.	2010 m.
Vietų skaičius ikimokyklinio ugdymo įstaigose	vietų skaičius/100 vaikų	106	108	110	102	105
Bendrojo lavinimo mokyklų moksleivių skaičius	vnt.	19785	18612	17382	16403	15264
Gimnazijų skaičius	vnt.	2	2	4	4	5
Gimnazistų skaičius	vnt.	1563	1578	2845	2853	3512
Aukštesniųjų mokyklų skaičius	vnt.	1	1	1	1	1
Aukštųjų mokyklų studentų skaičius	vnt.	3626	3621	3747	3576	3216

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Panevėžio miesto plėtros 2004-2013 metais strateginio plano įgyvendinimo eigos ir rezultatų analizė (2012) bei Panevėžio miesto plėtros 2004-2013 metų strateginio plano įgyvendinimo 2010 metų ataskaitomis. Žiūrėta 2011-07-14. Prieiga internetu: <http://195.182.86.148/DesktopDefault.aspx?tabid=332>

7 lentelė

Aplinkos būklės rodikliai 2006-2010 m.

Rodiklis	2006	2007	2008	2009	2010
Aplinkos oro kokybė (ribinių reikšmių viršijimas, proc.)	7,12	7,1	4,38	7,95	11,8
Atliekų panaudojimas ir (ar) perdirbimas (proc.)	8,3	13,16	12,5	13,07	18,34
Automobilizacijos lygis (asmeninių lengvųjų automobilių skaičius 1000 gyventojų)	427	425	450	464	n.d
Bendras gatvių ilgis (km)	211	230	235	235	235
Bendras gatvių tankis (km (1 kv. km))	6,3	8,52	8,52	8,52	n.d
Avaringumo lygis (vnt./10.000 gyv.)	18,68	16,45	11,63	16,35	14,31

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Panevėžio miesto plėtros 2004-2013 metais strateginio plano įgyvendinimo eigos ir rezultatų analizė (2012).

3 PRIEDAS

8 lentelė

Veikiančių Panevėžio miesto 2014-2020 m. SPP parengti aktualių ES, šalies ir kitų strateginio planavimo dokumentų nuostatos

Eil. Nr.	Strategija/ programa	Patvirtinta/ laikotarpis	Aprėptis	Nuostatos, aktualios Panevėžio miesto savivaldybei
Europos Sąjungos strateginiai dokumentai				
1.	Europa 2020	Iki 2020 metų.	Europos Sąjungos ekonomikos augimo strategija, siekiama tvaraus ES ekonomikos augimo.	Strategija siekiama, kad ES ekonomika taptų pažangi, tvari ir integracinė. Šie trys vienas kitą papildantys prioritetai turėtų ES ir valstybėms narėms padėti pasiekti didelį užimtumą, našumą ir socialinę įtrauktį. ES užsibrėžė penkis užimtumo, inovacijų, švietimo, socialinės įtraukties ir klimato bei energetikos sričių tikslus ir pasiryžo juos pasiekti iki 2020 m.
2.	Europos Komisijos pasiūlymai dėl sanglaudos politikos 2014-2020 metais.	Projektas. 2014-2020 metai.	Europos Komisijos pasiūlymai (reglamentų projektai ir biudžeto projektas) dėl ES sanglaudos politikos apima pasiūlymus kaip bus siekiama Europa 2020 strategijos tikslų įgyvendinant sanglaudos politiką 2014-2020 m.	Europos Komisijos parengtu teisės aktų projektų paketu reglamentuojama ES Sanglaudos politika 2014-2020 m. laikotarpiui. Pasiūlymais siekiama užtikrinti „Europa 2020“ ilgalaikių tikslų įgyvendinimą, investicijas taikant šioms temoms (sritims) : 1) moksliniai tyrimai ir inovacijos; 2) informacijos ir ryšio technologijos; 3) mažųjų ir vidutinių įmonių konkurencingumas; 4) perėjimas prie mažo anglies dioksido kiekio technologijų ekonomikos; 5) prisitaikymas prie klimato kaitos, rizikos prevencija ir valdymas; 6) aplinkos apsauga ir veiksmingas išteklių naudojimas; 7) tvarus transportas ir kliūčių pagrindinėse tinklo infrastruktūros dalyse šalinimas; 8) užimtumas ir darbo jėgos judumas; 9) socialinė integracija ir kova su skurdu; 10) švietimas, įgūdžių ugdymas ir mokymasis visą gyvenimą; 11) institucinių pajėgumų kūrimas ir efektyvus viešasis administravimas. Ši politika turėtų būti pagrindinis veiksnys didinant Europos konkurencingumą, ugdant socialinę sanglaudą ir kuriant daugiau bei geresnių darbo vietų. Ši politika nustatys, ES struktūrinės paramos Lietuvoje naudojimo tikslus ir būdus.
Lietuvos strateginiai ir programiniai dokumentai				
1.	Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“	Projektas. Iki 2030 metų.		Strategijoje siūloma vizija – „Lietuva – sumani šalis, kurioje gera gyventi ir dirbti“, o jos įgyvendinimui nustatyti tris prioritetus – Sumani ekonomika, Sumani visuomenė ir Sumanus valdymas. Strategijoje nustatomos ilgalaikės valstybės raidos kryptys, kurios bus detalizuojamos rengiant vidutinio laikotarpio programas ir planus. Strategijoje nėra atskirai akcentuojamas dėmesys miestams ar jų problemoms, tačiau tikslinga Panevėžio SPP ne tiesiogiai susieti su šios strategijos projektu, bet įvertinti vidutinės trukmės planavimo dokumentų, įgyvendinančių strategiją, nuostatas ir prisidėti prie jų įgyvendinimo.

2.	Valstybės ilgalaikės raidos strategija	Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. lapkričio 12 d. nutarimu Nr. IX-1187. Iki 2015 metų.	Strategija apima visas esmines valstybės viešosios politikos sritis ir nustato valstybės raidos prioritetus.	Valstybės ilgalaikės raidos strategijos pagrindinis tikslas – sukurti aplinką plėtoti šalies materialinei ir dvasinei gerovei, kurią apibendrintai nusako žinių visuomenė, saugi visuomenė ir konkurencinga ekonomika. Nustatyti šie prioritetai: „Žinių visuomenė“, „Saugi visuomenė“, „Konkurencinga ekonomika“. Prioritetai detalizuojami kitose Seimo ir Vyriausybės patvirtintose strategijose, todėl atskirai juos apžvelgti netikslinga.
3.	Lietuvos Respublikos teritorijos bendrasis planas	Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. spalio 29 d. nutarimu Nr. IX-1154. Iki 2020 metų.	Pagal teritorijų planavimo įstatymą, Lietuvos Respublikos teritorija yra planavimo objektas. Lietuvos Respublikos teritorijos bendrasis planas yra privalomasis teritorijų planavimo dokumentas, kuris apima visą valstybės teritoriją.	Panevėžys priskiriamas valstybinės kategorijos metropoliniam centrai, kuris formuojamas plėtojant ir apjungiant potencialus. LR BP numatyta, kad Panevėžio ir Šiaulių, kaip metropolinių centrų, sąveika turi užtikrinti stiprų Lietuvos šiaurinės dalies urbanistinį tinklą. Šiaulių ir Panevėžio potencialams sujungti būtinas reikalingų infrastruktūros tinklų suformavimas. Taip pat turi būti stiprinamas Panevėžio–Utenos ruožas, kaip svarbiausias Aukštaitijos regione urbanistinis kompleksas. Kaip metropolis, Panevėžio miestas dar nėra galutinai susiformavęs, todėl reikėtų taikyti specialias palaikomąsias priemones. Tai susiję su ekonominiu, mokslinio, aptarnavimo potencialo didinimu, darbo vietų kūrimu ir kitomis priemonėmis. LR BP Panevėžys priskiriamas prie gana mažo potencialo rekreacinių arealų, kuriame siūloma vystyti pažintinę ir pramoginę rekreaciją, poilsį gamtoje, plėtoti bendrąjį, pažintinį ir verslo (dalykinį) turizmą. Nustatyta, kad Panevėžyje būtina suformuoti pramonės ir verslo zonas bei jas vystyti. Rekomenduotas Šiaurės rytų: Panevėžio-Utenos-Rokiškio-Visagino pramoninės zonos kompleksas. Įvertinta, kad iš bendro perspektyvinio įmonių skaičiaus savo lyginamuoju svoriu Panevėžyje vyraus paslaugų įmonės. Kaip plano priemonės numatyta: <input type="checkbox"/> plėtoti ir modernizuoti tarptautinių automobilių kelių tranzitinio transporto koridorius pagal tarptautinius standartus ir techninius reikalavimus; <input type="checkbox"/> subalansuoti miestų transporto sistemas, sustiprinti miestų viešąjį transportą, modernizuoti gatvių tinklą bei eismo organizavimą; <input type="checkbox"/> plėtoti siaurąjį geležinkelį Panevėžys-Anyškiai-Rubikai.
4.	Nacionalinė pažangos programa	Rengiama. Laikotarpis 2014-2020 metai.	Tai svarbiausias valstybės vidutinio laikotarpio (iki 2020 metų) planavimo dokumentas. Programa apims visas esmines valstybės viešosios politikos sritis, ja vadovaujantis bus	Numatyta preliminarai NPP strategija : NPP prioritetai „ <i>Sumani visuomenė</i> “ srityje: 1. „ <i>Visuomenės ugdymas, mokslas ir kultūra</i> “ (tapatybės, pilietiškumo, atsakomybės ir bendradarbiavimo stiprinimas, mokymosi visą gyvenimą, kūrybiškumo, verslumo, lyderystės, žinių kūrimo, sklaidos ir panaudojimo, sveikatos ir gamtinės aplinkos tausojimo skatinimas). 2. „ <i>Veikli ir solidari visuomenė</i> “ (socialinių inovacijų diegimas, gyventojų gerovės, socialinės aprėpties, bendruomenių ir NVO vaidmens, kokybiško užimtumo didinimas). NPP prioritetai „ <i>Sumani ekonomika</i> “ srityje: 1. „ <i>Į aukštą pridėtinę vertę orientuota, integrali ekonomika</i> “ (į globalias rinkas orientuotų vertės kūrimo tinklų, verslo produktyvumo ir darnaus vystymosi skatinimas, paskatų inovatyvaus verslo plėtrai kūrimas). 2. „ <i>Ekonominiam augimui palanki aplinka</i> “ (augimui palankios reguliacinės ir mokesčių aplinkos užtikrinimas, palankių sąlygų verslumui ir verslo plėtrai sudarymas, tvarios, tolygios ir efektyvios

			<p>rengiami ES parmos panaudojimo Lietuvoje programavimo dokumentai.</p>	<p>ekonominės infrastruktūros kūrimas ir teritorinės sanglaudos regionuose didinimas). NPP prioritetai „<i>Sumanus valdymas</i>“ srityje: 1. „<i>Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas</i>“ (strateginių kompetencijų viešojo valdymo institucijose stiprinimas ir šių institucijų veiklos valdymo gerinimas, viešojo valdymo procesų atvirumo užtikrinimas ir visuomenės dalyvavimo juose skatinimas, paslaugų kokybės gerinimas ir jų prieinamumo didinimas). Horizontalusis prioritetas „<i>Kultūra</i>“ (kultūros prieinamumo, įvairovės ir sklaidos užtikrinimas, aukštos kokybės paslaugų ir kultūros viešosios infrastruktūros plėtojimas). Horizontalusis prioritetas „<i>Regioninė plėtra</i>“ (tolygios ir tvarios regionų plėtros užtikrinimas). Nėra numatyta konkrečių priemonių Panevėžio miesto savivaldybei, tačiau pabrėžiama, kad visos savivaldybės turės prisidėti prie šios strategijos įgyvendinimo. Patvirtinus galutinę Nacionalinės pažangos programą bei ES paramos programavimo dokumentus, būtų tikslinga patikslinti SPP, atsižvelgiant į šių planavimo dokumentų nuostatas.</p>
Šakinės (sektorinės) Lietuvos strategijos				
1.	<p>Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtros iki 2015 m. ilgalaikė strategija</p>	<p>Vyriausybės 2001 m. liepos 12 d. Nr. IX-455 nutarimu. Iki 2015 metų.</p>	<p>Ši strategija yra sudėtinė Valstybės ilgalaikės raidos strategijos dalis. Joje numatytos ilgalaikės ekonominės politikos kryptys, būtinos šalies ūkio restruktūrizavimui paspartinti bei leidžiančios savalaikiai adaptuotis prie vidinės ir tarptautinės situacijos pokyčių ir maksimaliai didinti bei efektyviai išnaudoti šalies ekonominį potencialą.</p>	<p>Pagrindinis strategijos tikslas – sukurti aplinką šalies materialinei ir dvasinei gerovei plėtoti, kurią apibendrintai nusako: stabili ekonominė plėtra, sveika gamtinė aplinka dabar ir ateities kartoms, asmens saugumas fizine, teisine ir socialine prasmėmis, žmogaus kapitalo plėtra, pilietinės visuomenės plėtra. Strategija sudaryta iš 14 sektorių strategijų, kuriose konkretizuojamos priemonės: ekonomikos augimo ir jos struktūros plėtotės, išorės ekonominių santykių plėtotės, finansų sektoriaus plėtotės, energetikos plėtotės, transporto ir tranzito plėtotės, informacinių technologijų ir telekomunikacijų plėtotės, pramonės plėtotės, kaimo ir žemės ūkio plėtotės, statybos sektoriaus plėtotės, regionų ekonomikos plėtotės, smulkiojo ir vidutinio verslo plėtotės, turizmo plėtotės, socialinės apsaugos plėtotės ir užimtumo ekonominių veiksnių ir aplinkos apsaugos ekonominių veiksnių strategijos. Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtros iki 2015 metų ilgalaikę strategiją pakeis „Lietuva 2030“, o dalis sektorių sudedamųjų strategijų yra atnaujintos, todėl detaliau šios strategijos nuostatos neanalizuojamos.</p>

2.	Nacionalinė darnaus vystymosi strategija	Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. rugsėjo 11 d. nutarimu Nr. 1160 (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. rugsėjo 16 d. nutarimo Nr. 1247 redakcija). Iki 2020 metų.	Strategija siekiama pagal ekonominio ir socialinio vystymosi, išteklių naudojimo efektyvumo rodiklius iki 2020 metų pasiekti 2003 metų ES valstybių narių vidurkį, pagal aplinkos taršos rodiklius – neviršyti ES leistinių normatyvų, laikytis tarptautinių konvencijų, ribojančių aplinkos taršą ir poveikį pasaulio klimatui, reikalavimų. Strategijoje ypač daug dėmesio skiriama mokslinei pažangai, žinioms, o ne daug išteklių reikalingų technologijų kūrimui ir diegimui.	Pagrindinis strategijos tikslas – suderinti aplinkosaugos, ekonominio ir socialinio vystymosi interesus, užtikrinti švarią ir sveiką aplinką, efektyvų gamtos išteklių naudojimą, visuotinę ekonominę visuomenės gerovę, stiprias socialines garantijas ir iki 2020 metų pagal ekonominius, socialinius ir gamtos išteklių naudojimo efektyvumo rodiklius pasiekti 2003 metų ES-15 valstybių vidurkį, o pagal aplinkos taršos rodiklius neviršyti ES leistinių normatyvų, įgyvendinti tarptautinių konvencijų, ribojančių aplinkos taršą ir poveikį pasaulio klimatui, reikalavimus. Strategijoje numatytos įgyvendinti priemonės po 2013 m. , kurių vykdytojais numatytos savivaldybės: <input type="checkbox"/> nustatytais terminais atnaujinti Aplinkos oro kokybės vertinimo programą, jos įgyvendinimo priemonių planą ir savivaldybių programas aplinkos oro užterštumo lygiui mažinti ir veiksmingai juos įgyvendinti; <input type="checkbox"/> plėtoti visuomeninį transportą; <input type="checkbox"/> sukurti transporto priemonių keliamos taršos reguliavimo sistemą, laikantis atsakomybės („teršėjas moka“) principo; <input type="checkbox"/> parengti ir įgyvendinti urbanizuoto kraštovaizdžio ekologines ir rekreacines funkcijas atliekančių natūralių ir subnatūralių teritorijų gausinimo ir tvarkymo projektus; <input type="checkbox"/> nuolat informuoti visuomenę apie atliekų prevenciją, rūšiavimo ir perdirbimo svarbą, šviesti ją šiais klausimais, ugdyti palankią nuomonę apie gaminių pakartotinį naudojimą ir pagamintus iš atliekų produktus, organizuoti visuomenės informacines kampanijas, akcijas, renginius, kurti informacinius ir publicistinius vaizdo ir garso siužetus, spaudos ir lauko reklamos maketus, rengti ir spausdinti straipsnius, leidinius, lankstinukus, skrajutes; <input type="checkbox"/> gerinti kelių infrastruktūrą, nutiesti pagrindinius LR BP numatytus miestų aplinkkelius; <input type="checkbox"/> didžiuosiuose miestuose diegti modernias koordinuoto automatinio eismo valdymo sistemas, reaguojančias į eismo pokyčius; <input type="checkbox"/> plėtoti dviračių ir pėsčiųjų takų tinklą miestuose, gyvenvietėse, užmiesčio ir valstybinės reikšmės keliuose; <input type="checkbox"/> atsižvelgiant į kasmetines galimybes, parengti ir įgyvendinti žvyrkelių asfaltavimo planus, taip gerinti eismo sąlygas ir mažinti neigiamą transporto poveikį aplinkai ir žmonių sveikatai; <input type="checkbox"/> siekiant mažinti neigiamą poveikį aplinkai ir užtikrinti eismo saugą kelių transporte, diegti efektyvesnes kontrolės sistemas; <input type="checkbox"/> pagal poreikius ir galimybes organizuoti Šiauliuose, Panevėžyje ir kituose miestuose kogeneracinių elektrinių, naudojančių biokurą arba netinkamas perdirbti energinę vertę turinčias komunalines ir kitas atliekas, statybą; <input type="checkbox"/> koordinuoti centralizuoto šilumos tiekimo sistemų modernizavimą ir plėtrą, šilumos tiekimo tinklų renovavimą – sudaryti sąlygas šilumos gamintojams konkuruoti, o vartotojams – galimybę reguliuoti šilumos suvartojimą; <input type="checkbox"/> įgyvendinti Daugiabučių namų modernizavimo programą – tobulinti priemones programos tikslams įgyvendinti, kooperuoti ES struktūrinių fondų, Ignalinos programos ir kitų programų lėšas, valstybės biudžeto asignavimus ir privataus kapitalo lėšas; <input type="checkbox"/> užtikrinti daugiabučių namų bendrosios nuosavybės administravimo ir techninės priežiūros kontrolę, pagerinti būstų statybos kokybės kontrolę;
----	--	--	--	---

				<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> skatinti apgyvendinimo paslaugų infrastruktūros plėtrą, pirmenybę teikti ekonominės klasės viešbučių ir kempingų tinklui turizmo centruose ir rekreacinėse vietovėse; <input type="checkbox"/> parengti nacionalinių dviračių turizmo trasų specialiuosius planus, infrastruktūros plėtros projektus, skatinti jų įgyvendinimą; <input type="checkbox"/> plėtoti tarpžinybinį bendradarbiavimą, įtraukti kitus sektorius į sveikatinimo veiklą; <input type="checkbox"/> skatinti sveiką mitybą ir fizinį aktyvumą, mažinti antsvorio ir nutukimo plitimą; <input type="checkbox"/> įgyvendinti motinos ir vaiko sveikatą užtikrinančias priemones; <input type="checkbox"/> vertinti galimą poveikį visuomenės sveikatai, numatyti ir įgyvendinti neigiamo priklausomybių ligų poveikio mažinimo priemones; <input type="checkbox"/> įdiegti valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose Europos bendrijos aplinkosaugos vadybos ir audito sistemą (EMAS) arba aplinkos apsaugos vadybos sistemą pagal LST EN ISO14001:2005; <input type="checkbox"/> periodiškai atnaujinti miestų ir rajonų plėtros planus pagal darnaus vystymosi principus.
3.	Nacionalinės demografinės (gyventojų) politikos strategija	Respublikos Vyriausybės 2004 m. spalio 28 d. Nr. 1350 nutarimu. Iki 2015 metų.	Nustatyti ilgalaikiai demografinės (gyventojų) politikos tikslai ir uždaviniai iki 2015 metų, pagal kuriuos būtų tobulinami teisės aktai, rengiamos ir įgyvendinamos programos ir priemonės.	<p>Strategijoje pagrindinis dėmesys skiriamas šeimos gerovei, visuomenės sveikatai ir migracijai. Kiekvienoje srityje numatyti strateginiai tiksai:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> šeimos gerovės srityje – skatinti savarankiškos ir gyvybingos šeimos, pagrįstos narių savitarpio globa ir atsakomybe, užtikrinančios kartų kaitą, išgalėjimą ir kurti teisingas, socialines, ekonomines sąlygas, stiprinančias šeimas ir užtikrinančias visavertį jų funkcionavimą; <input type="checkbox"/> visuomenės sveikatos srityje – pagerinti Lietuvos gyventojų gyvenimo kokybę, ilginti gyvenimo trukmę, mažinti sergamumą, mirtingumą ir neįgalumą; <input type="checkbox"/> ekonominės migracijos srityje – siekti, kad spartaus ekonominio augimo sąlygomis Lietuvoje nepristigtų darbo jėgos ir būtų išvengta neigiamų migracijos pasekmių. <p>Šios strategijos įgyvendinimo priemonės migracijos srityje yra Ekonominės migracijos reguliavimo strategijos, visuomenės sveikatos srityje – Lietuvos nacionalinės visuomenės sveikatos priežiūros strategijos įgyvendinimo priemonės, o šeimos gerovės srityje rengiami trimečiai priemonių planai. Šiuo metu įgyvendinimo priemonės numatytos iki 2013 metų, todėl parengus 2013-2015 metų priemonių planus, reikėtų Panevėžio miesto savivaldybei aktualias priemones perkelti į naują SPP.</p>
4.	Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa	Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. vasario 7 d. nutarimu Nr. 171. Iki 2020 metų.	Programa parengta siekiant numatyti esminius viešojo valdymo pokyčius, kuriuos atlikti būtina, kad didėtų viešojo valdymo proceso efektyvumas ir geriau būtų tenkinami visuomenės	<p>Pagrindinis strategijos tikslas – užtikrinti visuomenės poreikius atitinkančios viešosios politikos nustatymą, formavimą ir efektyvų įgyvendinimą: didinti viešojo valdymo procesų atvirumą ir skatinti visuomenę aktyviai juose dalyvauti, teikti geros kokybės administracines ir viešąsias paslaugas, stiprinti strateginio mąstymo gebėjimus viešojo valdymo institucijose ir gerinti jų veiklos valdymą. Savivaldybei aktualios programos priemonės, kurių esmė turi būti perkelta į SPP:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> nustatyti skelbiamos informacijos formą ir turinį; <input type="checkbox"/> užtikrinti konsultavimąsi su visuomene ir didinti jos dalyvavimo viešojo valdymo procesuose galimybes; <input type="checkbox"/> nustatyti ir įgyvendinti priemones, skatinančias gyventojus ir vietas bendruomenės dalyvauti sprendžiant viešuosius vietas reikalus; <input type="checkbox"/> stiprinti bendruomenės narių gebėjimus ir ugdyti vietas lyderius; <input type="checkbox"/> stiprinti bendruomenių savivaldą; <input type="checkbox"/> nustatyti viešųjų paslaugų kokybės standartus ir optimizuoti teikiamų paslaugų apimtį; <input type="checkbox"/> užtikrinti nuolatinių paslaugų kokybės stebėseną ir vertinimą;

			poreikiai.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> užtikrinti vienodas konkurencijos sąlygas visiems paslaugų teikėjams; <input type="checkbox"/> plėsti elektroninių paslaugų teikimą ir didinti jų prieinamumą; <input type="checkbox"/> centralizuoti paslaugų teikimą – kurti viešųjų paslaugų centrus; <input type="checkbox"/> užtikrinti asmenų aptarnavimo kokybę – taikyti vieno langelio principą; <input type="checkbox"/> plačiau naudoti informaciją apie viešojo valdymo institucijų veiklos rezultatus ir jos analizės duomenis; <input type="checkbox"/> stiprinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą ir skatinti sutarimo kultūrą; <input type="checkbox"/> gerinti viešojo valdymo institucijų veiklos organizavimą – diegti projektinį ir procesų valdymą; <input type="checkbox"/> užtikrinti viešojo valdymo institucijų veiklos kokybės vertinimą ir išryškinti jos svarbą viešajam valdymui; <input type="checkbox"/> optimizuoti viešojo valdymo institucijų atliekamas funkcijas, nuolat vertinti ir tobulinti šių institucijų valdymą ir gebėjimus; <input type="checkbox"/> didinti viešajam valdymui skiriamų išteklių valdymo efektyvumą; <input type="checkbox"/> stiprinti aukštesniųjų kategorijų ir vadovaujančiųjų valstybės tarnautojų grandį; <input type="checkbox"/> didinti valstybės tarnybos patrauklumą.
5.	Lietuvos Respublikos nacionalinė kovos su korupcija 2011–2014 metų programa	Patvirtinta seimo 2011 m. birželio 16 d. Nr. XI-1457 nutarimu. Iki 2014 metų	Programa parengta siekiant užtikrinti veiksmingą ir kryptingą korupcijos prevencijos ir kontrolės sistema Lietuvos Respublikoje.	<p>Pagrindinis programos tikslas – užtikrinti veiksmingą ir kryptingą korupcijos prevencijos ir kontrolės sistemą Lietuvos Respublikoje ir sumažinti korupcijos mastą. Programoje nustatyti tikslai ir uždaviniai šiose prioritetinėse srityse: teisėkūra, teismų ir teisėsaugos institucijų veikla, ūkio subjektų veiklos priežiūra, viešieji pirkimai, sveikatos priežiūra, teritorijų planavimo ir statybos valstybinė priežiūra, viešasis administravimas ir valstybės tarnyba, antikorpucinis švietimas, teisės pažeidimų tyrimai. Į programoje įvardintus tikslus ir uždavinius turi būti orientuojamos ir kitų institucijų kovos su korupcija programos.</p> <p>Savivaldybei aktualios programos priemonės, į kurias turi būti atsižvelgta ar kurių esmė turi būti perkelta į SPP:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> priimti Lietuvos Respublikos teisėkūros pagrindų įstatymą, įtvirtinantį pareigą visoms valstybės ir savivaldybių institucijoms ir įstaigoms skelbti viešai savo ar pagal užsakymą atliktas analizes, studijas, tyrimus ar kitą visuomeninę reikšmę turinčią informaciją, kurios pagrindu bus rengiami teisės aktų projektai; <input type="checkbox"/> organizuoti valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų darbuotojų kursus dėl teisės aktų projektų vertinimo valstybės korupcijos, socialiniu, ekonomikos, finansų ir kitais požiūriais; <input type="checkbox"/> parengti ir priimti Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymo pakeitimo įstatymą, kuriame būtų įtvirtinta pareiga visoms valstybės ir savivaldybių institucijoms viešai skelbti informaciją, susijusią su viešųjų pirkimų metu pateiktais pasiūlymais ir rezultatais (viešinant visas viešųjų pirkimų sutartis, kai tam panaudoti valstybės biudžeto asignavimai); <input type="checkbox"/> įdiegti kiekvienos savivaldybės tinklalapiuose interaktyvią vaikų priėmimo į ugdymo įstaigas registracijos sistemą; <input type="checkbox"/> parengti ir priimti Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo pakeitimo įstatymą, kuriuo numatomas antikorpucijos komisijų steigimas atsakingose savivaldybių institucijose; <input type="checkbox"/> organizuoti visų valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų darbuotojų kursus, susijusius su antikorpucine veikla.

6.	Lietuvos informacinės visuomenės plėtros 2011–2019 metų programa	Patvirtinta Lietuvos Vyriausybės 2009 m. vasario 25 d. nutarimu Nr. 189. Iki 2019 metų.	Programa parengta atsižvelgiant į tai, kad informacinės visuomenės plėtra – dinamiškas, sparčiai kintantis procesas daugelyje visuomenės ir valstybės veiklos sričių ir sėkmingas viešojo sektoriaus dalyvavimas skatinant teigiamas ir mažinančias neigiamas šio proceso pasekmes daug prisidėdų prie darnios informacinės visuomenės plėtros.	<p>Programos strateginis tikslas – pagerinti Lietuvos gyventojų gyvenimo kokybę ir įmonių veiklos aplinką, naudojantis IRT teikiama galimybėmis ir pasiekti, kad iki 2019 metų ne mažiau kaip 85 procentai Lietuvos gyventojų naudotųsi internetu. Informacinė visuomenė turi būti plėtojama vadovaujantis šiais prioritetais: 1) Lietuvos gyventojų gebėjimų naudotis IRT tobulinimas, 2) elektroninio turinio ir paslaugų plėtra, jų naudojimo skatinimas ir 3) IRT infrastruktūros plėtra.</p> <p>Programos uždaviniai, kurių nuostatos turėtų būti perkeltos į SPP:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> sudaryti sąlygas Lietuvos gyventojų tikslinėms grupėms, kurios iki šiol dėl įvairių priežasčių nesinaudojo kompiuteriais ir internetu ir kurioms to nereikėjo, įgyti reikiamų žinių ir jas taikyti įvairiose veiklos srityse; <input type="checkbox"/> perkelti į elektroninę erdvę kuo daugiau viešųjų ir administracinių paslaugų, taip užtikrinti kompleksinę paslaugos teikimo pertvarką ir siekti, kad paslaugos būtų teikiamos centralizuotai, taip pat skatinti viešojo sektoriaus institucijas įsigyti IRT išteklius kaip paslaugas; <input type="checkbox"/> informuoti gyventojus apie galimybę naudotis teisine informacija, skelbiama internete, skatinti juos elektroninėmis priemonėmis teikti pastabas ir pasiūlymus ir taip daryti įtaką valdžios priimamiems sprendimams; <input type="checkbox"/> diegti lietuvių kalbos skaitmeninius produktus į IRT, siekiant užtikrinti visavertę lietuvių kalbos (rašytinės ir šnekamosios) funkcionavimą visose valstybės gyvenimo srityse; <input type="checkbox"/> skatinti smulkiojo ir vidutinio verslo įmones diegti ir naudoti IRT, siekiant didinti jų veiklos efektyvumą ir konkurencingumą teikiant finansinę paramą; <input type="checkbox"/> atnaujinti viešosios interneto prieigos infrastruktūrą bibliotekose; <input type="checkbox"/> plėtoti asmens tapatybės kortelės palaikymo ir naudojimo infrastruktūrą, kuri užtikrintų patikimą asmens tapatybės nustatymą ir patvirtinimą elektroninėje erdvėje; <input type="checkbox"/> kurti infrastruktūrą elektroniniams dokumentams valdyti, taip užtikrinti elektroninių dokumentų autentiškumą, vientisumą ir išsaugojimą.
7.	Lietuvos inovacijų 2010–2020 metų strategija	Patvirtinta vyriausybės 2008 m. spalio 1 d. nutarimu Nr. 1047. Iki 2020 metų.	Strategijos paskirtis – sutelkti ir efektyviai valdyti valstybės išteklius – kurti konkurencingą, naujausiomis technologijomis ir kvalifikuotais žmogiškaisiais ištekliais grindžiamą žinių ekonomiką.	<p>Šios strategijos vizija: Lietuvos ekonomikos pagrindas – didelės pridėtinės vertės produktų gamyba ir paslaugos, jos konkurencingumą globalioje rinkoje lems inovatyviam verslui palanki aplinka; švietimo, mokslo, mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros sistema, sąveikaudama su verslu, padės ugdyti kūrybingą visuomenę, kurs aukšto lygio žinių bazę naujovėms. Strategijos tikslas – kurti kūrybingą visuomenę, sudaryti sąlygas plėtoti verslumą ir inovacijas. Šiuo metu vykdomas strategijos 2010-2013 metų priemonių planas. Iki 2014 m. sausio 1 d. planuojama parengti vėlesnio laikotarpio priemonių planą, į kurį atsižvelgiant turėtų būti atnaujintas SPP.</p> <p>Strategijos įgyvendinimo 2010-2013 metų priemonių plane yra tik viena priemonė, kurios vykdytojais numatytos savivaldybės:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> įgyvendinti ekologiško viešo transporto plėtros projektus pagal Sanglaudos skatinimo veiksmų programą.
8.	2011–2020 metų valstybinė sporto	Lietuvos Respublikos	Strategija siekiama	Strategijos pagrindinis tikslas – sudaryti sąlygas visų Lietuvos socialinių grupių įtraukimui į sporto veiklą, taip sprendžiant itin svarbius visuomenės sanglaudos, gyvenimo kokybės gerinimo, gyventojų

	<p>plėtros strategija</p>	<p>Seimo 2011 m. kovo 24 d. nutarimu Nr. XI-1296.</p> <p>Iki 2020 metų.</p>	<p>sudaryti sąlygas visų Lietuvos socialinių grupių įtraukimui į sporto veiklą, taip sprendžiant itin svarbius visuomenės sanglaudos, gyvenimo kokybės gerinimo, gyventojų sveikatos ir sveikos gyvensenos, didesnio darbingumo, laisvalaikio užimtumo uždavinius ir kartu sukuriant socialinį pagrindą didelio meistrškumo sportininkų rengimo sistemai.</p>	<p>sveikatos ir sveikos gyvensenos, didesnio darbingumo, laisvalaikio užimtumo uždavinius ir kartu sukuriant socialinį pagrindą didelio meistrškumo sportininkų rengimo sistemai. Strategijos įgyvendinimui siūloma parengti visą eilę valstybės ir savivaldybių lygmens programų. Strategijoje nustatytos šios priemonės, susijusios su savivaldybės kompetencija:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> valstybės ir savivaldybių prizų fondų įsteigimas institucijų ir asmenų, pasiekusių geriausių rezultatų organizuojant sporto visiems sąjūdį, kasmečiam pagerbimui; <input type="checkbox"/> sporto viešojo administravimo kokybės gerinimas ir sporto kompetencijos ugdymas kituose viešojo administravimo sektoriuose; <input type="checkbox"/> 2020 m. ne mažiau kaip 57 gyventojams iš 1.000 turi būti sudarytos sąlygos kiekviename mieste ir rajone sportuoti organizuotai; <input type="checkbox"/> aktyviau plėtoti moterų ir merginų sportą; <input type="checkbox"/> didinti sportininkų ugdymo įstaigose (sporto mokyklose, sporto centruose) sportuojančio jaunimo skaičių; <input type="checkbox"/> sporto klubų ir švietimo įstaigų (bendrojo lavinimo mokyklų) bendradarbiavimo strategijos, skirtos visoms amžiaus grupėms, diegimas; <input type="checkbox"/> sporto federacijų, asociacijų, sąjungų, lygų, draugijų, komitetų ir savivaldybių institucijų partnerystė planuojant sporto infrastruktūros plėtrą, sistemingai organizuojant sporto renginius (varžybas, žaidynes, festivalius) vietos bendruomenėms, puoselėjant sportininkų ugdymo įstaigas, sporto centrus, globojant nuolat veikiančių sporto klubų steigimą ir veiklą; <input type="checkbox"/> nacionalinės sporto visiems plėtros programos pagrindinės misijos ir kitų sporto socialinių programų įgyvendinimo funkcijų perdavimas savivaldybėms, kurios dalį funkcijų pavestų sportininkų ugdymo įstaigoms, klubams ir kitoms nevyriausybinėms organizacijoms; <input type="checkbox"/> sveikos gyvensenos sąlygų ir vietos sporto infrastruktūros plėtra, naudojant iš savivaldybių renkamų mokesčių gautas lėšas ir teritorinio planavimo svertus; <input type="checkbox"/> valstybinės kompensavimo už socialines sporto renginių organizavimo paslaugas sistemos įgyvendinimas, pasitelkiant savivaldybių institucijas; <input type="checkbox"/> savivaldybių „socialinio bilieto“ įsteigimas sportininkų ugdymo įstaigų lankytojams, aktyviai sportuojantiems asmenims (ir (arba) kitokia paramos ir kompensavimo sistema už naudojimąsi sporto infrastruktūros paslaugomis); <input type="checkbox"/> privalomųjų sporto sąlygų įtraukimas į savivaldybių funkcijų sričiai priklausančių švietimo, sveikatos ir kitų įstaigų atnaujinimo arba statybos projektus (taip pat į būsto atnaujinimo ar aplinkos tvarkymo projektus); <input type="checkbox"/> palankių sąlygų sudarymas privačiam verslui, investuojančiam į viešosios sporto infrastruktūros kūrimą (atleidimas nuo žemės, žemės nuomos ir nekilnojamojo turto mokesčių); <input type="checkbox"/> viešųjų investicijų į sporto infrastruktūrą skatinimas; <input type="checkbox"/> statybų teritorijų planavimo ir projektavimo suderinimas su sporto plėtros poreikiais; <input type="checkbox"/> ne mažiau kaip 50 proc. Sporto rėmimo fondo lėšų skirti projektams, kuriuose numatomas viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas sporto plėtros srityje; <input type="checkbox"/> darbdavių skatinimas pirkti sportinės veiklos paslaugas savo įmonių darbuotojams; <input type="checkbox"/> kartu su švietimo, vietos savivaldos įstaigomis siekti kuo daugiau mokinių įtraukti į sporto klases,
--	---------------------------	---	---	--

				<p>popamokinę sporto veiklą, steigti neformaliojo ugdymo institucijas gabiems ir talentingiems sportininkams rengti;</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> prioritetų investiciniams projektams, kuriems įgyvendinti nereikia didelių lėšų kuriant sporto infrastruktūrą ir panaudojant Lietuvos gamtinės aplinkos pranašumus, nustatymas; <input type="checkbox"/> investicijų projektų, susijusių su žmonių fiziniu aktyvumu, sveika gyvensena ir tinkamos sportavimo aplinkos kūrimu, ir tvarios plėtros skatinimas; <input type="checkbox"/> sporto infrastruktūros pritaikymo neįgaliesiems projektų įgyvendinimas; <input type="checkbox"/> skatinti švietimo įstaigų sporto infrastruktūros pritaikymą bendruomenės poreikiams; <input type="checkbox"/> savivaldybių investicijų programų, kuriose numatomas minimalios sporto ir sveikatinimo infrastruktūros miestuose, miesteliuose ir kaimuose (pagal atskirus kvartalus ir mikrorajonus) įrengimas, įgyvendinimas; <input type="checkbox"/> konkrečios savivaldybės biudžeto lėšų dalies skyrimas sporto ir sveikatinimo infrastruktūros investicijoms; <input type="checkbox"/> sporto infrastruktūros tinklo plėtra regionuose iki padėties, artimos vidutiniams Europos Sąjungos rodikliams (nustatant konkretų sąrašą nuo seniūnijų lygmens iki valstybinės reikšmės objektų); <input type="checkbox"/> specializuotų sporto bazių tinklo plėtra; <input type="checkbox"/> sporto infrastruktūros plėtrai ir jos naudojimui taikyti ir tobulinti Lietuvos Respublikos koncesijos įstatyme apibrėžtus teisinius mechanizmus, siekiant į viešųjų sporto bazių statybą, įrengimą ir naudojimą plačiau įtraukti privačius subjektus; <input type="checkbox"/> viešosios sporto infrastruktūros plėtros srityje nustatyti prioritetą valstybės investicijų projektams, kuriems įgyvendinti taikomi bendrojo finansavimo mechanizmai (Europos Sąjungos lėšomis ir (arba) privataus sektoriaus bei savivaldybių institucijų ir kitų organizacijų lėšomis).
9.	Valstybinė saugaus eismo plėtros 2011-2017 metų programa	Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. kovo 2 d. nutarimu Nr. 257. Iki 2017 metų.	Programa skirta padėti įgyvendinti saugaus eismo viziją, kad Lietuvoje nežūtų ir sunkių sužeidimų nepatirtų nė vienas eismo dalyvis.	<p>Valstybinė saugaus eismo plėtros 2011-2017 metų programa skirta padėti įgyvendinti saugaus eismo viziją, kad Lietuvoje nežūtų ir sunkių sužeidimų nepatirtų nė vienas eismo dalyvis. Programos strateginis tikslas – gerinant saugaus eismo būklę, pasiekti, kad pagal žuvusių eismo dalyvių skaičių, tenkantį 1 mln. šalies gyventojų, Lietuva atsidurtų tarp 10 geriausiai rezultatais pasižyminčių Europos Sąjungos valstybių (arba ne daugiau kaip 60 žuvusiųjų vienam milijonui gyventojų).</p> <p>Šioje programoje nustatyti šie su savivaldybės kompetencija susiję uždaviniai:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> švietimo įstaigose ugdyti vaikų saugaus eismo kultūros įgūdžius; <input type="checkbox"/> šviesti visuomenę; <input type="checkbox"/> didinti kelių infrastruktūros saugumą pėstiesiems ir dviratininkams; <input type="checkbox"/> didinti kelių infrastruktūros saugumą vairuotojams ir keleiviams; <input type="checkbox"/> valdyti važiavimo greitį; <input type="checkbox"/> mažinti avaringų ruožų ir „juodųjų dėmių“ skaičių; <input type="checkbox"/> atlikti kelių infrastruktūros saugumo kontrolę; <input type="checkbox"/> diegti ir plėtoti intelektines transporto sistemas (ITS). <p>Programos priemonės detalizuojamos parengtame tarpinstituciniame 2011-2014 metų veiklos plane. Jame numatytos šios savivaldybės kompetencijoje esančios priemonės, kurių įgyvendinimas apima ir 2014 metus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> įrengti pėsčiųjų ir (ar) dviračių takus ir (ar) apšvietimą pavojinguose ruožuose;

				<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> didinti pėsčiųjų perėjų saugumą; <input type="checkbox"/> plėtoti inžinerines saugaus eismo priemones avaringuose kelių ruožuose ir „juodosiose dėmėse“; <input type="checkbox"/> plėsti 30 km/h leidžiamo važiavimo greičio zonas gyvenamosiose teritorijose; <input type="checkbox"/> tiesiant ar rekonstruojant kelius, nustatyta tvarka organizuoti kelių saugumo auditą ir poveikio eismo saugumui vertinimą; <input type="checkbox"/> organizuoti kelių ir gatvių saugumo patikrinimus (inspekcijas). <p>Patvirtinus 2014-2017 metų tarpinstitucinį veiklos planą, reikėtų savivaldybei aktualias priemones perkelti į SPP.</p>
10.	Ilgalaikė (iki 2025 metų) Lietuvos transporto sistemos plėtros strategija	Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005 m. birželio 23 d. nutarimu Nr. 692 Iki 2025 metų.	Strategija nustato valstybines geležinkelių, vandens, sausumos ir oro transporto infrastruktūros plėtros kryptis, siekiant jas integruoti tarpusavyje tokiu būdu plėtojant multimodalinę transporto sistemą	Šioje strategijoje pabrėžiama intermodalinė sąveika plėtojant Lietuvos transporto infrastruktūrą. Šalia bendrų transporto politikos priemonių, šioje Strategijoje pateiktos ir atskirų transporto rūšių plėtros priemonės, numatytos konkrečioms laikotarpiais: iki 2006 metų, iki 2013 metų ir iki 2025 metų. Priemonės , aktualios savivaldybei ir kurių įgyvendinimo laikotarpis iki 2025 metų: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> nutiesti reikiamus pėsčiųjų ir dviračių takus miestuose ir gyvenvietėse, integruoti juos į bendrą susisiekimo sistemą įrengiant dviračių laikymo aikšteles prie galinių viešojo transporto stotelių; <input type="checkbox"/> keleivinio transporto plėtros ilgalaikio perspektyvinio laikotarpio prioritetai skiriami naujoms technologijoms miestų transporte diegti, gyventojams skatinti naudotis viešojo maršrutinio transporto paslaugomis ir gyventojų priverstinio važiavimo poreikiui mažinti, dalį kelionių pakeičiant informacinių technologijų teikiamomis susisiekimo galimybėmis.
11.	Nacionalinė atsinaujinančių energijos išteklių plėtros strategija	Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. birželio 21 d. nutarimu Nr. 789. Iki 202 metų.	Įgyvendinant strategiją siekiama didinant atsinaujinančių energijos išteklių dalį šalies energijos balanse, elektros ir šilumos energetikos bei transporto sektoriuose kuo geriau patenkinti energijos poreikį vidaus ištekliais, atsisakyti importuojamo taršaus iškastinio	Pagrindinis strategijos tikslas – didinant atsinaujinančių energijos išteklių dalį šalies energijos balanse, elektros ir šilumos energetikos bei transporto sektoriuose kuo geriau patenkinti energijos poreikį vidaus ištekliais, atsisakyti importuojamo taršaus iškastinio kuro, taip padidinti energijos tiekimo saugumą, energetinę nepriklausomybę ir prisidėti prie tarptautinių pastangų mažinti šiltnamio efektą sukeliančių dujų emisijas. Strategijos įgyvendinimo 2010-2015 metų priemonių plane, numatytos įgyvendinti šios savivaldybės kompetencijos priemonės : <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> finansinėmis ir teisinėmis priemonėmis skatinti naudoti biokurą transporte; <input type="checkbox"/> parengti finansinės paramos priemones, kurios skatintų modernizuoti šilumos gamybos įrenginius, aprūpinančius šiluma kaimo vietovėse esančius viešuosius pastatus (mokyklas, vaikų darželius, gydymo įstaigas, seniūnijas ir pan.), pritaikyti šiuos įrenginius deginti biokurą (medieną, šiaudus), įskaitant žolinių augalų biomasę (žolės granules); <input type="checkbox"/> parengti ir įgyvendinti priemones, sudarančias sąlygas ir skatinančias transporto sektoriuje naudoti nakties metu pagaminamą perteklinę elektros energiją, kurti ir plėtoti elektros energiją naudojančių transporto priemonių infrastruktūrą miestuose; <input type="checkbox"/> rengti, teikti ir viešai skelbti informaciją apie leidimų, licencijų, atestatų, susijusių su atsinaujinančių išteklių energijos įrenginiais, išdavimą ir pareiškėjams teikiamą pagalbą; <input type="checkbox"/> rengti, teikti ir viešai skelbti informaciją apie paramą, teikiamą atsinaujinantiems energijos ištekliams

			kuro, taip padidinti energijos tiekimo saugumą, energetinę nepriklausomybę ir prisidėti prie tarptautinių pastangų mažinti šiltnamio efektą sukeliančių dujų emisijas.	naudoti ir gaminti; <input type="checkbox"/> rengti ir įgyvendinti visuomenės informavimo ir sąmoningumo ugdymo priemonės, teikti konsultacijas, skatinančias veiksmingai naudoti atsinaujinančių išteklių energiją; <input type="checkbox"/> organizuoti mokymus apie atsinaujinančių energijos išteklių plėtojimo ir naudojimo praktines galimybes ir naudą, iš jų apie skirtingų transporto sektoriuje naudojamų atsinaujinančių energijos išteklių prieinamumą ir naudą aplinkai. Patvirtinus 2015-2020 metų priemonių planą, reikėtų savivaldybei aktualias priemones perkelti į SPP.
12.	Nacionalinė energetikos strategija	Lietuvos Respublikos Seimo 2007 m. sausio 18 d. nutarimu Nr. X-1046 Iki 2025 metų.	Strategija apibrėžia nuostatas ir kryptis ekonomiško, energetinio saugumo, aplinkosaugos ir valdymo tobulinimo aspektais.	Pagrindinis strategijos tikslas – Lietuvos energetinės nepriklausomybės iki 2020 metų užtikrinimas, sustiprinantis Lietuvos energetinį saugumą ir konkurencingumą. Lietuvos energetinė nepriklausomybė užtikrins galimybę laisvai pasirinkti energijos išteklių rūšį ir jų tiekimo šaltinius (įskaitant vietinę gamybą), labiausiai atitinkančius valstybės energetinio saugumo poreikius ir Lietuvos vartotojų interesus įsigyti energijos išteklius palankiausia kaina. Šiuo metu rengiamas penkerių metų strategijos priemonių planas, kurio priemonės, aktualios savivaldybei, turės būti perkeltos į SPP.
13.	Geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo 2008–2015 metų plėtros strategija	Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2008 m. rugpjūčio 27 d. nutarimu Nr. 832. Iki 2015 metų.	Strategija nustato geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo paslaugų teikimo valstybinio reguliavimo veiklos kryptis.	Šios strategijos tikslas – nustatyti geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo paslaugų teikimo valstybinio reguliavimo veiklos kryptis, užtikrinsiančias tokias reikalavimus ir poreikius atitinkančios geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo paslaugų teikimo raidos sąlygas, kad visoje šalies teritorijoje viešai tiekiamas geriamasis vanduo ir teikiamos nuotekų tvarkymo paslaugos atitiktų įstatymuose ir kituose teisės aktuose nustatytus sveikatos apsaugos, aplinkos apsaugos ir paslaugų kokybės reikalavimus ir kuo daugiau gyventojų ir kitų galimų vartotojų optimaliomis sąlygomis ir kainomis gautų viešai tiekiamą geriamąjį vandenį ir teikiamas nuotekų tvarkymo paslaugas. Strategijos įgyvendinimo antrojo etapo (2010-2015 metų) priemonių plane nustatyta ši savivaldybei aktuali priemonė : <input type="checkbox"/> siekiant užtikrinti paviršinių nuotekų tvarkymo organizavimą, atlikti paviršinių nuotekų tvarkymo įrenginių apskaitą, teisiškai juos įregistruoti, nustatyti šešėlininkų daiktų nuosavybės teisę ir visų paviršinių nuotekų tvarkymo įrenginių balansinę vertę.
14.	Lietuvos būsto strategija	Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004 m.		Strategija siekiama atsižvelgiant į esamą būsto situaciją Lietuvoje ir Europos Sąjungos valstybių būsto politikos principus, nustatyti ilgalaikius būsto politikos tikslus ir prioritetus, pagal kuriuos būtų tobulinami būsto sričių reguliuojantys teisės aktai, valdymo ir visuomenės informavimo sistema, rengiamos ir įgyvendinamos būsto plėtros, atnaujinimo ir modernizavimo, finansinės ir socialinės

		sausio 21 d. nutarimu. Iki 202 metų.		<p>paramos gyventojams programos ir priemonės.</p> <p>Šioje strategijoje nustatyti šie su savivaldybės kompetencija susiję uždaviniai:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> didinti gyventojų galimybes rinktis nuomojamą būstą privačiame sektoriuje; <input type="checkbox"/> sudaryti teises ir ekonomines sąlygas sukurti ne pelno nuomojamo būsto sektorių; <input type="checkbox"/> padidinti socialinio būsto fondą; <input type="checkbox"/> pagerinti žemės ir infrastruktūros valdymą; <input type="checkbox"/> sustiprinti teritorijų planavimo ir statybos kontrolę; <input type="checkbox"/> parengti ir įgyvendinti nuomos mokesčio kompensavimo mažas pajamas turintiems namų ūkiams programą; <input type="checkbox"/> skatinti daugiabučių namų savininkų bendrijų steigimą ir veiklą; <input type="checkbox"/> sukurti efektyvų daugiabučių namų atnaujinimo ir modernizavimo finansavimo ir kreditavimo mechanizmą; <input type="checkbox"/> tobulinti socialinės pinigines paramos būstui išlaikyti mažas pajamas turintiems namų ūkiams sistemą; <input type="checkbox"/> sudaryti sąlygas plačiau taikyti įvairios formos rentą (renta iki gyvos galvos, neterminuota (nuolatinė) renta ir kitokia); <input type="checkbox"/> skatinti vietines iniciatyvas atnaujinti būstą ir gyvenamąją aplinką; <input type="checkbox"/> išplėsti savivaldybių funkcijas, susijusias su būsto politikos įgyvendinimu, didinti jų finansines galimybes – suteikti joms daugiau galių naudoti valstybei priklausančią žemę, kurti urbanistinę infrastruktūrą, formuoti ir naudoti socialinio būsto fondą; <input type="checkbox"/> įsteigti nevyriausybinės būsto valdymo institucijas ir didinti jų veiklos efektyvumą; <input type="checkbox"/> sukurti būsto sektoriaus dalyvių nuolatinio mokymo ir švietimo sistemą, kuri padėtų ugdyti būsto savininkų ir naudotojų turtinę savimonę ir gebėjimą tinkamai valdyti ir naudoti turimą turtą, didinti jo vertę, taip pat būsto priežiūros paslaugų subjektų gebėjimą teikti geros kokybės paslaugas.
15	Lietuvos sveikatos programa 2020	Rengiama. Iki 2020 metų.	Lietuvos sveikatos programa 2020 nustatys strategines kryptis, kuriomis bus gerinama visuomenės sveikata. Svarbiausias tikslas – pasiekti, kad 2020 metais Lietuvos gyventojai būtų sveikesni ir	<p>Pagrindinis programos tikslas – pasiekti, kad 2020 metais šalies gyventojai būtų sveikesni ir gyventų ilgiau.</p> <p>Programos projektas siūlo nustatyti šiuos su savivaldybės kompetencija susijusius uždavinius:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> sumažinti skurdo lygį, padidinti gyventojų užimtumą ir sumažinti bedarystę. Tvaresnė socialinė apsauga – radikalus psichikos sveikatos rodiklių ir savižudybių skaičiaus sumažinimo pagrindas; <input type="checkbox"/> sumažinti socialinę-ekonominę gyventojų diferenciaciją, skatinti solidarių bendruomenių formavimąsi. <input type="checkbox"/> kurti palankias sąlygas saugiam laisvalaikio praleidimui. Investicijos į saugų laisvalaikį – vienas iš iki šiol Lietuvoje menkai išnaudotų sveikatinimo rezervų; <input type="checkbox"/> mažinti avaringumą ir traumų kelių eismo įvykiuose skaičių. Saugaus eismo rezervų panaudojimas – galimybė toliau sistemingai mažinti mirčių ir sužeidimų keliuose skaičių; <input type="checkbox"/> sumažinti alkoholinių gėrimų vartojimą; <input type="checkbox"/> ugdyti optimalaus fizinio aktyvumo įpročius; <p>visuomenės ir sveikatos sektoriaus plėtra ir sveikatos programos – sveikatinimo procesų ir gyvenamosios kokybinių pokyčių katalizatoriai;</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> motinos ir vaiko sveikata – šiuolaikinės sveikatos sistemos prioritetas;

			gyventų ilgiau.	<input type="checkbox"/> brandi pirminė sveikatos priežiūra – sveikatos priežiūros sistemos efektyvumo ir teismo garantas; <input type="checkbox"/> sveikatos technologijų, kurių efektyvumas pagrįstas mokslo įrodymais, diegimas į klinikinę praktiką – sveikatos priežiūros plėtros pagrindas. Patvirtinus programą, parengus jos įgyvendinimo priemonių planą, savivaldybei aktualios nuostatos ir priemonės turėtų būti perkeltos į SPP.
Panevėžio regiono strateginiai ir programiniai planavimo dokumentai				
1.	Panevėžio regiono plėtros planas 2014-2020 m.	Rengiamas Laikotarpis – 2014-2020 metai.	Vienas pagrindinių dokumentų, pagal kurį bus skirstoma ES struktūrinė ir kita finansinė parama.	Regiono plėtros planas rengiamas atsižvelgiant savivaldybių plėtros planus. Įvertinant tai, kad tai bus vienas pagrindinių dokumentų pagal kurį bus skirstoma ES struktūrinė ir kita finansinė parama, svarbu, kad aktualiausias savivaldybės priemonės būtų įtrauktos į regiono plėtros planą, t.y. regiono plėtros planas būtų suderintas su savivaldybės plėtros planu.
Panevėžio miesto strateginiai ir programiniai planavimo dokumentai				
1.	Panevėžio miesto bendrasis planas	Iki 2027 metų.		Pagrindinis Panevėžio miesto bendrojo plano tikslas – sudaryti palankiausias sąlygas jo teritorijos darniam vystymuisi, sudaryti prielaidas miesto savitumui bei įvaizdžiui sustiprinti, o taip pat ir teigiamai ekonomikos bei socialinei raidai, tuo nepadarant žalos aplinkai. Šiuo metu rengiama bendrojo plano korektūra (planuojama baigti 2013 metais), todėl dabar galiojančio bendrojo plano sprendiniai detalčiau neaptariami. Parengus naują bendrojo plano redakciją, būtina jo nuostatas ir priemones perkelti į SPP.

Sudaryta autorės remiantis: Savivaldybei aktualių strateginio planavimo dokumentų analize (2012), Klaipėdos miesto strateginis plėtros planas 2013-2020 metams (2012), Lietuvos Respublikos nacionalinės kovos su korupcija 2011–2014 metų programa (Žin., 2002, Nr. 10-355; 2009, Nr. 60-2346), Nacionalinės demografinės (gyventojų) politikos strategija (Žin., 2004, Nr. 159-5795), Lietuvos informacinės visuomenės plėtros 2011–2019 metų programa. (Žin., 2009, Nr. 33-1268), Lietuvos inovacijų 2010–2020 metų strategija. (Žin., 2008, Nr. 124-4718).

Ekspertinio interviu klausimynas

Preliminarūs interviu klausimai strateginio planavimo/įvaizdžio formavimo ekspertams:

- a. klausimo formuluotė – strateginio planavimo specialistams;
- b. klausimo formuluotė – įvaizdžio formavimo specialistams.

I. Bendri duomenys apie ekspertą

- Darbo sfera:
 - Strateginis planavimas
 - Įvaizdžio formavimas
- Kiek laiko dalyvaujate šioje veikloje?

II. Klausimai apie miesto strateginį planavimą/įvaizdžio formavimą:

1. a. Kaip paaiškintumėte, kokiai veiklos sričiai/sritims Jūsų institucija teikia pirmenybę formuojant Panevėžio strateginį planavimą? - (Infrastruktūros gerinimas; Eksporto skatinimas; Investicijų pritraukimas; Naujų gyventojų pritraukimas; Gyvenimo kokybės gerinimas; Konkurencingumo didinimas; Miesto vardo stiprinimas; Kultūros skatinimas; Turizmo plėtra).
- b. Kaip paaiškintumėte, kokiai veiklos sričiai/sritims Jūsų institucija teikia pirmenybę formuojant Panevėžio įvaizdį? - (Infrastruktūros gerinimas; Eksporto skatinimas; Investicijų pritraukimas; Naujų gyventojų pritraukimas; Gyvenimo kokybės gerinimas; Konkurencingumo didinimas; Miesto vardo stiprinimas; Kultūros skatinimas; Turizmo plėtra).
2. a. Kokias Panevėžio strateginio planavimo tobulintinas vietas įvardintumėte? Kokias išskirtumėte stipriąsias/silpnąsias miesto strateginio planavimo puses?
- b. Kokias Panevėžio įvaizdžio tobulintinas vietas įvardintumėte? Kokias išskirtumėte stipriąsias/silpnąsias miesto įvaizdžio puses?
3. a. Kas būtų tobulintina miesto strateginiame planavime ir jo stiprinime konkrečiai Jūsų veikloje? Su kokiomis pagrindinėmis problemomis formuodami miesto strateginį planavimą susiduriate šiomis dienomis?
- b. Kas būtų tobulintina miesto įvaizdžio formavime ir jo stiprinime konkrečiai Jūsų veikloje? Su kokiomis pagrindinėmis problemomis formuodami miesto įvaizdį susiduriate šiomis dienomis?
4. a. Kokias išskirtumėte pačias pagrindines Jūsų institucijos ateities veiklos perspektyvas formuojant Panevėžio strateginį planavimą?
- c. Kokias išskirtumėte pačias pagrindines Jūsų institucijos ateities veiklos perspektyvas formuojant Panevėžio įvaizdį?

III. Klausimai apie sąveiką:

5. Ar Panevėžio institucijos, atsakingos už miesto strateginį planavimą ir atsakingos už miesto įvaizdžio formavimą, bendradarbiauja, derina savo veiklą viena su kita? Ar tarp jų atsiranda nesutarimų, prieštaravimų kuriant ir vykdant miesto strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo politiką?
6. Ką, Jūsų nuomone, reikėtų tobulinti siekiant efektyvesnės strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo sąveikos mieste? Ar institucijų glaudus bendradarbiavimas leistų pasiekti geresnių rezultatų miesto labui?
7. Jūsų nuomone, ar/kaip strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo sąveika keistų miestą?
8. Atlikus Lietuvos strateginio planavimo rengimo dokumentų analizę, pastebėta, jog nėra parengtos specialios savivaldybių plėtros planų rengimo metodikos. Rengiant savivaldybių strateginius plėtros planus dažniausiai taikoma Regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodika, o strateginiam veiklos planavimui – Lietuvos Respublikos patvirtinta Strateginio planavimo metodika. Jūsų nuomone, dėl kokių priežasčių savivaldybė neturi savos planų rengimo metodikos? O gal turi?
9. Kaip manote, ar reikėtų turėti naują ir būtent šiai savivaldybei pritaikytą įvaizdžio formavimo ir strateginio planavimo metodiką ar užtenka skirtos Lietuvai? Pakomentuokite.

Ačiū už pokalbį.

Ekspertinio tyrimo anketa

(Ekspertams, vertinantiems Panevėžio strateginį planavimą ir įvaizdžio formavimą)

„Strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo sąveika: Panevėžio miesto atvejis“

Gerbiamas Eksperte,

Esu Šiaulių universiteto Vadybos magistrantūros studijų programos Viešojo administravimo šakos studentė **Giedrė ŽUKAUSKAITĖ** (tel. 867939553, el. p. zukauskaitė.giedre@gmail.com).

Magistro darbo vadovas: prof. habil. dr. **Kęstutis KRIŠČIŪNAS**.



Ši anketa skirta baigiamojo magistro darbo tyrimui atlikti. Anketos tikslas – surinkti nuomonę ir faktus apie strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo procesus Panevėžio mieste. Rezultatų kopiją pateiksiu miestui (savivaldybei).

DĖMESIO! Jūsų atsakymai **nebus skelbiami pavieniui**. Skelbsime tik **apibendrintus, anoniminius** duomenis, todėl užtikrinu Jūsų pateiktos informacijos konfidencialumą. Jums tinkamą atsakymo variantą įrašykite arba pažymėkite „x“. Dėkoju visiems skyrusiems brangų laiką.

I. Bendri duomenys apie ekspertą

- Darbo sfera:
- Kiek laiko dalyvaujate šioje veikloje?

II. Klausimai apie dabartinį Panevėžio miesto strateginį planavimą ir įvaizdžio formavimą

1. Kaip vertinate strateginį planavimą atliekančių specialistų darbą ir rezultatus iš savo veiklos pozicijų?

- Teigiamai Neutraliai Neigiamai

2. Kaip vertinate įvaizdį formuojančių specialistų darbą ir rezultatus iš savo veiklos pozicijų?

- Teigiamai Neutraliai Neigiamai

3. Ar savivaldybės skyriai, atsakingi už strateginį planavimą ir už miesto įvaizdžio formavimą, skiria pakankamai dėmesio miesto strateginiam planavimui ir įvaizdžio kūrimui?

- Taip Labiau taip, nei ne Nežinau Labiau ne, nei taip Ne

4. Kokiai, Jūsų nuomone, veiklos sričiai/sritims savivaldybės skyriai teikia pirmenybę formuodami Panevėžio strateginį planavimą ir įvaizdžio kūrimą? *(galimi keli atsakymų variantai)*

- Infrastruktūros gerinimas;
- Eksporto skatinimas;
- Investicijų pritraukimas;
- Naujų gyventojų pritraukimas;
- Gyvenimo kokybės gerinimas;
- Konkurencingumo didinimas;
- Miesto vardo stiprinimas;
- Kultūros skatinimas;
- Turizmo plėtra.

5. Kokias išskirtumėte stipriąsias/silpnąsias miesto strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo veiklos sritis? *(galimi keli atsakymų variantai)*

Stipriosios veiklos sritys

- Infrastruktūros gerinimas;
- Eksporto skatinimas;
- Investicijų pritraukimas;
- Naujų gyventojų pritraukimas;
- Gyvenimo kokybės gerinimas;
- Konkurencingumo didinimas;
- Miesto vardo stiprinimas;
- Kultūros skatinimas;
- Turizmo plėtra.

Silpnosios veiklos sritys

- Infrastruktūros gerinimas;
- Eksporto skatinimas;
- Investicijų pritraukimas;
- Naujų gyventojų pritraukimas;
- Gyvenimo kokybės gerinimas;
- Konkurencingumo didinimas;
- Miesto vardo stiprinimas;
- Kultūros skatinimas;
- Turizmo plėtra.

6. Ar pasiekė įpareigoti savivaldybės skyriai teigiamų rezultatų Jūsų pažymėtose veiklos srityse?

- Taip Labiau taip, nei ne Nežinau Labiau ne, nei taip Ne

7. Kas būtų tobulintina miesto įvaizdžio formavime ir jo stiprinime?

.....

.....

.....

.....

.....

III. Klausimai apie strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo sąveiką Panevėžio mieste

8. Kaip manote, ar Panevėžio miesto savivaldybės skyriai, atsakingi už strateginį planavimą ir už miesto įvaizdžio formavimą, bendradarbiauja bei derina savo veiklą vieni su kitais?

- Taip Nežinau Ne

9. Kokiais būdais galėtų būti pagerintas bendradarbiavimas tarp strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo specialistų?

.....
.....
.....
.....
.....

10. Ar strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo sąveika paspartintų miesto kaitą teigiama linkme?

- Taip Labiau taip, nei ne Nežinau Labiau ne, nei taip Ne

11. Ar Panevėžio miesto savivaldybės skyrių, atsakingų už strateginį planavimą ir už miesto įvaizdžio formavimą, glaudus bendradarbiavimas leistų pasiekti geresnių rezultatų miesto labui?

- Taip Labiau taip, nei ne Nežinau Labiau ne, nei taip Ne

12. Kuris savivaldybės skyrius turėtų inicijuoti glaudesnę bendradarbiavimą siekiant strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo sąveikos mieste?

- Strateginio planavimo rengėjai;
 Įvaizdžio formavimo specialistai;
 Nesvarbu kuris, svarbu teigiamas rezultatas miesto labui.

13. Ką reikėtų tobulinti siekiant efektyvesnės strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo sąveikos mieste?

- Gerinti Panevėžio miesto savivaldybės skyrių bendradarbiavimą;
 Gerinti Panevėžio miesto savivaldybės skyrių ir regioninės valdžios institucijų bendradarbiavimą;
 Gerinti Panevėžio miesto savivaldybės skyrių ir kitų organizacijų (verslo bendruomenės, švietimo įstaigų ir pan.) bendradarbiavimą;
 Nieko tobulinti nereikėtų, sąveika yra pakankama.

14. Ar būtų tikslinga savivaldybėje įkurti miesto strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo sąveikos darbo grupę?

- Taip, tai leistų pasiekti geresnių rezultatų miesto labui;
 Ne, užtektų dabar veikiančios miesto rinkodaros darbo grupės ir ryšių su visuomene skyriaus efektyvesnio bendradarbiavimo su strateginio plano rengėjais.

15. Kaip vertintumėte bendradarbiavimo perspektyvumą, ne tik tarp savivaldybės skyrių, bet ir savivaldybės skyrių bendradarbiavimą su verslo, švietimo, kitų institucijų atstovais?

- Labai perspektyvu Perspektyvu Sunku pasakyti Neperspektyvu Labai neperspektyvu

16. Atlikus Lietuvos strateginio planavimo rengimo dokumentų analizę, pastebėta, kad nėra parengtos specialios savivaldybių plėtros planų rengimo metodikos. Rengiant savivaldybių strateginius plėtros planus, dažniausiai taikoma Regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodika, o strateginiam veiklos planavimui – Lietuvos Respublikos patvirtinta Strateginio planavimo metodika. Jūsų nuomone, dėl kokių priežasčių savivaldybė neturi savos planų rengimo metodikos?

.....
.....
.....
.....
.....

17. Kaip manote, ar reikėtų turėti naują ir būtent šiai savivaldybei pritaikytą įvaizdžio formavimo ir strateginio planavimo metodiką ar užtenka skirtos Lietuvai?

.....
.....
.....
.....
.....

Dėkoju už atsakymus!

6 PRIEDAS

Anketos uždaro tipo klausimų atsakymų pasiskirstymas

9 lentelė

Klausimas	Atsakymo variantas	Pasirinkimo dažnis		
Klausimai apie dabartinį Panevėžio miesto strateginį planavimą ir įvaizdžio formavimą				
1. Kaip vertinate strateginį planavimą atliekančių specialistų darbą ir rezultatus iš savo veiklos pozicijų?	Teigiamai	x		
	Neutraliai	x		
	Neigiamai	xxx		
2. Kaip vertinate įvaizdį formuojančių specialistų darbą ir rezultatus iš savo veiklos pozicijų?	Teigiamai	x		
	Neutraliai	x		
	Neigiamai	xxx		
3. Ar savivaldybės skyriai, atsakingi už strateginį planavimą ir už miesto įvaizdžio formavimą, skiria pakankamai dėmesio miesto strateginiam planavimui ir įvaizdžio kūrimui?	Taip			
	Labiau taip, nei ne	xx		
	Nežinau			
	Labiau ne, nei taip	xx		
	Ne	x		
4. Kokiai, Jūsų nuomone, veiklos sričiai/sritims savivaldybės skyriai teikia pirmenybę formuodami Panevėžio strateginį planavimą ir įvaizdžio kūrimą? <i>(galimi keli atsakymų variantai)</i>	Infrastruktūros gerinimas;	xxxx		
	Eksporto skatinimas;			
	Investicijų pritraukimas;	xxx		
	Naujų gyventojų pritraukimas;			
	Gyvenimo kokybės gerinimas;	xx		
	Konkurencingumo didinimas;			
	Miesto vardo stiprinimas;	xx		
	Kultūros skatinimas;	x		
Turizmo plėtra.				
5. Kokias išskirtumėte stipriąsias/silpnąsias miesto strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo veiklos sritis? <i>(galimi keli atsakymų variantai)</i>	Stipriosios veiklos sritys		Silpnosios veiklos sritys	
	Infrastruktūros gerinimas;	xx	Infrastruktūros gerinimas;	x
	Eksporto skatinimas;	x	Eksporto skatinimas;	xx
	Investicijų pritraukimas;	x	Investicijų pritraukimas;	xx
	Naujų gyventojų pritraukimas;		Naujų gyventojų pritraukimas;	xxx
	Gyvenimo kokybės gerinimas;	x	Gyvenimo kokybės gerinimas;	xx
	Konkurencingumo didinimas;	x	Konkurencingumo didinimas;	xxx
	Miesto vardo stiprinimas;	xx	Miesto vardo stiprinimas;	x
	Kultūros skatinimas;	xxx	Kultūros skatinimas;	x
Turizmo plėtra.		Turizmo plėtra.	xxx	
6. Ar pasiekė įpareigoti savivaldybės skyriai teigiamų rezultatų Jūsų pažymėtose veiklos srityse?	Taip			
	Labiau taip, nei ne	x		
	Nežinau	x		
	Labiau ne, nei taip	xx		
	Ne	x		
Klausimai apie strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo sąveiką Panevėžio mieste				
8. Kaip manote, ar Panevėžio miesto savivaldybės skyriai, atsakingi už strateginį	Taip	xx		

planavimą ir už miesto įvaizdžio formavimą, bendradarbiauja bei derina savo veiklą vieni su kitais?	Nežinau	xx
	Ne	x
10. Ar strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo sąveika paspartintų miesto kaitą teigiama linkme?	Taip	xx
	Labiau taip, nei ne	xxx
	Nežinau	
	Labiau ne, nei taip	
	Ne	
11. Ar Panevėžio miesto savivaldybės skyrių, atsakingų už strateginį planavimą ir už miesto įvaizdžio formavimą, glaudus bendradarbiavimas leistų pasiekti geresnių rezultatų miesto labui?	Taip	xx
	Labiau taip, nei ne	xxx
	Nežinau	
	Labiau ne, nei taip	
	Ne	
12. Kuris savivaldybės skyrius turėtų inicijuoti glaudesnę bendradarbiavimą siekiant strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo sąveikos mieste?	Strateginio planavimo rengėjai;	xxx
	Įvaizdžio formavimo specialistai;	
	Nesvarbu kuris, svarbu teigiamas rezultatas miesto labui.	xx
13. Ką reikėtų tobulinti siekiant efektyvesnės strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo sąveikos mieste?	Gerinti Panevėžio miesto savivaldybės skyrių bendradarbiavimą;	x
	Gerinti Panevėžio miesto savivaldybės skyrių ir regioninės valdžios institucijų bendradarbiavimą;	xxx
	Gerinti Panevėžio miesto savivaldybės skyrių ir kitų organizacijų (verslo bendruomenės, švietimo įstaigų ir pan.) bendradarbiavimą;	xxxx
	Nieko tobulinti nereikėtų, sąveika yra pakankama.	
14. Ar būtų tikslinga savivaldybėje įkurti miesto strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo sąveikos darbo grupę?	Taip, tai leistų pasiekti geresnių rezultatų miesto labui;	xxxxx
	Ne, užtektų dabar veikiančios miesto rinkodaros darbo grupės ir ryšių su visuomene skyriaus efektyvesnio bendradarbiavimo su strateginio plano rengėjais.	
15. Kaip vertintumėte bendradarbiavimo perspektyvumą, ne tik tarp savivaldybės skyrių, bet ir savivaldybės skyrių bendradarbiavimą su verslo, švietimo, kitų institucijų atstovais?	Labai perspektyvu	xxx
	Perspektyvu	xx
	Sunku pasakyti	
	Neperspektyvu	
	Labai neperspektyvu	

Interviu stenograma

Ekspertas Nr. 1. Panevėžio miesto 2014-2020 m. SPP rengėjas. Panevėžio savivaldybės X skyriaus vyr. specialistas.

Ekspertas Nr. 2. Panevėžio miesto 2014-2020 m. SPP rengėjas.

Ekspertas Nr. 3. Panevėžio miesto savivaldybės ryšių su visuomene skyriaus narys.

Ekspertas Nr. 4. Panevėžio miesto rinkodaros darbo grupės narys. Panevėžio savivaldybės X skyriaus vedėjas.

Ekspertas Nr. 5. Panevėžio miesto rinkodaros darbo grupės narys. Panevėžio apskrities X centro direktorius.

I. Bendri duomenys apie ekspertą

Darbo sfera:

Ekspertas Nr. 1, 2. Strateginis planavimas

Ekspertas Nr. 3, 4, 5. Įvaizdžio formavimas

Kiek laiko dalyvaujate šioje veikloje?

Ekspertas Nr. 1. 8 metai.

Ekspertas Nr. 2. 10 metų.

Ekspertas Nr. 3. 8 metai.

Ekspertas Nr. 4. 4-5 metai.

Ekspertas Nr. 5. 10 metų.

II. Klausimai apie Panevėžio miesto strateginį planavimą/įvaizdžio formavimą

Kaip paaiškintumėte, kokiai veiklos sričiai/sritims Jūsų institucija teikia pirmenybę formuojant Panevėžio strateginį planavimą? (Infrastruktūros gerinimas; Eksporto skatinimas; Investicijų pritraukimas; Naujų gyventojų pritraukimas; Gyvenimo kokybės gerinimas; Konkurencingumo didinimas; Miesto vardo stiprinimas; Kultūros skatinimas; Turizmo plėtra)

Ekspertas Nr. 1. Kadangi strateginis planas 2014-2020 m. dar tik rengiamas ir yra atliktos keturios studijos, taigi apie prioritетines kryptis dar sunku kalbėti. 2004-2013 m. strateginiame plane buvo išskirtos tokios kryptys:

- Infrastruktūros gerinimas, t.y. gatvių – tiesimas, remontas, asfaltavimas, taip pat objektų – pastatyta „Cido“ arena, pramonės parkas, kuris yra laisva ekonominė zona.

- Eksperto skatinimas yra įmonių veiklos sfera, savivaldybė tam neskiria didelio dėmesio. Svarbus investicijų pritraukimas. Kadangi praeitą laikotarpį naujų gyventojų pritraukimas nebuvo aktualu, todėl turbūt tai bus naujas išūkis 2014-2020 m. strateginiame plane. Į gyvenimo kokybės gerinimą - įeina ir infrastruktūra, ir socialinis gerbūvis, ir ekonominis, miesto parkų, skverų mažoji architektūra.
- Miesto vardo stiprinimas – strateginiame 2004-2013 m. plane buvo nemažas dėmesys miesto vardo stiprinimui ir rinkodaros priemonių vykdymui. Taip pat kultūrai ir turizmo plėtrai. Visos išvardintos priemonės buvo įtrauktos į strateginio plano įgyvendinimą. Sunku pasakyti kuri sritis yra prioritetinė, nes viskas buvo vystoma lygiagrečiai.

Ekspertas Nr. 2. Visi rodikliai svarbūs. Planas dar tik rengiamas. Kai bus susitinkama su darbo grupėmis bus svarstoma kokie yra esminiai prioritetai. Šiuo metu būsimojo plano išgrynintų kriterijų dar nėra. Yra rengiamos analizės, bus diskusijos darbo grupėse. Prie įvardytų rodiklių dar priskirčiau transporto vystymą dėl Europinio lygio magistralės šalia Panevėžio.

Kaip paaiškintumėte, kokiai veiklos sričiai/sritims Jūsų institucija teikia pirmenybę formuojant Panevėžio įvaizdį?

Ekspertas Nr. 3. Per visus veiklos metus (nuo 2003 m.) esame parengę keletą miesto įvaizdžio formavimo programų. 2004-2005 m. buvo formuotas įvaizdis „Panevėžys – nauja kryptis“. Programą padėjo įgyvendinti VRP, tuo metu esanti ryšiu su visuomene agentūra. Buvo numatytos priemonės ir mes tuo metu siekėme pakeisti miesto įvaizdį iš nesaugaus į saugaus miesto. Buvo atliktos šalies ir miesto gyventojų apklausos ir prieš programos pradžią ir po jos. Apklausa po programos parodė, jog mes pasiekėme tų tikslų - mes tapome, gyventojų nuomone, saugesniu miestu. 2008 m. darėme dar vieną programą įvaizdžiui formuoti. Tuomet buvo numatyta, jog Panevėžys keltų sau iššūkį „Panevėžys – savas, atviras, ryškus“, tačiau į Lietuvą atėjo krizė, trūko pinigų ir programos įgyvendinimas buvo ribotas. Šioje programoje buvo numatyta miestą vystyti per keturias stichijas – vandenį, ugnį, žemę, orą.

Šiuo metu rengdami strateginį planą, taip pat numatėme, kad pirmiausia reikia apklausti gyventojus. Buvo atliktas „Vartotojų pasitenkinimo viešomis paslaugomis“ tyrimas Panevėžio mieste. Apklausta daugiau nei 500 respondentų. Tyrimo ataskaitą galime duoti⁸. Taip pat buvo

⁸ Vartotojų pasitenkinimas viešosiomis/administracinėmis paslaugomis Panevėžio mieste. Prieiga internetu : http://www.panevezys2020.lt/wp-content/uploads/2012/11/Panevezio_miesto_gyventoju_apklausa_rezultatai.pdf

darytos galimybių studijos ir vienoje iš jų, apie metropolio miesto įtakos zoną buvo išanalizuotas Panevėžio įvaizdis ir numatyti tikslai, formavimo ir veiklos kryptys. Būtent šiame mūsų darbe kartu su „Lyderio akademija“ buvo samdytas ekspertas įvaizdžio daliai parengti iš Vilniaus universiteto komunikacijos fakulteto. Parengtą medžiagą duosime⁹. Studijoje mes išskyrėme, kad Panevėžys neturi vienos krypties kuria galima formuoti įvaizdį ir priėjome tos nuomonės, kad Panevėžys stiprus:

- kultūroje – kultūriniais renginiais, kultūrinėmis įstaigomis, kultūrine veikla;
- sporte – turime vienintelį Baltijos šalyse ir naujausią dviračių treką. Arenas turi ir kiti miestai, bet treką turime mes vieninteliai ir turime dviratininkes, kurios pasiekia gerų rezultatų. Esame sudarę sutartį su krepšinio federacija ir kiekvienamet arenoje turime krepšinio renginių. Pernai visoje Lietuvoje buvo Europos krepšinio čempionatas, šiemet buvo U16 krepšinio jaunų vaikų čempionatas, kitamet planuojame, kad vyks U19 merginų čempionatas;
- investicijos – dar viena sritis, kurioje mes norime ir stengiamės būti stiprūs – Panevėžio laisvoji ekonominė zona. Buvusiame pramonės parke turime įrengtas patalpas, geras sąlygas paruoštas verslininkams ir investuotojams. Mes manome, kad ir ta sritis turėtų būti prioritetinga.
- infrastruktūra – ketvirtoji sritis (susijusi su įvardintu keturių titanų, keturių atlantų miestu) ta, kad esame išskirtinai patogioje geografinėje vietoje, patogioje susisiekimu.

Ekspertas Nr. 4 Kultūra, sportas, verslas, infrastruktūra – pagrindiniai dalykai kuriems dabar esame numatę teikti prioritetą.

Ekspertas Nr. 5. Miesto vardo stiprinimas, turizmo plėtra, kultūros skatinimas.

Kokias Panevėžio strateginio planavimo tobulintinas vietas įvardintumėte? Kokias išskirtumėte stipriausias/silpnąsias miesto strateginio planavimo puses?

Ekspertas Nr. 1. Planavimo ir yra ta problema, jog pati strategija yra apie viską ir nėra išskirta prioriteto. Miesto biudžetas yra ribotas, Europos Sąjungos struktūriniai fondai irgi riboti ir trūksta prioritetingo planavimo kas turėtų būti svarbiausia.

Ekspertas Nr. 2. Šis klausimas turėtų būti užduodamas vėliau, tačiau galima akcentuoti transporto potencialo galimybes, kultūrą (ypač dėl teatrų), miestą kaip sporto centrą dėl esančios arenos ir jos infrastruktūros galimybių gerinimą. Bet tai turėtų būti diskutuotina su darbo grupėmis, nes ne visų

⁹ Panevėžio miesto metropolinės įtakos zonos studija. Prieiga internetu: http://www.panevezys2020.lt/wp-content/uploads/2012/11/METROPOLIO_STUDIJA_2012_10_30.pdf

darbo grupių tikslai sutampa. Taigi apibendrinant kaip svarbiausias sritis išskirčiau – metropolį, kultūros, sporto, transporto „mazgą“.

Kokias Panevėžio įvaizdžio tobulintinas vietas įvardintumėte? Kokias išskirtumėte stipriausias/silpnąsias miesto įvaizdžio puses?

Ekspertas Nr. 3. Tobulintina vieta – Panevėžio miestui reikėtų miesto simbolio, mes jo neturime. Su miesto simboliu galėtume sieti miestą, kaip pvz. Šiauliai su saulės miestu, turintys skulptūrą. Mes pasigendame to ir galvojame kaip tai išspręsti. Daugiau stipriųjų ir silpnųjų pusių galėsite paskaityti minėtoje analizėje. Silpnoki mes esame turizmo požiūriu, nes nelabai dėkingas mūsų regionas ir Panevėžys. Neturime išskirtinių festivalių ar švenčių, apie ką irgi galvojame. Anksčiau turėjome fejerverkų festivalį, kurį galvojame atnaujinti, nes panevėžiečiams tai patiko. Viskas bus nurodyta įvaizdžio formavimo daly, ten mes su viskuo sutinkame ir galima tuo pasinaudoti¹⁰.

Ekspertas Nr. 4 Darbo su įvaizdžiu tobulintina vieta yra pačios darbo grupės, kuri yra sudaryta miesto įvaizdžiui formuoti sudarymo principas. Mes labai norėtume ir kalbame apie tai, kad toje darbo grupėje būtų ne tik savivaldybės atstovai, bet ir verslo struktūros, kurios taip pat yra suinteresuotos, kad miesto įvaizdis būtų geras ir, kad kartu galėtume jį kurti, nes įvaizdį kuria ne vien savivaldybė, bet ir visi dirbantys, visi gyvenantys mieste ir visi turėtų būti suinteresuoti, kad jis būtų geras. Norėtusi, kad darbas būtų bendras ir, kad tas laikas, kai valdžia padarydavo taip kaip turėtų būti, kad valdžia yra už viską atsakinga turėtų būti praėjęs. Dabar tai turėtų būti bendras darbas ir pirmasis dalykas, kad visi pasijaustų atsakingi reikėtų, kad verslo organizacijos, įmonės, įstaigos kurios suinteresuotos būtų įtrauktos į įvaizdžio formavimą. Ne kiekvienas turi noro, ne kiekvienas turi galimybes, žmonės turi norėti dalyvauti tokioje veikloje, ji turėtų būti jiems įdomi ir matyti visumą. Norėtume papildyti darbo grupę, net kalbame apie tai, kad galėtų būti valdyba, kuri priimtų sprendimus, o savivaldybės darbuotojai juos įgyvendintų. Dabar mes patys ir priimame ir įgyvendiname sprendimus. Tai yra tobulintina.

Apie miesto įvaizdį – tiek Panevėžys, tiek Šiauliai yra regioniniai miestai, kurie neturi labai aiškaus, labai ryškaus įvaizdžio, kurį būtų galima įvardinti keliais žodžiais kaip pvz. : Klaipėda – jūrų miestas, Vilnius – sostinė, Kaunas – laikinoji sostinė. Panevėžys, Šiauliai, Alytus yra amžinai ieškojime, neturi susiformavusio įvaizdžio ir jiems yra labai sunku susikurti įvaizdį „iš niekur“. Dabar yra sunkus periodas ir mes ieškome ką galėtume pataisyti. Siejant su strateginiu planu, dabar kaip tik rengiame

¹⁰ Ten pat.

2014-2020 m. miesto strateginį planą ir norime susieti, įtraukiame įvaizdžio formavimą į strateginio plano darbą, į apklausas, klausimynus, ir galimybių studijose dėliojamės kaip galėtume rasti savo „veidą“ ir galėtume susieti su strateginiu planu. Stengiamės tai daryti.

Ekspertas Nr. 5. Mes patys sunkiai apsisprendžiame ir prieš mėnesį buvo rengta įvaizdžio metropolio studija ir įvaizdžio dalis. Yra įvardinama, kad miestą reikėtų įvardyti kaip pramoninį, bet stiprinant ir kultūrinį bei sporto potencialą, nes turime „Cido“ areną. Stiprioji pusė yra tai, kad pastaruoju metu patys panevėžiečiai labai teigiamai vertina gyvenimą mieste. Būtų geriau jei prie to prisidėtų jaunimas, studentai.

Kas būtų tobulintina miesto strateginiame planavime ir jo stiprinime konkrečiai Jūsų veikloje? Su kokiais pagrindinėmis problemomis formuodami miesto strateginį planavimą susiduriate šiomis dienomis?

Ekspertas Nr. 1. Norėtusi, kad kuo plačiau įsijungtų visuomenė, politikai, kurie dažnai lieka nuošaly, didesnio visuomenės aktyvumo, nes svarbus ne tik specialistų darbas. Tai yra miesto planas ir turėtų būti svarbus visam miestui.

Ekspertas Nr. 2. Kompleksinis procesas su darbo grupėmis. Kadangi miestas didelis, organizacijų daug, procesai savivaldybėje sudėtingi, todėl dažnai išsiskiria prioritetų išskirimas. Aktualu akcentuoti pagrindinius dalykus.

Kas būtų tobulintina miesto įvaizdžio formavime ir jo stiprinime konkrečiai Jūsų veikloje? Su kokiais pagrindinėmis problemomis formuodami miesto įvaizdį susiduriate šiomis dienomis?

Ekspertas Nr. 3. Su kokiais problemomis irgi yra parašyta studijoje.¹¹

Ekspertas Nr. 4 Valdybos sukūrimas – kaip instrumento formuojant įvaizdį. O kaip paties įvaizdžio – mes turėtume rasti miesto išskirtinumą, bet kol kas jo nerandame. Norime, kad galėtume pasakyti žodį „Panevėžys“ ir, kad šalia susidėliotų keli žodžiai apibūdinantys koks tai yra miestas. Kol kas mes dar esame „baltos dėmės“ Lietuvos žemėlapyje, o mes norėtume matyti ne tik Lietuvos. Tokie mūsų norai ir jei miestas nėra didžiausias, jis turi būti geriausia tam, kad galėtume suformuoti įvaizdį.

Ekspertas Nr. 5. Neįmanoma apibrėžti, bet realiausia būtų, jei būtų finansavimas, užsakyti įvaizdžio studiją rimtoje viešųjų ryšių agentūroje, kad ji būtų atlikta su labai gera apklausa. Pati didžiausia problema yra ta, kad tie kas tiesiogiai vykdo įvaizdžio formavimą ir tie kas atlieka įvaizdžio tyrimą ir įvaizdžio formavimą turi susitarti dėl bendrų dalykų - kad užsakovas žinotų ko nori, o atlikėjas atliktų

¹¹ Ten pat.

savo darbą ir anketas, ir apklausas tam miestui kuriam yra daroma, nes dabar pastebima tendencija, jog daugelis agentūrų daro *copy-paste* ir tuomet siūlomos priemonės ir veiksmai būna labai panašūs išskiriant tam tikras detales, bet nesigilinant į pačią situaciją. Specialistai turėtų labai dirbti, nes politikams dirbti prireikia, kai jie nori parodyti savo darbo rezultatus. Ir dar - nedaugelis skirstančių pinigų suvokia, kas yra įvaizdis, rinkodara ir ką reikėtų daryti.

Kokias išskirtumėte pačias pagrindines Jūsų institucijos ateities veiklos perspektyvas formuojant Panevėžio strateginį planavimą? Ar ketinate tęsti jau egzistuojančią liniją?

Ekspertas Nr. 1. Tęstinumas turi išlikti. Miesto vizija yra suformuota iki 2020 m. ir pradėti darbai neturėtų būti nutraukti, turėtų būti tęsini. Panevėžys buvo ir yra stiprus verslo, kultūros, sporto centras ir ta kryptimi turėtų būti einama išskiriant stipriąsias miesto puses.

Kokios būtų stipriosios pusės?

Skatinti verslą, nes buvęs pramonės miestas šiuo metu negali tuo pasidžiaugti, bedarbystė mieste yra pakankamai didelė – 10%. Taip pat turėtume išnaudoti sportinius pasiekimus turėdami „Cido“ areną, kuri 1000 km. atstumu atitinka visus techninius reikalavimus. Būtų galima daugiau dėmesio skirti turizmo priemonėms pritraukiant turistus į miestą. Taip pat miestas žinomas kultūriniais pasiekimais ir ta kryptimi turėtume dirbti.

Ekspertas Nr. 2. Strateginio plano rengimo etapavimą. Viskas atliekama pagal technines užduotis – daroma apklausa, analizė, darbas darbo grupėse. Atliekama SSGG analizė (aplinkos rodiklių), nustatomi tikslai, uždaviniai, rodiklių sistemos. Taip turi būti atliekamas planas ir jis taip atliekamas.

Kokias išskirtumėte pačias pagrindines Jūsų institucijos ateities veiklos perspektyvas formuojant Panevėžio įvaizdį? Ar ketinate tęsti jau egzistuojančią liniją?

Ekspertas Nr. 3. Mes pasigendame komunikuojant žinias arba pristatant Panevėžį šalies mastu ryšio su verslo įmonėmis, kadangi žinome jog mieste yra stiprių ir sėkmingai dirbančių verslo įmonių. Tai bus mūsų pagrindinis tikslas - sudaryti struktūrą, kaip galėtume glaudžiau bendradarbiauti ir, arba mes padėti jiems pasiviešinti arba paskatinti juos pasiviešinti, pristatyti sėkmingus pavyzdžius, kad daugiau investuotojų, verslininkų susidomėtų Panevėžiu, atvyktų čia ir nuo to būtų geriau ir Panevėžiui, ir gyventojams, ir įvaizdis būtų geresnis.

Ekspertas Nr. 4 Pagrindinės dabar kaip tik yra dėliojamos ir įvaizdžio ateities vizija tokia, kad mes planuojame būti keturių atlantų miestas – sportas, kultūra, verslas, patogi infrastruktūra. Tai yra pagrindiniai „dalyviai“ kuriuos mes norėtume iškomunikuoti ir kurie mums padėtų suformuoti teigiamą įvaizdį.

Ekspertas Nr. 5. Visi turizmo informacijos centrai (nepriklausomai nuo šalies Europoje) yra skirti formuoti teigiamą įvaizdį. Mūsų pagrindinė funkcija (tiesioginė atsakomybė) formuoti teigiamą įvaizdį apie Panevėžio miestą ir skleisti žinią, kuri tais metais yra sumodeliuojama. Arba turimą renginį mes turime pristatyti turizmo parodose, konferencijose, seminaruose, dalindami leidinius. Šiomet buvo tokia situacija: buvo Europos elito dviračių treko čempionatas, taigi mes metus laiko apie tai „kalbėjome“ – tokios buvo mūsų vitrinės, langai, žemėlapiai. Prieš metus buvo Europos krepšinio čempionatas, taigi mes „kalbėjome“ apie tai. Lygiai taip pat elgiasi ir Šiauliai, kuriuose šiomet buvo TAFISA, arba ypatingas džiaz festivalis, jei vyksta Druskininkuose arba Birštone. Mūsų tiesiogine funkcija yra skleisti gerą žinią apie miestą ir tai dažniausiai susiję su pramogom ar laisvalaikiu.

III. Klausimai apie strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo sąveiką Panevėžio mieste

Ar Panevėžio institucijos, atsakingos už miesto strateginį planavimą ir atsakingos už miesto įvaizdžio formavimą, bendradarbiauja, derina savo veiklą viena su kita? Ar tarp jų atsiranda nesutarimų, prieštaravimų kuriant ir vykdamas miesto strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo politiką?

Ekspertas Nr. 1. Galima sakyti taip, bet galėtų būti ir glaudžiau. Darbo grupėse visada atsiranda diskusijų, bet kad nesutarimų negalima sakyti.

Ekspertas Nr. 2. Be abejo taip. Yra kalbama kaip suprantamas įvaizdis, kaip dirbama tam pasiekti. Svarbiausia yra noras, o tai reikalauja nuolatinės komunikacijos.

Ekspertas Nr. 3. Už miesto įvaizdžio formavimą esame atsakingi tik mes – savivaldybė, t.y. rinkodaros darbo grupė, kuriai vadovauja miesto meras. Už strateginį planavimą taip pat atsakinga savivaldybė ir manau, kad irgi atsakingas miesto meras, miesto vadovai. Miesto strateginiame plane bus sudaryta keletas darbo grupių į kurias bus įtraukti ne tik savivaldybės, bet ir verslo, visuomeninių organizacijų, švietimo, kitų sričių ne savivaldybės darbuotojai, kurie dalyvaus strateginio planavimo procese. O įvaizdžio formavimas, kadangi atliktos studijos, visi tikslai ir priemonės kurios numatytos bus įtrauktos į strateginį planą. Manau, kad bendradarbiausime glaudžiau ir programos bus įtrauktos. Dėl įvaizdžio formavimo trūksta bendradarbiavimo su prekybos pramonės rūmais. Savivaldybė bendradarbiauja su pramonės rūmais dėl verslo aspektų, o dėl įvaizdžio formavimo reikėtų daugiau bendrauti. Taip pat turizmo informacijos centras galėtų daugiau apjungti turizmo paslaugas teikiančias įmones, kurios ženkliai prisideda prie miesto įvaizdžio kūrimo.

Ekspertas Nr. 4 Lietuvoje didžiausia problema yra sąveika tarp institucijų ir galime kalbėti apie ministerijas, kurios nesąveikauja tarpusavyje arba yra labai sudėtinga. Turime darbinės patirties kai yra

projektai dviejų sričių, dviejų ministerijų, yra ypač sudėtingi mechanizmai, nes kiekvienas turi skirtingus instrumentus tiems patiems tikslams pasiekti. Tai yra sudėtinga tiek valstybės, tiek savivaldybės mastu ir bendradarbiavimas pirmiausia yra žmogiškasis faktorius. Tarp kai kurių institucijų ar skyrių nėra jokio konflikto ir yra lengva bendradarbiauti, paprastai viskas suderinama. Bet yra ir tokių su kuriomis sudėtinga. Šiandien miestas turi didžiausią ir sudėtingiausią problemą – kultūros ministerijos kultūros paveldo departamento sąveika su savivaldybės kultūros paveldo skyriumi, su architektais, architektūros skyriumi. Tai yra žmogiškieji faktoriai pirmiausia, antra – nesusikalbėjimas valstybinis tarp architektų ir kultūros paveldosaugininkų ir tai yra sąveika, kuri galėtų atnešti didžiulę naudą miestui. Deja, mes to neturime dėl nesusikalbėjimo tarp institucijų ir neėjimo bendro tikslo link kartu. Tai yra didžiulis trukdis, nuo to kenčia ir miesto įvaizdis ir strateginis planas, yra neįgyvendinami projektai.

Ekspertas Nr. 5. Neįmanoma be to. Manau, kad skyrių pareigybinėse instrukcijose įrašyta apie bendradarbiavimą, nes tas kas atsakingas už strateginį planavimą, nemanau, kad gali parengti įvaizdžio formavimo dalį be viešųjų ryšių skyriaus. Tai praktiškai neįmanoma. Dabar, kai buvo rengiama metropolio studija, mes ją skaitėme visi iš eilės, taisėm, gražinom ir vėl iš naujo rašėm kartu su ekspertais, kurie buvo pasamdyti, bet galutinį žodį sakė skyrius kuris atsakingas už įvaizdžio formavimą, o ne tie, kurie užsako strateginio planavimo dokumentus.

Ką, Jūsų nuomone, reikėtų tobulinti siekiant efektyvesnės strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo sąveikos mieste? Ar institucijų glaudus bendradarbiavimas leistų pasiekti geresnių rezultatų miesto labui?

Ekspertas Nr. 1. Paskutinius du metus miesto įvaizdžiui buvo skirtas labai mažas dėmesys. Dėl krizės reikėjo kitoms sritims pinigų ir miesto įvaizdžio daliai paliktas minimalus finansavimas, įvaizdžio priemonėms lėšų beveik neskirta. Nebuvo leidžiami leidinukai, bukletai – miestas nebuvo pristatomas taip kaip turėtų būti. Bendradarbiavimas, savaime aišku, visada leidžia pasiekti geresnių rezultatų, jei jis yra geras.

Ekspertas Nr. 2. Gerinti reikia. Tada lengviau dirbti, aiškesnė veiksmų tąsa, bendradarbiaujant gerinama komunikacija.

Ekspertas Nr. 3. Be abejo leistų pasiekti geresnių rezultatų glaudus bendradarbiavimas. Kaip ir minėjau, reikėtų daugiau bendradarbiauti su pramonės rūmais ir mokslo institucijom (KTU, kolegija). Kai paskaitysite studiją pamatysite, kad yra numatyta priemonė, kad turėtume sudaryti įvaizdžio formavimo grupę, kurią sudarytų aukštesnio lygio vadovai (cituoja dokumentą): ..sudaryti įvaizdžio

formavimo ir valdymo grupę. Grupė būtų atsakinga už Panevėžio miesto įgyvendinimo strategiją, parengimą ir įgyvendinimą“. Mes diskutavome su konsultante rengusia šią programą. Ji įsivaizduoja šią grupę aukštesnio lygio, nei dabartinė rinkodaros darbo grupė. Dabar rinkodaros grupė yra iš savivaldybės specialistų ir turizmo informacijos centro, o numatomąją turėtų sudaryti pramonės, prekybos, amatų rūmų, verslininkų, mokslo institucijų aukščiausio lygio vadovai, kurie numatytų strategiją, o rinkodaros grupė vykdytų ją.

Ekspertas Nr. 4. Net neabejoju tuo, nes yra sėkmės pavyzdžiai į kuriuos galima žiūrėti kaip tą sprendžia ir tarpinstitucinis bendradarbiavimas, kai dirbama vienam tikslui. Visada bendradarbiavimas yra geriau nei konkurencija, tai yra šio laikmečio *credo*. Bendradarbiavimas kuria didesnę naudą miestui, kadangi kiekvienas turi savo nuomonę ir ginčiuose gimsta tiesa ir ginčytis tarp institucijų kartais yra gerai, tiesiog reikia mokėti vieniems kitus girdėti ir analizuoti tai ką girdėjome.

Ką galėtume tobulinti? Geras klausimas. Manau, jei į tą klausimą galėtų atsakyti visos valstybinės institucijos tai būtų seniai padaryta, deja, tai nėra lengvas kelias. Pirmiausia turėtų būti noras bendradarbiauti, įtraukimas visų į bendrą veiklą, į bendrų iššūkių sukūrimą. Svarbiausias dalykas yra apjungimas, kad mes visi norėtume būti geriausi ir, kad visi turėtume bendrą tikslą. Dalyvavimas rinkodaros darbo grupėje man yra įdomus, nes susirenka žmonės kurie nori kažką padaryti, turi bendrą tikslą, visi daro, nėra prieštaraujančių. Būna daug ginčų, bet yra bendras noras padaryti. Kaip ir kalbėjau, šiuo metu reikalingas įtraukimas kuo platesnio žmonių rato ir galbūt jis mums padėtų tęsti darbus, spręsti problemas. Kuo daugiau įtraukta žmonių, kuo daugiau dalyvauji toje veikloje, kuo daugiau žmonių turi bendrą tikslą, tuo lengviau jį pasiekti.

Ekspertas Nr. 5. Vienareikšmiškai, bet reikia konstatuoti, jog bendradarbiavimas yra, tik būtų geriau jei mes patys galėtume pasirašyti įvairias studijas jeigu turėtume tam potencialą. Bendradarbiavimo gal netrūksta, kompetencijų šioj srity trūksta: atitinkamo išsilavinimo, pažinimo, pasaulio matymo, gerųjų praktikų pavyzdžių taikymo. Bendradarbiavimas nėra problema.

Ar/kaip, Jūsų nuomone, strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo sąveika keistų miestą?

Ekspertas Nr. 1. Geras įvaizdis yra svarbus bet kuriam miestui, ypatingai kai yra didelė konkurencija ne tik tarp Europos, bet ir tarp Lietuvos miestų. Miestai konkuruoja tarpusavy ir nuo to priklauso kaip kiekvienas sugebės kuo geriau pristatyti save ir bus pritraukiamos užsienio investicijos, turistai ir patys gyventojai nebenorės išvažiuoti iš miesto.

Ekspertas Nr. 2. Priimami sprendimai būtų įgyvendinami.

Ekspertas Nr. 3. Aišku, kad į gerą pusę. Jei mums pavyktų įtraukti visas grupes į miesto įvaizdžio formavimą, tuomet mes bendromis pastangomis pasiektume didesnio miesto vardo viešinimo, kuris turėtų įtaką kitų miestų gyventojams susidarant nuomonę apie Panevėžį, tiek iš verslininkų, tiek iš mokslo institucijų pusės. Tai būtų palankus dalykas ir mes to sieksime.

Ekspertas Nr. 4 Pirmiausia strateginis planas turėtų būti puikus, o įvaizdžio nesuformuosi „lygioj vietoj“. Jis turi būti kažkas ką tu formuoji ir jei yra puikus strateginis planavimas, jei yra gerai suplanuotas veiksmas, miesto ateitis ir vizija, tai padėtų įgyvendinti strateginį planą ir suformuoti teigiamą įvaizdį.

Ekspertas Nr. 5. Jei mes visada padarytume tai ką susiplanuojame – gyventume rojuje. Arba net jei padarytume 50% būtų panašu į tai, bet dažniausiai strateginis planavimas yra susijęs su ES pinigais ir su investicijomis, daug yra atvejų, kai dalis planų lieka neįgyvendinti. Man atrodo, kad reikėtų apibrėžti siauresnes sritis, mažiau darbų ir juos įgyvendinti, bet mes visada norime daug. Šiuo atveju mes sunkiai pateksim į „metropolio“ apibrėžimą, bet vistiek veršimės ir sieksim metropolio. O kokie bus to rezultatai – neaišku.

Atlikus Lietuvos strateginio planavimo rengimo dokumentų analizę, pastebėta, jog nėra parengtos specialios savivaldybių plėtros planų rengimo metodikos. Rengiant savivaldybių strateginius plėtros planus dažniausiai taikoma Regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodika, o strateginiam veiklos planavimui – Lietuvos Respublikos patvirtinta Strateginio planavimo metodika. Jūsų nuomone, dėl kokių priežasčių savivaldybė neturi savos planų rengimo metodikos? O gal turi?

Ekspertas Nr. 1. Yra patvirtinta VRM Strateginio planavimo metodika. Ji yra rekomendacinio pobūdžio savivaldybėms. Ji nėra privaloma, bet mes ja vadovaujamės. Mūsų internetinėje svetainėje yra nurodyta kaip mes rengiame planus, kokių dažnumu, koks monitoringas. Negalima sakyti, kad visai nėra.

Ekspertas Nr. 3. Apie strateginio planavimo dokumentus nieko nepasakysiu. Mes kalbėjome prieš rengiant strateginį planą, jog mums būtina buvo turėti, tai ką mes dabar turime – gyventojų apklausą. Galbūt pritrūko lėšų ir būtų buvę naudinga turėti kitų miestų gyventojų apklausą apie Panevėžį. Tai būtų buvęs dar sėkmingesnis dalykas, bet buvome riboti lėšomis, bet bent jau turime gyventojų nuomonę apie miestą, kuo trūksta ir kuo jie patenkinti. Atliktos kitos studijos (pvz. Transporto) mums padeda planuoti ir numatyti strateginius tikslus.

Ekspertas Nr. 4 Sunku man atsakyti į tą klausimą. Nesu susipažinusi, negaliu atsakyti.

Ekspertas Nr. 5. Gerai, jog yra rekomendacinio pobūdžio. Ar ta metodika tinka, ar ne, gali atsakyti tie, kas dalyvauja tame. Aš dalyvauju rinkodaroje, įvaizdyje.

Kaip manote, ar reikėtų turėti naują ir būtent šiai savivaldybei pritaikytą įvaizdžio formavimo ir strateginio planavimo metodiką ar užtenka skirtos Lietuvai? Pakomentuokite.

Ekspertas Nr. 1. Manau, kad užtenka tos metodikos, kokia yra. Mes vadovaujamės VRM metodika, o kiekviena savivaldybė yra unikali ir prisitaiko taip, kaip jai yra reikalinga. Mes turime pasitvirtinę monitoringo tvarką, kuri yra galiojanti ir manau, kad yra gera. Aišku visada galima kažką tobulinti, bet negalima sakyti, kad jos nėra.

Ekspertas Nr. 2. Naudojama tai ką nurodėte klausime. Strateginis planas yra pagrindas, kuris nurodo struktūrinius pagrindus. Kiekvienam miestui turėti savos metodikos nereikia, nes yra formatas kaip strategija turi būti rengiama. Problema yra ta, jog daug dėmesio skiriama strategijos aprašymams, bet ne diskusijoms, sprendimams. Būtų naudinga parengti rodiklių planus, kad būtų galima vertinti visas savivaldybes pagal tam tikrus kriterijus, pvz. Pašalpas gaunantys asmenys 1000- iui gyventojų. Dabar panašiu principu yra VRM parengta apklausų analizė, kai galima palyginti atsakymus įvairiuose miestuose.

Ekspertas Nr. 5. Sunku man apibrėžti strateginio planavimo rezultatus. Nemanau, kad jei kiekviena savivaldybė turės savo bus geriau.

Galbūt dar kažką pridurtumėte, kas būtų aktualu šia tema?

Ekspertas Nr. 2. Šiuo metu kuriamos nišinės startegijos – kultūros, švietimo, metropolio, kurios bus apjungiamos ir išgryninamos. Svarbiausia rengiant strateginius planus – viešumas, partnerystė, bendradarbiavimas, visuomenės įtraukimas. Tai yra ilgalaikis dokumentas susijęs su miesto vizija, jaunimu, kultūra, trarsnsportu. Planai turėtų būti išgeneruoti bent trijose srityse. Lietuvoje planai skiriasi nuo pasaulinio lygio planų.

Kuo? Struktūriškai kitaip formuojami. Pasauliniai yra laisvesnės struktūros. Juose atliekama minimali aplinkos analizė, iškart rašoma strategija pvz. Praha dipolis su Viena. Lietuvos planams reikėtų daugiau laisvumo. Jie yra struktūriški, standartizuoti, statiški, su plačiomis aplinkos analizėmis.

Ekspertas Nr. 3. Siūlyčiau pridėti atliktos studijos įvaizdžio dalį, nes mes sutinkame kas joje išdėstyta ir sutinkame vykdyti. Rinkodaros darbo grupėje esame kūrybingi galvodami apie miesto pristatymą. Pastaruoju metu pristatome miestą socialinėse reklamose, pristatome miestą kuriame kiekvienas ras savo vietą ir darome atvirukų komplektus ta tema. Nebedarome senovinių leidinių, ir manome jog miestui duodame tokį įvaizdį, kad mes esame kūrybiški, kad siekiame aukštesnių tikslų ir veržiamės į

Giedrė Žukauskaitė. Strateginio planavimo ir įvaizdžio formavimo sąveika: Panevėžio miesto atvejis. Magistro darbas.
Vadovas – prof. habil. dr. Kęstutis Kriščiūnas

priekį. Šie atvirukai originalūs, netipiški, su polėkais. Manome, kad kiekvieną kart planuodami mes einame į priekį.

Ekspertas Nr. 4 Sąveika yra būtina sąlyga visame kame. Pirmiausia turi būti strateginis planas t.y. kažkas ko pagrindu būtų formuojamas įvaizdis. O sąveikauti be abejo reikalinga.

Ačiū už pokalbį.