

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

Gražina ŠNEIDERAITYTĖ

**STRATEGINIS REGIONO PLANAVIMAS:
TAURAGĖS REGIONO ATVEJIS**

Magistro darbas

Darbo vadovas : prof. dr. T.Tamošiūnas

Šiauliai, 2010

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

Gražina ŠNEIDERAITYTĖ

**STRATEGINIS REGIONO PLANAVIMAS:
TAURAGĖS REGIONO ATVEJIS**

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

Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas:

Magistro darbo autorius

Gražina Šneideraitytė
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas

prof.dr. Teodoras Tamošiūnas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas

(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Gražina Šneideraitytė

Strateginis regiono planavimas: Tauragės regiono atvejis

Magistro darbas

Darbe išanalizuoti moksliniai regionų strateginio planavimo šaltiniai, teoriniai ir praktiniai regioninės politikos aspektai.

Atliktas empirinis tyrimas parodė, kad Tauragės regiono ir savivaldybių strateginiai plėtros planai parengti skirtingam laikotarpiui. Toks planų kūrimas sąlygoja skirtingą prioritetų išskyrimą ir pateikimą, nes orientuojamasi į skirtingą realizavimo laikotarpį. Rengiant planus dirbo skirtingo dydžio rengėjų grupės, tai ir sietina su planuose pateikta situacijos analize, naudotais metodais (dažniausiai planuose naudojamosi SSGG). Atlikta 4 strateginių plėtros planų SSGG analizė. Analizuojamuose regiono ir savivaldybių strateginiuose plėtros planuose išskirta nuo 1 iki 5 prioritetų, kurie nurodo pagrindines vystimosi kryptis. Atlikta Lietuvos regioninės politikos raidos ir ją reglamentuojančių teisės aktų analizė. Tauragės regiono ir savivaldybių strateginių plėtros planų ekspertinis vertinimas parodė, kad rengiant planus trūksta operatyvumo reaguojant į besikeičiančius plėtros poreikius. Taip pat politikos sudėties pasikeitimas daro labai didelę įtaką anksčiau patvirtintiems ilgalaikiams strateginiams plėtros planams.

Tauragės regiono ir savivaldybių strateginiai planai grindžiami darnaus vystymosi principu išlaikoma žmoniškųjų išteklių, ekonomikos ir aplinkos prioritetų darna, planuose dominuoja panašūs prioritetai: žmoniškieji ištekliai, verslas, pramonė ir kaimo plėtra, infrastruktūros plėtra ir aplinka, visoms savivaldybėms būdinga žemės ūkio restruktūrizacija, ūkių stambinimas ir kaimo užimtųjų, bedarbių persikvalifikavimas į kitas ekonominės veiklos sritis, pramonės ir verslo intensyvi plėtra, materialiujų ir tiesioginių užsienio investicijų pritraukimas.

SUMMARY

Gražina Šneideraitytė

Regional strategic planning. Taurage region case

Master's work

The Final work provides the comprehensive analysis of the Strategic planning sources, the theoretical and practical aspects of the Regional policy.

The investigation has demonstrated the fact the Taurage Regional development plan and Strategic development plans of county municipalities are designed and targeted at the different periods. Such trend in development of the Strategic plans predetermines the different identification and presentation of the priorities since they are targeted to the different implementation periods. The working groups of different capacities have been engaged upon the development of the plans, consequently the situation analysis and methods applied are dependent on their abilities, and mostly based on SWOT analysis. The SWOT analysis of 4 Strategic development plans has been accomplished. The analysed Regional development and municipal Strategic development plans are structured by 1 to 5 priorities indicating the key development trends. The Lithuanian Regional development evolution and its regulatory legislation were analysed in the Final work, and the expert appraisal of Regional development and municipal Strategic development plans discovered the deficiency of the efficient attitude towards the changing demands of the Regional development at the elaboration phase. The Taurage Regional development plan and Strategic development plans of county municipalities are based upon the sustainable development principle, with the provision of: harmonious sustenance of human resources, economical and environmental priorities. Given to that, the following analogous key priorities are prevailing in the Strategic plans, viz. human resources, business, industry, agricultural restructuring (adherent for all municipalities), amalgamation and enlargement of farms and unemployed agricultural stakeholders aimed at diversification of their activities, intensification of industry and entrepreneurship development, attraction of foreign direct investments and investment in tangible fixed assets.

TURINYS

ĮVADAS	8
1 dalis. STRATEGINIO PLANAVIMO REGIONE TEORINIS DISKURSAS	11
1.1. REGIONŲ PLĖTRA, REGIONINĖ POLITIKA	11
1.1.1. Pagrindinių sąvokų analizė.	11
1.1.2. Regiono sampratos apibrėžtis	12
1.1.3. Strateginio valdymo ypatumai viešojo sektoriaus organizacijose	16
1.1.4. Strateginio planavimo metodologijos	19
1.1.5. Prognozavimo ir planavimo procesų tarpusavio sąveika.	21
1.1.6. Regionų plėtros aspektai	24
1.1.7. Regiono plėtros aktualizavimas Lietuvoje	26
1.1.8. Regionų plėtra ir bendradarbiavimas	29
1.1.9. Regioninė politika Lietuvoje	31
1.2. STRATEGINIO PLANAVIMO PROCESAS LIETUVOJE IR TAURAGĖS REGIONE	34
1.2.1. Regionų plėtros strateginis planavimas	34
1.2.2. Strateginio planavimo sistema savivaldybėje	37
1.2.3. Regionų ir savivaldybių plėtros iniciatyvos bei įgaliojimai	38
1.2.4. Lietuvos regioninės politikos raidos ir ją reglamentuojančių teisės aktų analizė	40
1.2.5. Lietuvos apskričių reforma	54
2 dalis. TAURAGĖS REGIONO PLĖTROS STRATEGIJŲ ANALIZĖ	56
2.1. TAURAGĖS REGIONO SITUACIJOS ANALIZĖ	56
2.1.1. Tauragės apskrities bendras apibūdinimas	56
2.1.2. Tauragės apskrities ekonomika	56
2.1.3. Tiesioginės užsienio ir materialinės investicijos Tauragės apskrityje	57
2.1.4. Verslumas, pramonė, statyba	59
2.1.5. Žemės ūkis	61
2.2. STRATEGINIS PLANAVIMAS TAURAGĖS REGIONE	62
2.2.1. Tauragės regiono darnaus strateginio planavimo tyrimo metodologija	62
2.2.2. Tauragės regiono ir savivaldybių strateginių plėtros planų bendroji analizė	64
2.2.3. Tauragės regiono ir savivaldybių strateginiuose plėtros planuose pateiktų vizijų analizė	68
2.2.4. Prioritetų, uždavinių analizė regiono ir savivaldybių strateginiuose plėtros planuose	69

2.2.5. Tauragės regiono ir savivaldybių strateginiuose plėtros planuose pateiktų priemonių analizė	70
2.2.6. Tauragės regiono ir savivaldybių strateginių plėtros planų SSGG analizė	75
2.2.7. Tauragės regiono ir savivaldybių strateginių plėtros planų ekspertinis vertinimas	77
IŠVADOS	80
REKOMENDACIJOS	83
LITERATŪRA	84
DOKUMENTAI	88
PRIEDAI	90
1 priedas. Tauragės regiono plėtros plano 2006-2013 metams SSGG analizė	91
2 priedas. Tauragės apskrities viršininko administracijos valdymo struktūros schema	99
3 priedas. Tauragės regiono plėtros plane ir savivaldybių strateginiame plėtros plane išskirti prioritetai	100
4 priedas. Tauragės apskrities bendrasis planas (urbanistinis karkasas)	101
5 priedas. Tauragės regiono plėtros vizija, Tauragės regionui remiantis esamos situacijos analize nustatyti socialiniai, kultūriniai ir ekonominiai darnaus vystymosi tikslai	102
6 priedas. Tiesioginės užsienio investicijos Tauragės apskrityje	103
7 priedas. Tauragės apskrities BVP (2004 – 2008 metai)	104

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Regiono samprata skirtingose mokslo šakos	13
2 lentelė Regioninės politikos formavimo etapai.....	40
3 lentelė Regioninės plėtros įstatymo kitimas.....	44
4 lentelė Sumokėtas pelno mokestis 2004-2007 m.....	57
5 lentelė Materialinės investicijos, tenkančios vienam gyventojui, 2004-2007 m.....	58
6 lentelė Metodologinės strateginių plėtros planų kokybės rezultatai.....	64
7 lentelė Šilalės rajono savivaldybės 2008–2013 metų plėtros plano struktūra.....	65
8 lentelė Jurbarko rajono savivaldybės 2006–2015 metų plėtros plano struktūra.....	65
9 lentelė Pagėgių rajono savivaldybės 2005-2010 m. strateginio plėtros plano struktūra.....	66
10 lentelė Tauragės rajono savivaldybės 2008–2013 strateginio plėtros plano struktūra.....	67
11 lentelė Tauragės regiono 2006 – 2013 m. plėtros plano struktūra.....	67
12 lentelė Tauragės regiono ir savivaldybių strateginiuose plėtros planuose pateiktų vizijų analizė.....	68
13 lentelė Išskirti prioritetai Tauragės regiono ir savivaldybių strateginiuose planuose.....	69
14 lentelė Strateginiuose regiono ir savivaldybių plėtros planuose užsibrėžtų uždavinių kategorijos	70
15 lentelė Socialinės ir ekonominės ūkio infrastruktūros plėtra.....	71
16 lentelė Gyvenamosios aplinkos gerinimas ir socialinio saugumo stiprinimas.....	72
17 lentelė Aplinkos, palankios pramonei, verslui ir turizmui plėtoti, kūrimas.....	73
18 lentelė Žemės ūkio vystymas ir kaimo plėtra.....	74

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas Regionų plėtra – kompleksinis procesas	14
2 paveikslas Viešųjų institucijų strateginio valdymo ypatumai.....	18
3 paveikslas. Prognozavimo, planavimo ir sprendimų priėmimo ryšys.....	22
4 paveikslas. Prognozavimo struktūra pagal D.G. Bails, L.C. Perpers.....	23
5 paveikslas. Svarbiausi regionų plėtros veiksniai.....	25
6 paveikslas. Regioninė politika ir jos dalys.....	32
7 paveikslas. Regiono strategijos būtinumą nulemiančios priežastys.....	36
8 paveikslas. Naudingasis būsto plotas, tenkantis vienam gyventojui 2001-2007 m.....	60
9 paveikslas. Ūkių skaičius pagal apskritis.....	62
10 paveikslas. Tauragės apskrities teritorijos vystymo bendrieji tikslai.....	64

ĮVADAS

Tyrimo problematika ir aktualumas

Ekonominiai, politiniai ir socialiniai visuomenės pokyčiai iškelia naujus organizacijų vadybos raiškos aspektus, aktualizuojami nauji konkurenciniai iššūkiai, vyksta intensyvūs identiteto perkūrimo, transformavimo, modifikavimo procesai.

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

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

Integruodamasi į Europos Sąjungą, Lietuva įgyja naujų galimybių spręsti jai kylančias socialines ir ekonomines problemas. Nuo 2004 metų Europos Sąjunga (toliau – ES) atvėrė savo struktūrinius fondus naujoms šalims-narėms. ES šalių patirtis parodė, kad dalyvavimas ES struktūrinėje politikoje dar neužtikrina sėkmingos socialinės ir ekonominės plėtros. Geriausių rezultatų pasiekė tos valstybės, kurios turėjo savą plėtros strategiją ir ES skiriamą paramą naudojo būtent jai įgyvendinti.

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

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

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

tradicinę ekonominę politiką tam tikroje teritorijoje, bet ir socioekonominių procesų, organizuojamą specifiniame politiniame ir kultūriniame kontekste.

Lietuva dabar laikoma vienu ES regionu. Taigi Lietuva pati turės spręsti, kaip sumažinti pagrindinius regionų išsivystymo skirtumus šalies viduje bei kitus svarbius regioninės politikos klausimus. Tolygi ir efektyvi šalies socialinė ir ekonominė raida įmanoma tik tada, kai bet kurio lygio valdžia pakankamai rūpinasi, kaip plėtoti visus regionus. Užimtumo, įmonių veiklos pertvarkymo, kitas aktualias problemas sprendžia apskritys bei savivaldybės. Be abejo, joms reikia ir centrinės valdžios dėmesio, ir finansinės paramos.

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

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

Mokslininkai teigia, kad subalansuotumas (darna) strateginio planavimo kontekste nagrinėjamas labai mažai (Čepinskis, Smilga, 2002; Čiegis, 2008).

Darbe keliami probleminiai klausimai: ką nagrinėjo mokslas apie regionų plėtros strateginį valdymą? Kokį poveikį Lietuvos regioninė politika, Lietuvos teritorinio pasiskirstymo reforma turės Tauragės regiono strateginiam valdymui? Kokia Tauragės regiono ateitis, kuo ją pagrįsti? Iki šiol nesuformuluota Lietuvos ateities regioninė politika, neaiški regionų ateitis. Neaišku, kaip persiskirstys institucijos, kurios suformuotos pagal apskritis.

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

Darbo **tikslas** – atlikus Tauragės regiono situacijos analizę, nustatyti ir pagrįsti pagrindinius šio regiono strateginio planavimo bruožus.

Tiksliui realizuoti išskelti tokie **uždaviniai**:

1. Išnagrinėti strateginio planavimo regione teorinį diskursą.
2. Apibūdinti Tauragės regiono situaciją.
3. Išanalizuoti strateginio planavimo procesą Lietuvoje ir Tauragės regione.
4. Išnagrinėti Tauragės regiono plėtros strategijas.

Hipotezė: Tauragės regiono strateginis planavimas pasižymi šiais esminiais bruožais:

- a. Tauragės regiono ir savivaldybių strateginiai planai laikosi darnaus vystymosi principo, t.y. išlaikoma žmogiškųjų išteklių, ekonomikos ir aplinkos prioritetų darna;

b. Tauragės regiono ir savivaldybių strateginiuose planuose iš esmės dominuoja panašūs prioritetai: žmogiškieji ištekliai, verslas, pramonė ir kaimo plėtra, infrastruktūros plėtra ir aplinka.

c. Tauragės regiono visoms savivaldybėms būdinga žemės ūkio restruktūrizacija, ūkių stambinimas ir kaimo užimtųjų, bedarbių persikvalifikavimas į kitas ekonominės veiklos sritis, pramonės ir verslo intensyvi plėtra, materialiuoju ir tiesioginiu užsienio investicijų pritraukimas.

Tyrimo metodologija

Empiriniam tyrimui pasirinktas Tauragės regionas, kurį sudaro: Jurbarko, Šilalės, Tauragės rajonų ir Pagėgių savivaldybės bei Tauragės apskrities teritorijos.

Tauragės regionas LR teritorijos Bendrajame plane įvardijamas kaip antro lygmens B kategorijos regioninio nepakankamo potencialo apskrities centras. Šiai kategorijai priskiriamam regionui reikalinga esamo socialinio ir ekonominio potencialo renovacija bei stiprinimas. Išskirti tokie pagrindiniai etapai: strateginio plėtros plano metodologinės kokybės analizė, plėtros vizijų identifikavimas, prioritetų, tikslų, uždavinių identifikavimas ir darnumo principų realizavimas.

Darbe naudoti *teoriniai* (analizė, apibendrinimas, sisteminimas ir kt.) ir *empiriniai* (dokumentų analizė, ekspertų metodas) tyrimo metodai. Siekiant identifikuoti Tauragės regiono plėtros tendencijas, atliktas *kokybinis* regiono ir jo savivaldybių strateginių plėtros planų turinio tyrimas, surinkta esminė informacija apie regiono ekonomines ir socialines veiklas.

1 dalis. STRATEGINIO PLANAVIMO REGIONE TEORINIS DISKURSAS

1.1. Regionų plėtra, regioninė politika

1.1.1. Pagrindinių sąvokų analizė

Lietuvos Respublikos Regioninės plėtros įstatyme (2000), **regionas** apibūdinamas kaip vientisa valstybės teritorijos dalis, kurioje įgyvendinama nacionalinė regioninė politika. G. Mačys (2005) teigia, kad **regioninė politika** – tikslinė veikla, kuria, taikant teisinės, ekonomines ir administracines priemones, daromas diferencijuotas poveikis atskirų šalies regionų socialinei ir ekonominei plėtrai, siekiant mažinti socialinius ir ekonominius skirtumus tarp regionų ir tarp sektorines disproporcijas regionų viduje, skatinti tolygią ir subalansuotą plėtrą visoje šalies teritorijoje. Regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodikoje (2002), **priemonė apibūdinama** kaip užsibrėžto uždavinio įgyvendinimo būdas (sprendinys), kuriam naudojami žmogiškieji, finansiniai ir materialiniai ištekliai.

N. Čepaitienė ir V. Pukelienė (2004), **makroregiono** sąvoką apibūdina kaip didelį erdvinį vientisą teritorinį vienetą, susidedantį iš dviejų ar daugiau valstybių (pvz., Ramiojo vandenyno regionas), o **mezoregioną** – kaip teritorinį vienetą, susidedantį iš dviejų ar daugiau valstybių (pvz., Europos Sąjunga).

Kaip teigia N. Čepaitienė, V. Pukelienė (2004), **mikroregionai** yra teritoriniai vienetai, savo dydžiu mažesni už valstybes (pvz., euroregionai; Lietuvos atveju, mikroregionais galima laikyti apskritis, o Latvijos atveju – regionus). Pasak R. Bagdzevičienės (2001), **regionalizacija** – sudėtingas, geografinėje erdvėje vykstantis regionų formavimo procesas, pagrįstas politinių, ekonominių, socialinių ir kultūrinių santykių plėtra.

Pasak G. Mačio (2005), **regioninė decentralizacija** – tai naujų valdymo institucijų įkūrimas arba senų pakeitimas valstybės teritorijoje, įvardijamoje regionu.

Anot I. Kasinskaitės (2005), **besimokantis regionas** – besikeičiančios plėtros suvokimo fizinė išraiška, kurią siekiama paaiškinti ir įgyvendinti įvairiais ekonominiais, socialiniais, kultūriniais, politiniais ir technologiniais plėtros procesais, pabrėžiant interaktyvaus mokymosi svarbą.

Regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodikoje (2002), pagrindinės vartojamos sąvokos apibūdinamos taip:

Prioritetai – svarbiausios plėtros kryptys, kurios nustatomos vadovaujantis strateginio planavimo dokumentą rengiančio regiono plėtros vizija, socialinių-ekonominių faktorių analize bei atsižvelgiant į valstybės strateginės plėtros prioritetus.

Regiono plėtros planas – strateginis dokumentas, numatantis regiono plėtros tikslus,

veiksmus ir priemones šiems tikslams įgyvendinti.

Regiono plėtros vizija – trumpas pageidaujamos regiono situacijos ilguoju laikotarpiu (daugiau kaip 10 m.) aprašymas. Plane numatyti prioritetai, tikslai, uždaviniai ir priemonės šiai vizijai siekti.

Rezultatas – tai veiklos produktas (gaminiai ar paslaugos), kuri galima išreikšti skaitine išraiška ir kurio siekiama per planavimo periodą.

Strateginis planavimas – formali 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 numatytiems tikslams pasiekti, realizavimą, taip pat plano įgyvendinimo priežiūrą ir vertinimą bei atsiskaitymą už rezultatus

Tikslas – siektinas veiklos poveikis, susijęs su atitinkamais poreikiais, sąlygomis ir galimybėmis.

Uždavinys – per nustatytą laikotarpį pasiekiamas ir įvertinamas atitinkamo tikslo įgyvendinimo rezultatas.

Strateginio planavimo metodikoje teigiama, kad **Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė** tai, kuria apibendrinami ir sujungiami aplinkos ir išteklių analizės rezultatai, suklasifikuojami strategiją lemiantys veiksniai į keturias grupes: stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes (SSGG).

1.1.2. Regiono sampratos apibrėžtis

Šiuolaikinėje išsivysčiusioje visuomenėje gamtiniai regionai prarado savo svarbą. Klasikinis regiono apibrėžimas teigia, kad tai tokia zona (plotas), kuri skiriasi nuo kitos zonos tam tikrais aspektais, pvz., gamtiniais, kultūriniais, politiniais ir kt. Remiantis šia regiono samprata, literatūroje išskiriami ekonominio-funkcinio, politinio-administracinio, socialinio-kultūrinio regiono apibrėžimai. Apibrėžiant regionus pagal šiuos kriterijus, problema iškyla dėl to, kad paprastai regionai, nusakyti šiais atskirais kriterijais, nesutampa. Ekonominės plėtros regionai dažnai neatitinka institucinių-politinių ar socialinių-kultūrinių regionų ribų. B. Anderson (1991) teigia, kad į regioną galima žiūrėti, kaip į socialinę ir politinę struktūrą. Regione sueina žmonių tapatybės ir socialinė veikla, politinės institucijos ir ekonominės organizacijos.

Terminas „regionas“ gali apibrėžti ir grupę regionų, susijungusių į vieną didesnę ir peržengiantį nacionalinės valstybės sienas. Dėl ekonomikos globalizavimo regionai yra reorganizuojami. Oficialiai sukurtais administraciniais regionais yra laikomi tokie dideli ekonominiai blokai, kaip Europos Sąjunga bei valstybės viduje sukurti vienetai.

Skirtingose mokslo šakose *regionas* traktuojamas skirtingai.

Regiono samprata skirtingose mokslo šakose

	Regiono samprata
Ekonomikos mokslai	Socialinė-ekonominė visuma, kur vyksta materialinės gamybos procesai.
Socialinė-ekonominė geografija	gamybos objektas, arba, kaip aplinka, kurioje gyventojai ir materialinė gamyba yra tarpusavyje susiję.
Demografija	Regionas, kaip gyvenamoji aplinka, kurioje yra kuriamos žmonių gyvenimo sąlygos.
Ekologija	Tiria regioną, kaip teritoriją, kuri daro poveikį supančiai aplinkai

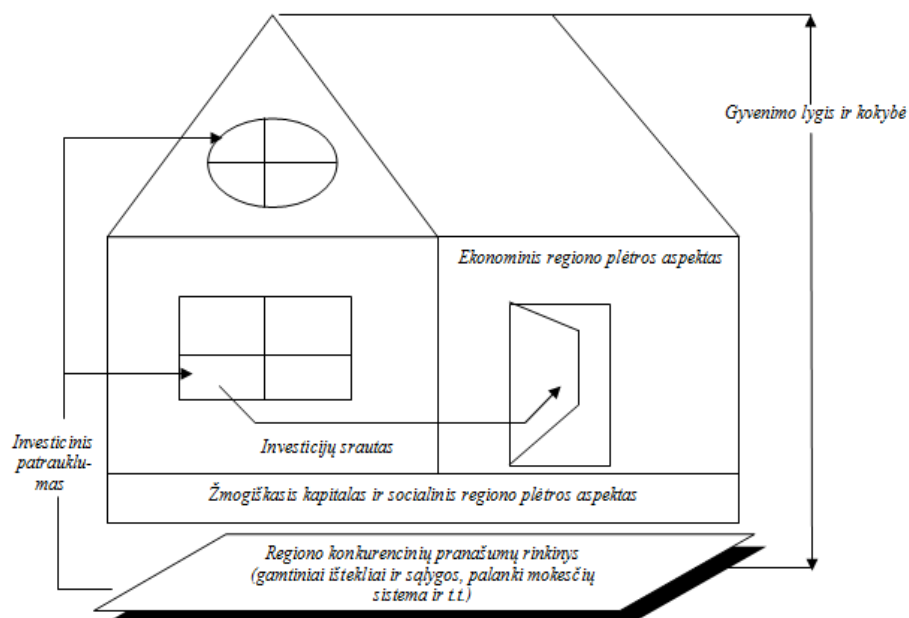
Sudaryta darbo autoriaus, remiantis šaltiniu: Tijūnaitienė, R., Giedrimienė, L. (2002). Globalizacija versus regionalizmas. *Regionų plėtra–2002*.

Tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas: Technologija. p. 191 – 195.

Pasak T. Tamošiūno (2004), regionu traktuojamas savarankiškas teritorinis administracinis vienetas. Lietuvoje regionai tapatinami su apskritimis, kurių Lietuvoje šiuo metu yra 10. Regionas - tai teritorijos, turinčios visus ekonominius ir socialinius jiems būdingus atributus. LR Regioninės plėtros įstatymas „regioną“ apibrėžia kaip vientisą valstybės teritorijos dalį, kurioje įgyvendinama nacionalinė regioninė politika (LR Regioninės plėtros įstatymas, 2000).

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

E. Dokurnevič ir R. Bagdzevičienė regiono plėtrą sąlyginai palygina su namo statyba, kurio pagrindas – žmogiškasis kapitalas.



1 pav. Regionų plėtra – kompleksinis procesas

Šaltinis: Dokurnevič E., Bagdzevičienė R. Mokslinių požiūrių sąveika regiono plėtros modelyje. KTU [žiūrėta 2009-10-08]. Prieiga per internetą: < http://www.lrti.lt/veikla/RP_MokPozSav.doc >

Galime teigti, kad regionas yra savotiškas „namas“, kuriame labai svarbu laikytis proporcijų bei „statybos“ nuoseklumo. Kiekvienas regionas yra unikalus, turintis savo specifiką, į kurią reikia atsižvelgti, sprendžiant regionines problemas, tačiau bet kokiuose sprendimuose būtina įvertinti esminius plėtros principus bei aptartų plėtros aspektų reikšmę.

Kitame įstatymo straipsnyje sakoma, kad Nacionalinė regioninė politika įgyvendinama ir regioninės plėtros planavimas atliekamas apskrityse. Taigi pagal galiojančius Lietuvos Respublikos įstatymus šiandien regionas yra apskrities teritorija. Taip pat Nacionalinės regioninės politikos tikslui ir uždaviniams įgyvendinti Vyriausybė gali sudaryti regionus iš kelių bendras ribas turinčių apskričių ar savivaldybių. Pagrindiniai teritoriniai dariniai, kuriuose vykdoma ekonominės-socialinės plėtros politika, laikomi aukštesnieji – administraciniai vienetai: Lietuvoje dar pagal 1999 m. liepos 21 d. LR Vyriausybės nutarimą Nr. 902 „Dėl regioninės politikos metmenų“ regionais laikomi 1995 m. įsteigti teritoriniai-administraciniai dariniai – apskritys: Alytaus, Kauno, Klaipėdos, Marijampolės, Panevėžio, Šiaulių, Tauragės, Telšių, Utenos ir Vilniaus.

Regioninė valdžia (regional government) ir regioninis valdymas (regional governance) yra susiję su sprendimų dėl regioninės plėtros ir valdymo regioniniu lygiu priėmimu. Regioninė valdžia yra tradicinis būdas organizuoti regioninį valstybės administravimą. Tokia valdymo forma prasideda nuo centrinės valdžios ir, daugeliu atvejų, veda prie politikos formavimo „iš viršaus į apačią“.

Pastaraisiais dešimtmečiais vis dažniau girdime sąvoką „regionų Europa“. Iš tiesų, tarpinių lygmenų tarp valstybės ir vietos savivaldybių atsiradimas ir stiprėjimas reiškia, kad regionai tampa svarbiais veikėjais tiek nacionaliniame, tiek tarptautiniame lygmenyse. Tuo pačiu vis didesnę reikšmę įgyja regioninė politika, vykdoma tiek šalies, tiek tarptautiniu mastu. Efektyviai regioninei politikai užtikrinti reikalingas tinkamai

organizuotas regioninis valdymas ir gerai koordinuojamas regioninės plėtros institucijų tinklas. Galima išskirti dvi sąvokas: „regionų valdymas” ir „regioninis valdymas”. Pirmoji nusako tradicinį būdą organizuoti regioninį valstybės administravimą. Tokia valdymo forma prasideda nuo centrinės valdžios ir, daugeliu atvejų, lemia „iš viršaus žemyn” politikos formavimą. Tačiau vis daugiau pradedama diskutuoti apie „regioninį valdymą”, kuris yra alternatyva centralizuotam valdymui.

Daugelyje šalių pagrindiniai pokyčiai vyksta mažinant valstybės reguliavimą ir vykdant decentralizaciją. Taigi šių dienų besikeičiančioje visuomenėje valstybė tampa pernelyg dideliu junginiu, kad galėtų pasirūpinti išskylančiomis regioninėmis ir vietinėmis problemomis, bet kartu ir per mažu tarptautiniams santykiams koordinuoti.

Globaliniai procesai, vykstantys šiuolaikinėje visuomenėje, išskėlė du regionų susiformavimo bruožus, skirtingus geografiniu požiūriu. Vienas iš jų – tautų bei valstybių įsijungimas į didelius regionus, kuriuos būtų galima pavadinti multi ar viršnacionaliniais. Kitas regiono tipas, papildantis viršnacionalinį, yra regionas šalies viduje („mikroregionas”), kuris susietas su stambesniais miestais, dažnai apibrėžiamas labiau ekonominėmis, nei politinėmis sienomis. Viršnacionaliniame lygyje šalys sudaro aljansus, pirmiausia – pagrįstus geografinę padėtimi. Iš tiesų, pavyzdžiui, globalios prekybos augimas antroje XX a. pusėje lėmė ekonominės plėtros koncentraciją trijuose regionuose: Šiaurės Amerikoje, Europoje ir Rytų Azijoje. Tokie regioniniai aljansai apima grupes šalių, kurios paaukoja savo ekonominio savarankiškumo elementus, keisdamos juos į platesnį priėjimą prie išteklių ir rinkų su stipriomis kontraktinėmis ir institucinėmis bendradarbiavimo garantijomis. Šie aljansai egzistuoja tarptautinių vyriausybinių organizacijų forma. Taigi tokia ekonomikos globalizacija skatina perėjimą iš nacionalinės valstybės į regioninius aljansus.

Regioninius skirtumus lemia ne tik socialinės ir ekonominės struktūros, bet ir nuo skirtingas regionų potencialas bei ištekliai. Nuo šių priklauso ir regiono plėtros galimybės. Reikia pripažinti, kad rinkos reguliacinis mechanizmas sukelia skirtumų ir trūkumų didėjimą ir iškelia klausimą apie ekonominę ir socialinę sanglaudą. Netgi tose šalyse, kurios iš pradžių pripažino neoliberalią politiką ir apibrėžė makroekonominę stabilizaciją kaip pagrindinį politinį uždavinį (tokios kaip Lenkija, Čekija), vyriausybės ir ekspertai jau nuo paskutiniojo XX a. dešimtmečio vidurio pripažino poreikį intervencijai ir regioninei politikai.

Regioninės politikos formavimuisi, ypač aktuali šiuo metu, ir, matyt, neprarasianti reikšmės ateityje, yra paramos fondų šalims-kandidatėms/narėms suformavimas. Regioninė plėtra įgyja vis didesnę vaidmenį ES plėtros procese, nes pagrindinis būdas skatinti šalių ekonominę konvergenciją po įstojimo yra ES struktūrinė politika, kuri orientuojasi į regioninę plėtrą ir regionines institucijas. Tiek, kiek šalys sugebės institucionalizuoti veikiančią regioninės plėtros politiką, tiek jos galės optimizuoti ES paramą ekonominių procesų kiekvienoje iš šalių spartinimui. Antra, šiuo metu vis labiau orientuojamasi į tai, kad pagrindinis regioninės politikos tikslas yra ne regionų su skirtingu išsivystymo lygiu išlyginimas, o parama tolydžiai regionų plėtrai, t. y. regiono turimų ekonominių, socialinių ir žmogiškųjų sugebėjimų plėtrai bei

panaudojimui. Šio tikslo pasiekimui ypač aktuali partnerystė tarp institucijų įvairiuose sektoriuose. Vienas iš pasiruošimo stojimui reikalavimų buvo tai, jog visos šalys-kandidatės turi užtikrinti regiono valdžios bei socialinių-ekonominių partnerių dalyvavimą regioninės plėtros politikos formavime ir įgyvendinime. Jei ryšiai tarp ekonominių, socialinių ir politinių veikėjų yra bendrai priimtas ekonominės politikos tikslas, tuomet ne taip sudėtinga įgyvendinti šiuolaikinę, koordinuojamojo pobūdžio regioninę politiką.

Kiekviena valstybė (išskyrus Vatikaną) turi aiškiai apibrėžtą teritoriją ir negali funkcionuoti be regioninės strategijos, t.y. aiškaus plano, kaip spręsti iškylančius ekonominius, demografinius ir aplinkos klausimus. Ši strategija atspindi makro lygio tikslus, kuriuos iškelia pati valstybė, siekdama užtikrinti efektyvų šalies ekonomikos funkcionavimą, gyvenimo lygio kokybę savo piliečiams ir kt. Be to, minėti tikslai yra susiję su valdančiosios partijos politine ideologija (Artobolevskiy, 1997).

1.1.3. Strateginio valdymo ypatumai viešojo sektoriaus organizacijose

Strateginio valdymo žinių ir patirties šiandien reikia politikams ir skirtingų valstybės valdymo lygių tarnautojams. Viešojo sektoriaus institucijos neapsiriboja vien viešųjų paslaugų teikimu. Rengiamos viešosios politikos kryptys, programos ir projektai. Globalioje, kintančioje aplinkoje reikalingi nauji politiniai konceptai, tačiau juos nelengva numatyti ir įgyvendinti. Todėl būtina nuolatos mokytis ir tobulinti viešojo sektoriaus strateginio valdymo žinias bei įgūdžius. Reikia ypač išmanyti strateginio planavimo procesus, galinčius kurti strategijas skirtingose situacijose, kai tikslai ir uždaviniai tarpusavyje nesuderinti (įvairiapusiški, neapibrėžti, dviprasmiški), kad būtų galima susieti kontekstą, turinį, procesą ir rezultatus, išsiaiškinti, kaip turi būti bendradarbiaujama arba konkuruojama skiriant vaidmenis strateginio proceso dalyviams (Arimavičiūtė, 2005).

Daugiausia strateginio planavimo darbų praeitame amžiuje buvo sukoncentruota į pelno siekiančias organizacijas. Iki 1980 m. strateginis planavimas viešajame sektoriuje buvo naudojamas karinėse organizacijose ir valstybės valdyme. Per pastaruosius 30 metų strateginis planavimas imtas praktikuoti didelėse viešojo sektoriaus ir ne pelno organizacijose. Integruotos strateginio valdymo ir biudžeto formavimo sistemos įdiegimo viešojo sektoriaus organizacijose pagrindinė idėja – biudžetas skiriamas prioritetinėms reikmėms. Prioritetus nustato organizacijos strateginis veiklos planas. Prioritetai – tai programos, orientuotos į tas sritis, nuo kurių labiausiai priklauso strateginių tikslų ir misijos įgyvendinimas. Organizacijos strategija yra jos pagrindiniai sprendimai dėl potencialios ilgalaikės sėkmės.

Viešojo sektoriaus organizacijose strateginio valdymo koncepcija pradėta taikyti 8-ojo XX a. dešimtmečio pabaigoje tokiose šalyse, kaip Naujoji Zelandija, Australija, Jungtinė Karalystė, Kanada, Prancūzija. Tai lėmė viešosios politikos priemonių įvairiose srityse žlugimas, todėl tokios

idėjos, kaip klientų aptarnavimo kokybė, kontraktų sudarymas, atlikto darbo įvertinimas, konkurencija, darbo efektyvumas, pradėtos vartoti viešojo administravimo kalboje.

Vykstant spaudimui tiek iš apačios (piliečių spaudimas), tiek iš viršaus (politinių jėgų spaudimas), kilo poreikis pertvarkyti biurokratinės agentūras, naujai apibūdinti organizacijų misiją, supaprastinti veiklos procesus ir decentralizuoti sprendimų priėmimą. Visa tai realizuoti buvo galima pasitelkus strateginio valdymo koncepciją, o tiksliau – „pasiskolinus“ ir pritaikius valdymo mechanizmus iš privataus sektoriaus organizacijų (Staponkienė, 2004).

Viešojo sektoriaus strateginio valdymo reikšmė Lietuvoje ypač padidėjo po 1991 m., kai pradėjo kurtis naujos valstybės struktūros.

Viešasis sektorius, kad ir kaip būtų traktuojamas, bet kuriai visuomenei daro didžiulį poveikį. Pagal tradicinį modelį viešasis sektorius yra visuomenei hierarchinių struktūrų, atliepančių politikų nuostatas, sistema. Viešojo sektoriaus institucijos reikalingos apibrėžti atitinkamos veiklos srities politikai, jai įgyvendinti ir administruoti. Siekiant kuo rezultatyvesnės viešojo sektoriaus organizacijų veiklos, jos turi būti kryptingai valdomos (Staponkienė, 2004).

Strateginis planavimas viešajame administravime – tai fundamentalių sprendimų veiksmų paieška bei konstrukcijos. Jis apima informacijos kaupimą, viešojo administravimo aplinkos monitoringą, strateginių galimų alternatyvų paieškas, būsimųjų politinių sprendimų numatymą, bei jų įgyvendinimo galimybes ir sąlygas.

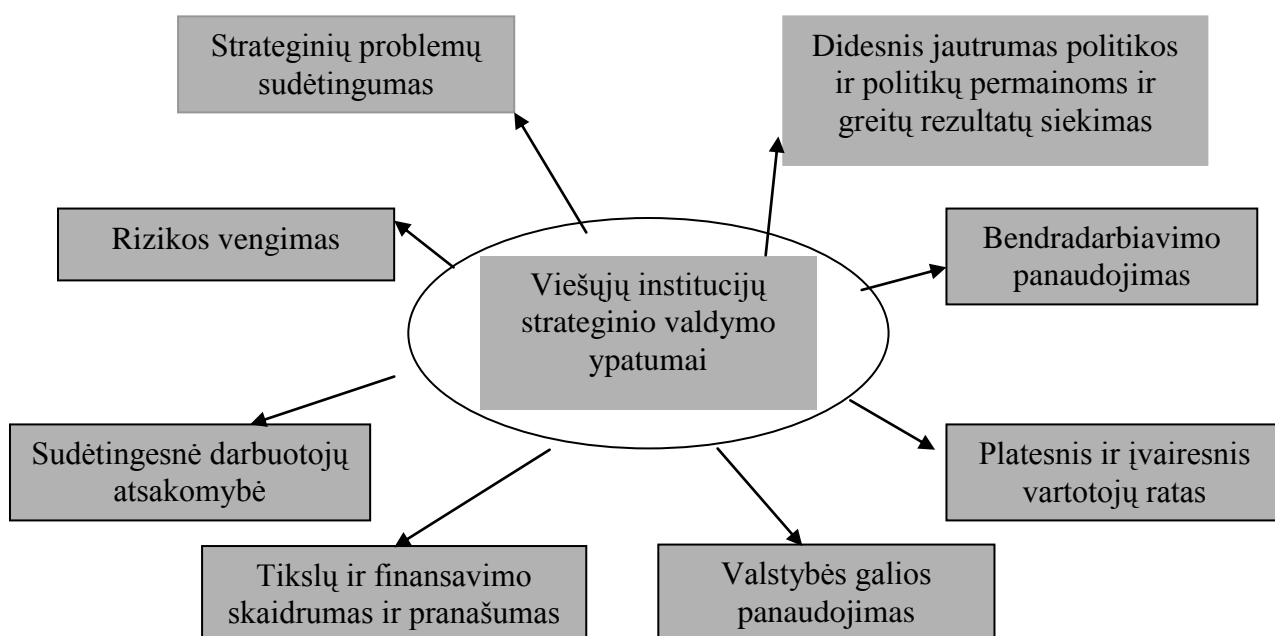
Strateginis planavimas gali suteikti nemažų galimybių. Pirma, atsiranda žymiai geresnės sąlygos įsitvirtinti strateginiam mąstymui ir strateginiams veiksams organizacijoje, interesų grupėje ar bet kurioje su viešuoju administravimu susijusioje struktūroje. Antra, išauga galimybė tobulinti viešųjų institucijų veiklą, susijusią su sprendimų priėmimu. Strateginis planavimas padeda išskirti organizacijų veiklos prioritetus, sukcentruoti pastangas formuluojant svarbiausius tikslus ir ketinimus. Trečia, strateginis planavimas padidina organizacijų atsakomybę ir gerina jų veiklą sprendžiant esmines organizacijų vidaus ir išorės problemas, leidžia lanksčiau ir efektyviau keisti veiklos kursą priklausomai nuo besikeičiančių aplinkybių, t.y. strateginį mąstymą tvirtai sieja su strateginiu veikimu. Ketvirta, strateginis planavimas naudingas organizacijai, kaip tiesiogiai veikiantis personalo vystymą. Politikai, sprendimus priimantys vadovai, pasitelkę strateginį planavimą gali efektyviau paskirstyti vaidmenis ir atsakomybę, susieti individualias ir grupines organizacijos narių pastangas, įvertinti veiklos rezultatus (Raipa, 2003).

Strateginio valdymo esmę viešajame sektoriuje Puškorius (2002) apibūdina taip:

- Strateginis valdymas yra valstybės įgyvendinama funkcija, apimanti tris tarpusavyje persipynusias stadijas: strateginę analizę, strategijos kūrimą ir strategijos įgyvendinimą;
- Strateginis valdymas yra ne vienkartiniai epizodiniai veiksmai, o nuolatinis atsinaujinantis procesas;

- Pagrindinė strateginio valdymo paskirtis – laiku pritaikyti politinių, valdymo, socialinių ir ekonominių sričių plėtrą, atsižvelgiant į šalies vidaus ir tarptautinės situacijos pokyčius;
- Svarbiausias strateginio valdymo tikslas yra kuo efektyviau panaudoti šalies ekonominių, mokslinių, technologinių potencialą ir žmogiškuosius išteklius.

Atsižvelgiant į viešojo ir privataus sektorių skirtumus (sudėtingesnė viešojo sektoriaus kuriama vertė, aplinka, išteklių ir/arba pajėgumai), galima išskirti šiuos **viešųjų institucijų strateginio valdymo ypatumus** (žr. 2 pav.):



2 pav. Viešųjų institucijų strateginio valdymo ypatumai

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Arimavičiūtė, M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.

Didesnis jautrumas politikos ir politikų permainoms ir greitų rezultatų siekimas. Skamba gana prieštarinčiai, tačiau strateginiam valdymui prisitaikant prie politinio ciklo reikia greitų ir apčiuopiamų rezultatų. Kuo „autoritariškesnė“ yra organizacijos aplinka (t. y., kuo labiau ji saistoma įvairių nurodymų), tuo sunkiau nustatyti ilgalaikę organizacijos veiklos kryptį ir jos laikytis. Tai dar labiau apsunkina rinkimų cikliškumas. Todėl svarbiausioms valstybės struktūroms sunkiau išlaikyti ilgalaikę veiklos kryptį, tuo tarpu sąlygiškai nepriklausomai viešajai institucijai, teikiančiai paslaugas, tai padaryti lengviau.

Bendradarbiavimo panaudojimas. Pagal savo prigimtį viešojo sektoriaus strateginis valdymas negali arba neturi būti toks agresyvus kaip verslo organizacijų. Retai kada konkurentų sužlugdymas yra priimtinas. Viešojo sektoriaus strateginiam valdymui būdingas bendradarbiavimas. Valdžios struktūrų misijos daugiau yra daugiainstitucinės. Gera viešojo sektoriaus strategija beveik neišvengiamai yra ir daugiainstitucinė. Misijos paprastai yra ilgalaikės.

Platesnis ir įvairesnis vartotojų ratas: jie gali būti pirkėjai, naudos gavėjai ar „įpareigoti vartotojai“. Kai kurių paslaugų atveju vartotojai yra visa visuomenė, todėl viešųjų institucijų strategijos gali turėti įtakos didesnei visuomenės ar valstybės daliai.

Valstybės galios panaudojimas. Valstybės (įstatymų) galia apriboja viešųjų institucijų organizacines struktūras, veiklos formas, tikslus ir padaro strategijos rengimo procesą labai formalizuotą. Sudėtingas yra institucijos misijos, strateginių tikslų, programų bei finansavimo derinimas su kitomis susijusiomis institucijomis ir interesų grupėmis.

Tikslų ir finansavimo skaidrumas ir pranašumas. Tai susiję su viešaisiais interesais, nors veiklos rezultatai išmatuojami sunkiau. Tikslų ir finansavimo skaidrumą lemia atskaitingumas visuomenei.

Sudėtingesnė darbuotojų atsakomybė. Politikai nėra patys didžiausi strateginio valdymo rėmėjai. Jų darbas gali būti sąlygiškai trumpas. Pasiekę karjerą valstybės tarnautojai daug žino apie instituciją ir yra suinteresuoti ilgalaikę jos „sveikata“. Būtent jie yra atsakingi už institucijos taktinio ir vykdomojo lygių sujungimą. Svarbiausia užtikrinti, kad atsakomybė už strategijos įgyvendinimą būtų fiksuota.

Rizikos vengimas. Valstybės tarnautojams patikėta atsakomybė už strateginį valdymą retai kada leidžia didelę riziką. Privataus sektoriaus verslininkas, prieš laimėdamas didelį „žaidimą“, tris ar keturis kartus gali subankrutuoti. Valstybės tarnautojai paprastai neturi (ir negalės turėti) laisvės rizikuoti viskuo. Viešojo sektoriaus strateginiame valdyme nelengva imtis netgi apgalvotos rizikos.

Strateginių problemų sudėtingumas. Problemų gali kilti dėl įstatymų leidžiamosios ir vykdomosios valdžios sąveikos arba ten, kur ribojasi atskirų institucijų veiklos sritys. Jos gali būti susijusios su koordinavimo, atsakomybės ir bendrų išteklių bei rezultatų klausimais vertikaliuose valdžios lygiuose. Daug problemų kyla ir dėl institucijų atvirumo išorinei aplinkai, ir dėl interesų grupių gausos. Problemų gali kilti ir dėl viešųjų bei privačių organizacijų sąveikos (kada ir kaip valdžia turi kištis į rinkos santykius) (Arimavičiūtė, 2005).

1.1.4.Strateginio planavimo metodologijos

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

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

- kūrybinė arba dizaino (pagrindiniai autoriai – Selznick, Chandler, Andrews);
- planavimo (pagrindiniai autoriai – Ansoff, Steiner, Lorange);
- pozicionavimo (pagrindinis autorius – Porter);

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

Z. Monkevičienė (2001), analizuodama šias mokyklas nustatė, kad dėl tokio mokyklų ir koncepcijų kiekio susidarė nemažai skirtingų versijų, nusakančių įmonės strategijos formulavimo ir planavimo žingsnius, o atskiruose strategavimo etapuose taikomų metodinių priemonių įvairovė dar didesnė. Nors ir sukurta daug metodinių priemonių, kurios padeda rengti įmonės veiklos strategiją, tačiau nėra gairių joms pasirinkti, o tai įmonės vadovybei, kuriančiai strategiją, sukelia papildomą problemą: tampa neaišku, kuo remiantis pasirinkti vieną ar kitą modelį taip, kad nebūtų gaišamas laikas, eikvojami ištekliai ir būtų pasiektas optimalus rezultatas. Todėl, atsižvelgdama į gautus analizės rezultatus, bei į tai, kad „deramas metodinių priemonių pasirinkimas turi garantuoti, kad rengiant strategiją bus išanalizuoti ir įvertinti visi svarbūs, įmonės efektyvumui įtaką darantys veiksniai“, autorė išskyrė keturias pagrindines veiksmų grupes, atsižvelgus į kurias lengviau pasirinkti tinkamą metodą ar metodinę priemonę.

Tai veiksniai, susiję su:

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

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

Pasak A.Vasiliausko (2002), nustatybinė metodologija strateginį valdymą traktuoja kaip tiesioginį (nuoseklų) ir racionalų procesą, prasidedantį nuo tam tikro dabarties momento, analizės pagrindu sukuriant strategiją ateičiai ir ją įgyvendinant. Šios strategijos galutiniai tikslai suformuluojami iš anksto ir strateginiai sprendimai kompleksiskai parengiami prieš strategijos įgyvendinimą. Strategijos įgyvendinimas pradedamas tik galutinai sukūrus strategiją, o grįžtamieji

ryšiai parodo, kad strateginio valdymo procese galimi keli ciklai, kai tam tikros stadijos reikalauja patikslinti ar papildyti kai kuriuos ankstesnius stadijų etapus.

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

Plėtotinė metodologija susiformavo kaip išeitis nustatytinės metodologijos trūkumams išvengti. Jos galutinė tikslinė orientacija nėra iš anksto aiški ir daliniai strateginiai sprendimai yra rengiami per visą vidutinės trukmės periodą (Vasiliauskas, 2002). Čia kūrimo ir įgyvendinimo stadijos yra glaudžiai susijusios, o aiškiai atskirta tik analizės stadija. Grįžtamasis ryšys rodo, kad kūrimo ir įgyvendinimo stadijos gali inicijuoti būtinumą tikslinti ankstesnę analizę.

1.1.5. Prognozavimo ir planavimo procesų tarpusavio sąveika

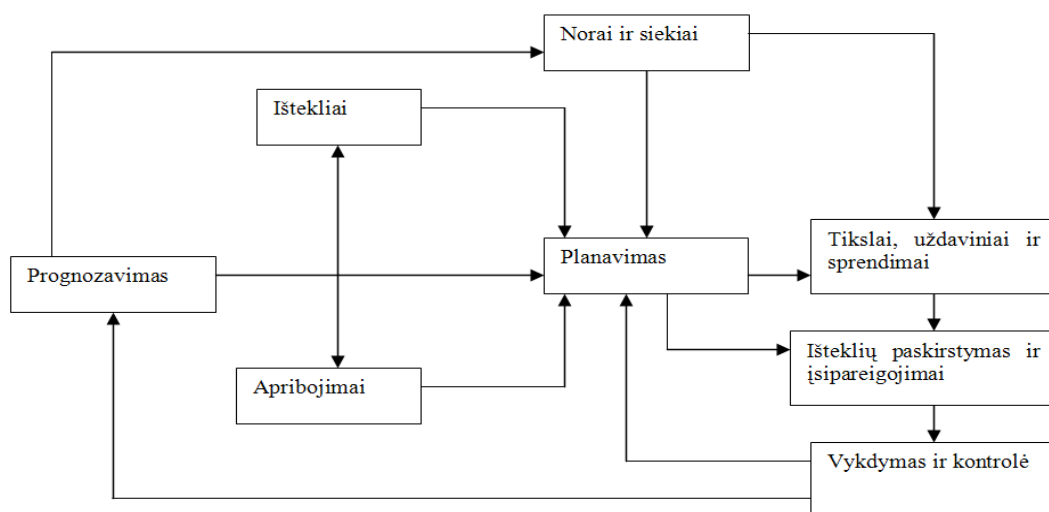
Kiekviena verslo organizacija, siekdama produktyvumo, turi sugebėti nuolat atsižvelgti į besikeičiančią aplinką, numatydama bei įvertindama vidinių ir išorinių veiksnių poveikį. Įmonės veiklos planavimas, kurį dauguma autorių apibrėžia kaip metodą, sudarytą konkrečiam tikslui ar rezultatui siekti, įgalina pritaikyti verslo organizaciją jos ateities aplinkai ir padeda spręsti, kas įmanoma ir būtina padaryti, kad ji pasinaudotų savo galimybėmis ir gautų naudos. Prognozavimo procesas taip pat suteikia tam tikrą informaciją apie ateitį, tačiau neturėtų būti vertinamas kaip alternatyva. Kaip teigia S. Hall (1994) prognozių pagalba dažniausiai yra aprašomi galimi arba tikėtini įvykiai, atsižvelgiant į turimą praktinį patyrimą ir priimtas teorines prielaidas. Tuo tarpu planavimas suprantamas kaip sprendimų numatymas, atsižvelgiant į kritines sąlygas ir rezultatus, gautus prognozavimo metu. Taigi, numatant ateitį, prognozavimo procesas yra pirmesnis, iš kitos pusės, jis tampa sudedamąja planavimo dalimi, tačiau pagal savo prigimtį yra platesnė sąvoka, nes įvertina net tik vidinę informaciją (Kvainauskaitė, 2000). Strateginis valdymas visuomet siejamas su perspektyva. Požiūris į perspektyvą formuojamas taip pat prognozavimo pagrindu (Vasiliauskas, 2005).

Pasak V. Kvinauskaitės (2000), prognozavimo ir planavimo procesų integracija ne tik padeda pasiekti verslo organizacijos tikslus su minimaliomis išlaidomis, bet tuo pačiu palengvina sprendimų priėmimo procedūras bei gali būti efektyvus veiksnys, nagrinėjant tokius klausimus, kaip:

- ateities modeliavimas;
- galimybių ir pavojų išaiškinimas;
- sprendimo priėmimo modelio sudarymas;
- naudos įvertinimas, įdiegus komunikacinius kanalus ir vadybininkų mokymą.

Prognozavimo, planavimo ir sprendimų priėmimo ryšys, pavaizduotas 3 paveiksle, atspindi daugiau formalizuotą minėtų procesų tarpusavio sąveiką, kuri nėra optimali visais atvejais. Ji atitinka bendras šio ryšio tendencijas, tačiau negali įvertinti organizacijos galimybes sudarant specifinius planus. Šiai

problemai išspręsti S.Makridakis ir S.C.Wheelwright (1985) siūlo nagrinėjamas situacijas klasifikuoti pagal laikotarpio trukmę į keturias grupes (labai trumpą, trumpą, vidutinį ir ilgą). Nustačius laikotarpio trukmę, kurią lemia kiekvienos situacijos specifinės charakteristikos, tuo pačiu pasiekiamas didesnis prognozių tikslumas .

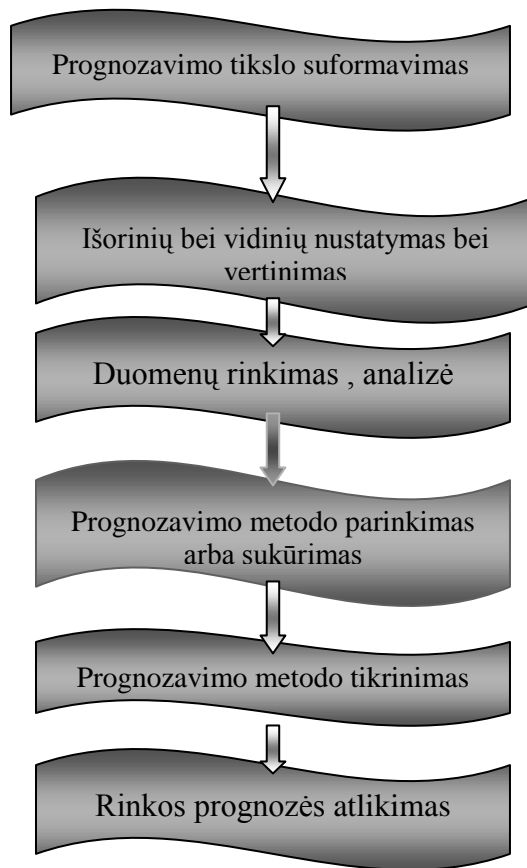


3 pav. Prognozavimo, planavimo ir sprendimų priėmimo ryšys

Šaltinis: Kvinauskaitė, V.(2000). Prognozavimo reikšmė planavimo procese. *Ekonomika ir vadyba*. Kaunas: Technologija.

Situacijos gali būti skiriamos įvertinant tiek jų trukmę tiek atsižvelgiant į jų funkcinę paskirtį. Tokiu būdu prognozavimo procesas gali tapti informacijos šaltiniu vadybininkams, susiduriantiems su specifinėmis užduotimis planuojant ir priimant sprendimus.

Kad geriau išsiaiškinti prognozavimo ir planavimo ryšį, panagrinėkime kaip šie procesai gali palengvinti sprendimų priėmimą. Kaip pavyzdį galima panagrinėti kai kurių autorių nuomonę apie planavimo ir prognozavimo ryšį. Štai D. G. Bails ir L. C. Peppers (1993) pateikia tokią prognozavimo struktūrą (žr.4 pav.), kurioje akcentuojami veiksmai, susiję su paklausos išorinių ir vidinių veiksnių, turinčių įtakos prognozei, nustatymu bei vertinimu, duomenų analize, prognozavimo metodo parinkimu arba sukūrimu ir tikrinimu (Kvinauskaitė, Snieška, 2003).



4 pav. Prognozavimo struktūra pagal D.G. Bails, L.C. Peppers (1993)

Šaltinis sudaryta darbo autoriaus, remiantis Kvainauskaite V., Snieška V. (2003). Konkurencinės rinkos paklausos vertinimas ir prognozavimas : monografija. Kaunas: Technologija

Kiti autoriai S.Makridakis ir S.C.Wheeiwright (1985) išskyrė tokius pagrindinius sprendimų planavimo etapus:

1. Įmonės situacijos ir aplinkos įvertinimas;
2. Galimybių nustatymas;
3. Galimybių prognozavimas;
4. Alternatyvių planų suformulavimas;
5. Finansinės analizės alternatyviems planams atlikimas;
6. Alternatyvių planų problemų analizė;
7. Alternatyvių planų rezultatų prognozavimas;
8. Alternatyvaus plano išrinkimas;
9. Išrinkto plano vykdymas;
10. Audito atlikimas.

Iš pirmo žvilgsnio atrodytų, kad prognozavimo procedūras galima pritaikyti tik trečiame ir septintame etapuose. Iš tiesų, juose yra sukoncentruojamas prognozavimo proceso integravimas, tačiau kituose etapuose jo poreikis taip akivaizdus. Pavyzdžiui, pirmame etape teisingas prognozavimo metodų naudojimas gali daug lemti analizuojant ekonomų ir konkurencinę aplinkas ir jų poveikį prekių ir

paslaugų paklausai; antrame etape – įvertinti galimybių tinkamumą ir nustatyti jų kaštus, paskutiniame etape – pagreitinti esamas procedūras ir pagilinti turimas žinias.

Nors teorinis prognozavimo ir planavimo ryšys yra akivaizdus, tačiau kaip, rodo daugiametė planavimo patirtis amerikiečių verslo organizacijose, praktinis šios integracijos įgyvendinimas yra kur kas sudėtingesnis. Jį dažniausiai sąlygoja netinkamas ir ribotas prognozavimo metodų naudojimas, planavimo ir prognozavimo procesų atskyrimas, nekompetentingas vadovų požiūris.

Daugelio autorių nuomone, prognozavimas tampa sudedamąja planavimo dalimi, nors savo prigimtimi yra platesnė sąvoka, nes įvertina ne tik vidinę informaciją. Nagrinėjant rinkos paklausos prognozavimo reikšmę įmonės veiklos sprendimams, pasitaiko autorių, pasisakančių už prognozavimo ir planavimo procesų integraciją. Tačiau reikia žinoti tai, kad pernelyg didelis prognozavimo informacijos fokusavimas per planavimo prizmę gali sąlygoti ribotą išorinė aplinkos veiksnių analizę, turinčią įtakos rinkos paklausos prognozei (Kvainauskaitė, Snieška, 2003).

1.1.6. Regionų plėtros aspektai

Regiono plėtros proceso aspektai yra persipynę tarpusavyje ir griežtų ribų tarp jų nėra, bet sąlyginai juos galima suskirstyti į tris stambias grupes:

Socialinis regionų plėtros aspektas. Kadangi vien tik „sunkūs veiksniai“ (ekonomikos kultūra, darbo išlaidos, nuosavybės kainos ir t. t.) nepaaiškina regionų plėtros arba nuosmukio. R. Danielzykas ir G. Vudas (2001) dėmesį nukreipia į kultūros dimensiją, kurią parodo per dviejų susijusių problemų prizmę:

- „regiono identiškumo“ svarbą – žmonių prierašumo jausmą regionui (identifikaciją su regionu);
- regiono specifikos svarbą – žmonių kasdienio gyvenimo turinį, „ekonominę ir darbo kultūrą“ arba „mentalitetą“.

Iš pradžių dėmesys buvo sukoncentruotas trimis esminiams dalykams:

- ilgo ir sveiko gyvenimo galimybei;
- žinių siekimo galimybei;
- išteklių gavimo galimybei, norint užtikrinti normalų gyvenimo lygį.

Prie minėtų veiksnių vėliau prisidėjo vyrų ir moterų lygios teisės, įvairūs stabilumo aspektai, politinio gyvenimo demokratizavimas, decentralizuotas sprendimų priėmimas, sugebėjimas priešintis neigiamai materialinių ir socialinių aplinkos sąlygų įtakai, asmeninis saugumas ir kt..

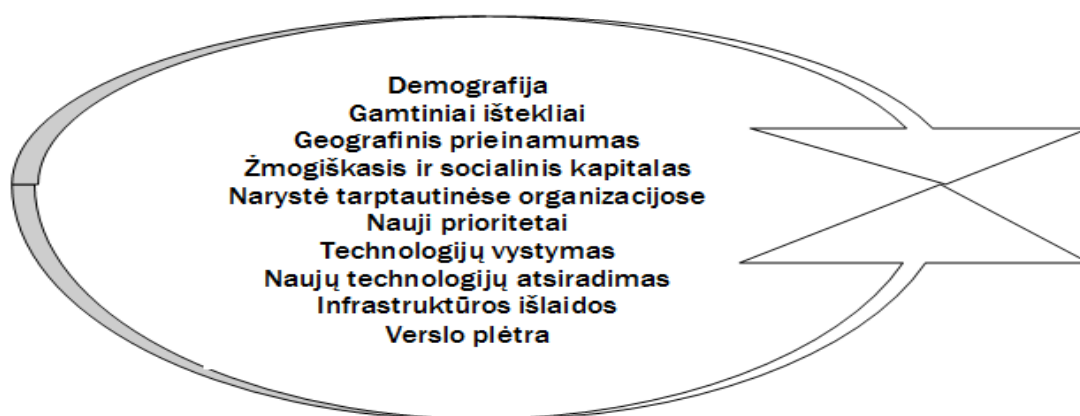
Gamtinis regionų plėtros aspektas. P. A. Džuljenas ir R. Leičansas (2001) dinaminę regionų plėtrą siūlė nagrinėti trimis kryptimis:

- visiško pranašumo buvimas (mineralinių išteklių turėjimas, dideli miškų plotai ir t. t.);
- investicinis patrauklumas (investuotojų požiūriu);

- užsienio investicijų srautas į regioną.

P. A. Džuljena ir R. Leičansa (2001) teigė, kad konkretaus regiono dinaminės plėtros pagrindą sudaro gamtiniai ištekliai arba sąlygos, suteikiančios regionui visišką pranašumą. Visiškas pranašumas, kad ir tam tikram laikui (mineraliniai ištekliai, miškai, jūra ir saulė plaukiojimui arba sniegas slidinėjimui ir pan.), sąlygoja regiono investicinio patrauklumo augimą: garantuojamas pelnas per tam tikrą laiko tarpą. Šios dvi pozicijos padeda pereiti prie trečios – didelio investicijų srauto į regioną, kadangi investuotojus traukia turimi pranašumai, maža rizika ir pastovus pelnas iš investicijų.

T. Sorensenas siūlo papildomai analizuoti regionų plėtrą per dešimt regionų plėtros veiksmų prizmę (žr. 5 pav.)



5pav. Svarbiausi regionų plėtros veiksniai

Šaltinis: Sorensen T. Regional development: Some Issues for Policy Markers. [Internete]. [Žiūrėta 2010-03-01].
 Prieiga per internetą: <<http://www.aph.gov.au/library/pubs/rp/1999-2000/2000rp26.htm>>.

Gamtiniai ištekliai. Vertingi gamtiniai ištekliai yra labai svarbus akcentas regionų plėtros kontekste (pavyzdžiui, derlinga kokybiška žemė, kritulių trukmė ir kiekis, pakankamas vandens kiekis, pigus mineralinių depozitų išgavimas). Prie jų prisideda didėjanti gyvenimo stiliaus išteklių svarba: palankus klimatas, puikus kraštovaizdis, jautrios ekosistemos, rekreacijos galimybės (aukštos uolos ir gilūs kanjonai, įspūdingos bangos ir žydras vanduo).

Geografinis prieinamumas. Kaip taisyklė, teritorijos ekonominis lygis priklauso nuo rinkų prieinamumo, kai kiti kintamieji išlieka pastovūs.

Žmogiškasis ir socialinis kapitalas yra vienas iš svarbiausių plėtros sudedamųjų dalių. Žmogiškasis kapitalas reiškia žinias, įgūdžius, idėjų generavimą ir supratimą, išsilavinimą. Socialinio kapitalo apibrėžimas susideda iš trijų dimensijų: bendro socialinių organizacijų skaičiaus, socialinių įgūdžių įvairovės ir sąveikos tarp įvairių socialinių interesų. Socialinio kapitalo efektyvumas taip pat priklauso nuo dalyvių žinių išsamumo ir kokybės, idėjų ir informacijos.

Demografija. Regiono plėtros mastus įtakoja kai kurie demografiniai kintamieji: gyventojų skaičius, gimstamumas ir mirtingumas, vietinė migracija ir gyventojų amžius.

Nauji prioritetai. Mada keičia žmonių prioritetus. Pavyzdžiui, žmonės važiuoja į kalnus, o ne prie jūros, nes taip madinga.

Technologijų vystymas. Spartus technologijų vystymas leido panaikinti tris dimensijas: laiką, erdvę ir medžiagas.

Naujų technologijų atsiradimas. Technologijų vystymas generuoja naujas arba didina egzistuojančių pramonės šakų efektyvumą (gamyklų modernizavimas, medžiagų sandėliavimo metodų gerinimas, naujų įrenginių atsiradimas ir pan.).

Infrastruktūros išlaidos. Vyriausybės arba privataus verslo išlaidų dydis, tipas ir lokalizacija gali turėti svarbias regionines pasėkmes. Šiuo atveju reikia skirti strateginę ir bazinę infrastruktūrą. Strateginės investicijos skatina specifinių teritorijų plėtrą, o bazinė infrastruktūra skaičiuojama vienam gyventojui arba socialinių poreikių bazei visuose regionuose.

Verslo plėtra. Ilgas kintamųjų sąrašas (kapitalo paskirstymas, inovacijų lygis, pokyčiai verslo organizacijose, makroekonominė politika, konkurencinė politika ir pan.) vaidina svarbų vaidmenį regionoverslo įkūrimo, augimo ir brandos etapuose.

Narystė tarptautinėse organizacijose. Tarptautiniai susitarimai įtakoja verslo aplinką regione.

Regionų plėtros aiškinimas per kelių veiksnių prizmę yra žymiai efektyvesnis, kadangi vienu metu atkreipiamas dėmesys į daugelį momentų, kurie tam tikru laku yra svarbūs ir aktualūs konkrečiame regione. Todėl svarbiausių veiksnių sąrašas turėtų būti ne universalus, o specifinis, pritaikytas tam tikro regiono plėtrai. (Sorensenas, 2000).

1.1.7. Regiono plėtros aktualizavimas Lietuvoje

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

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

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

Taip į *regiono* sampratą yra įtraukiamos *apskritis*, kurias savo ruožtu sudaro savivaldybės, tačiau ir pačios *savivaldybės* tiesiogiai yra regiono dalis. Taigi susiformuoja regiono – apskrities – savivaldybės trikampis.

Kaip teigia G.Žilinskas (2002), Lietuvoje funkcionuoja dekoncentruotos ir decentralizuotos struktūros. Tai yra apskritis, kurios dekoncentravo valstybinę valdžią, ir vietos savivaldybės, kurios ją decentralizavo.

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

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

Iškeltas regiono sampratos problemiškas atsispindi ir regionų valdyme Lietuvoje: remiantis ES reikalavimais buvo pasirinktas integruotas centralizuotas ES paramos valdymo modelis, kuris buvo bendrai rekomenduotas pagal teritorijos plotą ir gyventojų skaičių mažoms šalims kandidatėms. Lietuvoje kaip ir daugumoje kitų Rytų ir Vidurio Europos šalių, veikia trijų pakopų administracinio-teritorinio padalijimo sistema. Joje yra skiriami šie viešojo administravimo lygiai (Nakrošis, 2003):

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

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

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

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

- *įgyvendinti* valstybės politiką regioninės plėtros, socialinio aprūpinimo, švietimo, kultūros, sveikatos priežiūros, teritorijos planavimo, paminklotvarkos, žemės naudojimo ir apsaugos, aplinkos apsaugos ir kitose srityse, vykdyti apskrityje valstybines ir tarpregionines programas;

- *koordinuoti* apskrityje esančių ministerijų ir kitų Vyriausybės institucijų struktūrinių padalinių veiklą, taip pat derinti savivaldybių vykdomųjų institucijų veiklą, įgyvendinant regionines programas;

- *numatyti* prioritėtines apskrities raidos kryptis ir rengti programas.

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

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

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

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

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

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

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

- 1) žemesnius *administracinius–teritorinius vienetus – savivaldybes*,

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

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

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

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

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

1.1.8. Regionų plėtra ir bendradarbiavimas

Strateginio planavimo procesas ir jo galutinis rezultatas – strateginis plėtros planas – kartu su jo įgyvendinimui parengtomis programomis ir projektais sisteminiu požiūriu yra tiek savivaldybių, tiek regionų bendruomenių plėtros pagrindas. Strateginį planavimą progresyvios bendruomenės naudoja savo ateities kontroliavimui, o ne reakcijai į pasikeitimus jiems įvykus. Strateginis planavimas yra nuolat vykstantis procesas. Kiekvienu atveju bendruomenė renkasi, koku būdu valdyti šį procesą ir nustato, kada pribrešta strateginio plano poreikis.

Bendraeuropietiškos kooperacijos plėtros pagrindas yra bendradarbiavimas ES ribose. Kadangi kooperacija traktuojama kaip įrankis konkurencingumui pasaulinėje rinkoje didinti, būtent globalinė ekonomika paskatino regioninį bendradarbiavimą.

Regioninis bendradarbiavimas vystosi trimis lygiais:

- Europinis – ES programų rėmuose;
- Subregioninis – įvairių šalių administracinių regionų pasieninis bendradarbiavimas ir regionų bendradarbiavimas su bendros sienos neturinčiais regionais;
- Lokalus – bendradarbiavimas vienos šalies ribose.

Regionai tampa patraukliais, kai jiems galima priskirti tokius kriterijus:

- 1) mokymosi ir informacinių tinklų sukūrimas tam, kad būtų galima pasidalinti patirtimi tiek regione, tiek su kitais regionais;
- 2) inovacinės aplinkos per tyrimų, mokymų, komunikacinės aplinkos rėmimą sukūrimas;
- 3) įmonių specializacija, paremta ir paskatinta privataus ir viešojo sektoriaus partneryste;
- 4) smulkaus ir vidutinio verslo kooperacija, ypač periferiniuose regionuose;
- 5) jaunimo, pagyvenusių žmonių, žmonių su negalia įtraukimas į socialinius procesus;

- 6) vystoma ir tobulinama žinių sistema vietinėje bei regioninėje darbo rinkoje;
- 7) kuriama bendruomenė ir regioninė aplinka tobulinant infrastruktūrą, regioninį marketingą, kuriant informacinę sistemą;
- 8) sukuriamos ir nustatomos veikimo sąlygos privačioms iniciatyvoms remiantis vietiniu bei regioniniu potencialu ir ištekliais.

Regioną, kuriam būdingi visi minėti kriterijai, galima charakterizuoti kaip teritoriją su veikiančiais bendradarbiavimo tinklais tiek instituciniam, tiek visuomeniniame lygyje. Tai lokalinio pobūdžio bendradarbiavimo forma regiono viduje, kuri sukuria patrauklią aplinką daugeliui ekonominių veiklų, taigi ir bendradarbiavimui tarp regionų.

Integruojant mažas ekonomikas į didesnes – regionines – sudaromos sąlygos išplėsti rinkas ir sumažinti kaštus dėl gamybos masto ekonomijos. Tuo būdu **regioninis bendradarbiavimas**, stiprindamas narių konkurencingumą, **atlieka tris funkcijas**:

- 1) stiprina narių konkurencingumą regioninėje rinkoje;
- 2) stiprina narių konkurencingumą pasaulinėje rinkoje;
- 3) diskriminuoja konkurentus iš trečiųjų šalių, kurių santykiniai privalumai gali išprovokuoti politiškai nepagrįstas išlaidas.

Globalizacijos sąlygomis regioninis bendradarbiavimas lyginant su veikla atskirose šalyse suteikia tokius pagrindinius privalumus:

- ekonominių efektyvumą;
- politinį priimtinumą.

Taigi regioninis bendradarbiavimas, besireiškiantis ekonominiuose, o ne administraciniuose ryšiuose, veikia kaip atsakas į globalizacijos reikalavimus. Lietuvos regionai plėtoja tarptautinį bendradarbiavimą euroregionuose, taip pat dvišalius ir daugiašalius santykius tarp regionų (Bagdzevičienė, 2001).

Investicijų plėtrai regione, tiesioginių užsienio investicijų pritraukimui ir ekonominiam vystymuisi didinti padėtų investicijų plėtros strateginis valdymas. Investicijų plėtros strategija turėtų būti integruota į bendrą savivaldybės strateginį plėtros planą.

Strateginis valdymas nėra nekintamos krypties nustatymas ir jos laikymasis. Tai procesas, kai nuolat analizuojama situacija ir priimami subalansuoti sprendimai dėl reikalingų pokyčių. Strategija nėra „centralizuotų iniciatyvų“ rinkinys, verčiantis visus daryti tą patį. Tai nehierarchiška sandara, tai susitarimas dėl prioritetų, kuris skatina daugybę įvairių iniciatyvų, kuris jungia jas, pasiekdamas didžiulį efektą. Tol, kol išlieka vadovaujanti vizija ir terpė bendravimui, užtikrinanti bendrą darbą, tuomet pokyčiai lengviausiai pavyksta, daug bandymų ir mažų projektų paverčia viziją į veiksmą.

Nevienodą šalies regionų ūkinės veiklos plėtrą ir socialinę gerovę lemia tai, kad regionai skiriasi ne tik ekonominiu, bet ir teoriniu, demografiniu, socialiniu, kultūriniu ir kitais požymiais.

Europos Sąjungos šalyse regionų raidos analizė rodo, kad yra daug netolygaus vystymosi požymių. Tai kelia nemažai socialinių ir ekonominių problemų. Labiau atsiliekantys regionai stabdo bendrą šalies ekonominį augimą, todėl būtina spartinti jų plėtrą.

Globalizacija yra glaudžiai susijusi su regionalizmo plėtra nacionaliniame lygyje. Globalizacija išskėlė du regionalizacijos bruožus. Vienas jų – valstybių įsijungimas į didelius regionus, kuriuos būtų galima pavadinti multi- arba viršnacionaliniais. Kitas regiono tipas, papildantis viršnacionalinį, yra regionas šalies viduje (mikroregionas), kuris susietas su tam tikru traukos tašku. Regioniniai susitarimai ir daugianacionalinių blokų kūrimasis pavertė šalies regionus nauja ekonomine erdve tarptautinėje rinkoje. Anksčiau egzistavę kaip varžovai, kaimyniniai miestai ir regionai suvokė, kad jie varžosi ne vienas su kitu, o su kitais miestais ir regionais visame pasaulyje (Dapkus, 2008).

1.1.9. Regioninė politika Lietuvoje

Kaip teigia Ž. Simanavičienė ir A. Kilijonienė (2004), 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 gyventojams (LR Vyriausybės nutarimas „Dėl Lietuvos regioninės politikos iki 2013 metų strategijos“). Taigi, ši politika vykdoma siekiant valstybinių tikslų, per konkrečių (regioninių) uždavinių įgyvendinimą.

Lietuvoje atskirų regioninės politikos bruožų buvo prieš Nepriklausomybės atkūrimą 1990 metais bei per pirmąjį Nepriklausomybės dešimtmetį. Integruota regioninė politika ėmė formuotis tik praeito dešimtmečio viduryje, visų pirma, Europos Sąjungos dėka. Ne paslaptis, kad tik būtinybė rengtis Europos Sąjungos struktūrinės paramos programoms įgyvendinti privertė valdžios ir valdymo institucijas mąstyti apie nacionalinę regionų plėtros politiką. 1998–2000 metais buvo rengiamas Regioninės plėtros įstatymo projektas, kuris praėjo kelias rengimo stadijas ir kelis kartus iš esmės keitėsi, lygiai kaip keitėsi ir jo akcentai – nuo tik Europos regioninės politikos akcentavimo iki tik nacionalinės regionų politikos akcentavimo. 2000 m. liepos mėn., priimtas Regioninės plėtros įstatymas akcentavo nacionalinę regionų plėtros politiką kaip savo reguliavimo objektą, tačiau tuo pat metu įspraudė ES regioninę politiką (ir visus ES struktūrinius fondus) į siaurus savo reguliavimo rėmus. Tokia pozicija, atsiradusi dėl nepakankamų priėmėjų žinių ir dažnai besikeičiančios Europos Komisijos pozicijos, buvo pakeista 2002 m. pabaigoje, kai, priėmus Regioninės plėtros įstatymo pastabas, iš esmės pasikeitė pati regioninės plėtros koncepcija Lietuvoje (Maniokas, 2000).

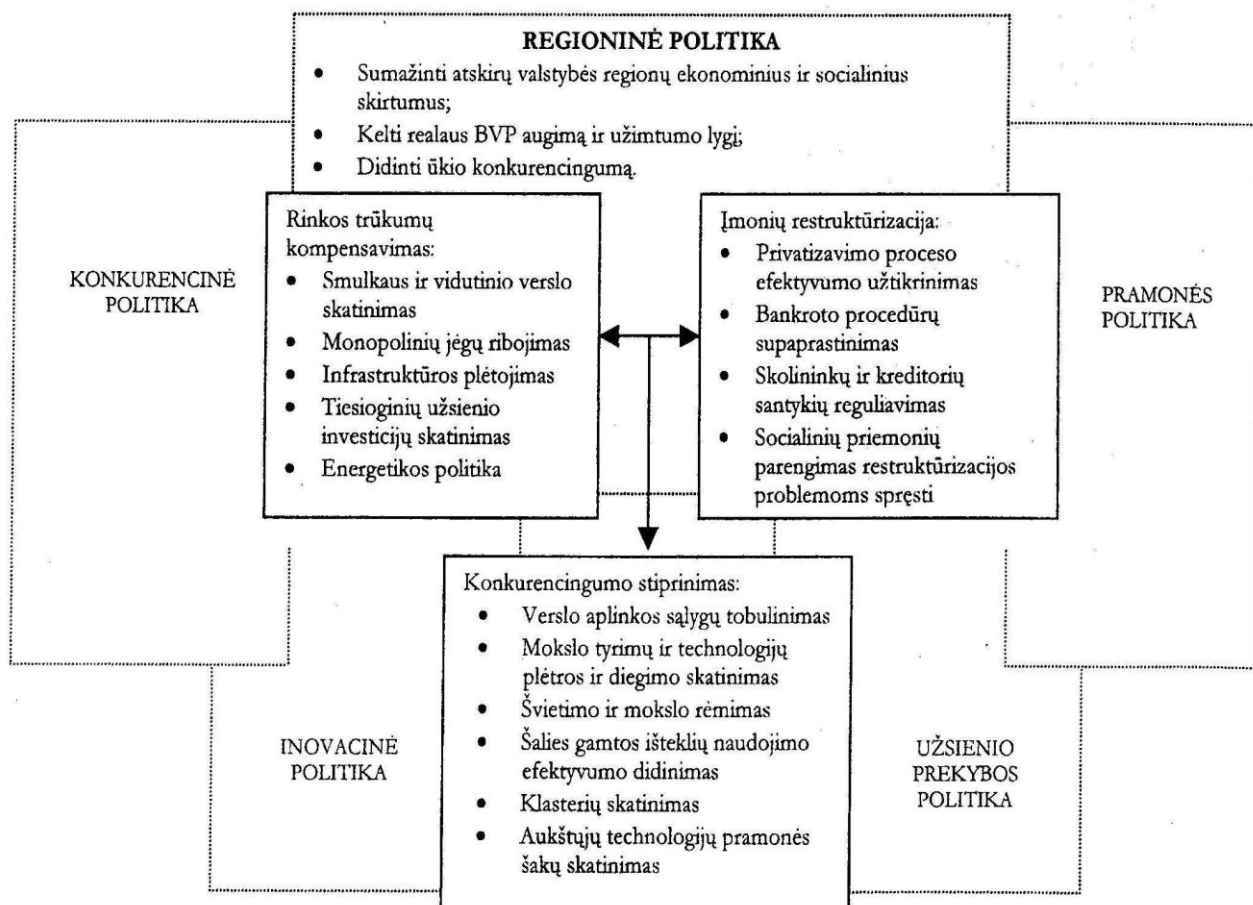
Pagal dabar galiojančią Regioninės plėtros įstatymo redakciją, Lietuvos regioninės politikos tikslas yra mažinti socialinius ir ekonominius skirtumus tarp regionų ir regionų viduje, skatinti visos valstybės teritorijos tolygią ir tvarią plėtrą. Pagrindiniai nacionalinės regionų plėtros politikos tikslai ir toliau išliko nepasikeitę, kaip ir 1998 m. svarstant Regioninės politikos metmenis ar priimant dabartinį Regioninės plėtros įstatymą:

- Remti rinkos ekonomikos plėtrą kiekviename šalies regione, sukuriant reikiamas sąlygas ilgalaikiai ir tolygiai plėtrai;

- Sukurti socialinius, ekonominius ir aplinkosauginius reikalavimus atitinkančią infrastruktūrą;

- Sumažinti socialinius-ekonominius skirtumus tarp regionų ir pačių regionų viduje.

Pasak V. Damašienės (2004), įvairių programų tarpusavio kooperavimas ir jų aktyvus įgyvendinimas leidžia efektyviai vykdyti regioninę šalies politiką (žr. 6 pav.).



6 pav. Regioninė politika ir jos dalys

Šaltinis: Damašienė, V. (2004). Regiono pramonės plėtros ir užimtumo valdymas. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, p. 30.

Tai pasiekama tradiciniais regioninės politikos instrumentais: tikslinių valstybės investicijų taikymas atsilikusiuose ar probleminiuose šalies regionuose, ypatingų mokesčių lengvatų taikymas privatiems investuotojams, parama iš priešstojiminių ES fondų ir kitos regioninės politikos priemonės.

1996 m. Europos Komisija, rengiant savo nuomonę apie valstybių kandidačių į ES nares, tarp jų ir Lietuvos, pasirengimą narystei valstybėms kandidatėms reikėjo atsakyti į daugybę klausimų, taip pat ir į klausimą apie regioninės politikos principus, veikėjus bei instrumentus. Tuomet ir paaiškėjo, kad Lietuvoje nėra atitinkamos regioninės politikos. Atsakyti į tuos klausimus buvo pavesta tuometinei Valdymo reformų ir savivaldybių ministerijai, kuri po to ir tapo pagrindine regioninės politikos Lietuvoje veikėja. Europos Komisija 1997 m. viduryje paskelbtoje nuomonėje apie Lietuvą konstatavo, kad Lietuva susiduria su rimtomis regioninės plėtros problemomis, tokiomis, kaip menkai išplėtotą infrastruktūrą, pramonės nuosmukio regionų gausa, miesto krizės, menkas kaimo gyventojų pajamų lygis, tačiau „sprendžiant iš turimos informacijos, neatrodo, kad Lietuvos valdžia svarstė regioninės politikos įgyvendinimo šalies teritorijoje klausimą ir artimiausiu metu neketina kurti regioninės politikos”. Komisija taip pat tvirtino, kad Lietuvoje nėra nepriklausomos regioninės valdžios struktūros, valdymas tebėra labai centralizuotas. Ekonominės plėtros skirtumų tarp atskirų regionų nebuvo įmanoma netgi identifikuoti, nes nebuvo renkama regioninė statistika, pavyzdžiui, nebuvo skaičiuojamas atskiriems regionams tenkantis BVP (Mačys, 2005).

Toks Europos Komisijos įvertinimas paskatino Lietuvos valdžią veikti – 1998 m. viduryje Lietuvos Vyriausybė patvirtino Lietuvos regioninės politikos matmenis. Tačiau rengiant šiuos matmenis nevyko bent kiek rimtesnė diskusija apie tai, ar Lietuvai reikalinga regioninė politika, o jei reikalinga, tai kokių mastu ir kaip ją reikėtų vykdyti. Svarbiausia buvo sukurti prielaidas ES pagalbai gauti ir, pasinaudojant tinkamu momentu, reformuoti Lietuvos teritorinį-administracinį padalijimą. Valdymo reformų ir savivaldybių reikalų ministerija šį procesą suvokė ne kaip papildoma ekonominės ar investicinės politikos matmenį, bet kaip šalies teritorinio-administracinio padalijimo ar, geriausiu atveju, kaip savivaldos plėtros gerinimą. Tolimesnė regioninės politikos Lietuvoje plėtra šią tendenciją tik sustiprino ir transformavo į atitinkamą institucijų ir politikos instrumentų sistemą¹.

Regionų ekonomikos plėtotės strategija parengta vadovaujantis LR Regioninės plėtros įstatymu ir ES teisės aktais, reglamentuojančiais regioninę politiką. Strategija buvo derinama su Nacionaliniu plėtotės planu ir regionų plėtojimo planais bei programomis, atsižvelgus į pastaruosiuose numatytas plėtotės kryptis bei priemones.

¹ *Apie Lietuvos narystę Europos Sąjungoje*. [Internete. Žiūrėta 2009-09-28]. Prieiga per internetą: <<http://www.euro.lt/lt/apie-lietuvos-naryste-europos-sajungoje/europos-sajunga/regionine-politika/>>.

Jos pagrindinė paskirtis – subalansuoti Lietuvos ūkio plėtotę regionų aspektu, siekiant tolygaus visų regionų ekonomikos plėtojimo ir jų ekonominės bei socialinės sanglaudos. Ši strategija parengta atliekant Ilgalaikės Lietuvos ekonomikos plėtotės strategijos sudedamųjų dalių (pramonės, transporto, žemės ūkio, smulkiojo ir vidutinio verslo ir kt.) įvertinimą regionų aspektu ir siūlant tinkamiausią numatomų šalies ekonomikos plėtotės priemonių išdėstymą ir pritaikymą regionuose (Bertašiūtė, 2001).

Ar egzistuoja regioninės politikos poreikis Lietuvoje? Neatsakius į klausimą, ar egzistuoja realus regioninės politikos poreikis Lietuvoje, neįmanoma bent jau adekvačiai įvertinti Lietuvos regioninės politikos pasiekimų ir trūkumų. Atsakyti į tokį klausimą reikėtų dviem būdais. Pirmiausia, derėtų išsiaiškinti, ar Lietuvoje egzistuoja žymūs ekonominio ir socialinio išsivystymo skirtumai, kurios Vyriausybė regioninės politikos priemonėmis siektų sumažinti. Antra, reikėtų atsakyti į klausimą, ar tą būtų galima padaryti ir kokiomis priemonėmis (Simanavičienė, Kilijonienė, 2004).

Pirmiausia pastebėtina, kad Lietuvoje regionų sąvoka nėra apibrėžta, nėra ir tvirtų regionalizmo tradicijų. Tam tikri kultūriniai, identiteto skirtumai būdingi keturiems etnografiniams Lietuvos regionams, kurie nėra apibrėžti administraciškai. Todėl ir diskusija apie regioninę politiką Lietuvoje prasidėjo nuo to, ką Lietuvoje reikėtų laikyti regionu ir kaip vertinti regioninių skirtumų didį. Problema buvo išspręsta gana mechaniškai regionais paskelbus Lietuvos apskritis. Atitinkamai buvo pradėti skaičiuoti ir statistiniai apskričių ekonominės ir socialinės raidos rodikliai.

1.2. STRATEGINIO PLANAVIMO PROCESAS LIETUVOJE IR TAURAGĖS REGIONE

1.2.1. Regionų plėtros strateginis planavimas

Planavimas yra svarbiausia valdymo funkcija, kurios realizacijos rezultate apibrėžiami organizacijos tikslai ir nusakomi veiksmai bei priemonės tiems tikslams įgyvendinti (Vasiliauskas, 2002). Visų sprendimų priėmimas ir operacijų sėkmė didžiaja dalimi priklauso nuo šios funkcijos vykdymo kvalifikuotumo. Planavimas – tai procesas, vykstantis prieš imantis konkrečių veiksmų ir padedantis priimti sprendimus dabartiniu metu galvojant apie ateitį. Teoriškai, planavimo funkcijos tikslas yra pagerinti sprendimų priėmimo kokybę analizuojant (įvertinant) visus faktorius, turinčius įtakos tokių sprendimų priėmimui ir užtikrinant, kad tie sprendimai atitinka firmos pasirinktą strategiją. Pagrindinė planavimo paskirtis – ištirti galimas ateities įvykių alternatyvas bei galimas situacijas, nustatyti įmanomas valdymo sprendimų, reikalingų norimiems tikslams pasiekti, sekas. Teisingi ir racionalūs sprendimai gali būti priimti tik tada, kai yra aiškiai nustatyti tikslai ir būdai jiems pasiekti. Jeigu nėra planavimo, t.y. galimų būdų tikslams pasiekti modeliavimo, praktiškai nėra galimybės priimti teisingus sprendimus.

Pradiniu strateginio planavimo žingsniu galima laikyti 2002 m. Vyriausybės patvirtintą strateginio planavimo metodiką, nustačiusią strateginio planavimo sistemą ir principus, valdymo srities plėtros strategijos ir institucijos strateginio veiklos plano rengimo tvarką ir tipinę struktūrą, stebėsenos, atsiskaitymo už rezultatus gaires (LR Vyriausybės nutarimas dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo, 2002).

Remiantis šia metodika, strateginio planavimo sistemą sudaro (LR Vyriausybės nutarimas dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo, 2002):

- tarpusavyje susiję pagrindiniai strateginio planavimo dokumentai, kurie skirstomi į ilgus trukmės (apimančius ilgesnį nei 7 metų laikotarpį), vidutinės trukmės (apimančius nuo 3 iki 7 metų laikotarpį) ir trumpos trukmės (apimančius iki 3 metų laikotarpį). Institucijos, atsakingos strateginio planavimo dokumentų parengimą – Vyriausybė, ministerijos, kitos Vyriausybės įstaigos ir apskričių viršininkai, kitos institucijos;

- strateginio planavimo dokumentų rengimo, įgyvendinimo stebėsenos ir atsiskaitymo už rezultatus tvarka ir terminai.

2002 m. patvirtinta Regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodika, kurioje pateikiamos rekomendacijos dėl: regioninio strateginio planavimo principų ir etapų; regiono plėtros plano struktūros; regiono plėtros plano atskirų dalių rengimo metodų ir tvarkos; regiono plėtros plano rengimo organizavimo; regionų plėtros planuose nustatytų tikslų ir prioritetų įvertinimo, rengiant šalies ilgalaikes plėtros strategijas ir Bendrąjį programavimo dokumentą (LR Vidaus reikalų ministro įsakymas „Dėl regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodikos patvirtinimo“, 2002).

Regionų strateginio planavimo principai yra: viešumas, partnerystė, bendruomenės įtraukimas; diskusija pagrįstas bendradarbiavimas ir kompromiso paieškos; visaapimantis planas, o ne šakinių strategijų rinkinys; aiškūs, apibrėžti, pagrįsti uždaviniai; realiai per planavimo laikotarpį įgyvendinamos priemonės; dėmesys šalies strateginės plėtros nuostatomis; mokymasis iš geros praktikos pavyzdžių Lietuvoje ir užsienyje; suderinamumas su Lietuvos nacionalinėmis ir Europos Sąjungos plėtros strategijomis; dėmesys plano įgyvendinimui; tęstinis procesas, kurio metu planas peržiūrimas ir pataisomas atsižvelgiant į besikeičiančias aplinkybes (LR Vidaus reikalų ministro įsakymas dėl regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodikos patvirtinimo, 2002).

Pagal šią metodiką, rekomenduojama, kad strateginis regiono planas būtų rengiamas vidutiniam laikotarpiui (5–7 m.) (LR Vidaus reikalų ministro įsakymas „Dėl regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodikos patvirtinimo“, 2002). Plano rengimo datos turėtų būti nustatomos atsižvelgiant į valstybės politikos ciklus – trimetį valstybės biudžeto planavimą. Europos Sąjungos biudžetinius planus (esminiai Europos Sąjungos biudžeto pajamų bei išlaidų paskirstymo principai apibrėžiami 7 metų laikotarpiui).

Regionų strateginio planavimo etapus sudaro: plano rengimo iniciatyvos, poreikio formulavimas; plano rengimo darbo grupių suformavimas ir tvarkaraščio parengimas; bendruomenės informavimo ir aktyvinimo veikla; duomenų surinkimas; esamos situacijos analizė; vizijos, strategijos rengimas ir politinis tvirtinimas; priemonių rengimas; plano įgyvendinimo dalies parengimas ir galutinis plano patvirtinimas; plano įgyvendinimo priežiūra ir įvertinimas.

Pagrindinis regiono plėtros strategijos tikslas – „pertvarkyti regiono ekonomiką ir užtikrinti kryptingą plėtotę įvertinant visos šalies siekius integruojantis į Europos Sąjungą“ (Tijūnaitienė, Tijūnaitis, Petrauskaitė, 2004).

Regiono plėtros strategijai formuluoti paprastai naudojami du metodai: atitikimo ir konversijos. Naudojant atitikimo metodą, strategijos tikslai ir uždaviniai formuluojami, išryškinant regiono stiprybes bei galimybes, bei siekiama jais pasinaudoti. Konversijos metodas reiškia, kad tikslai ir uždaviniai formuluojami atsižvelgiant į regiono silpnybes, grėsmes ir siekiama jas eliminuoti. Konkretaus metodo pasirinkimas priklauso nuo situacijos konkrečiame sektoriuje, t.y., ar egzistuoja galimybės, kuriomis reikėtų pasinaudoti bei, kokios yra skubiai sprendžinos problemos sektoriuje. Dalis tikslų ir uždavinių plėtros plane gali būti formuluojami naudojant atitikimo, dalis – konversijos metodą.

7 pav. pateikiamos strategijos būtinumą lemiančios priežastys, skatinančios plėtotę.



7 pav. Regiono strategijos būtinumą nulemiančios priežastys

Šaltinis: Tijūnaitienė, R., Tijūnaitis, R., Petrauskaitė, R. (2004), p. 298.

Plano rengimo procesas turėtų sutelkti regiono ar vietos bendruomenę jai aktualioms problemoms spręsti, ugdyti jos supratimą apie ekonominius, socialinius ir politinius procesus bei galimybes daryti jiems įtaką (LR Vidaus reikalų ministro įsakymas „Dėl regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodikos patvirtinimo“, 2002). Procesas turi kelti regiono kompetenciją, iškelti problemas, kurios negali būti išspręstos vien regiono pastangomis ir turi būti sprendžiamos nacionaliniu mastu. Aktyvus regionų dalyvavimas nacionaliniuose socialinės ir ekonominės plėtros procesuose padeda kurti dinamišką ir plėtrai palankią aplinką šalyje.

1.2.2. Strateginio planavimo sistema savivaldybėje

Strateginio planavimo sistemą sudaro:

- 1) tarpusavyje susiję strateginio planavimo dokumentai,
- 2) institucijos, atsakingos už dokumentų rengimą, įgyvendinimą, vertinimą, koregavimą,
- 3) strateginio planavimo tvarka ir terminai.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės atstovų manymu (tai fiksuojama Strateginio planavimo metodikoje ir oficialiuose pasisakymuose), savivaldybėms, kaip ir kitoms viešojo administravimo institucijoms, svarbiausi ilgalaikiai strateginio planavimo dokumentai yra Valstybės ilgalaikės raidos strategija, ilgalaikė Ūkio plėtros strategija, Nacionalinė darnaus vystymosi strategija, Lietuvos Respublikos teritorijos bendrasis planas ir kiti ilgalaikiai strateginio planavimo dokumentai. Vidutinės trukmės dokumentais savivaldybių lygmenyje laikytini: Lietuvos 2007–2013 metų ES struktūrinės paramos panaudojimo strategija, regioniniai planavimo dokumentai (regionų plėtros planai, probleminių teritorijų plėtros programos ir pan.) bei savivaldybės plėtros dokumentai (savivaldybės bendrasis planas ir savivaldybės strateginis plėtros planas). Trumpalaikiais planais laikytini savivaldybių strateginiai veiklos planai.

Kai kurios savivaldybės strateginio planavimo dokumentus pagal terminus skirsto šiek tiek kitaip: ilgalaikiams savivaldybių planavimo dokumentams jos priskiria savivaldybės plėtros dokumentus (savivaldybės bendrąjį planą ir savivaldybės strateginį plėtros planą), vidutinės trukmės dokumentams – savivaldybės tarybos patvirtintas ilgalaikes socialines ir ekonomines plėtros programas bei savivaldybės strateginį veiklos planą.

Savivaldybės, rengdamos 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 vis tik turėtų būti atitinkamos savivaldybės strateginis plėtros planas ir bendrasis planas (Strateginių planų rekomendacijos savivaldybėse, 2008).

1.2.3. Regionų ir savivaldybių plėtros iniciatyvos bei įgaliojimai

Regioninės plėtros srityje regionuose yra analizuojama ekonominė būklė, kaupiama ekonominė informacija ir statistiniai duomenys, jie sisteminami, apibendrinami. Rengiamos regionų ekonominės socialinės plėtros perspektyvų ir prioritetinių kryptių prognozės, regionų ekonominės socialinės plėtros programos, veiklos planai ir projektai, skatinantys regionų ekonominį ir socialinį vystymąsi (*Lietuvos regionų valdymo modelis*). Kultūros, turizmo srityje vykdomos regionų kultūros plėtros programos. Vykdamas deleguotas funkcijas, užtikrinamas valstybės politikos kultūros, turizmo ir t. t. įgyvendinimas regione, užtikrinama kryptinga regioninės kultūros, turizmo ir kita plėtra. Bendradarbiavimas su savivaldos institucijomis ir nevyriausybinėmis organizacijomis padeda rengiant ir vykdamas bendrus projektus, reorganizuojant regiono pavaldumo įstaigas (*Lietuvos regionų valdymo modelis*).

Regionų ir savivaldybių plėtros iniciatyvos Regioninės plėtros įstatymo pakeitimo įstatyme nėra išskirtos kaip lygiavertės nacionalinės regioninės politikos priemonės, tačiau 7 įstatymo straipsnyje tarp regioninės plėtros planavimo dokumentų yra minimi regionų ir savivaldybių plėtros planai (LR Regioninės plėtros įstatymo metodika, 2002). Regionai ruošia savo plėtros planus pagal Regioninės plėtros įstatymą. Savivaldybėms pagal šį įstatymą ir Regionų plėtros planų rengimo metodiką numatytas lemiamas vaidmuo ruošiant ir tvirtinant regionų plėtros planus (LR Regioninės plėtros įstatymo pakeitimo įstatymas, 2002). Kiek savivaldybės sugebės išnaudoti joms numatytas teises, priklauso nuo jų pačių aktyvumo ir gebėjimų bendradarbiauti su kitomis regiono savivaldybėmis.

Savivaldybių plėtros planai turi svarbią reikšmę nacionalinės regioninės politikos sėkmei dėl šių priežasčių (Lietuvos savivaldos institucijų pasiruošimo dalyvauti Europos Sąjungos regioninėje politikoje tyrimas (šalies ataskaita), 2003):

- 1) savivaldybių plėtros planai mobilizuoja vietos bendruomenę bendroms pastangoms skatinti socialinę ir ekonominę tam tikros šalies teritorijos pažangą;
- 2) pateikia detalią informaciją nacionalinės regioninės politikos subjektams, jų ruošiamoms nacionalinėms strategijoms, programoms ir planams apie savivaldybių ekonominės ir socialinės plėtros problemas bei pagrindinius plėtros prioritetus ir priemones.

Vietos bendruomenės palaipsniui vis geriau suvokia koordinuotos veiklos poreikį gerinant savo socialinę ir ekonominę padėtį, nors finansinių ir žmonių išteklių (tame tarpe administracinių gebėjimų savivaldybių administracijose) prieinamumas savivaldybių plėtros planų rengimui ir įgyvendinimui yra labai nevienodas. 2002 m. spalio 4 d. Vidaus reikalų ministras patvirtino Regionų plėtros planavimo metodiką, kuri nustato vieningą standartą regioniniams plėtros planams

ir yra rekomenduojama ne tik visiems regionams, bet ir savivaldybėms (Regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodika, 2002).

Vietos savivaldos įstatymo pakeitimo įstatymo 5 straipsnyje savivaldybių funkcijos pagal sprendimų priėmimo laisvę skirstomos į (LR Vietos savivaldos įstatymo pakeitimo įstatymas, 2000):

- 1) savarankiška, kurias savivaldybės atlieka pagal įstatymų suteiktą kompetenciją, įsipareigojimus savo bendruomenei ir jos interesais. Įgyvendindamos šias funkcijas savivaldybės turi sprendimų iniciatyvos, jų priėmimo bei įgyvendinimo laisvę ir yra atsakingos už šių funkcijų atlikimą;
- 2) priskirtą (ribotai savarankiška), kurias, įgyvendindamos šį ir kitus įstatymus bei jų pagrindu priimtus teisės aktus, savivaldybės atlieka atsižvelgdamos į vietos sąlygas ir aplinkybes;
- 3) valstybines (perduotas savivaldybėms atsižvelgiant į gyventojų interesus), kurias įgyvendindamos savivaldybės turi įstatymų nustatytą sprendimų priėmimo laisvę;
- 4) sutartines, kurių įgyvendinimas grindžiamas sutartimis.

Savivaldybės turi įgaliojimus bemaž visose socialinės ir ekonominės plėtros srityse. Dalyje švietimo ir mokymo, užimtumo, kūno kultūros ir sporto, turizmo, aplinkos apsaugos ir kultūros paveldo saugojimo, verslo plėtros sričių savivaldybės turi savarankišką kompetenciją (LR Vietos savivaldos įstatymo pakeitimo įstatymas, 2000). Dalyje sričių savivaldybių sprendimų laisvę riboja valstybės institucijoms priskirtų įgaliojimų įgyvendinimas. Pvz., Vietos savivaldos įstatyme nustatyta, kad dalyvavimas formuojant ir įgyvendinant regionų plėtros programas yra priskirtoji (ribotai savarankiška) savivaldybių funkcija (LR Vietos savivaldos įstatymo pakeitimo įstatymas, 2000). Įgyvendinant šią funkciją savivaldybės taryba deleguoja tarybos narius į regionines tarybas bei komisijas ir suteikia jiems įgaliojimus. Meras atstovauja savivaldybei regiono plėtros taryboje ir turi sprendžiamojo balso teisę sudarant ir įgyvendinant regiono plėtros programą (LR Regioninės plėtros įstatymo pakeitimo įstatymas, 2002).

Teritorijų planavimas, savivaldybės teritorijos bendrojo plano ir detaliųjų planų sprendinių įgyvendinimas yra taip pat priskirtoji (ribotai savarankiška) savivaldybių funkcija (LR Vietos savivaldos įstatymo pakeitimo įstatymas, 2000). Detaliau savivaldybių funkcijas teritorijų planavimo srityje nustato Teritorijų planavimo įstatymas. Pagal šį įstatymą detalusis planavimas – savivaldybės teritorijos dalių planavimas žemės sklypo riboms nustatyti, naudojimo ir veiklos jame plėtojimo sąlygoms nustatyti, pakeisti arba panaikinti (LR Teritorijų planavimo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2004). Savivaldybės institucijos gali būti planavimo organizatoriai, planų vykdytojai.

Nors valstybinėms institucijoms pagal norminius teisės aktus yra privalu rengti bendruosius plėtros ar veiklos strateginius planus, savivaldybėms tik rekomenduojama (išskyrus bendrąjį planą) (LR Regioninės plėtros įstatymo pakeitimo įstatymas, 2002). Todėl savivaldybės gali inicijuoti strateginį planavimą pačiu palankiausiu bendruomenei bei organizacijai metu. Strateginis planavimas savivaldybėse yra pozityvus reiškinys, šalinantis svarbius trūkumus, didinantis koordinavimo ir bendradarbiavimo gebėjimus. Jis skatina atvirumą, veiklos integralumą, motyvaciją keistis ir tobulėti (Lietuvos savivaldos institucijų pasiruošimo dalyvauti Europos Sąjungos regioninėje politikoje tyrimas (šalies ataskaita), 2003). Ekonominių ir socialinių partnerių (įtakos interesų grupių) dalyvavimas rengiant planą yra privalomas Lietuvos regionams pagal Regioninės plėtros įstatymą (LR Regioninės plėtros įstatymo pakeitimo įstatymas, 2002). Savivaldybės taip pat vadovaujasi šiuo principu, formuodamos savo teritorijos prioritetus.

Vietos savivaldos įstatymo pakeitimo įstatymo 9 straipsnis įvardija sutartines savivaldybių funkcijas (LR Vietos savivaldos įstatymo pakeitimo įstatymas, 2000). Savivaldybės tarybos pritarimu gali būti sudarytos sutartys su valstybinėmis institucijomis ar įstaigomis atlikti Vietos savivaldos įstatyme nenumatytas valstybės funkcijas arba jungtinės veiklos sutartys su valstybės institucijomis arba kitomis savivaldybėmis. Įgyvendindamos sutartines funkcijas, savivaldybės galėtų tapti asignavimų valdytojomis įgyvendinant probleminių teritorijų plėtros programas, jei tai atitiktų tiek valstybės, tiek ir konkrečios savivaldybės interesus.

1.2.4. Lietuvos regioninės politikos raidos ir ją reglamentuojančių teisės aktų analizė

Lietuvoje regioninės politikos formavimas ir jos pritaikymas ES teisės aktams ir funkcijų pasiskirstymas vyko etapais (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

Regioninės politikos formavimo etapai

Veiksmų laikotarpis	Veiksmų pobūdis	Pagrindiniai rezultatai
1997–1998	ES regioninės ir struktūrinės politikos bei reikalavimų analizė struktūrinių fondų kontekste; diskusijos nacionalinės regionų plėtros politikos klausimais; regioninės politikos gairių sukūrimas.	Sukurtos darbo grupės; išleistos ir Vyriausybės patvirtintos Regioninės politikos gairės.
1998–2000	Išleistas ir Seimo priimtas Regionų plėtros įstatymas; Vyriausybė Europos integracijos komisija patvirtino pirmąjį Nacionalinį plėtros planą; apsvarstytos integruotos plėtros, investicijų ir biudžeto planavimo koncepcijos.	Pradėjo veikti Regionų plėtros įstatymas, EK patvirtino Nacionalinį plėtros planą, EK pastebėjo ryškų progresą Lietuvos regioninės politikos formavime.

2 lentelės tęsinys

2001–2002	Visas dėmesys sutelktas ties finansavimo ir valdymo procedūromis; integruotos plėtros planavimo mechanizmų kūrimas; Lietuvos derybinės pozicijos parengimas; naujo Regionų plėtros įstatymo rengimas.	Parengta regionų plėtros planų rengimo metodika; rengiami regionų plėtros planai; pradėjo veikti naujos redakcijos Regionų plėtros įstatymas.
2003–2004	Pasirengimas ES struktūrinių fondų administravimui	Parengtas BPD projektas; pradėtas ūkio šakų plėtros regioniniu aspektu koordinavimas.
2004–2005	Lietuvos Respublikos Bendrojo programavimo dokumento įgyvendinimas, Struktūrinės paramos įsisavinimas.	Projektų teikimas, vertiniamas ir atranka.
2005–2007	Prasidėjo strateginio ES struktūrinės paramos panaudojimo planavimo procesas 2007–2013 metams. Yra siekiama, kad programavimo periode (2007–2013 m.) vietinės ir regioninės priemonės ir iniciatyvos būtų numatytos atskiroje Regioninėje programoje (<i>Regional Operational Program</i>).	Sudaryta komisija Lietuvos 2007–2013 metų ES struktūrinės paramos panaudojimo strategijai rengti ir veiksmų programoms nustatyti. Patvirtinta Lietuvos regioninės politikos iki 2013 m. strategija. Patvirtinta 2007–2013 m. ES struktūrinės paramos panaudojimo strategija ir 3 veiksmų programos. Veiksmų programose išskirta regioninė dimensija.
2008–	ES struktūrinių fondų paramos Lietuvai įsisavinimas pagal Lietuvos 2007–2013 m. ES struktūrinės paramos panaudojimo strategiją ir atskiras veiksmų programas, skirtas strategijai įgyvendinti.	Parama teikiama pagal tris paramos teikimo schemas: valstybės projektų planavimo, regioninių projektų planavimo ir konkursų būdu.

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis šaltiniu: Lietuvos Respublikos regioninės plėtros įstatymo 5, 8, 9, 10, 11, 12 ir 13 straipsnių pakeitimo bei papildymo ir 14 straipsnio pripažinimo netekusiu galios įstatymo projekto aiškinamuoju raštu [Žiūrėta 2010-03-28]. Prieiga per internetą http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.susije_1?p_id=365729

Regioninę politiką Lietuvoje sudaro du komponentai: nacionalinės regioninės politikos formavimas ir įgyvendinimas, kurios pagrindinis tikslas yra išsivystymo skirtumų tarp Lietuvos regionų sumažinimas; ES regioninės politikos principų įgyvendinimas. Pastarasis yra glaudžiai susijęs su pasirengimu ES Struktūrinių fondų administravimui.

Regioninės politikos raidos etapų analizė

2 lentelėje išskirtų Lietuvos regioninės politikos formavimo etapų apibūdinimas:

1) Iki 1997 m. – regioninė politika suprantama kaip teritorinių-administracinių vienetų funkcijų bei atsakomybės sričių nustatymas. Regioninės politikos uždaviniu laikomas šalies regionų išskyrimas, t.y. teritorinis-administracinis suskirstymas. 1997 m. Europos Komisijos dokumente Agenda 2000 konstatuojama, kad Lietuvoje regioninė politika neegzistuoja ir nevykdoma (tokia, kaip suvokiama ES).

2) 1998–2000 m. – pripažįstamas reikalingumas aktyviai vykdomai regioninei politikai, orientuotai į ekonominių ir socialinių išsivystymo skirtumų mažinimą. Regioninė politika suprantama horizontaliu požiūriu, kaip „valstybės įgyvendinama regionų atžvilgiu diferencijuota veikla, kuria siekiama subalansuoti visų šalies regionų socialinės-ekonominės plėtros sąlygas. Regioninė politika yra neatskiriama ūkio šakose bei socialinėje srityje vykdomos valstybės politikos dalis, ji yra koordinuojamojo pobūdžio” (apibrėžimas

pagal LRV 1998 m. liepos 21 d. nutarimą Nr. 902 „Dėl Lietuvos regioninės politikos metmenų“).

3) Nuo 2000 m. vidurio – regioninės politikos suvokimas kaip savarankiškos, vertikalios, intervencinio pobūdžio politikos. Tai atsispindi 2001 m. liepos 20 d. priimtame LR Regioninės plėtros įstatyme.

4) Nuo 2001 m. – naujai peržiūrima regioninės politikos samprata bei tikslai. Iš dalies tai susiję su ES požiūriu į paramą Lietuvos regionams pasikeitimu – nuo 2000 m. pereita prie centralizuoto PHARE 2000 programos valdymo modelio. Aišku ir tai, jog tapus ES nare, Lietuva bus laikoma vienu regionu, gaunančiu paramą pagal 1 Tikslo programą. Derinami vertikalūs (regioninė politika kaip savarankiška politika) ir horizontalūs (koordinuojamojo pobūdžio regioninė politika) požiūriai. Regioninę politiką siekiama vykdyti per atskirų ūkio šakų strategijas ir programas, į kurias integruotas regioninis matmuo (horizontalusis požiūris); regionines programas specifinėms regioninėms problemoms spręsti (vertikalus požiūris); vietines ir regionines plėtros iniciatyvas, finansuojamas iš savivaldybių biudžetų (vertikalus požiūris).

5) 2003-2004 m. – pasirengimas ES struktūrinių fondų administravimui. Atsižvelgiant į nacionalinę regioninę politiką ir siekiant efektyvaus ES struktūrinių fondų lėšų įsisavinimo regionuose, Vidaus reikalų ministerijos Regioninės politikos departamentas parengė ir vykdo LR Vyriausybės 2002 m. gruodžio 5 d. nutarimu Nr. 1905 „Dėl Lietuvos Respublikos regionų plėtros programos ir jos įgyvendinimo 2003–2005 metų priemonių“ patvirtintą Lietuvos Respublikos regionų plėtros programą.

Programos paskirtis – remti Lietuvos Respublikos regionus (apskritis ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės sudarytus tikslinius regionus) ir savivaldybes, rengiančius programavimo ir projektinius dokumentus, kad Lietuvai tapus Europos Sąjungos nare būtų galima pasinaudoti ES struktūrinių fondų parama. Programos tikslas – sudaryti palankias sąlygas įgyvendinti nacionalinę regioninę politiką.

6) 2004 m. pasidėjo Lietuvos Respublikos Bendrojo programavimo dokumento įgyvendinimas, struktūrinės paramos įsisavinimas. Regioninė plėtra Lietuvos 2004-2006 m. Bendrajame programavimo dokumente atsispindi kaip:

regionų plėtra – viena iš 4 ES skatinamų horizontalių politikų, kur projektams, kurie turi teigiamą poveikį regionų skirtumų mažinimui (ypač probleminėse teritorijose), taikomas papildomai 1 Bendrasis projektų atrankos kriterijus (prioritetinis).

Lietuvai siekiant narystės Europos Sąjungoje, iškilė būtinybė regioninę politiką reglamentuojančius teisės aktus suderinti su ES normomis. Ypatingai šis procesas suaktyvėjo Lietuvai ruošiantis administruoti Struktūrinių fondų paramą. Priimtas Regioninės plėtros įstatymo pakeitimo įstatymas, parengta Regionų plėtros programa, parengta Regioninių plėtros planų rengimo metodika.

Išskirtos probleminės teritorijos, kurios praeityje pasižymėjo palyginti dideliais ekonomikos plėtros tempais, bet vėliau dėl įvairių priežasčių patyrė žymų nuosmukį.

Sudaryta Nacionalinės regionų plėtros taryba, kuri tvirtina regioninio lygmens plėtros planavimo

dokumentus – regionų plėtros planus; Vyriausybės nustatyta tvarka atrenka regiono socialinės ir ekonominės plėtros projektus, skirtus šiems planams įgyvendinti ir teikia dėl jų savo išvadas finansavimą skiriančioms institucijoms; teikia siūlymus Vidaus reikalų ministerijai ir Nacionalinei regioninės politikos tarybai regioninės politikos formavimo ir įgyvendinimo klausimais (LR Finansų ministerija, 2009).

2003 m. parengtas Bendrasis programavimo dokumentas, Lietuvai ši parama 2004–2006 m. buvo teikiama pagal Lietuvos 2004–2006 m. Bendrąjį programavimo dokumentą, patvirtintą LR Vyriausybės ir Europos Komisijos. Jame išdėstyti ES Struktūrinių fondų ir Lietuvos veiksmų tikslai, plėtros strategija, nurodyti ES Struktūrinių fondų ir kitų finansavimo šaltinių įnašai.

Patvirtintos ES Struktūrinių fondų lėšų administravimo Lietuvoje taisyklės ir institucinė atsakomybė. Projektų administravimo ir finansavimo taisyklės nustato projektų, įgyvendinamų pagal Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programą, Sanglaudos skatinimo veiksmų programą, atrankos būdus, kvietimų teikti paraiškas, projektų vertinimo ir atrankos, projektų tinkamoms išlaidoms finansuoti skiriamų ES fondų ir (ar) Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšų dydžio nustatymo, išlaidų apmokėjimo, projektų administravimo ir skundų nagrinėjimo tvarką, taip pat ministerijų ir (ar) kitų valstybės institucijų, kurioms Atsakomybės ir funkcijų paskirstymo tarp institucijų, įgyvendinant Lietuvos 2007–2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategiją ir veiksmų programas, taisyklėse, patvirtintose Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. spalio 17 d. nutarimu Nr. 1139 (Žin., 2007, Nr. 114-4637 (LR Vyriausybės nutarimas „Dėl projektų administravimo ir finansavimo taisyklių patvirtinimo“, 2007).

Sukurtos atitinkamos Struktūrinių fondų lėšų administravimo institucijos: Paramos fondas Europos socialinio fondo agentūra viešoji įstaiga, Centrinė projektų valdymo agentūra, Lietuvos verslo paramos agentūra (Lietuvos 2007–2013 metų ES struktūrinė parama).

7) 2005 metais prasidėjo naujo ES struktūrinės paramos programavimo laikotarpio 2007–2013 metams planavimas. Patvirtinta Lietuvos regioninės politikos iki 2013 m. strategija. Patvirtintoje Lietuvos 2007–2013 m. ES struktūrinės paramos panaudojimo strategijoje (patvirtinta Europos Komisijos 2007 m. balandžio 26 d.) nustatytas pagrindinis ES struktūrinės paramos panaudojimo tikslas – sparčiai gerinti sąlygas investuoti, dirbti ir gyventi Lietuvoje, kad ūkio augimo teikiama nauda pasiektų visus Lietuvos gyventojus. Trys Veiksmų programos padės įgyvendinti strategijoje išskeltus tikslus ir uždavinius. Veiksmų programose išskirta regioninė dimensija, kurioje papildomai parama numatyta regioninio augimo centrams ir probleminėms teritorijoms.

Analizuotos regioninės politikos kitimą tiesiogiai įtakojo pagrindinio Lietuvos Respublikos regioninės politikos įrankio – Regioninės plėtros įstatymo kitimas.

Regioninės plėtros įstatymo kitimas

Eil. Nr.	Teisės aktas	Teisės akto priėmimo data	Teisės akto numeris
1.	Regioninės plėtros ĮSTATYMAS Įsigaliojo 2000-08-04; Nauja redakcija 2002-12-24 <i>PAKEISTAS</i> Priėmė: Lietuvos Respublikos Seimas Valstybės žinios: 2000-08-04 Nr.66-198	2000-07-20	VIII-1889
2.	Regioninės plėtros įstatymo pakeitimo ĮSTATYMAS Įsigaliojo 2002-12-24 Priėmė: Lietuvos Respublikos Seimas Valstybės žinios: 2002-12-24 Nr.123-5558	2002-12-10	IX-1285
3.	Regioninės plėtros įstatymo 4, 6 ir 9 straipsnių pakeitimo ĮSTATYMAS Įsigaliojo 2004-07-27 Priėmė: Lietuvos Respublikos Seimas Valstybės žinios: 2004-07-27 Nr.116-4324	2004-07-15	IX-2372
4.	Regioninės plėtros įstatymo 2, 10 straipsnių pakeitimo ir papildymo ĮSTATYMAS Įsigaliojo 2006-07-14 Priėmė: Lietuvos Respublikos Seimas Valstybės žinios: 2006-07-14 Nr.77-2972	2006-06-22	X-728
5.	Regioninės plėtros įstatymo 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 straipsnių pakeitimo ir papildymo ĮSTATYMAS Įsigaliojo 2007-06-02 Priėmė: Lietuvos Respublikos Seimas Valstybės žinios: 2007-06-02 Nr.61-2339	2007-05-17	X-1134
6.	Lietuvos Respublikos regioninės plėtros įstatymo 5, 8, 9, 10, 11, 12 ir 13 straipsnių pakeitimo bei papildymo ir 14 straipsnio pripažinimo netekusiu galios įstatymo projektas	-	Projektas

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis šaltiniu: Regioninės plėtros įstatymu [Žiūrėta 2010-02-21].Prieiga per internetą http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=298580, Lietuvos Respublikos regioninės plėtros įstatymo pakeitimo įstatymas 2002 m. gruodžio 10 d. Nr. IX-1285[Žiūrėta 2010-03-08].Prieiga per internetą http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=197711

Pirmojo Lietuvos Respublikos Regioninės plėtros įstatymo tikslas buvo suformuoti teisinę bazę regioninės plėtros politikai formuoti bei įgyvendinti bei Europos Sąjungos struktūrinėms lėšoms gauti ir administruoti.

Šio tikslo buvo siekiama: nustatant dokumentų, reikalingų regioninei politikai suformuoti bei įgyvendinti, struktūrą ir pagrindinius rengimo principus; nustatant institucijas, atsakingas už regioninės plėtros planavimo dokumentų rengimą; nustatant pagrindinius lėšų skyrimo regioninės plėtros planavimo dokumentams įgyvendinti principus.

Tuo metu nei vienas iš aukščiau įvardintų klausimų nebuvo teisiškai reglamentuotas, tačiau valstybės biudžeto lėšų skyrimą ir valdymą reglamentavo Biudžetinės sandaros įstatymas (2007), Išdo įstatymas(1994) ir Biudžetinių įstaigų įstatymas (1995).

Regioninės plėtros įstatymas nustatė, kad Lietuvoje būtų reguliariai rengiami ir atnaujinami regioninės plėtros planavimo ir įgyvendinimo dokumentai – Nacionalinis plėtros planas, regionų plėtros planai ir jų įgyvendinimo projektai.

Regioninės plėtros įstatymas taip pat nustatė struktūras, atsakingas už regioninės plėtros planavimo ir įgyvendinimo dokumentų rengimą ir tvirtinimą. Įstatymo 11 straipsnis numatė, kad Nacionalinio plėtros plano projektą rengia Nacionalinė regionų plėtros institucija, o 5 straipsnio 5 dalis – kad Nacionalinį plėtros planą tvirtina Lietuvos Respublikos Vyriausybė. 16 straipsnis numatė, kad regionų plėtros planų projektus rengia regionų plėtros institucijos, o 13 straipsnis – kad regionų plėtros planus tvirtina regionų plėtros tarybos. 5 straipsnio 6 dalyje buvo nustatyta, kaip turi būti užtikrinta regionų plėtros planų atitiktis Nacionaliniam plėtros planui. Teisė galutinai spręsti dėl atitikties palikta Nacionalinei regionų plėtros tarybai.

Pažymėtina, kad Nacionalinė regionų plėtros taryba ir regionų plėtros tarybos dirbo visuomeniniais pagrindais ir be papildomų išlaidų. Nacionalinė regionų plėtros institucija ir regionų plėtros institucija buvo atitinkamai Vyriausybės paskirta ministerija ir apskričių viršininkų administracijos.

Įteisinti regioninės plėtros planavimo dokumentų rengimo principai leido:

- užtikrinti taisyklių lankstumą, t.y. pritaikyti šias taisykles Europos Sąjungos teisės aktų reikalavimams;

- įtvirtinti suinteresuotų valstybės institucijų ir socialinių-ekonominių partnerių dalyvavimą rengiant regioninės politikos formavimo ir įgyvendinimo dokumentus;

- užtikrinti atskirų Nacionalinio plėtros plano ir regionų plėtros planų dalių atitikimą bei suformuluoti bendrą Lietuvos regionų plėtros strategiją, atsiribojant nuo atskirų ūkio šakų interesų.

Pažymėtina, kad įgyvendinimo projektai galėjo būti finansuojami ne būtinai Europos Sąjungos lėšomis, tačiau taip pat valstybės/savivaldybių biudžetų lėšomis. Todėl įstatymas buvo ne tik dokumentas, skirtas Europos Sąjungos struktūrinėms lėšoms gauti, tačiau taip pat dokumentas Lietuvos nacionalinei regionų plėtros politikai suformuoti ir įgyvendinti.

Pagrindinis pozityvus rezultatas, kuris buvo priėmus įstatymą – aiškus regioninės plėtros planavimo ir įgyvendinimo dokumentų bei už jų rengimą ir tvirtinimą atsakingų institucijų įvardinimas.

3) Lietuvos Respublikos regioninės plėtros įstatymo pakeitimo įstatymo tikslas buvo – suderinti teisinę bazę ir nustatyti valstybės (nacionalinės) regioninės politikos tikslus, uždavinius, regioninio planavimo dokumentų rengimo ir tvirtinimo bendrąją tvarką, taip pat valstybės (nacionalinę) regioninę politiką įgyvendinančių subjektų įgaliojimus.

Lietuvos Respublikos regioninės plėtros įstatymas priimtas Seime 2000-06-28 sukūrė teisinę bazę regioninės plėtros politikai formuoti ir įgyvendinti bei Europos Sąjungos struktūrinėms lėšoms gauti ir administruoti. Rengiant šį įstatymą buvo vadovautasi prielaida, kad parama iš PHARE Socialinės ir ekonominės sanglaudos fondo bus programuojama bei įgyvendinama decentralizuotai, t.y. tiksliniuose regionuose, kuriuos nustato Lietuva, suderinusi su Europos Komisija. Nuo 2000 m. Europos Komisijos iniciatyva perėjus prie centralizuoto šios PHARE programos valdymo Lietuvoje modelio, įstatyme reglamentuota nacionalinė regioninės plėtros politika prarado pagrindinį finansavimo šaltinį. Europos Komisija Lietuvą traktuoja kaip vieną 1 tikslo regioną, kuriame rengiamas Bendrasis programavimo dokumentas, būtinas norint gauti ES Struktūrinių fondų lėšas. Tai yra vidutinės trukmės, Europos Komisijos patvirtintas planas, kuris pagal nacionalinės politikos formavimo dokumentus, planuoja konkrečios ES skiriamos sumos panaudojimą.

Pirminiame Regioninės plėtros įstatyme naudojama Nacionalinio regionų plėtros plano sąvoka artima Bendrojo programinio dokumento, pagal kurį buvo gaunama ES struktūrinių ir sanglaudos fondų parama Lietuvai, sąvokai. Pastarojo plano rengimas bei įgyvendinimas, taip pat jo santykis su valstybės biudžetu ir valstybės investicijų programa yra skirtingi. Buvusiame įstatyme numatytas Nacionalinio regionų plėtros plano rengimas prarado prasmę. Buvęs Regioninės plėtros įstatymas, nors ir praradęs teisės akto, skirto ES paramai gauti, funkciją, bet išliko svarbi priemonė formuojant Lietuvos regionų plėtros politiką. Tais metais ekonominiai-socialiniai išsivystymo skirtumai tarp regionų didėjo ir BVP, tenkančio vienam gyventojui, skirtumai regionuose nuo 1996 m. išaugo 2,6 karto. Tai rodė regioninio planavimo ir plėtros politikos svarbą, siekiant mažinti išsivystymo skirtumus tarp regionų ir spartinti subalansuotą viso krašto plėtrą, per Regioninės plėtros tarybas įtraukiant į regioninės plėtros politikos formavimą savivaldybes, nevyriausybinės organizacijas ir socialinius-ekonominius partnerius.

Įstatymo naujoje redakcijoje kaip pagrindinis valstybės (nacionalinės) regioninės plėtros politikos tikslas įvardinamas socialinių-ekonominių skirtumų tarp regionų ir sektorių disproporcijų regionų viduje mažinimas, vadovaujantis Lietuvos Respublikos valstybės pagalbos ūkio subjektams kontrolės įstatymu, teikiant valstybės pagalbą probleminėms teritorijoms ir regionams, turintiems atskiruose sektoriuose specifines regionines problemas, ir sudarant sąlygas subalansuotai ilgalaikiai visų regionų plėtrai. Numatyta rengti Socialinių-ekonominių skirtumų tarp regionų mažinimo planą, kuriame turi būti išskiriamos probleminės teritorijos ir jų plėtros strateginiai tikslai ir uždaviniai bei pasiūlymai dėl regionų, turinčių atskiruose sektoriuose regioninių ir vietinių problemų, kurios spęstinos per atskirų ūkio šakų (sektorių) plėtros programas, plėtros.

Probleminėms teritorijoms numatyta rengti plėtros programas. Probleminės teritorijos plėtros programos projektai galėjo būti finansuojami, skiriant asignavimus tiesiogiai iš valstybės biudžeto ar iš Europos Sąjungos paramos fondų, jeigu Bendrajame programavimo dokumente yra numatytas tos probleminės teritorijos plėtros programos rėmimas (tiesioginis finansavimas).

Pažymėtina, kad naujoje Regioninės plėtros įstatymo redakcijoje išliko nuostata, kad Nacionalinė regioninės plėtros taryba ir Regionų plėtros tarybos dirba visuomeniniais pagrindais ir nereikalauja papildomų išlaidų. Nacionalinė regionų plėtros institucija ir regionų plėtros institucijos buvo Vyriausybės įgaliota institucija. Naujų institucijų steigti nereikėjo.

Nacionalinės regioninės plėtros ir regionų plėtros tarybų funkcijos buvo išplėtos: Nacionalinė regioninės plėtros taryba svarsto Socialinių-ekonominių skirtumų tarp regionų mažinimo planą, probleminių teritorijų ir atskirų ūkio šakų (sektorių) plėtros programas bei teikia pasiūlymus dėl probleminių teritorijų plėtros programų priemonių įtraukimo į atskirų ūkio šakų (sektorių) plėtros strategijas ir per jas į Bendrąjį programavimo dokumentą, siūlo išskirti problemines teritorijas. Sprendimus dėl valstybės teritorijos dalies pripažinimo problemine, jos plėtros strateginius tikslus bei teiktinos valstybės pagalbos kriterijus nustato Vyriausybė. Regionų plėtros tarybos be veikiančiame įstatyme nurodytų funkcijų svarsto ir teikia pasiūlymus Vyriausybės įgaliotai institucijai ir Nacionalinei regioninės plėtros tarybai dėl Socialinių-ekonominių skirtumų tarp regionų mažinimo plano, teikia pasiūlymus ministerijoms, nagrinėjančioms rekomendacijas dėl Socialinių-ekonominių skirtumų tarp regionų mažinimo plane nurodytų uždavinių įtraukimo į atskirų ūkio šakų (sektorių) plėtros strategijas, teikia pasiūlymus Vyriausybės įgaliotai institucijai dėl probleminių teritorijų išskyrimo bei toms teritorijoms teiktinos valstybės pagalbos kriterijų, svarsto ir teikia pasiūlymus Vyriausybei ir jos įgaliotai institucijai dėl probleminės teritorijos plėtros programos ir jos vykdymo, svarsto apskričių administracijų ir savivaldybių institucijų siūlomus įgyvendinti investicijų projektus ir teikia savo išvadas Finansų ministerijai.

Valstybės (nacionalinės) regioninės plėtros politikos įgyvendinimui paspartinti naujojoje įstatymo redakcijoje buvo numatyta biudžetinė Lietuvos Respublikos regionų plėtros programa. Ši programa finansavo regionų plėtros planų rengimą ir atnaujinimą, regionines ir vietines probleminių teritorijų problemas sprendžiančių projektinių pasiūlymų rengimą bei tarptautinį Lietuvos euroregionų ir regionų bendradarbiavimą.

Priėmus įstatymo pakeitimą buvo paspartintas valstybės (nacionalinės) regioninės plėtros politikos įgyvendinimas. Įstatymas skirtas Lietuvos vidinei regioninei politikai formuoti ir neturėjo įtakos ES struktūrinių fondų lėšų gavimui ir administravimui.

3) Regioninės plėtros įstatymo 4, 6, 9 straipsnių pakeitimo įstatymo tikslas – išplėsti probleminės teritorijos sampratą, sudarant galimybes išskirti problemines teritorijas, kurias galėtų sudaryti viena savivaldybė ir kelių regionų savivaldybės, turinčios bendras administracines ribas.

Pagal galiojančio Regioninės plėtros įstatymo 6 straipsnio 1 dalį nacionalinė regioninė politika įgyvendinama probleminėse teritorijose, kurias gali sudaryti vieno regiono teritorija, kelių regionų, turinčių bendras administracines ribas, teritorija bei regiono dalis, į kurią įeina kelios bendras administracines ribas turinčios savivaldybės, priklausančios tam pačiam regionui. Sprendimą dėl teritorijos pripažinimo problemine teritorija priima Vyriausybė, institucijos, atsakingos už nacionalinės regioninės politikos koordinavimą, teikimu. Įstatyme nenumatyta galimybė išskirti problemines teritorijas, kurias sudarytų tik viena savivaldybė arba kelių regionų savivaldybės, turinčios bendras administracines ribas.

Atliktus savivaldybių lyginamąją ekonomine-socialine analizę, buvo nustatytos probleminės teritorijos. Paaiškėjo, kad didžiąją dalį probleminių teritorijų sudaro kelių regionų savivaldybės, turinčios bendras administracines ribas, pvz., Šilutės, Šilalės rajonų ir Pagėgių savivaldybės, Zarasų, Ignalinos ir Švenčionių rajonų savivaldybės ir kt., arba pavienės savivaldybės, neturinčios bendrų administracinių ribų, pvz., Akmenės rajono savivaldybė. Nepakeitus Regioninės plėtros įstatymo 6 straipsnio 1 dalies ir nenumačius galimybės išskirti probleminių teritorijų, kurias sudarytų viena savivaldybė arba kelių regionų savivaldybės, turinčios bendras administracines ribas, dauguma savivaldybių, turinčių specifinių socialinių ir ekonominių problemų, negalėtų būti priskirtos probleminėms teritorijoms ir netektų galimybės pretenduoti į valstybės pagalbą. Taip valstybės paramos lėšos būtų naudojamos neefektyviai, nebūtų pasiektas pageidaujamas šių savivaldybių socialinis ir ekonominis augimas. Taip pat sumažėja galimybė gauti paramą iš Europos Sąjungos struktūrinių fondų, nes numatyta, kad pretenduojant į ES struktūrinių fondų paramą projektams iš probleminių teritorijų būtų skiriami papildomi balai.

Įstatymo pakeitimas sudarė geresnes sąlygas įgyvendinti pagrindinį regioninės politikos tikslą – mažinti socialinius ir ekonominius skirtumus tarp regionų ir regionuose, skatinti visos valstybės teritorijos tolygią ir darnią plėtrą, bei efektyviau panaudoti valstybės lėšas, skirtas nacionalinei regioninei politikai įgyvendinti.

4) Lietuvos Respublikos regioninės plėtros įstatymo 2, 10 straipsnių pakeitimo ir papildymo įstatymas.

Sparčiai plėtojantis šalies ekonomikai, šalies regionų socialiniai ir ekonominiai netolygumai nemažėjo. Lietuvos Respublikos Regioninės plėtros įstatymas nustatė, kad Vyriausybė pagal savo nustatytus kriterijus gali išskirti problemines teritorijas – valstybės teritorijos dalis, turinčias specifinių socialinių ir ekonominių problemų. Tačiau, kaip parodė praktika, universalių kriterijų,

pagal kuriuos problemines teritorijas galima būtų išskirti ir taikyti joms vienodas plėtros skatinimo priemonės, nebuvo. Kai kurioms atsilikusioms teritorijoms reikėjo taikyti socialinės plėtros skatinimo priemonės (užimtumo skatinimo, gyventojų pajamų lygio kėlimo, bazinės infrastruktūros plėtros ir t. t.), kitoms – ekonominės plėtros skatinimo priemonės (investicijų pritraukimo, inžinerinės infrastruktūros plėtros ir t. t.), kurios Lietuvos regioninės politikos iki 2013 metų strategijoje, patvirtintoje Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005 m. gegužės 23 d. nutarimu Nr. 575, yra numatytos taikyti regioniniams ekonomikos augimo centrams ir pan. Šioms teritorijoms išskirti reikėjo taikyti skirtingus probleminių teritorijų išskyrimo kriterijus ir taip išskirtoms problemines teritorijas taikyti skirtingas plėtros skatinimo (teritorinės socialinės ir ekonominės sanglaudos didinimo) priemonės. Tokios galimybės Regioninės plėtros įstatymas nenumatė. Todėl būtina buvo patikslinti probleminės teritorijos sąvokos apibrėžimą, Regioninės plėtros įstatymą papildyti probleminės teritorijos išskyrimo kriterijaus apibrėžimu ir įstatyme nustatytus Vyriausybės įgaliojimus papildyti nuostata, kad probleminių teritorijų išskyrimo kriterijai, įvertinus socialinių ir/ar ekonominių problemų specifiškumą, atskiroms probleminėms teritorijoms gali būti skirtingi. Taip pat būtina buvo suvienodinti Regioninės plėtros įstatymo 6 ir 10 straipsnių nuostatas dėl teritorijų pripažinimo probleminėmis.

Pagal Regioninės plėtros įstatymą, Regionų socialinių ir ekonominių skirtumų mažinimo iniciatyvos (planas) yra strateginio planavimo dokumentas. Tačiau šio dokumento apibrėžime nebuvo numatyta svarbi paprastai strateginio planavimo dokumentams priklausanti dalis – plėtros laikotarpio nacionalinės regioninės politikos tikslai, uždaviniai ir prioritetai. Todėl buvo būtina atitinkamai patikslinti šios sąvokos apibrėžimą.

Atsižvelgus į šias aplinkybes buvo parengtas ir priimtas Lietuvos Respublikos Regioninės plėtros įstatymo 2, 10 straipsnių pakeitimo ir papildymo įstatymas.

Įstatymo tikslas – sudaryti palankias sąlygas Lietuvoje įgyvendinti nacionalinę regioninę politiką.

Įstatymu pakeisti sąvokų apibrėžimai šiuo metu yra reglamentuoti Lietuvos Respublikos Regioninės plėtros įstatymu, sudarytos sąlygos išskirti problemines teritorijas pagal skirtingus kriterijus ir joms taikyti atitinkamas nacionalinės regioninės politikos intervencines priemones bei patobulinta nacionalinės regioninės politikos planavimo sistema.

5) Lietuvos Respublikos regioninės plėtros įstatymo 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 straipsnių pakeitimo ir papildymo įstatymas.

Atsižvelgus į tai, kad nuo 2007 m. sausio 1 d. Europos Sąjungos struktūrinė parama skirstoma ne pagal Nacionalinį plėtros planą (Bendrajį programavimo dokumentą), o pagal nacionalinius Europos Sąjungos struktūrinės paramos programavimo dokumentus (Europos Sąjungos struktūrinės

paramos panaudojimo strategiją ir veiksmų programas šiai strategijai įgyvendinti), buvo atsisakyta Regioninės plėtros įstatyme vartojamos Nacionalinio plėtros plano (Bendrojo programavimo dokumento) sąvokos ir atlikti atitinkami redakciniai teksto pakeitimai.

Pagal Regioninės plėtros įstatymą, Regionų socialinių ir ekonominių skirtumų mažinimo iniciatyvos (planas) yra nacionalinės regioninės politikos strateginio planavimo dokumentas, kuriame nurodomi plėtros laikotarpio nacionalinės regioninės politikos tikslai, uždaviniai ir prioritetai, taip pat išskirtų probleminių teritorijų plėtros strateginiai tikslai ir uždaviniai bei pasiūlymai dėl regionų, turinčių atskirų ūkio šakų (sektorių) specifinių regioninių ir vietinių problemų, kurios spręstinos per tų ūkio šakų (sektorių) plėtros strategijas ir programas, plėtros. Tačiau nėra aiški šio dokumento vieta strateginio planavimo dokumentų sistemoje, nustatytoje Strateginio planavimo metodikos, patvirtintos 2002 m. birželio 6 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu Nr. 827 . Siekiant suderinti Regioninės plėtros įstatyme vartojamą sąvoką su minėtos metodikos 2 punkte nustatytais sąvokomis, Regionų socialinių ir ekonominių skirtumų mažinimo iniciatyvos (planas) pavadintas Regionų socialinių ir ekonominių skirtumų mažinimo programa.

Atsižvelgiant į tai, kad probleminių teritorijų išskyrimo kriterijai, įvertinus socialinių ir (ar) ekonominių problemų specifiškumą, atskirose probleminėse teritorijose gali būti skirtingi, tikslinga buvo Vyriausybės sprendimu išskirti probleminių teritorijų sąrašą, kuris padėtų geriau numatyti specifinius atskirų teritorijų plėtros tikslus ir uždavinius. Tai supaprastintų Regionų socialinių ir ekonominių skirtumų mažinimo programos ar kitų dokumentų, skirtų probleminių teritorijų socialinei ir ekonominei plėtrai, rengimą. Tuo tikslu Regioninės plėtros įstatymo 10 straipsnis, nustatantis Vyriausybės įgaliojimus įgyvendinant nacionalinę regioninę politiką, buvo papildytas punktu, suteikiančiu Vyriausybei įgaliojimus išskirti problemines teritorijas atskiru sprendimu. Taigi Regioninės plėtros įstatymas buvo redaguojamas atsisakant nuostatos, kad probleminės teritorijos yra išskiriamos rengiant Regionų socialinių ir ekonominių skirtumų mažinimo programą, bei nuostatos, kad siūlomos išskirti probleminės teritorijos tvirtinamos Regionų socialinių ir ekonominių skirtumų mažinimo programoje.

Siekiant išvengti perteklinio tos pačios institucijos įgaliojimų apibrėžimo, atsisakyta Regioninės plėtros įstatyme vartojamos formuluotės „Vyriausybės įgaliota institucija, atsakinga už nacionalinės regioninės politikos koordinavimą“ ir nustatyti Vidaus reikalų ministerijos įgaliojimai, taip pat atlikti atitinkami Regionų plėtros įstatymo teksto pakeitimai

Sparčiai plėtojantis šalies ekonomikai, šalies regionų socialiniai ir ekonominiai netolygumai nemažėjo. Įvertinus Europos Sąjungos struktūrinės paramos administravimo Lietuvoje patirtį, pastebėta, kad konkurencinis principas, taikomas atrenkant viešojo sektoriaus institucijų teikiamus

projektus, neskatinama tolygesnio Europos Sąjungos struktūrinės paramos pasiskirstymo regionuose ir efektyvaus lėšų, skirtų projektų rengimui, naudojimo. Dėl atskirų apskričių santykinai didelių ir augančių išsivystymo netolygumų Lietuvai buvo būtina mažinti regionų išsivystymo netolygumus naudojant 2007–2013 metų Europos Sąjungos struktūrinę paramą. Vyriausybės programoje buvo numatyta skatinti Lietuvos ekonomikos augimą užtikrinant tolygų ir planingą Europos Sąjungos Struktūrinių fondų lėšų paskirstymą teritoriniu principu. Lietuvos 2007–2013 m. Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategijoje numatyta remti vietos savivaldos kompetencijai priklausančias investicijas laikantis subsidiarumo principo (dalį funkcijų – pirminę projektų atranką ir išvadų finansavimą skiriančioms institucijoms teikimą – perduodant regioninėms institucijoms), proporcingumo principo (paramos dydį atskirų regionų plėtrai nustatant pagal aiškiai suformuluotus kriterijus) ir viešumo principo. Laikantis subsidiarumo principo savivaldybių ir Europos Sąjungos struktūrinės paramos lėšos buvo nukreipiamos į aktualiausias savivaldybei ir regionui sritis ir padėjo įgyvendinti regionų plėtros planų ir savivaldybių strateginių plėtros planų tikslus ir uždavinius. Siekiant užtikrinti šių principų, o ypač subsidiarumo principo laikymąsi, buvo papildytas Regioninės plėtros įstatymas, nustatant atitinkamus regionų plėtros tarybų įgaliojimus, susijusius su pirmine projektų atranka ir išvadų finansavimą skiriančioms institucijoms teikimu, ir apskričių viršinių administracijų įgaliojimus, reikalingus sekretoriato funkcijoms atlikti:

- apskričių viršinių administracijoms – apibendrinus siūlymus dėl regiono socialinės ir ekonominės plėtros projektų, atitinkančių regionines ir vietines iniciatyvas, teikti juos svarstyti regiono plėtros tarybai;

- regionų plėtros taryboms – svarstyti savivaldybių ir apskrities viršinio administracijos pasiūlymus dėl regiono socialinės ir ekonominės plėtros projektų, teikiamų įgyvendinant regiono plėtros planą ir savivaldybių strateginius plėtros planus; vadovaujantis nacionalinių Europos Sąjungos struktūrinės paramos programavimo dokumentų, kitų strateginio planavimo dokumentų ir teritorijų planavimo dokumentų nuostatomis, Vyriausybės nustatyta tvarka atrinkti projektus ir teikti savo išvadas finansavimą skiriančioms institucijoms.

Atsižvelgusi į minėtas aplinkybes priimtas Lietuvos Respublikos regioninės plėtros įstatymo 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 straipsnių pakeitimo ir papildymo įstatymas.

Įstatymo tikslas – suderinti įstatyme ir kituose teisės aktuose vartojamas sąvokas ir sudaryti palankias sąlygas Lietuvoje įgyvendinti nacionalinę regioninę politiką.

Priimtas įstatymas sudarė palankesnes sąlygas rengti regioninės politikos strateginio planavimo dokumentus bei užtikrinti tolygų ir planingą Europos Sąjungos struktūrinės paramos lėšų paskirstymą teritoriniu principu.

6) Atsižvelgiant į tai, kad nuo 2010 m. liepos 1 d. naikinamos apskričių viršininkų administracijos parengtas Lietuvos Respublikos regioninės plėtros įstatymo 5, 8, 9, 10, 11, 12 ir 13 straipsnių pakeitimo bei papildymo ir 14 straipsnio pripažinimo netekusiu galios įstatymo projektas.

Projekto rengimą paskatinusios priežastys:

Lietuvos Respublikos regioninės plėtros įstatyme (Žin., 2000, Nr. 66-1987; 2002, Nr. 123-5558) (toliau – Įstatymas) nustatyti apskričių viršininkų ir apskričių viršininkų administracijų įgaliojimai ir funkcijos įgyvendinant nacionalinę regioninę politiką. Įgyvendindama Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos, patvirtintos Lietuvos Respublikos Seimo 2008 m. gruodžio 9 d. nutarimu Nr. XI-52 (Žin., 2008, Nr. 146-5870), III dalies „Septynių esminių permainų 2008–2009 metais planai“ 8 punktą bus parengtas apskričių atliekamų funkcijų perskirstymo modelis, kur bus perduodamos savivaldybėms funkcijos, kurios bus įgyvendinamos vietos lygiu. Valstybė išlaikys tik funkcijas, kurių reikia norint vykdyti bendrąją nacionalinę politiką atskirose srityse.“ Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2009 m. liepos 22 d. nutarimu Nr. 815 (Žin., 2009, Nr. 90-3885) patvirtino Priemonių apskričių viršininkų vykdomoms funkcijoms perskirstyti planą. Įgyvendinant šio plano 1.23 punktą ir siekiant užtikrinti bendrosios nacionalinės politikos regioninės plėtros srityje (nacionalinės regioninės politikos) vykdymą panaikinus apskričių viršininkų institucijas, Įstatymas turi būti keičiamas. Rengiant Įstatymo projektą atsižvelgta į Lietuvos Respublikos apskrities valdymo įstatymo ir jį keitusių įstatymų pripažinimo netekusiais galios įstatymo (Žin., 2009, Nr. 87-3661) 2 straipsnio 4 dalies nuostatas, pagal kurias apskričių viršininkų pareigybės panaikinamos ir apskričių viršininkų administracijos likviduojamos teisės aktų nustatyta tvarka 2010 m. liepos 1 d. (Lietuvos Respublikos regioninės plėtros įstatymo 5, 8, 9, 10, 11, 12 ir 13 straipsnių pakeitimo bei papildymo ir 14 straipsnio pripažinimo netekusiu galios įstatymo projekto Aiškinamasis raštas).

Projekto tikslai ir uždaviniai:

Lietuvos Respublikos regioninės plėtros įstatymo 5, 8, 9, 10, 11, 12 ir 13 straipsnių pakeitimo bei papildymo ir 14 straipsnio pripažinimo netekusiu galios įstatymo projektu (toliau – Įstatymo projektas) siekiama panaikinti apskričių viršininkų ir apskričių viršininkų administracijų vykdytas regioninės plėtros funkcijas, perskirstyti įgaliojimus institucijoms, siekiant užtikrinti sklandų nacionalinės regioninės politikos įgyvendinimą ir regionų plėtros tarybų veiklą. Taip pat atliekami su įgaliojimų perskirstymu susiję techninio pobūdžio Įstatymo pakeitimai.

Kaip šiuo metu yra teisiškai reglamentuojami Įstatymo projekte aptarti klausimai :

Įstatymo 14 straipsnyje nustatyta, kad apskrities viršininko administracija, įgyvendindama nacionalinę regioninę politiką:

- įvertinusi savivaldybių plėtros planus, Vidaus reikalų ministerijos nustatyta tvarka rengia

regiono plėtros plano projektą ir pateikia jį regiono plėtros tarybai svarstyti bei tvirtinti;

- rengia pasiūlymus regiono plėtros tarybai dėl regiono plėtros plano įgyvendinimo, regionų socialinių ir ekonominių skirtumų mažinimo programoje numatytų prioritetinių uždavinių ir priemonių specifinėms regioninėms ir vietinėms problemoms spręsti įtraukimo į atskirų ūkio šakų (sektorių) plėtros programas, probleminių teritorijų išskyrimo bei jose įgyvendinamiems projektams teiktinos valstybės pagalbos kriterijų;

- dalyvauja rengiant ir vykdant probleminės teritorijos plėtros programas, probleminėje teritorijoje atlieka asignavimų valdytojo funkcijas, jei nenustatyta kitaip;

- apibendrinusi siūlymus dėl regionines ir vietines iniciatyvas atitinkančių regiono socialinės ir ekonominės plėtros projektų, teikia šiuos projektus svarstyti regiono plėtros tarybai;

- koordinuoja savivaldybių institucijų, socialinių ir ekonominių partnerių veiklą jiems vykdant priimtus sprendimus, susijusius su nacionalinės regioninės politikos įgyvendinimu tame regione;

- atlieka regiono plėtros tarybos sekretoriato funkcijas, kaupia regiono plėtros tarybos priimtus dokumentus ir jos sudarytų darbo grupių išvadas;

- organizuoja rengiamų dokumentų aptarimą su valstybės ir savivaldybių institucijomis, socialiniais ir ekonomiais partneriais, ūkio subjektais ir Vidaus reikalų ministerijos nustatyta tvarka teikia informaciją apie regiono plėtros planų rengimą ir įgyvendinimą;

- atlieka kitas įstatymų, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimų bei apskrities viršininko administracijos nuostatų numatytas funkcijas.

Kituose siūlomuose keisti Įstatymo straipsniuose nustatoma naujų regionų sudarymo, regionų plėtros planų rengimo tvarka, 11 straipsnyje nustatyti Vidaus reikalų ministerijos įgaliojimai formuojant ir įgyvendinant regioninę politiką, 13 straipsnyje – regionų plėtros tarybų sudarymo tvarka ir įgaliojimai.

Kokios numatomos naujos teisinio reglamentavimo nuostatos:

Įstatymo projekte siūloma perskirstyti įgaliojimus institucijoms, atsakingoms už nacionalinės regioninės politikos įgyvendinimą: nustatyti naujas ir patikslinti šiuo metu vykdomas Vidaus reikalų ministerijos funkcijas, jai perduodant dalį apskričių viršininkų administracijų vykdytų funkcijų, likusias apskričių viršininkų administracijų vykdytas funkcijas siūloma panaikinti. Taip pat būtų keičiama naujų regionų sudarymo tvarka (atsisakant šių regionų ribų derinimo su apskričių viršininkais), regionų plėtros planų rengimo tvarka (šiuo metu regionų plėtros planų projektus rengia apskričių viršininkų administracijos), regionų plėtros tarybų sudarymo tvarka (vietoje apskričių viršininkų į regionų plėtros tarybų sudėtį įtraukiant Lietuvos Respublikos Vyriausybės ar, jos įgaliojimu, Vidaus reikalų ministerijos atstovus).

Įstatymo inkorporavimas į teisinę sistemą:

Priėmus Įstatymą turės būti pakeisti Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos nuostatai, patvirtinti Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. kovo 14 d. nutarimu Nr. 291 (Žin., 2001, Nr. 24-794; 2008, Nr. 46-1722), Europos Sąjungos fondų ir Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšomis finansuotinių regionų projektų atrankos tvarkos aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2008 m. balandžio 17 d. nutarimu Nr. 352 (Žin., 2008, Nr. 48-1778).

1.2.5. Lietuvos apskričių reforma

Tauragės apskrities viršininko administracija atkurta 1995 m. kaip ir kitos apskritys. Per penkiolika apskrities gyvavimo metų pasikeitė 6 viršininkai. Šiuo metu administracijoje dirba 38 darbuotojai. Administracijoje įkurti 3 departamentai ir 15 skyrių (žr.2 priedą). Už regiono plėtrą atsakingas Regiono plėtros departamentas. Departamente įkurti du skyriai, kuriuose dirba 7 specialistai.

Lietuvoje 10 apskričių atkurtos 1995 m. Priėmus Regioninės plėtros įstatymą 2000 m. apskritys tapo teritorijomis, kuriose įgyvendinama nacionalinė regioninė politika. Tačiau 2009 m. liepos 7 d. Lietuvos Respublikos apskrities valdymo įstatymas pripažintas netekus galios.

Lietuvos Respublikos Vyriausybė pateikė derinti suinteresuotoms institucijoms nuo 2010-02-18 iki 2010-02-24 nutarimo „Dėl apskričių viršininkų administracijų likvidavimo ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. gruodžio 23 d. nutarimo Nr. 1787 „Dėl apskričių viršininkų administracijų likvidacinių komisijų sudarymo ir veiksmų likviduojant apskričių viršininkų administracijas“ pripažinimo netekusiu galios“ projektą. Pagal šį dokumentą 2010 m. liepos 1 dieną siekiama baigti pirmąją apskričių reformos etapą – panaikinti apskrities viršininko instituciją, dalį jos funkcijų perduodant vietos ir centrinės valdžios institucijoms, o neefektyvias – panaikinant. Reformos įgyvendinimui turėtų būti pakeista maždaug 100 įstatymų, 450 Vyriausybės nutarimų, apie 500 kitų teisės aktų .

Apskritys kaip teritoriniai vienetai išlieka, todėl apskrities viršininko institucijos panaikinimas Europos Sąjungos struktūrinių fondų paramos, skirtos 2007–2013 metams, įsisavinimui įtakos neturės (LR Vyriausybės 2008-2012 metų veiklos programa).

Numatoma, kad iki 2020m. apskritys liks ir ES struktūrinių fondų parama nuo 2014 iki 2020 m. toliau bus tęsiama.

VRM veiklos ataskaitoje (2010) rašoma, jog apskričių reformos įgyvendinimo darbai vyksta pagal numatytą planą, visi reikiami įstatymų ir kitų teisės aktų pakeitimo projektai pateikti laiku. Kaip ir buvo numatyta, 2010 m. I ketvirčio asignavimai, skirti apskričių viršininkų administracijoms, sumažinti 66,18 mln. litų – nuo 177,984 mln. litų iki 111,804 mln. litų. Valstybės

tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, skaičius per 2010 m. sausio ir vasario mėnesius sumažintas 88 pareigybėmis – nuo 1431 iki 1343 pareigybių.

Planuojama, kad 70 proc. darbuotojų išliks, pasikeis tik jų pavaldumas. Jau nuo 2010 m. sausio 1 d. apskričių viršininkų vykdytos statybos teritorijų planavimo valstybinės priežiūros funkcijos perduotos Valstybinei teritorijų planavimo ir statybos inspekcijai prie Aplinkos ministerijos. Taip pat jau perduotos Civilinės saugos funkcijos Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentui prie VRM. Regioninės politikos įgyvendinimo funkcija kaip teigiama perduodama Vidaus reikalų ministerijai atsakingai už nacionalinės regioninės politikos koordinavimą. Regionų plėtros tarybų įgaliojimai ir funkcijos nesikeis. Nežymiai keičiama regionų plėtros tarybų sudėtis (vietoj apskričių viršininkų bus įtraukta Vyriausybės ar jos įgaliotos institucijos paskirtas asmuo).

Nuo kovo 1d. visiems 10 apskričių administracijų darbuotojams buvo įteikti atleidimo lapeliai. Pasak Vidaus reikalų ministro R. Palaičio, baigus reformą dėl sumažėjusio tarnautojų skaičiaus per metus bus sutaupoma apie 30 mln.Lt.

2 dalis. TAURAGĖS REGIONO PLĖTROS STRATEGIJŲ ANALIZĖ

2.1. Tauragės regiono situacijos analizė

2.1.1. Tauragės apskrities bendras apibūdinimas

Tauragės miestas – mažiausios Lietuvos apskrities centras. Tauragės rajonas yra pietvakarinėje Lietuvos dalyje, prie Jūros upės. Pagal dydį – tai vidutinis Lietuvos rajonas, užimantis 1 179 kv. km plotą (iš jų 2,12 proc. užima miestai ir gyvenvietės, 1,44 proc. – pramonės įmonės ir keliai, 52,75 proc. – žemdirbystės plotai, 35,19 proc. – miškai, 1,61 proc. – vandens ištekliai, 6,89 proc. – kitos paskirties plotai) .

Tauragės miestas yra geroje geografinėje padėtyje: iki Klaipėdos – 115 km, Šiaulių – 100 km, Kauno – 140 km, Kaliningrado miesto – 150 km (žr. 4 priedą). Patogi geografinė padėtis tranzitui bei gera transporto infrastruktūra, orientuota tiek į Lietuvos regionus, tiek į Kaliningrado sritį (Rusija) ir Latviją *Via Hanzos* koridoriumi, yra vienas iš svarbiausių Tauragės rajono privalumų. Tauragės rajonas yra netoli sienos su Rusijos Federacijos Kaliningrado sritimi, kuri, Lietuvai tapus Europos Sąjungos nare 2004 m. gegužės 1 d., tapo išorine ES siena. Tauragės miestas yra Tauragės apskrities administracinis centras.

Tauragės rajonas ribojasi su Jurbarko, Raseinių, Šilalės, Šilutės, Pagėgių rajonais. Rajoną kerta Radviliškio–Pagėgių geležinkelio ruožas, turintis tiesioginį išėjimą į Sovetską (Rusijos Federacija) bei Klaipėdą. Geras susisiekimas su Latvijos sostine Ryga (230 km) bei Kaliningrado miestu (180 km). Šiauriniu rajono paribiu eina greitkelis Vilnius–Klaipėda, šiaurės-pietvakarių kryptimi rajono centrą kerta automobilių kelias Sankt-Peterburgas–Šiauliai–Tauragė–Kaliningradas.²

2.1.2. Tauragės apskrities ekonomika

Tauragės rajonas pagal ekonominius rodiklius yra stipriausias rajonas Tauragės apskrityje, tačiau vienas silpnesnių rajonų šalyje. Tauragės rajone ir mieste vyrauja drabužių ir jų priedų gamybos, mėsos perdirbimo, mėsos gamybos įmonės, kitų maisto produktų gamybos įmonės, baldų gamybos, sausumos transporto įmonės. Didžioji pramonės dalis sutelkta Tauragės mieste – 72,2 proc. apskrities pramonės darbuotojų dirba Tauragėje. Todėl gerinant pramonės infrastruktūrą, pagrindinės lėšos turi būti skirtos Tauragės miestui . Tauragės apskritis yra viena iš mažesnių ir jai tenka tik 1,8 proc. Lietuvoje sukuriama bendrojo vidaus produkto (BVP). 2007 m. skaičiuojant vidutiniškai vienam gyventojui, apskrityje buvo sukurta 13,7 tūkst. litų BVP, tai sudarė 44 proc.

²: Tauragės rajono strateginis plėtros planas 2008-2013 m.[žiūrėta 2009-01-12].Prieiga per internetą <http://www.taurage.lt/index.php?-1857565231>

šalies vidurkio. 2008 m. skaičiuojant vidutiniškai vienam gyventojui, apskrityje buvo sukurta 15,1 tūkst. litų BVP, tai sudarė 45,6 proc. Pagal BVP vienam gyventojui Tauragės apskritis yra silpniausia šalyje. (žr. 7 priedą). (Statistikos departamentas, 2009).

Tauragės apskrityje paslaugų sektoriui tenka 59,1 proc. visos apskrities pridėtinės vertės (šalyje – 62,7 proc.), pramonei ir statybai – 25,8 proc. (šalyje – 32,8 proc.). Tauragės apskrities ūkio struktūroje ypatingą vietą užima žemės ūkis. Žemės ūkyje, miškininkystėje ir žuvininkystėje Tauragės apskrityje sukuriama net 15 proc. visos pridėtinės vertės (BPV) (šalyje – 4,5 proc.).

Gerėjančią ekonominę situaciją rodo didėjantis apskrities įmonių mokamas pelno mokestis. 2007 m. Tauragės apskrities įmonės sumokėjo 18,3 mln. litų pelno mokesčio. Tai 46,9 proc. daugiau negu 2006 m. Didžiausias pelno mokesčio augimas užfiksuotas Jurbarko savivaldybėje, kurioje 2007 m., palyginti su 2006 m., jis padidėjo 75,3 proc. 2007 m. Tauragės apskrities įmonės sumokėjo 4,9 mln. litų socialinio mokesčio.

4 lentelė

Sumokėtas pelno mokestis 2005-2008 m., tūkst. litų

	2005	2006	2007	2008
Tauragės apskrityje	10965,2	8025,6	12483,9	18337,7
Jurbarko r. sav.	4224,1	1456,5	3385,8	5936,2
Pagėgių sav.	65,7	354,8	1727,1	1723,4
Šilalės r. sav.	2237,8	1346,9	2018,4	2939,3
Tauragės r. sav.	4437,7	4867,3	5352,6	7738,7

Šaltinis: Lietuvos regionų portretas, 2009 m. [Žiūrėta 2010-02-10]. Prieiga per internetą. http://regionai.stat.gov.lt/pdf/ekonomika_taurages%20aps.pdf

Išaugo ir savivaldybių pajamos, gaunamos iš surenkamų mokesčių. Daugiausia pajamų 2007 m., kaip ir visose savivaldybėse, buvo gauta iš gyventojų pajamų mokesčio.

2.1.3. Tiesioginės užsienio ir materialinės investicijos Tauragės apskrityje

Pagal vienam gyventojui tenkančias materialines investicijas Tauragės apskritis smarkiai atsilieka nuo šalies vidurkio – 2,8 karto mažiau nei vidutiniškai Lietuvoje. Lyginant 2007 m. ir 2008 m. materialinių investicijų tenkančių vienam gyventojui Tauragės apskrityje padidėjo 204 Lt. (žr. 5 lentelė). Apskrities savivaldybių tarpe yra mažiausios Jurbarko r. savivaldybėje.

Tiesioginės užsienio investicijos Lietuvoje 2009 m. sausio 1 d. sudarė 31 591,3 mln. Lt ir, palyginti su 2008 m. sausio 1 d., sumažėjo 11 proc. Daugiausia tiesioginių užsienio investicijų teko Vilniaus apskričiai – 68,8 proc., Klaipėdos – 10,3 proc., Kauno – 9,9 proc.

2009 m. sausio 1 d. mažiausiai tiesioginių užsienio investicijų teko Tauragės apskričiai – 0,2 proc. ir, palyginti su 2008 m. sausio 1 d., sumažėjo 11 proc. Vienam Tauragės gyventojui užsienio investicijų teko 451 litas (Statistikos departamentas, 2009).

5 lentelė

Materialinės investicijos, tenkančios vienam gyventojui, 2006-2008 m. litais

Lietuvos Respublika	2006	2007	2008
Materialinės investicijos, tūkst. Litų	19 893 325	26 533 580	26 123 516
Materialinių investicijų tenka vienam gyventojui, litai	5 861	7 860	7 779
Tauragės apskritis	2006	2007	2008
Materialinės investicijos, tūkst. Litų	266 856	343 562	365 781
Materialinių investicijų tenka vienam gyventojui, litai	2 063	2 683	2 887
Jurbarko r. sav.			
Materialinės investicijos, tūkst. Litų	55 335	73 453	84 807
Materialinių investicijų tenka vienam gyventojui, litai	1 544	2 076	2 427
Pagėgių sav.			
Materialinės investicijos, tūkst. Litų	27 763	62 358	62 475
Materialinių investicijų tenka vienam gyventojui, litai	2 379	5 428	5 523
Šilalės r. sav.			
Materialinės investicijos, tūkst. Litų	45 343	45 837	78 256
Materialinių investicijų tenka vienam gyventojui, litai	1 482	1 514	2 613
Tauragės r. sav.			
Materialinės investicijos, tūkst. Litų	138 415	161 914	140 243
Materialinių investicijų tenka vienam gyventojui, litai	2 702	3 183	2 777

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis šaltiniu: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės.[Žiūrėta 2010-02-10]. Prieiga per internetą <http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=2494>

Tiesioginės užsienio investicijos (TUI) Tauragės apskrityje, 2008 m. sausio 1 d. duomenimis, sudarė 63,5 mln. litų ir, palyginti su 2007 m. (32,4 mln. litų), padidėjo 96 proc., o palyginti su 2001 m. (21,6 mln. litų) – 2,9 karto. 2009 m. pradžioje TUI Tauragės apskrityje sudarė 56,8 mln. litų, palyginti su 2008 m., sumažėjo 7,8 mln. litų. 2010 m. tiesioginių užsienio apskrityje buvo 47,5 mln. litų.(žr.6 priedą).

Šalies mastu pagal TUI Tauragės apskritis šalyje buvo paskutinėje vietoje. 83 proc. visų Tauragės apskrities TUI investuota Tauragės rajono savivaldybėje (53,0 mln. litų). (Statistikos departamentas, 2009).

Vidutiniškai vienam Tauragės apskrities gyventojui 2008 m. teko 499 litai TUI, arba 2,0 karto daugiau nei 2007 m. sausio 1 d. (252 litai). 2009 m. pradžia vienam Tauragės apskrities gyventojui teko 442 litai TUI. Pagal šį rodiklį Tauragės apskritis užima paskutinę vietą, o nuo šalies vidurkio (10 547 litai vienam gyventojui) atsilieka 21 kartą.

Daugiausia Tauragės apskrityje investavo Švedijos (28,6 mln. litų, arba 45 proc. visų apskrities TUI) ir Norvegijos (14,0 mln. litų, arba 22 proc.) investuotojai.

Tauragės apskrityje, 2008 m. sausio 1 d. duomenimis, daugiausia investuota į apdirbamąją gamybą (52,4 mln. litų, arba 83 proc. visų TUI). Apdirbamojoje gamyboje daugiausia TUI tenka tekstilės, drabužių, odos dirbinių gamybos įmonėms – 31,7 mln. litų (60 proc. visų apdirbamosios gamybos TUI).

Veikiančių įmonių skaičius Tauragės apskrityje nuo 2005 m. nuolat didėja, 2007 m. gruodžio 31 d. apskrityje buvo 1994 ūkio subjektai. Ūkio subjektai, turintys iki 9 darbuotojų, lyginant su visais veikiančiais ūkio subjektais, sudarė 72 proc., o ūkio subjektai, kuriuose dirba daugiau kaip 250 darbuotojų, – tik 0,4 proc.

2.1.4. Verslas, pramonė, statyba

Tauragės apskrities išgaunamosios ir apdirbamosios pramonės produkcijos vertė, lyginant su kitomis Lietuvos apskritimis, sudaro 1 proc. Daugiau kaip 70 proc. pramonės produkcijos tenka maisto pramonei, tačiau kiekviena savivaldybė turi jai būdingas labiau išvystytas gamybos sritis: Jurbarko rajono savivaldybė, kuriai 2007 m. teko 8 proc. visos apskrityje pagamintos produkcijos vertės – paruoštus arba konservuotus produktus iš daržovių ir vaisių, drabužių siuvimą; Pagėgių savivaldybė (34 proc.) – pieno ir mėsos produktus; Šilalės rajono savivaldybė (24 proc.) – mėsos ir medienos gaminius; Tauragės rajono savivaldybė (34 proc.) – durpių gavybą, žuvies ir mėsos produktus, ledų, tinklų ir virvių gamybą, statybinių medžiagų, medienos ir baldų gamybą. Tauragės rajono savivaldybėje veikia įmonės, kuriose investuotas Norvegijos, Olandijos, Danijos, Vokietijos, Prancūzijos, Didžiosios Britanijos investuotojų kapitalas. Viena pirmaujančių sričių – medienos ruošą ir apdirbimas bei baldų gamyba.

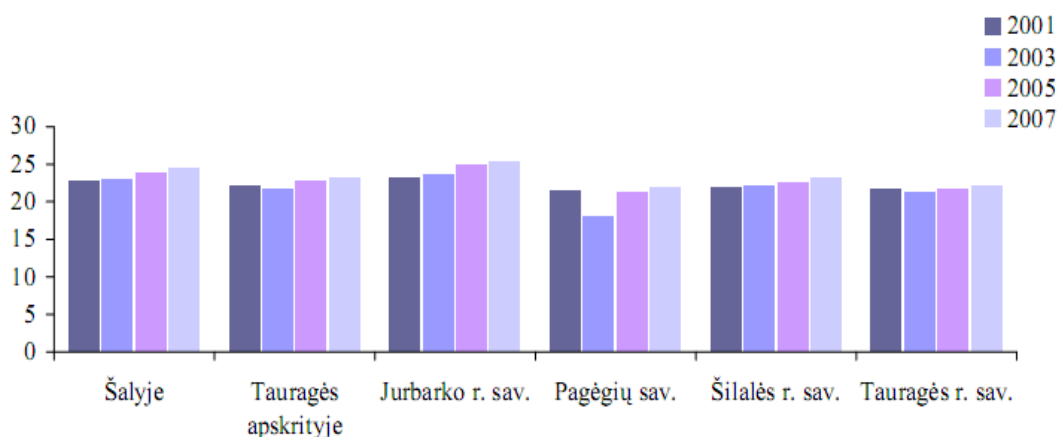
Tauragės apskrityje yra plačiai žinomų įmonių. Viena iš stambiausių apskrities įmonių UAB „Vilkyškių pieninė“. Ši įmonė yra viena moderniausių gamyklų šalyje. Apie 70 proc. Vilkyškių pieninės gaminių eksportuojama į užsienį: Europos Sąjungą, Rusiją, Kroatiją, Izraelis. Lietuvoje Vilkyškių pieninė kasmet realizuoja daugiau nei 2 tūkst. tonų sūrio. 2010 m. vasario

mėnesį bendrovės pardavimai buvo 17,5 mln. Lt. arba 51 proc. didesni negu 2009 m. vasario mėnesį. Bendrovės pardavimai per 12 einamųjų mėnesių (2009 m. kovo mėn. – 2010 m. vasario mėn.) buvo 171,8 mln. Lt. arba išreiškus procentais – 9,3 proc. didesni negu lyginamuoju laikotarpiu prieš metus (2008 m. kovo mėn. – 2009 m. vasario mėn.). Bendrovės pardavimai 2010 m. sausio–vasario mėn. sudarė 34,5 mln. Lt. arba 58 proc. didesni, negu per tą patį laikotarpį 2009 m.

Didėjanti gamyba apskrities įmonėse lėmė spartesnį eksporto augimą. 2007 m. eksportuota apie 37 proc. apskrityje pagamintos produkcijos. Iš viso apskričiai tenka 1,2 proc. lietuviškos kilmės prekių eksporto. Didžiąją eksportuojamų prekių dalį sudaro pieno produktai (grietinė, sūriai).

Tauragės apskrities gyventojai gyvenamuoju plotu apsirūpinę prasčiau negu vidutiniškai šalyje. Tik Jurbarko rajono savivaldybėje 2007 m. vienam gyventojui teko daugiau gyvenamojo ploto negu vidutiniškai šalyje. Mažiausiai gyvenamojo ploto teko Pagėgių ir Tauragės rajono savivaldybių gyventojams. Didesne gyvenamojo ploto pasiūla pasižymi tik Jurbarko rajono savivaldybė, todėl būsto pasiūla nėra svarbus socialinę ir ekonominę plėtrą skatinantis veiksnys didžiojoje apskrities teritorijos dalyje (Tauragės rajono savivaldybės teritorijos bendrasis planas, 2007).

Naudingasis būsto plotas, tenkantis vienam gyventojui, 2001–2007 m. m²



8 pav. Naudingasis būsto plotas, tenkantis vienam gyventojui 2001-2007 m.

Šaltinis: Lietuvos regionų portretas, 2009 m. [žiūrėta 2009-01-15]. Prieiga per internetą:
http://www.stat.gov.lt/uploads/Reg_port/start_lt.html

Tauragės rajonas užima 1 179 kv. km ploto, miesto plotas yra 1 388 ha, šioje teritorijoje 2006 m. gyveno 29 812 gyventojų. Gyventojų tankumas Tauragės rajone sudaro 43,6 žm. viename

kvadratiniam kilometre. Miesto centras – tankiausiai užstatyta miesto dalis. Laisvų ir tinkamų statybai teritorijų miesto centre nėra. Gyvenamajai statybai teritorijos yra numatytos pietvakarinėje ir šiaurinėje miesto dalyse.

Tauragės mieste yra apie 40 ha gamybinių teritorijų, kuriose šiuo metu nevykdoma gamyba. Šias teritorijas numatoma panaudoti verslo plėtrai, jas modernizuojant ir pritaikant verslo poreikiams. Pramonės teritorijas sudaro rytinis ir pietinis pramonės rajonai ir pavieniai pramonės, komunaliniai objektai, pasklidę visoje miesto teritorijoje. Didžioji pramonės įmonių dalis koncentruota Pramonės, Gaurės ir Stoties gatvių pramonės zonoje, todėl socialinės infrastruktūros prieinamumas gyventojams labiau priklausė nuo infrastruktūros objektų skaičiaus didesnę teritoriją užimančiose kaimo vietovėse³.

2.1.5. Žemės ūkis

Tauragės rajono žemės ūkis – tai svarbi pietvakarių Lietuvos ūkio dalis, kurios periferiškumas šalies pagrindinių transporto koridorių atžvilgiu suteikia jam konkurencinius pranašumus plėtojant ekologinę žemdirbystę.

Tauragės apskrities žemės ūkio produktus gaminančių ūkių valdomas žemės ūkio naudmenų plotas sudaro 8 proc. visų šalies žemės ūkio produktus gaminančių ūkių valdomo žemės ūkio naudmenų ploto. Žemės ūkio gamybos sąlygos kai kuriose vietovėse – Nemuno užliejamų pievose – specifinės.

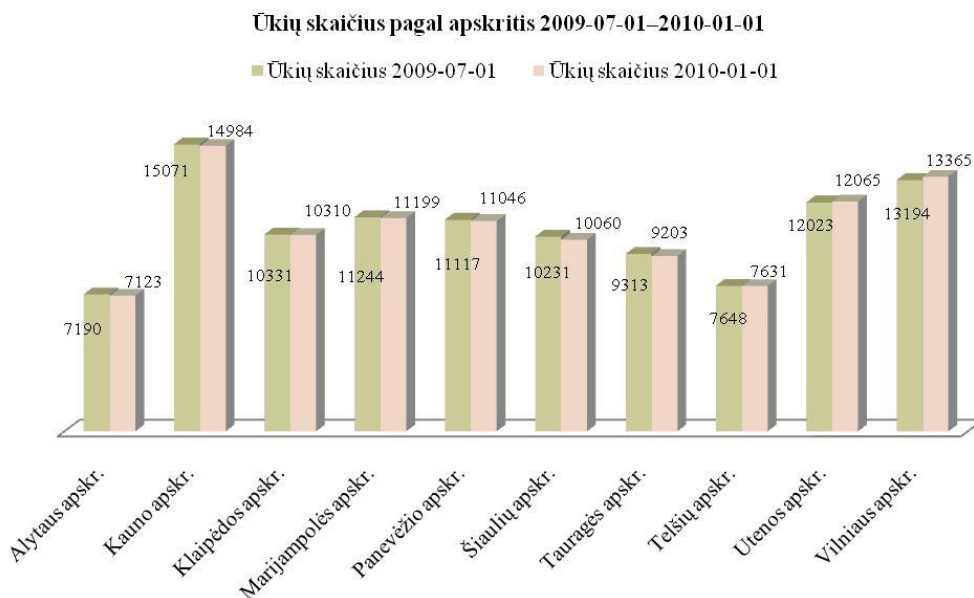
Šiuo metu perspektyvą įgauna veikla, susijusi su kaimo turizmu, amatų plėtra, taip pat kitų alternatyvių verslų plėtra, remiama kaip paslaugų plėtra kaimo vietovėse, sukuriama tinkamas sąlygas veiklai įvairinti ir suteikiant galimybę kaimo gyventojams užsidirbti papildomų pajamų bei gerinti gyvenimo ir darbo sąlygas. Tai viena iš perėjimo prie netradicinių bei alternatyvių žemės ūkio veiklų perspektyvų.

2007 m. apskrityje buvo 18,4 tūkst. ūkių, gaminančių žemės ūkio produktus ir turinčių daugiau kaip 1 ha žemės ūkio naudmenų. Iš jų 19 – žemės ūkio bendrovės ir įmonės. Vidutinis ūkio dydis siekė 11,8 ha (šalies – 11,6 ha). Didžiausi ūkiai Jurbarko rajono (13,9 ha) ir Pagėgių (13,6 ha) savivaldybėse. Daugiausia (tačiau mažiau nei vidutiniškai šalyje) apskrityje yra smulkių ūkių, valdančių iki 5 ha žemės ūkio naudmenų. Populiarėjantys ekologiniai ūkiai neaplenkia ir Tauragės apskrities. 2008 m. savo ūkiuose ekologinio žemės ūkio taisyklės taikė 69 Šilalės, 66 Tauragės, 62 Jurbarko rajonų savivaldybių ūkiai.

³: Tauragės rajono strateginis plėtros planas 2008-2013 m. [žiūrėta 2009-01-12]. Prieiga per internetą <http://www.taurage.lt/index.php?-1857565231>

Lietuvoje 2010 m. sausio 1 d. buvo įregistruoti 106986 ūkininkų ūkiai. Jų valdomas bendras žemės plotas sudarė 1 040 808,72 ha, o vidutinis ūkio dydis siekė 9,73 ha.

Per 2009 kalendorinius metus buvo įregistruoti 4 649 ir išregistruoti 5 736 ūkiai. Ūkininkų ūkių skaičius šalyje per 2010 m. II pusmetį sumažėjo 376 ūkiais (Valstybės įmonė Žemės ūkio informacijos ir kaimo verslo centras, 2010).



9 pav. Ūkių skaičius pagal apskritis

Šaltinis: Valstybės įmonė Žemės ūkio informacijos ir kaimo verslo centras, Ūkininkų ūkių registras [žiūrėta 2010-03-23] Prieiga per internetą <http://www.vic.lt/?mid=213>

Per 2009 m. II pusmetį ūkininkų ūkių skaičius apskrityse nežymiai mažėjo, šiek tiek didėjo tik Vilniaus apskrityje – užregistruoti 171 nauji ūkiai. Tauragės apskrityje nuo 2009 metų iki 2010 metų pradžios ūkių skaičius sumažėjo 110 ūkių.

2.2. STRATEGINIS PLANAVIMAS TAURAGĖS REGIONE

2.2.1. Tauragės regiono darnaus strateginio planavimo tyrimo metodologija

Analizuojant darnų strateginį planavimą Tauragės regione buvo atliktas kokybinis tyrimas, taip buvo siekta identifikuoti priežasties – pasekmės ryšius, paslėptus poreikius, kuriuos sudėtinga iširti kiekybinių tyrimų metodais.

Tyrimui pasirinktas Tauragės regionas, kurį sudaro Tauragės, Šilalės, Jurbarko rajonų ir Pagėgių savivaldybės teritorijos.

Tauragės regionas LR teritorijos Bendrajame plane įvardijamas kaip antro lygmens B kategorijos regioninio nepakankamo potencialo apskrities centras. Šiai kategorijai priskiriamam regionui reikalinga esamo socialinio ir ekonominio potencialo renovacija bei stiprinimas.

Tauragės regiono plėtrą koordinuoja Regiono plėtros taryba, kurią sudaro 10 narių.

Tauragės regiono strateginiai plėtros planai analizuoti ir kitu pjūviu. Išskirti tokie pagrindiniai etapai: strateginio plėtros plano metodologinės kokybės analizė, plėtros vizijų identifikavimas, prioritetų, tikslų, uždavinių, identifikavimas ir darnumo principų realizavimas apimantis pagrindinius etapus.

Išskirti pagrindiniai etapai: strateginio plėtros plano metodologinės kokybės analizė, plėtros vizijų identifikavimas, prioritetų, tikslų, uždavinių, identifikavimas.

Šiame magistro darbe analizuojami šie Tauragės apskrities ir savivaldybių planai:

1. Šilalės rajono savivaldybės 2008–2013 metų plėtros planas (darbe trumpinama – **ŠRSPP**);
2. Jurbarko rajono savivaldybės plėtros priemonių planas 2006–2015 metams (darbe trumpinama – **JRSPP**);
3. Pagėgių rajono savivaldybės 2005–2010 m. strateginio plėtros plano ataskaita (darbe trumpinama – **PRSPP**);
4. Tauragės rajono savivaldybės strateginis plėtros planas 2008–2013 (darbe trumpinama – **TRSPP**);
5. Tauragės regiono plėtros planas 2006-2013 metams (darbe trumpinama – **TRPP**);

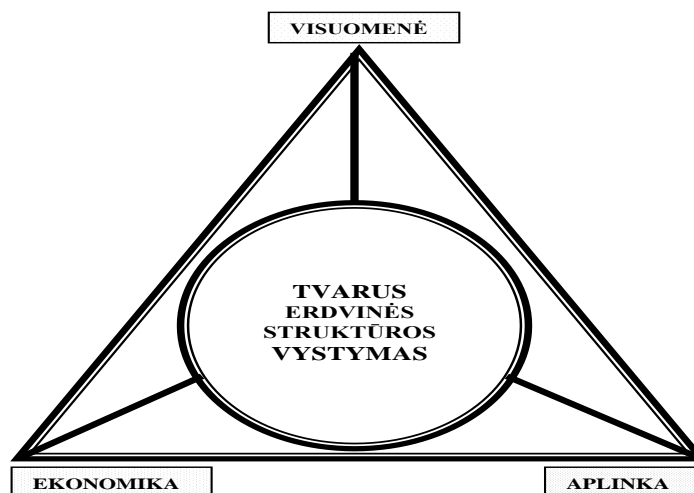
Analizuojant strateginį planavimą Tauragės regione konsultuotasi su specialistais iš Tauragės apskrities, Tauragės rajono savivaldybių.

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

Šiame darbe analizuojami ilgalaikiai (strateginiai) tikslai.

Tvarus erdvinės struktūros vystymas jungia pagrindinius veiksnius: visuomenę, ekonomiką ir aplinką. (žr.10 pav.).

DARNIOS(TVARIOS) RAIDOS KELIO UŽTIKRINIMAS



10 pav. Tauragės apskrities teritorijos vystymo bendrieji tikslai
Šaltinis: Tauragės apskrities bendrasis planas

Galime išskirti apskrities vystymo bendruosius strateginius tikslus: **gyventojų gyvenimo kokybės gerinimas** - skatinant švietimą ir savišvietą, plėtojant socialinę-kultūrinę bei techninę infrastruktūrą, **apskrities ekonominio augimo skatinimas** - ūkinę veiklą teritoriškai diferencijuojant pagal teritorinio potencialo ypatumus, taikant pažangias informacines technologijas, skatinant konkurencingumą, **aplinkos kokybės palaikymas** - plėtojant aplinkosaugą bei išsaugant vertingą gamtinę aplinką ir stiprinant kraštovaizdžio savitumą.

2.2.2. Tauragės regiono ir savivaldybių strateginių plėtros planų bendroji analizė

Šilalės rajono savivaldybės 2008–2013 metų plėtros plano struktūra pateikta 6 lentelėje. Planas pateiktas su priedu, kuriame įvairaus pobūdžio statistinė informacija, papildanti ir praplečianti planą.

Planas parengtas naudojant SSGG metodą. Šie planai analizuoti keliais pjūviais. Pirmiausia identifikuota planų metodologinė kokybė (žr. 6 lentelę).

6 lentelė

Metodologinės strateginių plėtros planų kokybės rezultatai

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

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis šaltiniu: Bivainis, E. (2008). Darnaus strateginio planavimo Šiaulių regione analizė

Šilalės rajono savivaldybės 2008–2013 metų plėtros plano struktūra

<i>Plano struktūros elementai</i>	<i>Analizės rezultatas</i>
Plano apimtis	74 psl., pateikiamas 1 priedas, kuriame pateikti plano prioritetai, tikslai, uždaviniai. Šis priedas sudarytas iš 81 psl.,
Bendra struktūra (skyrių ir poskyrių santykis)	Planas iš karto pradamas rašyti be įvado prieinama prie esamos būklės ir plėtros perspektyvų analizės (daugiausia dėmesio skiriama socialinės-ekonominės aplinkos veiksmų analizei). Po kiekvieno skyriaus yra išskiriamos išvados.
Rengėjų grupės dydis	Nenurodyti
Naudoti šaltiniai	Nenurodyti
Asmenys, atsakingi už stebėseną	Nenurodyti
Tyrimo metodai, naudoti rengiant planą	Sudarytos 4 sričių (verslas, vystimosi išteklių, aplinka, žemės ūkis) SSGG matricos

Sudaryta darbo autorius, remiantis šaltiniu: Šilalės rajono savivaldybės 2008–2013 metų plėtros planas. [Žiūrėta 2009-02-10]. Prieiga per internetą: <http://www.silale.lt/nlt/Media/Files/Silales-rajono-pletros-strateginis-planas-iki-2013-m.>

Šilalės rajono savivaldybės strateginis plėtros planas 2008–2013 m. parengtas 6 metams. Šiame plane trūksta įvado, kuriame atsispindėtų viso darbo eiga. Šiame plane nenurodyti nei naudoti šaltiniai, nepristatyta plano stebėsenos sistema, taip pat nenurodyti plano rengėjai. Plane pateikta 4 sričių SSGG matrica.

Jurbarko rajono savivaldybės 2006–2015 metų plėtros plano struktūra

<i>Plano struktūros elementai</i>	<i>Analizės rezultatas</i>
Plano apimtis	68 psl.
Bendra struktūra (skyrių ir poskyrių santykis)	Planą sudaro įvadas, esamos būklės ir plėtros perspektyvų analizė (daugiausia dėmesio skiriama socialinės-ekonominės aplinkos veiksmų analizei).
Rengėjų grupės dydis	Planą rengė „Ekonominių tyrimų centras“ - 5 asmenys, UAB „Urbanistika“ - 6 asmenys, UAB „Rinkos analizės ir tyrimų grupė“ - 3 asmenys.
Naudoti šaltiniai	Nenurodyti
Asmenys atsakingi už stebėseną	Aprašyta plano stebėsenos sistema, kurią sudaro: stebėsenos institucijos, stebėsenos rodikliai, atsiskaitomybė, veiksmų koregavimas. Priežiūros institucinę struktūrą sudaro du lygmenys: politinis ir administracinis. Politiniu lygmeniu už tai atsakinga Strateginės plėtros komisija, o administraciniu – savivaldybės administracijos direktorius.
Tyrimo metodai naudoti rengiant planą	Ekspertinė apklausa

Sudaryta darbo autorius, remiantis šaltiniu: Jurbarko rajono savivaldybės 2006–2015 metų plėtros planas. [žiūrėta 2009-02-15]. prieiga per internetą <http://www.jurbarkas.lt/index.php?-499128691>.

Analizuojant Jurbarko rajono savivaldybės 2006–2015 m plėtros planą galima teigti, kad tai išsamiai ir aiškiai parengtas planas.

Jurbarko miestas ir rajonas išsiskiria miško, žemės ūkio produktų perdirbimu. Plėtojama medienos, pirminio linų apdirbimo, siuvimo ir maisto pramonė.

Jurbarko rajono savivaldybės plėtros planas parengtas 9 metams, tai ilgiausias laikotarpis iš keturių savivaldybių parengtų plėtros planų. Šiame plėtros plane nurodomi plano stebėsenos dalyviai, kurie susideda iš komisijos – sudarančios 10 asmenų, koordinacinės grupės – susidedančios iš 12 asmenų, išskirti atskirų grupių dalyviai. Nurodyti plėtros plano rengėjai ir konsultantai. Plane pateikiami tikslai ir uždaviniai šiems tikslams įgyvendinti. Nurodyta pagrindinė strateginio plano informacija. Jurbarko rajono strateginio plėtros plano rengėjų VŠĮ „Ekonominių tyrimų centras“ užsakyму, UAB „RAIT“ 2004 m. rugpjūčio mėn. atliko Jurbarko gyventojų ir ekspertų apklausas.

Analizuotas ir Pagėgių savivaldybės 2005-2010 m. strateginis plėtros planas.

9 lentelė

Pagėgių savivaldybės 2005-2010 m. strateginio plėtros plano struktūra

<i>Plano struktūros elementai</i>	<i>Analizės rezultatas</i>
Plano apimtis	118 psl.
Bendra struktūra (skyrių ir poskyrių santykis)	Planą sudaro įvadas, esamos būklės ir plėtros perspektyvų analizė (daugiausia dėmesio skiriama socialinės-ekonominės aplinkos veiksnių analizei).
Rengėjų grupės dydis	Nenurodyti
Naudoti šaltiniai	Nenurodyti
Asmenys, atsakingi už stebėseną	Nenurodyti
Tyrimo metodai naudoti rengiant planą	SSGG analizė

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis šaltiniu: Pagėgių savivaldybės 2005-2010 m. strateginis plėtros planas [žiūrėta 2009-03-01] . Prieiga per internetą <http://www.pagegiai.lt/index.php?-956025357>

Pagėgių savivaldybės planas parengtas 5 metams. Šiame strateginiame plane plačiai pateikiama situacijos analizė, tačiau plane nėra nuoseklumo, lyginami ir 2001–2003 metų ir 2002–2004 metų duomenys. Pakankamai daug dėmesio skirta ekonominiai-socialinei raidos analizei.

Plano apimtis yra didelė (118 psl.). Rengiant planą pasitelkta SSGG analizė.

Tauragės rajono savivaldybės 2008–2013 m. strateginio plėtros plano struktūra

<i>Plano struktūros elementai</i>	<i>Analizės rezultatas</i>
Plano apimtis	40 psl., 2 priedai
Bendra struktūra (skyrių ir poskyrių santykis)	Planą sudaro įvadas, esamos būklės ir plėtros perspektyvų analizė (daugiausia dėmesio skiriama socialinės-ekonominės aplinkos veiksmų analizei).
Rengėjų grupės dydis	Nenurodyti
Naudoti šaltiniai	Nenurodyti
Asmenys, atsakingi už stebėseną	Tauragės rajono savivaldybės plėtros plano stebėsenos sistema (išskirti politinis ir administracinis lygiai).
Tyrimo metodai naudoti rengiant planą	SSGG analizė

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis šaltiniu: Tauragės rajono savivaldybės 2008–2013 strateginio plėtros planas. [žiūrėta 2009-02-17]. Prieiga per internetą <http://www.taurage.lt/index.php?-1857565231>.

Tauragės rajono savivaldybės 2008–2013 m. plėtros plane yra daug regiono situaciją apibūdinančių veiksnių (pvz., remiantis esamos situacijos analize nustatyti darnaus vystymosi prioritetai, aprašytos regiono perspektyvos ir kt.), tačiau jame nepateiktas plano monitoringas, neįvardyti rengėjai, naudoti šaltiniai. Planas parengtas 5 metams.

Tauragės regiono plėtros plano 2006 – 2013 metams struktūra

<i>Plano struktūros elementai</i>	<i>Analizės rezultatas</i>
Plano apimtis	77 psl.
Bendra struktūra (skyrių ir poskyrių santykis)	Planą sudaro, Tauragės apskrities analizė (4 aspektais), 2006-2013 metų plėtros programos, pateikiamas lėšų poreikio paskirstymas, rengėjų, literatūros bei dokumentų sąrašai. Planas atnaujintas 2008 m.
Rengėjų grupės dydis	Darbo grupės vadovas – 1 asmuo Darbo grupė susidedanti iš 29 asmenų
Naudoti šaltiniai	Nenurodyta
Asmenys atsakingi už stebėseną	Nenurodyta
Tyrimo metodai naudoti rengiant planą	SSGG analizė

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis šaltiniu: Tauragės regiono plėtros planas 2006-2013 metams [žiūrėta 2009-02-12]. Prieiga per internetą

<http://www.taurage.aps.lt/ava/selectPage.do;jsessionid=D0E61B043E362FE4344B505E9A1A5C5D?docLocator=6E249963BDD811DCAF1F746164617373&inlanguage=lt>

Tauragės regiono plėtros plane pateikta 4 sričių SSGG matrica. Analizuojamuose strateginiuose plėtros planuose naudojami skirtingi metodai. Tauragės regiono plėtros planas 2006

– 2013 metams buvo atnaujintas 2008 metais. Plane statistiniai duomenys lyginami ir Lietuvos kontekste.

2.2.3. Tauragės regiono ir savivaldybių strateginiuose plėtros planuose pateiktų vizijų analizė

Kiekvienos organizacijos svarbiausias žingsnis yra vizijos nustatymas. Jei organizacija neturės vizijos, jai bus sunku parengti tinkamą planą.

12 lentelė

Tauragės regiono ir savivaldybių strateginiuose plėtros planuose pateiktų vizijų analizė

Planas (pavadinimas sutrumpintas)	Vizija
TRSP	<p>Tauragės rajonas – tai šiuolaikiškas ir modernus pasienio regionas, apskrities centras, kuriame:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Gyventojai – išsilavinę, o darbo jėga – aukštos kvalifikacijos, gebanti prisitaikyti prie darbo rinkos poreikių; ✚ Patraukli gyvenamoji ir gamtinė aplinka; ✚ Užtikrintas socialinis saugumas; ✚ Efektyviai funkcionuoja bendrojo lavinimo, profesinio mokymo bei mokslo sistema; ✚ Aukštas kultūros lygis, savitos tradicijos; ✚ Natūrali rajono gamtinė aplinka, turtingas kultūrinis-istorinis paveldas; ✚ Palankios sąlygos verslui ir investicijoms; ✚ Išvystyta subalansuota susisiekimo infrastruktūra; ✚ Vyrauja plataus spektro paslaugų ir pramogų industrija su išvystyta šiuolaikine infrastruktūra; ✚ Skatinama inovacijų ir informacinių technologijų plėtra visose gyvenimo srityse; ✚ Modernus, gebantis konkuruoti žemės ūkis.
JRSPP	Jurbarko rajonas – klestintis, svetingas, aplinką tausojančių verslų, atgimusių pilių ir aktyvaus poilsio prie Nemuno kraštas
PSSPP	Pagėgių kraštas – Europos Sąjungos pasienis, su išplėtotu turizmo ir verslo aplinka bei moderniu žemės ūkiu, išvystyta infrastruktūra, aplinkosauga, kultūros paveldu.
ŠRSPP	Šilalės rajono strateginiame plėtros plane vizija nėra pateikta.
TRPP	Tauragės regionas – svarbi Rytų Baltijos erdvinės struktūros dalis, išsaugojusi savo gamtos unikalumą ir kultūrinį savitumą, sėkmingai išnaudojanti tarptautines integracijos siekius, nuosekliai įgyvendinanti darnaus vystymosi politiką užtikrinančią sveiką aplinką, efektyvų gamtinių ir intelektualinių išteklių naudojimą, stabilų ekonomikos augimo ir stiprias socialines garantijas. (žr. 5 priedą).

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis šaltiniu: Tauragės rajono savivaldybės 2008–2013 metų strateginiu plėtros planu [žiūrėta 2009-03-07] Prieiga per internetą <http://www.taurage.lt/index.php?-1857565231>, Jurbarko rajono savivaldybės 2006–2015 metų plėtros planu. [žiūrėta 2009-03-07]. prieiga per internetą <http://www.jurbarkas.lt/index.php?-499128691>, Pagėgių rajono savivaldybės 2005-2010 m. strateginio plėtros planu [žiūrėta 2009-03-07] . Prieiga per internetą <http://www.pagegiai.lt/index.php?-956025357>, Šilalės rajono savivaldybės 2008–2013 metų plėtros planu [Žiūrėta 2009-03-07]. Prieiga per internetą: [http://www.silale.lt/nlt/Media/Files/Silales-rajono-pletros-strateginis-planas-iki-2013-m.](http://www.silale.lt/nlt/Media/Files/Silales-rajono-pletros-strateginis-planas-iki-2013-m.,), Tauragės regiono 2006-2013 m. plėtros planu [žiūrėta 2009-03-07]. Prieiga per internetą <http://www.taurage.aps.lt/ava/selectPage.do;jsessionid=D0E61B043E362FE4344B505E9A1A5C5D?docLocator=6E249963BDD811DCAF1F746164617373&inlanguage=lt>.

Analizuojant Tauragės regiono ir savivaldybių strateginiuose plėtros planuose pateiktas vizijas, pastebime, kad kai kurios iš jų yra pakankamai ilgos. Ilgiausia vizija pateikta Tauragės rajono savivaldybės 2008–2013 m. strateginiame plėtros plane. Šilalės rajono savivaldybės 2008–2013 metų plėtros plane vizija nepateikta.

Iš pateiktų vizijų galime pastebėti, kad dvejuose vizijose akcentuojamas pasienio regionas (pvz., „Tauragės rajonas – tai šiuolaikiškas ir modernus pasienio regionas, apskrities centras“; „Pagėgių kraštas – Europos Sąjungos pasienis, su išplėta turizmo ir verslo aplinka bei moderniu žemės ūkiu, išvystyta infrastruktūra, aplinkosauga, kultūros paveldu“). Tauragės regiono 2006-2013 m. plėtros plane pabrėžiama, kad „Tauragės regionas- svarbi Rytų Baltijos erdvinės struktūros dalis, išsaugojusi savo gamtos unikalumą ir kultūrinį savitumą, nuosekliai įgyvendinanti darnaus vystymosi politiką užtikrinančią sveiką aplinką(TRPP). Dauguma vizijų yra pritaikytos būtent tam rajonui. Darnos siekimas įvardytas visose vizijose, tačiau akivaizdžiausiai darna įvardijama Tauragės rajono savivaldybės 2008–2013 metų strateginiame plėtros plane.

2.2.4. Prioritetų, uždavinių analizė regiono ir savivaldybių strateginiuose plėtros planuose

13 lentelė

Išskirti prioritetai Tauragės regiono ir savivaldybių strateginiuose planuose

<i>Planai</i>	<i>Prioritetai</i>
TRSP	1. Socialinės ir ekonominės ūkio infrastruktūros plėtra
	2. Gyvenamosios aplinkos gerinimas ir socialinio saugumo stiprinimas
	3. Aplinkos, palankios pramonei, verslui ir turizmui plėtoti, kūrimas
	4. Žemės ūkio vystymas ir kaimo plėtra
JRSPP	1. Saugios ir aktyvios bendruomenės kūrimas
	2. Aplinką tausojančių verslų plėtra
	3. Nemuno krašto istorinės, kultūrinės ir gamtinės aplinkos pritaikymas turizmui
	4. Konkurencingo žemės bei miškų ūkio vystymas ir gyvenimo kokybės kaime gerinimas
PSSPP	1. Infrastruktūros plėtra bei aplinkos apsauga
	2. Žmoniškųjų išteklių ugdymas bei tobulinimas, gyvenimo kokybės užtikrinimas
	3. Verslo ir investicijų skatinimas, darni žemės ūkio ir kaimo plėtra
ŠRSPP	1. Darni žemės ūkio ir kaimo plėtra
	2. Infrastruktūros plėtra bei aplinkos apsauga
	3. Žmoniškųjų išteklių ugdymas bei tobulinimas, socialinių paslaugų plėtra
	4. Verslo plėtra ir įmonių konkurencingumo didinimas
TRPP	1. Žmoniškųjų išteklių ir žinių visuomenės plėtra.
	2. Gyvenimo kokybės gerinimas išsaugant gamtinės bei kultūrinės aplinkos vertybes
	3. Užimtumo didinimas skatinant žemės ūkio, pramonės, verslų, miškininkystės ir žuvininkystės plėtrą.
	4. Nemuno vandens ir sausumos transporto sistemos subalansuota plėtra.
	5. Rekreacijos ir turizmo sistemos plėtra bei paslaugų kokybės gerinimas.

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis regiono ir savivaldybių strateginiais plėtros planais

Analizuojamuose regiono ir savivaldybių strateginiuose plėtros planuose išskirta nuo 1 iki 5 prioritetų, kurie nurodo pagrindines vystymosi kryptis. Daugiausiai prioritetų išskirta Tauragės regiono plėtros plane (žr. 3 priedas).

Galima pastebėti, kad dauguma prioritetų yra universalūs ir juos galima pritaikyti visoms savivaldybėms pvz. „*Gyvenamosios aplinkos gerinimas ir socialinio saugumo stiprinimas*“ (TRSPP), „*Verslo ir investicijų skatinimas, darni žemės ūkio ir kaimo plėtra*“ (PSSPP).

Nuo prioritetų analizės pereinant prie uždavinių analizės, pastebime, kad strateginiuose plėtros planuose pateikta nedaug uždavinių. Uždaviniai suskirstyti į kategorijas.

14 lentelė

Strateginiuose regiono ir savivaldybių plėtros planuose užsibrėžtų uždavinių kategorijos

<i>Eil. Nr.</i>	<i>Kategorija</i>	<i>Bendras kategorijai priskirtų uždavinių skaičius</i>
1.	Stiprinimo	2
2.	Puoselėjimo	2
3.	Įvykdymo	2
4.	Vykdyto	3
5.	Tobulinimo	2
6.	Diegimo	3
7.	Skleisti	4
8.	Rėmimo	6
9.	Užtikrinimo	7
10.	Plėtros	12
11.	Modernizavimo	7
12.	Skatinimo	16
13.	Pertvarkymo	1
14.	Gerinti	5

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis šaltiniu: Tauragės regiono ir savivaldybių strateginiais plėtros planais

Analizuojant regiono plėtros planus išskirta 14 kategorijų. Bendras priskirtų uždavinių skaičius siekia nuo 1 iki 16. Kaip parodė strateginių plėtros planų kokybinė analizė, daugiausia dėmesio yra skiriama plėtrai ir skatinimui, mažiausiai – pertvarkymui.

2.2.5. Tauragės regiono ir savivaldybių strateginiuose plėtros planuose pateiktų priemonių analizė

Šiame skyriuje priemonės išskirtos pagal 4 sustambintus prioritetus.

Tauragės regiono plėtros taryba, vadovaudamasi Lietuvos Respublikos regioninės plėtros įstatymo Nr. VIII – 1889 (Žin., 2000, Nr. 66 – 1987) 2009 m. birželio 16 d. pakeitė Tauragės regiono plėtros plano 2006–2013 m. 4 priemones ir 1 papildė nauja.

Socialinės ir ekonominės ūkio infrastruktūros plėtra

Planai	Tikslas	Priemonių skaičius	Lėšų poreikis mln. Lt.	Vidutinis lėšų poreikis vienai priemonei
TRSP	Vystyti subalansuotą Tauragės miesto ir rajono susisiekimo sistemą, Efektyviai naudoti, atnaujinti ir plėtoti inžinerinio aprūpinimo sistemas.	22	35,67	1,62
JRSPP	Tobulinti susisiekimo infrastruktūrą, Gerinti verslo sąlygas ir kurti palankią investicijoms aplinką, Skatinti modernios pramonės, paslaugų ir netradicinių verslų vystimąsi	74	52	0,7
PSSPP	Modernizuoti ir pritaikyti viešąją inžinerinę infrastruktūrą šiuolaikiniams poreikiams,	31	38,78	1,2
ŠRSPP	Viešosios infrastruktūros modernizavimas ir pritaikymas šiuolaikiniams poreikiams, aplinkos kokybę gerinančių sistemų diegimas	110	68,80	0,6
TRPP	Gerinti švietimo ir mokymo kokybę, plėtoti užimtumą, plėtoti dinamišką inovacinę visuomenę(žr.5 priedą).	42	54	1,3

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis šaltiniu: Tauragės regiono ir savivaldybių strateginiais plėtros planais

Pagal prioritetą „Socialinė ir ekonominė ūkio infrastruktūros plėtra“ daugiausia priemonių išskirta Šilalės rajono savivaldybės plėtros plane – net 110 priemonių. Lėšų poreikis numatomas šioms priemonėms įgyvendinti 68,80 mln.Lt. Mažiausiai priemonių randama TRSP – 22.

Pagal priemonę „*Renovuoti ir modernizuoti Šilalės miesto šilumos ūkį*“ buvo renovuoti 96 šilumos punktai, rekonstruotos 2 katilinės ir viena uždaryta, pakeista 5 239 m šilumos trasų sumažintas atmosferinių teršalų kiekis. 2006 m. pagal VIP programą skirta 3 392 t. Lt. šiai priemonei įgyvendinti.

Gyvenamosios aplinkos gerinimas ir socialinio saugumo stiprinimas

Planai	Tikslas	Priemonių skaičius	Lėšų poreikis mln.Lt.	Vidutinis lėšų poreikis vienai priemonei
TRSPP	Didinti Tauragės miesto patrauklumą, užtikrinti kokybišką ir prieinamą socialinių paslaugų ir sveikatos priežiūrą, gerinti švietimo įstaigų paslaugų kokybę	63	115,65	1,8
JRSPP	Skatinti kultūros ir sporto plėtrą bei bendruomenės aktyvumą, Sudaryti rajono visuomenei galimybes mokytis visą gyvenimą ir gauti kokybiškas švietimo bei ugdymo paslaugas“ vykdymas, plėtoti socialinės paramos ir sveikatos apsaugos infrastruktūrą ir paslaugas“ vykdymas	86	120	1,3
PSSPP	Sukurti optimalią, šiuolaikišką švietimo sistemą, didinti užimtumo ir darbo rinkos priemonių arsenalą, skatinti žinių visuomenės kūrimąsi, Plėtoti kultūrinę ir sporto veiklą.	77	145	1,9
ŠRSPP	Aktyvių darbo rinkos priemonių taikymas, kuriant naujas darbo vietas bei keliant darbuotojų kvalifikaciją, kultūros paveldo išsaugojimas bei kultūrinės ir rekreacinės veiklos plėtra, kurti informacinę visuomenę, kokybiškos, visiems prieinamos ir tęstinės švietimo sistemos sukūrimas.	109	275	2,5
TRPP	Turtinti regiono gamtos išteklius, gerinti sveikatos priežiūros ir socialinių paslaugų lygį, užtikrinti aukštą būsto, bendruomeninių paslaugų ir gyvenamosios aplinkos kokybę, užtikrinti inžinierinio aprūpinimo sistemų efektyvų naudojimą	41	56	1,4

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis šaltiniu: Tauragės regiono ir savivaldybių strateginiais plėtros planais

16 lentelė rodo, kad prioritetui “Gyvenamosios aplinkos gerinimas ir socialinio saugumo stiprinimas“ daugiausia priemonių išskirta ŠRSPP – 109, lėšų poreikis šioms priemonėms įgyvendinti – 275 mln. Lt. Mažiausiai priemonių išskirta TRPP – 41. lėšų poreikis - 56 mln. Lt. Šilalės savivaldybė daugiausia dėmesio ir finansų skyrė šiam prioritetui negu kitos savivaldybės.

Šilalės rajono savivaldybėje labai didelė gyventojų dalis, palyginti su Lietuvos vidurkiu, dirba žemės ūkyje, mažiau pramonėje, statyboje ir paslaugų srityse. Tai turi įtakos bendroms užimtumo tendencijoms rajone, išryškina sezoninio užimtumo bei bedarbystės kaimo vietovėse problemas. Pagrindinis dėmesys skiriamas jaunimui ir ilgalaikiams bedarbiams, bedarbiams, neturintiems reikiamos profesinės kvalifikacijos, taip pat tiems, kuriems gresia ilgalaikė bedarbystė. Išskirsiu svarbiausias priemones tai : „*Igyvendinti aktyvias darbo rinkos politikos priemones*“, „*Sukurti naujai steigiamų darbo vietų programą*“, „*Mokyti nepasirengusius darbo rinkai bedarbius ir*

nekvalifikuotą jaunimą“. Pasiiekta: bedarbiai asmenys nukreipiami į įvairias aktyvias darbo rinkos politikos priemones, išaugęs įsidarbinusių asmenų skaičius iki 600, išaugęs įdarbintų asmenų skaičius – 41, įgyvendinus mokymo programas, apmokyti nepasirengusieji darbo rinkai bedarbiai ir nekvalifikuotas jaunimas.

Šiam prioritetui mažiausiai priemonių išskirta TRPP, tačiau įgyvendintos labai svarbios priemonės tai : „*Įgyvendinti Tauragės apskrities sveikatos priežiūros įstaigų restruktūrizavimo planas*“, „*Įgyvendinti VŠĮ Tauragės apskrities ligoninės plėtros ir modernizavimo programa*“. Parengtas ir įgyvendintas planas, atnaujinta medicininė įranga, dalies paslaugų perkėlimas į dienos stacionaro paslaugas, pagerėjusi gydymo kokybė ir paslaugų prieinamumas, apšiltinti pastatai, įsigytos naujos diagnostinės priemonės, atnaujinta techninė ir technologinė medicinos aparatūra.

17 lentelė

Aplinkos, palankios pramonei, verslui ir turizmui plėtoti, kūrimas

Planai	Tikslas	Priemonių skaičius	Lėšų poreikis mln.Lt.	Vidutinis lėšų poreikis vienai priemonei
TRSP	Kurti investicijoms palankią aplinką, Skatinti inovacijų diegimą pramonėje ir versle, plėtoti ir modernizuoti rekreacijos, aktyvaus turizmo ir sporto infrastruktūrą,	35	45,65	1,3
JRSPP	Didinti kultūros, istorijos ir gamtos paveldo turistinį patrauklumą, Padidinti turizmo produktų ir paslaugų įvairovę ir pagerinti jų kokybę“ vykdymą	77	68	0,9
PSSPP	Formuoti verslo plėtrai palankią aplinką, skatinti investicijas bei didinti verslo įmonių konkurencingumą, vystyti savivaldybės turizmo infrastruktūrą,	42	48,64	1,16
ŠRSPP	Kurti verslo plėtrai palankią aplinką, skatinti investicijas bei didinti verslo įmonių konkurencingumą, ugdyti rajono gyventojų verslumą, remti naujai steigiamas įmones, skatinti verslo kooperaciją, vystyti rajono turizmo infrastruktūrą, plėtoti turizmo paslaugas.	63	53,87	0,8
TRPP	Užtikrinti tradicinių bei naujų transregioninių, didinti regiono rekreacijos ir turizmo paslaugų kokybę(žr.5 priedą).	46	51	1,1

Sudaryta darbo autoriaus , remiantis šaltiniu: Tauragės regiono ir savivaldybių strateginiais plėtros planais

17 lentelėje išvardintos priemonės , kurios priskirtos prioritetui „*Aplinkos, palankios*

pramonei, verslui ir turizmui plėtoti, kūrimas“. Daugiausiai priemonių išskirta JRSPP – 77. Būtent Jurbarko rajonas išsiskiria iš kitų rajonų tuo, kad daugiausia dėmesio skiria turizmui. Jurbarko kraštas išsiskiria aukštą rekreacinę vertę ir turistinį patrauklumą turinčių vietovių ir objektų skaičiumi. Jurbarko piliakalniai yra pagrindas turizmo plėtrai rajone.

Išskirtos PSSPP – 42 priemonės, ŠRSPP – 63 priemonės, TRPP – 41 priemonė. TRSPP labiau išskirtos priemonės susijusios su turizmu, laisvalaikiu. Tai mažiausiai iš visų planų išskirta priemonių – 35. Galime paminėti kai kurias priemones, kurios aktualios Tauragės miestui, tai: „Laisvalaikio ir pramogų centro įkūrimas Tauragės mieste“, „Viešosios turizmo infrastruktūros turistų lankomose vietose sutvarkymas, modernizavimas“, „Alternatyvių turizmo paslaugų skatinimas“. Šių priemonių įgyvendinimas svarbus miestui tam, kad būtų užtikrintas produktyvus laisvalaikio praleidimas.

18 lentelė

Žemės ūkio vystymas ir kaimo plėtra

<i>Planai</i>	<i>Tikslas</i>	<i>Priemonių skaičius</i>	<i>Lėšų poreikis mln.Lt</i>	<i>Vidutinis lėšų poreikis vienai priemonei</i>
TRSPP	Plėtoti modernų, gebantį konkuruoti žemės, maisto ir miškų ūkį, gerinti aplinką, kraštovaizdį racionaliai naudojant žemės, didinti gyventojų užimtumą kaimo vietovėse	16	47	2,9
JRSPP	Modernizuoti rajono žemės ir miškų ūkį“ vykdymas, gerinti gyvenimo sąlygas kaime“ vykdymas	25	28	1,1
PSSPP	Pritaikyti žemės ūkio sektorių prie besikeičiančios verslo aplinkos, vystyti netradicines žemės ūkio šakas.	38	76	2
ŠRSPP	Skatinti rajono tradicinių gyvulininkystės šakų plėtrą, plėtoti žemės ūkio infrastruktūrą, vystyti netradicines žemės ūkio šakas.	23	54	2,3
TRPP	Skatinti regiono įmonių plėtrą ir didinti konkurencingumą, kurti investicijoms palankią aplinką (žr.5 priedą).	35	71,78	2

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis šaltiniu: Tauragės regiono ir savivaldybių strateginiais plėtros planais

Iš pateiktos lentelės galime pastebėti, kad prioritetui „*Žemės ūkio vystymas ir kaimo plėtra*“ daugiausia priemonių išskirta Pagėgių savivaldybės strateginiame plėtros plane, t.y. 38 priemonės. Šiame plane 8 priemonės tarybos 2009-11-19 nutarimu Nr. t-722 buvo išbrauktos. Tauragės rajono strateginiame plėtros plane išskirta 16 priemonių, tačiau lėšų poreikis priemonių įgyvendinimui numatomas didesnis negu Jurbarko rajono strateginiame plėtros plane, kur priemonių išskirta 25 ir lėšų numatoma įgyvendinimui skirti 28 mln.Lt.

2.2.6. Tauragės regiono ir savivaldybių strateginių plėtros planų stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė

Jurbarko rajono savivaldybės strateginiame plane nebuvo atlikta SSGG analizė. SSGG matrica strateginiuose planuose suskirstyta į 4 sektorius (verslo, žmogiškųjų išteklių, viešųjų paslaugų, infrastruktūros ir aplinkos).

STIPRYBĖS

Tauragės rajono savivaldybės plėtros plane akcentuojamos stiprybės: „*tankus automobilių kelių tinklas*“, „*patobulintos kelių dangos*“, „*aktyvus sportinis gyvenimas*“, „*pigi darbo jėga*“, „*stiprios žemės ūkio produktų perdirbimo tradicijos*“. Tauragės rajono susisiektimo sistemos pagrindą sudaro kelių transportas. Pagrindinis rajono teritoriją iš šiaurės rytų link pietvakarių kertantis kelias yra (Ryga–Šiauliai–Tauragė–Karaliaučius). Šis magistralinis kelias yra tarptautinės reikšmės ir įtrauktas į transeuropinį transporto koridorių (IA), dar vadinamą Hanseatica.

Tauragės rajonas pasižymi miškų gausa, patrauklia kultūrine aplinka, kraštovaizdžiu, aktyviu sportiniu gyvenimu. Tauragė turi savo krepšinio ir futbolo komandas yra vaikų ir jaunių sporto mokykla.

Šilalės rajono savivaldybės strateginiame plėtros plane stiprybės, silpnybės, grėsmės, galimybės įvertintos balais nuo 1 iki 5. Daugiausia stiprybių skaičiumi išskirta verslo ir žmogiškųjų išteklių sektoriuose.

Pagėgių savivaldybės strateginiame plane taip pat kaip ir kituose rajonuose kaip stiprybę akcentuoja „*pigią darbo jėgą*“. Taip pat išskiria žemės ūkyje gaminama ekologiška produkcija. Pagėgių savivaldybė pasižymi neužteršta gamta.

Tauragės regiono strateginiame plane akcentuojama patogi geografinė padėtis, kuri leidžia plėtoti verslą su Rusijos sritimi, išplėtotas sveikatos priežiūros teikimo lygis, patirtis rengiant ir įgyvendinant investicinius projektus (žr.1 priedą).

Apibendrinus išskirtas Tauragės regiono ir savivaldybių strateginių plėtros planų stiprybes galime teigti, kad visuose planuose yra pasikartojančių *stiprybių, pvz., visuose planuose minima „nebrangi darbo jėga“, „patraukli aplinka ir kraštovaizdis“ ir kt.*

SILPNYBĖS

Tauragės rajono savivaldybės strateginiame plane akcentuota nepakankama poilsio bei turizmo infrastruktūros plėtra neskatinanti privataus verslo investicijų į turizmo paslaugų sektorių. Mieste neišvystyta pramogų rinka. Jaunimas išvyksta pramogauti į didmiesčius. Žvyrkeliai sudaro didelę dalį vietinės reikšmės kelių.

Didelis bedarbių skaičius kaime mažos dirbančiųjų pajamos nulėmė žemą pragyvenimo lygį, didelį atotrūkį tarp kaimo ir miesto gyventojų šeimų pajamų.

Šilalės rajono plėtros plane pakankamai daug išskirta silpnybių verslo, kaimo sektoriuje taip pat infrastruktūros ir aplinkos sektoriuose. Šilalės rajone nėra pakankamai aukštos kategorijos apgyvendinimo ir maitinimo įstaigų, trūksta viešbučių, motelių. Kaip ir Tauragėje, didelė bendro rajono kelių su žvyro dangą dalis. Pagrindinės kelių tinklo problemos – prasta techninė būklė, nepakankamai išvystytas prieigų iki magistralinių kelių tinklas ir lėšų stoka kelių priežiūrai, ypač žiemos metu.

Pagėgių savivaldybės strateginiame plane, kaip ir Šilalės, akcentuojama neišplėtotas paslaugų sektorius. Trūksta infrastruktūros objektų. Trūkumas darbininkų, dauguma išvyksta į užsienį ar didmiestį.

Tauragės regiono plane kaip silpnybes galime paminėti tai, kad mažas jaunimo aktyvumas versle bei pramonėje. Jaunimas išvyksta iš rajonų. Trūkumas kvalifikuotų specialistų ir darbininkų. Smurtas šeimose, vaikų nepriežiūra.

GALIMYBĖS

Tauragės rajono savivaldybės plane išskirta labai mažai galimybių palyginus su kitų rajonų strateginiuose planuose pateiktomis galimybėmis. Iš visų sektorių pateikta 10 galimybių. Viena iš galimybių, kuri randama visuose nagrinėjamuose strateginiuose planuose – „*ES finansinės paramos pritraukimas ir efektyvus panaudojimas*“. Rajono plėtra didele dalimi priklausys nuo įmonių gebėjimo konkuruoti bendrojoje ES rinkoje, gebėjimo pasinaudoti ES struktūriniu parama.

Šilalės ir Pagėgių strateginiuose planuose dauguma pateiktų galimybių yra identiškos, pvz., „*Ekologiškų maisto produktų paklausa suteiks naujas galimybes netradicinei veiklai žemės ūkyje*“ arba „*ES struktūrinių fondų žmoniškųjų plėtros lėšų panaudojimas*“ ir kt. randama abiejuose strateginiuose plėtros planuose. Tokių vienodumų galima rasti ir daugiau.

Tauragės regiono plane daug galimybių susiję su ES struktūrinių fondų lėšų pritraukimu pvz., „*Pritraukti lėšas iš ES struktūrinių fondų socialinės atskirties zonoje esantiems neįgaliesiems, šeimoms, asmenims remti*“, „*Informacinės visuomenės kūrimas- prioritentinė šalies programa, finansuojama iš ES struktūrinių fondų*“, „*Su ES parama bus galima įrengti modernias*

vandentiekio sistemas ir išplėsti jų tinklus kaimo gyvenvietėse“, „ES struktūrinių fondų lėšų pritraukimas, vykdant gydymo įstaigų restruktūrizaciją, ruošiant bei tobulinant specialistus“.

GRĖSMĖS

Tauragės rajono savivaldybės strateginiame plane akcentuojama grėsmė „nelaimingų atsitikimų keliuose didėjimas“ gali būti pritaikyta ir visai Lietuvai, kadangi nelaimingų atsitikimų įvyksta visur, ne tik Tauragės rajone. Trūkumas profesionalios darbo jėgos taip pat jaunimo išvykimas į užsienį tampa didelė grėsmė ne tik Tauragės, Šilalės rajonuose, bet ir Pagėgių savivaldybėje.

Šilalės rajono strateginiame plane ir Pagėgių savivaldybės randama daug pasikartojančių grėsmių. Aštuonios identiškos grėsmės randamos „**Pramonės ir kaimo plėtros**“ sektoriaus analizėje, pvz., „Kvalifikuoti specialistai migruos į šalies didžiuosius miestus ir užsienį“, „Žemės naudmenų našumo mažėjimas ir nepakankamos investicijos į agroservisą bei melioracines sistemas“, „Administracinių gebėjimų stygius, silpna informacinės bei konsultacinės paramos sistema neleis verslui pasinaudoti galima parama“, „Žemės ūkio sektoriuje dirbančių gyventojų senėjimas skatins technologinį atsilikimą tradicinėje veikloje“, ir kt. Kituose sektoriuose taip pat aptinkama identišku grėsmių.

Tauragės regiono plėtros plane akcentuojamos tokios grėsmės kaip „aukštos kvalifikacijos specialistų migracija į didmiesčius“, „mažėjantis gimstamumas, gyventojų senėjimas“.

2.2.7. Tauragės regiono ir savivaldybių strateginių plėtros planų ekspertinis vertinimas

Ekspertiniame vertinime dalyvavo trys Tauragės apskrities viršininko administracijos specialistai dirbantys Regiono plėtros departamente.

Kaip teigia Tarptautinio bendradarbiavimo, aplinkos ir ryšių su visuomene skyriaus vyriausiasis specialistas, apskrities ir savivaldybių strateginiai planai dėl veikiančių įstatymo nelankstumo turi ir trūkumų: Pagėgių savivaldybėje turėtų būti atskiru bendruoju planu sprendžiamas Panemunės miestelio pasienio kontrolės posto likimas, gerinant jo pralaidumą bei sutvarkant transporto srautus per Panemunę iki bus pastatytas naujas tiltas už Tilžės per Nemuną.

Apskrities teritorijos vakarinė dalis pripažinta itin vėjinga teritorija – tinkama vėjo jėgainių statybai, tačiau nenustatytos šios zonos ribos, todėl vėjo jėgainių statytojai, statydami vėjo jėgainių parkus (10 ir daugiau vėjų jėgainių), pernelyg artėja prie gyvenamųjų vietovių, t.y. Lauksargių, Kęsčių, Piktupėnų ir kt. Bandoma uzurpuoti jau veikiančių įmonių, aerodromų teritorijas, nesilaikant atgyvenusių sanitarinių apsauginių zonų.

Regiono ekonomikos ir socialinio vystymo skyriaus vedėjos teigimu, Tauragės regiono plėtros planas 2006–2007 m. yra parengtas vadovaujantis LR vidaus reikalų ministro 2002 m. spalio 4 d. įsakymu Nr. 482 patvirtinta „Regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodika“ ir iš esmės ją atitinka. Plano **struktūrą** sudaro trys dalys: **įvadas, situacijos analizė, strategija**. Plano įvade pateikiamas plano rengimo kontekstas bei pristatoma plane suformuluota plėtros vizija (trumpas pageidaujamos regiono situacijos ilguoju laikotarpiu (daugiau kaip 10 m.) aprašymas) bei strategija.

Situacijos analizė organizuojama sektoriniu pagrindu, pateikiant: pagrindinius ekonominę-socialinę situaciją regione apibūdinančius duomenis, plėtros veiksnių aptarimą, stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (SSGG) analizę.

Plano strategijos dalyje pateikta: plėtros vizija, plėtros prioritetai, prioritetų tikslai, uždaviniai, kuriuos užsibrėžiama įgyvendinti per atitinkamą laikotarpį siekiant kiekvieno iš tikslų, priemonės uždaviniams pasiekti ir plano įgyvendinimo tvarka. Plano plėtros prioritetai nustatyti atsižvelgiant ne tik į šalies plėtros strategiją, bet ir derinant su regioną sudarančių savivaldybių numatytais prioritetais.

Planas yra pagrindinė regiono socialinės ir ekonominės politikos priemonė. Plano rengimas ir įgyvendinimas apibūdina svarbų regiono viešosios politikos ciklą, kuris derinamas su šalies ir Europos Sąjungos viešosios politikos ciklais.

Planas parengtas regioniniu – apskrities lygiu, todėl skirtas ekonominei-socialinei plėtrai regione planuoti, kad savivaldybėms, kaip ir kitiems socialiniams ir ekonominiams partneriams, būtų kur kas lengviau suderinti savo interesus regionų plėtros tarybose, rengiant regiono plėtros planą.

Planą tvirtina regiono plėtros taryba. Jis nuolat peržiūrimas ir koreguojamas, atsižvelgiant į socialinę, ekonominę situaciją apskrityje bei ją sudarančiose savivaldybėse. Savivaldybių plėtros planai sudaryti panašiu principu, tik juose priemonės numatytiems uždaviniams pasiekti yra numatytos projektų lygyje.

Rengiant ir atnaujinant Tauragės regiono plėtros bei savivaldybių strateginius plėtros planus reikėtų aiškiau ir detaliau numatyti jų vykdymo priežiūros tvarką, kas leistų operatyviau reaguoti į besikeičiančius vieno ar kito sektoriaus plėtros poreikius.

Statistiniai duomenys, naudojami situacijos analizėje, yra 2–3 metų senumo ir, dabartiniu metu labai sparčiai besikeičiant ekonominei situacijai, trukdo realiai ją įvertinti ir numatyti tikrus plėtros poreikius. Tai gali duoti iškreiptą vaizdą plano strategijos dalyje, nustatant plėtros uždavinius ir priemones.

Regioninės plėtros departamento direktoriaus pavaduotoju teigimu, Tauragės regiono ir savivaldybių strateginiai planai yra „nuomonių ir pageidavimų rinkinys“. Nepakankamai pagrįstas esamos situacijos vertinimu ir strateginių plėtros krypčių numatymu. Priemonių planai sudaryti neatsižvelgiant į realias savivaldybių biudžetų finansavimo galimybes. Pasikeitus politinei sudėčiai dažniausiai keičiasi ir regiono ar rajono prioritetai ir neatsižvelgiama į ankščiau patvirtintus ilgalaikius strateginius planus. Į strateginių planų rengimą nepakankamai įtraukiama visuomenė. Realiausiai suplanuotas strateginis plėtros planas – Pagėgių savivaldybės. Suplanuotos priemonės įgyvendinamos 80 proc.

IŠVADOS

Atlikus teorinės literatūros analizę, galima konstatuoti, kad „regiono“ sąvoka neturi vieningo ir darnaus pateikimo. Tačiau pastebima, kad visur minima erdvė: teritorinė, politinė, socialinės sąveikos, ekonominė, funkcinė. Regionalizacija – vienas svarbiausių regioninės politikos sėkmės veiksnių. Be jos regioninė politika apskritai negali egzistuoti, nes regionalizacija – tai regioninės politikos formavimo pradžia, aplinkos regioninei politikai formuoti sukūrimas.

Literatūroje išskiriama 10 regionų strateginio planavimo mokyklų. Planas yra pagrindinė regiono socialinės ir ekonominės politikos priemonė. Svarbiausia nauda, kurios tikimasi iš strateginio planavimo bei valdymo, yra organizacijos veiklos rezultatyvumo didinimas. Efektyvaus strateginio planavimo pagrindas yra procese, o ne produkte – arba plane.

Regionų plėtrą įtakoja veiksniai, kuriuos galima sugrupuoti taip: socialinis prieinamumas, demografinis, gamtiniai išteklių, geografinis prieinamumas, žmogiškieji išteklių, finansiniai išteklių, teisiniai aktai, sveikata, technologija, infrastruktūra, tarptautiniai įvykiai, ekologinis prieinamumas. Veiksnių analizė apsprendžia priemonių bei strategijų rūšis, jų svarbą bei reikalingumą. Išskiriami keturi bendrųjų strategijų tipai: ugdyti; pritraukti; išsaugoti ir plėsti; sektorių plėtra.

Apibendrinant darnaus vystymosi principus, galima išskirti tris pagrindinius planavimo etapus: vizijos sukūrimas, strateginis planavimas ir plano įgyvendinimas. Kiekvienu etapu būtinas vadybos elementas, kurio metu prisitaikoma prie kilusių naujų sąlygų, siūloma nauja taktika, tačiau nėra nutolstama nuo pagrindinės vizijos.

Valstybės ilgalaikės raidos strategija atspindi valstybės ilgalaikės raidos viziją, pagrįstą ekonominės, socialinės-kultūrinės ir politinės situacijos analize. Buvo sukurta integruota planavimo sistema „iš viršaus į apačią“ ir „iš apačios į viršų“ (t.y., Lietuvos Respublikos Vyriausybė sukurtų valstybės ilgalaikės raidos strategiją, ministerijos ir kitos valstybės institucijos pagal ją tikslintų savo sektorių strategijas ir strateginius veiklos planus, ir atvirkščiai).

Regionų ekonomikos plėtra organizuojama pagal Lietuvos ir ES regioninės politikos pagrindines nuostatas Regionų ekonomikos plėtros strategija yra sudėtinė dalis Ilgalaikės Lietuvos ekonomikos plėtros strategijos iki 2015 metų. Regionų ekonomikos strategija buvo rengta remiantis teoriniais regionų plėtros principais ir veiksniais, regionų ekonomikos augimo teorijomis, užsienio šalių patirtimi, nacionalinę regioninę politiką reglamentuojančiais teisiniais aktais bei Lietuvos regionų ekonomikos kiekybinių ir kokybinių rodiklių sisteminė analize. Svarbi valstybės strateginiam planavimui SSGG analizė. Strateginės analizės objektas, rengiant ilgalaikę ekonomikos plėtros strategiją iki 2015 metų, yra svarbiausi vidiniai ir išoriniai veiksniai, lemiantys

šalies ekonomikos funkcionavimo ir plėtros sąlygas bei galimybes. Strateginė analizė siejama ne tik su dabartiniu laikotarpiu, bet apima retrospektyvinį ir perspektyvinį periodus, taip pat ir prognozavimą.

Regioninė politika Lietuvoje formuojama Europos Sąjungos Regioninės ir Struktūrinės politikos pagrindu. Lietuvai iškilę būtinybė regioninę politiką reglamentuojančius teisės aktus suderinti su ES normomis. Ypatingai šis procesas suaktyvėjo ruošiantis administruoti struktūrinių fondų paramą: priimtas Regioninės plėtros įstatymo pakeitimo įstatymas; parengta Regionų plėtros programa; parengta Regioninių plėtros planų rengimo metodika; išskirtos problemines teritorijas; sudaryta Nacionalinės regionų plėtros taryba; funkcionuoja Regionų plėtros tarybos; parengtas Bendrojo programavimo dokumentas; patvirtintos ES Struktūrinių fondų lėšų administravimo Lietuvoje taisyklės ir institucinė atsakomybė; sukurtos atitinkamos struktūrinių fondų lėšų administravimo institucijos.

Apibendrinant Tauragės regiono strateginių planų analizės rezultatus galima pateikti tokias išvadas:

1. Bendras vidaus produktas, tenkantis vienam gyventojui, apskrityje didėja, lyginant su šalies vidutiniu lygiu mažėja. Tauragės apskritis yra viena iš mažesnių ir jai tenka tik 1,8 % Lietuvoje sukuriama bendrojo vidaus produkto.

2. Tauragės apskrities ir savivaldybių makroekonominiai rodikliai (materialinių investicijų, tiesioginių užsienio investicijų) leido pastebėti kai kuriuos teigiamus momentus. Buvo pastebėta, kad materialinių investicijų kitimas per 3 metus didžiausia pinigine išraiškos reikšmė buvo Pagėgių savivaldybėje, mažiausia Jurbarko rajono savivaldybėje. Tačiau tiesioginės užsienio investicijos sumažėjo visuose savivaldybėse.

3. Apskrityje ūkininkų ūkiai sudaro 9 proc. šalyje įregistruotų ūkininkų ūkių. Tai ketvirta vieta apskričių tarpe, ir penkta vieta pagal naudojamą bendrą žemės plotą. Vidutinis registruoto ūkininko ūkio dydis 11,8 ha, kai šalyje - vidutinis 11,6 ha.

4. Apskrityje išvystytas smulkus ir vidutinis verslas, 83 proc. visų veikiančių įmonių sudaro personalinės įmonės, tai didžiausias procentas apskričių tarpe. Personalinių įmonių šalies vidutinis lygis yra 62 proc.

5. Atlikus planų analizę, galima teigti, kad prie jų rengimo dirbo skirtingo dydžio rengėjų grupės, tai ir sietina su planuose pateikta situacijos analize, naudotais metodais (dažniausiai planuose naudojamosi SSGG). SSGG analizė buvo atlikta 4 strateginiuose plėtros planuose. Jurbarko rajono savivaldybė atliko ekspertinę apklausą.

6. Tauragės regiono strateginių plėtros planų duomenų analizė, parodė, kad visi analizuoti planai parengti skirtingam laikotarpiui (nuo 5 iki 9 metų), planai yra ilgalaikiai.

7. Tauragės regionui remiantis esamos situacijos analize nustatyti socialiniai, kultūriniai ir ekonominiai darnaus vystimosi prioritetai: žmogiškųjų išteklių ir žinių visuomenės plėtra, gyvenimo kokybės gerinimas išsaugant gamtinės bei kultūrinės aplinkos vertybes, užimtumo didinimas skatinant žemės ūkio, pramonės, verslų, miškininkystės ir žuvininkystės plėtrą, Nemuno vandens ir sausumos transporto sistemos subalansuota plėtra, rekreacijos ir turizmo sistemos plėtra bei paslaugų kokybės gerinimas. Tauragės regiono ir savivaldybių strateginiuose plėtros planuose laikomasi trijų pagrindinių prioritetų: žmogiškųjų išteklių, aplinkos, ekonomikos.

8. Tauragės rajono žemės ūkis svarbi pietvakarių Lietuvos ūkio dalis, kurios periferiškumas šalies pagrindinių transporto koridorių atžvilgiu suteikia jam konkurencinius pranašumus plėtojant ekologinę žemdirbystę. Populiarėja ekologiniai ūkiai Tauragės apskrityje. 2008 m. savo ūkiuose ekologinio žemės ūkio taisyklės taikė 69 Šilalės, 66 Tauragės, 62 Jurbarko rajonų savivaldybių ūkiai.

9. Pozityvūs momentai pastebimi eksporte. Nemažai Tauragės apskrities produkcijos eksportuojama į užsienio šalis. Viena iš didžiausių įmonių rajone UAB „Vilkyškių pieninė“ eksportuoja apie 70 proc. gaminių į įvairias užsienio šalis.

10. Geras ir platus Tauragės apskrities transporto susisiekimo tinklas suteikia palankias sąlygas smulkaus ir vidutinio verslo vystimuisi. Regione sėkmingai plėtojama medienos ir baldų gamyba, maisto perdirbimas, tekstilės gamyba, transportas ir sandėliavimas, elektronikos pramonė bei žemės ūkis.

REKOMENDACIJOS

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

1. Kadangi atlikus analizę randama daug trūkumų planų rengime (ne visuose strateginiuose plėtros planuose randama vizija, nenurodyti asmenys atsakingi už stebėseną), todėl planų rengėjai turėtų labiau vadovautis „Regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodika“,

2. Savivaldybėms organizuoti mokymus asmenims, kurie susiję su strateginių planų rengimu, įgyvendinimu ir kontrole.

3. Skatinti Tauragės miesto gyventojų bendruomeniškumą, aktyvumą rengiant strateginius plėtros planus įtraukti ir verslą. Motyvuoti juos dalyvauti strateginių planų rengime.

4. Savivaldybės, kurdamos strateginius plėtros planus, turėtų atlikti išsamią konkurencinės aplinkos analizę. Ši analizė padėtų aiškiau identifikuoti valstybinių ir vietos savivaldos interesų sritis.

5. Tyrimo rezultatai parodė, kad Jurbarko rajono savivaldybė netaiko SSGG analizės, todėl rekomenduotina būtų atnaujinant strateginį plėtros planą atlikti SSGG analizę.

6. Planai dažnai rengiami stichiškai bandant priemonės pritaikyti konkrečių projektų lygyje finansuojant iš ES lėšų. Rekomenduotina vis dėlto savivaldybėms paskirstyti įvairių sektorių plėtros galimybių studiją, kad planai būtų realistiškesni ir ne tiek priklausytų nuo pasikeitusios valdžios daugumos savivaldybėje. Kartais iškyla grėsmė patirti viešųjų finansų nuostolius, kadangi pakeitus priemones ir prioritetus (kartais visiškai nepagrįstai atsižvelgiant į politinius interesus) nėra pradėto darbų tęstinumo.

7. Iš tyrimo paaiškėjo, kad statistiniai duomenys pateikti strateginiuose plėtros planuose yra 2-3 metų senumo, todėl planų rengėjams siūlytina dažniau atnaujinti statistinius duomenis.

LITERATŪRA

1. Ačaitė, V. (2005). Lietuvos regioninės politikos aspektai ES kontekste. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2005. 1 (5).
2. Alberti, M., Susskind, L. (1996). Managing urban sustainability: An introduction to the special issue. *Environmental Impact Assessment Review*, Vol 16, Issues 4-6, July November, p. 213–221.
3. Andriuščenka, J. (1998). Žvilgsnis į organizacijų strateginį planavimą. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*. Nr.8.
4. Arimavičiūtė, M. (2004). Savivaldybių strateginis planavimas: planų rengimo ir jų įgyvendinimo tyrimas. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr.1, p.
5. Arimavičiūtė, M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.
6. Arimavičiūtė, M., Mačys, G., Trasauskas, E. (2007). *Strateginio planavimo sistema ir savivaldybės plėtros strategijos rengimas: seminarų medžiaga*. Vilnius.
7. Astrauskas, A. (2002). Vietos savivalda ir vietos savivaldos problemos Lietuvoje. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 3.
8. Bagdzevičienė, R.(2001) Regionų plėtros ekonomikos ir vadybos aspektai [žiūrėta 2008-02-21]. Prieiga per internetą:
<http://www.lrti.lt/veikla/Pranesimai/RB_reg_ekon_vadyb.doc>.
9. Bertašiūtė D. (2001). *Regioninio valdymo tobulinimas kaip aktuali viešojo administravimo problema*. Respublikinės konferencijos „Regionų plėtra- 2001“ pranešimų medžiaga. Kaunas.
10. Boldrin, M., Canova, F. (2001). Inequality and convergence in Europe's regions: reconsidering European regional policies. *Economic Policy*. Vol. 16, Issue 32, p. 205. 2.
11. Boschken, H. L. (1994). Organizational Performance and Multiple Constituencies. *Public Administration Review*, Vol. 54, 308–312.
12. Bourdeu, L. (1999). Sustainable development and the future of construction: a comparison of visions from various countries. *Building research&Information*, 27 (6), p. 355– 367.
13. Bryson, J. M. (1989). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco, London.
14. Butkus, F. S. (2002). Viešojo administravimo organizacijų valdymo ypatybės. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr.1.
15. Bivainis, E. (2008). Darnaus strateginio planavimo Šiaulių regione analizė.

16. Corral, Sh. (2000). *Strategic Management of Information Services: A planning Handbook*. Aslib.
17. Committee of the Regions. Role. [žiūrėta 2009-10-03]. Prieiga per internetą: <<http://www.cor.europa.eu/>>.
18. Čaplikas, V. (2002). Ko galėtume pasimokyti iš suomių? „Žemaičių žemė“, Nr. 1.
19. Čepinskis, J., Smilga, V. (2002). Strateginis subalansuotas plėtros valdymas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 22, p.55.
20. Čiegis, R. (2003). *Darnus vystymasis: ekonominiai aspektai*. Kaunas.
21. Damašienė, V. (2004). *Regiono pramonės plėtros ir užimtumo valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 123 p.
22. Damašienė, V., Rimkevičienė, A. (2002). Regioninės politikos strategijų analizė ir vertinimas. *Regionų plėtra – 2002: tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas: Kauno technologijos universiteto leidykla, p. 70-74.
23. Danielzyk R., Wood G. (2001). On the relationship between cultural and economic aspects of regional development: some evidence from Germany and Britain.
24. Dapkus R.(2008).Mokslas ir technika.pasirengę tarpininkauti Lietuvos regionų plėtrai, 16, 43-51.
25. Dubinas, V. (1998). Vietos savivaldos institucijos, jų kompetencija, veiklos formos. *Vietos savivalda Lietuvoje*. P. 26–36.
26. Dubinas, V. (2005). Iššūkiai Lietuvos regionų vadybai ekonomikos globalizacijos sąlygomis. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 1 (5).
27. Feng, S., Xu, L. D. (1998). Decision support for fuzzy comprehensive evaluation of urban development. *Fuzzy Sets and Systems*, 105, p. 1–12.
28. Graužinis, A. (2001). Lietuvos regioninė struktūra Europos Sąjungos kontekste. *Regionų plėtra – 2001*. P. 143–148.
29. Gineitienė, Z. (2005). *Verslo kūrimas ir valdymas*. Vilnius: VU. Rosma.
30. Hall S. G. (1994). *Applied Economic Forecasting Techniques*, Harvester Wheatsheaf.
31. Jucevičius, R. (1997). *Strateginis organizacijų vystymas*. Habilitacinis darbas. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
32. Jauhainen, J. S. (2000). *Development and Regional Policy European Union and the Baltic Sea Region Finland: University of Turku, Centre for Extension Studies*.
33. Kardelis, K. (2002). *Mokslo tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex.
34. Kundrotienė, N., Rekerta K. (2002). Strateginio planavimo diegimas Lietuvos viešojo administravimo institucijose. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 3, p. 57 – 63.

35. Kvainauskaitė, V. (2000). Prognozavimo reikšmė planavimo procese. *Ekonomika ir vadyba*. Nr. Kaunas: Technologija.
36. Kvainauskaitė, V., Snieška, V. (2003). Konkurencinės rinkos paklausos vertinimas ir prognozavimas : monografija. Kaunas: Technologija.
37. Lietuvos savivaldos institucijų pasiruošimo dalyvauti Europos Sąjungos regioninėje politikoje tyrimas (šalies ataskaita) (2003), p. 17. [žiūrėta 2010-01-12].Prieiga per internetą: <http://www.vpvi.lt/edit/uploads/Savivaldos_instituciju_pasiruosimo_dalyvauti_ES_regpol_tyrimas.pdf>.
38. Lietuvos statistikos departamento Regioninių duomenų bazė. [žiūrėta 2009-01-18]. Prieiga per internetą: < <http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=1126>>.
39. Lietuvos savivaldos institucijų pasiruošimo dalyvauti Europos Sąjungos regioninėje politikoje tyrimas (šalies ataskaita) (2003), p. 20. [žiūrėta 2010-01-15].Prieiga per internetą: http://www.vpvi.lt/edit/uploads/Savivaldos_instituciju_pasiruosimo_dalyvauti_ES_regpol_tyrimas.pdf.
40. MacLeod, G. (1997). *From Mondragon to America: Experiments in Community Economic Development*. Sydney, Nova Scotia, Canada: University College of Cape Breton Press.
41. Matulionis, A. V., Mikėnienė, S., Rauleckas, R. (2003). Vietinės valdžios raida Lietuvoje (1991-2001): sociologinis savivaldybininkų požiūrių tyrimas. *Socialiniai mokslai*, Nr.3 (40), p. 56-70.
42. Maniokas, K., (2000) *Regioninė politika Lietuvoje*. Pranešimas apie žmogaus socialinę raidą Lietuvoje, Jungtinių Tautų vystymo programa, Vilnius.
43. Mačys,G.(2005).Regionų ekonomika, politika ir valdymas Lietuvoje: Vilnius , Mykolo Romerio universitetas.
44. Mintzberg, H. (1994). *The rise and Fall of Strategic Planning*. Prentice Hall Europe.
45. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998). *Strategic Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. The Free Press.
46. Nacionalinė darnaus vystymosi strategija, (2003). Vilnius: Lututė.
47. Nacionalinė bendroji strategija: Lietuvos 2007–2013 metų Europos sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategija konvergencijos tikslui įgyvendinti.[žiūrėta 2009-12-10]. Prieiga per internetą: <www.euro.lt/documents/es_paramos_panaudojimo_dokumentai/Strategija_2007-03-30.doc>.
48. Nakrošis, V. (2003). *Europos Sąjungos regioninė politika ir struktūrinių fondų*

valdymas. Vilnius: Eugrimas, p.18-19.

49. Palubinskas, G. T. (1997). *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas: Technologija.
50. Raišienė, A. (2003). Valstybės valdymo ir vietos savivaldos sąveikos ypatumai. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 4.
51. Regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodika (2002).
52. Smilga, E., Janušonienė, K. (2006). Galimybės taikyti strateginį valdymą sveikatos apsaugos sistemoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 40, p. 131-145.
53. Simanavičienė, Ž., Kilijonienė, A. (2004). Pagrindiniai regioninės politikos įgyvendinimo ir vertinimo aspektai. *Management of organizations: Systematic Research*.
54. Sorensen, T. Regional development: Some Issues for Policy Markers. [žiūrėta 2010-03-01]. Prieiga per internetą: <<http://www.aph.gov.au/library/pubs/rp/1999-2000/2000rp26.htm>>.
55. Spangenberg, J. H. (2002). Environmental space and the prism of sustainability: frameworks for indicators measuring sustainable development. *Ecological Indicators*, Vol 2, pp. 295–309.
56. Spangenberg, J. H., Pfahl, S., Deller, K. (2002). Towards indicators for institutional sustainability: lessons from an analysis of Agenda 21. *Ecological Indicators*, 2, p. 61–77.
57. Stone M., Crittenden W. (1993). A Guide to Journal Articles on Strategic Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 4, p. 193–213.
58. Štreimikienė, D. (2000). *Teoriniai regionų plėtros aspektai*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: VDU.
59. Tijūnaitienė R., Giedrimienė L. (2002). Globalizacija versus regionalizmas. Regionų ekonomika plėtra. Tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas: Technologija, p. 191 -195
60. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: LTU Leidybos centras.
61. Tamošiūnas, T. (2004). Šiaulių regiono plėtros tendencijos. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 4., p. 279-284.
62. Vaitekūnas, S. (2001). Lietuvos regionų problema Europos Sąjungos kontekste. *Regionų plėtra – 2001*, p. 306–317.
63. Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija.
64. Wheelwright S. C., Makridakis S. (1985). *Forecasting Methods for Management*. New York: John Wiley & Sons.

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

DOKUMENTAI

1. Tauragės rajono savivaldybės strateginis plėtros planas 2008–2013m. Prieiga per internetą: < <http://www.taurage.lt/index.php?-1857565231> >.
2. Jurbarko rajono savivaldybės 2006–2015 metų plėtros planas. Prieiga per internetą: <http://www.jurbarkas.lt/index.php?-499128691>.
3. Pagėgių rajono savivaldybės 2005-2010 m. strateginio plėtros planas. Prieiga per internetą <http://www.pagegiai.lt/index.php?-956025357>,
4. Šilalės rajono savivaldybės 2008–2013 metų plėtros planas Prieiga per internetą: <http://www.silale.lt/nlt/Media/Files/Silales-rajono-pletros-strateginis-planas-iki-2013-m>
5. Tauragės regiono plėtros planas 2006-2013m. Prieiga per internetą: <http://www.taurage.aps.lt/ava/selectPage.do?jsessionid=7FEA7E0CECD5393384FF26B8A74F4CB7?docLocator=6E249963BDD811DCAF1F746164617373&inlanguage=lt>.
6. Tauragės apskrities teritorijos bendrasis (generalinis) planas. Prieiga per internetą: <http://www.taurage.aps.lt/ava/selectPage.do?docLocator=1CA25547548011DC9A45746164617373&inlanguage=lt&pathId=505>>.
7. LR Vidaus reikalų ministro įsakymas „Dėl regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodikos patvirtinimo“, 2002-10-04, Nr. 482. Prieiga per internetą: www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/RPD/Regionu_pletros_plan_metodikos.doc.
8. LR Vidaus reikalų ministerija. Strateginių planų rengimo savivaldybėse rekomendacijos. Prieiga per internetą: <http://www.vrm.lt/index.php?id=10>.
9. LR Vietos savivaldos įstatymo pakeitimo įstatymas, 2000-10-12, Nr. VIII-2018, 5 str. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=111848.
10. LR Teritorijų planavimo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2004-01-15, Nr. IX-1962, 2 str. Prieiga per internetą: http://www.heritage.lt/t_aktai/istatymai/teritoriju_planavimo.htm.
11. Lietuvos savivaldos institucijų pasiruošimo dalyvauti Europos Sąjungos regioninėje politikoje tyrimas (šalies ataskaita) (2003), p. 20. Prieiga per internetą: http://www.vpvi.lt/edit/uploads/Savivaldos_instituciju_pasiruosimo_dalyvauti_ES_regpo_l_tyrimas.pdf.

12. LR Vyriausybės nutarimas „Dėl Lietuvos regioninės politikos iki 2013 metų strategijos“. Prieiga per internetą: http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/RPD/090527_Nr1v-228_1.doc
13. Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtros iki 2015 metų strategija. Prieiga per internetą: <http://www.ukmin.lt/lt/strategija/VIRS/Ūkio%20strategija/galutine040121.doc>.
14. LR Vietos savivaldos įstatymo pakeitimo įstatymas, 2000-10-12, Nr. VIII-2018, 5 str. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=111848.
15. LR Teritorijų planavimo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2004-01-15, Nr. IX-1962, 2 str. Prieiga per internetą: http://www.heritage.lt/t_aktai/istatymai/teritoriju_planavimo.htm.
16. Valstybės ilgalaikės raidos strategija. LR Seimo 2002 m. lapkričio 12 d. nutarimas Nr. IX-1187 (Žin., 2002, Nr. 113-5029).
17. Nacionalinė darnaus vystymosi strategija. Patvirtinta LR Vyriausybės 2003 m. rugsėjo 11 d. nutarimu Nr. 1160 (Žin., 2003, Nr. 89-4029);
18. Lietuvos plėtros prioritetų 2014-2020 m. ES struktūrinės paramos panaudojimo laikotarpiu vertinimas: Prieiga per internetą: <http://www.esparama.lt/pletra/failai>;
19. Lietuvos 2007-2013 metų ES struktūrinės paramos panaudojimo strategijos konvergencijos tikslui įgyvendinti įgyvendinimo strateginė ataskaita, 2009. Prieiga per internetą: <http://esparama.lt> //Strateginė ataskaita.
20. Penkioliktosios LR Vyriausybės 2008-2012 metų veiklos programa: Prieiga per internetą: <http://www.vrm.lt/index.php?id=1125>.

PRIEDAI

**Tauragės regiono plėtros plano
2006-2013 metams
Verslo, pramonės ir kaimo plėtros sektoriaus
SSGG analizė**

Stiprybės
Patogi geografinė padėtis plėtoti verslus (šalia didelė rinka – Klaipėdos miestas; pasienio regionas su patogia antžeminio transporto infrastruktūra, orientuota ir į Kaliningrado sritį ir į Latviją Via Hanzos koridoriumi)
Santykinai nebrangi darbo jėga, patikimi ir sėslūs gyventojai
Senos, gilios ir pažangios pieninių ir mėsinių galvijų, bitininkystės verslo bei pieno ir mėsos produktų pramoninės ir individualios gamybos tradicijos
Kvalifikuotos darbo jėgos pasiūla mėsos perdirbimo ir medžio apdirbimo srityse
Suformuota verslo ir žemės ūkio rėmimo sistema
Santykinai pigi žemė
Sukultūrinta ir nudrenuota žemė
Daug laisvos žemės, yra teritorijų, tinkamų užsienio investicijoms
Mažas dirvožemio užterštumas, žemės ūkyje gaminama ekologiškai švari produkcija
Yra sąlygos formuoti alternatyvias veiklas – kaimo turizmą, amatus, paslaugas, kitus smulkiųjų verslų sektorius
Daug stiprių, kompaktiškų įmonių (mėsos perdirbimas, medžio apdirbimas)
Darbo birža naudoja platų aktyvių darbo rinkos priemonių arsenalą, sėkmingai bendradarbiauja su savivaldos institucijomis bei darbdaviais
Rekreacijos ir turizmo veiklai palankus klimatas, stabili ekologinė būklė, socialiniai ištekliai, gyventojų patirtis, tradicijos
Gerai išplėtotas, ypač kaimyninėje Klaipėdos apskrityje, rekreacijos ir turizmo mokslo ir studijų institucijų tinklas, aukštas taikomųjų tyrimų potencialas
Santykiniai patraukli aplinka ir kraštovaizdis, turtingas etninis ir istorinis paveldas, unikalūs aukštą turistinių atraktyvumą turintys objektai
Silpnybės
Santykinai žemas regiono gyventojų, ypač kaime, verslumo lygis, pradinio kapitalo stygius verslo pradžiai
Nėra viešbučių, motelių, kempingų, kitų turistams ir svečiams paslaugas teikiančių objektų
Neišvystytas turistinių trasų ir pakelės objektų tinklas
Silpna rekreacijos ir turizmo marketinginė veikla.
Prastas paslaugų įmonių tinklas miesteliuose, kaimo vietovėse
Nėra kaimo turizmo vystymo ir plėtros tradicijų
Lėšų stygius kurti alternatyvius verslus kaime
Silpnos kaimo bendruomenės
Daug apleistų, nenaudojamų buvusių pramoninių ir žemės ūkio paskirties pastatų
Ribotas priėjimas prie finansinių išteklių, esminių konsultacijų, dalykinės informacijos pradedantiems turizmo veiklą
Neišvystyta turizmo informacinė sistema
Nepakankami rekreacijos ir turizmo sektoriaus administravimo pajėgumai ir finansavimas apskrities ir savivaldybių administracijose
Mažas jaunimo aktyvumas versle, pramonėje ir žemės ūkyje
Žema vartotojų perkamoji galia, ypač kaimo vietovėse, stabdo SVV plėtrą.

Smulkaus ir vidutinio verslo įmonių vadovai stokoja marketingo, vadybos, finansų valdymo žinių
Įmonėms trūksta aukštos kvalifikacijos specialistų ir darbininkų (kvalifikuoti specialistai ir jaunimas migruoja į kitus miestus ir užsienį)
Žema teikiamų paslaugų kokybė, ypač kaimo vietovėse
Nepakankamos smulkių ūkių galimybės pasinaudoti paramos lėšomis
Silpna kaimo gyventojų motyvacija ir gebėjimai kurti alternatyvius verslus vietoje tradicinių žemės ūkio veiklų
Nepakankamas finansavimas melioracinių įrenginių priežiūrai
Mažas inovacinių smulkaus ir vidutinio verslo įmonių skaičius
Nepakankamas įdirbis pritraukiant investicijas
Nepakankamai formuojamas regiono įvaizdis
Vykdomas tik pirminis medienos apdirbimas, nesukuriantis didelės pridėtinės vertės
Silpnos ūkininkų organizacijos, nepakankamai dirbančios kooperatinių ryšių bei struktūrų plėtojimo srityje
Neefektyvi žemės reforma, smulkūs, nespecializuoti ūkiai, didelis žemės ūkyje dirbančių skaičius
Nepakankama asocijuotų verslo struktūrų veikla
Pasenusi žemės ūkio technika
Stambūs prekybos centrai išstumia iš rinkos smulkius ir vidutinius prekeivius
Nėra agroserviso paslaugų įmonių
Neparengti daugelio regiono gyvenviečių strateginiai planai, teritorijų bendrieji ir specialieji planai.
Galimybės
Narystė Europos Sąjungoje sudaro galimybes pasinaudoti finansine ir technine pagalba
Investicijos į žmogiškąjį kapitalą formuos aukštos kvalifikacijos specialistų pasiūlą, ženkliai pagerins darbo jėgos kokybę
Maisto produktų realizavimo rinkų plėtra skatins žemės ūkio produkcijos perdirbimo įmonių veiklą
Rinkų Europos Sąjungoje plėtros galimybės
Globalizacija ir ūkio internacionalizavimas padidins investicijų į verslo sektorių galimybes
Naujos veiklos nišos smulkiam ir vidutiniam verslui
Investicijos į turizmo plėtrą paskatins keliautojų srautus, formuos aptarnavimo sektoriaus plėtrą, naujų paslaugų atsiradimą
Verslo infrastruktūros plėtra, vystant sistemą „verslas – verslui“
Pažangių technologijų diegimas didins įmonių konkurencingumą vidaus ir užsienio rinkose
Laisvos teritorijos su inžinerinėmis komunikacijomis suteiks investicinį patrauklumą
Netradicinės žemės ūkio produkcijos gamybos skatinimas didins ūkių konkurencingumą
Ekologiškų maisto produktų paklausa suteiks naujas galimybes netradicinei veiklai žemės ūkyje
Dėl struktūrinės paramos bei alternatyvių verslų plėtojimo augs kaimo gyventojų perkamoji galia
Prognozuojamas transporto srautų augimas per regiono teritoriją skatins atitinkamų paslaugų poreikį
Grėsmės
Investicinių lėšų stygius įmonėse neleis pasinaudoti ES struktūrinių fondų teikiama parama
Aukšti reikalavimai ir įvairios kliūtys eksporto rinkose
Atvira rinka aštrins vietos gamintojų konkurenciją su importuojama produkcija
Energetinių, darbo ir kitų išteklių brangimas mažins gaminamos produkcijos konkurencingumą
Kvalifikuoti specialistai migruos į šalies didžiuosius miestus ir užsienį
Nepakankami finansiniai ištekliai neleis smulkiems kaimo verslininkams pasinaudoti teikiama parama
Nepakankamas verslo ir pramonės gaminių konkurencingumas tarptautinėse rinkose mažins

įmonių potencialią, padidės bankrotų skaičius
Administracinių gebėjimų stygius, silpna informacinės bei konsultacinės paramos sistema neleis verslui pasinaudoti galima parama
Aštri konkurencija su kitais Lietuvos regionais dėl investicijų pritraukimo
Trumpas turizmo sezonas, prastos galimybės pasiūlyti platų ne sezono paslaugų asortimentą
Stambūs prekybos centrai iš rinkos visiškai išstums smulkius ir vidutinius prekeivius
Žemės naudmenų našumo mažėjimas ir nepakankamos investicijos į agroservisą bei melioracines sistemas
Pigi importuojama žemės ūkio produkcija išstums smulkius ūkius iš maisto perdirbimo įmonių tiekimo sistemos
Žemės ūkio sektoriuje dirbančių gyventojų senėjimas skatins technologinį atsilikimą tradicinėje veikloje

Žmogiškųjų išteklių sektoriaus SSGG analizė

Stiprybės
Regiono teritorijoje veikia optimalus švietimo įstaigų tinklas, geras paslaugų prieinamumas moksleiviams, mokymas vyksta viena pamaina
Organizacijų, piliečių didelis noras kompiuterizacijos ir informacijų technologijoms diegti ir naudoti
Pradėjo kurtis kaimų bendruomenės, aktyvėja nevyriausybinių organizacijų veikla
Darbo birža naudoja platų aktyvių darbo rinkos priemonių arsenalą, sėkmingai bendradarbiauja su savivaldos institucijomis bei darbdaviais
Regione gausu tradicinių kultūrinių renginių ir švenčių, jose aktyviai dalyvauja visuomenė
Didėja užimtumas privačiame sektoriuje, smulkiame ir vidutiniame versle
Didėja specialistų, turinčių šiuolaikinių modernų profesinį išsilavinimą, paklausa
Suaugusių žmonių perkvalifikavimas darbo rinkos mokymo centruose
Išsaugotas kultūros ir istorinis paveldas
Platus bibliotekų ir kultūros įstaigų tinklas regione
Perkvalifikavimo, testinio mokymosi siekimas
Vyksta aktyvi kraštotyrinė, etnokultūrinė veikla
Silpnybės
Trūksta šiuolaikinių sporto objektų (sporto salės, aikštynai, baseinai), esamus reikia modernizuoti
Į regioną negrįžta įgiję aukštąjį išsilavinimą jauni žmonės
Nepakankama kultūros, švietimo, sporto įstaigų materialinė bazė, blogos darbo sąlygos, kritinė pastatų būklė
Bloga dalies kultūros paveldo objektų būklė, pažeistas rekreacinis ir urbanistinis kompleksiskumas
Maži regiono savivaldybės biudžetai – menki švietimo, socialinių bei kultūros darbuotojų atlyginimai
Regione nesukurta vieninga interneto paslaugų teikimo sistema
Neišplėtotą suaugusiųjų mokymo sistema (ypač kaime)
Trūksta kompiuterinės technikos specialistų, užsienio kalbų ir informatikos mokytojų
Administracinių gebėjimų trūkumas švietimo įstaigose (mokyklų vadovų, mokytojų)
Neišvystyta darbdavių skatinimo sistema tobulinti darbuotojų kvalifikaciją, permokymą
Pasenusi regiono mokymo įstaigų materialinė bazė ir mokymo programos neužtikrina mokymo kokybės
Bendrojo lavinimo mokyklose trūksta kryptingo profesinio orientavimo, ekonomikos pagrindų mokymo

Galimybės
ES struktūrinių fondų žmogiškųjų išteklių plėtros lėšų panaudojimas
Informacinės visuomenės kūrimas- prioritetinga šalies programa, finansuojama iš ES struktūrinių fondų
Nevyriausybinių organizacijų iniciatyvų skatinimas ir veiklos plėtra švietimo ir kultūros sektoriuose
Palanki regiono smulkaus ir vidutinio verslo, tarptautinių ryšių plėtra sudarys sąlygas naujų darbo vietų atsiradimui
Sparti technologijų kaita pareikalaus turimų kompetencijų atnaujinimo
Remti nekomercinių informacijos centrų steigimąsi vietos bendruomenėse (plėsti naudojamą informacines technologijas ir kt.).
Panaudoti ugdymo įstaigų potencialą teikiant mokymo paslaugas, didinant viešųjų interneto prieigos taškų kiekį
Nevyriausybinių organizacijų iniciatyvų rėmimas, organizuojant neformalaus ugdymo paslaugas.
Dalyvavimas įvairaus lygio šalies ir regioninėse strateginėse iniciatyvose (žinių ekonomika, informacinės visuomenės plėtra ir pan.)
Kultūrinio bendradarbiavimo su ES šalimis plėtojimas
Turistų srautų padidėjimas, susidomėjimo Lietuva ir jos regionais augimas
Savarankiškų įstaigų galimybė ieškoti papildomo finansavimo
ES struktūrinių fondų lėšos padės ne tik saugoti, restauruoti ir atkurti paveldą, bet ir padaryti jį patrauklesniu, atraktyviu
Informacinė veikla bei aktyvus regiono įvaizdžio formavimas
Pakilęs vietinių žmonių pragyvenimo lygis įgalins aktyviau dalyvauti kultūriniame gyvenime, lankytis muziejuose, galerijose, renginiuose, keliauti.
Verslo iniciatyvos švietimo, kultūros ir sporto srityse pagyvins šių sferų aktyvumą, suteiks naujų impulsų jas plėtojant
Programinis vietos valdžios požiūris į žmogiškųjų išteklių sferą leis sukurti ir įgyvendinti įvairias iniciatyvas, paremtas ilgalaikiu finansavimu
Ekologiškų produktų gamyba sukurs naujas darbo vietas ir pareikalaus naujų žinių, kvalifikacijos ir sudarys sąlygas jų įgyvendinimui
Grėsmės
Aukštos kvalifikacijos specialistų migracija į didmiesčius bei užsienį
Nepakankamas skiriamų finansinių išteklių panaudojimo efektyvumas
Nepalankios demografinės tendencijos - mažėjantis vaikų gimstamumas, gyventojų senėjimas.
Blogėjant gyvenimo sąlygoms, ne visos šeimos pajėgios leisti vaikus į mokyklą, kritiška būklė asocialiose šeimose
Pavojus lygiomis galimybėmis įgyti kokybišką išsilavinimą (netolygumai tarp mokymo paslaugų kokybės miesto ir kaimo mokyklose, turinė diferenciacija)
Regiono savivaldybės negalės kokybiškai vykdyti priskirtų ir deleguotų joms funkcijų dėl nepakankamo finansavimo administracinių gebėjimų ugdymui bei aukštos kvalifikacijos specialistų trūkumo
Galimas nedarbo augimas dėl struktūrinių pokyčių verslo bei žemės ūkio konkurencingumo mažėjimo
Problematiskas ilgalaikių bedarbių perkvalifikavimas ir jų integravimas į darbo rinką
Didėjantis žmonių, dėl senyvo amžiaus neturinčių galimybės tobulinti kvalifikaciją ar persikvalifikuoti, skaičius (ypač kaime)
Neigiama socialinės aplinkos įtaka užimtumo problemoms spręsti
Nykstančios etnokultūrinės tradicijos ir vertybės užleis vietą masinei kultūrai
Turimos kultūros įstaigų bazės nykimas dėl nepakankamo finansavimo
Svarbių kultūros paveldo objektų nykimas dėl nepakankamo dėmesio bei finansavimo

Viešųjų paslaugų sektoriaus SSGG analizė

Stiprybės
Išplėtotas pirminės sveikatos priežiūros (tame tarpe kaimo medicinos punktų) tinklas, pakankamas ambulatorinių ir stacionarinių paslaugų teikimo lygis regione
Pakankamai išplėtotą socialinių paslaugų teikimo infrastruktūra, leidžianti tenkinti būtiniausius poreikius
Koordinuojamas sveikatos priežiūros ir socialinių darbuotojų darbas
Aukšta socialinių darbuotojų kvalifikacija
Visose ambulatorijose dirba bendrosios praktikos gydytojai
Steigiamos grupės, vykdančios prevencinį darbą su socialiai pažeidžiamais sluoksniais
Silpnybės
Prasta asmens sveikatos priežiūros įstaigų materialinė bazė, pastatų būklė (ypač kaimo vietovėse)
Nepakankamas sveikatos priežiūros įstaigų aprūpinimas medicinine įranga, trūkstant poreikio atskiroms med. paslaugoms, negalima įsigyti naujos brangios įrangos
Negausus socialinių paslaugų pasirinkimas
Socialinių pašalpų sistema pakankamai formali, neskatinama realaus pašalpų gavėjo būklės įvertinimo ir lėšų taupymo
Nėra psichologinės pagalbos sistemos
Nepakankamai vykdoma sveikatos profilaktinė priežiūra
Administracinių gebėjimų stoka sveikatos priežiūros įstaigose
Mažai užimtumo centrų žmonėms su negalia, socialinės rizikos šeimų vaikams
Mažai finansuojami kaimų ir mokyklų medicininiai punktai
Visuomeninė aplinka ir būstas nepritaikyti neįgaliesiems
Pašalpų mokėjimo tvarka neskatinama bedarbių ieškotis darbo, sudaro paskatas atsirasti išlaikytinių nuotakoms, didelis pašalpų gavėjų skaičius
Mažas darbuotojų, dirbančių socialiniame sektoriuje (ir sveikatos) darbo užmokestis
Alkoholizmas, smurtas šeimoje, vaikų nepriežiūra
Socialinė įtampa, psichologinis diskomfortas
Galimybės
Pritraukti lėšas iš ES struktūrinių fondų socialinės atskirties zonoje esantiems neįgaliesiems, šeimoms, asmenims remti.
Pritraukti ES struktūrinių fondų lėšas bendruomeninių paslaugų struktūrai plėtoti
Parengti projektus lėšoms gauti iš ES struktūrinių fondų specialiųjų socialinių paslaugų plėtrai regione (dienos, vakaro, krizių centrai, nakvynės namai ir kt.)
ES struktūrinių fondų lėšų pritraukimas, vykdamas gydymo įstaigų restruktūrizaciją, ruošiant bei tobulinant specialistus
Glaudesnio bendradarbiavimo tarp socialinės paskirties ir sveikatos apsaugos sistemos įstaigų užtikrinimas, medicinos darbuotojų perkvalifikavimas į socialinius darbuotojus
Informacinių sistemų diegimas sveikatos priežiūros įstaigose gerins teikiamų paslaugų kokybę
Informacinių ir komunikacinių technologijų panaudojimas socialinės paramos analizei bei kontrolei (internetas, kompiuterinio tinklo plėtra).
Sukurti vieningą policijos informacinę sistemą, kuri atitiktų šiuolaikinius reikalavimus
Nuoseklus ir sistemingas visuomenės teisinis švietimas
Aktyvus bendruomenių dalyvavimas viešųjų paslaugų teikimo srityje
Darbuotojų kompetencijos kėlimas, pasinaudojant žmogiškųjų išteklių plėtros finansavimo galimybėmis

Grėsmės
Senstantys gyventojai, didėjantis medicininių paslaugų, o tuo pačiu ir socialinių paslaugų poreikis
Sunkiai prieinamos aukštos kokybės sveikatos priežiūros paslaugos, sukonzentruotos didžiuosiuose miestuose
Investicinių lėšų stygius ir administracinių gebėjimų trūkumas neleis pasinaudoti ES struktūrinių fondų teikiamomis galimybėmis
Vykdomos nacionalinės socialinės paramos programos mažai įtakos regiono gyventojų socialinių problemų sprendimą
Nepakankamas finansavimas ir blogėjanti socialinė-ekonominė aplinka gali turėti neigiamos įtakos gyventojų sveikatingumui
Nepakankamas sveikatos sektoriaus darbuotojų apmokėjimas skatina kvalifikuotai paruoštus specialistus vykti dirbti į kitas valstybes
Lėšų trūkumas materialinei bazei gerinti, kvalifikacijai kelti
Didėjant nedarbo lygiui regione, galimas darbo vietų mažėjimas socialinės rizikos asmenims
Socialinės rizikos grupių asmenų migracijos didėjimas iš rajonų centrų į kaimiškas vietas, benamių skaičiaus augimas
Gali padaugėti asocialių šeimų ir jose augančių vaikų
Bendras ekonominis lygis, socialinis ir politinis nestabilumas daro įtaką siekiant rezultatų bei komplektuojant policijos sistemos pareigybes

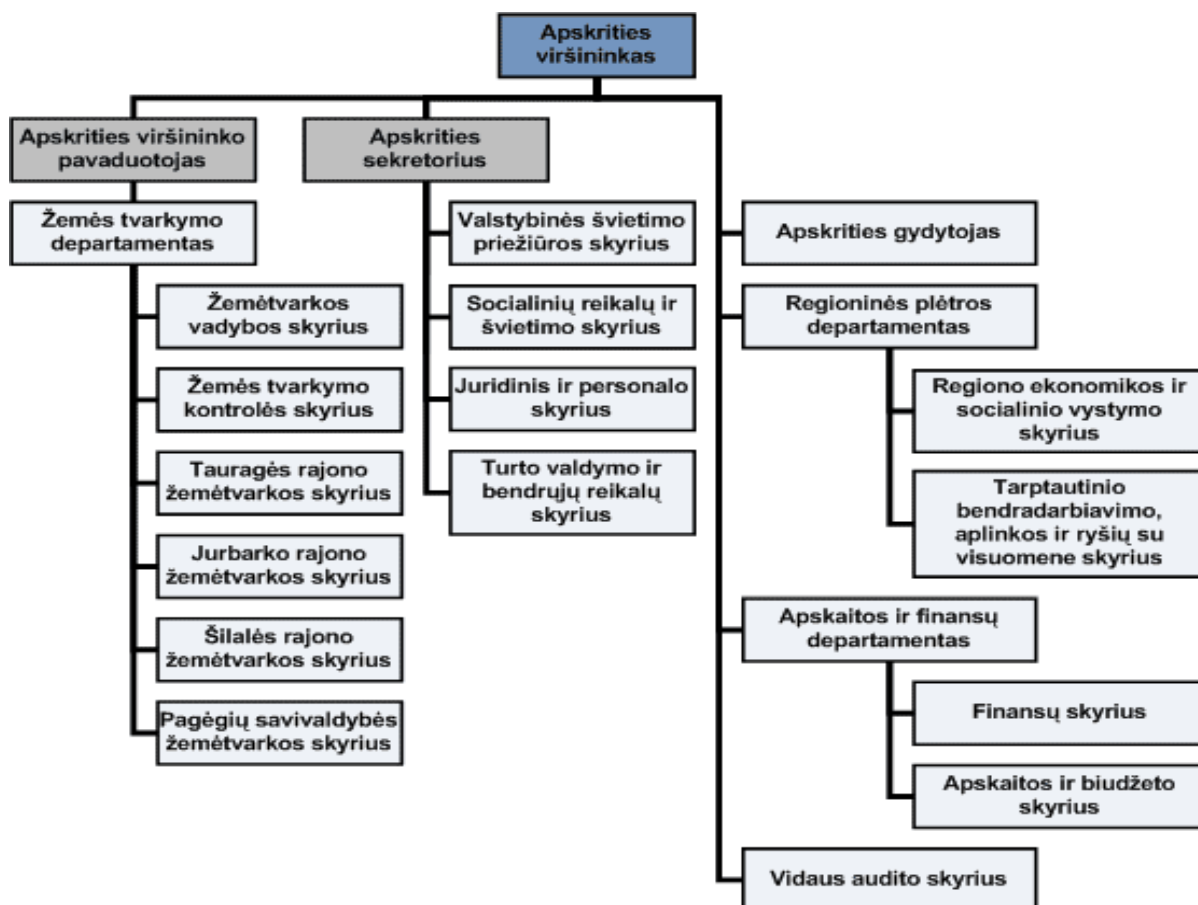
Infrastruktūros plėtros ir aplinkos apsaugos sektoriaus SSGG analizė

Stiprybės
Patogi geografinė padėtis – Pasienio regionas su patogia antžeminio transporto infrastruktūra, orientuota į Kaliningrado sritį ir vidinius Lietuvos regionus (geležinkelis Radviliškis-Sovetskas, regiono paribiu eina greitkelis Klaipėda-Kaunas, magistralinis kelias Kaliningradas-Ryga (senasis “Hansos” kelias), upių laivininkystei tinkantis Nemunas).
Santykinai švari aplinka
Santykinai aukšta gamtinės (natūralios) aplinkos ir kraštovaizdžio kokybė, turtingas kultūrinis, istorinis ir socialinis paveldas
Santykinai gera ir stabili regiono ekologinė būklė, sumažėjusi tarša iš pramonės ir žemės ūkio objektų
Tankus rajoninių kelių tinklas, plečiamas gyvenviečių gatvių tinklas
Gerai išvystyta elektros energijos perdavimo ir skirstymo sistema, užtikrinant elektros energijos poreikius visų rūšių vartotojams
Centralizuota vandens tiekimo sistema naudojasi didesniąją regiono gyventojų dalis
Pertvarkoma šilumos ūkio sistema
Gamtiniai ir kultūriniai turizmo ištekliai sudaro sąlygas vystyti viešąją infrastruktūrą
Numatytos teritorijos investicijoms pritraukti
Administracinė patirtis rengiant ir įgyvendinant investicinius projektus
Įgyvendinama regiono atliekų surinkimo sistema
Pakankami vietiniai ištekliai (žvyro, smėlio, molio, durpių)
Silpnybės
Daugelyje kaimo gyvenviečių neišspręstas nuotėkų valymas, esamų NVĮ būklė - prasta
Neproduktyvus energijos naudojimas (maža pastatų šiluminė varža, neracionalios technologijos, šilumos tiekimo sistemos)
Nesukurta geoinformacinė sistema

Bloga vietinės ir kai kurių valstybinės reikšmės kelių būklė
Kaimo vietovėse yra nedidelis procentas kelių su pagerinta danga; didelę dalį vietinio susisiekimo maršrutų sudaro labai prastos kokybės žvyrkeliai. Prasta vietinių kelių priežiūra. Trūksta eismo reguliavimo prietaisų.
Nepakankamas gyvenviečių gatvių apšvietimas
Pasenusios vandens ūkio gamybos ir perdavimo technologijos
Neišvystyti vandentiekio ir nuotekų tinklai, prasta esamų būklė
Neišvystyti šilumos tinklai, bloga esamų šilumos tinklų būklė
Daugelio viešųjų pastatų bloga energetinė būklė
Neišvystyta turizmui ir poilsiui skirta infrastruktūra
Neefektyviai veikianti atliekų tvarkymo sistema
Nepakankama socialinės-ekonominės kultūrinės ir rekreacinės infrastruktūros kokybė kaime ir mieste
Neefektyvus regiono vandens ūkis. Daugelis kaimo gyvenviečių neprijungta prie viešojo tiekimo tinklo ir kanalizacijos sistemų
Regionas neturi gamtinių dujų tiekimo ir dujotiekio skirstomojo tinklo sistemų
Nemaža kaimo ir dalis miestelių gyventojų vartoja negilius kastinius šulinius, užterštą nitratais vandenį
Didelė dalis vandens tiekimo sistemų susidėvėję, kai kurie iš jų 50-70 metų senumo
Suintensyvėjęs neregamentuojamas gamtinių teritorijų įsisavinimas spartina kraštovaizdžio vertybių nykimą
Apleisti ir nerekultivuoti karjerai ir sąvartynai, iš dalies išardyti ūkiniai pastatai dako kraštovaizdį
Labai prasta gyvenamųjų būstų priežiūra regione, vangiai kuriamos daugiabučių namų bendrijos, nepritaikyta aplinka ir būstas neįgaliesiems
Galimybės
Narystė Europos Sąjungoje sudarys galimybes pasinaudoti jos finansine ir technine pagalba
Tarptautinių finansinių institucijų bei privataus kapitalo pritraukimas infrastruktūros plėtros srityje
Gerai administraciniai gebėjimai suteiks galimybes rengti ir įgyvendinti projektus infrastruktūros plėtros srityje
Elektros energijos linijų ir įrenginių galingumo atsarga leis vystyti pramonės šakas, imlias elektros energijai; objektų prijungimas pareikalaus palyginti nedidelių investicijų
Pramonės plėtra skatins elektros energijos bei dujų vartojimą
Su ES parama bus galima įrengti modernias vandentiekio sistemas ir išplėsti jų tinklus kaimo gyvenvietėse
Turizmo paslaugų plėtra, augantys turistų srautai sąlygos turizmo ir viešosios infrastruktūros plėtrą, grindžiamą finansavimu iš įvairių šaltinių (savivaldybės bei paramos lėšos, privatus kapitalas)
Įgyvendinami atsinaujinančiųjų energijos išteklių panaudojimo projektai, diegiant šiems ištekliams naudoti naujas technologijas
Didinti regiono miškingumą apželdinant nenašias ir rekultivuotinas žemes
Didinti regiono saugojamų teritorijų vaidmenį subalansuotoje viso Baltijos jūros regiono plėtroje
Grėsmės
Mažos savivaldybių investicinės galimybės projektams (tarp jų – ir struktūrinių fondų) finansuoti ir įgyvendinti, nėra aiški savivaldybių skolinimosi tvarka ir galimi limitai
Nepakankami administraciniai gebėjimai (žema projektų kokybė ir įgyvendinimas) neleis pasinaudoti sanglaudos ir struktūrinių fondų finansavimo galimybėmis
Skirstomųjų tinklų privatizavimas gali pabloginti vartotojų (ypač vienkiemių, nedidelių gyvenviečių, smulkių ūkininkų) padėtį
Turimų energetinių sistemų demontavimas dėl nepakankamo vartotojų kiekio

Perėjimas prie ES taikomų aplinkosaugos normatyvų pareikalaus didelių kapitalo investicijų į aplinkosauginių reikalavimų įgyvendinimą
Vandens tiekimo įrenginių ir tinklų būklės spartus blogėjimas dėl nepakankamų investicijų, eksploatacinių išlaidų augimas
Vartotojų skaičiaus mažėjimas gali sąlygoti komunalinių paslaugų dotavimo poreikį

TAURAGĖS APSKRITIES VIRŠININKO ADMINISTRACIJOS VALDYMO STRUKTŪROS SCHEMA



**TAURAGĖS REGIONO PLĖTROS PLANO IR SAVIVALDYBIŲ STRATEGINIUOSE
PLĖTROS PLANUOSE IŠSKIRTI PRIORITETAI**

TAURAGĖS REGIONO:

*ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ IR ŽINIŲ VISUOMENĖS PLĖTRA
GYVENIMO KOKYBĖS GERINIMAS IŠSAUGANT GAMTINĖS BEI KULTŪRINĖS APLINKOS
VERTYBES
UŽIMTUMO DIDINIMAS SKATINANT ŽEMĖS ŪKIO, PRAMONĖS, VERSLŲ,
MIŠKININKYSTĖS IR ŽUVININKYSTĖS PLĖTRĄ
NEMUNO VANDENS IR SAUSUMOS TRANSPORTO SISTEMOS SUBALANSUOTA PLĖTRA
REKREACIJOS IR TURIZMO SISTEMOS PLĖTRA BEI PASLAUGŲ KOKYBĖS GERINIMAS.*

TAURAGĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS:

*SOCIALINĖS IR EKONOMINĖS ŪKIO INFRASTRUKTŪROS PLĖTRA
GYVENAMOSIOS APLINKOS GERINIMAS IR SOCIALINIO SAUGUMO STIPRINIMAS
APLINKOS, PALANKIOS PRAMONEI, VERSLUI IR TURIZMUI PLĖTOTI, KŪRIMAS
ŽEMĖS ŪKIO VYSTYMAS IR KAIMO PLĖTRA*

PAGĖGIŲ SAVIVALDYBĖS:

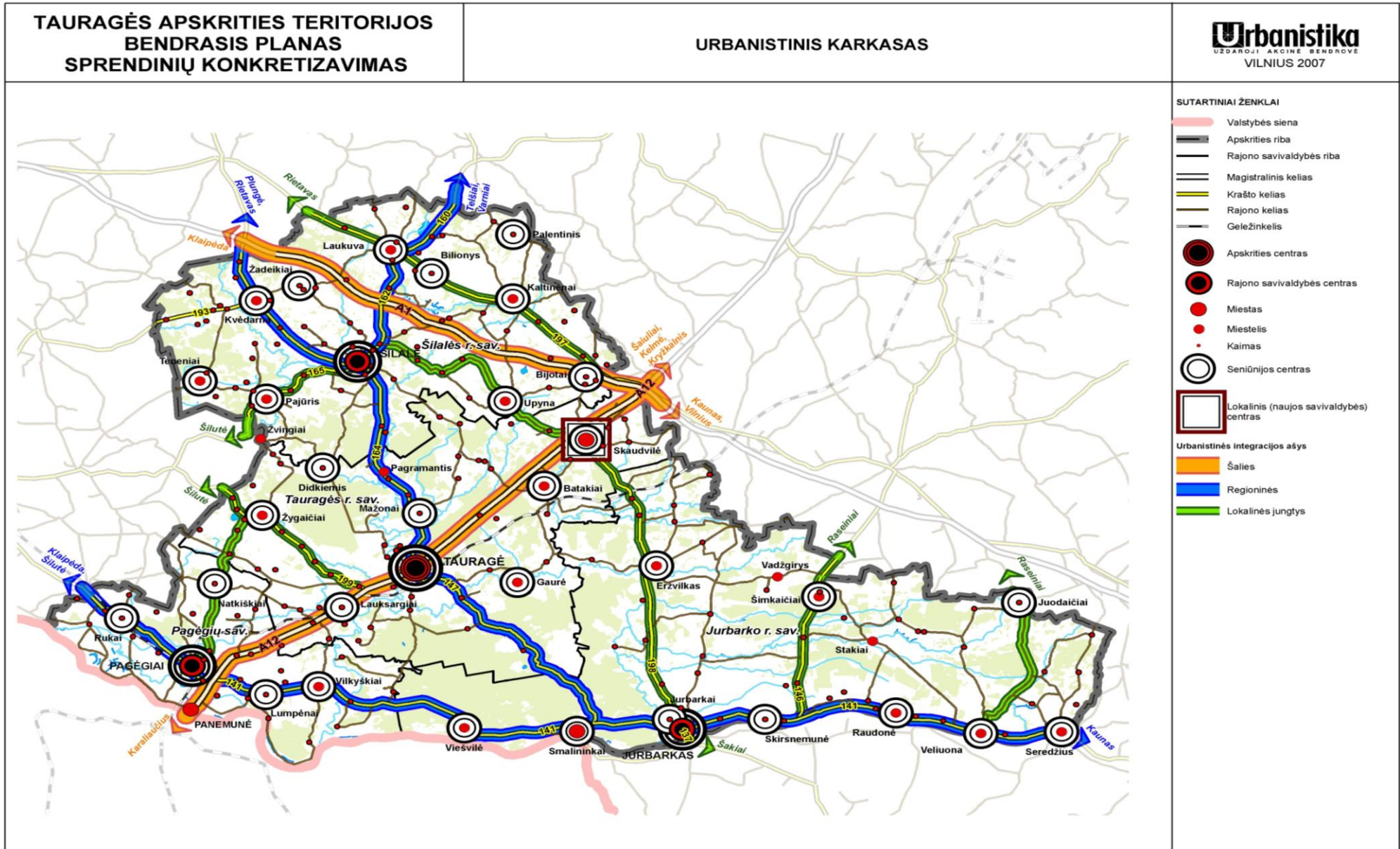
*INFRASTRUKTŪROS PLĖTRA BEI APLINKOS APSAUGA
ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ UGDYMAS BEI TOBULINIMAS, GYVENIMO KOKYBĖS
UŽTIKRINIMAS
VERSLO IR INVESTICIJŲ SKATINIMAS, DARNI ŽEMĖS ŪKIO IR KAIMO PLĖTRA*

ŠILALĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS:

*DARNI ŽEMĖS ŪKIO IR KAIMO PLĖTRA
INFRASTRUKTŪROS PLĖTRA BEI APLINKOS APSAUGA
ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ UGDYMAS BEI TOBULINIMAS, SOCIALINIŲ PASLAUGŲ PLĖTRA
VERSLO PLĖTRA IR ĮMONIŲ KONKURENCINGUMO DIDINIMAS*

JURBARKO RAJONO SAVIVALDYBĖS:

*SAUGIOS IR AKTYVIOS BENDRUOMENĖS KŪRIMAS
APLINKĄ TAUSOJANČIŲ VERSLŲ PLĖTRA
NEMUNO KRAŠTO ISTORINĖS, KULTŪRINĖS IR GAMTINĖS APLINKOS PRITAIKYMAS*



TAURAGĖS REGIONO PLĖTROS VIZIJA

Tauragės regionas – svarbi Rytų Baltijos erdvinės struktūros dalis, išsaugojusi savo gamtos unikalumą ir kultūrinį savitumą, sėkmingai išnaudojanti tarptautinės integracijos siekius, nuosekliai įgyvendinanti darnaus vystimosi politiką, užtikrinančią sveiką aplinką, efektyvų gamtinių ir intelektualinių išteklių naudojimą, stabilų ekonomikos augimą ir stiprias socialines garantijas.

Tauragės regionas – Lietuvos upinis ir sausumos “tiltas” turizmo, ekonominiams bei kultūriniais mainams tarp Rytų-Vakarų ir Šiaurės-Pietų prie Nemuno ir Baltijos jūros.

Tai :

- Svarbus šalies rekreacijos ir turizmo regionas;
- Bendradarbiavimo abipus sienų lyderis;
- Darniai besivystantis regionas;
- Gražus ir švarus regionas, kuriame visiems patogiu ir saugu gyventi;
- Intensyviai plėtojantis ekologinę žemdirbystę regionas;
- Regionas turtingas savita ir plačia kultūrinių įvykių, tradicijų mozaika.

Tauragės regionui remiantis esamos situacijos analize nustatyti tokie socialiniai, kultūriniai ir ekonominiai darnaus vystimosi tikslai:

1.1. Tikslas: Gerinti švietimo ir mokymo kokybę bei užtikrinti mokymosi visą gyvenimą prieinamumą

- 1.2. Tikslas: Plėtoti užimtumą ir lygias galimybes regiono ekonomikoje
- 1.3. Tikslas: Plėtoti dinamišką informacinę ir inovacinę visuomenę

2.1. Tikslas: Tausojančiai naudoti ir turtinti regiono gamtos ir kultūrinius išteklius

- 2.2. Tikslas: Gerinti sveikatos priežiūros ir socialinių paslaugų lygį
- 2.3. Tikslas: Užtikrinti aukštą būsto, bendruomeninių paslaugų ir gyvenamosios aplinkos kokybę
- 2.4. Tikslas: Užtikrinti inžinierinio aprūpinimo sistemų efektyvų naudojimą, atnaujinimą ir plėtrą

3.1. Tikslas: Skatinti regiono įmonių plėtrą ir didinti konkurencingumą

- 3.2. Tikslas: Skatinti žemės ūkio modernizavimą ir kaimiškų vietovių plėtrą
- 3.3. Tikslas: Kurti investicijoms palankią aplinką

4.1. Tikslas. Išnaudoti Tauragės regiono geografinę situaciją transportavimo verslui ir ekonominei plėtrai skatinti

- 4.2. Tikslas. Gerinti esamos transporto infrastruktūros būklę
- 4.3. Tikslas. Gerinti vietinį eismą, didinti eismo dalyvių saugumą

5.1. Tikslas: Užtikrinti tradicinių bei naujų transregioninių, atvykstamojo ir vietinio turizmo kelių funkcionavimą ir plėtotę

- 5.2. Tikslas: Gerinti regiono, kaip svarbaus Lietuvos turizmo regiono įvaizdį, ir prieinamumą vietiniams bei užsienio turistams
- 5.3. Tikslas: Didinti regiono rekreacijos ir turizmo paslaugų kokybę ir konkurencingumą

Tiesioginės užsienio investicijos Tauragės apskrityje

Tauragės apskritis	2006	2007	2008	2009	2010
Tiesioginės užsienio investicijos, mln. litų	27,0	32,4	63,5	56,8	47,5
Tiesioginės užsienio investicijos vienam gyventojui, litai	208	252	499	451	381
Jurbarko r. sav.					
Tiesioginės užsienio investicijos, mln. litų	2,6	4,0	10,4	14,7	8,2
Tiesioginės užsienio investicijos vienam gyventojui, litai	71	112	295	427	239
Pagėgių sav.					
Tiesioginės užsienio investicijos, mln. litų	0,0	0,3	0,2
Tiesioginės užsienio investicijos vienam gyventojui, litai	4	28	18
Šilalės r. sav.					
Tiesioginės užsienio investicijos, mln. litų	..	0,1	0,1	0,3	0,2
Tiesioginės užsienio investicijos vienam gyventojui, litai	1	2	4	9	9
Tauragės r. sav.					
Tiesioginės užsienio investicijos, mln. litų	24,4	28,3	53,0	41,5	38,9
Tiesioginės užsienio investicijos vienam gyventojui, litai	474	555	1 046	824	779

Tauragės apskrities BVP (2004 – 2008 metai)

Lietuvoje	2004	2005	2006	2007	2008
Bendrasis vidaus produktas, mln. Litų	62697,85	72060,36	82792,8	98669,12	111189,8
Bendrasis vidaus produktas, tenkantis vienam gyventojui, tūkst. Litų	18,25	21,105	24,393	29,23	33,111
Tauragės apskrityje					
Bendrasis vidaus produktas, mln. litų	1220,216	1317,49	1465,788	1669,135	1915,212
Bendrasis vidaus produktas, tenkantis vienam gyventojui, tūkst. litų	9,237	10,078	11,334	13,037	15,114
BVP, tenkantis vienam gyventojui, palyginti su šalies vidurkiu, %	50,614	47,751	46,463	44,602	45,647
Tauragės apskrities sukurta BVP dalis, %	1,946	1,828	1,77	1,692	1,722